المقدمة

إن التطور التكنولوجي المضطرد في وسائل الاتصال الجماهيري لتغطية الأحداث الدولية المتسارعة على مدار الساعة جعل من الأهمية بمكان أن تكون هنالك إستراتيجية خاصة بالصحافة للقيام بدورها في التنوير المعرفي لقيادة المجتمع، كما أن الصحافة تلعب دوراً مهماً في ترسيخ ثقافة تعزيز الشراكات بين وزارة الموارد البشرية والمؤسسات الحكومية لتنفيذ أعمال المؤسسات وتقويم أداء الإدارات وتصحيح المسار نحو تحقيق القدرة والكفاءة المهنية بإستراتيجية ممرحلة تتطلب من المؤسسات إعمال الجودة الشاملة . إنَ العملاء وجمهور المؤسسة يحتاجون إلى خدمات ذات جودة عالية وهذا لا يتحقق إلا في ظل خدمة مدنية منضبطة بمعايير الجودة الإدارية.

وضعت الدولة إستراتيجية قومية شاملة لكل مؤسسات الدولة لتنفيذ الأعمال ، وأن الإعلام محرك أساسي لتنفيذ تلك البرامج ، ولذلك تعتبر الصحافة أداة من تلك الأدوات التى تعول عليها السلطة الحاكمة فى التأثير على الجماهير لإيصال برامج الإستراتيجية بعد تحليلها وتمحيصها إلى المؤسسات الحكومية لإحاطة صناع القرار بما يجب فعله خلال مراحل تنفيذ الإستراتيجية ، فضلاً على أن الصحافة تمارس سلطتها الرقابية الإستقصائية على أعمال الحكومة كعامل ضغط يصب في صالح معالجة قضايا الخدمة المدنية لأنه يتتبع الإخفاقات والتعديات وبؤرالفساد في الدولة، وهذا لا يتاتي إلا في ظل صحافة لها رؤية إستراتيجية لإعادة الخدمة المدنية إلى سيرتها الأولى .

شهدت الخدمة المدنية في السودان تدهوراً ملحوظاً بسبب سوء الإدارة وتراجع جودة الخدمة التي تقدم للجمهور ، رغم أن السودان نال استقلاله باكراً وسابقاً لكثير من الدول التي سبقته الآن في مجال التطور الإداري والتقني داخل منظومة الخدمة المدنية.

هذا الواقع يثير كثيراً من التساؤلات حول الأسباب التي أقعدت السودان في مربع الجمود الإداري والتقليدية التي أصبحت سمة للكثير من مؤسسات الخدمة المدنية.

ومهما يكن من أمر فإن رأس الرمح في كل عمليات التطوير والتجويد في كل الأعمال الإدارية هو الإنسان الذي تشكل رغبته في العمل وقدرته على العمل أهم محددات الكفاءة الإنتاجية ، ولا شك أن عملية إثارة الدوافع بإتجاه الرغبة في العمل هي عملية تربوية تحتاج إلى برامج منهجية تستنهض الهمم، وهنا يبرز دور الصحافة للمساهمة في هذا الجهد من خلال وضع إستراتيجية للتعاطي مع قضايا الخدمة المدنية والإسهام في حل إشكالاتها، إضافة إلى ما ذكر أعلاه من إعتبارات أدت إلى إختيار الباحث لهذا الموضوع (تناول الصحافة لقضايا الخدمة المدنية بالسودان من رؤية إستراتيجية) هنالك دافع أساسي لهذا الإختيار وهو التدهور المريع الذي أصاب الخدمة المدنية بالسودان من هذا المنطلق تاتي محاولة الباحث لكشف القصور ووضع الدواء لهذا الداء الذي أصاب الخدمة المدنية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أنه وعلى الرغم من الأدوار الرقابية التي تمارسها الصحافة على أداء الدولة بصفة عامة ومؤسسات الخدمة المدنية في إطار واجباتها كسلطة رابعة تنحاز إلى مصلحة المواطن ، إلا أن كثيراً من الصحف يكتنفها الغموض في سياساتها التحريرية لمعالجة قضايا الخدمة المدنية ، بل تتعامل معها في أغلب الأحيان من باب الخدمة الإخبارية والتحقيقات التي تغلب عليها روح الإثارة والسبق الصحفي ، دون أن تكون هنالك رؤية واضحة للاهتمام بالخدمة المدنية من خلال بناء الشراكات وتعزيز المفاهيم التي تؤدي إلى تطويرها وتجويد خدماتها. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال التالى : إلى أي مدى نجحت المعالجة الإستراتيجية للصحافة فى تناول قضايا الخدمة المدنية بالسودان .

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الآتي :

1. أهمية دور الصحافة كركيزة أساسية في التنوير المعرفي والإنطلاق نحو المستقبل.
2. أهمية الخدمة المدنية ودورهاالإستراتيجي في تحقيق رفاهية الشعب.

3. أهمية الأدوار التي تؤديها الصحافة في ترسيخ قيم السلوك الإيجابي نحو تطوير الخدمة المدنية.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. توضيح دور الصحافةالإستراتيجي في التنوير المعرفي لتطوير الخدمة المدنية
2. معرفة الأبعاد الإستراتيجية للخدمة المدنية ودورها في نهضة الأمة وتطويرها
3. معرفة السبل الناجعة" صحفياً "والتي تساعد في ازدهار وتطوير الخدمة المدنية
4. تعزيز مفاهيم الموظف الحكومي نحو التفاعل الإيجابي مع الجمهور بتنفيذ العمل.
5. التعرف على تأثير الخدمة المدنية وإنعكاساتها على الأمن القومي ودور الصحافة في ذلك .
6. التعرف على تجارب بعض الدول في توظيف الصحافة لتطوير الخدمة المدنية.
7. توضيح أهمية الشراكة بين وزارة الموارد البشرية والمؤسسات الحكومية لرفع كفاءة الأداء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.

تساؤلات البحث:

لمعالجة مشكلة البحث يطرح الباحث الأسئلة التالية :

1. إلى أي مدى هنالك رؤية إستراتيجية تعتمدها الصحافة السودانية ضمن سياساتها التحريرية لمعالجة قضايا الخدمة المدنية ؟ .
2. ما الأدوار التي يمكن أن تؤديها الصحافة في تطوير الخدمة المدنية؟.
3. إلى أي مدى تقوم إدارات الإعلام والعلاقات العامة بمؤسسات الخدمة المدنية بدورها المنوط بها في تعزيز المفاهيم التي تؤدي إلى تطوير الخدمة المدنية؟ .
4. إلى أي مدى يؤثر غياب الأدوار الرقابية للصحافة السودانية على تطوير الخدمة المدنية وإلتزامها؟.

5. إلى أى مدى أستخدمت القوالب الصحافية ذات التأثير الفعال فى معالجة تطوير الخدمة المدنية ؟ .

فرضيات البحث:

1. توجد إستراتيجية واضحة في كثير من الصحف السودانية لمعالجة قضايا الخدمة المدنية.
2. تؤدي الصحافة دوراً مؤثراً في معالجة قضايا الخدمة المدنية وتطويرها.
3. الرقابة الزائدة على الصحافة يؤثر سلباً على تطور الخدمة المدنية وجودة خدماتها.
4. يتعزز دور الصحافة في معالجة قضايا الخدمة المدنية بتعزيز المفاهيم التي تؤدي إلى تطورها.

منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المضمون.

1. المنهج الوصفي :

هذا المنهج يقوم بدراسة الظواهر والنشاطات الإنسانية أو المؤسسات أو حتى التفاعل بين البشر ويعتبر من المناهج التي تعتمد عليها بحوث الإعلام(الصديق، 2006م: ص88).

2. تحليل المضمون :

(كوهين ومانيوت) يعرفان تحليل المضمون بأنه بحث متعدد الأهداف يرمي إلى معالجة مجموعة واسعة من المشاكل والقضايا التي يتم من خلالها تحليل محتوى الاتصال ومن ثم تجعل هذه النتائج أساساً للاستنتاج(الصديق، 2006م: ص86).

أدوات البحث .

يستخدم الباحث الأدوات التالية :

1. **الملاحظة :**

من خلال الاطلاع على الدراسات النوعية لمعرفة خصائص وسمات الصحافة أو المؤسسة أو الظاهرة من جميع الجوانب تعرضاً لكل مراحلها وأقسامها وكل مكوناتها بحيث تكون دراستها بشكل متكامل(الصديق، 2006م: ص75).

2. المقابلة الشخصية :

وسيلة من وسائل جمع المعلومات وتعرف بأنها محادثة شخصية تأتي المبادرة من الباحث وذلك بهدف الحصول على المعلومات المناسبة لبحث أو موضوع معين (عبد اللطيف، الصحافة السودانية). ويستخدم الباحث المقابلة الشخصية في إجراء حوارات مع بعض الشخصيات ذات الصلة بموضوع البحث وصحف الدراسة بصحيفتي أخبار اليوم والرأي العام بهدف الحصول على معلومات معينة تعين الباحث في الوصول لنتائج علمية وعملية تساهم في حل المشكلة المبحوثة .

حدود البحث :

1. الحدود الزمانية للموضوع تغطي الفترة من 2016م إلى 2018م .
2. الحدود المكانية : صحيفتا أخبار اليوم والرأي العام .
3. الحدود الموضوعية : تناول الصحافة السودانية لقضايا الخدمة المدنية من رؤية إستراتيجية .

مصطلحات البحث :

1. الإستراتيجية : قدرة الدولة على امتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية الوطنية. (أبوصالح ،2009م ، ص54).

2. **الصحافة** :

يعرف خليل صابات الصحيفة بأنها: مطبوع دوري ينشر الأخبار السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية... لخ ويشرحها ويعلق عليها(صابات: ص72).

لا شك إن الصحافة تلعب دوراً مهماً في الحضارات الحديثة وتعتبرها البلاد المتقدمة اقتصادياً واجتماعياً جزءاً جوهرياً من مقومات الحياة الفكرية الإنسانية كما لها القدرة في التأثير على الجماهير وتنوير الرأي العام وهي أقوى الأدوات المعروفة للتأثير على الرأي العام.

أ. **المدخل اللغوي لمفهوم الصحافة** :

في قاموس المحيط يقصد بالصحيفة الكتاب وجمعها الصحائف في المصباح المنير تعني الصحيفة قطعة جلد أو قرطاس كتب فيه وفي المعجم الوسيط تعني الصحيفة مجموعة من الصفحات تصدر يومياً أو في مواعيد منتظمة وجمعها صحف أو صحائف(صابات: ص27).

ب. **المدخل الاصطلاحي لمفهوم الصحافة** :

قد عرفها الدكتور فاروق أبو زيد بأنها دورية مطبوعة تصدر من عدة نسخ وتظهر بشكل منتظم في مواعيد ثابتة أو متقاربة أو متباعدة (صابات: ص27).

التعريف الإجرائي ومن واقع التعريف السابق يستطيع الباحث أن يعرف الصحافة بأنها وسيلة إعلامية ورقية تصدر بصورة منتظمة أو غير منتظمة إسبوعية أو نصف إسبوعية تستهدف جمهور معين بغية التأثير فيه بغرض إيصال رسالتها للمجتمع .

جـ. **المدخل القانوني لمفهوم الصحافة** :

نقصد به التعريف أو المفهوم الذي تتعامل به الحكومات تجاه الصحف ويكون ذلك وفقاً للرؤى السياسية والقانونية التي تنظم الصحافة في المجتمع المهني.

3. الخدمة المدنية :

تعرف الخدمة بأنها التجاوب والمرونة ، والمثابرة، الثبات وتحمل مسؤوليات القيادة والاستقامة والصدق والكفاية والفاعلية والحكمة ، وتطبيق الإجراءات وتحمل المسؤولية. (كرينقهان: ص110).

تعرف الخدمة فى اللغة على أنها تقديم المساعدة أو المنحة أو توفير عناية لجهة محددة او لعموم الناس ويعنى مفهوم الخدمة إصطلاحاً قيام الإنسان بنشاط ما لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور (مشعلة ، لعام 2016) .

المدنية فى لسان العرب من الفعل مدن وفى المكان مدن يعن أقام به وتعنى الحصن والمدنية على وزن فعيلة ومن الفعل مدن أشتقت مدينة ومدنى ومدنية وتمدن ومتمدن والمدنية هى مكان الإستقرار والعمران .

إصطلاحاً: المدنية هى التى تقوم على ضوابط بشرية تستهدى بقيم وأخلاق الدين فى سلوك وعمل موظفى الدولة ونظام الحكم فيها مدنى بشرى (الكنين ، ورقة علمية) .

ويقصد الباحث بالتناول كيفية التعاطي مع نشر الموضوعات والأشكال الصحفية لقضايا الخدمة المدنية في السودان .

الدراسات السابقة :

لم يقف الباحث فيما أطلع عليه من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع قيد البحث في دراسة مستقلة ولكن هنالك دراسات تناولت الموضوع بجزئية منه وهي :

1. دراسة صلاح محي الدين محمود (1984م)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في الإعلام من جامعة القاهرة بعنوان دور الصحافة السودانية في الحركة الوطنية في الفترة من 1937م – 1956م . (محمود، 1984م).

تمثلت مشكلة البحث في أن الصورة الحية المتكاملة لأبعاد الدور الوطني المهم، الذي أسهم به جيل الريادة الأول في الحركة الوطنية من خلال الصحف الوطنية في السودان ، لا تزال معالمه مجهولة رغم المحاولات المتفرقة التي بذلت من زوايا اهتمامات محددة (أدبية أو سياسية أو نحوها) .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت في أن الصحافة الوطنية في السودان ، أدت دوراً متميزاً طوال المراحل الرئيسة التي مرت بها الحركة الوطنية منذ انبثاق مؤتمر الخريجين العام، أول شكل تنظيمي في قيادة العمل الوطني، وحتى حققت البلاد حريتها واستقلالها الوطني ، وبلورت في المرحلة الأولي القيادة القومية للحركة الوطنية وعمقت دورها .

أبرز اوجه الشبه مع هذا البحث أن كل منها يوضح دور الصحافة في قيادة المجتمع وبلورت الأفكار و أوجه الإختلاف هو أن دراسة صلاح محي الدين قد تعمقت في قضايا التحرر الوطني حتى نيل السودان استقلاله أما هذا البحث يتحدث عن معالجة الصحافة السودانية لقضايا الإصلاح في الخدمة المدنية .

استفاد الباحث من هذا البحث من خلال المعلومات التاريخية لتناول الصحافة السودانية لقضايا التحرر الوطني حتى نال السودان استقلاله .

2. **دراسة خالد توفيق حسين (2004م)**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير من جامعة الخرطوم بعنوان الإصلاح الإداري في السودان بالتركيز على فائض العمالة في الخدمة العامة .

تمثلت مشكلة البحث في ظاهرة الشكوى من فائض العمالة بأجهزة الخدمة العامة بدأت تأخذ شكلاً واضحاً وأهمية متزايدة في الآونة الأخيرة ولعله ليس من المستغرب وجود هذه الشكوى في قطر شاسع المساحة وفقير مثل السودان . ويلاحظ ذلك نتيجة للتوسع الكبير في التوظيف في أجهزة الدولة بصورة جعلت آثارها ظاهرة للعيان .

أهم أهداف الدراسة تمثلت في أنه لا شك أن وجود فائض العمالة يعوق استخدام الموارد البشرية النادرة وجهود التنمية ، فأصبحت ظاهرة تستحق الدراسة .

أهم النتائج :

1. تمت مجهودات الإصلاح الإداري الأول بمساعدة اللجان والهيئات الاستشارية (المشاركة الفعالة من الوزارات والمؤسسات ووحدات الحكم المحلي في عملية جادة لتمكين وتطوير الإدارة .

2. بذلت مجهودات عديدة لإصلاح الخدمة المدنية منذ الاستقلال وقد كانت محاولات متفرقة بهدف إصلاحات محددة وليس بغرض تبيان اصلاح شامل طويل المدى لمعالجة مشاكل الخدمة من جذورها .

3. قدمت بعض اللجان دراسات قيمة في مجال الإصلاح الإداري وخرجت بتوصيات .... علمية لمعالجة المشاكل وأوجه القصور . إلا أنها لم تجد الجدية الكافية من قبل الحكومات السابقة من حيث التنفيذ والتطبيق وذلك لتغيير نظم الحكم وعدم الاستقرار السياسي .

4. المحاولات التي جرت لإصلاح الخدمة المدنية لم توقف التدهور لأسباب عديدة منها :

أ. التدخل السياسي .

ب. التعديل والتغيير المتواصل في أجهزة الخدمة المدنية بدون دراسة متأنية وبدون إشراك ذوي الإختصاص .

جـ. خلق الأجهزة الموازية نتيجة لقرارات فوقية كانت سبباً في تهميش الأجهزة القائمة كديوان شؤون الخدمة على سبيل المثال .

5. البرنامج القومي لإصلاح وتطوير الخدمة العامة بدأ بحماس بإشراف وزير شؤون الرئاسة استمر حتى إنشاء وزارة العمل والإصلاح الإداري عام 1993م بعدها بدأت مسيرة الإصلاح في التباطؤ ، هذا يعني أن الإصلاح يحتاج لمؤازرة وسند سياسي من الأجهزة العليا للدولة .

6. النقص في خبراء الإصلاح الإداري وعدم اقامة برامج تدريبية تواكب الإصلاح .

7. الوضع الاقتصادي المتردي لم يمكن برامج الإصلاح الإداري من وضع شروط خدمة مجزية للعاملين بالدولة وأصبحت شروط خدمة العاملين في القطاع العام لا تتلاءم والمسؤليات الملقاة على عاتقهم مما إنعكس سلباً على الأداء .

8. لم تقدم الضمانات الكافية لحماية الوظيفة العامة من التدخل السياسي بالرغم من أن هذا البند كان من ضمن أهداف البرنامج القومي لتطوير الخدمة العامة لسنة 1990م .

ابرز أوجه الشبه مع هذا البحث أن كلا البحثين تناولا قضية الإصلاح الإداري في السودان لآن كلا البحثين يسعيان لمعالجة القصور في قضايا الخدمة المدنية .

وأوجه الإختلاف مع هذا البحث أن هذا البحث يركز على فائض العمالة في الخدمة العامة أما هذه الدراسة تركز على أسباب تدهور الخدمة المدنية وهل للصحافة دور استراتيجي لمعالجة هذه الأسباب ؟ .

استفاد الباحث من هذا البحث في التعرف على جهود الإصلاح التي بذلت في مختلف حقب الحكم في السودان .

3. **دراسة عبد العزيز الفكي عبد الله (2007م)** .

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير الآداب في الإعلام من جامعة الخرطوم بعنوان معالجة الصحافة السودانية للشأن الاقتصادي بالتطبيق على صحيفتي الأيام والصحافة في الفترة من 2007م إلى 2009م .

تمثلت مشكلة البحث في تتبع أهمية الصحافة بشكل عام كونها وسيلة اتصال جماهيرية تقوم بتلبية احتياجات أفراد المجتمع لتحقيق طموحاتهم وارضاء تطلعاتهم من خلال معالجتها لمختلف القضايا في الحياة اليومية ، أما الصحافة الاقتصادية وتلك التي تولي اهتماماً كبيراً بالشأن الاقتصادي بشكل خاص من خلال ملاحق متخصصة فلها دورها المؤثر والفعال في تثقيف وتوعية أفراد المجتمع من خلال تعريفها ومعالجتها للقضايا الاقتصادية بصورة مبسطة وسلسة تشكل عنصراً فعالاً في مسيرة الاقتصاد الوطني .

أهم أهداف الدراسة تملثت في قياس حجم اهتمام الصحافة بالنشاط الاقتصادي ومدى مشاركتها في تطوره، والوقوف على ابرز القضايا الاقتصادية التي طرحتها الصحافة السودانية بجانب بلورة رؤية حول اهمية تأسيس صحافة اقتصادية شاملة في السودان.

أهم النتائج :

1. اهتمام الصحافة السودانية منذ نشأتها بالشأن الاقتصادي ، كان محدوداً للغاية ، ربما كان ذلك يتناسب في تلك الفترة مع الوضع الاقتصادي .
2. لم تكن مشاركة الصحافة السودانية في طرح قضايا الشأن الاقتصادي مشاركة فعالة ومؤثرة ،رغم تناولها لعدد من القضايا الاقتصادية منذ بداية نشأتها وحتى استخراج النفط.
3. القضايا السياسية حظيت باهتمام واضح من قبل الصحافة السودانية مقارنة بقضايا الشأن الاقتصادي ، وربما يرجع ذلك لعدم حسم قضاياه السياسية بصورة نهائية .
4. اهتمام الباحثين في شؤون الصحافة بالشأن الاقتصادي ظل نابعاً من منظور سياسي حزبي أو وطني .
5. المساحة التحريرية التي خصصتها الصحافة السودانية للشأن الاقتصادي تعتبر غير كافية مقارنة بالمساحة التحريرية التي أفردتها للقضايا السياسية .
6. ركزت الصحافة السودانية على الخبر الاقتصادي وأغفلت الفنون التحريرية الأخرى كالتقارير والتحقيقات والحوادث ومواد الرأي الاقتصادية التي تعتبر فنوناً تحريرية مناسبة لطرح مثل هذه القضايا ، الأمر الذي قلص حجم المساحة التحريرية المخصصة لقضايا الشأن الاقتصادي .
7. الملفات الاقتصادية التي خصصتها الصحافة السودانية لا توجد بها مادة عن قطاع الطاقة رغم أن هنالك طفرة في قطاع إنتاج الطاقة وإنشاء السدود ، وكذلك الحال في القطاعين الزراعي والحيواني.
8. ضعف دور الدوائر والمؤسسات الاقتصادية في تزويد الصحافة بالمادة الاقتصادية مكتملة الجوانب.

المناهج التى أستخدمت في الدراسات السابقة :

استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن .

ابرز أوجه الإختلاف هو أن هذا البحث حصر نفسه في معالجة القضايا الاقتصادية فقط بينما دراستي تعمقت في معالجة قضايا الخدمة المدنية والتي من ضمنها القضايا الاقتصادية .

استفاد الباحث من هذه الدراسة في انه كيف استطاعت الدراسة كسر حاجز سياسة معالجة القضايا الأمنية في وسائل الاتصال لأن الصحافة تنشد الحرية والأمن وتحتفظ بالمعلومة .

4. **دراسة الضي منصور موسي (2010م)** .

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة الفلسفة في الإعلام من جامعة الخرطوم بعنوان معالجة الصحافة السودانية لقضايا أمن المجتمع دراسة تطبيقية على صحيفتي الرأي العام والصحافة للفترة من 2005م إلى 2007م .

تمثلت مشكلة البحث في أن وسائط الإتصال تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأمن وإرساء قواعد السلامة . علماً بأن البيانات المتاحة توضح كيفية ذلك الإسهام أو التعزيز لقواعد الأمن في المجتمع بواسطة وسائط الإتصال الجماهيري وخاصة الصحافة وعبر الباحث عن مشكلة البحث في النقاط التالية:

أ. أمن المجتمع مفهوم قديم توسعت مفاهيمه بصورة حديثة وشاملة تحتاج إلى توضيح .

ب. حساسية معالجة القضايا الأمنية في وسائل الإتصال، في ذات الوقت الذي يفترض أن يوفر الإعلام المعلومات الضرورية للمواطن بما يدور حوله استناداً على حق الناس في المعرفة.

جـ. صعوبة الموازنة بين الحق العام في امتلاك المعلومات والحرية الإعلامية وتحفظات الآليات الأمنية عليها .

د. اختلاف الرؤية بين الأمن والإتصال في التناول والمعالجة للمسائل المتعلقة بأمن المجتمع.

هـ. النشر غير المسؤول يمكن أن يزيد الحساسية بين أجهزة الأمن والإعلام وقد يشكل ضرراً بالمجتمعات ، وقد يرى فيه القائمون بالاتصال مصلحة عامة .

و. قيام الصحافة بمسؤولياتها تجاه قضايا الأمن والجريمة وبيان حجمها دون الرجوع لواقع هذه الظواهر يضعف دور الصحافة في أمن المجتمع ، وقد يوقعها تحت طائلة القانون .

أهم أهداف الدراسة تمثلت في التعرف على المفاهيم الحديثة لأمن المجتمع والتعرف على دور وسائط الاتصال الجماهيري وتأثيره في الأمن ، والصحافة الورقية غير الحكومية على وجه الخصوص ، ومدى قدرتها في مساندة الدولة والأجهزة الأمنية في تحقيق أمن المجتمع بجانب التوصل لسيق تنسيق وتعاون بين الأمن والإتصال لتحقيق المصلحة الأمنية للمجتمع . فضلاً عن الوقوف على الدور الفعلي للصحافة السودانية وقياسه وتأثيره في أمن المجتمع من خلال ما ينشر من أخبار وقضايا أمنه في فترة الدراسة .

أهم نتائج الدراسة تمثلت في الآتي :

أ. مساندة وسائط الإتصال الجماهيري وتوظيف إمكانياتها .

ب. تساهم الصحافة بدرجة مافي تحريك المسؤلين نحو الإهتمام بحل المشكلات الأمنية التي تواجه المجتمع وإتخاذ القرارات حولها سيما ما يتعلق بشكاوي المواطنين في هذا المجال .

جـ. توجد إختلاف في الرؤية بين الأجهزة الأمنية والصحافة السودانية في ما يتصل بالتناول والمعالجة للموضوع الأمني وبفضي الى التوتر والتنافر وسوء الفهم بين الطرفين أحياناً ، وذلك بسبب بعض المفاهيم والتحفظات الناتجة عن طبيعة عمل كل منهما تجاه الأخر .

ابرز أوجه الشبه تمثلت في أن كلا البحثين تناولا دوراً مهماً من أدوار الصحافة في المجتمع ، وابرز وجه الإختلاف في أن هذا البحث تناول معالجة الصحافة لقضايا أمن المجتمع بينما دراستي تناولت قضايا الخدمة المدنية بصورة شاملة .

استفاد الباحث من أوجه الشبه التي تساعد على الجوانب المشتركة التي أضافت لخطة البحث .

5. **دراسة محمد أحمد حامد (2007م)** .

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في الإعلام من جامعة القرآن الكريم بعنوان وظائف الصحافة السودانية في استنهاض همم المجتمع السوداني دراسة تحليلية

على صحيفتي الرأي العام والإنتباهة في الفترة من يناير حتى ديسمبر 2012م.

تمثلت مشكلة البحث في حجم الإضطراب الذي يسود المجتمع السوداني في قاعدته الفكرية الواسعة والصراع والتنافس والتناحر الذي يلقي بظلاله على واقعة في مختلف المجالات وخاصة في المجال الأخلاقي ، الأمر الذي نتج عنه تخبط في مختلف انحائه وتوجهاته ، بما فيها السياسية بالإضافة إلى النزاعات والصراعات النفسية التي تشتعل بنيرانها بين الفينة والأخرى في الأوساط المختلفة والوسط الشبابي بصفة أوسع .

أهم أهداف الدراسة تمثلت في معرفة مدى اسهام الصحف السودانية في نشر ثقافة النهضة والقيام بعملية الإستنهاض ، وقياس درجة المصداقية في الصحف، بجانب امكانية اعطاء فرصة للدارسين للوقوف على صور تاريخية كلية وربطها بما لديهم من معلومات تخصصية فضلاً عن الوقوف على أساليب المعالجة التي اتبعت بواسطة الجهات المسؤولة من خلال برامج التمنية بقصد الوصول لتحديد الإيجابيات والسلبيات لحل المشكلة .

<u>أهم نتنائج الدراسة تمثلت في الآتي</u> :

1. بينت الدراسة أن الصحف السودانية اتخذت تدابير لأجل أن ينتشر الوعي في أوساط المجتمع السوداني وقد أملاهُ عليها الواجب الديني ثم الوطني إلا أن خطاها لم تكن حثيثة بما يناسب حجم الأزمة إذ لم تتجاوز النسبة الكلية لاستخدامها أدوات الاستنهاض المتمثلة في (الإعداد الفكري والدعوي والأمني والإداري) الـــ 20% .
2. تعرضت الصحف السودانية من خلال تداولها لقضايا استنهاض همم المجتمع نحو التنمية لما يعيق مسار حركة الاستنهاض بشكل ضعيف .
3. لم تكن الصحف السودانية مادية في أداء وظيفتها بوصف مطلق بل كانت تمارس المهنة أغلب الأحيان كرسالة.
4. يلاحظ أن الصحف السودانية طباعياً وفنياً وشكلياً اهتمت بمعالجة قضايا استنهاض همم المجتمع نحو التنمية ولكن تم ذلك بمستوى دون المطلوب إذ أن

نسبة استخدامها لعناوين الممتدة كان أكبر من العريضة ولم تستفد من عناصر الإبراز بقدر يناسب حجم الحاجة وما ورد بالصفحات الداخلية من المضمون أكبر مما ورد بالصفحات الأولى والأخيرة.

5. لم تكفل للصحف السودانية حرية التعبير بصفة مرضية مما أدى إلى عدم التعريف المرضي لتوعية الشاملة والتقنية الايجابية بقضايا استنهاض همم المجتمع نحو التنمية إلا أنها غطت ما أتاحته لها الفرص منها في حياد ومصداقية خاصة قضايا التنمية.

6. لم تستفد الصحف السودانية من المؤسسات الإعلامية الأخرى والفكرية المتخصصة في دعم خطابها حيال قضايا استنهاض همم المجتمع نحو التنمية إلا بنسبة ضعيفة لم تتجاوز الـــ(7.8%).

7. إن من معوقات سير العمل بها أن الكثير من كادرها العامل تنقصه الخبرة العلمية .

ابرز أوجه الشبه أن كلا الباحثين تناولا أدواراً حيوية تلعبها الصحافة في تحقيق نهضة المجتمع وتقدمه ، وابرز أوجه الإختلاف تناول دور الصحافة في استنهاض همم المجتمع بصورة شاملة بالتركيز على قطاع الشباب بحسبانه الفئة التي تقود النهضة بينما يتناول هذا البحث إستراتيجية الصحافة في معالجة قضايا الخدمة المدنية .

استفاد الباحث من هذا البحث في أن المجتمع السوداني يعيش في اضطراب في قاعدته الفكرية الواسعة والصراع والتنافس في مختلف المجالات وخاصة في المجال الأخلاقي وكيف استطاع الباحث أن يشخص الحالة ويضع لها حلولاً في استنهاض الهمم نحو التنمية.

6. **<u>دراسة معزة ابراهيم عبد الهادي (2016م)</u>** .

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإعلام من جامعة السودان بعنوان فاعلية الصحافة السودانية في معالجة القضايا الاجتماعية في الفترة من 2014م إلى 2015م .

تمثلت مشكلة البحث في مدى معرفة ما إذا كانت الصحافة السودانية لها دور وفاعلية في معالجة القضايا الاجتماعية الموجودة في المجتمع السوداني أم أنها تكتفي بالنشر الصحفي ، أي بمعنى أن الصحافة الاجتماعية مطلوب منها أن تعمل على خدمة القارئ وترتقي به إلى الأفضل على مستوى ايجاد المعالجات والحلول ولا تكتفي فقط بالنشر ، والاهتمام بجانب الإشارة وخلق الرأي العام السلبي تجاه القضايا الاجتماعية بل تعمل على المعالجة والخروج بنتائج جيدة .

أهم أهداف الدراسة تمثلت في معرفة الدور التي تقوم به الصحافة في معالجة القضايا الاجتماعية ، والتعرف على كمية ونوعية الموضوعات الاجتماعية التي تقوم الصحافة بمعالجتها بجانب معرفة مدى اهتمام الصحافة السودانية بتحسين صورتها الذهنية عبر معالجتها لقضايا الاجتماعية .

أهمية الدراسة .

تنبع اهمية الدراسة من اهمية معالجة الصحافة لقضايا الاجتماعية وأبعادها الخلاقية والمهنية والموضوعية ، وأيضاً تنبع الأهمية من مساندة الدراسات السودانية حول فعالية معالجة الصحافة السودانية للقضايا الاجتماعية ، كما تعتبر الدراسة مدخلاً لدراسات أخرى اكثر تخصصاً في مجال الصحافة الاجتماعية .

أهم نتائج الدراسة تمثلت في الآتي :

1. العناصر التي تعتمد عليها الصحافة الشعبية هي الإثارة والتشويق والطرافة والغرابة .
2. يغلب على الصحافة الشعبية الاهتمام بالأخبار الحقيقية .
3. تسجل أعلى نسبة توزيع من بين الصحف العامة .
4. الصحافة الشعبية تهتم بالشخصيات التي يدور حولها الخبر أكثر مما تهتم بماهية الخبر .
5. التركيز على القضايا الاجتماعية وقصص المشاهير في الرياضة والفن مع التركيز على الجريمة وقصص الخرافة والدجل والشعوذة .
7. **دراسة رقية عيسي محمد توتو (2017م) .**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال قسم الصحافة والنشر من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان توظيف الصحافة في تنمية المجتمعات الريفية في الفترة من 2015 الى 2017م.

تمثلت مشكلة البحث في أن الصحافة في السودان منذ نشأتها في بدايات القرن الماضي وسيلة هامة تعمل جنباً إلى جنب وكثير ما ساندت الدراسات العلمية في رفع المجتمعات نحو التنمية إلا أن تلك الدراسات غالباً ما تختصر على تنمية المجتمعات الحضرية دون الريفية التي تحتاج الى مجهود أكبر لتحقيق التنمية والتطور وهكذا فإن هذه الدراسة تعني البحث في كيفية توظيف الصحافة الورقية لمساندة قضايا التنمية الريفية، وذلك ببحث المدى الذي ساهمت به في نشر الوعي بقضايا التنمية وتعريف المواطن بها وحث المسؤولين على الانتباه لمعالجة قضايا التنمية المعنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية تنمية المجتمعات الريفية باعتبارها مجتمعات ذات ثقل سكاني وخصوصية بجانب معرفة مدى اهتمام الصحافة السودانية بالمجتمعات الريفية والشأن الريفي فضلاً عن أهمية التطرق لمفهوم تنمية المجتمع المحلي بإعتباره علم جديد ذا جذور عرقية ثابتة يخدم مصلحة المجتمع ككل.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى توظيف الصحافة للتغلب على المعوقات التي تعترض عمليات التنمية والتقدم في بعض المجتمعات الريفية، بجانب معرفة مدى إمكانية توظيف الصحافة لتحقيق التنمية المتوازنة بين الريف والحضر، وأيضاً الوقوف على الأشكال والقوالب الصحفية التي توظفها الصحافة السودانية في التغلب على معوقات التنمية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة منهج تحليل المضمون والمنهج التاريخي.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في الآتي:

1. توصلت الدراسة إلى أن صحف العينة تسعى إلى تحقيق أهداف وقضايا التنمية عن طريق حشد الأدلة في القضايا التعليمية والصحية والزراعية والقضايا الإجتماعية الأخرى.
2. توصلت البحاثة إلى أن نجاح الصحافة السودانية في قيادة حملات صحافية مؤثرة حول قضايا تنموية شكلت رأياً عاماً على مستوى الدولى بالرغم من وجود العديد من الصعوبات التي تعيق عملها.
3. كشفت الدراسة أن صحف العينة تسهم في خلق صورة وانطباعات ايجابية ويتضح ذلك في تناولها للاتجاهات المؤيدة لقضايا التنمية الاجتماعية.

ملخص الدراسات السابقة

يمكن تلخيص مجمل المشكلات التي تناولتها الدراسات السابقة في الآتي :

أولا: من حيث المشكلات المبحوثة :

تناولت جميع هذه الدراسات الأدوار التي تلعبها الصحافة في :

أ. معالجة قضايا المجتمع بصفة عامة .

ب. معالجة قضايا أمن المجتمع .

جـ. معالجة قضايا الاقتصاد .

د. استنهاض همم المجتمع .

هـ. إبراز مساهمات الجيل الأول في الحركة الوطنية .

و. معالجة فائض العمالة بأجهزة الخدمة العامة .

ثانيا : من حيث الأهداف :

مجمل أهداف الدراسات السابقة المذكوره تتلخص في الآتي :-

أ. التعرف على أثر فائض العماله على استخدام الموارد البشرية النادرة وجهود التنمية.

ب. قياس حجم اهتمام الصحافة بالنشاط الاقتصادي ومدى مشاركتها في تطوره .

جـ. التعرف على دور وسائط الإتصال الجماهيري وتأثيرها في الأمن ، ودور الصحافة الورقية غير الحكومية على وجه الخصوص ، ومدى قدرتها في مساندة الدولة والأجهزة الأمنية لتحقيق أمن المجتمع .

د. التوصل إلى صيغ تنسيق وتعاون بين الأمن ووسائط الإتصال لتحقيق المصلحة الأمنية للمجتمع .

هـ. معرفة مدى اسهام الصحف السودانية في نشر ثقافة النهضة والقيام بعملية الاستنهاض .

و. الوقوف على أساليب المعالجة التي أتبعت بواسطة الجهات المسؤولة من خلال برامج التنمية بقصد الوصول لتحديد الإيجابيات والسلبيات لحل المشكلة .

ز. معرفة مدى اهتمام الصحافة السودانية بالخدمة المدنية لتحسين صورتها الذهنية عبر معالجتها للقضايا .

ثالثا: من حيث مناهج البحث العلمي المتبعة :

استخدم الباحثون في دراساتهم مناهج البحث العلمي التالية :

أ. المنهج التاريخي .

ب. المنهج الوصفي التحليلي .

جـ. المنهج المقارن .

د. المنهج الإحصائي .

رابعا: من حيث النتائج .

تلخصت نتائج الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في الآتي:

أ. بذلت مجهودات عديدة لاصلاح الخدمة المدنية منذ الاستقلال وقد كانت محاولات متفرقة بحلول اصلاحات محددة وليس بغرض تبيان اصلاح شامل طويل المدى لمعاجة مشاكل الخدمة من جذورها .

ب. المحاولات التي جرت لاصلاح الخدمة المدنية لم توقف التدهور لأسباب عديدة منها:

(1) التدخل السياسي .

(2) التعديل والتغيير المتواصل في أجهزة الخدمة المدنية .

(3) خلق الأجهزة الموازية نتيجة لقرارت فوقية كانت سببا في تهميش الأجهزة القائمة كديوان شؤون الخدمة على سبيل المثال .

جـ. ركزت الصحافة السودانية على الخبرالاقتصادي وغفلت الفنون التحررية الأخري كالتقارير والتحقيقات والحوادث ومواد الرأي الاقتصادية التي تعتبر فنوناً تحريرية مناسبة لطرح مثل هذه القضايا .

د. النقص في خبراء الإصلاح الإداري وعدم إقامة برامج تدريبية تواكب الإصلاح .

هـ. الصحافة الوطنية في السودان أدت دوراً متميزاً طوال المراحل الرئيسة التي مرت بها الحركة الوطنية منذ إنبثاق مؤتمر الخريجين العام ، أول شكل تنظيمي في قيادة العمل الوطني ، وحتي حققت البلاد حريتها واستقلالها الوطني .

خامسا:من حيث التشابه والاختلاف :

1. **أوجه التشابه** :

أ. تشابهت معظم الدراسات السابقة في هذا البحث في تقديم تعريفات واطار مفاهيمي حول أدوار الصحافة في التنوير المعرفى لقيادة المجتمع .

ب. اتخذ معظم الباحثين الأدوار الحيوية التي تلعبها الصحافة في التأثير على قضايا المجتمع ، اجتماعية واقتصادية واستخدموا منهج تحليل المضمون في معالجة قضية البحث والوصول للنتائج .

جـ. اتخذ معظم الباحثين ميادين تطبيقية مشابهة وهي مجال الصحف لإجراء الدراسة الميدانية عليها .

2. أوجه الاختلاف:

أ. اختلاف صحف الدراسة التي أجرى فيها الباحثون الدراسة التطبيقية مع الدراسات السابقة

ب. هذا البحث ركز على تناول الصحافة السودانية لقضايا الخدمة المدنية بينما تناولت الدراسات السابقة جزئيات منها .

جـ. اختلاف تناول المشكلات المبحوثة لهذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدام مناهج البحث العلمي المتبعة (تحليل المضمون) .

وقد أفاد الباحث من كل هذه الدراسات في أنها ساعدته في تأسيس الإطارالمفاهيمى العام لدور الصحافة وأرشدتة إلى كثير من الكتب والمراجع والدراسات المهمة وساعدته في تبويب البحث وتنظيمه .

النظرية الموجه للبحث

نظرية الإستخدامات والإشباعات uses & gratifications

التعريف اللغوى لنظرية الإستخدامات والإشباعات :

الإستخدام في اللغة : من إستخدم إستخدماً ، أى اتخذ الشخص خادماً ، ومنه يخدمه خدمةً فهو خادم وخدّام .

أما الإشباعات في اللغة : فهى مأخوذة من الشبع (بفتح الشين وفتح الياء) والشبع (بكسر الشين) وتدل على إمتلاء فى أكل وغيره وشبع العقل أى وافر ، والشبع من يرى أنه شبعان (المزاهرة ، 2012م ، ص170) .

تقول النظرية أن جزءاً هاماً من إستخدام الناس لوسائل الإعلام موجهة لتحقيق أهداف يحددها الأفراد ، وهم يقومون بأختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم ، مثل ماقال مارك ليفي هنالك خمسة أهداف متحققة من إستخدام الناس لوسائل الإعلام هى : (مراقبة البيئة والتوجه المعرفى وعدم الرضا والتوجه العاطفى والتسلي). (نظريات الإتصال ، العلاق ، ص63).

يمكن توظيف نظرية الإستخدامات والإشباعات لبيان دور تناول الصحافة في معالجة قضايا الخدمة المدنية بالسودان وذلك بالنظر إلى الإشباعات التي تقدمها شبكة الإنترنت لمستخدميها بأصنافها المختلفة (إشباعات المحتوى ، وإشباعات الإتصال) (مصطفى، ايدلوجيا شبكات التواصل).

المبحث الأول

مفهوم الصحافة الحديثة

تمهيد :

الصحافة نتاج فكري اجتماعي متخصص أفرزته الحالة المعرفية للمجتمعات والشعوب وهي تؤدي دوراً مهماً في حياة الأمم وتزداد أهمية هذا الأمر بحسب تطور المجتمعات وتشابك العلاقات واحتدام الصراعات المختلفة .

فالصحافة السودانية لعبت دوراً مهماً في التنوير المعرفي لاستنهاض الهمم وبناء الشعور القومي لمناهضة الاستعمار الإنجليزي بشتى الوسائل فكان مؤتمر الخريجين والجمعيات الأدبية الشعرية والمنتديات الثقافية، وفي تاريخ الصحافة السودانية شواهد رسمية تقف عند بداية طريقها وقد نشرتها صحيفتا (حلفا جورنال) و (دنقلا نيوز) عام 1896م بالإضافة إلى الغازيتة عام 1899م وثلاثتهم منشورات رسمية لا يتداولها عامة الناس لأنها لا تهتم بقضايا كل الناس . (الجاز: ص17).

المدخل العام لمفهوم الصحافة :

يرى دكتور خليل صابات أن الصحافة لم تعد تعنى فقط هذه الأوراق المطبوعة التى تصدر فى مواعيد منتظمة محددة والتي تحوي أخباراً وآراء ومواد للتسلية ، إن كلمة صحافة أصبحت تطلق على الإذاعة الصوتية والمرئية أي على الراديو والتلفزيون ، فأصبحنا نقول صحافة مكتوبة وصحافة مسموعة وصحافة مرئية .

وهو ما ذهبت إليه دكتورة إجلال خليفة إذ ترى أن الصحافة بمعناها العلمي هي وسائل الإتصال بالجماهير mass communication سواء كانت هذه الجماهير جماعات أو شعوب وعلى هذا الأساس تنقسم الصحافة إلى عدة أقسام اولها الصحافة المطبوعة والمقروءة وثانيها المنطوقة والمسموعة بشطريها (الراديو) والمنظورة أو المرئية (التلفزيون) (المسلمى ، عام 2000م، ص134) .

المفهوم الإصطلاحى للصحافة :

تعتبر الصحافة من أهم وسائل الإتصال الجماهيري التي تساهم في زيادة الوعي لقدرتها على مناقشة القضايا التي تهم المجتمع وتبدي الرأي حولها وتعكس مختلف وجهات النظر حول تلك القضايا (أحمد ، رسالة ماجستير فى الإعلام ، عام 2001م) .

وعرفها أيضاً محمود عزمى بأنها وظيفة إجتماعية مهمتها توجيه الرأى العام عن طريق نشر المعلومات والأفكار الخيرة والناضجة .

التعريف القانونى لمفهوم الصحافة السودانية :

ظلت القوانين والتشريعات الصحفية التي سنت في عهد الإحتلال باقية بعد الإستقلال ، ولم يجرِ أي تعديل على قانون الصحافة لعام 1930م في فترة الحكم البريطاني بعد الاستقلال وإنما جرى تعديل فقط على اللائحة .

وجد الحكم العسكري قوانين الصحافة الموروثة منذ عهد الاحتلال فلم يغيرها بل دعمها وأعطى السلطة كلياً للحكومة ورغم أن النظام العسكري قد زال بقيام ثورة اكتوبر 1964م ومجئ حكم الأحزاب حتى عام 1969م لكن لم يحدث أي تغيير ويبدو أن الأحزاب انصرفت إلى صراعاتها وخلافاتها.(عبد اللطيف: ص14).

صدرت فى السودان عدة قوانين لتنظيم العمل الصحفى إبتداءً من عام 1930م وحتى عام 2009م وتباينت هذه القوانين فى توجهها من إتباع للنظرية الليبرالية أو النظرية السلطوية أو النظرية المختلطة التى تاخذ من الليبرالية ومن السلطوية .

لاتختلف هذه القوانين التى حكمت العمل الصحفى فى السودان منذ الإحتلال إلى يومنا هذا بقليل من التعديلات فى مفهومها العام ولكن فى الواقع كرست الرقابة الحكومية على الصحف ، إذ قصر قانون 1973م ملكية الصحف على الملكية العامة فقط ، كما وضع قانون 1993م عدداً من الضوابط على الملكية الخاصة ، وجاء قانون 1986م بحرية إصدار الصحف للاشخاص السودانيين مع إشتراط الحصول على ترخيص من مجلس الصحافة والمطبوعات(الجاز ، عام 2000م ، ص106) .

صدرت في ظل قانون الصحافة والمطبوعات عام 1993م وقانون 1996م عدد من الصحف غير الحكومية إلا انه لم يدخل أي استثمار لإنشاء دور صحيفة ضخمة إذ صدرت هذه الصحف بإمكانيات متواضعة للغاية ، وقد ساعد في ذلك أن المقومات التي يشترطها المجلس القومي للصحافة والمطبوعات لإصدار صحيفة لا تتطلب إمكانيات كبيرة إذ يشترط فقط أن تتوفر للصحيفة المقومات التالية :

1. عقار يتكون من ثلاث غرف وصالة على الأقل .

2. التعاقد مع هيئة تحرير أقلها ثمانية محررين صحافيين متفرغين لا تقل خبرة شاغلي الوظائف القيادية منهم عن خمس سنوات ما عدا رئيس التحرير .

3. التعاقد مع مطبعة .

4. وسائل اتصال مناسبة أقلها هاتف .

5. عربة خاصة أو مؤجرة .

6. التعاقد مع شركة توزيع أو قيام دار توزيع .

7. جهاز كمبيوتر للجمع .

كما اشترط المجلس أن يكون الحد الأدنى لعدد صفحات المطبوعة السياسية اثنتا عشرة صفحة عادية أو أربع وعشرون من القطع النصفي(مجلس الصحافة والمطبوعات: ص199).

إن قانون الصحافة لسنة 2004م يتعارض مع الدستور الإنتقالى فهو يستند على أحكام المادة (90) (1) من دستور 1998م الذى ما عاد موجوداً بعد إجازة الدستور الإنتقالى . المادة (25) حددت شروط إصدار الصحيفة بالآتى :

أ. إيداع مبلغ من المال فى حساب مصرفي مستقل يحدده المجلس فى لائحة تطوير العمل الصحفى مع التعهد بعدم الصرف لغير أغراض الإصدار .

ب. يجوز للمجلس بقرار منه رفع الحد الأدنى للإيداع متى أقتضت الظروف أو المصلحة .

جـ. التعاقد مع عدد كافٍ من الصحفيين .

د. مركز للمعلومات .

هـ. اسم للشركة المالكة .

إن قانون الصحافة للعام 2004م ما عاد مواكباً للمتغيرات التى حدثت فى البلاد بعد توقيع إتفاقية نيفاشا للسلام وللدستور الإنتقالي لسنة 2005م ، وجاء قانون 2009م بمسودة قانون للصحافة والمطبوعات ، جاء فى المادة (5) (1) ، المبادئ الأساسية لحرية الصحافة والصحفيين: تمارس الصحافة بحرية وإستقلالية بما لا

يتعارض مع الدستور والقانون مع مراعاة المصلحة العامة وحقوق الأخرين وخصوصيتهم دون المساس بالأخلاق العامة .

والملاحظ هنا أن الإشارة للدستور جاءت دون إشارة لدستور 2005م المعمول به حالياً مع إغفال حقيقة أن البلاد مقبلة على وضع دستور جديد في ظل جدل واسع حول البيئة الملائمة لوضع الدستور نظراً للحروب وإنتهاك حقوق الإنسان والحريات العامة(عبدالله ، موقع المجلس القومى للصحافة والمطبوعات)، كما كرست مسودة القانون صلاحية واسعة للمجلس القومي للصحافة والمطبوعات وهى سلطة نابعة من أن المجلس تشرف عليه مباشرة رئاسة الجمهورية بكل ما لديها من صلاحيات فى الجمهورية الرئاسية خاصة أن رئيس الجمهورية يملك سلطة أن يعين ستة من أعضاء المجلس من الخبراء والمختصين على ان يكون من بينهم الأمين العام ، ونجد فى المادة (25) الخاصة بحقوق الصحفى وحصانته لم تتم الإشارة إلى حظر إعتقال الصحفيين أو حجزهم أو منعهم من الكتابة ذلك لأن المجلس نفسه صار يوقع الجزاءات الإدارية على الصحفيين وجاء ذلك بعد حملة الإحتجاجات ضد ممارسات جهاز الأمن الذى يقوم بالرقابة وإلقاء القبض على الصحفيين وإيقاف الصحف ومنع الصحفيين من الكتابة دون مسوغ قانونى .

وتحتوى التعديلات المقترحة على عقوبات مشددة ، بينها منح المجلس القومى للصحافة ، الجهة المنظمة للمهنة ، صلاحية تعليق صدور الصحيفة إلى فترة لا تتجاوز خمسة عشر يوماً ، بدلاً عن ثلاثة أيام فى القانون القديم ، ومنحت التعديلات المجلس كذلك سلطة إيقاف الصحفى عن الكتابة للمدة التى يراها مناسبة بجانب سحب الترخيص مؤقتاً لمدة لاتتجاوز ثلاثة أشهر ونصت التعديلات كذلك على تشكيل لجنة سجل تختص بعدد من الإختصاصات أبرزها شطب الصحفى من السجل بناءاً على قرار المحكمة أو أي جهة مختصة بمحاسبته(موقع مجلس الصحافة والمطبوعات) .

وأعلن رئس إتحاد الصحفيين السودانيين الصادق الرزيقى رفضه لأي قانون يمس حرية الصحافة ، قائلاً كل مايتعارض مع عملنا والمعايير الدولية للصحافة سنقف ضده ونطالب بإسقاطه من القانون .

من جهته قال الأمين العام لمجلس الصحافة والمطبوعات ، عبد العظيم عوض خلال مشاركته فى الورشة عن التعديلات قائلاً (أن هذه الإجراءات عمل دولة ولم

تصدر عن هوى شخص ، وإنما بناءً على توصيات مؤتمر للإعلام إنعقد فى عام 2014م) .

نشأة الصحافة السودانية على يد الأجانب :

تختلف نشأة الصحافة في السودان عن غيرها في الدول الأفريقية والعربية . فإذا كانت الصحافة قد نشأت على يد الأوروبيين في أفريقيا وعلى يد الوطنيين والمتعلمين في الدول العربية فإنها في السودان نشأت على يد الأجانب الموالين للإنجليز(عبد اللطيف) .

بعد مرور أربعة أعوام فقط من بداية الحكم الاستعماري للبلاد صدرت أول صحيفة في السودان عام 1903م ، وهي صحيفة (السودان) عن دار المقطم لأصحابها فارس نمر ويعقوب صروف وشاهين مكاريوس وكانت تصدر مرتين في الأسبوع في أربع صفحات من الحجم الكبير(صالح ، عام 1971م ، ص19) .

وحددت الصحيفة أهدافها وهي (الانشغال بتوطيد الحكم ونشر تحركات الحكام ، وتسجيل أهم الأحداث ، ثم الدعاية لبريطانيا أثناء الحرب العالمية الأولي ، ونشر ما من شأنه أن يترك السكينة في قلوب أهالي السودان من أن النصر لبريطانيا والحياة السعيدة بعده للسودان(سعد ، 1977م ، ص23) .

إن صدور أول صحيفة في السودان يثير عدداً من التساؤلات حول الأهداف والنوايا والدور الذي ستطلع به هذه الصحيفة ومن هذه التساؤلات . لماذا أصدر الإنجليز هذه الصحيفة أو علي الأصح لماذا أوعزوا بإصدارها ؟ لماذا أصدرها أصحاب المقطم ؟ هل تهيأ الوضع في السودان لصدور هذه الصحيفة ؟ هل عملت الصحيفة على خدمة قضايا السودانيين ؟

إن من الواضح إن الإدارة البريطانية بمصر والسودان هي التي أوعزت وشجعت أصحاب المقطم على إصدار هذه الصحيفة التي كانت هي في حاجة لها بالفعل كوسيلة تصلها بالسودانيين، بعد المقاومة العنيفة التي واجهت جيوش الإحتلال من المجاهدين والتي نجم عنها إستشهاد عشرة ألف قتيل وستة عشر ألف جريح في معركة كرري(سعد ، 1977م ص23) .

فلا بد أن تكون مرارات القتل والجرح غصة عالقة في حلق كل بيت سوداني ، فالصحافة في هذه الحالة هي الأفضل لتحسين صورة المستعمر .

كما أن إدارة الحكم في السودان تبدلت بين عشية وضحاها من إدارة إسلامية إلي إدارة مسيحية ولهذا السبب ولمعرفة الإنجليز بخطر المسألة الدينية في السودان حاول حتى قبل إحتلال البلاد أن يشيعوا أنهم يحترمون الدين الإسلامي (الجاز ، ص19) .

الإدارة الإنجليزية بحكم تجربتها في منطقة الشرق الأوسط فإنها منطقة مهبط الديانات السماوية والمعتقدات المحلية ، فلا بد من الدراسة العميقة للشخصية في هذه المناطق للتعامل معها من واقع معاشى حتي لا تصطدم بالثقافات المحلية فكانت الشخصية السودانية قد أظهرت لهم في معركة كرري المعدن السوداني الرصين فكانت مقولتهم المشهورة (قاتلناهم ولكننا لم نهزمهم) .

هل السودان مهيأ لصدور الصحف ؟

لا تزدهر الصحافة إلا في وجود عدد كبير من المتعلمين في المهنْ وكذلك وجود مستوى إقتصادي وثقافي وسياسي معين يمكن الصحيفة من القيام بدورها تجاه السلطة الحاكمة والمجتمع فعلى مستوى التعليم كان عدد المتعلمين قليلاً رغم أن الحكم التركي المصري قد وضع بعض اللبنات لنظام تعليمي حديث كما كان يرسل بعض السودانيين الي الأزهر الشريف وكذلك وجود كثير من الخلاوي في السودان إلا أنه لم يكن تعليماً نظامياً في السودان ، وأما على المستوى الاقتصادي على الرغم من أن السودانيين لهم الدراية بالعمل التجاري إلا أنها تجارة تقليدية لا ترتقي لمستوى إنشاء مطابع لممارسة مهنة الصحافة وكذلك نتيجة للحروبات الكثيرة التي خاضتها دولة المهدية ونواياها نحو التوسع الى الخارج لإيصال الثورة المهدية إلى دول الجوار .

<u>نشأة أول صحيفة وطنية في السودان</u>

لم تصدر أي صحيفة وطنية خلال العقدين الأولين من الحكم الإنجليزي للسودان فبعد صحيفة السودان جاءت كل المحاولات الأخرى أيضاً من أجانب (الجاز ، ص25)

مهدت جريدة السودان إلى ظهور الصحافة الوطنية على يد السودانيين ويرى الأستاذ محجوب عبد الملك أن صحيفة السودان وضعت أسس صناعة الصحافة وقتها

في السودان ، فبعد جريدة السودان ظهرت (رائد السودان) التي كانت ملحقاً باللغة العربية لصحيفة تصدر باللغة الإنجليزية .

نجد أن الصحافة السودانية منذ بداية نشاطها قد تعرضت لمشاكل عديدة من حكم الإنجليز وذلك لطرحها أفكاراً مخالفة ومناهضة لحكم الاستعمار وذلك لمناقشتها قضايا المجتمع ومن هنا يظهر إختلاف وجهات النظر خاصة حول القضايا السياسية التي ينادي بها المثقفون في ذلك الوقت في منتديات نادي الخريجين الذي انبثق منه الإشعاع المعرفي في المجتمع السوداني الذي كان يعاني من تفشي الأمية بنسبة كبيرة.

يرى الأستاذ محجوب محمد صالح أن السودانيين ما كانوا يمتلكون آنذاك المال ولا الخبرة ولا القدرة على إصدار صحيفة تنطق باسمهم فما زال عدد المتعلمين قليلاً جداً وخبرتهم في ميدان الصحافة لا تذكر (بشير ، ص37) .

بما أن تلك الفترة للتحرر الوطني فقد سعى كثير من المثقفين في بلدان العالم الثالث إلى تكوين روابط اجتماعية ثقافية لمناهضة الإستعمار بشتى السبل ومنها إنتشار دور الصحافة لما للإعلام من تأثير يخلق إجماعاً وطنياً حول قضايا الأمة ، ولذلك قام العديد من الشخصيات بتشكيل أو إنشاء صحف خاصة بهم للتعبير عن قضايا الوطن برؤيتهم بعيداً عن حكم المستعمر ، مثل جريدة النيل ، وحضارة السودان إلا أن الأخيرة التي يمتلكها الزعماء الثلاثة عبد الرحمن المهدي ، السيد علي الميرغني والشريف الهندي كانوا ينادون بذهاب المصريين من السودان وترك المستعمر الإنجليزي لوحده لحكم السودان .

وتؤكد بعض الشواهد أن الإنجليز لم يشجعوا السودانيين على إصدار صحف خاصة بهم ، عندما تقدم السيد عبد الرحمن أحمد لإصدار صحيفة أدبية عام 1927م جاء الرد من السلطات الإنجليزية بالرفض معللة ذلك أن الحكومة لا تشجع موظفيها على الدخول في مغامرات تجارية (الجاز ، ص26) .

تنامي الوعي وسط المجتمع السوداني والتطلع نحو التعليم في الأزهر الشريف وإنتشار الخلاوى ساعد كثيراً في التنوير المعرفي في المجتمع السوداني مما شكل تحدياً كبيراً للإدارة الإنجليزية في السودان .

صدرت جريدة الحضارة كأول صحيفة يصدرها سودانيون وقد سبق صدورها دعوات عديدة للسودانيين لإصدار صحيفة خاصة بهم على صفحات صحيفة (رائد السودان) وقد قاد هذه الدعوة أول رئيس تحرير لصحيفة سودانية وهو حسين شريف .

صدر العدد الأول من صحيفة الحضارة في 28 فبراير 1919م والتي أوضح بيان إشهارها إنها جاءت للتعبير عن آراء البلاد وتبحث في شؤونها ، فكانت تصدر أسبوعية في يوم السبت من كل أسبوع في ثماني صفحات من الحجم الصغير وكانت صحيفة الحضارة في بدايتها تهتم بالقضايا الإجتماعية والمشاكل المحلية وفي هذا ما يؤكد أن الصحيفة لم تكن تريد منذ بدايتها أن تدخل في خلافات مع الإدارة الإنجليزية الحاكمة لأن أي تناول للقضايا السياسية يصطدم بعقلية إختلاف وجهات النظر خاصة حول القضايا السياسية المصيرية للبلاد (بشير ، ص87) .

يرى الدكتور محجوب عبد الملك أن السلطة الاستعمارية لم تكن تريد أن ينفرد بها واحد منهم بعد أن قامت الإدارة البريطانية بتحديد الدور السياسي المعين الذي يجب أن تقوم به الصحيفة ويتبع ذلك أن تركت الإشراف المالي عليها حتي توقفت عن الصدور عام 1938م (عبدالملك) .

ويري الدكتور علي محمد شمو أن نظام الإتصال الحديث بالسودان قد ولد مع بداية القرن الحالي وذلك عندما ظهرت الصحافة الحديثة مع قدوم جريدة السودان في عام 1903م كان ذلك التاريخ هو عهد الإعلام الحديث في السودان وقد توالي صدور الصحف منذ ذاك الوقت وفقاً لما كانت ترسمه وتحدده السياسات الاستعمارية وبالرغم من محاولات التضييق التي تمارسها السلطات إلا أن صدور الصحف والمجلات لم يتوقف .

كانت السياسة الاستعمارية تقوم بمحاربة الصحافة ومطاردة الصحفيين ومعاقبتهم وكانت السلطات تمنع الصحف من ممارسة أي نقد أو رقابة على أعمال الحكومة واعتمدت أساليب الرقابة المباشرة وغير المباشرة وكانت الإجراءات التعسفية تطبق دون قانون حتي عام 1930م عندما صدر قانون الصحافة الذي أعطي صلاحيات مطلقة للحاكم العام والسكرتير الإداري مع بزوغ فجر الإستقلال وتبني البلاد للنظام الليبرالي وتعدد سياسة الدولة وظل النظام الإعلامي حبيس القوانين والضوابط التي خط لها الإستعمار (شمو ، ص17) .

بداية وتطور الصحف الحزبية

تصدر الصحف الحزبية عن حزب أو تجمع سياسي معين كوسيلة للعمل الجماهيري توظف لخدمة الأهداف التي يدعو إليها الحزب ونشر سياساته ، ويري النور دفع الله أحمد في بحثه عن الصحافة الحزبية السودانية أن الأحزاب السياسية في السودان هي التي صنعت الصحف بخلاف الصحف الحزبية في مصر كظاهرة إنفردت بها الحياة الحزبية السودانية في ظل الإحتلال البريطاني (دفع الله ، رسالة دكتوراه) .

ويتفق في ذلك ما ذهب إليه المؤرخ المصري يونان لبيب رزق في كتابه الحياة الحزبية في مصر وما توصل إليه الدكتور سامي عزيز من أن الأحزاب السياسية في مصر خرجت من معطف الصحف أما في السودان فإن الحزب تكون وتشكل ثم بعد ذلك صدرت عنه الصحف ومعني ذلك أن الصحيفة الحزبية في مصر سبقت إنشاء الحزب بينما سبق الحزب ظهور الصحيفة في السودان .

الصحافة الإقليمية :

عرف السودان الصحافة الإقليمية في وقت مبكر بالنسبة لنشأة الصحف الوطنية وتطورها وظهرت صحيفة الجزيرة بالإقليم الأوسط عام 1942م لتكون مرادفة لمشروع الجزيرة الزراعي، وكانت تصدر في أربع صفحات من الحجم المتوسط باللغتين العربية والإنجليزية ، كما صدرت في الإقليم الجنوبي عام 1953م صحيفة (vigilant) تعبر عن نشاطات الإقليم وثقافة قبائله وآراء الزعماء السياسيين فيه ، وتعتبر جريدة كردفان من الصحف الإقليمية المهمة ، ظهرت الصحافة الإقليمية في كثير من الولايات السودانية إبان عهد الإستعمار للتعبير عن مكونات المجتمع لما لهم من حركة أدبية وثقافية لمناهضة المستعمر بشتي الطرق ولكنها ليست بمفهوم الصحافة بأدواتها وفنونها الصحفية إلا أنها إنتشرت في هذه المرحلة كشعور وطني لمناهضة المستعمر ولكنها غابت عن الصدور لأسباب مالية وفنية أخري إلا أن صحيفة كردفان رغم إيقافها عن الصدور قد عاودت الصدور في العام 2015م لتعبر عن الثورة التنموية التي أحدثتها حكومة الولاية بقيادة مولانا أحمد هارون والي الولاية.

الصحافة المتخصصة :

دخلت الصحافة المتخصصة الصحافة السودانية عن طريق الأدب وذلك في المرحلة التي فرضت فيها حكومة الاحتلال قيوداً على الصحافة بسبب مواقفها السياسية والوطنية فإضطر الصحفيون إلى إصدار مجلات أدبية مثل النهضة والفجر الجديد اللتين بدأتا كمجلات أدبية ثم سرعان ما إنخرطتا في القضايا السياسية وكانت (رائد السودان) التي صدرت كملحق باللغة العربية عن صحيفة (SUDAN DAILY HERALD) قد خصصت مجالاً كبيراً للأدب والثقافة والشعر وفتحت الباب لكثير من الأدباء السودانيين ولم تظهر بعد ذلك مجلات وصحف متخصصة أدبية إلا في سنوات ما بعد الإستقلال (عبد اللطيف ، ص78) .

الصحافة السودانية بعد الإستقلال :

عندما أعلن السودان استقلاله من داخل البرلمان في 19 ديسمبر 1955م كانت الصحف الحزبية والمستقلة تملأ الساحة منها ما كان قائماً منذ أربعينات القرن العشرين ومنها ما أنشئ في السنوات التي سبقت الإستقلال ، أما الصحف الحزبية فهي (صوت السودان) و (الأشقاء) و(الجماهير) و(العلم) و(الاتحادي) و (النيل) و(الأمة) و(الميثاق الإسلامي) و(الميدان) أما الصحف المستقلة التي كان يملكها أفراد منتمون للأحزاب هي (السودان الجديد) و(الزمان) و(الأيام) و(الصحافة) و (الرأي العام) و(اللواء) و(الجهاد) و(الشعلة) والصحف الإسبوعية هي (الناس) و (الأخبار) و(الصحافة) و(التلغراف) و(النداء) وهنالك صحيفة نصف أسبوعية هي (أنباء السودان) (عبداللطيف ، ص79) .

بعد الإستقلال ظهرت صحف مستقلة مثل (الأيام) وكان لها الفضل الأكبر في تحديث الصحافة، فهي أول صحيفة استحدثت عام 1958م وسائل الطباعة الحديثة مثل الإنترتيب واليوتيوب وآلة الأوفست .

ويقول الدكتور إبراهيم دقش كانت الصحافة السودانية في بداية الإستقلال صحافة متقدمة وكان الصحفيون يمارسونها كهواية ورغبة ، ومعظمهم بدأ العمل الصحفي من المطبعة ولم يلتحقوا بالجامعات أو يدرسوا الصحافة في المعاهد ، وكان أن تمدد الصحفيون في سنة الاستقلال نحو مائة صحفي ، وقد لعب الصحفيون دوراً وطنياً من أجل الاستقلال (عبداللطيف ، ص90)

تطور البنيات الأساسية للصحف السودانية

عندما صدرت صحيفة السودان عام 1903م كأول صحيفة تصدر بالسودان واجهتها منذ السنة الأولى مشكلة ضعف العائد من التوزيع والإعلان وكان لا بد لها ولكي تستمر في الصدور البحث عن دعم إضافي وبالفعل أسس أصحاب المقطم مكتبة السودان (SUDAN BOOK SHOP) للتجارة في الكتب والمطبوعات كما تم استخدام مطبعة الصحيفة تجارياً لطباعة المطبوعات الحكومية والأهلية خاصة ان أصحاب المقطم تمكنوا من استجلاب ماكينة طباعة تعمل بالكهرباء عام 1911م بدلاً من الماكينات التجارية ، وكان ذلك حدثاً مهماً في تاريخ الطباعة في بلدان الشرق الأوسط اذ يفتخر أصحاب المقطم بأنهم أول من أدخل ماكينة الطباعة الكهربائية في الشرق الأوسط. (صالح، 1992م، ص14).

كانت معظم الصحف التي تصدر في العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين تطبع في مطابعها الخاصة ، فصحف حضارة السودان والرائد والنهضة والنيل كانت لها مطابعها إلا أنها كانت من النوع العتيق في الماكينات ووسائل الجمع . ومع صدور الصحف يومياً نهاية ثلاثينات القرن العشرين وبداية الأربعينات كان لا بد أن تواجه البطء الذي كان يلازم الطباعة عموماً في السودان . والذي لم يمكنها من الصدور المبكر إذ كانت الصحف اليومية تصدر مسائية في أربع صفحات من الحجم الكبير ، إلى أن صدرت صحيفة الأيام عام 1953م فعدلت حجمها إلى الحجم التابلويد فتمكنت من الصدور المبكر وما لبثت بقية الصحف أن غيرت هي ايضاً حجمها وبذا تمكنت من الصدور في الصباح الباكر. (صالح، 1992: ص10).

شهدت عقود الخمسينات والستينات من القرن العشرين صدور العديد من الصحف السياسية والاجتماعية وبعضها تصدر أسبوعية وشهرية إلا أنها لم تستطع الصمود أمام مشكلات التمويل فأغلقت بعضها والبعض الأخر طورت من سياستها لمزاولة العمل الصحفي ولكنها كانت شبه تقليدية وعند قيام ثورة مايو بقيادة جعفر نميري منعت جميع الصحف عن الصدور .

وتركت في الساحة فقط صحيفة القوات المسلحة لتتحدث باسمها وتروج لأفكار الثورة ومن ثم سمح لصحيفتي الصحافة والأيام بمزاولة نشاطهم وأبقت حكومة نميري على أسمي الصحافة والأيام لتصدرا من قبل الحكومة ووفرت لهاتين الصحيفتين

إمكانيات مادية وبشرية ضمن تسيير سياسات الحكومة ورئيسها والترويج لذلك وقد تمكنت بالفعل كلتا الصحيفتين من القفز في أرقام توزيعهما وتغطية أكثر من اثنين وخمسين مدينة من مدن السودان الرئيسة بصفة منتظمة. (الجاز: ص163).

الصحافة العلمية السودانية:

إن السودان تمتع بوجود إصدارات علمية مثل المجلة الزراعية ، المجلة الطبية، والمجلة البيطرية ، خاصة في الفترة التي تلت خروج الاستعمار البريطاني وحتى منتصف سبعينات القرن العشرين وكانت تتميز بوجود إعادة وانتظام الصدور إلا أنها للأسف توقفت بسبب التمويل.

مع طغيان بعض الأحداث العلمية وتصدرها نشرات الأخبار على المستوى العالمي والمحلي أصبحت الحاجة إلى وجود (المحرر العلمي) في غاية الأهمية إما عن طريق تدريب صحافيين على التحرير العلمي ، أو استيعاب خريجي الكليات العلمية مع تأهيلهم صحفياً لوضع أساس للإعلام العلمي في صحفنا اليوم. (عثمان، 2009م: ص156).

إن تناول الموضوعات بالطريقة العلمية غاية في الأهمية خاصة في هذا العصر الحديث وأن معظم الصحفيين في السودان اليوم هم خريجو الكليات الإعلامية وهذا يتطلب إدخال المصطلحات العلمية في هذه الكليات لكي يلم الطالب بالمصطلحات العلمية وإن الساحة الصحفية بها عدد من الصحفيين من خريجي الكليات العلمية أمثال المهندس عثمان ميرغني رئيس تحرير صحيفة التيار والهندي عز الدين رئيس تحرير صحيفة المجهر السياسي .

المبحث الثانى

خصائص الصحافة

اهتمت الصحافة السودانية منذ إنشائها بالفنون الصحفية المختلفة وتطورت معها ، وتركز الاهتمام على المقال الصحفي ، وفي بداية ظهور الصحف اختلط الخبر بالمقال ، وكان الخبر يكتب بأسلوب أدبي يحتوي على الكثير من المحسنات اللفظية أما ما كان ينقل من وكالة رويترز والصحف المصرية فيكتب كما هو. (عبد اللطيف، الصحافة السودانية).

ركزت الصحافة السودانية في بدايتها على المقال الصحفي أكثر من الخبر الصحفي في تغطيتها للأحداث وذلك أن الصحفيين في تلك الفترة ميولهم نحو الأدب ويعالجون الموضوعات بالمحسنات البديعية وأن هؤلاء الصحفيين ليسوا خريجي الكليات الإعلامية وإنما بالموهبة فقط انخرطوا في الأداء الصحفي ولذا يقل الطابع الخبري في التغطيات والميل نحو المقال الصحفي خاصة في الفترة المناهضة للإستعمار البريطاني في البلاد .

وعند بزوغ فجر الاستقلال تطور العمل الصحفي من حيث الخبر والمقال والعمود الصحفي وأصبحت الصحف تولي أهمية قصوى للأخبار خاصة في الصفحات الأولى من الصحيفة بتوفر أركانه من حيث التغطيات ويرجع اهتمام الصحافة السودانية في بداية نشأتها بالمقال لأنها كانت موجهة إلى الرأي العام للتأثير على قضايا مختلفة وكانت تخاطب جماهير الأحزاب والطوائف، وإتسم المقال بالأسلوب العنيف الصارخ ، الإسهاب والتكرار، وترديد الفكرة والرأي، فبدأت المقالات طويلة واتسم الأسلوب أحياناً بروح السخرية. (دفع الله، الصحافة الحزبية السودانية).

ومنذ العام 1948م بدأ يظهر في الصحف السودانية المقال القصير الذي تحول بعد ذلك إلى عمود وكانت (صوت السودان) أسبق الصحف الى كتابة العمود الصحفي، تحت عنوان (صور وعبر) . ويقول النور دفع الله في بحثه عبر الصحافة الحزبية في السودان (إن الإهتمام بالحديث الصحفي ظهر عقب الحرب العالمية الثانية) (دفع الله، الصحافة الحزبية السودانية).

وكانت معظمها أحاديث رأي مع ذوي الخبرة والإختصاص في موضوع معين له أهمية في المجتمع وكان أول حديث نشرته الصحف السودانية في 02 يناير

1945م مع مستر مارش مدير الزراعة بالسودان ونشر في صحيفة النيل وبدأت الصحف بعد ذلك بنشر الأحاديث الصحفية وكان يكتب بطريقة الأسئلة والأجوبة . ثم تطور بعد ذلك وأصبح الحديث الصحفي مع مختلف المسؤولين أحد سمات الصحافة السودانية وغالباً ما يكتب على شكل تصريحات صحفية أو لقاء صحفي ، ويكتب وفقاً للأساليب الحديثة في فنون التحرير السائدة في الصحف العربية. (عبد اللطيف: ص161).

أما التحقيق الصحفي فهو أسبق على غيره من الفنون الصحفية واستخدامه بالصحف ولكن كثير من الصحف خلطت ما بين الحديث والتقرير والخبر نسبة لحداثة العمل بهذا النوع من الألوان الصحفية في التغطيات ولكن سرعان ما اختلف الوضع حيث أدخلت صحيفة الميثاق الإسلامي (الأوفست) عام 1968م لكن لم تخرج من الإطار الخارجي وهو الإطار الديني إلى الإطار العام الإجتماعي ، مثل مشكلة المواصلات في العاصمة الخرطوم وقصور الخدمات الطبية وغير ذلك من الموضوعات التي تهم الرأي العام .

وقد عرفت الصحافة السودانية فن الماجريات الصحفية بعد تكوين المجلس الاستشاري لشمال السودان عام 1944م . عندما طلب من الصحف نقل ما يدور من مناقشات داخل المجلس بيد أن هذا الفن لا يراوح استخدامه في الصحافة المعاصرة لأنه يتطلب مساحة كبيرة في الصفحات ، ولذلك تلجأ الصحف عامة إلى نشر تلخيص لما يدور في الجلسات البرلمانية أو المحاكم دون الاهتمام بذكر التفاصيل. (عبد اللطيف: ص161).

فنون الإخراج الصحفي

اتسم إخراج الصحف السودانية في المراحل الأولى لإنشائها بالبساطة وكانت صحيفة السودان أول صحيفة من ذات الحجم الكبير ، وقسمت الصحيفة إلى خمسة أعمدة ثم أصبحت ستة أعمدة بعد ذلك ، بينما أخذت الصحف التي صدرت بعد ذلك الحجم المتوسط المعروف .

باسم (التابلويد) وإذا كانت صحيفة السودان استخدمت الصورة عام 1911م فإن استخدام الصور ظل متأخراً لفترة طويلة بعد ذلك ، وقد اقتصرت في بداياتها على نشر صور الأشخاص واستعانت صحيفة السودان بالصور التي تأتي بها من مصر وكانت أسبق من غيرها في نشر الصور ، وظهرت الصور الخبرية في الصحف عند

استخدام مطبعة الأوفست عام 1965م واستخدمت الصحف في مراحلها الأولى حروف الجمع اليدوي في عملية الطباعة ، ولم تهتم بالفواصل والزخارف في عمليات الإخراج إلا في سنوات متأخرة لكنها اهتمت (بالترويسة). (صالح: ص48).

إن التطور في الإخراج الصحفي كان تدريجياً حسب التطور الذي شهدته الصحافة العربية في ذلك الوقت خاصة الصحف المصرية باستخدام التقنيات المتطورة خاصة في مجال الصورة .

وذلك أن الصورة من الأشياء المدعمة للخبر أو التحقيق وأنها تحتاج إلى تقنيات فنية لاستخدامها وهذا من الصعوبة بمكان توفيرها في تلك الفترة إلا بعد التطور الذي شهدته الصحافة العربية آنذاك .

وتطورت الصحف بعد ذلك فاهتمت بالتوازن الشكلي في إخراج الصفحة الأولى بحيث يتوازن أعلى الصفحة مع أسفلها وتنقل بقايا المواد المنشورة في الصفحة إلى الصفحات الداخلية واعتمدت في الصفحات الداخلية على توزيع المادة الصحفية على نظام الصفحات والأبواب الثابتة وكانت تفتقد التنسيق في عرض الموضوعات داخل الصفحة الواحدة بسبب التداخل المستمر بين مادة الإعلان والتحرير .

اهتمت الصحف بالأبواب والصفحات المتخصصة مثل صفحة الفن والأدب ، وصفحة الأخبار الخارجية تحت عنوان (نافذة على العالم) في صحيفة الميدان (العالم اليوم) في صحيفة الأمة (حول العالم) في صحيفة العلم وخصصت صفحة للرياضة وصفحات للأقاليم والمجتمع ، والحوادث ، والمرأة وعرفت الصحف الإعلان في وقت مبكر ولعبت صحيفة (رائد السودان) في عشرينات القرن العشرين دوراً مهماً في مجال الإعلان فأنشأت شركة للإعلان عام 1916م باسم شركة السودان للإعلان والنشر (عبد اللطيف: ص162).

المصطلحات الفنية في الإخراج:

أولا: عرف الدكتور صلاح قبضايا (قبضايا عام1985م،ص 198) الإخراج الصحافي بأنه الدعامة الخامسة في فنون الصحافة الحديثة الناجحة وحددها كالأتي :-

أ. التغطية الجيدة للأحداث .

ب. أسلوب الكتابة وطريقة الصياغة .

جـــ. اختيار المادة الصحفية وتقويمها .

وعرف الدكتور إبراهيم إمام (أمام 1977م ،ص357) الإخراج الصحفي بأنه أحد الفنون التطبيقية الحديثة ذات الارتباط الوثيق بالتعبير الصحفي والاتصال الجماهيري فهو فن عملي بالدرجة الأولى وليس فناً اجمالياً كالتصوير والموسيقى كما انه ليس زينة أو زخرفاً بل هو تعبير واتصال، وهو في جوهره تصميم فني يقوم على أسس صحافيه ونفسية وجمالية، ويلاحظ أن الباحثين قد خلطوا في الدراسات السابقة، بين الإخراج والتيبوغرافية والتصميم ، باعتبار أنها تتطابق في حين أن المعنى اللغوي لها وكذلك الاصطلاحي مختلف اختلافاً واضحاً ، فإخراج الصحيفة يعني خروجها وظهورها من حيز المؤسسة الضيق إلى القراء بعالمهم المتسع .

ويشير مصطلح الإخراج بالتالي إلى العمليات الفنية التي تساعد على ذلك الخروج وتشمل التيبوغرافية والتصميم بل وحتى الطباعة والممارسة العملية لإنتاج الصحف .

<u>وينقسم الإخراج الصحفي بالتالي إلى قسمين رئيسين:</u>

الأول ما يسمى بالتيبوغرافية ، وهي كلمة تشير إلى طبيعة العناصر الأساسية التي تشترك في بناء الصفحة ، كما يرى الدكتور أشرف صالح (صالح 1991م ،ص10) وتعود كلمة تيبوغرافيا إلى كلمة (Type) التي تطلق على حروف الطباعة من حيث هو جسم معدني أو خشبي يعلوه شكل حرف أو علامة أو خط أي أنها مجموعة الحروف والأشكال ولذلك فكلمة تيبوغرافيا متعلقة بالشكل المادي للصحيفة من بين مساحتها وأعمدتها ووضوحها وحفظ التناسق فيها ، أما مهمة الإخراج فهي أبعد من ذلك لأنه يرمي إلى تحقيق التوزيع التيبوغرافي على الصفحة (صديق2005م،ص14).

مفهوم العناصر التيبوغرافية:-

يمكن تعريف التيبوغرافيا بأنها العناصر المستخدمة في عملية الطباعة وهي :-

1. الحروف المستخدمة في جمع المادة ، وكانت تستخدم في السابق كعنصر مهم في العملية الإخراجية للمسنين حيث تعكس بأن تكون أسود على أبيض في حالة قصد الإبراز أو التعبير عن الحزن ومازالت بعض الصحف تستخدم هذه

الوسائل في التعبير وفي الاستخدامات الأولى للكمبيوتر خاصة في الأجيال التي انقرضت مثل الجمع على ورق (بروما يد) حيث كان حرف الجريدة هو الحرف الأسود المعكوس على بياض ، كما تستخدم الأحرف المائلة والمتموجة، وتخلت الصحافة الحديثة عن هذه الوسائل بعد اكتشاف البرامج الحديثة في التصميم الإيضاحي والتي أصبحت تؤدي هذه الأغراض بجودة عالية .

2. العناوين بمختلف أنواعها، وللعناوين أهمية بالغة في تحديد شكل الإخراج وكلما كان العنوان قليل الكلمات ومعبراً أتاح للمخرج أن يبرزه ويجعله سميكاً بعكس العناوين الكثيرة الكلمات حيث تظهر ضعيفة وغير بارزة، وللعنوان مزايا كثيرة في الإخراج خاصة عن مزاوجته بالصور .

3. الألوان: والمقصود بها الألوان بكامل درجاتها وليس الألوان الأساسية المعروفة فقط .

4. الصور: وهي من العناصر التيبوغرافية التي تساعد فنياً على الفصل بين المعلومات وكسر الجمود في الصفحة وخلق التوازن المطلوب بين المتن والعناوين .

<u>استخدم الألوان في التصميم الإخراجي</u>

استخدام الألوان بوجه عام يعتبر من العلوم الحديثة التي تدرس في كليات الفنون الجميلة والتطبيقية وأجريت العديد من الدراسات السابقة في مجال استخدامات الألوان والأسس العلمية التي تحكم هذا الاستخدام . والعمل الصحافي لايتعامل مع الألوان بتركيز على جانبها الجمالي ، بل تكون الاستفادة من قيمتها الفنية في التعبير، ودورها في إضفاء مسحة جمالية علي الإخراج ، تتوافق مع الشروط الإيضاحية المذكورة ، وكثير من تلك الدراسات السابقة لها فائدتها في ميدان الإخراج الصحفي خاصة في ما يتعلق بتقسيمات الألوان ودورها في الإيضاح .

وعلي سبيل المثال تطبع جميع الصحف علي ورق أبيض وبالأحرف السوداء وهذا الاختيار لم يكن عبثاً بل كانت له أسباب فنية تتعلق بدرجة الوضوح وأخرى اقتصادية ترتبط بقيمه الورق الأبيض مقارنه بتكلفة الورق الملون وللجمعية العالمية لمخرجي الصحف دراسات متعلقة في استخدامات الألوان في الطباعة والصحافة

والإخراج ،إن استخدام الألوان يستند إلى قيم فنية وجمالية تعزز المعاني التحريرية المقصودة، فالألوان الجذابة والأخاذة تروق للشباب وتصلح لمخاطبة قطاع الشباب والألوان الداكنة تلفت انتباه المحافظين وكبار السن والناضجين ، والألوان الممزوجة كالكريم والبني تتناسب محبي التقاليد أما اللون الأصفر والأخضر معاً فيمثلان الفوضى والثورة ومخاطبة الحشود الثائرة (صديق ، بحث لنيل دكتوراه ،2005م ، ص 47).

معايير السياسة التحريرية

لاتكفي القيم الخبرية وتوافرها في خبر ما للحكم بصلاحية الخبر للنشر ومن أهم عوامل السياسة التحريرية التي تسير عليها الوسيلة الإعلامية في انتقاء الأخبار ونشرها وتتمثل هذه السياسة في:(نصر و عبد الرحمن، 2004م: ص86-87).

1. طبيعـــة جمهـــور الصحيفة :

إذ يتم انتقاء الأخبار الصالحة للنشر وفقا لاهتمامات القراء المتوقعين ، إذ تستهدف الصحيفة في المقام الأول إرضاء قارئها ، فما يصلح للنشر في صحيفة زراعية تتوجه إلى جمهور متخصص قد لايصلح للنشر في صحيفة عامة أو في صحيفة رياضية أو في صحيفة فنية حتى لو توافرت فيه كل القيم الخبرية وتميل الصحيفة عادة الى إرضاء قارئها الى حد بعيد خاصة إذا كانت لدى الصحيفة معلومات موثقة عن طبيعة جمهورها وسماته الديمقرافية التي تشمل العمر ، الدخل ، مكان الإقامة . الجنس ....الخ .

2. سياسة الدولة التي تصدر فيها الصحيفة :

فالصحيفة المملوكة للدولة تحرص على نشر الأخبار الداخلية والخارجية التي تتوافق مع سياسة الحكومة والصحيفة غير المملوكة للدولة تحرص هي الأخرى أن لا يتعارض ما تنشره من أخبار دولية مع السياسة الخارجية للدولة.

وعلى سبيل المثال فان الخلاف المصري ــ السوداني الحالي يدفع الصحف المصرية على التركيز على أخبار انتصارات القوات الجنوبية الانفصالية وأخبار المعارضة السودانية وتقديمها على أخبار القوات الحكومية والأخبار الايجابية عن الحكومة السودانية.

ويعني هذا أن السياسة الخارجية للدولة تؤثر على اختيارات الصحيفة للأخبار تأثيراً واضحاً.

3. المساحة المخصصة للأخبار :

يؤثر الحيز المتروك للأخبار في الصحيفة سلباً في اختيار الأخبار ونشرها وطريقة عرضها ، فهو يؤثر سلباً عندما يكون الخبر المخصص أكبر من الأخبار الواردة للصحيفة، ولذلك تضطر الصحيفة إلى نشر أخبار لاتتوافر فيها قيم خبرية أساسية ، أو تلجأ إلى مط الأخبار أو إطالتها أو الإضافة إليها .

كما قد يؤثر هذا العامل أيضاً عندما يكون الحيز المخصص أقل من الأخبار الواردة للصحيفة ، فتضطر الصحيفة إلى التفضيل بين الأخبار واستبعاد أخبار كانت تستحق النشر .

وهنالك وسائل عديدة تلجأ إليها الصحف للتخلص من الحيز الزائد ، ولعل أهمها ، نشر الصور ، وزيادة عدد وحجم العناوين وإضافة مواد أخرى غير خبرية إلى الصفحة الإخبارية ، ونشر أكبر عدد من الأخبار القصيرة والموضوعات المتوسطة .

أما ضيق الحيز ، فإن العلاج الناجع له ، هو زيادة المساحة المخصصة للأخبار ، أو حذف بعض المواد الخبرية الموجودة على الصفحة مثل المقالات أو الاعمده أو الإعلانات ، واختصار العناوين ، واختصار الصور ، واختصار الأخبار بحذف الفقرات الأقل أهمية من الخبر.

4. الاعتبارات الشخصية لرؤساء التحرير أو لرئيس القسم :

هو الذي قد يطلب نشر خبر معين يرغب في نشره لأسباب شخصية ولا تتوافر فيه القيم الخبرية.

5. عدد المحررين في قسم الأخبار :

فإذا كان عدد المحررين كافياً ، زادت مساحة الاختيار لدي رئيس القسم ، أما إذا قل عدد المحررين وقل بالتالي عدد الأخبار التي يحصلون عليها للصحيفة ، فإن رئيس القسم قد يلجأ إلى نشر أخبار لاتتوافر فيها قيم خبرية أساسية.

العوامل المؤثرة على السياسة التحريرية:

يقصد بالسياسة التحريرية للجريدة مجموعة المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب والطريقة التي يقدم بها المضمون الصحفي ، وتكون في الغالب غير مكتوبة، بل مفهومة ضمناً من جانب أفراد الجهات التحريرية وتظهر في سلوكهم وممارستهم للعمل الصحفي اليومي ، وهي تضع بقدر من المرونة تختلف درجتها من صحيفة لأخرى ومن موقف لآخر ومن فترة لأخرى داخل الصحيفة نفسها، وتكون عملية صنع السياسة التحريرية للجريدة مسؤولية هيئتها التحريرية حيث تقوم هيئة التحرير في اجتماع عام بتحديد الخطوط العامة لهذه السياسة التحريرية،ولا يمكن إجراء أي تغيرات في السياسة التحريرية إلا من خلال اجتماع آخر يشترك فيه جميع أعضاء هيئة التحرير .

وفي العادة يتم تقرير سياسة تحرير الجريدة عند تأسيسها ، وتحديد طابعها الصحفي ثم يتم الحفاظ على هذه السياسة آو تغيرها بمرور الوقت نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية والحياة السياسة التي تعد الجريدة جزءا منها (صحاح، 2017م).

ويمكننا القول إن السياسة التحريرية للصحيفة تعني المبادئ والأسلوب التي تتحكم بها الصحيفة طريقة أدائها الصحفي وهي لا تكتب ولكنها مفهومه ضمنيا وتمتاز بالمرونة وتحدد مدى صلاحية مادة ما للنشر أم لا ، فالمادة الصحفية لا تجد طريقها للنشر إذا لم تنسجم مع السياسة التحريرية للصحيفة حيث إن هنالك صحف حكومية وصحف معارضة وصحف مستقلة سياسية ، واجتماعية وفئوية متخصصة كل لها سياستها التحريرية تختلف عن الأخرى ومن هذه الصحف من نراها تنطلق أولوياتها المصلحة العليا للبلاد ولها ضوابط وثوابت لا تنحرف عنها ومنها صحف لا تتقيد بتلك المبادئ ونراها من فينة لأخرى أمام المحاكم وتقاطعات مع الأجهزة الأمنية تؤدي إلى مصادرتها وصحف أخرى صفراء لا قيد لها سوى الربح وهذه ليست لديها سياسة تحريرية واضحة تجاه المجتمع بل الربح فقط .

إن المحرر يعد صياغة المادة الصحفية حتى تتواءم مع خط الصحيفة وأسلوبها أو لان لغتها ضعيفة أو معلوماتها غير مكتملة أو لأنها تمس الأمن الوطني فإن مصلحة التحرير تحتاج إلى مراجعة أدق لعرض المادة بأسلوب شيق جذاب والبعد عن التعقيد اللفظي وإطالة الجمل .

المبحث الثالث

علاقة الصحافة بتنمية المجتمعات

التنمية الإجتماعية :

إن التنمية الاجتماعية لا تقف في رأي عند مفهومها القديم في خدمة البيئة ، كإقامة معسكرات الشباب في قرية لردم بركة ، أو تشجير أو طريق أو إقامة جسر على ترعة ، وإنما البعد الإجتماعي للتنمية يشمل تحليل القوى الاجتماعية السائدة في المجتمع وطبيعة السلطة ، ونظرية الحكم أو مدى مشاركة الجماهير في صنع القرار. (محمد، 1988م، ص27).

ويرى الدكتور الحسين أنه برغم الصعوبة في تحديد الاهتمامات الأساسية من وجهة نظر المنظور الإجتماعي لدراسة التخلف والتنمية إلا أنه بالإمكان صياغة أربعة تساؤلات أساسية يحاول العلماء المحدثون تقديم إجابات عليها وهي : (محمد، 1988، ص211).

1. ما هي الأسباب أو العوامل الكامنة وراء ظاهرتي التخلف والتنمية ولماذا استطاعت مجتمعات معينة أن تنمو بشكل أسرع من مجتمعات أخري :
2. ما هي الإتجاهات التي تتخذها عملية التنمية الاقتصادية والتغيير الثقافي ، وهل يمكن القول أن ثمة مراحل متتالية في التنمية ؟
3. إلى أي مدى تتطلب التنمية الاقتصادية حدوث تحويل اجتماعي ثقافي ؟
4. كيف تستجيب الدول النامية للمؤثرات المختلفة التي تتلقاها من المجتمع الدولي؟

البعد التاريخي للتنمية

يفسر لنا التاريخ أسباب التخلف بعاملين رئيسين هما :

الاستبداد بمعني حكم الفرد وتسلطه ، والاستعمار بإعتباره أقسي أنواع الإستبداد والقهر ، وتبين لنا التنمية أن زحزحة الإستعمار عن كاهل الوطن لا بد أن يتبعها القدر الكافي من الحرية، ومن ممارسة الديمقراطية التي يمكن للتنمية أن تستمر وتزدهر. (محمد، 1988م، ص213).

إن الصحافة السودانية منذ بدايات إنشائها في أربعينات القرن العشرين كانت تسعى جاهدة للتنوير المعرفي وهي ما زالت ترزح تحت الإستعمار الإنجليزي وتسعى بشتى السبل الاهتمام بقضايا المجتمع بالتعليم والصحة والعمل على إذكاء روح التضحية والفداء من أجل نيل الاستقلال وذلك من خلال الصفحات المتخصصة في جانب تنمية المرأة وغيرها من القضايا ، إلا أن المستعمر في تلك الفترة شدد على الرقابة المباشرة من مكتب السكرتير الإداري لعمل الصحف ، والاستعمار في أي بلد يعمل على زراعة الفرقة والشتات بين مكونات المجتمع حتى لا يتكاتفوا تحت راية واحدة ويعمل جاهداً لزرع الفتن والدسائس وسطهم والعمل بسياسة فرق تسد كما نرى في جنوب السودان سياسة المناطق المقفولة وفي الغرب عزل بعض القبائل وقفلها في محيط جغرافي ضيق وجعلها متخلفة .

لقد صور (نكروما) هذه المواقف بطريقة بلاغية أليمة بقوله (وحقيقة الوضع أن معظم دولنا الأفريقية الجديدة ، تجد نفسها وقد ولدت من رحم الإستعمار مذعورة من عالم الفقر والجهل والمرض والإفتقار إلى الموارد المالية والتقنية التي خلفها الاستعمار تتردد في قطع الشعرة الباقية التي تشدها إلى الأم الأمبريالية التي ولدتها . ويتعذر هذا التردد بما تلقاه من معسول المساندة التي تمثل الترياق الوقتي الذي يقيها من خطر المجاعة الآني ، ويبعدها في الوقت نفسه عن التغذية الكاملة والعظيمة التي تطمح فيها).

إن أول العوائق أمام التنمية في الدول النامية هو موقف الدول الغنية ورغبتها الدائمة في أن تبقي الدول المتخلفة تحت وطأة التخلف ، لأن التناقض أساسي بين رفاهيتها على قاعدة الاستغلال المستمر وبين خروج الدول النامية من طوق الاستغلال.

<u>التنمية المستدامة</u> :

يحتل الإتصال والمعلومات و المعرفة مكانة محورية في تقدم البشر وفي مناحي حياتهم وأسباب رفاهيتهم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التقليدية منها والحديثة تتيح للناس في كل أنحاء العالم إمكانيات جديدة وفرصاً للإرتقاء في سلم التنمية غير أن الكثير من الشعوب والأمم لا سيما الأكثر فقراً لا تتاح لها بصورة

حقيقية ومنصفة إمكانية إنتاج المعلومات ونشرها يخرجها عن الكثير من فرص التنمية الحديثة. (شاهين، 2011م: ص78).

تستند عملية التنمية على مخرجات أساسية من الضروري وجودها ضمن شروط قد تختلف باختلاف توفر كل منها وتتمثل هذه المقومات في الأرض والموقع والموارد الطبيعية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاج ويحدد كميته ونوعيته حجم المجتمع لا نقصد به عدد السكان فحسب بل المستوى المعيشي كذلك والموارد المالية وذلك لتمويل المشاريع المختلفة. (مصطفى، 2005: ص63).

لقد خلق النظام العالمي الجديد وما تبعه من نظام إعلامي أيضاً جديد سلسلة من التحديات أمام العالم عموماً والعالم النامي خصوصاً تلك التحديات تتمثل في بعد التنمية والتنمية التي نقصدها هي التنمية المستدامة فلم يعد الإعلام كما يتصوره البعض وسيلة للتسلية أو الترفيه بل أصبح إعلاماً مفجراً للثورات وفي ذات الوقت مثبطاً للهمم والعزائم ليس هذا فحسب بل أصبح الإعلام دوره في حث الشعوب على التعاون والنضال من أجل إحداث تنمية حقيقية في مجتمعاتنا بما تمتلكه وسائل الإعلام من القدرة على استنهاض الطاقات وتوجيه الانتباه نحو الوسائل والأهداف التي ينشدها المجتمع. (شاهين، 2011م: ص79).

<u>تحديات التنمية</u> :

تواجه الدول النامية في سعيها الدؤوب نحو التنمية مجموعة تحديات لا فكاك منها إلا إذا دعتها وعملت على التخلص منها وهذه التحديات هي: (خليل، 2005م: ص63).

1. التحرير من التبعية الخارجية .
2. التنمية القائمة على الإنتاج والإبداع .
3. شمولية المشاركة السياسية .
4. الوحدة الوطنية .

يرى الباحث أن هذه التحديات متداخلة يؤثر بعضها على بعض وسنتناولها بشئ من التفصيل على النحو التالي :

أولاً : **التحرير من التبعية للخارج** .

شهدت معظم دول العالم النامي الغزو الأجنبي المنظم منذ بداية القرن الثامن عشر وحتى الستينات من القرن الحادي والعشرين وذلك للإستيلاء على ثروات هذه البلدان .

وحول ظاهرة تبعية العالم الإسلامي وهو ضمن العالم النامي للنظم الغربية كتب محمود محمد سفر يقول ... أتت معظم الدول الإسلامية بنظم تعليم من الخارج وطبقتها بحذافيرها دون وعي بأنها صنعت لمجتمعات غير مجتمعاتنا وصنعت مناهجها بقيم وأسس ومنطلقات لا تتواءم مع قيمها ومتطلباتها التربوية بل حتى النظريات التربوية الإسلامية لم يعد ذكرها إلا للتغني بمنجزات الأمة ومفكريها في الماضي ، وكيف أن هذه النظريات أدت إلى انطلاقة النظريات التربوية التي ما لبثت أن أعيد تصديرها للمجتمعات الإسلامية. (مصطفى: ص63).

ثانياً : التنمية القائمة على الإنتاج :

نرى أن التنمية التي قامت حتى الآن في المجتمعات النامية مرتبطة بحركة السوق الرأسمالية الخارجية ، ومنعزلة عن الإدارة الاجتماعية المحلية ، وبمعنى آخر فقد ارتبط مفهوم التطور والتخلف في ذهن شعوب الدول النامية بمقاييس الفن والفقر لا بقيمة العمل الخلاق. (مصطفى: ص64).

ثالثاً : المشاركة السياسية :

نرى أن هنالك علاقة وطيدة بين التنمية والمشاركة السياسية فلا يمكن كسب الفرد بإتجاه التنمية إلا أن يشارك في اتخاذ قرار التنمية ، وتظل الحقيقة أنه إذا لم يكن الفرد مشاركاً في القرار السياسي فلن يكن مشاركاً في التنمية وعضواً فاعلاً في برامجها فالإنسان المنتج لا يرضى بواجب الرعاية بل يطالب بحق المشاركة ويظل الثقافي والسياسي والاجتماعي عائقاً من عوائق التنمية في دول العالم النامي. (مصطفى: ص64).

رابعاً : **قضية الوحدة الوطنية :**

تعاني معظم المجتمعات النامية من التفرقة الإنعزالية فقد سعى الإستعمار الأجنبي إلى بذر التفرقة بين أفراد المجتمع الواحد وترك تلك المجتمعات تعاني من التمزق والذي يخدم عدواً لدوداً اسمه التبعية فعلى المجتمعات النامية نبذ التفرقة

والقضاء على العنصرية والقبلية والكراهية الدينية فتحقيق ذلك يعتبر أولى خطوات التنمية المخططة. (مصطفى: ص63).

تعتبر الصحافة من الوسائل المؤثرة على مجتمعات الدول النامية التي تحتاج إلى النهوض بهذه المجتمعات من التخلف ، والسودان ليس بمنعزل عن هذه الدول التي ترزح تحت الفقر وتسعى جاهدة للنهوض بالمجتمع السوداني إلى مراقي أرحب ، ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من الصحف بتفاوت تأثيرها على الجمهور المتلقي بحسب الفئة الاجتماعية التي تستعملها وهي :

1. **الصحافة المتخصصة** .

وهي التي تعالج مواضيع متخصصة ، ويطالع هذه الصحافة الصفوة والقادة والمثقفون، وهؤلاء يقومون بدور رئيس في وضع السياسة العامة وتحديد القضايا المطروحة التي تؤثر في شرائح المجتمع. (مصطفى: ص158).

2. **الصحافة المعتدلة** .

ويقصد بها الصحافة الإخبارية التي تشمل في مضامينها أهم الأنباء وخلفياتها ووجهات النظر المختلفة ، وتقوم بالتحقيقات والمتابعة وتجري المقابلات مع المسؤولين من الصفوة والمثقفين وعدد من أفراد الجمهور العام. (مصطفى: ص15).

3. **الصحافة الشعبية** .

والتي تعتمد على تقديم مواد خفيفة للتسلية والترفيه ، كما أن عرضها للأخبار يكون سريعاً وسطحياً ويميل نحو الإثارة وقد تتناول موضوعات مهمة دون معالجتها أو التعمق فيها وقد أظهرت التجارب التي أجريت في إفريقيا حول استخدام الصحافة لإمكانياتها الهائلة في مساندة حملات محو الأمية وفي الترويج للأفكار التنموية ، ووفرت تلك الصحف مادة مقروءة ساعدت على عدم فقدان المهارات التعليمية التي اكتسبها الأفراد إذ توفر الصحف الفرصة للقراء، وتدعم الدروس التي تم تعليمها ، بالإضافة إلى ذلك توفر الصحافة معلومات تنموية إضافة للأخبار ومواد الترفيه ، وبهذا تساعد الصحافة على نجاح حملات تطوير الزراعة ، وتنظيم الأسرة ونشر التعليم والإرشاد والصحة والتربية ونشر روح التعاون بين الأفراد فيما يرى عبد الغفار رشاد أن

الصحافة ذات مسؤولية تنموية في الدول النامية لما لها من تأثير على الرأي العام. (مصطفى: ص159).

تتميز الصحافة بخصائص قد تجعلها في مقدمة وسائل الإتصال التي تلعب دروراً متعاظماً في تحقيق التنمية الاجتماعية ومن تلك الخصائص: (مصطفى: ص160).

أولاً: أن الصحافة وسيلة حديثة لإرضاء حاجة قديمة ، تتمثل في نشر الأنباء وإعلام الجماهير بالأحداث في وقتها متضمنةً تحليلها ووجهات النظر المختلفة.

ثانياً: يمكن للصحافة تقديم الموضوعات الحيوية التي تستطيع تنميتها ومعالجتها وهي الوسيلة الوحيدة الخالية من الصوت البشري مما يفقدها العنصر الذي تستمد منه وسائل الإعلام المسموعة والمرئية دفئها ، غير أن هذا العيب يتحول إلى ميزة حيث لا يلهث القارئ وراء الصوت.

ثالثاً: تمكن الصحافة القارئ من السيطرة على زمن ومكان التعرض لها مما يتيح فرصة للإستيعاب.

رابعاً: تحتاج الصحافة من القارئ إلى مشاركة خلاقة وجهد إيجابي وهذا ما لا تتطلبه بعض وسائل الإعلام الأخرى ، وبذلك يجد القارئ حرية كبيرة في التحليل وتصور المعاني.

خامساً: تعتبر الصحافة أفضل الوسائل للوصول إلى الجماهير المتخصصة لأن استخدام الوسائل الأخرى للوصول إلى هذه النوعية من الجماهير مكلف للغاية.

سادساً: تتركز الصحف اليومية في الدول الصناعية حيث يوجد بها 56.6% من عدد هذه الصحف في العام ، منها 21.7% في الولايات المتحدة الأمريكية ، و43.2% في الدول النامية منها 1.3% فقط في الدول العربية مجتمعة.

سابعاً : يخص كل ألف فرد في الدول الصناعية 324 صفحة مقابل 35 صفحة لكل ألف فرد في الدول النامية بصفة عامة و33 صحيفة لكل فرد في الدول العربية.

يمكن القول أن الصحف السودانية هي صحف مختلفة ، تهتم بالمشاكل السودانية المحلية سواء ما يتعلق بالقضايا التي تشغل المجتمع السوداني مثل قضية

قوانين الشريعة الإسلامية سواء ممن يؤيدونها أو من يعترضون عليها ، وقضية الجنوب سواء الذين يؤيدون موقف الحكومة أو الذين ينتقدونها في معالجتها للمشكلة. (عبد اللطيف).

كذلك انشغلت الصحافة السودانية بالأوضاع الاقتصادية وتدهورها والعلاقة بين الأحزاب والخلافات التي تنشب بين وقت وآخر الأمر الذي يؤثر على الوضع داخل الحكومة وفي مناقشات الجمعية التأسيسية ، وإزاء ذلك كثرت المقالات والأبحاث وأصبح الرأي هو اللون السائد على الصحافة السودانية .

لعبت الصحافة السودانية دوراً محورياً في التنوير المعرفي للشعب وتثقيفه بمختلف العلوم من خلال صفحات المنوعات في التراث والأدب وعمل تحقيقات في جوانب مهمة تهتم بقضايا وهموم الناس مما انعكس إيجاباً في متابعة تلك الصفحات من عامة الناس ويؤدي ذلك لمتابعة المسؤولين للقضايا المطروحة من خلال منبر الصحافة ويضع متخذي القرار في الصورة الحقيقية بمطالب المواطنين ومن ثم السعي لإيجاد الحلول الجذرية لها فضلاً عن التنويهات والإعلانات والترويج لها من خلال إعطاء صفحات جذابة للقارئ ، باستخدام الأساليب الحديثة في الإخراج الفني .

إن دور الصحافة في الدول النامية كبير لا سيما السودان الذي لم يستطع وضع سياسات اقتصادية ناجعة تجعله يخرج من الإنهيار الاقتصادي الذي أصاب كثيراً من دول الإقليم رغم أنه نال استقلاله باكراً وكان فيه أفضل خدمة مدنية تركها الإنجليز عند خروجهم من السودان ولذلك سعت الصحافة إلى معالجة قضايا الفقر والجوع ، والمرض ، الذي لازم الدولة السودانية بفعل السياسات الخاطئة من المخططين لأمر الدولة وإن كان الكثير من هذه المسائل لها ارتباط عالمي مثل قضايا الفساد والمحسوبية . ومعظم الشعوب استهلاكها أكثر من الإنتاج وعدم احترام الوقت واللامبالاة في العمل كل تلك القضايا ناقشتها الصحافة السودانية في صفحات متخصصة ووضع لها من الحلول التي تساعد في حل مشاكل البطالة والفقر والجوع ببرامج وأدوات تساعد متخذي القرار للإلمام بنقاط رئيسة وأساسية وأهمها: (سمرة، 2011م: ص123).

<u>أولاً</u> : توضيح مفاهيم اقتصادية من الضرورة أن يعرفها الجمهور وأصحاب القرار عن مكافحة البطالة لأن معرفة هذه المفاهيم أساس لنجاح الإعلام التنموي .

ثانياً : شرح وبيان أسباب الفقر والبطالة من أجل وضع اقتراحات لتحليلها .

ثالثاً : شرح المبادئ العامة لتوجيه العلاج عبر كافة قطاعات الاقتصاد .

وهنالك أسباب لتفشي ظاهرة الفقر والجوع والبطالة تتمثل في الآتي: (سمرة، 2011م: ص127).

أولاً : سوء استغلال الموارد وبالتالي عدم التعامل مع الندرة التعامل الملائم .

ثانياً : هيمنة الشركات العملاقة في العالم على اقتصاد الدول الفقيرة وهيمنة الأغنياء على الفقراء .

ثالثاً : سوء التخطيط والتنظيم وغياب استراتيجيات وطنية لمعالجة الفقر والبطالة وغياب قوانين فعالة وهذا يقع على عاتق البرلمانات .

رابعاً : عدم التعاون وكسل الأفراد وإحجامهم عن العمل وخصوصاً بعض المهن .

خامساً : عدم الإستقرار والحروب والصراعات وهذا يكون عكسه السلام والحوار .

سادساً : الروتين في التعامل مع الجزء المتعلق بالفقر والبطالة في الاقتصاد سواء نظرياً أو عملياً .

سابعاً : غياب السرعة في اتخاذ القرارات السليمة لمجابهة الفقر .

المبادئ العامة التي يقوم الإعلام التنموي بالتركيز عليها. (سمرة، 2011م، ص132).

1. يقع على القطاع الخاص الجزء الأكبر في تحمل مسألة مكافحة البطالة والفقر .
2. يتوجب بقدر الإمكان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وقدراته .
3. شد الأحزمة والتضحية بالرفاهية مؤقتاً لحين الإنتهاء من حل مشكلة البطالة والفقر ويتم بعدها التمويل التدريجي نحو الرفاهية والرخاء .
4. الحد من الروتين والديمقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات في مجالات الإنتاج والتصدير.
5. تقليص الطبقات الفقيرة والغنية وتوسيع قاعدة الطبقة الوسطى .
6. المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ بشأن معالجة البطالة والفقر .

7. الاهتمام بالتدريب والتطوير المجاني وبمساهمة كبرى من القطاع الخاص .

8. استقطاب الاستثمار وتوجيه الخدمة للفقراء والعاطلين عن العمل .

9. إعادة النظر في الضرائب والرسوم الجمركية بما يتناسب والطبقة الفقيرة في المجتمع .

10. العمل بقدر الإمكان على جعل الميزان التجاري وميزان المدفوعات لصالح الدولة .

11. إعادة توزيع الثروة وتحقيق العدالة في الدخل بين الأفراد .

12. الإستعانة بالثقافة والفنون ومؤسساتها للتوعية الجماهيرية لحل مسألة البطالة والفقر .

13. تحميل القطاع الخاص المسؤولية الكبرى في فتح باب التشغيل في العطلة الصيفية للطلبة.

14. التوسع في الإنفاق الحكومي لصالح الفقراء والحد من الإنفاق الحكومي في مظاهر الترف والرفاهية .

15. توسيع قاعدة الجمعيات التعاونية والخيرية وتوجيه رؤوس أموالها إلى مشاريع إنتاجية منتشرة.

16. تحفيز التصدير والحد من الاستيراد والحد من الإستهلاك ما أمكن وتشجيع الحوالات المالية الواردة ووضع قيود على الحوالات المالية الصادرة .

17. توسيع مجال المنافسة وفق اقتصاد السوق والقضاء على الإحتكار وعقود الإذعان .

18. مكافحة الوساطة والمحسوبية وتقديم مصلحة الوطن فوق أي مصلحة شخصية ومحاربة الفساد .

19. التسعير الجبري لبعض السلع الإستراتيجية وتقديم أسعار سلع أخرى والتداخل في العرض والطلب حسب الحاجة .

20. إتخاذ قرارات سريعة في تشجيع الاستثمار خلال أيام معدودة ولا تمتد لشهور طويلة .

21. البدء بتغيير أنماط السلوك الاستهلاكي والعادات الإستهلاكية مثل النفقات الباهظة في مناسبات الأفراح والأتراح والعادات الضارة مثل التدخين والتفاخر بالأزياء والمباني والأثاث الفاخر والكماليات .

22. الحد من التبذير في مجالات البناء والأثاث والمفروشات والملابس المميزة وفرض رسوم جمركية وضرائب عليها توجه لصالح الفقراء .

23. تحسين البني التحتية للقرى والبوادي والأرياف والأحياء الفقيرة بتبرعات سخية من القطاع الخاص. (سمرة: ص132).

كانت الصحافة السودانية ومنذ نشأتها في مطلع عشرينات القرن العشرين تمثل قوة مؤثرة ونافذة ولها سطوة ونفوذ استمدته أساساً من ارتباطها المتواصل والوثوق بالرأي العام والتجاوب الصادق مع اهتماماته وطموحه بالتعبير عن قضاياهم وقد جاءت الصحافة السودانية إلى مجتمعها من نطلق كونها رسالة أكثر منها حرفة أو مهنة تخضع لمنطق الربح والخسارة فكانت دعماً وسنداً للحركة الوطنية في نضالها ضد الإستعمار وإدارته المهيمنة على مقاليد الأمور في البلاد ، وكانت افتتاحيتها تزيد حماس المواطنين. (صالح: ص40).

الصحافة المطبوعة أداة فعالة لتحقيق التكامل الوطني بين الجماعات القبلية والعرقية والدينية في البلد الواحد ، إذ أنها مورد من الموارد الفاعلية السياسية حيث تسهل الإتصال الرأسي بين الصفوة الحاكمة وللجماهير وتسهل الاتصال الأفقي بين الجماهير ببعضها البعض ، وكذلك بين الصفوة وهذان النوعان من الإتصال قد يشعران الفرد بالثقة في قدرته على التأثير على الحكومة حينما يجد مطالبه ومشاكله مثارة في الصحف ، وعلى الجانب الآخر تمد الصحافة المطبوعة صانعي القرار بعنصر مهم يعد إسهاماً رئيساً للصحافة في صياغة القرار السياسي ويتمثل ذلك في كونها مقياساً لإتجاهات الرأي العام ولعل صحافة العالم الثالث أكثر حاجة لهذه الوظيفة لخدمة بلدها. (صالح: ص56).

الصحافة السودانية لها دورها المؤثر وسط المجتمع السوداني لتناول قضايا تهم القارئ السوداني ، حيث إنها تناولت قضية الصراعات القبلية في ولايات دارفور وكردفان وشددت على أن ذلك يعتبر أشد فتكاً بالمجتمع من التمرد نفسه واعتبرتها من القضايا التي تهدد الأمن القومي وتجعل النسيج الإجتماعي ضعيفاً يمكن اختراقه عبر

أتفه القضايا . وكذلك أبرزت الصحافة السودانية صفحات كاملة لمعالجة هذه الظاهرة بمختلف وسائل المعالجة الصحفية مما يضع صانعي القرار في الإتجاه الصحيح لإتخاذ القرارات السليمة وفق رؤية سياسية محكمة بوجود رجالات الإدارة الأهلية والحكومة لمعالجة هذه المشكلة من جذورها ، بجانب إذكاء روح المودة والإخاء بين القبائل المتصارعة للرجوع إلى رشدهم وحل القضايا بالطرق السلمية بعيداً عن روح القبلية النتنة التي حضنا الإسلام على نبذها بروح التسامح .

كما أن الصحافة السودانية قادت مبادرات كثيرة مع قادة التمرد بالتنسيق مع الحكومة للوصول إلى سلام دائم بالبلاد ووقف نزيف الدم بين الفرقاء السياسيين (الحكومة والتمرد) ولكن كثير من هذه المبادرات فشلت بتعنت قادة هذه الحركات لعدم جنوحهم للسلم لأسباب متعلقة بالأجندة الخارجية للقوى التي تقف ورائهم من دول ومنظمات أجنبية لها مطامع في خيرات السودان التي لم تستغل بعد منذ نيل السودان استقلاله بزراعة الفتن بين أبنائه حتى لا يستقر وتستغل هذه الثروات التي تعد من مقومات الدول العظمي . وكذلك نبهت الصحافة السودانية إلى خطورة مشكلة دارفور في بدايتها ودعت الحكومة السودانية لمعالجة هذه المشكلة قبل استفحالها في بكورها ولكن الحكومة السودانية لم تعرها بالاً في تلك الفترة وإنشغالها بمشكلة الجنوب وعدم إعطاء أي أهمية لهذه المشكلة بل شددت على الصحافة على عدم تناولها .

كما كتبت الصحافة السودانية عن قضايا التنمية غير المتوازنة في السودان والتي قادت مؤخراً إلى صراعات وحروبات في أماكن مختلفة من السودان وكذلك عدم التوزيع العادل للثروة والسلطة كل هذه الجوانب قد ذتناولها الصحافة بعمق ولكن تعاقب الأنظمة السياسية في البلاد لم يضع لها حلولاً بالرغم من المناشدات المستمرة عبر الصحافة طيلة هذه الفترة لتلافيها مما أدى إلى نشوب حروبات في ولايات دارفور وجنوب كردفان والنيل الأزرق .

المبحث الأول

مفهوم الخدمة المدنية وأدوارها

مفهوم الخدمة المدنية يتكون من العناصر التالية : (مجلس الوزراء، 2008م: ص173).

1. الأجهزة (التنظيم) .

يتكون من مستويين :

أ. الوزارات والوحدات التابعة لها .

ب. الأجهزة المناط بها إدارة الوظيفة العامة .

2. العنصر البشري (القوي العاملة ، الموارد البشرية) :

القوى العاملة هي التي يتم تعيينها وفقاً للضوابط القانونية لشغل وظيفة في أي من الأجهزة المشار إليها في الفقرة (1) وفقاً للمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة .

3. المرجعية القانونية: (مجلس الوزراء، 2008: ص174).

يشكل القانون العام ورافده الأساسي القانون الإداري وبصورة أدق ، قانون ولائحة الخدمة المدنية القومية وقانون محاسبة العاملين في الخدمة المدنية

الإصلاح الإداري :

كثر الحديث عن (الإصلاح الإداري) في مختلف بلاد العالم حتى أصبحت عبارته شعاراً ينادي به كل من يهمه أمر الإدارة أياً كان مركزه سواء تعلق الأمر بالمستفيدين من الإدارة أم بالعاملين فيها أم بالحكومة نفسها. (أبو زيد: ص29).

ويرى خبراء الأمم المتحدة أن مفهوم الإصلاح الإداري يتضمن جهوداً موحدة ومنظمة تهدف إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وذلك برفع كفاءة وفاعلية الإدارة العامة من أجل تحقيق الأهداف التنموية الوطنية. (أبو زيد: ص85).

يقصد بالإصلاح التغيير إلى الأفضل ، على أنه من المصطلح عليه في علم الإدارة بأن المقصود بالإصلاح الإداري هو التغييرات المخططة في الأجهزة الحكومية وتظهر هذه التغييرات في مجالات كثيرة منها التنظيم الإداري ، والعلاقات

بين العاملين في داخل الجهاز الواحد والعلاقات بين الأجهزة المختلفة ولكن هذه التغييرات غير مخططه وتتم بطرق جزئية. (توفيق، 1984م: ص475).

يتضمن الإصلاح الإداري إحداث تغييرات في الكثير من القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع مثل قيمة الوقت ، وأهمية المعرفة الفنية وسلوكيات العمل وأهمية عنصر الكفاءة ، ومع أن الإصلاح الإداري يدور بدرجة كبيرة حول الناحية التنفيذية للجهاز الحكومي ، إلا أن ناحية وضع السياسة وإتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي أصبحت جزءاً مهماً من الإصلاح الإداري ، ومن ناحية أخرى فإن الإصلاح الإدارى يجب أن يتضمن جانبي التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء ويتوقف نجاح الإصلاح الإداري حول مدى مشاركة الموظفين والجمهور نفسه في إعداد وتنفيذ خطة الإصلاح . كما أن تأييد القيادة السياسية العليا على جانب كبير من الأهمية لنجاح خطط الإصلاح الإداري ، وعلى معاونة كثير من الأجهزة والمراكز العلمية المتخصصة مثل الجامعات والجمعيات العلمية وبيوت الخبرة الاستشارية في مجالات التنظيم الإداري. (توفيق، 1984م: ص476).

<u>وتتكون خطط الإصلاح الإداري من الآتي</u> :

1. التخطيط .
2. التنظيم .
3. الأفراد .
4. التمويل والموازنة .

والأسلوب المستخدم في إحداث عملية الإصلاح الإداري يأخذ عادة شكل لجنة على مستوىً عالٍ وقد حدث ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شُكِّلت لجنة بروفلو (BROVLO) عام 1973م ، ثم لجنة هوفر الأولي ولجنة هوفر الثانية للإصلاح الإداري الشامل (HOVER COMMISSION). (توفيق، 1984م: ص476).

وكذلك لجنة الإصلاح الإداري في كندا (THE ROYAL COMMISSION FOR GOVERNMENT ADMINISTRATIVE REFORM IN CANADA).

ولجنة الإصلاح الإداري في الهند (INDIAN ADMINISTRATIVE REFORM COMMISSION) ، ولجنة نولتون لإصلاح الخدمة المدنية في إنجلترا (1966م – 1968م) .

لقد بذلت حكومة الإنقاذ الوطني محاولات لإصلاح الخدمة المدنية في السودان لما أصابها من تدهور ولكن إرتبط مفهوم الإصلاح الإداري في السودان بنظام مايو الذي قام بتطهير إداري واسع لموظفي الخدمة المدنية بحجة الفساد الإداري لترسيخ دعائم حكمه كنوع من تغيير سياسي وإجتماعي ولكن لم يحظ الإصلاح بالمعني العلمي المطلوب كظاهرة تطورية في تلك الفترة التي تتطلب وضع سياسات علمية واسعة على مختلف أجهزة الدولة . ولكن محاولات الإصلاح الإداري من مختلف أنظمة الحكم في السودان لم تتوقف ولكنها جزئية لم تكن شاملة ، وهذا يحتاج إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الدولة التي لا شك في أن هنالك خللاً في تطبيقها منذ أن نال السودان استقلاله حتى يومنا هذا أو هنالك مقولة متوارثة (بأن الإنجليز تركوا أعظم نظام للخدمة المدنية في السودان) أين يكمن الخلل إن كان ذلك حقيقة ؟ ربما هنالك حقيقة لا يختلف عليها اثنان أن الاستعمار أينما حل ترك تشوهات في نظام الخدمة المدنية في أي بلد من مستعمراته ولكن الحالة السودانية لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم قبل الاستقلال .

السودان يحتاج إلى إعادة تفعيل الهيكل التنظيمي لمؤسسات الدولة لرفع الكفاءة الإنتاجية لمشروعاته الكبرى سواء كان ذلك في الإصلاح الزراعي بما حباه الله من أراضي واسعة منبسطة تصلح على مدار السنة سواء كان ذلك بالري المطري أو الصناعي وكذلك إدخال التحسينات في مجال الثروة الحيوانية والسمكية وتبسيط الإجراءات الحكومية في حالة إستيراد مدخلات الإنتاج الزراعي من الخارج بواسطة الأفراد أو الدولة .

ويرى حسن أحمد توفيق أن يكون هنالك جهاز مركزي دائم للتنظيم يعمل به أفراد متفرغون طول الوقت بالإضافة إلى بعض الخبراء الذين يعملون بصفة إستشارية كما تكون هنالك أجهزة دائمة أيضاً في كل وزارة تكون همزة الوصل بين الوزارة والجهاز المركزي للتنظيم. (مجلس الوزراء، 2008م: ص173).

وهذا يعني أننا بحاجة إلى ما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي يرتكز منهجه في التطوير على الشمولية لكل العناصر ذات الصلة بما يراد تطويره . ومن حيث الاستفادة من تجارب الدول لا بد أن يبنى هذا التوجه على إعتبارين أولهما أن الإطلاع على تجارب الأخرين أمر ضروري لما فيه من إيجابيات كثيرة ، وثانيها حسن إنتقاء التجارب التي تطلع عليها تجنباً لإضاعة الوقت والجهد في تتبع خبرات لا ترقي إلى درجة الإقتباس منها. (مجلس الوزراء، 2008م: ص173).

يرى ميرغني عبد العال حمور أن من ضمن أدبيات البرنامج القومي للإصلاح وتطوير الخدمة العامة والذي لخص سلبيات الخدمة العامة في الآتي: (أبو زيد: ص29).

أولاً : تسييس الخدمة العامة متمثلا في السياسات التي تملي على أجهزة الخدمة العامة والتعيين السياسي لشاغلي المناصب القيادية وإنشاء الأجهزة البديلة والموازية مع اهمال متعمد ومقصود لأجهزة الخدمة العامة القائمة .

ثانياً : شح الإمكانات والموارد المالية اللازمة لتوفير المتطلبات الأساسية للأداء ودعم الإنتاج .

ثالثاً : القصور الاجتماعي ، ذلك أن الإدارة لا تنفصل عن مجتمعها وما فيه من سلبيات وقيم اجتماعية تؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها وكفاءتها .

لم يكن الإصلاح الإداري سنة بدأتها حكومة الإنقاذ ، ولم يكن كذلك جاءت بها ولم تكن معروفة قبلها ، بل إن أهمية الإصلاح تأكيد لازم لتطوير الخدمة المدنية وتمكنها من أدائها لدورها في البناء الوطني الشامل وفي تقديم الخدمات والكفاءة الفاعلة وظل هذا هاجساً يؤرق جميع الحكومات التي تعاقبت على الحكم في السودان ، بل إن الحكم الأجنبي الإنجليزي من قبلهم ساهم بدوره في تأكيد أهمية الإصلاح وفي ضرورة النهوض بالخدمة المدنية وفي هذا الصدد أقر تقرير المؤتمر القومي للخدمة العامة بأن الإصلاح الإداري يعني تحديدا في الأهداف والملكية والجزئية للتنظيم وتحديثا في الهياكل وإصلاحا في القوانين لتواكب الأهداف ولتؤطر الهياكل ، كما يعني تنمية القوي البشرية وإعدادها لتؤدي دورها ، ويستطرد التقرير ليسرد تاريخ الإصلاح الإداري في السودان في مختلف الحقب والعصور فيقول إنه منذ العام 1956 م تمت احـــــدى وعشرون محاولة للإصلاح وتطوير الإدارة العامة قامت بها

مختلف الحكومات والأنظمة التي مرت بها البلاد ، جاء بعضها جزئياً وبعضها غطى جوانب محددة وقليل منها جاء شاملاً. (حمور، 2014م: ص3).

إن قضايا وتحديات التنمية في السودان ، والتي تمثل هماً وواجباً بل ودوراً محورياً على الخدمة المدنية العامة التصدي له ، وتقديم الحلول والمعالجات التابعة والناجزة لتجاوزه هو دور لا يمكن التعاطي معه من خلال مؤتمرات الإصلاح الإداري العارضة والطارئة ، ولا عن طرق وزارات الخدمة المدنية والإصلاح الإداري إذ سرعان ما تصاب بكل أدواء البيروقراطية السالبة فتجد نفسها في خانة ممن يبحثون عن علاج لأوضاعهم . وهكذا يصبح البحث عن أسلوب جديد لمواجهة قضايا الخدمة المدنية وتحدياتها وعن أسلوب مغاير يخلو من سلبيات وتعقيدات الأساليب السابقة التي اثبتت عجزها وقصورها ، ولكن لا بد أن يكون الأسلوب الذي سيقترحه جامعاً بين خصوصية وتاريخ الأجهزة والتعاطي مع منجزات التكنولوجيا الإدارية الحديثة من جهة أخري كما أن ما يقدم كبديل للتصدي لما تواجهه البلاد من تحديات في مجال التنمية الإدارية يجب ألا يعني عدم قدرة الأجهزة الإدارية الأخري المثيلة والنظيرة والتي ظلت تعمل في نفس مجال الإصلاح الإداري. (مجلس الوزراء، 2008م، ص174).

معوقات الإصلاح الإداري :

بذلت مختلف أنظمة الحكم في السودان منذ الاستقلال مجهودات كبيرة للإصلاح الإداري لكي تواكب ركب الأمم المتقدمة في هذا المجال الحيوي ولكنها اصطدمت بعقبات كبيرة ومعقدة يصعب تعديلها بسهولة .

فمن ناحية غالباً ما تصطدم مقترحات الإصلاح الإداري بقوى معادية داخل الإدارة نفسها تفقدها إمكانية التحقيق وتبقيها مجرد أوراق مكتوبة أو كلمات منطوقة لا تجد لها صدى في الواقع، فقد لوحظ قيام نوع من التوازن الجامد بين عناصر الإدارة المختلفة يعمل بصورة أو بالأحرى على بقاء الأوضاع على ما هي عليه . كما إتضح أن الرؤساء الإداريين وقدامى الموظفين عادة لا يقبلون بسهولة تعديل طرق العمل القديمة ولو كانت سقيمة . وذلك لمعرفتهم بها ، وتعودهم عليها ، وعدم إستعدادهم لتعلم الجديد الذي قد يسبقهم إليه غيرهم من محدثي العاملين والمرؤوسين ، مما يقلل من هيبتهم وأهمية ماسبق أن أحاطوا به من أمور العمل. (أبو زيد: ص30).

يرى أحمد صقر عاشور أن معوقات النهوض بالأداء الحكومي في المنطقة العربية في غياب الموجهات التنموية ، وفي الإصلاح الإداري وتحديداً في جانب الاهتمام بالعنصر البشري وبمؤسسات التعليم والتدريب وهياكلها ، وعدم إستخدام النتائج كموجهات أو مرتكزات للأداء الحكومي كما يشير إلى بطء الحكومات في إتخاذ الخطوات والإجراءات نحو إعادة تشكيل وتوجيه أدوارها ، وإلى ضعف آليات التنسيق نسبة للسياسات المتعلقة بالتحديات الجديدة كالعولمة وقضايا البيئة. (حمور، 2014: ص63-64).

أساليب الإدارة الحديثة بالمملكة العربية السعودية

تنحصر ابرز استراتيجيات الإدارة في الآتي : (عبدالمحسن عام 2010م ص17)

1. الاطلاع علي تجارب الدول المتقدمة و التعريف علي ما يناسب طبيعة النشاطات العامة في المملكة في إطار قيم وأخلاقيات المجتمع المسلم .
2. التدرج في توظيف المناسب من تجارب الآخرين بالقدر والأسلوب اللذين يقدمان التغييرات الإدارية المركزية علي مراحل تلافيا لاصطدامها بما يعرف بمقاومة التغيير .
3. البدء بالتوجهات العامة بأسلوب يقدم المفاهيم الإدارية الحديثة في صورتها الايجابية ليرتكز عليها في بناء التفاصيل الإدارية المستهدفة .
4. تطوير أجهزة إعداد القوى العاملة وتحسين كفاءتها بما يتفق والتوجهات التطويرية0
5. الاستفادة من المناسب بالدول المتقدمة من البرامج التدريبية بجانب الاستعانة ببعض الخبراء البارزين لديهما0
6. ايجاد وحدات متخصصة بالأجهزة الحكومية لتكون حلقة الوصل بينهما وبين المعنيين ببرامج التطوير.
7. 0 إيجاد ترتيبات إعلامية هدفها بناء جسر معرفي يعبر عليه المواطن والموظف العام بوعي وقناعة الي رحاب التوجهات الإدارية الجدية الموجهة للنفع العام0

لقد تم ترجمة هذه التوجهات والاستراتيجيات إلي برامج وابرز خطواتها : (البد السنة 2010م ص 77) :

1. الاستعانة بمؤسسات دولية متخصصة لمراجعة الوضع التنظيمي والإداري والوظيفي والمالي والنظامي لجميع الأجهزة الحكومية 0

2. تشكيل لجنة عليا دائمة للإصلاح في الإداري يرأسها رئيس مجلس الوزراء ويشارك في عضويتها وزراء من ذوي العلاقات المباشرة0

3. إنشاء معهد متخصص للإدارة الذي انتقت فكرة إنشائه كثمرة من ثمار الوعي المبكر لدى الدولة.

4. التوسيع في افتتاح كليات وأقسام العلوم الإدارية في مختلف جامعات المملكة الشئ الذي يعزز التوجه لدى الدولة يجعل الإدارة مهنة لها أصولها وأساليبها ، مما ينعكس إيجابا علي دعم الأجهزة الحكومية بكفاءات متخصصة وهذه الكليات لا تكفي بمنح درجة البكالوريوس بل تتعدى برامجها الي الدارسات العليا حيث يمنح بعضها درجتي الماجستير والدكتوراه في معظم فروع الإدارة.

5. لقد أولي الإبتعاث للدراسات الجامعية العليا والتدريب في مجال الإدارة خارج المملكة اهتماماً كبيرا ابتداء من برامج الإبتعاث التي تمت من قبل وزارة المعارف في أواخر السبعينات الهجرية مرورا بمن تم إبتعاثهم من قبل الجامعات و المؤسسات العامة .

6. وعلي صعيد تنوع مصادر الخبرة فقد تم الاتجاه الي الاستعانة بخبراء متميزين للعمل في مجالات معينة وكذا حث الجامعات والمعاهد والأجهزة إجراء على البحوث والدراسات عموما بما في ذلك الإدارة .

7. ينفق علي التعليم والتدريب في ميزانية هذا العام مثلا ما يزيد علي ثلاثة وخمسون مليار ريال . ولاشك ان في هذا دلالة كبيرة ومهمة علي ما تحظي به عمليات تهيئة الكفاءات المناسبة من اهتمام كأحد أهداف التعليم بمختلف مراحله .

8. إيجاد خطة لتصنيف وظائف الخدمة المدنية وذلك تجاوباً مع انطلاق الوظيفة العامة الى مجالات التنمية واتساع نطاق الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية ، إذ بات من الضروري في ضوء إدراك الوضع الراهن للوظيفة

العامة والرغبة في الارتقاء بها كوسيلة لتحقيق أهداف وطموحات بمختلف برامج التنمية .

اسباب تدهور الادارة في الدولة العربية :

ويمكن القول ان أسباب تدهور الإدارة في الدول العربية قد تمثل قواسم مشتركة باغلبها ان لم تكن متطابقة وأبرزها :

اولا: عجز الإدارة العامة في الغالب الأعم عن الخروج من دائرة ثقافة المديرين ، ومن يشرفون عليهم من الموظفين، ليس ذلك فحسب بل وتأصيل تلك الثقافة لدى شريحة كبيرة من المجتمعات العربية من المستفيدين من خدمات المرافق العامة ، مما يؤدى بالضرورة الي تركيز اهتمام المديرين علي صغائر الامور والجوانب التنفيذية تأكيداً لمكانتهم وإظهاراً لإحاطتهم بالأمور ذات العلاقة المباشرة بالمستفيدين من خدمات الجهاز الذي يعملون به فتلك الإحاطة تعد المقياس الدقيق لكفاءة المدير ونجاحه حسب الثقافة الاجتماعية السائدة حتي وان كان في ذلك اهمال لادوار الادارة الرئيسية التي يأتي في مقدمتها التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة وغيرها من المهام التي تود ممارستها بشكل واع، الي تلمس مواطن الضعف و القصور والتصور ومعالجتها والبحث عن الأفضل والأيسر والأقل كلفةً والأكثر كفاءةً لان تلك الادوار مجهولة لدى الغالبية العظمى في المجتمع ولاتحظى بقيمة لأنها لاتلامس قضاء الحاجة بشكل مباشر . ويحدث هذا مع مديرين مؤهلين .

من حيث المعرفة و المهارة بكل او علي الأقل ابرز المتطلبات الإدارية. اما من ليست لديهم خلفية في الإدارة ونسبتهم كبيرة بين من تسند اليه مهام الإدارة فلا ريب ان أسلوب اداراته سيكون مطبوعآ بطابع الثقافة الاجتماعية المتأصل في سلوك من حوله داخل بيئة العمل وخارجها وخصوصا تلك الثقافة الاجتماعية التي تجسد توقعات القريب والصديق والجار ومن ياتي عن طريقهم من المعاملة الخاصة ويعزز استمرار ذلك النمط من المديرين علي ماهم عليه غياب البناء المؤسسي الذي لايسمح لغير الأكفاء بالاستمرار ، وغير ذلك مما يشوب النظرة الي الوظيفة العامة ، مثل النظرة الي لا تقيم وزناً للوقت كعنصر من العناصر الأساسية في حياة المجتمع بجانب الاستهانة بقيمة المال العام وعدم الحرص علي المحافظة عليه .

ثانيا: في غياب الأهداف الكلية لتوجهات وجود إصلاح في الادارة ، فرغم تعدد برامج الاصلاح . وكثرتها وضخامة ما انفق في سبيلها من جهود ووقت ومال الا انها لاتخدم في غالبها الاَ اهدافاً جزئية يشوبها التعارض والتداخل والغموض والتكرار وان يكون البرنامج ردة فعل لطاريء أدارى او مالي او اجتماعي ، علاوة علي غياب وسيلة قياس المتحقق من المستهدف من تلك البرامج ، كما يعزى سبب تعثر جهود الاصلاح والتطوير الادارى في العديد من الحالات الى اهمال تقنيين وتحديد آليات تنفيذ التوجهات التطويرية، تنظيمية كانت او نظامية ، وابرز اسباب ذلك عدم اهتمام الدراسات التنظيمية بالتفصيلات الدقيقة للبرامج واهمال الجداول الزمنية للتنفيذ وعدم العناية بالخطط البديلة مما لايترك مجالا ، عند تعثر بعض البرامج اواجزاء منها حسب ما ورد بالخطة الأصل ، وفوق ذلك كله عدم الاهتمام بتهيئة الموظفين علي اختلاف ادوارهم ومستوياتهم ومواقعهم التنظيمية ليكونوا بالمستوى المطلوب والمناسب للتوجهات الأخلاقية او التطويرية من حيث المعرفة التامة والدقيقة باهداف تلك التوجهات . ومتطلبات تطبيقها من المهارات بكفاءة وفاعلية من خلال معرفة كل واحد منهم لدوره في تلك العملية .

ثالثا: التقصير في إعداد المديرين ، سواء منه السابق لتولى الإدارة او اللاحق المجدد للمعارف والمهارات بجانب قصور ان لم يكن غياب التدريب علي راس العمل الموجه لمختلف فئات الموظفين والاكتفاء بجرعات بسيطة متباعدة من التدريب النظرى الذى لايبني غالبه علي سد حاجة حقيقية بقدر ما يستجيب لمطالب الموظفين أنفسهم لمردود مادى او وظيفي سيتحصلون عليه عند الالتحاق ببعض البرامج التدريبية . والسبب في ذلك غياب التصور الشامل لمسؤوليات العمل ومتطلب الوفاء به.

رابعا : عدم المحاسبة علي الإهمال والتقصير وتدني الأداء اما مداراة او مجاملة او امتداداً لتلك الثقافة الاجتماعية التي لاترى القيمة الحقيقية لمسوؤلية الوظيفة العامة، ويكون المجال ارحب لمثل هذه العلل في الاجهزة غير المقننة نظاماً وتنظيماً اذ تسود الضبابية وتنعدم امكانية قياس الاداء .. وبالتالي تعذر المحاسبة .

خامسا: صلابة مقاومة التغيير لدى شريحة كبيرة من المجتمع بالقدر الذى يشكل مايشبه الصخرة الكبيرة العاتية التي تقف شامخة في وجه عجلة التطوير التى عادة ما تنطلق علي استحياء وتتلفت يمنة ويسرة خشية معارضة من لا يرون موجبا لاى تحسين وتطوير ، لانهم يرون ذلك تغييرا ظاهرياً لامبررله .

ان عقبات الإصلاح الادارى في الدول العربية تكاد تكون متطابقة لعدة أسباب منها، ان ثقافة المجتمع في معظم الدول العربية متشابهة لحد كبير خاصة عدم اهتمامهم بقيمة الوقت (الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك) هذا سائد في معظم بلدان العالم العربي و يعزى ذلك لانتشار الأمية في وسطها وكذلك غلبة العادات والتقاليد على حقائق الأمور و علي المديرين عدم مجاراة الواقع والتقوقع فيها ولذلك انتشار القبلية والعشائرية ومطالبتهم بتوظيف أبنائهم حسب وزن القبيلة وتراهم يركزون على هذا مما انعكس سلباً علي أداء الدولة فضلاً عن انتشار المحسوبية والرشوة في معظم دواوين الدولة مما افقد بريقها وتدني مستوى الأداء في معظم مؤسسات الدولة هذا ليس حصرياً علي دولة بعينها وإنما هذه الظاهرة تكاد تنطبق علي معظم الدول العربية .

المبادئ الأخلاقية في قوانين الخدمة :

هنالك قوانين وتعليمات ولوائح تحدد المعايير الأخلاقية في بعض البلدان على النحو التالي: (عبود، حريز: ص34).

في اليابان .

إن قانون الخدمة العامة القومي في اليابان يحدد السلوك الأخلاقي بالشكل الآتي :

أ. مبدأ الانضباط الوظيفي ، يعني أنه من واجب الموظف أداء واجباته لتحقيق المصلحة العامة .

ب. أداء القسم قبل تسلمهم مهام العمل .

جـ. طاعة القوانين وأوامر الرؤساء وعدم القيام بنزاعات .

د. عدم القيام بأعمال مشينة تسئ للخدمة المدنية .

هـ. الحفاظ على السرية وعدم التفريط بأي معلومات معروفة من خلال الوظائف الرسمية .

و. التركيز على إتقان العمل وعدم السماح للموظفين بالقيام بأكثر من عمل واحد .

ز. عدم القيام بنشاطات سياسية ما عدا حق التصويت .

ح. عدم السماح للموظفين بالإشتراك في أي نشاطات خاصة إلا بإذن رسمي .

ط. تحديد مجال الموظف الحكومي بالعمل الحكومي .

<u>في الولايات المتحدة الأمريكية</u> .

تضمن قانون أخلاقيات الخدمة المدنية وقرار مجلس النواب الأمريكي على الموظف العام أن :

أ. يعلن عن ولائه للمثل العليا والوطن ويقوم ذلك على الأشخاص أو الحزب .

ب. يحترم الدستور والقوانين والتعليمات الحكومية وألا يكون شريكاً في مخالفتها .

جـ. يخلص في أداء عمله اليومي ليستحق الأجر المدفوع له .

د. يبحث ويصل إلى أفضل الطرق وأكثرها اقتصادية لتنفيذ الأعمال .

هـ. يقدم الخدمات للمواطنين على أسس موضوعية ودون محاباة .

و. لا يقدم أي وعود باستعمال وظيفته لأغراض شخصية .

ز. لا يقوم بأي صفقات مع الحكومة يمكن أن تتعارض مع عمله الرسمي .

ح. لا يستعمل ما بحوزته من معلومات بحكم الوظيفة لأغراض ومنافع شخصية .

ط. إذا اكتشف أي رشاوى أو ممارسات غير قانونية عليه أن يعلم بها .

ي. يدعم المبادئ التي تؤكد على حماية المصالح العامة .

<u>المملكة العربية السعودية</u> .

تضمن نظام الخدمة المدنية في السعودية واجبات الموظف العام على النحو التالي :

أ. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء في محل العمل أو خارجه .

ب. أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤسيه.

جـ. أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته . ويُحرم على الموظفين الآتي:

(1) إساءة استعمال السلطة الوظيفية .

(2) استغلال النفوذ .

(3) قبول رشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في مكافحة الرشوة .

(4) قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح .

(5) إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة .

(6) عدم استعمال الموظف سلطة وظيفته ونفوذها لمصالحه الخاصة .

(7) لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى.

واجبات الموظف وأخلاقيات الوظيفة العامة :

إن الوظيفة العامة ترتب على الموظف كثيراً من الواجبات والمسؤوليات التي لها أبعاد أخلاقية وسلوكية ومن أهمها: (عبود و حريز: ص38).

1. أن يؤدي الموظف واجباته الوظيفية بدقة وسرعة ونشاط .
2. أن يبادر بتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين مستوى الأداء في الإدارة .
3. أن ينفذ تعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ويراعي التسلسل الإداري في الإتصالات الوظيفية.
4. أن يتوخى في عمله المحافظة على مصالح الدولة وممتلكاتها وأموالها وعدم التفريط بأي من حقوقها .
5. أن يتعامل مع المواطن (المراجع) بإعتباره خادماً وليس سيداً عليه .
6. أن يعلم حقيقة أن المواطنين جميعاً متساوون في الحقوق والواجبات ، وأن كلاً منهم معني باستكمال معاملاته بأسرع ما يمكن .
7. أن يعي أن وقت العمل الرسمي هو ملك للمواطنين .
8. أن يحافظ على أسرار الوظيفة .

9. أن يعمل على تنمية قدراته باستمرار .
10. أن يعمل على تنمية اتجاه المشاركة في الإدارة وروح الفريق في العمل .
11. التزام الموظف العام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة .
12. أنه يجب على إدارة الدوائر الحكومية العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الموظف العام ومحاولة القضاء على الإتجاهات السلبية لديه كإضاعة الوقت وتعقيد الإجراءات وتطويلها بدون مبرر والإسراف في الإنفاق من الأموال العامة .

تجربة الإصلاح الإداري في بعض البلدان :

أولاً : تجربة الإصلاح الإداري في دولة الكويت .

يعتقد الدكتور محمد الدويهيسي أن الإصلاح الإداري في الكويت مر بثماني مراحل زمنية، بدأت المرحلة الأولي في عام (1965م-1969م) ، المرحلة الثانية من عام (1969م-1970م) ، المرحلة الثالثة من عام (1971م-1975م) ، المرحلة الرابعة من عام (1976م-1980م) والمرحلة الخامسة من عام (1981م-1985م) وهكذا . ويرى الدكتور محمد أن الإصلاح الإداري لم يشكل الاهتمام المناسب ويصبح برنامجاً متكاملاً وعنصراً أساسياً من عناصر الخطة الخمسية إلا خلال المرحلة الخامسة (1981م-1985م) حيث أعدت أول خطة للتطوير الإداري وكان هدفها (وضع الأسس والقواعد لبناء جهاز إداري فعال) لذلك شكلت الفرق الميدانية لدراسة التنظيم الإداري بالدولة ، وتبسيط إجراءات العمل بالأجهزة الحكومية ، والاهتمام بتدريب الموظفين ، ووضع التنظيم الخاص بالرقابة على أداء الأجهزة الحكومية وغيرها من الموضوعات. (الإدارة العالمي، 2004م).

وفي المرحلة السابعة (1991م-1995م) أقرت الدولة وثيقة للإصلاح والتنمية استهدفت تحقيق مجموعة من الأهداف ، منها تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ، تحديث الهياكل التنظيمية ، تحسين وترتيب الوظائف ، بناء قواعد المعلومات الإدارية باستخدام التكنولوجيا ، إعادة النظر في اللوائح والتشريعات .

وأخيراً فإن المرحلة الثامنة والممتدة من عام (1995م-2000م) تعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الجهاز الإداري بالكويت والتي تحدث عنها الكاتب وكانت

أهدافها لا تختلف كثيراً عن أهداف الإصلاح الإداري بالمرحلة السابعة ، إلا أن الجديد في ذلك هو تكليف مجلس الخدمة المدنية بتنفيذ مشروع (إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي للدولة)، وذلك من أجل إعادة النظر في السياسات والهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية والأطر التشريعية المعمول بها بما يكفل قيام الأجهزة الحكومية بدورها في إدارة عملية التنمية وقد حددت الكويت أهدافاً للتطوير الإداري تتمثل في الآتي: (العتيبي: ص212).

1. ترشيد الجهاز الإداري من خلال التوصل إلى جهاز إداري أقل حجماً وأفضل أداء وأقل تكلفة.
2. إعادة هيكلة تخطيط القوي العاملة والجهاز التنفيذي.
3. تطبيق الحكومة الإلكترونية .

ويعتقد كلاً من الدكتور محمد قاسم القريوني والدكتور عوض العنزي أن أهم نتائج الإصلاح الإداري لمرحلة ما بعد عام 1991م تتمثل في ما يلي:

1. اهتمام حكومة الكويت بالتدريب بمختلف أنواعه .

استحدثت دولة الكويت في ديوان الخدمة المدنية سنة 1990م مركزاً لتنمية الموارد البشرية انيط به مسؤولية القيام بجميع الأعمال والأنشطة التدريبية لموظفي الحكومة . وقد بلغ عدد البرامج التي ينفذها الديوان عام 2002م (1009) برنامج تدريبي ، شارك فيها عدد (5004) موظف .

2. **الاهتمام بوضع مقاييس لأداء المؤسسات الحكومية** :

قامت الحكومة بوضع مقاييس ومؤشرات للأداء المؤسسي وقد استقدمت فريقاً من قبل خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي اقترحت بعض الأسس والأفكار ولكن المشروع لم يكتمل.

3. **تطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات** :

قامت الحكومة بتبسيط الإجراءات لتسهيل تقديم الخدمة من قبل عشر جهات حكومية (ديوان الخدمة المدنية وزارات الداخلية والصحة والتجارة ، الصناعة، العدل ، المواصلات ، الكهرباء ، الماء والشؤون الاجتماعية والعمل).

وقد تم تبسيط إجراءات العمل فيها ، وإصدار أدلة العمل وأدلة الخدمات ، واستحداث أدلة الرد الفوري والدفع النقدي ، إنشاء قواعد بيانات وإجراء مسوحات ميدانية لقياس رضاء أفراد الجمهور ، وإنشاء مكاتب للتطوير الإداري في الجهات الحكومية تساعد على دراسة المشكلات وإقتراح الحلول ويجري العمل في مرحلة ثانية على العمليات الفنية في تبسيط الإجراءات .

4. **خصخصة بعض القطاعات** .

تبنت الدولة سياسة الخصخصة بإعتبارها وسيلة من وسائل الإصلاح الاقتصادي والإداري وذلك من خلال تشجيع القطاع الخاص على زيادة إسهامه في إدارة المرافق والنشاطات الاقتصادية ذات الطابع التجاري ، كما قامت الهيئة العامة للإستثمار ببيع عدد كبير من الأسهم التي تملكها في (28) شركة.

5. إعادة التنظيم .

تم دمج ديوان الموظفين مع ديوان المتابعة في جهاز واحد وهو (ديوان الخدمة المدنية) ليكون الجهاز مسؤولاً عن شؤون التطوير الإداري كما تم مشروع إعادة هيكلة الجهات التنفيذية للدولة مع برنامج إعادة تخطيط القوى العاملة وأخيراً تم حصر عملية التوظيف في جميع الجهات الحكومية بديوان الخدمة المدنية .

6. التوجه نحو اللامركزية الإدارية .

قامت حكومة الكويت بتوزيع مراكز الخدمة لوزارات الدولة على المحافظات والمناطق الجغرافية لتسهيل عملية تقديم الخدمة وتفويض عملية إتخاذ القرار لمديري تلك المناطق الجغرافية .

7. بناء قواعد معلوماتية لتكون أساساً لوضع الخطط الخمسية .

وضعت أنظمة متكاملة لمعلومات الخدمة المدنية ، والقوى العاملة لدعم القرار وتم ربط تلك المعلومات مع مصادر وبنوك المعلومات العالمية بموجب خطة خمسية لديوان الخدمة المدنية وفي عام 2000م شكلت اللجنة الوطنية العليا لإدخال الحكومة الإلكترونية.

ثانياً : تجربة الإصلاح الإداري بماليزيا :

أنشئ في مملكة اتحاد ماليزيا وحدة تخطيط التحديث والتطوير الإداري الماليزي في عام 1977م ترتبط بمكتب رئيس الوزراء يشرف عليها (THE CHIEF SECRETARY TO THE GOVENMENT) أمناء الحكومة ويساعدهم مجموعة من الأعضاء تتكون من السكرتير التنفيذي لوزارة المالية المدير العام لوحدة الإنجاز . المدير العام لمعهد الإدارة الوطني ، المدير العام لإدارة الخدمة العامة ، المدير العام لإدارة شكاوي العملاء . يهدف هذا الجهاز إلى تطوير الخدمة المدنية في القطاعين الخاص والعام من خلال تطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات من أجل تقديم خدمة عالية الجودة للمواطن وكذلك الرفع من كفاءة أجهزة القطاع العام ومساعدة القطاع الخاص على المنافسة الداخلية والخارجية . (العتيبي: ص213).

ترتكز فلسفة الإصلاح الإداري في ماليزيا على النظر إلى القطاعين الإداري العام والخاص كشركة ذات جناحين أحدهما محرك للنمو الاقتصادي (القطاع الخاص)، والآخر داعم ومحفز لذلك النمو (القطاع الحكومي). (العتيبي: ص220).

وتقوم آلية العمل بوحدة تخطيط التحديث والتطوير الإداري من خلال الأفكار والمقترحات والدراسات ، التي تقدم من اللجنة السابق ذكرها أو من خلال ما يقدم من مقترحات وأفكار أو من الأجهزة المعنية أو من خلال المواطنين ، ثم تناقش الأفكار والمقترحات وتحول إلى برامج قابلة للتطبيق بالأجهزة المعنية ، ثم يتم متابعة التطبيق والتأكد من تنفيذ البرامج حسب الخطط المعدة سلفاً ، وتوجد لدى اللجنة وحدة للمتابعة يقوم بعض أعضائها بزيارة الأجهزة الحكومية لمعرفة مدى تطبيق السياسات أو البرامج المعتمدة ومن ثم تناقش التقارير المعدة من قبل هذه الوحدة من أعضاء اللجنة، وتعقد اللجنة برئاسة كبير أمناء الحكومة ثمانية اجتماعات في السنة. (العتيبي: ص221).

ويعتبر الماليزيون النقلة الحقيقية للإصلاح الإداري الحديث بعام 1989م حينما تبنت الحكومة تطبيق منهج إدارة الجودة الكلية ، تلا ذلك تطبيق برنامج المجمع الكبير للوسائط المتعددة في عام 1996م (MULTI MEDIA SUPER CORRIDOR) ويهدف هذا البرنامج إلى تحويل ماليزيا إلى مجمع كبير من المواطنين والمقيمين ذوي التوجهات المصرفية . تلا ذلك تطبيق برنامج البطاقة الذكية متعددة الأغراض (MULTI PURPOSE SMART CARD) ومن ثم تطبيق الحكومة الإلكترونية (E

GOVERNMENT) في كل الأجهزة الحكومية بحيث يتم إنجاز الأعمال آلياً وبشكل واسع في كل الأجهزة الحكومية .

ولم يقتصر الإصلاح في ماليزيا على المجال الإداري فحسب ، بل شمل المجالين الاقتصادي والتعليمي ، فماليزيا كانت تعتمد على مصدري دخل هما :

صادرات المطاط والقصدير والتي كانت تحقق الدخل الرئيس للاقتصاد الماليزي ، ولكن إنخفاض الطلب عليهما عالمياً أدى إلى إنخفاض الدخل القومي مما أدى إلى التفكير في توسيع القاعدة الاقتصادية . لذا قرر المسؤولون بماليزيا التحول إلى الصناعات التحويلية حيث أصبحت الصادرات من المنتجات الإلكترونية والكهربائية وغيرها من السلع تشكل نحو 80% من إجمالي الصادرات بجانب الصادرات النفطية والمواد الخام الأخرى التي تشكل 20% فقط .

ويؤكد ذلك رئيس الوزراء الماليزي السابق الدكتور مهاتير محمد في كلمته التي ألقاها في ندوة (الرؤية المستقبلية للاقتصاد الماليزي) التي إنعقدت بتاريخ 19 تشرين الأول إكتوبر 2002م. حيث قال (لقد اضطرت ماليزيا نتيجة انخفاض في الطلب على المطاط والقصدير إلى التحول إلى الصناعات التحويلية) ، ولم تكن لدينا الخبرة في هذا المجال أو رأس المال اللازم لذلك كما أنه كان لزاماً علينا من أجل التصدير والحصول على النقد الأجنبي ، ضمان إستيفاء منتجاتنا للمواصفات العالمية ، لقد لجأنا إلى سلوك الطريق المختصر وهو جذب المستثمرين الأجانب من خلال توفير حوافز مغرية وكانت النتيجة أن صادرات المنتجات الصناعية تشكل 80% من إيرادات الصادرات المالية البالغة نحو 100 بليون دولار ، بل أن ماليزيا التي تعد دولة نفطية تنتج (650) ألف برميل يومياً ، يستهلك السوق المحلي ما يقارب الـــ (550) ألف برميل ويصدر للسوق الخارجي فقط (100) ألف برميل مما أبعدها عن تقلبات سوق النفط وكذلك الاعتماد على مصدر أو مصدرين أساسيين للدخل القومي. (العتيبي: ص223).

أما في الجانب التعليمي فإن هنالك وزارة واحدة للتعليم هي (وزارة التعليم) تشرف على جميع أنواع التعليم سواء العالي أو العام أو الفني أو التقني ، وقد طبقت ماليزيا سياسات متنوعة لتشجيع إلتحاق الطلاب بالتعليم الفني والتقني ، منها إجراء إختبار شامل لخريجي مرحلة الكفاءة المتوسطة يتم على ضوئه فرز الطلاب

الحاصلين على الدرجات العالية وتحويلهم للدراسة في الثانويات الفنية والتقنية ، أما الطلبة الآخرون فيلتحقون بالتعليم الثانوي العام ، كما طبقت سياسة أخرى لتشجيع الطلاب للإلتحاق بالثانويات التقنية والفنية حيث خصصت رواتب شهرية لهم ، كما وفرت السكن والطعام لمن يلتحق بتلك الثانويات ، بالإضافة إلى ذلك فإن فرصهم الوظيفية أكبر مقارنة بخريجي الثانويات النظرية ، كذلك فالفرصة متاحة للمتميزين منهم للإلتحاق بالكليات التقنية في الجامعات الماليزية المتعددة .

ثالثاً : تجربة الإصلاح الإداري بالصين :

على هامش مؤتمر الإتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة الذي انعقد في شهر تموز / يوليو 2000م بمدينة بكين عقدت ندوة (إصلاح الإدارة العامة في آسيا) وقدمت مجموعة من أوراق العمل تستعرض تجربة الصين في الإصلاح الإداري من بينها الورقة التي قدمها هو جي رئيس جمعية الإدارة العامة بالصين تحت عنوان (الموقف الحالي والنزعة للإصلاح الإداري بالصين). (العتيبي: ص225).

تناول فيها الكاتب أربعة جوانب هي :

أ. حقائق الإصلاح الإداري بالصين وموضوعاته الرئيسة .

ب. منجزات وخبرات الصين في الإصلاح الإداري .

جـ. المرشد النظري والمدارس الفكرية للإصلاح الإداري بالصين .

د. آفاق الإصلاح الإداري بالصين .

يشير هو جي في ورقته إلى أن أهم خصائص الإصلاح الإداري بالصين هو تفويض السلطات للمستويات الصغرى ، وبدءاً من ثمانينات القرن العشرين فوضت الحكومة المركزية السلطة للحكومات المحلية في مجالات الإدارة الاقتصادية ، العائدات والنفقات المالية ، إدارة الموارد البشرية واحتفظت الحكومة المركزية بسلطة اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بالاقتصاد الوطني فقط (سلطة وضع اللوائح والأنظمة، والمراقبة بما في ذلك إصدار النقد) .

ويحدد معد الورقة العديد من الإنجازات التي تحققت في الصين من جراء الإصلاح الإداري يمكن تصنيفها بالمنجز في المجال السياسي ، وكذلك في المجال الاقتصادي والمجال الإداري وأخيراً المجال الثقافي .

ففي المجال السياسي أصبح النظام السياسي نظاماً أكثر عقلانية تحققت الديمقراطية الإشتراكية ، وأصبح للجماهير دور في المشاركة في إدارة شؤون الدولة، أما في المجال الاقتصادي فقد تحقق نجاحاً اقتصادياً ، تمثل في محافظة الصين على معدل نمو تجاوز الـــ 7%.

أما في المجال الإداري فإن الحكومة الصينية أصبحت حكومة صغيرة الحجم وشاملة في الخدمة تؤدي أدواراً محددة تمثلت في الإرشاد نحو اتجاه التنمية ، كما كان لجمهور الإصلاح الإداري دوراً كبيراً تمثل في تقليص عدد الوزارات والهيئات من (40) وزارة وهيئة إلى (29) كما تم تقليص عدد الموظفين الحكوميين إلى النصف .

وفي الجانب الثقافي أدي الاصلاح الإداري إلى تغيير مفاهيم الناس ، ودخل مفهوم اقتصاد السوق بقوة ، وأصبح الناس يدركون أهميته في حياتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ويتعاملون بشكل جدي مع هذه المفاهيم .

وفي الجزء الثالث من الورقة ذكر (هو جي) أن الإصلاح الإداري بالصين ارتكز على نظريتين هما : (تحسين الكفاءة ، ونظرية العناية المتزامنة بالكفاءة والنزاهة) وأخيراً الجزء الرابع من هذه الورقة تناول آفاق الإصلاح الإداري في الصين حيث يعتقد الكاتب أن المزيد من الجهود يفترض أن تبذل في مجال الإصلاح الإداري منها على سبيل المثال إصلاح المنظمات الزراعية ، سرعة إصلاح الوحدات المؤسساتية وإبعاد الحكومة عن إدارة الشركات .

في الختام فإنه يلاحظ من خلال الورقة التي استعرضت تجربة الصين في الإصلاح الإداري أن الإصلاح الإداري ركز على موضوعات في غاية الأهمية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة مثل تصغير حجم الحكومة المركزية وجعلها تركز على وضع السياسات واللوائح والأنظمة ، وإعطاء الحكومات المحلية المزيد من الصلاحيات لإدارة شؤون مناطقها ومدنها وقراها ، كذلك أدى الإصلاح الإداري إلى تقليص كبير في عدد الأجهزة الحكومية حيث تقلصت من 40 جهازاً إلى 29 جهازاً مما يؤدي إلى تقليص النفقات الحكومية وخفض ميزانية الدولة وإعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر وأشمل في إدارة الأنشطة التجارية والصناعية وغيرها ، إلا أنه يلاحظ أن العمل لم يُعطَ الاهتمام المطلوب كما حصل في تجربتي الإصلاح الإداري في كل من كوريا الجنوبية وماليزيا .

رابعاً : تجربة الإصلاح الإداري في كوريا الجنوبية : (العتيبي: ص228).

جرى الإصلاح الإداري في كوريا الجنوبية خلال فترتين ، الفترة الأولي في عام 1998م وكانت تهدف إلى إيجاد حكومة صغيرة ، وإيجاد جهاز حكومي على قدر عالٍ من التنافس وأخيراً التركيز على خدمة العملاء (المستفيدين) . وكان من نتائج هذه المرحلة تحديد صلاحيات كل من رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء لتحقيق الانسجام السياسي والإداري المطلوب .

على ضوء ذلك ربطت هيئة التخطيط والموازنة برئيس الجمهورية فيما تم رفع مستوى مكتب تنسيق السياسات ليكون على مستوى وزراء بدلاً من نواب الوزراء ، كما تم إلغاء بعض مناصب نواب رئيس مجلس الوزراء والتي كان يشغلها وزير المالية ووزير الوحدة ، كما تم دمج وزارتين (وزارة الإدارة الحكومية ووزارة الشؤون الداخلية) في وزارة واحدة هي وزارة الإدارة الحكومية والشؤون الداخلية وتم الإستغناء عن وزارة الإعلام ووزارة الشؤون السياسية وبذلك نتج عن إعادة هيكلة الجهاز الحكومي وجود (17) وزارة ووكالتين و(16) إدارة ومكتباً خارجياً.

أما المرحلة الثانية ، فكانت في العام 1999م كان الهدف منها إستكمال الأهداف التي لم تتحقق في المرحلة الأولى خصوصاً أن المسؤولين يشعرون أن هنالك تداخلاً في المهام بين بعض الوزارات ، كما أن الاهتمام بالعملاء لم يأخذ الشكل المطلوب والمخطط له .

وتم في المرحلة الثانية إنشاء هيئة للخدمة المدنية مرتبطة برئيس الجمهورية وذلك لتأمين فعاليته ونزاهته وعدالته في إختيار القوى العاملة في القطاع الحكومي ، كما نتج عن هذه المرحلة إنشاء وكالة للمعلومات ، بالإضافة إلى ذلك أصبح الجهاز الحكومي يشتمل على (17) وزارة ، وأربع وكالات و(16) إدارة .

وقد نتج أيضاً عن الإصلاح الإداري بكوريا الجنوبية خفض للقوى العاملة بالحكومة والبالغ عددهم (163591) موظفاً بنسبة 9.15% بإستثناء رجال الشرطة والمعلمين في فترة الهيكلة الأولى ويتوقع أن يتم إلغاء (1817) وظيفة نهاية عام 2001م في مرحلة الهيكلة الثانية .

إن تجربة الإصلاح الإداري في هذه الدول التي تم تناولها في هذا البحث جديرة بالإقتباس من تجاربها لما فيها من عميق الفكرة والتخطيط السليم الممرحل

للوصول إلى الأهداف بطرق علمية دقيقة ، وان هذه التجارب بالرغم من أنها دول آسيوية إلا أن كل تجربة تختلف عن غيرها في التخطيط والفكرة كل نابع من طبيعة منطقتها حتى كتب لها النجاح من حيث ثقافة المواطن وسلوكه لإنجاز المهام ، حيث إن كل تجربة تؤكد لك مدى التركيز والعزيمة لبلوغ الأهداف الموضوعة دون تردد مهما كانت الأسباب وأن هذه الدول بدأت فكرة الإصلاح منذ نهاية سبعينات القرن المنصرم إلا أنها تخطو خطوات ثابتة ممرحلة نحو الأهداف الاستراتيجية بالتقييم المستمر وتصحيح المسار من الإنحرافات وفي هذه الفترة حدثت تطورات كبيرة في اقتصادياتها نحو النمو المتصاعد بفضل رسوخ القواعد المعلوماتية نحو الحكومة الإلكترونية .

مبدأ الانضباط الوظيفي

يعد مبدأ الانضباط الوظيفي من المبادئ المهمة التي يقوم عليها التنظيم الإداري للوظيفة العامة ، بهدف ضمان قيام الموظف العام بأداء واجبات ومهام وظيفته علي الوجه المطلوب ، بحيث يلتزم في عمله وسلوكه بالأمانة والإخلاص والمهارة ، واحترام مقتضيات واجبه الوظيفي وأخلاقيات الخدمة المدنية وكرامة الوظيفة العامة (جمال الدين 2004م ص369) ولا مراء في انضباط الموظف العام وإيمانه بمقتضياته سالفة الذكر، يؤدي إلي كفاءة الأداء في الوظيفة ، إذ أن خير رقابة علي الموظف العام هي تلك التي تنبع من داخلة وتنبثق من قناعته ومسؤوليته الذاتية ، وتحرص تشريعات الوظيفة ألعامه وأنظمه الخدمة المدنية على تنظيم بعض الوسائل التي تكفل انضباط الموظف العام سلوكاً وأداء ، ويمكن القول أن هنالك ثلاثة نظم لتقدير كفاية الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري للدولة وتتمثل فيما يلي :ـــ

1. نظام قياس معدل الأداء : ويتطلب الأمر بهذا النظام وضع معدل للأداء داخل كل وحدة إدارية من خلال تحديد قدر معين من العمل يلزم انجازه بمستوي محدد من الجودة في فترة زمنية معنية ، ويتم قياس كفاية العاملين في هذه الوحدة الإدارية عن طريق المقارنة بين الإنتاج الفعلي لكل منهم ومعدل الأداء المقدر فيها ، فإذا حقق العامل هذا المعدل كان كفأً، وإذا تحقق أقل منه كان ضعيفاً ، أما إذا حقق أعلى منه كان ممتازاً .

2. نظام الاختبارات : يقوم هذا النظام على إجراء اختبارات دورية ، في مواعيد محددة للعاملين في الجهات الإدارية ، حتى يتسنى تحديد كفاية الأداء الوظيفي لكل منهم خلال هذه الفترة كما يمكن أن يتم ذلك بعد ألانتهاء من مهمة محددة أو عمل معين أو انجاز هدف محدد وخاصة عند الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف.

3. نظام التقارير: في هذا النظام يعني أن يتولى الرئيس المباشر وضع تقارير دورية عن مستوى كفاية العاملين المرؤوسين له ، وذلك وفقا لمعيار موضوعي محدد سلفا بعناصر معينة لكل منها قدر محدد من التقدير العام لكفاية العامل أو الموظف.

نظام تأديب الموظفين :

من واجبات الإدارة العامة تجاه الموظف العام ، أن تحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات العمل الذي يؤديه هذا الموظف ، وما يترتب على الإخلال بهذه الوجبات أو تلك المسؤوليات من آثار أهمها الجزاءات التأديبية ، كما يلزم على الإدارة أن تزود الموظف بالقواعد اللازمة التي تحدد له السلوك الوظيفي وكيفية تطبيق أو تنفيذ التعليمات الصادرة بشأن أدائه الوظيفي(جمال الدين ،2004م،ص380)

وعند وقوع أي نوع من الإخلال بهذه القواعد أو تلك التعليمات ، فعلى الإدارة أن تبحث أسباب هذا الإخلال ، مع مراعاة كافة الظروف التي أحاطت به ، والعوامل التي أسهمت في وقوعه وحيث يمكن تكييف هذا الإخلال إذا كان مرجعه الموظف نفسه وبأنه مخالفة تأديبية تستوجب بالتالي الجزاء التأديبي وتقرير مسؤوليته الإدارية ، ومن المسلم به أن تقدير مظاهر هذا الإخلال هو من صميم اختصاصي السلطة الإدارية الأعلى .

مبدأ الجدارة في شغل الوظائف العامة :-

يتوقف انتظام سير العمل في الجهاز الإداري للدولة بصورة مطردة إلى حد كبير على حسن اختيار الوظائف المختلفة من العاملين فيه ، حيث يستلزم تحقيق أهداف هذا الجهاز تزويده بأفضل العناصر وأكثرها كفاءة تحقيقا للصالح العام (جمال،2004م /ص362) من شأن اعتناق مبد الجدارة في القضاء على المحاباة التي

تنحرف بولاء العاملين نحو المصالح الخاصة والشخصية على حساب المصلحة العامة، فيتحول الولاء للدولة والشعب إلى ولاء لبعض القادة والرؤساء والإداريين ، كما أن اعتناق مبدأ الجدارة يعني من ناحية أخرى تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص والتنافس بين المواطنين الذين يسعون إلى هذه الوظائف وفقاً لمعايير موضوعية يبتعد الابتعاد عن المحاباة والبواعث السياسية .

ويقتضي تطبيق مبدأ المساواة في التعيين بالوظائف العامة أن تكون شروط التعيين متسمة بالموضوعية والعمومية والتجرد ، حتى يتسنى لسائر المواطنين التقدم لشغلها دون تميز طبقي أو اجتماعي ، مع توفير الفرص المتكافئة لهم للتنافس على الحصول عليها وكل ذلك بهدف ضمان اختيار أكثر المتقدمين للتعيين كفاءة (جمال الدين ،2004م/ص364)

برنامج الجدارات من المبادئ الأساسية لترقية العمل بالمؤسسات الحكومية وهو معمول به في كل دول العالم باعتباره معياراً للترقي في السلم الوظيفي وتمثل الجدارات مجموعة من السمات الكامنة السلوكية ، المعرفية العملية والعلمية في الشخصية التي تمكن المواطن من تحقيق معدلات أداء متميز ،وقياسية تفوق المعدلات العادية، وتهدف المؤسسات إلى زيادة فاعلية الأداء لتنفيذ إستراتيجية الدولة مما ينعكس على تحقيق الأهداف القومية التي تصبح في مصلحة الوطن والمواطن وتساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لكل فرد بصورة واضحة .

وكشف المدير العام لوزارة التنمية البشرية الدكتور عبد العاطي محمد خير عن تحديد الوزارات والجدارات في (جدارة التخطيط، جدارة التغيير وجدارة حل المشكلات وإيجاز القرارات ، جدارة العمل الجماعي ، جدارة التواصل الفعال ، جدارة التميز في خدمة العملاء) .

ونسبه إلى اختلاف الجدارات باختلاف المستوى الإداري ، وحزم عبد العاطي بان الجدارات تعتبر مشروعاً استراتيجيا في برنامج إصلاح الدولة وتطوير الخدمة المدنية ، وأن الجدارة والإبداع وجهان لعملة واحدة حيث كثير من الموظفين في المؤسسات المختلفة يتميزون عن أقرانهم بصفات كثيرة في أعمال المؤسسة ، هؤلاء من الأهمية بمكانة توفير فرص التدريب الكافية لهم من فينة لأخرى لثقل مواهبهم لتسيير دفة العمل في هذه المؤسسات.

المبحث الثاني

تطور الخدمة المدنية في السودان

أعقب مؤتمر الإصلاح الإداري للعام 1969م محاولات جادة لإصلاح الخدمة العامة ووضع أسس وقواعد في مسيرتها المستقبلية ومتابعة تطورها ومن تلك المحاولات :

1. قيام وزارة الخدمة العامة : أهم الخطوات التي تمت عن طريق الإصلاح الإداري الأول في العام 1969م ثم تبعه مؤتمر الإصلاح الإداري الثاني عام 1971م والذي أدى إلى قيام وزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري ويتبع ذلك: (الأمانة العامة لهئية المستشارين، 2008: ص174).

أ. إصدار التشريعات المتعلقة بتنظيم الخدمة العامة كقانون الخدمة العام 1973م وقانون المعاشات للعام 1975م وقانون التفتيش الإداري للعام 1981م .

ب. قيام المؤسسات والهيئات كأنماط إدارية مرنة لتوجيه النشاط الإنتاجي والخدمي المرتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإصدار قانون المؤسسات في العام 1971م تعديل عام 1976م وتم تعديله أيضاً عام 1981م .

جـ. إصدار التشريعات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية كقانون التدريب القومي للعام 1976م وقانون التلمذة الصناعية والتدريب المهني 1976م وقانون مراكز التدريب القومية للعام 1983م .

د. إكمال بناء مؤسسات التنمية الإدارية كمركز تطوير الإدارة وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية وبناء وحدات التنمية الإدارية كهيئة الخدمة العامة ، والجهاز المركزي للإصلاح الإداري والإدارة القومية للتدريب ، وديوان شؤون الخدمة ومن ثم ديوان رفع المظالم بموجب القرار الجمهوري رقم (499) للعام 1984م، اتفقت لقاءات قادة الخدمة العامة على الخطوات التالية في طريق الإصلاح الإداري كالآتي :

(1) العمل على مراجعة أهداف وحدات الخدمة العامة وإعادة النظر في الوحدات المختصة بشؤون الوظيفة العامة ومراجعة التشريعات المتصلة بالخدمة وأهدافها على ضوء المشروع الحضاري .

2. ضرورة تنمية الأخلاق التي تتفق مع توجه المجتمع وفلسفته وتحديث أسس الإختيار على أساس الكفاءة والمقدرة والمهنة والعدالة .

3. ترشيد العمل النقابي وتحديد دور النقابات في البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ووضع نظام للثواب والعقاب والإلتزام بتطبيقه بشكل صارم يظهر فعالية الإدارة ويضمن عدالة وقوة التنظيم .

4. الإهتمام بمؤسسات التنمية الإدارية وتدعيمها والعمل على الاستفادة منها في دفع عجلة التنمية والإصلاح الإداري .

ومن موجهات اللجنة الفنية لتقويم مسار الخدمة العامة لعام 1985م: (الأمانة العامة لهئية المستشارين، 2008: ص176).

أ. الاهتمام بوضع فلسفة الحكم وتحديد أجهزته المختلفة (مركزية ، إقليمية ، محلية) وتوحيد المسارات التنظيمية ووضع خطط لتنمية القوى العاملة ترتبط بالتنمية المتكاملة.

ب. الاهتمام بمشاكل التنظيم وتحديد الأهداف والصلاحيات والخرائط التنظيمية والوصف الوظيفي لمؤسسات ووحدات الخدمة العامة .

جـ. وقف الصلاحيات الجزئية ووضع سياسة محددة للاستخدام وعدم تحويل المؤسسات الحكومية إلى وحدات عامة إلا بعد دراسة علمية .

د. تحديث وحدات الخدمة العامة وتدعيم مؤسسات التدريب ومراجعة قوانين الخدمة العامة وإزالة التضارب .

أما البرنامج القومي لإصلاح وتطوير الخدمة لعام 1990م فقد اهتمت ثورة الإنقاذ الوطني بإصلاح الخدمة المدنية ووضعت برنامجاً لإصلاحها قائماً على معالجة أوجه القصور والسلبيات التي حددتها في الآتي: (الأمانة العامة لهئية المستشارين، 2008: ص177-178).

أ. عدم الاستقرار السياسي الذي تمثل في التقلب بين الأنظمة المدنية القائمة على التعددية الحزبية وبين الأنظمة العسكرية الشمولية .

ب. إتساع رقعة الحرب الأهلية في جنوب البلاد وإنتقالها إلى بعض المناطق في الشمال .

جـ. التدهور الاقتصادي المتمثل في تدني الناتج القومي وعدم القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية وإزدياد نسبة التضخم وإنخفاض قيمة العملة المحلية .

د. ازدياد المنازعات العمالية والمهنية وتواتر الإضطرابات والتباطؤ في العمل بل وصل الأمر إلى التخريب في بعض المرافق الأساسية ، مما أفرغ الريف بنسبة كبيرة من الأيدي العاملة وخاصة في مجال الزراعة وتربية الحيوان وقد نتج عن ذلك نقص في الموارد الغذائية مما أدي إلى انتشار المجاعات وقد قادت المتغيرات الإقليمية والدولية الحكومة إلى تبني سياسات وبرامج خاصة بإصلاح وتطوير الإدارة العامة لكي تلحق بركب العالم من حولها ومن أبرز تلك السياسات الآتية :

1. التوجه نحو الأخذ بسياسات التحرر الاقتصادي ومنهجية الأسواق المفتوحة القائمة على المنافسة.
2. التطور التكنولوجي الهائل في دول العالم ودخول التقنية الحديثة .
3. حدوث ما أصبح يعرف بثورة المعلومات وإزدياد المعرفة وبسرعة نقلها وتداولها.
4. ظهور التكتلات السياسية والاقتصادية الكبيرة مثل الاتحاد الأوربي ورابطة دول جنوب شرق آسيا .

ويقول الأستاذ عبد الرحمن عبد الله أول وزير لوزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري في هذا الصدد ، إن تحديث الخدمة العامة وإصلاحها لا يكون بدفعة واحدة وإنما يأتي بدفعات قوية ومتواصلة لمواكبة التطور المستمر في أوجه الحياة المختلفة في السودان ولهذا كان لا بد من إيجاد جهاز دائم توكل إليه مهمة الدراسات المستمرة للتنظيم وأساليب العمل لمجابهة التطورات المتجددة فأنشأت ضمن أجهزة الوزارة إدارة التنظيم والإصلاح الإداري لتتولى دراسة وتحليل التنظيمات الإدارية والهياكل الوظيفية وإعداد التوصيات التي تؤدي إلى تطوير الإدارة وإن الدراسات المتأنية التي قامت بها إدارة التنظيم والإصلاح الإداري تمخضت عن مشروع عملي وأكثر فعالية وهو مشروع وحدات الخدمات الإدارية المصلحية. (حمور: ص65).

يمكن تصنيف وتقسيم التنظيم وطرق العمل إلى ثلاث مراحل على النحو التالي :(حمور: ص67).

تتمثل المرحلة الأولي والممتدة منذ إنشاء أول وحدة للتنظيم وطرق العمل وحتي إنشاء الخدمة العامة والتي ورد الحديث عنها ، وتمتد المرحلة الثانية من إنشاء وحدات الخدمات الإدارية المصلحية بوساطة وزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري وحتى حل الوزارة في عام 1981م ، المرحلة الثالثة هي مرحلة إنشاء جهاز الإصلاح الإداري شبه مستقل ويتبع لوزير شؤون مجلس الوزراء وهي تمثل ما تم خلال حكم الإنقاذ.

ويحدد المسؤولون مهام وحدات الخدمات في النقاط الآتية:

1. تبسيط العمل الأساسي المتبقي.
2. زيادة الفاعلية وتحقيق النتائج المطلوبة.
3. تطوير الأداء اليومي للإدارة العامة.

أما بالنسبة لمجالات عمل وحدات الخدمات الإدارية فإن الدراسة المشار إليها قد تم تحديدها لتلك المجالات بأن برنامجها يجب ألا يتداخل أو يختلط مع برامج التنمية والبحوث الكبري بل يجب أن ترتكز بصورة أساسية على محاولات تطوير الأساليب العلمية والأنماط السلوكية في النشاطات الإدارية والإنتاجية في الخدمة وهو ما يعني أن الجهات المعنية آنذاك قد حددت سلفاً.

قصر نشاط الخدمات على المستوى التفصيلي وربما اليومي. (حمور: ص68).

وقد حصر التقرير تلك المجالات على المستوى التفصيلي في الآتي :

1. دراسة الأساليب والإجراءات والتنظيم .
2. المعدات المكتبية .
3. حفظ الملفات وفهرستها .
4. الترتيب الداخلي للمكاتبات واستعمالها .
5. تصميم النماذج والإستمارات .
6. قياس العمل الكتابي وتحديد حجم القوى العاملة .

7. تقدير مقترحات المنصرفات .
8. نظم المعلومات .
9. مراشد العمل ومراشد العاملين .
10. ظروف العمل .
11. تحديد وتقييم الأهداف الإدارية .
12. دراسات وتحليل المعلومات .
13. المشاركة في التدريب التأهيلي للعاملين .
14. إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية .
15. إجراءات الرقابة على المخزون .
16. الدراسات الإنتاجية .

إعداد وتأهيل كوادر الوحدات: (حمور: ص68).

تم تكوين سبع عشرة وحدة للخدمات الإدارية باثنتي عشرة وزارة ومصلحة ومؤسسة عامة . ولتسييرها فقد تم تدريب أربعين شخصاً (أطلق عليهم لقب ضباط) ثم ارتفع العدد إلى مائة وعشرين ، وكان التدريب يتم على مرحلتين ، تتمثل المرحلة الأولى في تدريب محلي يتم بالسودان ، بينما يتم التدريب في المرحلة الثانية بالمملكة المتحدة ويتمثل الغرض من دورة التدريب المحلية في إعداد من يتم إختيارهم للعمل كضباط بوحدات الخدمات الإدارية المصلحية وإعطائهم جرعة كافية في التحليل الإداري وحل المشاكل الإدارية وتعريفهم ببعض رواد ومدارس الفكر الإداري وبأسس ومبادئ التنظيم وطرق العمل ، وتبسيط الإجراءات ، وترشيد استخدام الموارد .

ولقد كان التدريب المحلي يأخذ تحديداً شكل حلقة تدريبية تستمر على مدى عشرة أسابيع يطبق فيها المشاركون مبادئ الإدارة ، ونظريات الإدارة الحديثة ، والتحفيز وأسسه وسلوك الجماعات ، والقيادة الإدارية ، والإتصالات الإدارية ، والعلاقات الإنسانية ، وطرق العمل وقياسه ، وذلك بجانب أسس المقابلة ، والمخاطبة، وأسس البحث وكتابة التقارير ، وقياس الأداء والرقابة والتخطيط والمتابعة والتقييم ،

وترتيب وتنظيم المكاتب ، وكل ما يتعلق بأسس ومبادئ التنظيم والأساليب والسلوك التنظيمي .

أما بالنسبة للدورة التدريبية بالمملكة المتحدة والتي كانت تعقب الحلقة التدريبية بالسودان ، وتعتبر متقدمة بالنسبة لها ، فقد كان الغرض منها زيادة حصيلة المتدربين المعرفية والمهنية والمهارية ، وذلك بجانب إطلاعهم على تجربة مغايرة ومختلفة ، وتعتبر كل المعايير متقدمة على تجربة الوحدات بالسودان ، وأطول منها خبرة ، وأكثر تنوعاً من حيث محتواها وأساليب عملها وبما أن تلك الدورات التدريبية بالمملكة المتحدة كان يحضرها مشاركون من عدد من الدول النامية من أفريقيا وأمريكا اللاتينية والجنوبية فقد كانت تمثل فرصة لتبادل الأفكار والتجارب مع هذه المجموعات .

ومن أهم الموضوعات التي تقدم في تلك الدورة كيفية إدارة وحدات الخدمات الإدارية في كل من الحكومة المركزية والمؤسسات العامة والحكومة المحلية ، وذلك بجانب مواضيع تتعلق بأسس الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي .

الإصلاح الإداري في السودان أعطى بعض ثماره المنشودة في مجال التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، إلا أنه لم يخلو من إخفاقات كثيرة وعديدة الجوانب ، وذلك لأنه اهتم أكثر بالإصلاحات الشمولية والتنمية السياسية أكثر من تحقيق التوازن التنموي والسياسي والإداري والإجتماعي. (داني، 2005: ص398).

فقد كان الاهتمام بالإصلاحات الاقتصادية والسياسية على حساب الإصلاحات الإدارية والشراكة الأهلية والمجتمعية في السلطة والثروة والموارد المتاحة ، وبدون اهتمام بتطوير مبادئ الحكم الصالح المتمثلة في توطيد أركانه في ظل مساءلة برلمانية وإدارية وشعبية مدنية ، بشفافية معلوماتية كافية لتحقيق مبدأ سياسة الباب المفتوح في وضع السياسات العامة والقرارات السياسية والشراكة في وضع الخطط التنموية مع ضمان عدالة توزيع الثروة وبسط مبدأ حقوق الإنسان في ظل حكم القانون والقاضي العادل .

إن قضية الخدمة المدنية في السودان منذ قبل الاستقلال وإلى يومنا هذا تكاد لا تفارق المنطقة التي انطلقت منها لأسباب متعلقة بتغيير أنظمة الحكم من حزبي إلى شمولي ومن ثم تسييس الخدمة المدنية حسب أهواء الحكومات وتفضيل أهل الولاء

والطاعة وتعيينهم في مواقع قيادية دون الكفاءة وكانت بطاقة الإتحاد الإشتراكي شرطاً للمنافسة وكذا عهد الإنقاذ وحكومات الأحزاب لم تكن أفضل من سابقتها كل نظام يرى التحكم في دولاب الدولة بالسيطرة على الخدمة المدنية بموظفيها الموالين له والتعيين العشوائي مناقضاً لقاعدة (الرجل المناسب في المكان المناسب) وإنشاء أجهزة موازية مع اهمال متعمد لأجهزة الخدمة المدنية مما أدى إلى تشريد أعداد كبيرة من العاملين في مؤسساتهم وأدى إلى بطالة مقنعة بسبب تلك السياسات مما قاد إلى ظهور جرائم لم تكن معهودة في وسط الشعب السوداني مما إنعكس ذلك تهديداً للأمن القومي السوداني وأدى إلى تعثر نظام الخدمة المدنية في السودان وأصاب الضعف والإنهيار كثيراً من مؤسسات الدولة وطال الفصل التعسفي كثير من موظفي الدولة للصالح العام مما أحدث فجوة كبيرة في دولاب الدولة ولذلك فإن محاولات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمة المدنية سواء في عهد الإنقاذ أو الحكومات السابقة لتقف دليلاً على محاولات تطويرها من حيث المبدأ سواء كان عبر المؤتمرات أو ورش عمل أو اللقاءات الفنية وصرف فيها أموالاً طائلة ولكنها تنتهي بإنتهاء مراسم الحدث ولا يكون لها أثراً يذكر في جانب التحديث هذا ما أشار إليه الرئيس البشير في أحد المؤتمرات في حديث له عند لقائه بقيادات الخدمة المدنية في فبراير 2012م وأوردته صحيفة الصحافة بعنوان البشير يقر بتلقي الخدمة المدنية ضربات بسبب سياسات التمكين والتطهير ويضيف أن وكيل الوزارة هو المسؤول التنفيذي الأول عن الأداء ، كما أكد السيد الرئيس أن الخدمة المدنية تقوم على المواطنة لجهة ترسيخ الحكم الراشد لافتاً إلى تفوق الخدمة المدنية في السودان مقارنة بدول الجوار .

فالخدمة المدنية في السودان وغيره من الدول هي العقل المسير لدولاب الدولة وتعين السلطة التنفيذية والسياسية والتشريعية في صناعة القرار السياسي الراشد لمواكبة الدولة لتطور الحياة إلى الأفضل دونما التقوقع في البيروقراطية الوظيفية التي لا تريد التغيير في نمط الحياة في المؤسسة خوفاً من فقدان الوظيفة لأسباب قاصرة حسب فهم الموظفين القدامى في المؤسسة والعمل على التطوير والإبداع والإنفتاح على المستقبل بكل متغيراته وتحدياته خاصة نحن في عصر التكنولوجيا المتطورة مع تلاحق الأحداث التي يصعب على المرء التكهن بمآلات الأمور تحت رأس كل ساعة ولذلك لا بد من العمل بعقل مفتوح وإعطاء الخدمة المدنية الاهتمام الأكبر من الدولة وربطها مباشرة برئاسة الجمهورية بعيداً عن جوانب التسييس فيها ، بجانب التركيز

على خبرات الدول المختلفة لإحداث تطور شامل للإصلاح الإداري في برنامج التدريب وإعادة النظر في هياكل المؤسسات والوحدات الحكومية ومراجعة نظم التوظيف القائمة بعيداً عن الجهوية والعنصرية وكذلك تصنيف القوى العاملة وأسس الرواتب والأجور في الدولة .

العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية :

ان انتشار مفاهيم العلاقات الإنسانية وتأكيد دورها وتأثيرها في العملية الإنتاجية في المؤسسات و الإعمال أدى إلي زيادة الاهتمام بادارة الافراد في المنشآت ،لدى رجال الإدارة العليا لقد كانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لاتاثير لها علي كفاءة المنشآت اوإنتاجها تتمثل في الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وضبط وحضور العمال وإدامة الملفات والسجلات وتحديد الأجور والمرتبات والإجازات وغيرها (السابق 2015م ص83-84) .

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذى محدود الأهمية لايرقي الى مستوى الإدارات الرئيسة فى المنشاة مثل الإدارة الهندسية او الإدارة التجارية وغيرها .

وحديثا تغيرت النظرة الى إدارة الإفراد وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وطبقا لهذه النظرة الحديثة لإدارة الإفراد يتلخص الهدف الرئيس لإدارة الإفراد فى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، اى مجموعة متناغمة من العمال والموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه وفي ضوء هذا المفهوم الجديد لإدارة الإفراد يمكن تعريفها بانها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .

هنالك أسباب كثيرة وراء الاهتمام بإدارة الأفراد من منظمات الإعمال ومن أهم هذه الأسباب ما يلي : (ابو الحجاج ، سابق ص 14-15) .

1. كبر حجم المنشآت في مجالات الأعمال المختلفة وبالتالي زيادة أعداد العاملين الامر الذى أدى الى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم .

2. زيادة الاتجاه نحو التصنيع في معظم دول العالم وبالتالي زيادة حجم العمالة الصناعية بمواصفات مهنية عالية الأمر الذي يحتم وجود ادارة متخصصة تحافظ عليهم وفق نظم وإجراءات مستقرة .

3. ارتفاع تكلفة العمل الانسانى حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايد من تكاليف الانتاج في مختلف المنشآت الأمر الذى يحتم الاهتمام بضبط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين.

4. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات الأمر الذي يستوجب وجود جهاز مختص يرعى شؤونهم وينسق استخدامهم بما يعود علي المنشآت بالمنفعة .

5. اما السبب الأهم لتطوير ادارة الإفراد فينقسم الى قسمين متشابكين هما اكتشاف أهمية الأداء البشرى كمحدد اساسى للكفاءة الانتاجية واكتشاف اهمية وقدرة ادارة الافراد في توجية الأداء البشرى والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية .

اتسمت السنوات الأخيرة من القرن الماضي بتطورات وتحديات هائلة كانت مهمة في انعكاساتها الايجابية علي إدارة الإفراد ، واستجابة للتطورات والتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، فقدتم استبدال مفهوم ادارة الافراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية ، فمنذ العام 1980م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسين المهنيين بقضية الموارد البشرية .

لقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة ان الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ، ولاشك ان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهوما الحديث يشكل عنصراً أساسيا للمؤسسات والشركات العامة والخاصة حيث أصبحت الحاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

ومثلما تطورت مفاهيم العلاقات الإنسانية في مدار الفكر الادارى المختلفة تطورت النظرة الي وظيفة ادارة الإفراد وفقا للمراحل التالية : (ابو الحجاج ص 86-87)

1. الاهتمام بالإنتاج وزيادتها من جهة مع نقص في القوى البشرية من جهة اخرى.
2. التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العامة .
3. تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومسائله وإهمال حاجات الإفراد .
4. ظهور المدارس المختلفة التى ركزت علي العلاقات الإنسانية والمعنويات والدافعية .
5. ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم.
6. تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.
7. التطور التيكنولجي ومتطلبات إدارة الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.
8. التطور الذي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية .
9. تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل العناصر الإنتاج .
10. زيادة وعى وثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية .
11. نشوء جماعات العمل وتعاظم أهميتها فى جذب الأفراد داخل التنظيم .

ويرى الباحث ان مراحل تطور الموارد البشرية فى السودان قد مرت بإعداد وتأهيل كوادر الوحدات داخليا تتمثل في المرحلة الأولى فى تدريب محلي داخل السودان يكتسب فية الفرد المهارات الإدارية كضابط بوحدات الخدمات الإدارية وتعريفهم ببعض رواء الفكر الادارى وطرق تنظيم العمل وتدريب خارجي الى المملكة المتحدة للتعرف مع أناس اخرين من الدول الإفريقية لتلاقى الأفكار والتدريب المتقدم على مبادى الإدارة وان المنشآت والتنظيمات فى تلك الفترة تسود فيها الألفة بين العاملين بالمؤسسة وولائهم لها خلق نوعاً من الجدية لتنفيذ الإعمال وتفانيهم فيها بما يؤكد التعاون والتكاتف على روح الفريق الواحد لانجاز الأعمال.

العلاقات الإنسانية فى نمط الإدارة اليابانية :

لقد ابتدع اليابانيون طريقة خاصة فى الإدارة مؤسساتهم استناداً على النظريات الإدارية السابقة والأفكار التى نادى بها علماء الإدارة وأنصار نظرية النظم الداعية الى التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها عل أساس قاعدة الترابط الاجتماعي .

يلاحظ ان اليابانيين نقلوا القيم السائدة فى المجتمع الى داخل المؤسسة مع إيمانهم بضرورة وأهمية العمل الجماعي ،وعليه فإن المؤسسات اليابانية استطاعت ان توجد الفكر الادارى قديماً وحديثاً . **لقد جاءت سمات النمط الياباني فى الإدارة مجسدة فى الآتى:**

1. اعتبار مؤسسة الإعمال اليابانية أسرة يلعمل إفرادها فى تجانس وتوافق تربطهم أهدافا مشتركة وتجمعهم معايير العقل الجمعي .
2. ان صاحب العمل يعتبر أبا للجميع ،فهو الذي يرعى جميع العاملين الذين لايعتبرون مايتقاضونه من مال نظير عملهم اجراً ،بل مكافأة الى حين اكتسابهم الخبرة والمهارة التى تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم لإنشاء مهنهم ومؤسساتهم .
3. ان المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الخاصة لما يعود منها من نفع يحفظ تماسك الجماعة وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم.
4. ان المحافظة على ممتلكات المؤسسة هم لجميع وهم كل عامل باعتبار ان تشغليها يعود بالفائدة على العامل وعلى صاحب المؤسسة .
5. أن العمل يودى فى جماعات ، فكل عامل لابد أن ينتمي الى جماعة عمل مع عدم ضرورة ثبات العضوية ، بل يمكن أن تتغير تبعاً لمتطلبات العمل.
6. قياس الإنتاجية قائم على الجهد الجماعي وعلى الحوافز الجماعية الأمر الذى يجعل الكل رقيباً على العمل .
7. الاستخدام الطويل المدى والاستقرار الوظيفي سمة أساسية فى المؤسسات اليابانية .

8. القيادة تقوم على الكفاءة والمهنية التى تبدأ فى مركز الوظيفة المتواضعة (الوظيفة القاعدية) وليس على ملكية رؤوس الاموال ، والقادة فى المؤسسات اليابانية يتميزون باهتمامهم بعمالهم ويهتمون بالاستثمار فى البشر أولا .

9. الترقية لا تقوم على الأقدمية ، ونظام الأجور مفصول عن الوظيفة ، وإجراء الوظيفة تحدده المنفعة منها ، كأن يكون لعامل اجر مدير وهو ليس مديراً .

المفوضية القومية للخدمة المدنية (حمور، 2014: ص14):

إن أس البلاء وأصل الداء بالنسبة للخدمة المدنية في السودان هو عدم تأطير العلاقة بين المستويات السياسية والمستويات الإدارية فيها ، وبالتالي فإن كل ما أصاب الخدمة المدنية من مشاكل وأمراض يمكن إرجاعه إلى التداخل المستمر ومحاولات التأثير من قبل السياسيين لتجيير مخرجات العمل لصالح تحقيق أهدافهم ومراميهم السياسية حقاً أو باطلاً ، ولهذا فإن علاج جميع مشاكل الخدمة المدنية يجب أن يبدأ من هنا أي من أصل الداء وموضعه .

ولقد بدأت الخدمة المدنية السودانية عملها مطلع الاستقلال على نهج التقليد الإنجليزي (المستعمر) الذي يقوم على أساس حيدة الخدمة المدنية من جميع الأحزاب السياسية ، وبالتالي الاستقلال في تطبيق وتنفيذ البرامج الخدمية والتنموية بعد أن تكون قد أجيزت كسياسات من قبل صانعي وواضعي السياسات من السياسيين ، إلا أن التدخل السياسي (المستمر والمكثف) كما أسلفنا من قبل الجهات السياسية والذي لم يختلف من حيث مبدأ حدوثه وإن اختلف في درجته بين الحكومات الديمقراطية والشمولية والعسكرية ، أم أن هذا التدخل بمبدأ حيدة واستقلال الخدمة المدنية ، ولهذا فإننا بصدد اقتراح جهاز يتمتع بالحصانة الدستورية وبالوضعية القانونية وبالمتانة التنظيمية ضد مثل هذه التدخلات وبالتالي يتمكن من العمل في حيدة تامة ودون رهبة أو تحيز ويحظى بالضرورة بعناصر وقيادات بشرية مؤهلة قادرة ، وتنظيم حديث يجمع بين القدرة على الإبداع والإبتكار والتطوير من جهة ، ويتمتع بتمثيل ومشاركة من جميع أقاليم السودان ومختلف فئاته النقابية والمجتمعية من جهة أخرى . وأن يتسم هذا التنظيم المقترح من جهة ثالثة بإرتباطه وإنتمائه لتراث السودان الإداري والتنظيمي ، ويكون قادراً بالتالي على حرية الحركة وفعالية القرار والقدرة على تطبيقه وتوظيفه لمصلحة أوسع وأكبر فئات المواطنين ، وبعدالة وحيدة تامين.

الترشيد والإصلاح الإداري :

من المهام الأساسية للإدارة توفير الدعم اللازم لبلوغ أهداف التنظيم وتوفير البيئة الملائمة للجهود البشرية الخلاقة في تسهيل تحقيقها ولذلك اتجه الاهتمام وسيزداد مستقبلاً بالنسبة لإرتباط الإدارة العامة بالعلوم الإنسانية لحل المشاكل الناجمة عن تحفيز العاملين والعلاقات الإنسانية . وفي ظل هذا الإتجاه سوف تمتد مجالات التحفيز في الإدارة إلى ما وراء الجانب الاقتصادي لتشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والنفسية. وسوف تستخدم أساليب تستند إلى العلوم الإنسانية في مجالات الإدارة كالمشاركة والشورى والتنظيم غير الرسمي والقيادة الديمقراطية وغيرها لتحقيق المزيد من رضاء الأفراد عن العمل المتكامل والتوافق بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة التي يتبعونها وتفعيل أهداف المنظمة وإتساع حاجات العاملين فيها وإيجاد الدوافع الحافزة، نحو اتصالات أحسن وحل الخلافات وتحسين الأداء بوجه عام من خلال تحسين السلوك الإداري والتنظيمي .

إن الحكومات سواء في الدول المتقدمة أو النامية مطالبة أكثر بالتركيز على البشر وهو ما يستقطب اهتمام الإدارة العامة ، وسوف يدعو هذا الاتجاه إلى ايجاد قنوات اتصال تتيح مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات ، فمن المتوقع تزايد مساهمة المواطنين في رسم السياسات في الحقلين السياسي والإداري. (الهادي: ص24).

تنمية القوي العاملة :

وهو اتجاه بالغ الأهمية يرتبط بإدارة الأفراد وتدريبهم فالفاعلية الكاملة لأي نظام إدارة عامة تتوقف إلى حد كبير على نوعية الموظفين العاملين لا سيما من يعملون منهم في المستويات العليا ، ولذا فإن ثمة مهمتين أمام الإدارة العامة في أي دولة وهما الأخذ بنظام للعاملين يكون من شأنه إجتذاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها وتحفيزها ، ثم تدريبها وتطويرها خلال عملها الوظيفي بما يضمن مسايرتها أولاً بأول لإحداث التطورات وهو ما له أهمية نظراً لنمو حجم وتعقد الإدارة العامة . (الهادي: ص28).

وسيلحق بالوظائف عناصر علمية وفنية أكثر ولذلك يغدو هيكل الخدمة المدنية أكثر تعقيداً، كما ستحدث أساليب وضوابط للإختيار والتعيين وتقييم الأداء وتدرج الوظائف والترقيات والأجور لتلبي متطلبات المجموعات الوظيفية المتعددة والمتنوعة،

الأمر الذي يلقي بأعباء جديدة على الأجهزة المركزية للخدمة المدنية مما يقتضي أن تعيد هذه الأجهزة النظر في تنظيمها وأساليب العمل فيها لتصبح على مستوى المسؤولية .

إن وظيفة شؤون الأفراد لن تقتصر فقط على النهوض بكفاءة النظام الإداري بل سوف تمتد لتشمل دور الدولة في تحقيق الاستخدام الفعال للقوى والموارد البشرية وخاصة في أعلى مستويات المهارة ، وفي الدول النامية وخاصة منطقتنا العربية نجد أن هذه المسؤولية تنبثق من مصدرين هما الحجم النسبي للخدمة المدنية مقارنةً بالقوي العاملة الكلية ، ورد فعل سياسات شؤون الأفراد وأثرها على الأوضاع الاقتصادية والحياة الاجتماعية . ولذلك ينبغي أن يكون للدولة دور بناء في السوق الوطني للقوى العاملة ، لتشجيع تنمية المهارات اللازمة لمواجهة الاحتياجات المتطورة للدولة والحد من فاقد المهارات ، كما يجب أن يكون نظام الخدمة المدنية قادراً على تحقيق أقصى مساهمة من جانب العاملين المدنيين في الدولة. (الهادي: ص28-29).

وإذا كان سير هذا التطور الذي يبتعد بالمواصفات عن العلاقة الشخصية والمعاني الإنسانية لا يزال بطيئاً في بعض البلاد بالنسبة لما هو عليه في مجتمعات أخرى فلا بد أن تتسارع خطاه في المستقبل القريب بفعل ظروف التغيير التي تجتاح معظم المجتمعات النامية ، ولهذا التطور الاجتماعي أهمية بالنسبة للإدارة العامة ، فالسواد الأعظم من المنظمات المتزايدة هي منظمات عامة تعمل بوساطة موظفين عموميين وهؤلاء الموظفون الذين يشكلون الجانب الإنساني في هذه المنظمات المتجددة يقع على عاتقهم واجب أدبي كبير من حيث معاملة الجمهور بدرجة مناسبة من الود والإنسانية وعليهم أن يقاوموا إتجاهات المعاملة الجماعية والنظرة اللاشخصية إلى الآخرين ، والتي تنتج عادة من ضخامة المنظمات وضخامة أعداد المتعاملين معها. (درويش وتكلا، 1980: ص82).

نظام الصلاحية في الإختيار للخدمة العامة :

تفيد المعلومات التي وصلتنا عن الإدارة في العصور الوسطى ، أن نظام الإقطاع الذي كان سائداً في تلك الفترة وخاصة في أوربا ، كان قائماً على أساس أن الملك يحكم بواسطة الأمراء الذين يمتلكون الإقطاعيات بما عليها من حرث ونسل ودابة ، وفي مقابل هذا كان كل أمير يقدم سنوياً عدداً من الجنود وكمية من المال .

وقد استمر هذا الوضع فترة من الزمن ، إلى أن توسع ملوك بعض الدول خاصة بروسيا في الفتوحات وغزو الدول الأخرى. (درويش وتكلى، ص83).

وكان من نتائج فتوحات التوسع الحربي أن ظهرت حاجة الملوك المالية إلى المزيد من المال والجنود ، وإلى ضرورة الاعتماد على عدد من الموظفين يؤدون المهام المتزايدة للدولة والخدمات الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل حينما كانت وظيفتها مقصورة على مجرد جمع الضرائب والدفاع ، وإزاء هذه الحاجة المتزايدة بدأ الملوك يعينون في الوظائف العامة ، وأخذوا يعتمدون على أنفسهم في تجنيد الرجال وجباية الأموال . وكلما ينشئ الملك جهازاً إدارياً من العدم ، ولكي يضمن ولاء هذا الجهاز لشخصه وائتماره بأمره ، تمت التعيينات بالخدمة العامة على أساس متحيز تماماً وفي نطاق مغلق . فقد بدأ الملوك الإختيار للوظائف العامة من بين الأقارب والأصهار والأصدقاء ورجال البلاط الملكي والحاشية العسكرية ، وأقربائهم وأصهارهم وأصدقائهم ، وهكذا ابقيت طوائف الشعب المختلفة خارج مجال الإختيار وحرمت من الوظائف العامة .

ويطلق على هذا النظام في شغل الوظائف العامة (النظام الفاسد) (SPOIL SYSTEM) لأن التعيين كان يتم على أساس واحد من ثلاثة إعتبارات شخصية بحتة وغير موضوعية في شغل الوظائف العامة تشمل :

1. تعيين الأقارب (NEPOTISM) .
2. تعيين المعارف والأصدقاء (FAVOURTISM) .
3. تعيين الأنصار السياسيين (PATRONAGE) .

وكان من نتائج ممارسة هذه السياسة في التعيين بالخدمة العامة أن حدثت ردود فعل سيئة لها . وقد تمثلت ردود الفعل هذه في ضغوط قوية واقعة على الملوك والحكومات للعدول عن هذه الطريقة الجائرة ، وتطوير نظم الخدمة العامة ، وإتاحة الفرص المتكافئة لذوي الكفاءة من أبناء الشعب لتولي شرف خدمة الدولة .

وكان في مقدمة ردود الفعل ثورة الجماهير التي حرمت من تولي المناصب العامة والوظائف الحكومية ، وقد أصبحت الجماهير في مقدمة القوى الصناعية الهائلة

على حكوماتها مطالبة بتوفير نوع من العدالة في شغل الوظائف قائم على أساس (تكافؤ الفرص) واختيار أصلح العناصر لأداء الخدمة العامة .

وتحت ضغط الجماهير ورجال الأعمال ، وأمام التقدم الواضح الذي أحرزته إدارة الأعمال ، برغم حداثة عهدها ، إضطرت الحكومات أن تعدل تدريجياً عن النظام الفاسد في التعيين بالوظائف العامة .

وكانت إنجلترا في مقدمة الدول التي أخذت بنظام الصلاحية (MERIT SYSTEM) للتعيين في الحكومة فأدخلته سنة 1852م ثم تبعتها فرنسا عام 1882م فالولايات المتحدة عام 1883م.

فقد اقترن دخول هذا النظام في أمريكا بصدور قانون الخدمة المدنية في ذلك العام ، وتضمن القانون مبادئ مهمة منها إنشاء هيئة مستقلة للخدمة المدنية ، والإختيار على أساس امتحانات المسابقة ذات الصبغة العملية ،وتحديد فترة اختبار للموظف الجديد يكون فيها تحت الملاحظة ، وإعفاء الموظفين من التبرع للأحزاب السياسية ، وتفضيل المصابين من المحاربين في الوظائف العامة .

ويُعد الأخذ بنظام الصلاحية في الاختيار والتعيين بالحكومة علامة طريق مهمة في تاريخ تطور الإدارة العامة وذلك لما حققه من أهداف يمكن إجمال أهمها في الآتي :

1. إختيار أصلح العناصر من بين الموارد البشرية المتاحة لتولي الوظائف العامة.
2. تحقيق تكافؤ الفرص بمعنى أن الوظيفة العامة أصبحت حقاً لمن هو أهل لها بصرف النظر عن أصله أو نسبه أو صلاته وقد أدى هذا بدوره إلى اتجاه الخدمة العامة نحو الديمقراطية .
3. توفير العوامل التي تمكن من اختيار الخدمة العامة كمهنة مستقرة مع إمكان التخصص في هذا المجال ، فالإعتماد على نظام الصلاحية في الاختيار والتعيين بوظائف الحكومة أبعدها عن أن تصبح مكافأة لبعض الأشخاص والفئات ، وحدد طريقاً واضحاً وسليماً للوصول إليها ولذلك استقرت الخدمة العامة كمهنة يمكن أن يضطلع إليها من يرغب فيها وهو أهل لها .

وتأخذ أغلب دول العالم الآن بنظام الصلاحية في الإختيار والتعيين بالخدمة العامة ، فيما عدا المناصب التي تشغل على أساس سياسي، كما هو الحال في مناصب الوزراء والمحافظين. (درويش وتكلا: ص86).

المبحث الثالث

أثر الأدوار الرقابية على تطور الخدمة المدنية

ماهية وطبيعة الرقابة :

أثبتت التجربة العلمية أنه ليس هنالك أسلوب واحد للرقابة يمكن تطبيقه على جميع الأنشطة سواء على مستوى المنظمات أو المؤسسات الحكومية ولكن هنالك عدة أساليب مختلفة يمكن تطبيقها حسب تنظيم المؤسسة ، ويكون فاعلاً بقدر تفهم القائمين على أمر المؤسسة من متابعة تنفيذ الأداء وأن الصحافة السودانية هي السلطة الرابعة للرقابة على السلطة التنفيذية والتشريعية من أعمال الدولة وهذه الوظيفة هي الخاصة بالملاحظات حول عمليات التنفيذ ، ومستوى مخرجات التخطيط والتنظيم والتوجيه ، وقياس النتائج بالمقارنة بما تم فعلاً وكان مطلوباً إتمامه بمعايير ومحتوى الخطط المعدة والسياسات واللوائح والأوامر المعمول بها ، ومن بعد المقارنة على أساس موضوعي يتم تحديد مستويات الإنحراف إيجاباً أو سلباً. (الطويل: ص57).

ويعرفها هنري فايول : (تنطوي الرقابة على التحقيق إذا كان كل شئ يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة ، وإن عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شئ معدات أفراد وأفعال). (عاطف، 2009م، ص35).

فالرقابة هي مقارنة الأداء الفعلى بما هو مخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ، فإذا كان المخطط لإحدى الورش هو إنتاج مائة آلة خلال الشهر الواحد ، وبنهاية هذا الشهر تبين أن ما أُنتج فعلاً هو ثمانون آله ، يتبين لنا أن هنالك فرقاً مقداره 20 آله ، وقد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في الشهر التالي مثل تشغيل وردية إضافية ، أو زيادة عدد العمال أو غيرها من الإجراءات. (عاطف، 2009م: ص35).

أهداف الرقابة الإدارية: (ماهر، 2013: ص336).

1. حماية الصالح العام : وهو محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة ، والكشف عن الإنحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية .

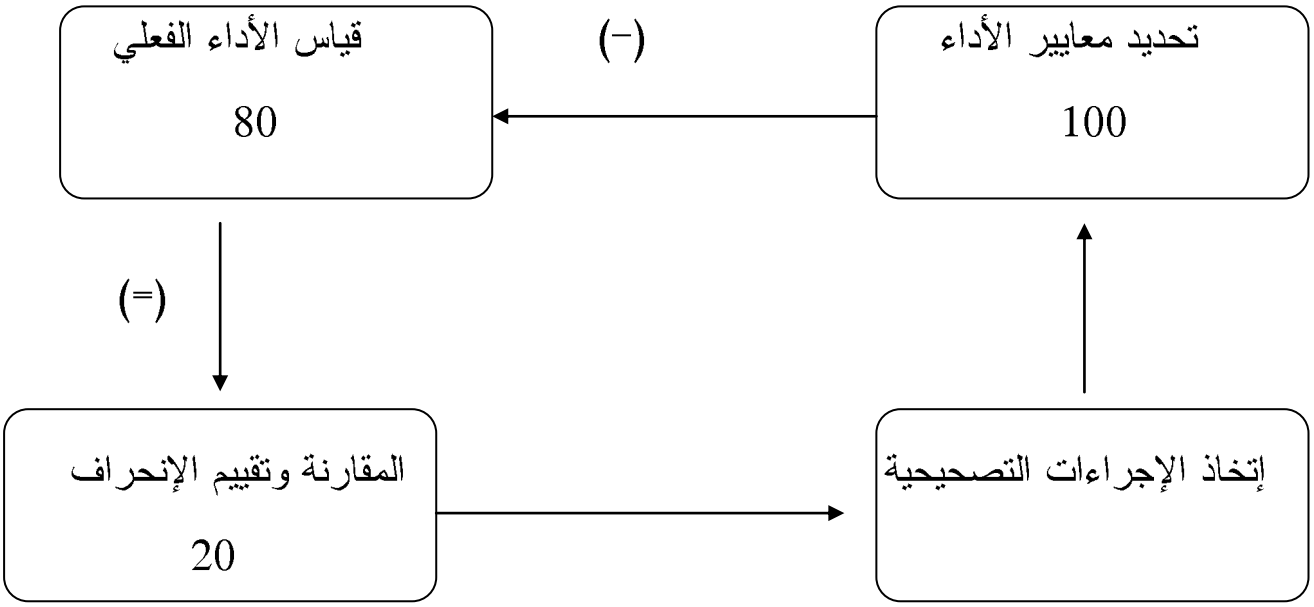
2. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام ، وإتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف .

3. ما يحمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الإنحراف أو تقليل الأخطاء .

خطوات العملية الرقابية :

تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية وهي: (ماهر، 2013: ص336).

1. تحديد معايير الأداء .
2. قياس الأداء الفعلي .
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري وتحديد الفرق .
4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .



خطوات الرقابة

أولاً : تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير الأداء تلك المعدلات والأهداف المطلوب تحقيقها وبالمنطق نفسه يمكن أن نقول إن هنالك معايير للأداء أو معدلات وأهداف ، تخدم العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية .

فهنالك معايير أداء على مستوى المشروع وتكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا ، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد) . وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسة والتي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى ، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام ، وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الأداة التشغيلية والتي يضطلع بها مديرو الأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام . وأخيراً هنالك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم .

ثانياً : قياس الأداء الفعلي :

يلي تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي (أو قياس التنفيذ) وبالمنطق نفسه السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس ، إلا أننا نبدأ هنا من أسفل لأعلى حيث إن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوي المشروع كله . ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة . وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفون عن مرؤوسيهم بصفة دورية (سنوياً في الغالب) وتتضمن تقييم كفاءة هؤلاء المرؤوسين ، أما على مستوى الأقسام وأيضاً الإدارات فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف ومن أشهر المقاييس ، المبالغ المصدقة من الميزانيات ، وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطاً بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المـــال (مثل معدل العائد على الإستثمار) وتحقيق إستراتيجيات السوق (مثل حصة عالية من السوق ، وتقديم سلع جديدة) واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع أداء العاملين ورضائهم عن العمل) .

ثالثاً : مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء :

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الظروف (أو الإنحرافات) . وقد تبدو عملية المقارنة سهلة ، إلا أن ما يزيد صعوبه هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الإنحرافات ، ويمكن في هذا الصدد التفريق بين نوعين من الإنحرافات : إنحرافات طبيعية وإنحرافات غير طبيعية .

تتميز الإنحرافات الطبيعية بالصفات التالية :

أ. فرق أو إنحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .

ب. إنحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ .

جـ. إنحرافات راجعة لظروف طارئة .

د. إنحرافات غير متكررة .

أما الإنحرافات غير الطبيعية تتميز بالصفات التالية :

أ. إنحرافات جسيمة .

ب. إنحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم .

جـ. إنحرافات راجعة لظروف معروفة يمكن السيطرة عليها .

د. إنحرافات متكررة .

ويحتاج الإنحراف غير الطبيعي لعلاج حاسم ومحدد ومخطط له بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته ، أما الإنحراف الطبيعي فقد لا يحتاج إلى علاج ، وإن إحتاج إلى علاج فهو بسيط وسطحي.

ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الإنحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الإنحراف.

رابعاً : الإجراءات التصحيحية: (عاطف، 2009م: ص41).

ويقصد بذلك الأخطاء والإنحرافات التي يسفر عنها قياس الأعمال السابقة ، فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الإنحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المديرين بإتخاذ إجراءات لعلاج الإنحرافات فهذه العملية هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بين الوظائف الإدارية الأخرى، أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) .

عناصر ممارسة الرقابة :

لكي تتم عملية الرقابة يشترط الآتي :

1. معرفة كل من نوعية الأعمال محل الرقابة ومعدلات الأداء المتصلة بها ، وماهية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ومقاصد عملية الرقابة ذاتها .
2. الكياسة وحسن التعامل مع الخاضعين للرقابة ، ومحاولة تفهم كليات الأمور والظروف المحيطة ، وإدراك أسباب المشاكل والظواهر .
3. دقة الملاحظة وإدراك العلاقات وأطرافها. (الحلو، 1987م: ص399).

الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية :

الرقابة الداخلية هي الرقابة التي تقوم بها السلطة الإدارية على نفسها ، أما الرقابة الخارجية فهي الرقابة التي تفرض على الإدارة من خارجها. (الحلو، 1987م: ص400).

أولاً : الرقابة الداخلية :

الرقابة الداخلية هي تلك التي تمارسها السلطة الإدارية بنفسها على نفسها ويستوي في ذلك :

أ. أن تكون الرقابة شاملة تعم كل أعمال ومنجزات الإدارة من جوانبها المختلفة ، أو أن تكون تخصصية تنصب على أحد جوانب أعمال الإدارة كالأعمال القانونية أو المحاسبية ، وهي التي تقتصر على مراقبتها عادة أجهزة الرقابة المركزية كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والجهاز المحاسبي .

ب. أن ترد الرقابة على كل الأعمال والأشياء الواقعة في دائرتها ، أو أن تقتصر على عينات منها يتم إختيارها بحيث تكون ممثلة لغيرها .

جـ. أن تكون الرقابة ميدانية تمارس على الواقع العملي أو أن تكون وثائقية تتعامل مع المستندات والأوراق .

وتتنوع الرقابة الداخلية من حيث من يمارسها ، فهنالك رقابة الرؤساء المتابعين في الإدارة ، ورقابة الأجهزة الفنية التخصصية ورقابة السلطة المركزية على السلطات اللامركزية .

وتُفصل سلطات الرقابة على النحو التالي :

1. رقابة الرؤساء المتتابعين :

يقصد بالرقابة الداخلية غالباً تلك التي يتولاها كل رئيس إداري في دوائر رئاسية أياً كانت درجته . وتنصب هذه الرقابة على الأعمال المتخذة من جوانبها المختلفة ، الفنية منها وغير الفنية وتنشر الرقابة الداخلية في مختلف أجزاء التنظيم ، ويتقرب فيها الرقيب ممن يراقب ، فتكون أكثر جدوى وأعمق أثراً .

وتشمل الرقابة الرئاسية فحص مشروعية الأعمال المراقبة وتوافقها مع القواعد القانونية سارية المفعول ، وكذلك بحث مدى ملائمتها لتحقيق ما صدرت من أجله ، فإذا اتضح عدم مشروعيتها أو ملائمتها كان من حق الرئيس إلغاؤها أو تعديلها ويعيب هذه الرقابة شدة إرتباطها بالمنظمة الإدارية ، فيستطيع مديرها إضعافها إن أراد ، أو حتى الانحراف بمنظمته عن جادة الصواب ، لذلك يجب أن تكمل الرقابة اللامركزية المنبثقة من داخل المنظمة الإدارية بأخرى مركزية تأتي من خارجها لمعالجة ما قد يعتريها من نقص أو خلل .

2. **رقابة الأجهزة التخصصية** :

ومن صور الرقابة الداخلية على مستوى السلطة التنفيذية في الدولة وجود أجهزة مركزية متخصصة تلحق عادة بالرئاسة وتمارس رقابتها على مختلف الأجهزة الإدارية في الدولة وتقدم تقارير عن نشاطها مع التوجيه بإتخاذ اللازم ، غير أن رقابة هذه الأجهزة لا تنصب على الأعمال الفنية التي تمارسها كل إدارة ، كالأعمال العلاجية في مجال الإدارات الصحية والأعمال الهندسية في مجال إدارات الأشغال ، وإنما تتعلق بالأعمال المشتركة التي تتم في مختلف إدارات الدولة كالأعمال المحاسبية والأعمال التنظيمية والأعمال التي تقع في مخالفة القانون ، ومن معوقات هذه الرقابة تبين ضعف الفنيين وقلة مستواهم الوظيفي فلا يحسنون التعامل مع القيادات الإدارية .

الرقابة على أعمال المؤسسات والوحدات الحكومية ضرورة لتسيير دولاب الدولة حسب اللوائح والقوانين المقيدة من الوقوع في المخالفات الإدارية وهنا في السودان هنالك أجهزة الرقابة الإدارية في كل المؤسسات الحكومية تمارس نشاطها الرقابي سواء الداخلية منها أوالخارجية التي تراقب أعمال المؤسسات حسب خطتها السنوية .

وكان هنالك الجهاز المركزي للإصلاح الإداري الذي يتولى متابعة أعمال المؤسسات منذ إنشائها ولكنها لم تكن بالفاعلية التي تحد من تجاوزات الوزارات والمؤسسات الحكومية ولذلك تم إنشاء ديوان المراجع العام لمراقبة أجهزة الدولة في تسيير أدائها وقد استطاع ديوان المراجع العام كشف العديد من التجاوزات والفساد الإداري في مؤسسات الدولة ولكن عدم التعاون من المؤسسات الحكومية حال دون تطبيق القانون أدى إلى اضعافه من متابعة أعماله بالصورة المطلوبة مما أدى إلى استشراء الفساد بصورة كبيرة واصبح امام هذا الجهاز تحدي كبير من ممارسة أنشطته للحد من التعدي على المال العام ولذا واجب الدولة اعطاءه سلطات وصلاحيات واسعة حسب نص القانون لردع المتجاوزين حيث تفقد الدولة سنوياً مليارات الجنيهات لأسباب التساهل في تطبيق القانون .

3. **رقابة السلطة المركزية :**

ومن صور الرقابة الداخلية على مستوى السلطة التنفيذية أيضاً تلك الرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على السلطات اللامركزية المرفقية والمحلية . وتنصب هذه الرقابة على السلطة اللامركزية ، وقد تتمثل في الإذن السابق أو التصديق اللاحق أو إلغاء القرارات الإدارية ، كل ذلك في الحدود وبالشروط التي يبنها القانون . فالسلطة الرئاسية أوسع مدى وأعمق غوراً من السلطة الوصائية ، لأنها تتضمن حق الرئيس في إلغاء وسحب وتعديل قرارات المرؤوس ، بل وتمتد لتشمل توقيع الجزاءات التأديبية على المرؤوسين أنفسهم .

أما الرقابة على أعمال السلطة اللامركزية بما تشمل من تعيين أو عزل أو وقف للمجالس المنتخبة فهي حقيقتها رقابة على أعمال السلطة اللامركزية ، تتعلق إما بعملية إختيار العاملين ، أو بوقف أعمال بعض العاملين بصفة مؤقتة أو دائمة لعدم تحقيقها الأهداف المرجوة منها .

ثانياً: الرقابة الخارجية :

أما الرقابة الخارجية فهي تلك التي تأتي من خارج السلطة الإدارية ، وقد تكون شعبية أو نيابية أو اقتصادية ، وتهتم أساساً بقانونية النشاط الإداري وتناسبه مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة ، دون اكتراث كبير يتوافق مع المبادئ الإدارية

السليمة ، ولذلك تعتبر الرقابة الخارجية أقل فعالية من الداخلية ، بل وقد تتمثل في مجرد مظهر خادع عديم الجدوى يتخذ ذراً للرماد في العيون .

نفصل هذه المستويات الثلاثة في الآتي :

1. **الرقابة الشعبية :**

هي تلك التي يمارسها المواطنون أفراد أو جماعات على أجهزة الإدارة المختلفة بما يقدمون من شكاوي وبلاغات وما يثيرون من مشاكل تتصل بها ، ويصل الأمر أحياناً إلى حد تكوين رأي عام معين تجاه إدارة من الإدارات ، فيكون له أثر لا شك على هذه الإدارة ، وتهتم الرقابة الشعبية أساساً بالإجراءات المباشرة التي تقدمها الإدارات للجمهور ، وتختلف فعاليتها من بلد لآخر حسب وعي درجة شعبها ، وتمارس الأحزاب السياسية وجماعات الضغط دوراً كبيراً في مجال الرقابة الشعبية على أجهزة الإدارة. (الحلو: ص404).

2. **أساس الرقابة البرلمانية :**

في شرعة الأنظمة البرلمانية تنتظم العلاقة بين الحكومة والبرلمان على أساس من التعاون والتوازن ، وفقاً لمفهوم مرن لمبدأ فصل السلطات. (يونس، 2012م: ص5).

والرقابة النيابية هي تلك التي يتولاها البرلمان في ممارسته لدوره الرقابي على السلطة التنفيذية ، وذلك عن طريق طرح الموضوعات العامة للمناقشة لاستيضاح سياسات الحكومة بشأنها ، والتحقيقات التي تجريها لجان تقصي الحقائق ، والأسئلة والاستجوابات التي توجه إلى الوزراء أو إلى رئيس مجلس الوزراء في الأنظمة البرلمانية ، كما يمارس البرلمان نوعاً من الرقابة على إدارات الدولة من النواحي المالية من خلال نظرة للميزانية والحساب الختامي للدولة . وتقوم المجالس الشعبية والمحلية بمراقبة الأجهزة التنفيذية الواقعة في مجال إختصاصها طبقاً للقوانين التي تحكمها. (الحلو: ص405).

3. **الرقابة القضائية :**

هي تلك التي يمارسها كل من القضاء الإداري الدستوري إن وجد على أعمال الإدارة . وتقوم هذه الرقابة على بحث مشروعية أو دستورية أعمال الإدارة ، أي

مدى توافقها مع قواعد القانون الوضعي المطبقة ، بصرف النظر عن مدى فاعليتها في تحقيق أهداف الإدارة ، وفي حالة التحقق من عدم مشروعية القرار الإداري يحكم القضاء الإداري بإلغاء هذا القرار بناء على طلب ذوي المصلحة ، وقد يحكم فضلاً عن الإلغاء بالتعويض إذا أصيب صاحب الشأن بضرر بسبب خطأ الإدارة. (الحلو: ص405).

أغراض الرقابة :

الرقابة على الموظفين وعلى العمل الحكومي ضرورية لأن بعض الأمراض والعلل أو سوء التصرف أو السلوك المنحرف أو الإهمال قد تحدث في داخل الجهاز الحكومي الضخم وقد تؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف . وما دامت غاية العمل الحكومي هي رفاهية المجتمع وتطوره ، فإن المعوقات التي قد تصادف هذا العمل تضر بأهداف المجتمع وتهدد الإستقرار الحكومي. وتشمل أغراض الرقابة ما يأتي: (درويش وتكلا، 1980: ص512).

1. التأكد من أن القوانين منفذة، وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة ، وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون .
2. الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته .
3. التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة، وفي الحدود المرسومة ، وأن الإعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله وبأمانة .
4. التأكد من أن المستويات الإدارية في الصورة بالنسبة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها ، وأن الرئاسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية .
5. اكتشاف الأخطاء ، وسوء التصرف ، وحالات الإنحراف ، والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بإمتيازات لا حق لهم فيها ، وأنهم يتصفون بالنزاهة والأمانة .

6. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة ، وأن الجميع سواسية أمام القانون .

7. لتحقيق تكافل العمل الحكومي والحد من الإسراف وضبط الإنفاق في المجالات غير الحيوية ، وتحقيق الإدارة الاقتصادية .

8. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدى على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية المرعية.

9. التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة ، وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية ، وأن الموظفين لا يسيئون استعمال سلطاتهم ولا يستغلون هذه السلطات .

10. ترشيد عملية إتخاذ القرارات ، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه .

11. التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ، ومن ولائهم لهذه الأهداف.

<u>أغراض الرقابة بالدول النامية</u> :

إلى جانب العناصر السابقة ، فإن الرقابة بالدول النامية تركز على بعض الأغراض التي تهم الإدارة بتلك الدول وفي مقدمة هذه الأغراض. (درويش وتكلا، 1980م: ص512).

1. التأكد من أن عمليات التنمية ومشروعاتها تسير في اتجاه الأهداف المحددة لها بكل قوة وسرعة .

2. التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة والحد من الإسراف الحكومي .

3. العمل على تطوير الإدارة واقتراح التوصيات المتعلقة بعملية الإصلاح الإداري.

4. ضمان خدمة المواطن وراحته ، وتعزيز ثقته بالحكومة .

5. تحقيق الكفاية الإنتاجية بالقطاع العام .

6. الحفاظ على النشاط الحكومي بعيداً عن الأهواء والميول السياسية .

بالإضافة إلى ما تقدم فإن أهم حقيقة بالنسبة لإدارة التنمية هي التركيز على تحقيق النتائج، ومن هنا فإن بعض المخاطر المرتبطة بمكونات العملية الإدارية ، كالرقابة على الإجراءات مثلاً يمكن التغاضي عنها ، وهذا يجعل الرقابة على إدارة التنمية مهمة وحساسة ودقيقة ، ومهمة سياسية في الوقت نفسه ، وتحتاج إلى قدر كبير من الحكمة والوعي القومي ، ذلك أن الرقابة على مشروعات التنمية يجب أن يكون هدفها الأساسي تقديم النتائج والإنجازات ، لا المراجعة ولا التدقيق ومحاولة التأكد من مدى إتباع التعليمات والإجراءات الروتينية .

وسائل الرقابة :

1. **التفتيش الإداري** :

وينصرف التفتيش الإداري إلى فحص سلامة الأعمال الإدارية سواء من الناحية الشكلية أو من الناحية الموضوعية وفقاً لبناء البرامج المعدة له ، ثم تفرغ النتائج في إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض ، وبطبيعة الحال يملك القائم بالتفتيش سلطة معينة تحدد إطار إجرائه وإلى أي حد . وما قد تستلزمه عملية التفتيش من الإطلاع على السجلات والوثائق والبيانات ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأساسية وتحديد المسؤولية عنه ، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد .

ويتخذ التفتيش صوراً متعددة ، فمن حيث الوقت قد يكون فجائياً ، أو دورياً ومن حيث العمل فقد يكون شكلياً أو موضوعياً ، أو قد يكون مالياً أو فنياً ، ومن حيث مداه فقد يكون كلياً أو جزئياً .

ويجب أن تكون هنالك برامج معدة مسبقاً لعملية التفتيش حتى يحقق أهدافه وألا تتكرر عملياته ، وأن توضع له الضوابط الموضوعية بحيث لا تتدخل فيه العوامل الشخصية ومن الضروري مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها ، وإتاحة الفرصة لهم للدفاع عن أنفسهم ، وعادة ترفع نتائج التفتيش إلى الرئاسات الإدارية المختصة لإعتمادها وإتخاذ ما يلزم من إجراءات نحوها على ضوء نتائجها. (درويش، 1978م: ص404-405).

2. **التقارير الإدارية** :

ويقصد بها التقارير التي توضع لتقرير كتابة الأعمال الإدارية وبيان سير تحقيق البرامج وهذا الأسلوب أهم أساليب الرقابة الإدارية وتكاد تأخذ به كل النظم الإدارية .

وفي الحقيقة فإن نظام الرقابة يستند أساساً إلى أسلوب التقارير الدقيقة ، ومن ثم فلا بد من وجود البيانات المحددة عن العمل الإداري وأن توضع هذه البيانات على أساس قبولها لوحدات القياس ، وذلك أن الرقابة تعتمد على القياس والذي يستلزم بدوره كما سبق تجميع البيانات والمعلومات بدقة ، ووضعها في نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها بسهولة . يعني يمكن قياسها وتقويمها ولا بد أن تكون واضحة ، ومتصلة في نفس الوقت كي يمكن من خلالها الوقوف على تقدم تنفيذ البرامج وفق ما تنتهي إليه التقارير ، ومدى سير هذا التنفيذ وإتفاقه مع الجدول الزمني له أو اختلافه معه ، والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعلى من تقع المسؤولية.(درويش، 1978: ص405-406).

3. **الشكاوى** :

يحدث في كثير من النظم أن يتقدم المواطنون بشكاوى ضد الموظفين أو بتظلمات أو بلاغات ضد عمل إداري يمثل مخالفة معينة . ومن ثم فإن فحص مثل هذه الشكاوى من وسائل الرقابة الإدارية ، وتحرص معظم الدساتير الحديثة على كفالة حق تقديم الشكاوى والعرائض إلى السلطات العامة وتطبيقاً لذلك فإن التظلمات الإدارية تخصص لها مكاتب للشكاوي في وحداتها الإدارية المختلفة(2) . (درويش، 1978: ص406).

المبحث الأول

مفاهيم الإستراتيجية وأدوارها

1. **الإستراتيجية** . STRATEGY

هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة. (ماهر، 2011م: ص20).

ومن ناحية أخرى عرفها الدكتور محمد حسين أبو صالح بأن الإستراتيجية هي قدرة الدولة على إمتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية الوطنية. (صالح، 2009م: ص54).

2. **الإدارة الإستراتيجية** . STRATEGY MANAGEMENT

هي النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة ، والرؤية ، والأهداف والاستراتيجية. (ماهر، 2011م: ص23).

ويرى دكتور محمد حسين أن الإدارة الإستراتيجية إرتبطت في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية. (حسين، 2009م: ص52).

3. **التخطيط الإستراتيجي** . STRATEGY PLANNENG

هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف). (ماهر، 2011م: ص23).

ويُعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتنافس بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل وكذا الترابط والتنافس بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية ، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمجهودات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً. (أبو صالح: ص54).

وتحدث الدكتور محمد حسين أبو صالح أن السودان اتجه لخطة استراتيجية طويلة المدى وعمل استراتيجية ربع قرنية تنفذ خلال خمسة خطط إلا أن هناك

انحراف عالي جداً من المؤسسات في تنفيذ الخطة بلغ 54% وكان هذا الانحراف نتيجة لضعف إعداد الخطة ولم تستوعب الخطة الشئ الموجود وأن خطة الاستراتيجية 2012م – 2016م كان المكسب فيها كبير جداً وحصل انضباط في الأداء وكان الانحراف فيها 08% لأن الجميع تفهم الإعداد الفني في إعداد الخطة وارتفعت نسبة إدارة الأولويات إلى 80% من الخطة الثانية وقال ابو صالح في خلال المرحلة الثالثة سوف يتم تقييم لنصف المدة .

4. **التخطيط** : PLANNING

تحديد ما يجب عمله في المستقبل ، وتحديد أسلوب التنفيذ ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ. (ماهر، 2011م: ص23).

ويرى دكتور محمد حسين ، بأن التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة .

كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف. (أبو صالح: ص25).

5. **الرسالة** : MISSION

هي الغرض من وجود المنظمة والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة وأنشطتها وأسلوب تنفيذ الأنشطة ، والغرض ، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة ولماذا؟. (ماهر: 2011م، ص22).

ويرى الدكتور محمد حسين بأن الرسالة في الدولة توضح التوجه الرئيس والقيم الأساسية للدولة أو الوزارة أو المؤسسة العامة والرسالة يمكن أن تعبر عن السبب الأساسي من وجود الوزارة أو المؤسسة أو المنظمة. (حسين، 2009م: ص96).

ويرى الباحث بأن رسالة الصحافة في نهاية الإستراتيجية صحافة حرة ومستقلة ذات رسالة خالدة قادرة على القيام بدورها بكفاءة في التنوير المعرفي تجاه الشعب السوداني للإستنهاض بالخدمة المدنية نحو آفاق التطور .

6. **الرؤية** : ViSiON

الصورة التي نأمل أن تحققها المنظمة لنفسها أو هو الوضع المرغوب الذى يجب أن تسعى إليه المنظمة. (ماهر، 2011م، ص24).

يرى دكتور محمد حسين أبو صالح أن الرؤية القومية هي تعبر عن الوضع الذي تريد أن تكون عليه الدولة في نهاية فترة الاستراتيجية ، وتعبر عن الحلم الوطني وتصاغ بكلمات محدودة. (حسين، 2009م: ص94).

ويرى الباحث بأن رؤية الصحافة السودانية في نهاية الاستراتيجية تود أن تلعب الصحافة السودانية دوراً محورياً في إعادة صياغة الخدمة المدنية بقالب جديد يستوعب أكفاء العناصر لإدارتها حتى تعود لسيرتها الأولى .

7. **الأهداف** : GOOLS

هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية القابلة للقياس. (ماهر، 2011م: ص22).

ويرى دكتور محمد حسين أبو صالح أن الأهداف الاستراتيجية تتمثل في الطريق نحو تحقيق الغايات التي بدورها تقود نحو تحقيق الرؤية القومية ، ويتعذر تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة لاعتبارات تتعلق بالعقبات التي تقف أمامها من نقاط ضعف أو مهددات وكذلك بطبيعة وكنه وعمق وحجم الهدف نفسه وهو ما يجعل تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب إنجاز العديد من الأهداف المرحلية، ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في إطار رؤية ورسالة الدولة بعد إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي. (حسين، 2009م: ص98).

8. الهدف الاستراتيجي للصحافة في معالجة قضايا الخدمة المدنية بناء صحافة راشدة قادرة على إستيعاب متطلبات المرحلة لمعالجة قضايا الخدمة المدنية .

9. **الأهداف العامة** : ViSiON

أ. الإرتقاء بمستوي الخدمة المدنية من خلال صحافة راشدة قادرة على القيام بمهامها بكفاءة وإقتدار .

ب. نشر الوعي والثقافة وسط أفراد الشعب السوداني .

جـ. بناء خدمة مدنية ترتقي بمستوى الأداء في الدولة .

د. معالجة قضايا الخدمة المدنية من خلال استراتيجية واضحة للصحافة .

هـ. التعاون بين الصحافة والخدمة المدنية للنهوض بمستوى المجتمع السوداني .

10. **التحديات** :

هنالك تحديات أعاقت مسيرة الخدمة المدنية في السودان تتلخص في الآتي :

أ. إنتشار الفساد والمحسوبية في مؤسسات الدولة مما يستدعي سن تشريعات وقوانين لكبحها .

ب. التدهور المريع لمؤسسات الخدمة المدنية بالسودان .

جـ. ضعف استراتيجية الصحافة أدى إلى ضعف الخدمة المدنية .

د. تسييس الخدمة المدنية .

هـ. قيادة أفراد لمؤسسات غير مؤهلين لإدارتها .

11. **الفرص** : OPPORTUNITIES

الفرصة تتشكل من وجود ظروف وأوضاع وأنماط ثقافية وسياسية واجتماعية معينة ، يمكن الاستفادة منها لتحقيق مصلحة ، ويتم ذلك من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية بالإستناد على نقاط القوة من موارد وقدرات ، كالفرص التي تجسدها فجوة الطاقة والفرص التي تجسدها مشكلة شح الموارد في العالم بالنسبة لاستراتيجية الإنتاج العلمي أو التقني ، حيث يتم توفير إنتاج علمي أو تقني يحل هذه القضية بمقابل. (أبو صالح، ص77).

ويرى الباحث أن فرص السودان كثيرة لما فيه من تنوع ثقافي اجتماعي يساهم في النهوض بالدولة السودانية ويتمثل ذلك في الآتي :

أ. الثورة التكنولوجية أدت إلى أزدهار التعليم في المجتمع السوداني .

ب. حرية الصحافة تؤدي إلى كشف الخلل في مؤسسات الخدمة المدنية .

جـ. تطور الصحافة يؤدي إلى رفع درجة الوعي في المجتمع السوداني مما يساهم في بناء خدمة مدنية منضبطة .

12. **نقاط القوة** : STRENGTH

القوة هي المزايا والقدرات والموارد المادية والمعنوية المتاحة للدولة وتلك الممكن توفيرها من خلال الترتيبات الاستراتيجية ، ويشمل الموقع الجغرافي والموارد البشرية المؤهلة ومستوى التنمية الأخلاقية ، والموارد الطبيعية كالأرض الزراعية الخصبة والأنهار والمياه الجوفية ، والأمطار ، والغابات ، وثروات البحار والمعادن والنفط وأحجار الزينة والمناخ. (أبو صالح: ص75).

يعتبر السودان دولة ذات بعد استراتيجي مميز حباها الله بثروات الدول العظمى ولكن استغلالها اصبح في رحم الغيب نسبة لصراع النخب السياسية منذ الاستقلال وضاعت هذه الفرص لأسباب التنازع وعدم الإنسجام في مكوناتها بالرغم من العديد من نقاط القوة التي تجعل الدولة السودانية في المقدمة ويتمثل ذلك في الآتي :

أ. يعتبر نظام الخدمة المدنية في السودان من أعرق الأنظمة الإدارية التي خلفتها الإدارة البريطانية إبان عهد الإستعمار .

ب. السودان بحكم تركيبته الاجتماعية المتنوعة تساهم في إيجاد كوادر مؤهلة إدارياً

جـ. السودان غني بثرواته الطبيعية وموقعه الجغرافي المميز .

13. **نقاط الضعف** : Weakness

اتفقت كتب الإدارة الاستراتيجية في أن نقاط الضعف تتمثل في كل الأوضاع والظروف الداخلية التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة ، مثل ضعف البنيات التحتية وضعف الموارد البشرية بالسلوك السلبي سياسياً واقتصادياً واجتماعياً. (أبو صالح: ص78).

ويرى الباحث أن نقاط الضعف في السودان متعددة وتتمثل في الآتي :

أ. بروز ظاهرة القبلية والعنصرية بشكل مزعج مما يعيق التنمية في الدولة ويضعف النسيج الاجتماعي .

ب. عدم ترتيب الأولويات في موارد الدولة .

جـ. التمرد على سلطان الدولة بحجة التهميش .

د. عدم احترام الوقت لمعظم مؤسسات الدولة .

هـ. الصراع على السلطة لإشباع النزوات الشخصية .

و. عدم وجود رقابة على تسيير أعمال المؤسسات .

ز. عدم تفعيل القوانين واللوائح المنظمة للعمل .

أهمية الإستراتيجية

من أهم مزايا الاستراتيجية أنها تضع الدولة في موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية اكثر نتيجة لعنصر المبادرة عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة ، وبالتالي فإن الاستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح الدولة في البيئة أو على مصيرها ، كما تتميز الاستراتيجية أيضاً بكونها فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط الدولة وبالتالي إلتزامها.(أبو صالح: ص55).

علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط

ويرى دكتور أحمد ماهر أن الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط في الآتي:(ماهر، 2011م: ص26).

أ. التخطيط : PLANNING

التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكييف مع هذه الإتجاهات .

ب. **التخطيط الإستراتيجي** : STRATEGIC PLANNING

التصميم والتعبير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك .

فيما يرى الدكتور محمد حسين أبو صالح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط في الآتي: (حسين: ص56-57).

أ. إن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائماً مما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات معلومات الماضي والحاضر ، أما التخطيط

الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجراءة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة .

ب. التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجاري الواقع مثال لذلك أن مستثمراً لو أراد إنشاء مصنعاً آلياً للكسرة ، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ، ولنقل إنه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تسير إلى أن إستهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل 2% سنوياً ، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجدٍ اقتصادياً له فسيقوم بإنشاء المصنع والعكس فإنه سيلغي الفكرة . لعلكم تلاحظون أنه لم يغير شيئاً في الواقع بل قام بمجاراته .

أما في حالة التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماماً هو الذى يحدث ، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة أو المتوسطة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعني أو تحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف تتطلب إحداث تغييرات أساسية في البيئة ، وهذا ما يدعو إلى تميز التخطيط الإستراتيجي بعنصر المبادرة ، ومن الأمثلة على ذلك ، الهدف الاستراتيجي الأمريكي في فترة الخمسينات الذي يقضي بتصدير القمح إلى بعض دول العالم التي لا يدخل القمح ضمن انماطها الاستهلاكية ، مثل معظم دول أفريقيا التي تستهلك الذرة والبفرة ألخ، ولكن الواقع يشير إلى أن الولايات المتحدة استطاعت وعبر العديد من الخطط الطويلة ، إحداث تغييرات إستراتيجية في الأنماط الاستهلاكية لدى شعوب تلك المناطق المستهدفة، ومن ثم تمكنت من بناء أسواق استراتيجية تستهلك القمح الأمريكي إذن فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي وإنما سعى إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافه الاستراتيجية. (أبو صالح، ص58).

التخطيط العادي يجاري الواقع ويعمل على تحليل البيانات وقراءة الماضي والحاضر ويعمل على تكييفها وفق ما خطط له أما التخطيط الاستراتيجي فيعمل على بلورة عدد من الأهداف الطويلة وذلك حتى على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي

والسياسي ونحن هنا نذكر أن بعض القبائل في السودان تسعى للحفاظ على إرثها الثقافي باستراتيجية تعليم أبنائها لغتهم (اللهجة) منذ الصغر حتى إن تزوج الرجل من خارج دائرة القبيلة حتى لو تزوج الخواجية فإن تلقين الصغار لغة الأب ضرورة حتمية عندهم للحفاظ على ثقافة الأجداد ومعروف سلفاً أن الهجرات الجماعية القبلية إبان فترة الجفاف والتصحر الذي أصاب منطقة دار زغاوة في بداية السبعينات من القرن المنصرم أدى إلى هجرة الكثير من أبناء القبيلة ودخلوا المدن والحضر وإختلطوا بالقبائل الأخرى في التزاوج إلا أن فصيلاً من أبناء الزغاوة يسمي (كوبي) استطاعوا أن يحافظوا على لغتهم حتى يومنا هذا حسب هدفهم الاستراتيجي بأن لا يفقدوا كيانهم بفعل التغييرات الديمغرافية التي حدثت في المنطقة ونحن هنا نشير إلى نفسية الزغاوة الذين استطاعوا أن يحافظوا على إرثهم الثقافي رغم إنغماسهم ضمن المنظومة السكانية في الحضر ما يقارب خمسون عاماً بالرغم من التغييرات البيئية التي حدثت لهم وأن هذه الفئة لم تستسلم للواقع بكثرة القبائل الأخرى واختلاط الأنساب حسب التزاوج وعملت أفرادها باستراتيجية طويلة المدى للحفاظ على نوعها ولغتها من الإنقراض بفعل التطور الطبيعي لأنماط الحياة كما في القبائل التي كانت لغتهم الخاصة بهم ولكنها بمجرد دخولهم المدن إندثرت ثقافتهم وغابت عن الساحة لأن خططهم يجارون الواقع واستسلموا لها ، أما زغاوة كوبي لم يستسلموا للواقع بل عملوا على التكييف للحفاظ على لغتهم وسعوا إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافهم الاستراتيجية حيث عملوا على كتابة اللغة وألفوا كتباً عن سيرة حياتهم لحفظ المكتسبات وتروى لجيل المستقبل عن تضحياتهم .

جـــ. إن التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة ولا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعي إلى أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة. (أبو صالح: ص59).

وبالتالي فإن واضعي الخطط الاستراتيجية في الدول النامية لا يضعون خططهم وفق رؤية استراتيجية طموحة ظناً منهم بعدم الإمكانيات الاقتصادية ولذلك نراهم غالباً يفكرون بفكرة التخطيط العادي وليس التخطيط الاستراتيجي ولذلك معظم المشاريع فاشلة لعدم الدقة في الأهداف بينما نرى في الدول المتقدمة أن المسار الاستراتيجي واضح والأهداف طموحة جريئة تظهر مؤشراتها مع السنوات الطويلة لعل مثالاً لذلك ما نراه في السياسة الأمريكية تجاه دول الشرق الأوسط فإنها لا تتغير

رغم تعاقب الرؤساء على البيت الأبيض لا يستطيعون تغيير تلك السياسة لأنها تخدم مصالح الشعب الأمريكي وهذا ما يعزز الفرق الكبير بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي .

د. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية لعل مثالاً لذلك هو معظم الدول النامية ومعظم شركاتها حيث نجدها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية ، يعزز ذلك شعارات الإكتفاء الذاتي وتقليل الواردات خفضاً للصرف من العملات الأجنبية ، وكذا الشركات في تلك الدول حيث نجد أن المصانع غالباً ما تقوم لسد حاجة محلية ، أنظر إلى معظم الشركات بالدول النامية خلال خمسين عاماً من الصعوبة أن تجد شركة برزت لتحقيق أهداف في السوق العالمي على العكس تماماً نجد أن دول أخرى كاليابان والصين وكوريا والدول الأوربية ينطلق تخطيطها من منظور عالمي لتحقيق أهداف في أسواق عالمية ، لذلك نجد السمة العامة لشركات تلك الدول هي أنها تنشأ وتقوم لا لسد حاجة محلية وإنما تسعى لتحقيق أهداف في السوق العالمي إذن معظم الدول النامية اتباعهم للتخطيط يأتي من منظور محلي ضيق نتيجة لإتباع أسس التخطيط العادي. (أبو صالح: ص60).

إرتباط التخطيط في الدول النامية محلي وحتى شركاتها لا يستطيعون الخروج من هذا الوضع نتيجة تفكيرهم بالإكتفاء الذاتي (ناكل مما نزرع ونلبس مما نصنع) بالرغم من أن هذا المفهوم جيد من حيث إذا تم تكثيف الجهود لزيادة الإنتاج والإنتاجية لزيادة الصادرات وتقليل الواردات مع الجودة الشاملة في الإنتاج فإن ذلك من خلاله تستطيع شركات الدول النامية من إيجاد أسواق عالمية لصادراتها بالميزة التفضيلة وبالتالي الخروج من فكرة سد الحاجة المحلية إلى حيث الأسواق بجودة المنتج لإتباع أسس التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف في الأسواق العالمية .

<u>سمات التخطيط الإستراتيجي</u>

إذا إعتبرنا أن المبادرة والتخطيط من منظور عالمي هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي فإن هنالك سمات أخري منها:(أبو صالح، ص60).

1. عمق التخطيط : إن عمق التخطيط الاستراتيجي والجرأة هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي . الحقائق المعروفة لكل منا أن الإستعمار في الحقب

الماضية كان يسعى لتحقيق أهدافه المختلفة وعلى رأسها الأهداف المادية بالسيطرة والحصول على الموارد الاقتصادية المختلفة ، لذا فقد كان توفر مفهومات معينة مثل وفرة موارد طبيعية كالذهب ، والنفط ، والأرض الزراعية أو وفرة الرجال الأقوياء لإستخدامهم في الزراعة أو الجيش.

2. يسعي لتحقيق أهداف كبرى تتسم بالجرأة والتحدي ، وإحداث تغييرات استراتيجية وأساسية، وهذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج والتكتيكات التعاونية حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأهداف والسياسات (الطويلة والمتوسطة والقصيرة والمتناهية الصغر) بما يضمن أن كافة الأهداف والأنشطة المتناثرة هنا وهناك تصب جميعها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التفريق بين الخطة الاستراتيجية والخطط القصيرة: (أبو صالح: ص63).

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط قصير ومتوسط الأجل وطالما أن التخطيط يفرز خطة والخطة تفرز أهدافاً ، فالتخطيط الاستراتيجي يفرز خطة استراتيجية تفرز بدورها أهدافاً استراتيجية وهكذا التخطيط القصير والمتوسط ، كما أرجو أن أوضح بأن الخطة الإستراتيجية تسعى من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عنها ، إلى تحقيق مصالح استراتيجية تؤدي لإحداث آثار عميقة جريئة كبيرة للغاية كالقضاء على الفقر والعبور نحو الرفاه.

أن تحول دول مثل كوريا الجنوبية إلى قوة اقتصادية عالمية وامكانية تحول دول غنية بالموارد الطبيعية مثل معظم الدول الأفريقية إلى قوة اقتصادية عظمي ، هي في الواقع طموحات لا يمكن تحقيقها من خلال خطط قصيرة أو متوسطة ، ثلاثية أو خمسية أو غيرها ما لم تأت في إطار خطة استراتيجية ، كذلك أنظر للأهداف الاستراتيجية للولايات المتحدة واليابان ودول النمو بعد الحرب العالمية سنجد أنها أهداف تسعى لتحقيق نتائج وتغييرات وتأثيرات عميقة جريئة لا يمكن تحقيقها إلا في فترة طويلة وبتراكم مجموعة من الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة .

محاور التخطيط الاستراتيجي :

وهي عبارة عن سبعة محاور أساسية كما يلي: (أبو صالح: ص64).

1. المحور الأول يتعلق بالتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية .
2. المحور الثاني يتعلق بكيفية الاستفادة من الفرص واستغلالها .
3. المحور الثالث كيفية الاستغلال الأمثل لموارد الدولة .
4. المحور الرابع تجنب التهديدات .
5. المحور الخامس إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الغايات .
6. المحور السادس تحقيق المركز التنافسي والمزايا بالنسبة للدولة .
7. المحور السابع خلق الترابط الإيجابي بين الدولة وبيئتها .

مستويات الاستراتيجية في الدولة :

جرى العرف أن الاستراتيجية لها عدد من المستويات في الدولة وهي كما يلي: (أبو صالح: ص65).

1. الاستراتيجية القومية أو العامة أو العليا .
2. يلي ذلك مستوى استراتيجيات القطاعات ، السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي ، العلمي ، التقني ، الإعلامي ، العسكري الأمني .
3. ثم مستوى أكثر تفصيلاً لكل قطاع مثل إستراتيجية الزراعة ، التعدين ... ألخ .
4. ثم مستوى الإدارات والمؤسسات التابعة للوزارة .

أ. في المستوى القومي يتم تحديد رؤية ورسالة الدولة وغاياتها .

ب. في مستوى القطاعات يتم تحديد رؤية ورسالة وغاية القطاع وأهدافه الاستراتيجية ، ونجد أن تصميم رؤية ورسالة وأهداف القطاع تتيح فرصة لتنسيق النشاط في القطاع المعين مثل القطاع الاقتصادي حيث تتم بلورة رؤية ورسالة القطاع وأهدافه بمراعاة التخصصات الأخري من زراعة وصناعة وتعدين ومياه ... الخ ، لتأتي خطة هذا القطاع متكاملة ومترابطة ، ومن ثم

سهولة الترابط مع القطاعات الأخرى بصورة أفضل وأكثر سهولة مما لو تم التخطيط على مستوى التخصص مباشرة .

جـ. في مستوى التخصص يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة مفصلة ومحددة لكل تخصص .

أنواع الاستراتيجيات

هنالك أنواع عديدة من الإستراتيجيات أهمها: (ماهر: 2011م، ص50).

1. إستراتيجيات الدفاع ، وهي إستراتيجية تعمل على بناء القدرات التفاوضية والتنافسية ولا تسعى إلى المواجهة المباشرة .
2. إستراتيجية المبادرة أو الهجوم ، وهي تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية قد تقود إلى مواجهة صراع مع آخرين ، وهي تأتي عقب إكمال النوع الأول من الإستراتيجيات .
3. وهنالك مستوي ثالث وهو إستراتيجية المنطقة الوسطى والتي تبلغ فيها الدولة مستوي القوة الكافية للدفاع عن مصالحها الإستراتيجية ، إلا أنها تضعها في موطن المبادرة .

دور رئيس مجلس إدارة الشركة في التخطيط الإستراتيجي :

يضطلع رئيس مجلس الإدارة بمهام أساسية في التخطيط الإستراتيجي وأهمها:(ماهر: 2011م، ص52).

1. أن يتبنى مجهودات التخطيط ويعمل على حث المجتمع على المشاركة الإيجابية .
2. أن يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط ، ويتصف بالوضوح ومن السهل فهمه، وتوزيع أعباء المسؤوليات على الفريق القائم بالتخطيط .
3. ينقل إقتراحات الأطراف المستفيدة من الشركة عند وضع الإستراتيجية .
4. قيادة المنافسات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنظمة والإستراتيجيات.
5. إصدار الأوامر بإعداد الخطابات للبدء في خطوات التخطيط الإستراتيجي مع أعضاء مجلس الإدارة .

6. إعلان البدء في الإنتهاء من كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي .
7. تعيين الفريق القائم بالتخطيط الإسترا تيجي أو الإستعانة بخبراء من الخارج .
8. أن يقوم بالمناقشة والتعديل ، والموافقة على الخطط الإستراتيجية لكل قسم وإدارة في الشركة.
9. متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط .
10. تقديم النصح والمشورة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية .
11. حيث سلطة رئيس مجلس الإدارة الأكبر من العضو المنتدب فهو يقوم بمعاقبة العضو المنتدب (من خلال المجلس) على أي تقصير في التنفيذ وكذلك مكافأته في حالة إجادته للعمل .
12. تلقي تقارير دورية عن درجة التقدم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية .

دور عضو مجلس الإدارة المنتدب في التخطيط الإستراتيجي :

إن دور عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير الفعلي والتنفيذي للشركة هو: (ماهر، 2011م: ص51-52).

1. أنه يقوم بإتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة حتى يجعل من السهل تنفيذها .
2. أن يقوم بتتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس تأثيرها على الخطط الإستراتيجية وتنفيذها .
3. الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وأن يقود عملية تنمية الأفكار الإستراتيجية من خلالهم وتصعيدها إلى رئيس الشركة .
4. أن يقود عملية التنفيذ حيث يقوم بنقل الخطط الإستراتيجية المتفق عليها من قبل رئيس الشركة إلى المستويات التنفيذية المختلفة .
5. إثارة حماس ودافعية المديرين التنفيذيين من خلال وضع أنظمة الحوافز المرتبطة بتحقيق الإستراتيجيات .
6. متابعة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة .
7. توقيع العقاب على أي تقصير أو إهمال في تنفيذ الإستراتيجيات في المستويات التنفيذية .

8. أن يقوم بالتحدث بإسم الشركة وتمثيلها في ما يخص الخطط الإستراتيجية .
9. يقوم بتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة في المنظمة .
10. أن يقوم بتتبع الإعتبارات الأساسية والقانونية والتفاوض مع هذه الجهات .
11. أن يقوم بتقييم البيئة الداخلية من نقاط ضعف وقوة .
12. يقوم بتقييم البيئة الخارجية من فرص وتهديدات .
13. أن يقوم بتتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق المنافسة لمعرفة كيفية الإستفادة منها .
14. أن يقوم بخلق مناخ ملائم للتخطيط الإستراتيجي داخل الشركة .
15. أن يقوم بقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء تنفيذه .

إن عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة أو الشركة يجب أن تتوفر فيها عدة عوامل تساعد على نجاح عملية التخطيط منها لا بد من توفر الموارد المالية اللازمة لتسيير أعمال الشركة فضلاً عن التكنولوجيا المتقدمة لمواكبة التطور بالإضافة إلى الأعمال الفنية التي تساعد على الحداثة بجانب معرفة كل مدير بالتخطيط الإستراتيجي لوضع الخطط اللازمة ولنجاح أعمال الشركة لا بد من علاقات أفقية بين الأقسام المختلفة بالشركة على الشكل المطلوب وبذلك يستطيع العضو المنتدب السيطرة على أعمال الشركة فهو مسؤول عنها في كل الخطوات لنجاح الأعمال.

<u>دور مدير التخطيط</u>

يقوم مدير التخطيط بمهام أساسية في التخطيط الإستراتيجي أهمها: (ماهر، 2011م: ص52).

1. إعداد أنظمة تخطيط في المدى الطويل والقصير الأجل بحيث تغطي كل مجالات الشركة.
2. مساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف العامة والسياسات والإستراتيجيات .
3. تحديد العناصر الموجودة بالبيئة وبالمشروع والتي تؤثر على خطط المشروع .
4. مساعدة رئيس مجلس الإدارة في تحديد الأهداف العامة والسياسات والإستراتيجيات الخاصة بالشركة .

5. التوصية بما يجب عمله بخصوص الإستثمارات الجديدة والتوسعات ، وتنويع المنتجات والبدء في أو الإنتهاء من أصناف جديدة والإندماج مع أو الانفصال مع شركات أخرى.
6. المساعدة في ترجمة خطط الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية في باقي الإدارات .
7. تقييم التهديدات الخارجية والفرص المحيطة بالشركة ، وتقييم نقاط الضعف والقوة في الأداء الداخلي للشركة .
8. تقديم النصح والمعونة لكل مدير بالشركة بخصوص وضع الخطط .
9. كتابة وصياغة كل أنواع الخطط قبل عرضها على رئيس مجلس الشركة .
10. كتابة وصياغة الأدلة واللوائح المنظمة لخطوات الخطط المختلفة بالشركة .
11. تصميم وتنفيذ الدراسات والبحوث الخاصة بخطط الشركة .
12. تدريب مديري الشركة على كيفية التخطيط .
13. تطبيق أحدث الأساليب الفنية والنماذج العلمية في التخطيط .
14. متابعة تطبيق الخطة ، وتحديد إنحرافات التنفيذ عن معايير الخطة .

المبحث الثانى

واقع الصحافة السودانية في الإستراتيجية

ظلت الصحافة السودانية منذ ميلادها في أربعينات القرن المنصرم مدافعةً عن قضايا أمتها مناهضة للإستعمار بجانب القيام بواجب التنوير المعرفي للمجتمع الذي تسود فيه الأُمية بقدر كبير في القرى والحضر ، وبذل فيه الرعيل الأول من أصحاب الأقلام الجريئة في تناول قضايا الأمة بمهنية وإبداع ، والعمل على رفع الوعي للمواطن السوداني بحقوقه المدنية ، مما جعل المستعمر يشعر بخطورة الموقف وسن قانون الصحافة والمطبوعات في عام 1930م ، لكبح وتقييد الأعمال المناهضة للإستعمار ، وما زاد ذلك إلا إصراراً لمواصلة المسيرة نحو التحرر ، وتعرض الكثير من الصحفيين للإعتقالات والسجون وإغلاق بعض الصحف وهذا فرض واقعاً جديداً لمجتمع الصحافة مما جعل القائمين على أمرها من وضع إستراتيجية جديدة للتعامل مع هذا الواقع حيث وضعوا أهدافاً إستراتيجية ممرحلة للمطالبة بحقوق الشعب السوداني بالتضامن مع المستنيرين من أبناء الشعب السوداني في الجمعيات المختلفة التي أُنشأت في تلك الفترة لمناهضة الإستمعار ، مثال جمعية اللواء الأبيض ومؤتمر الخريجين وغيرها من التنظيمات السياسية والأدبية التي برزت في تلك الفترة.

ويرى الأستاذ فضل الله محمد عبدالله أن الصحافة تعتمد في مبدأ منطلقاتها على حرية التعبير التي لا تكون مسندة إلا بتوفر المعلومات وأن مقومات حرية الصحافة هي حرية التعبير وحرية تملك وسائط الإعلام والتدقيق الحر للمعلومات ومناخ سياسي عام منحاز للحرية وهنالك حرية مقيدة بالموضوعية والعدالة ومسؤولية تلك الأداء الصحفي وتعمل الاستراتيجية على تحقيق تلك الحريات التي تعتبر معادلة بين الحرية والمسؤوليات. (عبد الله، 2017م).

فيما يرى الأستاذ الصادق الرزيقي أن الصحافة من واجبها تقديم المعلومات للرأي العام ويقوم الرأي العام على الموضوع المحدد وأن الصحفيين ليسوا قضاة ولكن مطلوب منهم أن يقدموا المعلومة بصورة تجريدية للناس مثلاً الإعتداء على المال العام وأن تأثر المجتمع بمعلومات الصحافة وخرج في مظاهرة وهنا ليست الصحافة هي من حرضت الناس ولكنها كانت سبباً وهنا تأتي خطورة الصحافة التي

هي أداة من أدوات المجتمع لمعرفة ما يدور حول المجتمع وعندما يقال إن الصحافة هي أكسجين الحياة العامة ولاغنى للحياة عن الصحافة. (الرزيقي، 2017).

وفي إطار الإستراتيجية الربع قرنية للإعلام ، وضعت رؤية مستقبلية من خلال مشروعات ذات غايات وأهداف بعيدة المدى نحو عالم التقنيات الحديثة بالأساليب العلمية المتطورة والمواكبة لما يدور في مجال وسائل الإعلام في ظل التطور المذهل في عالم صارت العولمة إحدي مميزاته وقد تبلورت هذه الرؤي في الآتي: (عبد الله، 2013م، ص100).

1. وضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج في مجال الإعلام لتحقيق أهداف الدولة من حيث أمن المواطن ومعاشه ووحدة أقاليم الدولة وسلامة أراضيها .
2. رفع الوعي الوطني الرسمي والشعبي بمعاني صناعة المعلوماتية وبناء مجتمع المعلومات.
3. التعريف بالسودان ومكوناته وتوجهاته الحضارية وموروثاته الثقافية والتبشير بدوره الحضاري في المنطقة والعالم وتمليك الحقائق والمعلومات للجماهير .
4. ربط كل أقاليم السودان بالوسائل التقنية الحديثة .
5. صناعة الأجهزة الإعلامية داخلياً .

ومنذ قيام ثورة الإنقاذ الوطني عملت على إرساء دعائم حكمها بسلسلة من الإستراتيجيات لتوطيد الحكم فمنها الإستراتيجية الإعلامية الربع قرنية التي تُعني بقضايا الصحافة التي تعتبر أول آلية إعلامية لمناهضة الإستعمار في العهد الإنجليزي وما زالت خدمتها متدفقة في المجتمع بالتنوير المعرفي ، حيث أن المجتمع السوداني مغرم بقراءة الصحف (القاهرة تؤلف وبيروت تطبع والخرطوم تقرأ) ولذلك فطنت حكومة الإنقاذ في بداية عهدها لترسيخ مفاهيمها الأيديولوجية بالاهتمام بالجوانب الصحفية لكسب الرأي العام المحلي والعالمي من خلال أُطروحاتها لنيل ثقة المجتمع المحلي فكانت الإستراتيجية الربع قرنية الممرحلة بالخطط الخمسية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للدولة إلا أن تنفيذ هذه الإستراتيجية قد أصابه الكثير من التعثر حسب الواقع المعاش لإعتبارات متعلقة بالتمويل وعدم المتابعة في تنفيذ مراحل

الإستراتيجية والتقييم والتقويم والتصحيح للمسار الإستراتيجي نحو الأهداف الإستراتيجية الموضوعة حسب الخطة الإستراتيجية الربع قرنية (2007م – 2013م) .

والصحافة كصناعة تندرج تحت إطار القطاع الخاص الذي لا بد أن يتحد بمكوناته المختلفة وأن لا يكون كالجزر المعزولة عن الدولة لها رؤية وأهداف واضحة وممرحلة ، فقد ضعف دور الصحافة وتعاظم بسبب عدم استيعابها لدورها ورسالتها خاصة أن الدولة تعول على القطاع الخاص بنسبة 76% لتنفيذ إستراتيجية الدولة. (عثمان، 2016م).

والصحافة كذلك هي صناعة الصحفي ، والصحفيون هم القوم الذين ينتسبون إليها ، ويعملون بها ، أول من استعمل لفظ الصحافة بمعناها الحالي هو الشيخ نجيب الحداد منشئ جريدة (لسان العرب) في الإسكندرية وحفيد الشيخ ناصف اليازجي وإليه الفضل في هذا المصطلح (صحافة). (عبد الجبار، 2012م: ص25).

موجهات الإستراتيجية الربع قرنية

تمثل هذه الخطة الخمسية للسنوات الخمس الأولى من عمر الإستراتيجية الربع قرنية ، ولذلك فهي في المقام الأول ملتزمة برؤيتها التي تتمثل في إستكمال بناء أمة سودانية موحدة ، آمنة ، متحضرة ، متقدمة ، متطورة. (المجلس القومي لتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص5).

الغاية :

إرساء دعائم نظام إعلامي مقتدر ومتمكن ومنفعل ومنفتح لأمة سودانية موحدة ، آمنة ، متحضرة ، متقدمة ، متطورة. (عبد الله).

مفردات الرؤية

1. **أمة موحدة** : بتعزيز الإجماع الوطني حول القيم العليا للأمة والمصالح الكبري للبلاد وبتحويل التعدد والتنوع إلى مصدر قوة وعنصر اخصاب للجودة والوطنية والتماسك الإجتماعي ، وذلك وصولاً إلى درجات متقدمة من العيش المشترك بين الأديان والتلاقح الفاعل بين الثقافات والتماذج الحي بين الأعراق ، مما يتجلي لدي المشاركة العادلة الكاملة في ظل الولاء الوطني الصادق المتجدد. (المجلس القومي لتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص6).

2. **أمة آمنة** : بتوطيد دعائم العدل الشامل بين أفراد الأمة ومجموعاتها وجهاتها وبتأمين الحياة الكريمة والبيئة السليمة والموارد النامية لأجيال الحاضر والمستقبل ، وبسط الإستقرار السياسي والسلام الإجتماعي وبحماية الدولة من العدوان وصيانة المجتمع من الجريمة وتعزيز علاقات خارجية متطورة إلى درجات متقدمة من الشراكة العادلة مع المحيط الإقليمي والدولي. (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص6).

3. **أمة متحضرة** : بإحداث نقلة نوعية من مجتمع ريفي راكد إلى مجتمع ريفي متحضر ، ومن مجتمع حضري بطئ التطور إلى مجتمع حضري مطرد التقدم وتنمية مشاركة المجتمع المدني المنظم إزاء دور الدولة الرسمي وبتوسيع الحماية الكاملة من الدولة والمجتمع لحقوق الإنسان وبحكم القانون والرأي العام الحر، وذلك في إطار التحديث الرشيد الذي يأخذ بأحدث منجزات المعرفة والخبرة في العالم يتواءم بينها وبين منظومة القيم الأصيلة في المجتمع. (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص7).

4. **أمة متقدمة** : بترسيخ التعاطي الواعي للدراسات المستقبلية والتخطيط الإستراتيجي وبالإستيعاب الحيوي للمعطيات العلمية والتقنية وبالتصعيد الدائم للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وباعتماد قواعد المؤسسية والثقافية وما يقابلها من أُسس الرقابة والمراجعة ، وبالإستهداء بالمعرفة والخبرة ، وبالإحتكام إلى التداول السلمي للسلطة. (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص7).

5. **أمة متطورة** : تنشد جهودها لإستكمال أهدافها في هذه الإستراتيجية من خلال تجاوز التحديات وفق خطط خمسية محسومة النتائج بما يضمن لمسيرتها التطور المطرد والتحديث المستدام. (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص7).

تحديات الرؤية الربع قرنية :

من التحديات التي تواجه الرؤية الربع قرنية تتمثل في الآتي : (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي، 2013م: ص7).

أ. تحقيق التواؤم بين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية بحيث يكون الإنسان هو محور عملية التحديث والتطوير .

ب. توطيد دعائم الدولة الإتحادية والإدارة اللامركزية بما يوافق بين الوحدة الوطنية والإستقلال الإداري .

جـ. تعميق مفهوم الهوية السودانية وترسيخ قواعد التربية الوطنية والأخلاقية التي تتفاعل مع التطور الإنساني وتحافظ على القيم السودانية .

د. استكمال عمليات التأهيل الكامل للاقتصاد في إطار الإصلاح .

هـ. تأهيل التعليم العام العالي ، وتأهيل مناهج التدريب الفني والتقني والإرتقاء بالبحث العلمي أو بناء القدرات وتوطيد التقانة .

الأهداف

تنحصر الأهداف في الآتي: (عبد الله: ص188).

1. أن تكون أجهزة الإعلام شراكة بين الدولة والقطاع الخاص .
2. أن تسعي الدولة لخصخصة مرفق التليفزيون ، وفتح باب المنافسة بين شركات الإنتاج المحلية والأجنبية .
3. تطوير قدرات القطاع الخاص لتغذية أجهزة الإعلام .
4. تطوير بيئة اعلامية قوية ، حتى يكون الإعلام مورداً من موارد الدخل القومي في البلاد .
5. الإعلام لكل قطاعات الشعب السوداني وفئاته وتنظيماته المختلفة وفي كل أرجاء السودان:

أ. تغطية الأجواء السودانية إعلامياً ، والعمل على تمليك الأجهزة الإعلامية لكل المواطنين .

ب. توفير الإمكانيات اللازمة الخاصة بنقل المعلومات بالسرعة المطلوبة .

جـ. الاهتمام بتدريب الكوادر العاملة بأجهزة الإعلام ، حتى تنافس الأجهزة العالمية.

د. بث البرامج الهادفة للأطفال حماية لهم من سلبيات البرامج الواردة من القنوات العالمية.

6. **التعبير عن قيم المجتمع ومعتقداته بكل شرائحه وتعزيز قيم الوحدة الوطنية** :

أ. الدعوة للسلام والوحدة الوطنية .

ب. استقطاب الجماهير لتتوحد حول الهدف القومي لتنمية الشعور للإنتماء للوطن والأمة.

جـ. تحصين الجبهة الداخلية ضد الإشاعة المغرضة والتشكيك والفكر الهدام والإنحراف.

د. التصدي الواعي للإعلام المضاد، والغزو الثقافي المستهدف لهويتنا وثقافتنا وقيمنا.

هـ. إعلاء القيم الفاضلة والسامية ومحاربة الأدوار الاجتماعية التي تعوق عملية التنمية وتفجير الطاقات وتشجيع السلوك المنتج .

7. تبسيط الحقائق العلمية والمعرفة والمعطيات التقنية ومواكبة التطور العلمي والحضاري دون المساس بالتقاليد المرعية والقيم الاجتماعية .

الأهداف الإستراتيجية

تسعي الإستراتيجية الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية: (الإستراتيجية القومية الشاملة، 2002م: ص131).

أ. **من حيث المحتوي والرسالة :**

تأكيد حرية التفكير والتعبير بحماية الصحافة ومراعاة التنوع ، وحق الإختيار ، سواء في المجال الفكري أو في صيغ ملكية وإدارة الصحافة وتخصصاتها في ربط هذه الحرية بضوابط المسؤولية الاجتماعية في تلازم تام بين الصحافة ومسؤولياتها ، ويقتضي ذلك إصدار قانون للصحافة تتأكد عبر نصوصه سلطة الصحافة ودورها الإجتماعي وتتجدد حقوق الصحفيين ومسؤولياتهم ويتم فيه تعريف مهنة الصحافة وشروط الإلتحاق بها، وتتاح به فرص قيام دور ومؤسسات صحفية في إطار الجهد العام والخاص لتشجيع التنوع في الأداء والمنابر على حد سواء بإعتبار ذلك جوهر حرية الصحافة ، وينص فيه على قيام مجلس أعلي للصحافة تحت إشراف السلطة التشريعية ، يشرف على شؤونها ويختص بحماية حريتها ورعاية مصالح الجمهور وحقوقه والتأكد من الإلتزام بقواعد السلوك المهني في ميثاق الشرف الصحفي ، إلى غير ذلك من الشؤون الخاصة بتطوير صناعة الصحافة وتنظيم المجتمع الصحفي

ونقابة الصحفيين . كما ينص فيه على حقوق الصحفيين العاملين ، المعنوي منها والمادي . ويصدر قانون الصحافة في السنة الأولي للإستراتيجية .

ب. **من حيث مقومات الصناعة الصحفية** :

1. توفير المناخ المناسب لجذب رأس المال المستثمر لصناعة الصحافة وذلك بمنحها مزايا خاصة إلى جانب الإمتيازات العامة التي يوفرها قانون الإستثمار . وتقليل تكلفة إنتاج الصحف بهدف وصول النسخة للقارئ بسعر معقول .
2. تطوير شبكة توزيع الصحف بتحسين أوضاع الدار الحكومية للتوزيع وتحريرها إدارياً ومالياً مع فتح المجال أمام الجهد الخاص في ميدان التوزيع ومنح الصحف والمجلات معاملة تفضيلية في أسعار النقل والبريد .
3. بناء شبكة إتصالات للدور الصحفية وتنظيم إشراكها في شبكات مشتركة مع مؤسسات إعلامية وطنية أخري وتشجيع إدخال تقنيات حديثة في الإنتاج الصحفي تحريراً وإدارة وطباعة ، ويستفاد في هذا السياق من التقانة الحديثة في إصدار الصحف في أكثر من موقع لضمان إتساع إنتشارها وسرعة توزيعها .
4. وضع برامج مستمرة للتدريب النظري والعملي للصحفيين وفنيي الطباعة ، وربط مناهج التأهيل الصحفي بالمعاهد والجامعات بالحاجات الفعلية للبلاد ، وإنشاء صلات مباشرة بين معاهد التدريب ودور الصحف والمؤسسات الإعلامية لربط التأهيل النظري بالتطبيق العملي .
5. إقامة صناعة الورق وتشجيع المستثمرين على إرتياد هذا المجال .

السياسات

هنالك عدة سياسات إعلامية تنحصر في الآتي: (عبد الله: ص188).

أ. وضع الهياكل والنظم وسياسات تشجيع الإستثمار في مجال الإعلام بسن القوانين وتمليك أجهزة الإعلام والإتصالات لقطاعات المجتمع .

ب. كفالة التنافس الحر في مجال الإعلام والمعلوماتية .

جـــ. إعتماد المسؤولية الاجتماعية كموجه للسياسات الإعلامية والتسامي عن العقبات وتقوية الإنتماء القومي وإحترام الأعراف والتقاليد الحسنة .

د. إنتاج سياسة الإنفتاح الرشيد والإيجابي في التعامل مع الثقافات المغيرة دون إطراء أو تفريط.

هـــ. حث الشعب على المشاركة الإيجابية في عملية التنمية وعلي البذل والإنتاج وإعلاء قيمة العمل .

رغم أن الواقع غير ذلك فالحكومة تدعم الصحافة بصورة غير مباشرة من خلال الإعلانات والتسهيلات الخاصة بالناشرين مما لا يعود بنفع للصحفيين الذين يتعبرون إجراء أو موظفين لناشرين ليست لديهم علاقة بالصحافة وأن همهم الربح المادي وليس الرسالة الصحفية بل أصبحت الصحافة هي عبارة عن واجهات تجارية لبعض الناشرين يديرون من خلالها أعمالاً تجارية أخرى وأصبح كل يوم يظهر ناشرجديد له رأس مال وليست له فكرة عن الصحافة والدليل على ذلك (مصادرة أربعة عشر صحيفة) هنا خلقت أزمة صحافة إذ لا يعقل كل تلك الصحف تخرج بمانشيت واحد. (عثمان، 2016م).

يجد الباحث ما ورد في هذه الجزئية أعلاها للأستاذه أماني محمد عثمان فإن الناشرين ليست لديهم رسالة صحفية بل أنهم مجرد واجهات تجارية فقط هذا هضم لحقوق الآخرين في هذا المجال وإن رسالة الصحافة لا تنفصل من بعضها في الأداء الصحفي حيث إن الناشر في مجال الصحافة ليس مجرد مالك لرأس مال حيث يستثمر ماله وإنما ذا خلفيات إعلامية شربت من هذا المعين إن لم يكن من مفكريها ولذلك عرفت الدولة قدر هؤلاء في الإسهام في تنفيذ الإستراتيجية الإعلامية واعطتهم فرصاً إعلانية للقيام بمهام الصحافة التي لا يمر يوم إلا وزيادة في مدخلات الإنتاج الصحفي ورغم ذلك يكابدون المشاق آلوا على أنفسهم بأن لا يضعوا السلاح بعد حتى قال عنهم رئيس الجمهورية عن واقع الصحافة اليوم من إشكالات حقيقية في سوق العمل الصحفي من إرتفاع مدخلات الإنتاج والطباعة وما صاحب ذلك في إرتفاع أسعار الورق ووجه سيادته بإدماج الصحف في بعضها حتى تستطيع مواكبة التطور ما دام هنالك أهداف واضحة لتنفيذ الإستراتيجية، ومن ناحية أخري لم تعرف الصحافة السودانية الركون منذ ولادتها إبان فترة الإستعمار بل ساهمت بقدر كبير في توعية

المجتمع السوداني وأدت إلى تحولات في الساحة السياسية وهذه المؤسسات الصحفية كان لها تاريخها الزاخر بالإنجازات وصحفيين متميزين ولكن عندما جاءت فكرة الإدماج في بعضها لأسباب اقتصادية أحدثت علامات استفهام كبيرة في نفوس كثير من هذه المؤسسات الصحفية لأن كل لا يود أن يطمس تاريخه الطويل في الأداء الصحفي لمجرد الإمكانيات ولذلك الرغبة في هذا الاتجاه ضعيفة نحو الإدماج ولذلك يفكر القائمون على هذه الصحف في إيجاد بدائل أخري نحو الإستمرارية في الأداء الصحفي دونما المخاطرة بطمس هويتهم التي يعتزون بها في عالم الصحافة (الاسم) ، وفي الدول الديمقراطية دائماً ما يكون هنالك

كيان يجمع هذه الصحف مثل جمعية رؤساء تحرير الصحفيين كما في جنوب أفريقيا ، أو جمعية ناشري الصحف أو اتحاد الصحفيين ، وتمثل هذه الكيانات حلقة إتصال بين الحكومة والصحافة كما يمكن إشراكها في وضع الإستراتيجية الإعلامية وفي آلية تنفيذها. (جار الله، 2016م).

وبما أن دستور سيجما دلتا كاي (SPI) الأمريكي لم يضع أي قيود على الممارسات الصحفية وإنما قدم مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تركز الصحفي بضرورة تعرضه للمسؤولية وقسم هذا الدستور إلى ستة أجزاء شرح فيه المسؤولية الصحفية وحرية الصحافة وأخلاقياتها وضرورة إعتماد الصحفي على الدقة والموضوعية وضرورة توفر العدالة والتعهد بأن يعمل الصحفي على تنفيذ الإرشادات الواردة في الأقسام السابقة بصدق وإخلاص. (المشافيه، 2012م: ص175-177).

إعترفت الدولة على لسان الأستاذ علي عثمان محمد طه النائب الأول السابق لرئيس الجمهورية في مؤتمر صحفي أن (الإنقاذ فشلت إعلامياً ونجحت سياسياً) ويقول إن السبب أن الإنقاذ لم تهتم بالكوادر المؤهلة في الإعلام رفعت أشخاصاً ليست لهم مؤهلات وأعطتهم مناصب عليا سواء في الإذاعة أو التلفزيون وهم غير قادرين على حمل رسالة ورؤية الإعلام. (عثمان، 2016م: ص85).

تمر الصحافة السودانية اليوم بمنعطف خطير نسبةً لضعف الكادر المؤهل الذي يدير هذه المؤسسات وعدم مواكبتهم للتطورات المذهلة في عالم التقنية الحديثة في مجال الإعلام لأسباب ضعف التدريب والإكتفاء فقط بالمحلية مما جعل رسالته غير مواكبة ويقول س.أوكس ناشر جريدة النيويورك تايمز إن الصحافة لا تستميتها

الصداقات ولا يرهبها الأعداء ، وهي لا تطلب معروفاً ولا تقبل إمتناناً إنها تتغاضي عن العاطفة والتحيز والتعصب إلى أبعد الحدود فهي مكرسة للصالح العام ولفضح الألاعيب والإنحرافات والقصور في الشؤون العامة ، وتتعامل بروح العدل والإنصاف مع أصحاب الآراء المعارضة مهنة شعارها (ليكن هنالك نور). (عبدالجبار: ص29).

الإستراتيجية الربع قرنية لم تستبعد الصحافة بل على العكس هي وضعت آلية الصحافة من ضمن آليات المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي وذلك للمساهمة في وضع خطة الدولة في ما يهم قطاع الإعلام وذلك بأن جعلتها عضوية أساسية ترتكز عليها الإسترتيجية . إلا أنه يؤكد إن القائمين على أمر الصحافة لا يضعون إستراتيجية الدولة كقيمة عليا ويؤكد بأن منذ أن شرعت الدولة في وضع الإستراتيجية منذ العام 2000م وحتي العام 2014م عقد المجلس أربعة عشر إجتماعاً سنوياً ولم يمثل الكم الهائل من المؤسسات الصحفية إلا القليل الذي لا يتوافق وعدد تلك المؤسسات الإعلامية. (عثمان، 2016م: ص58).

الخطة الخمسية الأولي 2007م – 2011م

إنطلاقاً من التحديات للرؤية الإستراتيجية الربع قرنية ، ولإختبار تحديات الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولي ، فقد شرعت القطاعات المتخصصة في المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي بقيادة الأمانة العامة ومشاركة واسعة من العلماء والخبراء والتنفيذيين ورجال الأعمال والقطاع الخاص والفئات في إجراء التحليل والتشخيص جرداً للواقع الذي أفضي إلى تبيان التحديات التي يجب توجيه الجهد إليها بالرؤية والرسالة والبرامج والمشروعات في الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولي . كما أدى الجرد هذا إلى تحديد المعوقات الرئيسة ذات الأثر السالب على تنفيذ الأهداف ما لم تعالج السياسات وبهذا يتحقق الإصطفاف في التكامل والتنسيق المطلوب لأن تصبح الخطة الإستراتيجية وثيقة برامج عملي تنفيذي. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2012م: ص15).

رؤية الخطة الخمسية الأولى 2007م – 2011م

سودان موحد قائم على قواعد الأمن الشامل والتعددية والفدرالية والتداول السلمي للسلطة والتوزيع العادل للثروة ، محفوظ بالتعايش الإجتماعي والسلام وسيادة القانون ، يشكل التنوع الثقافي والإجتماعي فيه عنصر قوة ومنعة ومستقر على أسس

الشراكة الوطنية الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وبناء علاقات المصالح المتبادلة مع المجتمع الدولي. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2012م: ص15).

غايات الخطة الخمسية الأولي 2007م – 2011م

من أهم غايات الخطة الخمسية الأولى 2007م – 2011م تتمثل في الآتي: (عثمان، 2016م: ص58).

1. تحقيق الاستقرار السياسي والسلام المستدام بالوحدة الوطنية والوفاق الوطني وإنفاذ اتفاقيات السلام مع المحافظة على السيادة الوطنية والأمن القومي وتفعيل دور منظمات المجتمع الأهلي للمساهمة في تنفيذ أهداف الإستراتيجية للخطة الخمسية وبناء علاقات متوازنة مع المجتمع الدولي .
2. بسط مفهوم المواطنة القائم على الإنتماء الكامل لتاريخ البلاد وإعلاء إسهام مكوناته ، والتحريض على أن تكون الهوية السودانية ولاء أعلى من القبلية والجهوية سعياً للمزيد من التعايش والنهضة المتكاملة والتأسيس لنظم اجتماعية ثقافية توجه الحركة السياسية والاقتصادية بما يحقق العدالة والمساواة والعيش الكريم للجميع .
3. بناء وتطوير القدرات وإصلاح المؤسسات وأُطر المجتمع المدني بالتركيز على المستويين الولائي والمحلي وتطوير مهارات أفراد المجتمع ليساهم الجميع في التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المؤسسة على التكافل والتعاون وإحترام قيم العمل والوقت والجودة.
4. توفير الموارد لدعم تخطيط البحث العلمي وتطوير أُطره وآلياته وقدراته وتوجيه مخرجاته لخدمة الغايات الإستراتيجية الرئيسة في الخطة الخمسية 2007م – 2011م .

ومن الثابت والحتمي أن تقوم الخطة على مقابلة التحديات الرئيسة والتنفيذ الأقوم لمقررات الرسالة وذلك بجعلها غايات إستراتيجية رئيسة تشكل الأعمدة التي تقوم عليها الخطة وتحقيق الأهداف التي تعني بتحقيق الرؤية وتمنح الأولوية القصوي في التنفيذ والتمويل. (عثمان، 2016م: ص59).

ولمواجهة هذه التحديات، وضعت أهداف موضوعية تحقق الرؤية الشاملة لتنفيذ هذه الأهداف لذلك إستوجب الأمر بلورة سياسات عملية وعلمية تمكن التحقيق والقياس وفق مايلي: (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2011م: ص19).

أ. إستكمال البنيات الدستورية والإدارية للحكم الإتحادي وتفعيل مؤسساته ، إنفاذاً للدستور الإنتقالي كما ورد في اتفاقيات السلام وتعزيز نظام الحكم الرئاسي وتطوير العمل البرلماني والتشريعي والرقابي .

ب. حفظ وحدة الوطن وتعزيز سيادته .

جـ. تعزيز وتحقيق الأمن بمفهومه الشامل .

د. تحقيق التنمية المتوازنة ، وزيادة معدلاتها .

هـ. تعزيز الثقة والإنتماء للوطن والمحافظة على السلام .

و. إشاعة ثقافة الحوار وحرية التعبير .

ز. تطبيق قيم العدالة والمساواة أمام القانون وكفالة حقوق الإنسان كما ورد في المواثيق الوطنية والدولية .

وجاءت الغايات الإستراتيجية الرئيسة للخطة الخمسية الأولي 2007م – 2011م على النحو التالي: (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2011م: ص19).

أ. إستدامة السلام والسيادة الوطنية والوفاق الوطني .

ب. المواطنة والهوية السودانية .

جـ. التنمية المستدامة .

د. الفقر وتحقيق أهداف الألفية .

هـ. الحكم الراشد وسيادة القانون .

و. المعلوماتية .

ز. تطوير آليات البحث العلمي .

الخطة الخمسية الثانية 2012م – 2016م

بنهاية الخطة الخمسية الأولى قدم المجلس الأعلى للتخطيط الإستراتيجي ملخصاً لأهم الأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها أو جاري بها العمل وتحديد نسبة التنفيذ على مستوي الهدف والغاية وذلك بغرض توفير معلومات وتحليلات كافية لمجلس الوزاء أو المجلس القومي ليتمكنا بسرعة من الوقوف على أداء الوزارة أو الولاية مقارنة بالأهداف المحددة في الخطة الخمسية ، بالتقييد بمصفوفة الأداء المتعمدة لرصد ومتابعة الأداء لمشروعات الخطة الخمسية تمت ترجمة وثيقة الخطة الخمسية برؤيتها ورسالتها إلى خطط سنوية ومشروعات معلومة الأهداف وذلك من خلال الإشراف على صياغة الخطط السنوية وتطوير المشروعات التي تحقق الغايات الرئيسة المستهدفة في الخطة بالإضافة إلى تصميم نظام للرقابة والقياس. (عثمان، 2016م: ص60).

أهداف التقرير

من أهداف التقرير ما يلي: (عثمان، 2016م: ص60).

1. التعرف على أهم الأهداف الإستراتيجية التي تم التصويب عليها خلال عمر الخطة .
2. تقييم مدى التقدم المحرز أو التراجع نحو تحقيق الأهداف .
3. تحديد أهم النتائج المحققة للمشروعات والبرامج المنجزة .
4. التعرف على أهم التحديات التي تصدت لها الخطة وتلك التحديات التي ما زالت ماثلة للتعامل معها خلال الخطة الخمسية الثانية للإستراتيجية القرنية .

التحديات

وقد كانت أهم التحديات التي واجهت أداء الخطة ما يلي: (عثمان، 2016م: ص60).

1. بدأت الخطة الخمسية بالعام 2007م بإعتباره عاماً للأساس وإنتهاءً بالعام 2011م الذي يبدأ من نهاية الفترة الإنتقالية .
2. التزام الخطة برؤية إستراتيجية تستهدف بناء سودان موحد قائم على قواعد الأمن الشامل والتعددية والتداول السلمي للسلطة والتوزيع العادل للثروة والتعايش الاجتماعي والسلام وسيادة القانون .

3. رسالة الخطة الرامية إلى تحقيق الاستقرار السياسي والسلام المستدام وتطوير الحكم الراشد والممارسة الديمقراطية وبناء القدرات وإصلاح المؤسسات وأطر المجتمع المدني والتنمية الاقتصادية وتحقيق حدة الفقر .

4. مجئ الخطة الخمسية الثانية (2012م – 2016م) بعد الخطة الخمسية الأولى (2007م – 2011م) من الخطة الخمسية المنبثقة ذاتياً من الإستراتيجية الربع قرنية الممتدة (2007م – 2031م) تخطيط للجمهورية الثانية وقد تم إعداد الخطة الثانية بشراكة بين الحكومة والمجتمع بتعدد مكوناته السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية والعلمية ، وتتضمن وثيقة الخطة وسياجها القيمي ، ورسالتها ، وتحليل الوضع الراهن ، وتحدياتها التي تمثل نقطة التحول ثم القطاعات الثلاثة الرئيسة للخطة أهدافها الإستراتيجية ومجالاتها ، أهدافها العامة ، وسياساتها ، الأولويات العامة في نظم المتابعة والتقويم ومؤشرات لقياس الأداء والكفاءة ومدى تحقيق الأهداف المصوب نحوها ومعرفة مدى تحقيق الخطة للنتائج والآثار المطلوبة .

المبحث الثالث

آفاق تطوير الخدمة المدنية في الإستراتيجية الربع قرنية

تمهيد

إن إصلاح الخدمة المدنية في السودان بدأ منذ عهد الإستعمار الإنجليزي وكان يشار إليه بالبنان لما فيه من كفاءات إدارية مقتدرة على مستوى المنطقة آنذاك وذلك بمزيج من العناصر الوطنية وخبرات إنجليزية وقليل من اللبنانيين والمصريين إلا أن بعد خروج المستمعر آلت الخدمة المدنية بكاملها إلى الكادر الوطني واستمرت على هذا المنوال معظم نظم الحكم في السودان وعند قيام ثورة مايو إتخذت شعار (التطهير واجب وطني) مما أدى إلى تشريد أفضل الكفاءات الإدارية الذين لا يدينون بالفكر الماركسي وهاجروا إلى الدول الأوروبية والخليج ونرى بصماتهم واضحة في التطور المذهل الذي يشهده الخليج اليوم . حيث إعتلي أضعف الكوادر إلى مؤسسات الخدمة المدنية مما أدي إلى فقدان بريقها الذي كانت تتمتع به إبان حكم الإنجليز حيث أصبح أصحاب الولاء السياسي من الشيوعيين والماركسيين هم أهل الحل والعقد في تسيير دولاب الدولة وكان هذا العمل هو أول أسفين يدق في كفاءة ونزاهة الخدمة المدنية ، وإثر هذا التدهور رأى نظام مايو إنقاذ ما يمكن إنقاذه لإعادتها لسيرتها الأولى وعمل حلولاً إسعافية لإصلاح الخدمة المدنية وشكلت لجنة إلا أنها فشلت في وضع الحلول الناجعة ، ومنذ قيام ثورة الإنقاذ الوطني هي الأخري قامت بجهود كبيرة لإصلاح الخدمة المدنية في الإستراتيجية القومية الربع قرنية وكانت الأهداف واضحة والغايات منشودة حيث قسمت الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى (2007م – 2011م) والخطة الخمسية الثانية (2012م – 2016م) الخطة الخمسية الثالثة والرابعة (2026م – 2031م) ، ولكنها هي الأخرى تعرضت خططها لهزات تتعلق بتسييس الخدمة المدنية مما أدي إلى التدهور المريع في الخدمة المدنية حيث أصبح أصحاب الولاء في مواقع قيادية تنقصهم الخبرة مما أثر كثيراً في نظام الخدمة المدنية، الإستراتيجية موضوعة بأفكار نيرة ولكنها من ينفذها ؟ (وأصبح الحال من بعضه).

فيما يرى الأستاذ أحمد علي أن الإنجليز تركوا خدمة مدنية لا تضاهيها خدمة على مستوى المنطقة ولكن بعد تعاقب الحكومات السودانية منذ ثورة اكتوبر 1964م جاءت شعارات ثورة اكتوبر التطهير واجب وطني السبب الأساس في تدهور الخدمة المدنية هو عدم تحييدها بتدخل السياسيين في خطط وبرامج الخدمة المدنية مما أثر كثيراً وبسبب شعارات أكتوبر تم احالة عدد كبير من الكفاءات للصالح العام ليس هذا فحسب حكومة الصادق المهدي وحكومة جعفر نميري تسببوا أيضاً في تشريد عدد كبير من الموظفين للصالح العام والإنقاذ ايضاً عملت على سياسة التمكين بعد احالة الكفاءات للصالح العام واصبحت هذه السياسة هي السمة الغالبة لمعظم الحكومات الوطنية التي تعاقبت على السلطة في السودان. (مدير الخدمة المدنية، 2017).

تعريف مفهوم الإصلاح :

الإصلاح في اللغة من فعل أصلح يصلح إصلاحاً نقيض الفساد وإصطلاحاً هو الإدارة الباحثة عن الخير وتقويم الإعوجاج . ويمكن تعريفه أيضاً بأنه تغيير قواعد النظام المجتمعي ومعالجة القصور والإختلال التي تعوق التنمية والنهوض بالمجتمع من جميع مناحيه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. (سليمان، 2013).

كذلك يمكن تعريف الإصلاح بأنه التغيير إلى استقامة الحال على ما تدعو إليه الحكمة . ومن ثم يطلق الإصلاح على ما هو مادي وما هو معنوي ، والمقصود به من الناحية اللغوية الإنتقال أو التغيير من حال إلى حال أحسن . أما إصطلاحاً فقد عرفه قاموس(إكسفورد) بأنه تغيير أو تبديل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقائص وخاصة في المؤسسات والممارسات الساسية الفاسدة أو الجائرة ، لإزالة بعض التعسف أو الخطأ ومن ثم فالإصلاح يوازي فكرة التقدم وينطوي جوهره على فكرة التغيير نحو الأفضل وخاصة التغيير الأكثر ملاءمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل أصحاب القرار في حقل معين من حقول (النشاط الإنساني) ويمكن أيضاً تعريف الإصلاح بأنه (التغيير والتعديل نحو الأفضل لوضع شاذ أو شئ ولا سيما في ممارسات وسلوكيات مؤسسات فاسدة أو متسلطة أو مجتمعات متخلفة أو إزالة ظلم أو تصحيح خطأ أو تصويب إعوجاج). (سليمان، 2013م: ص10).

الأهداف

هنالك أهداف إستراتيجية تتمثل في الآتي: (الاستراتيجية ربع قرنية، 2031م).

1. إعداد واستخدام وتأهيل الموارد البشرية القادرة والراغبة في النهوض بأعباء النهضة الحضارية التي تنشدها البلاد والمتميزة بالفعالية والكفاءة والمبادرة والإتقان والمنحازة لرؤي الأمة وأهدافها العليا ونظامها الاتحادي .
2. تحديد إحتياجات الخدمة المدنية من القوى العاملة كماً وكيفاً .
3. تحقيق العدالة والمساواة والشفافية في الإستخدام في الخدمة العامة بين المواطنين في الإختيار للوظيفة العامة ، بما يحقق إختيار القوي الأمين وعدالة المعاملة وشفافيتها إثناء وبعد نهاية الخدمة بإعطاء كل ذي حق حقه .
4. ربط الجهود التدريبية وتوجيهها وفقاً للمهارات والمعارف والإتجاهات المطلوبة.
5. تحقيق منهجية موحدة للتدريب لخلق ثقافة موحدة بالخدمة العامة .
6. مقابلة الاحتياجات الحقيقية من المعارف والمهارات .
7. مقابلة احتياجات الفرد من التطور والتنمية .
8. تحديد الاحتياجات الفعلية للخدمة المدنية من القوى العاملة على أسس علمية وموضوعية دقيقة.
9. خلق خدمة فاعلة وكفاءة مبادرة ومواكبة للأهداف العليا للأمة وملتزمة في توجهاتها وتطورها.

أسباب تدهور الخدمة المدنية

هنالك عدة أسباب لتدهور الخدمة المدنية تتمثل في الآتي: (علي، 2017).

1. إن تسييس الخدمة المدنية وتطبيق مبدأ الولاء السياسي قبل الكفاءة والذي برز في نظام ثورة مايو والإنقاذ الوطني أدى إلى تطهير كفاءات مؤهلة من جهة وإلى توظيف الموالين للنظام الحكومي وكانوا قليلي الخبرة الإدارية صغاراً في السن ، أدي هذا الأمر إلى هبوط مستوى الأداء وضعف الحماس وهبوط الروح المعنوية للعاملين .

2. تفشي الرشوة والمحسوبية والفساد المالي الناتج عن ضعف الوازع الديني في نفوس العاملين .

3. تفشي روح اللامبالاة والتسيب عن العمل وعدم الاهتمام بخدمة المواطنين .

4. إنعدام المساءلة والمراقبة للمخطئ والفاسد .

5. تدني المرتبات وشروط الخدمة عموماً بالمقارنة مع مرتبات المؤسسات والشركات الحكومية مما أثر في الروح المعنوية للعاملين .

6. توقيف التدريب الداخلي والخارجي للعاملين .

ويلاحظ البروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن الفوارق في مرتبات الخدمة المدنية في النقطتين ادناه وهي:

أولاً : تدني المرتبات وشروط الخدمة الأخرى. (أبو سن، 2013م: ص235).

ان مرتبات العاملين بالخدمة لم تواكب ارتفاع غلاء المعيشة ولا متطلبات العاملين وعوائلهم بينما حدث تطور هائل في تحسين المرتبات وشروط الخدمة ، كثير من فئات العاملين خارج الخدمة المدنية وبعد المقارنة اتضح أن الخريج الجامعي الذي يلتحق بالخدمة المدنية يبدأ بمرتب في الدرجة التاسعة من درجات المرتبات وقدره 180 جنيهاً يضاف إليه بدل السكن وبدل الترحيل وغلاء المعيشة ليصبح حوالي 320 جنيهاً إجمالياً بينما خريج الجامعة الذي يلتحق بالأمن العام يبدأ راتبه بمليون جنيه في الشهر زائداً سيارة للاستعمال خارج ساعات العمل ومرتب خريج الكلية الحربية وكلية الشرطة لا يقل عن مليون في الشهر ، والفارق بين مرتبات القادة الإداريين وقادة القوات المسلحة والشرطة فارق كبير للغاية .

تحدث الإستاذ أحمد علي بقيام العديد من ورش العمل والملتقيات والسمنارات ومخرجاتها كانت توصيات وجدت الإستجابة وتم الأخذ بها وقال نحن في مرحلة إجازة قانون الخدمة المدنية للعام 2015م وقد حصلت تعديلات في بعض المواد المعمول بها وان التعديل الدستوري تم فيه تعديل بعض المواد أهمها تعديل المادة (9) لدستور عام 2015م وحدد الهياكل التنظيمية واللوائح والمرتبات والأجور والبدلات والعلاوات لتصبح شأن قومي ينطبق على المركز والعاملين في الولاية. (علي، 2017).

ويرى الباحث أن وجه المقارنة بين هذه المرتبات في الخدمة المدنية قد تم بناء على النسق العالمي على ما جرت عليه كثير من دول العالم وصادق عليه المجلس الوطني بناء على توصية مجلس الوزراء في عهد حكومة إسماعيل الأزهري ولكن كثير من التغييرات جرت في تلك العهود يجب مراعاتها من قبل المتابعين للشأن العام لمواكبة تحسين حقوق العاملين في الخدمة المدنية إلا أن ذلك لم يحدث لأسباب عدم المواكبة لتغييرات الحياة والتضخم الناتج في الدولة جراء ضعف العملة الوطنية مقابل الدولار والإرتفاع المستمر لأسعار المواد الإستهلاكية مما نتج عن ذلك وضع معيشي متدني ومتدهور للأفراد ، مهما يكن من أمر فإن مرتبات القوات النظامية فيها بعض البدلات قد لا تظهر على موظفي الخدمة المدنية مثلاً بدل العمليات وبد الخطر قد يكون ذلك هو الفارق وهذا متفق عليه على المستوى العالمي وليس في السودان فحسب ورغم ذلك لا بد من مراجعة أمر تحسين أوضاع المعيشة للعاملين في الدولة حتى لا يحدث الفساد المالي والإداري ويرتفع بالأداء نحو الإنتاج .

ثانياً : الفساد الإداري :

الفساد الإداري بالخدمة المدنية يتعبر نتاجاً طبيعياً لتردي الأوضاع التي يعيشها العاملون والفساد الإداري أنواع كثيرة منها :

أ. التسيب والغياب عن العمل دون عذر وخروج العامل من المكتب قبل إنتهاء ساعات العمل هو نوع من الفساد الإداري ناتج عن أن الموظف لا يبالي بالمساءلة والعقوبة من جانب رؤسائه وان رؤسائه أنفسهم لا يتجرأون على مساءلته لأنهم يعلمون علم اليقين أن الموظف لا يتمتع بالرضا الوظيفي ولا يجد مرتباً مجزياً يحفزه للعمل والمواظبة على الحضور وعدم الغياب .

ب. إستلام الرشوة وهو نوع من الفساد الإداري الناتج عن حاجة الموظف ليضيف إلى راتبه شئ يجده لتحقيق التوازن بين الدخل والمنصرفات .

جـ. الإختلاسات من المال العام وهو ظاهره تتكرر سنوياً كما يوضحها تقرير المراجع العام ، والإختلاس ناتج عن عدم الرقابة الإدارية والمالية الفعالة من جهة وعن الفقر والبؤس الذي يعيشه الموظفون في الموسسات الحكومية .

د. دخول الحكومة في التجارة نوع من الفساد الإداري . فالحكومة ومؤسساتها لا ينبغي أن تنافس القطاع الخاص في عمله بل عليها أن تسانده في التنظيم وحرية التنافس والمساواة في الفرص أما أن تكون الحكومة مالكة لشركات تجارية فهذا هو عين الفساد .

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي ضرورة لموظفي الخدمة المدنية لتجويد الأداء في المؤسسة لزيادة الإنتاج والإنتاجية فضلاً عن أن الموظف في الخدمة المدنية قد ارتضي بهذه الوظيفة لخدمة الشعب بغض النظر عن المرتب إن كان مجزي أم لا لأن إتقان العمل واجب لكسب العيش الحلال وان عدم محاسبة العاملين بالمؤسسات بحجة ضعف المرتبات لأمر غريب وخرق لقوانين الدولة المنظمة للعمل وإذا كانت المؤسسات تركت الأمر هكذا لعواهنه دبت الفوضي في مؤسسات الدولة ولايستطيع كائن من كان

محاسبة أحد وبذلك فقدنا أهم عنصر في مبادئ الإدارة وهو الإنضباط في السلوك الوظيفي وضاعت موارد الدولة هدراً لأسباب عدم احترام الموظفين لواجباتهم الملقاة على عاتقهم لتنفيذها وبذلك السلوك قد ساعدنا على تفشي الفوضى وعدم الإنضباط في توقيتات العمل بالرغم من أن المواطن يدفع الضريبة مقابل خدمات معدومة من أصلها لأسباب هروب الموظفين من مكاتبهم في أثناء الدوام الرسمي للدولة لمتابعة أغراضهم الخاصة ربما أعمال تجارية لهم ونحصد في محصلة المطاف السراب لأنه ضاع كل شئ لتسيب العاملين في الدولة لأداء واجباتهم كما ينبغي.

كيف السبيل إلى الإصلاح الإداري

السمات ومحتويات الخدمة المدنية التي نبتغيها تتمثل في الآتي: (أبو سن، 2013م: ص235).

1. إننا نريد خدمة مدنية مؤهلة ونزيهة ومتجردة لخدمة الصالح العام بالشفافية والطهر والحيدة السياسية تجاه الأحزاب السياسية سواء كانت حكومة أو معارضة كما تضطلع بمهامها الكبرى في تنفيذ التنمية بأبعادها المختلفة .
2. نريد خدمة مدنية يتسم أفرادها بالعدل في معاملة الجماهير المستفيدة من خدماتها لا تفرق في معاملتها لهم على أساس العرق أو الجنس أو الجهة أو الدين .

3. نريد خدمة مدنية متدربة ومواكبة لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة التي تناسب أوضاعها .

4. نريد خدمة مدنية يجد فيها الموظف ما يكفيه ويكفي أسرته من مرتب مناسب يتكافأ وغلاء المعيشة ومتطلبات الحياة الأساسية من سكن وترحيل وتحفيز .

5. نريد خدمة مدنية تلتزم بالقانون واللوائح العادلة المنظمة للعمل الإداري .

6. نريد خدمة مدنية تجد من جانب الحكومة الاهتمام والتقدير والمساواة بينها وبين فئات العاملين التي تخضع لقوانينها الخاصة بها كالقضاة والقوات النظامية والمؤسسات شبه الحكومية والأمن الوطني .

مقومات الإصلاح

عملية الإصلاح لا تحدث في فراغ ولا تنطلق لمجرد الرغبة في التغيير إذ لا بد من توافر بيئة مناسبة أو ظروف موضوعية تدفع بإتجاه الإصلاح وذلك لتجنيب الأثار السالبة المترتبة على بقاء الوضع على ما هو عليه من جمود لا بد من الإشارة إلى الحقائق التالية: (سليمان، 2013م: ص17).

1. الإصلاح عادة ما يتم في ظروف الأزمة Crisis فنقطة الإنطلاق هي الأزمة التي تمثل خطراً أو تحدياً للنظام القائم وبالتالي لا بد من التصدي لهذه الأزمة بإتخاذ قرارات حاسمة وإجراء إصلاحات جذرية . وقد تكون الأزمة ناتجة عن ظروف داخلية مثل تردي الأوضاع أو عدم الإستقرار السياسي أو فقدان شرعية نظام الحكم وهذه العوامل مجتمعة تجعل الإصلاح هو الإستجابة العقلانية لمواجهة هذه الظروف الصعبة .

2. دعاة الإصلاح عادة مما يستندون في دعواتهم الإصلاحية إلى عقيدة فكرية أو أيديولوجية Ideloqy تساعدهم في تبرير الأفكار الإصلاحية والدفاع عنها ، ومثال ذلك تأثر الجيل الأول من القوميين العرب بالأفكار الغربية وخاصة القومية Nalionalism بينما الأفكار الاقتصادية التي تبناها عبد الناصر في مصر كانت نتائج تأثيرها بالعقيدة الإشتراكية Soclalism .

3. الإصلاح الذي يأتي بمبادرة من القائد ومن حوله أي النخبة الحاكمة لا بد من أن يدفع نحو توسيع قاعدة المشاركة السياسية مع وجود عناصر وفئات تستفيد من عملية الإصلاح حتى يكتب النجاح والإستمرارية .

فيما يرى الدكتور عباس كورينا عباس أن أكبر مهدد للدولة هي الخدمة المدنية ولا بد من اصلاح حال الخدمة المدنية وإن أركان الإصلاح تقوم على سبعة مجالات هي الهياكل والتنظيم وأساليب العمل والموارد والمهارات والقيم السائدة وما لم يتم اصلاح الخدمة المدنية لن ينفذ أي برنامج بالشكل المطلوب ، نحن ممتازون في التخطيط ولكن هنالك اشكالات في التنفيذ وأن معالجتها بإصلاح الخدمة المدنية. (عباس، 2017).

إن تطوير الخدمة المدنية يتطلب تصحيح الكثير من سلوكيات المجتمع السوداني خاصة المتعلقة بالأخلاق والضمائر لأن سلوك موظفي الدولة دون إستثناء يهتمون بالجوانب الاجتماعية على حساب العمل من الممكن الموظف أن لا يأتي إلى العمل لمدة يومين بسبب وفاة جاره أو مناسبة عرس لقريب له يغيب عن العمل ولا يحاسب في ذلك وأصبح عادة لا يعاقب عليها أو يستهجن عليها عادات المجتمع ، وأحياناً أخري تجد بعض الموظفين من أهل الحظوة والمكانة في المؤسسة يتعاملون كأنهم أهل الحل والعقد والبقية الأخرى من الموظفين هم الرعية ويعيشون فساداً في المؤسسة مما يؤدي إلى تدني الإنتاج والإنتاجية .

عقبات الإصلاح

إذا كانت هنالك مقومات لانجاح الإصلاح الإداري فإن هنالك في المقابل عقبات تعترض عملية الإصلاح وتعمل على عرقلة مسيرتها بإتجاه التغيير الإيجابي في الدول النامية ومنها الدول العربية وهذه المعوقات مردها إلى مجموعة من الأسباب: (سليمان: ص20).

1. عدم إستعانة الحكام بالشعوب في عملية الإصلاح واعتبار هذه الشعوب غير راشدة وفي حاجة إلى وصايا وأنها غير ناضجة في المساهمة في تدبير الشأن العام مما يلغُي دور هذه الشعوب في المشاركة في عملية الإصلاح رغم أهمية هذه المشاركة .

2. التدخل الأجنبي بصيغ وأساليب مختلفة لحماية مصالحه السياسية والاقتصادية بحيث يمنع ذلك حدوث إصلاحات في الدول إذا تعارضت الإصلاحات مع هذه المصالح . وقد حل محل الإستعمار التقليدي المباشر استعمار جديد غير مباشر يستخدم وسائل محتلفة لحماية مصالحه ومنها التدخل في الشؤون الداخلية للدول بل والعمل على إسقاط أنظمتها السياسية إذا تعارضت مع مصالحه وقد يصل التدخل إلى استخدام الوسائل العسكرية كما حدث في تدخل فرنسا في شمال مالي بحجة محاربة الإرهاب .

3. استعانة الحكام ببطانة السوء في تدبير الشأن العام بشقيه الوطني والمحلي ، حيث ترفع هذه البطانة لصانعي القرار تقارير سياسية وأمنية واقتصادية ، تتعارض مع تطلعات شعوبهم وواقعهم المعيشي .

4. اعتبار الحكام المطالبة بأي إصلاح سياسي واحترام الحريات وحقوق الإنسان نوعاً من المجادلة والتشكيك في طبيعة وشرعية النظام السياسي السائد وسلامة اختياراته .

5. اعتماد عناصر العائلة والقبيلة والطائفية والرفاهية والجهوية كمعايير في اسناد وتولي المهام والوظائف العامة دون مراعاة لمواصفات ومؤهلات هذه الوظائف مما يؤدي لبروز لوبيات تقاوم كل إصلاح سياسي .

6. غياب صحافة مستقلة ووجود وسائل إعلام مرئية ومسموعة ومكتوبة تملكها الدولة لتوجيه الخطاب الرسمي والإشادة بالمالكين الفعليين للقرار السياسي مع وجود خطوط حمراء أمام الإعلاميين مما يجعلهم مجرد موظفين لا قدرة لهم على الإبداع والعطاء .

الوسائل

هنالك عدة وسائل لتنفيذ الإستراتيجية الربع قرنية تتمثل في الآتي: (الإستراتيجية القومية الشاملة، 2002م: ص113).

1. الإستخدام الأمثل للقوى العاملة في كل القطاعات وإعادة توزيعها وتدريبها بحيث يكون ثقلها في القطاعات الإنتاجية وأن يقتصر جهاز الدولة على توظيف القدر اللازم الذي تتكافأ مع واجباته ومسؤولياته وذلك من خلال خطة قومية شاملة مهنية على الحاجات الفعلية للقطاعات والمؤسسات المختلفة على

المستوى الإتحادي ومستوى الولايات والمستوى المحلي لكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية ووفق خططها وبرامجها .

2. تهيئة بيئة عمل صالحة لتحفيز ودفع العاملين من حيث القوانين واللوائح وخلق تواصل روح المحبة والإنتماء للمؤسسة ، مع العناية بمكان العمل وترتيبه بما يحقق الراحة البدنية والذهنية والنفسية للعاملين .

3. مراجعة الوضع المعيشي للعاملين وفق شروط خدمة مرنة تستجيب لضرورات الحياة وتكفل مستوى مناسباً من العيش الكريم .

4. مراجعة الأسس التي يتم وفقها تقديم أداء العاملين للتأكد من أنها تفي بإختيار أفضل العناصر للإشراف والقيادة وإشاعة روح المنافسة والإبتكار والإبداع وتطوير الأداء والإنجاز .

سبل إصلاح الخدمة المدنية في مجال المسارات الوظيفية: (مجلس الوزراء، 2015م: ص225).

يعتبر المصطلح الحديث للمسارات الوظيفية الذي يعني التخصص المهني والحرفي للأفراد والموارد البشرية مصطلح جديد يحل محل شؤون الأفراد وإدارة القوى العاملة . وتوفر التنمية على المستوى القومي ، الأساسي لتخطيط القوى العاملة واحتياجات التعليم والخدمات العامة والخدمات الأخرى وما يتبع ذلك من توفير فرص العمل لنمو المسار الوظيفي للعاملين وبإستعراض الدروس المستفادة من مشروع تقويم وترتيب الوظائف ، خلصت الدراسات إلى أنه لا يمكن تحديد القيمة النسبية للوظائف بالنسبة لبعضها البعض وإيجاد توازن مقبول بين فئات العاملين إلا عن طريق تقويم الوظائف وتقويم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب .

وذكر الدكتور علي أن الصحافة هي لسان حال الخدمة المدنية لذلك يجب أن تكون مكثفة وتشرح للمواطن لكي يكون على علم بمجريات الخدمة المدنية وإن صلح حال الخدمة المدنية صلح حال المؤسسات بالدولة وقال إن من ضمن برنامج اصلاح الدولة مشروع ترتيب وتقويم الوظائف لتحديد الدراسة الصحيحة التي يفترض أن تتبعها الخدمة المدنية للحصول على هيكل أجور موحد وقال إن الوصف الوظيفي تحتاجه كافة انشطة الخدمة المدنية في التعيين ويتكون الوصف الوظيفي من شقين أولهما يتعلق بالوظيفة مهامها واختصاصاتها والشق الثاني يتعلق بالمتطلبات من حيث

الميلاد والخبرة والمؤهل والتدريب والصفات التي يجب توفرها في الموظف ونحتاج لوصف الوظيفي في الترقي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (علي، 2017م).

الدور المزدوج للتخطيط الإستراتيجي في مكافحة الفساد الوقاية والرقابة :

أكد أكثر من (150) من المسؤولين رفيعي المستوى في البنك الدولي من خلال إستبيان أجري في نهاية العقد الأخير من القرن الماضي ، أن أكثر من (60) دولة من دول العالم الثالث، يمثل الفساد فيها عقبة تحد بشكل كبير من عملية التنمية والإصلاح، ويضعف قدرة الدولة على دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (المرضي: ص223).

وبالنظر إلى أنماط الفساد في المؤسسات ، فإنها تتراوح بين الرشوة والإختلاس، والتزوير ، والأضرار بالأموال والمصالح العامة واهمال الأعمال الوظيفية ، والعمولات مقابل الصفقات والعقود وقبول الموظفين للهدايا من أرباب المصالح ، والغش والتدليس والواسطات والإبتزاز وإفشاء المعلومات ، والتحايل على النظام ، واشتغال الموظف بالتجارة ، وإساءة المعاملة ، والإكراه والتقصير ، والإساءة المتعمدة والتسيب الوظيفي ، والتحيز والمحاباة لجماعات وأفراد دون وجه حق ، وإستغلال السلطة والنفوذ وغيرها من أنماط الفساد .

وتناول سبل مكافحة الفساد لم تتطرق في الكثير من الدراسات إلى دور التخطيط الإستراتيجي كأحد الأدوات المهمة في مكافحة الفساد ، بالرغم من قيامه بدور مزدوج في مكافحة الفساد ليشمل الوقاية من الفساد والرقابة عليه . والمزدوج هنا ، كما في المعجم الوسيط من قام بعمل مكون من جانبين في آن واحد .

ويرى الإستاذ فضل الله محمد عبد الله أن دور الصحافة في الإطار العام تقوم بالرقابة على الأداء التنفيذي والخدمة المدنية وهنالك مبادرات جيدة في بعض الصحف في متابعة الأداء الحكومي والأجهزة التنفيذية ومحاربة الفساد إذا ظهر في أي منطقة وهذه السمة متفاوتة من صحيفة لأخرى وهي أكثر وضوحاً في بعض الصحف وأيضاً خجولة في صحف أخرى. (عبد الله، 2017م).

الأوجه الوقائية للتخطيط الإستراتيجي في مكافحة الفساد: (المرضي: ص224).

1. وضع تصور عام لكيفية الإستخدام الكفء للموارد بما ينسجم مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية وارتفاع حدة المنافسة ، وهذا التصور يتطلب مشاركة واسعة مما يحد من المصالح الضيقة والقرارات الفردية .
2. التحليل الإستراتيجي ، ويتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى البيئة الخاصة.
3. وهو ما يعطي تقويم دقيق للإمكانيات مما يضفي شفافية يصعب معها إختفاء نوع من الضبابية على الإمكانيات المتعددة التي تعد إحدي المداخل المهمة للفساد .
4. الإتجاه الإستراتيجي وهو ما يعتبر خارطة طريق للمستقبل المنشود عبر الرؤية وتعبر عن الوضع الحالي .

وتبرز مكافحة الفساد في كيفية تحديد تخصيص الموارد ومجالات المنافسة وسبب وجود المؤسسة وأغراضها ووظائفها والقيم والمعتقدات والإلتزام بالواقعية والتصور للشكل العام في المستقبل بإستشراق المستقبل ، وهذا ما يضع قيوداً عديدة وحواجز أمام الفساد وهي أشبه ما يكون بالطريق المعبد الذي لا يستفيد منه الفساد فهو لا يعيش إلا في الطرق الجانبية الوعرة البعيدة عن الأنظار .

5. الأهداف الإستراتيجية ، وهي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في المستقبل وهو ما يتطلب المشاركة الواسعة مما يسهم في كسر حلقة الفساد ، وتظهر أهمية الأهداف الإستراتيجية في مكافحة الفساد في التحديد بتوصيف النتيجة في زمن محدد والقابلية للقياس ، وهو ما يعطي بُعداً مزدوجاً لمكافحة الفساد بعداً وقائياً يمنع من رسم أهداف تخلق بيئة للفساد ، ودوراً رقابياً .
6. يركز التخطيط الإستراتيجي على النتائج ، ويركز الفساد على الأنشطة فتحقيق النتائج لا يلتقي مع الفساد .
7. التأكد من أن الأهداف تتوافق مع الموارد ، فكم من مؤسسات بل مجتمعات غرقت في ديون الفساد التي لم يستفد منها إلا أصحاب المصالح .

دستور السودان الإنتقالي لعام 2005م ، والخطة الإستراتيجية الربع قرنية (2007م – 2031م) والخطة الخمسية الأول (2007م – 2011م) والخطة الخمسية الثانية (2012م – 2016م) كلها أفردت اهتماماً كبيراً بأمر الخدمة المدنية من خلال الآتي: (الإصلاح الإداري في السودان، 2005م: ص13).

1. تنمية وتطوير أجهزة الخدمة المدنية لأنها تمثل عصب الأداء التنفيذي من خلال تطوير مناهج التدريب وتحديث نظم الإختيار وتقويم الأداء والترقي للوظيفة وفقاً للمسارات الوظيفية ، وصولاً للجودة والتميز .
2. تمكين المجتمع أفراداً أو جماعات ومؤسسات من مراقبة أداء الحكومة بتمليك البيانات وحق الحصول على المعلومات .
3. إلتزام أجهزة الدولة بخدمة المجتمع ورعاية مصالحه وإرساء قيمة الرحمة في التعامل .
4. الإلتزام بمقتضيات الحكومة وسيادة القانون ، بالتأكيد على مبادئ الشفافية والمسؤولية والمحاسبة والمساءلة والعدالة عبر مستويات الإدارة المختلفة من خلال إنفاذ التشريعات والنظم الفاعلة والمتطورة .
5. بناء قدرات الوطن والمواطنين وتعزيز مسؤوليتهم الفردية والجماعية في إنفاذ الخطة الإستراتيجية ، مما يؤهلهم للمساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشاركة السياسية في إطار عمل اجتماعي متقدم .
6. الإدارة المثلى للموارد وتطبيق التقانة العالية لتحقيق إنتاج عالي الجودة وإنتاجية متصاعدة ، مع الإرتقاء بتنافسية المنتجات الوطنية لتقوية القطاع الاقتصادي الخارجي .
7. إعلاء قيم التدين وتعميقها والمتمثلة في إبتغاء الخير والفضيلة وطهارة اليد واللسان وتزكية المجتمع من خلال التشريعات والقدوة الحسنة والممارسات الإيجابية في الحياة .
8. تعزيز إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وبناء الحكومة الإلكترونية تطويراً للنظم الإدارية .

9. الإستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجالات الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية والإتصالات وتبسيط الإجراءات وإصلاح بيئة العمل ومعايير الإختيار ، والمسارات الوظيفية (ربط نظام الترقيات بالتدريب والتأهيل) ومراجعة سياسات الأجور والمعاشات .

10. تطبيق معايير الكفاءة في تولي المناصب القيادية بالخدمة المدنية .

11. تمثلت ملامح الخطة القومية للإصلاح الإداري (2012م – 2016م) في الأهداف الآتية :

أ. وضعت هذه الخطة استكمالاً لجهود الدولة الرامية لتجويد أداء الخدمة المدنية وفقاً لإكمال مستويات الجودة ولتحقيق إصلاح ملموس في أداء أجهزة الدولة .

ب. السمات الأساسية المتوقعة في الخطة هي : الدقة ، الوضوح ، الشمول ، الواقعية ، القابلية للتنفيذ ، المرونة ، وتحديد آليات تنفيذها ودور كل منها وطرق وأساليب تنفيذها ، تحديد الجدول الزمني لكل من أنشطتها للدقة ، تحديد معايير المتابعة والقياس والتقويم وآلياتها ووضع أسس وآليات لضمان إستمرارية الإصلاح .

محاور الخطة: (عبد القادر، 2014م: ص112-113).

1. **الموارد البشرية** : (حسن توظيف الموارد البشرية) .

2. **الأجور والمزايا** : (الوصول إلى سياسات ونظم أجور ملائمة) .

3. **التنظيم** : (الوصول إلى هياكل وظيفية تتناسب ومهام وإختصاصات لكل وحدة من الوحدات الحكومية ، مما يكفل للمواطن الحصول على أجور الخدمات والسلع بيسر) .

4. **التشريعات** : (الوصول لتشريعات تضبط كل التعاملات في الخدمة العامة وتؤمن النهوض بها) .

5. **تقنية المعلومات والإتصالات** : (الوصول إلى استخدام مفيد وإيجابي لتقنية المعلومات وتوثيق وحفظ وتوفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب) .

6. **التوافق مع متطلبات التطور والأسواق العالمية** : (الوصول إلى أن يكون السودان بلداً فاعلاً متفاعلاً من التطورات العالمية بما يخدم مصالحه الاقتصادية ويحافظ على وجوده الحيوي ضمن منظومة العولمة) .

7. **قيم العمل** : (تغيير جذري في قيم العمل وسلوكياته ، وممارسة وبناء قيم وثقافة عمل إيجابية قوية تصحح السلوكيات والممارسات السالبة) .

8. **سياسات التعليم** : (وضع سياسات تعليم تنتج مخرجات قومية مؤهلة لقيادة الإصلاح والتنمية ، وتلبي إحتياجاتها الحقيقة) .

9. **السياسات العامة والجودة والتقويم** : (إنتاج سياسات عامة محكمة تصوب نحو القضايا الحقيقية لترقية المجتمع ونموه ورفاهية مواطنيه) .

10. **الشراكات المنتجة** : (بلورة شراكات تعود بالنفع على السودان في مختلف جوانب التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية والإصلاح الإداري) .

11. **الإجراءات المالية** : (خلق نظم ولوائح محكمة تضبط الأداء المالي والمحاسبي وتمكن من التدقيق المستمر منعاً للإنحراف والفساد) .

السمات الخاصة لخطة إصلاح المجلس الأعلى للإصلاح الإداري: (صالح، 2013م: ص4).

1. الإستهداء بموجهات الخطة الخمسية (2012م – 2016م) في مجال الخدمة المدنية والإصلاح .

2. العمل ضمن الشركاء لتنفيذ الخطة القومية للإصلاح الإداري (2012م – 2016م) .

3. تأهيل الأمانة العامة بما يجعلها جاهزة لتنفيذ الخطة ويتمثل ذلك في إجازة التنظيم وتوفير الكوادر والمعينات .

4. تنقيح مرشد التفتيش المقترح وإجراء التفتيش التجريبي على الوزارات والولايات ، والعمل على إجازة المرشد من خلال التشريعات التي تحصن عملية التفتيش وتجعلها فاعلة .

5. إجازة دليل إجراءات العمل (سهولة الأعمال) والتأكد أن الوزارات والولايات طبقته عملياً.

6. العمل على تطوير مؤشرات القياس والتقويم .

7. توثيق الصلة مع مراكز الدراسات والجامعات والخبراء المعنيين بعمل الإصلاح الإداري ، والإستفادة من تجارب الدول الصديقة وإجراء البحوث والدراسات الميدانية لتطوير الخدمة العامة ، وكذلك إستطلاعات الرأي .

8. العمل على تدريب كوادر الأمانة والمفتشين المتعاونين وكذلك ضباط التطوير الإداري بالوزارات والولايات بالتنسيق مع جهات الإختصاص .

9. الاهتمام بالشراكات المنتجة مع الجهات ذات الصلة للدفع بعملية الإصلاح ، كديوان المراجع العام ، وديوان المظالم ، الأمانة العامة للجودة الشاملة ، المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي ، المجلس الأعلي للتدريب ، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس ، ديوان شؤون الخدمة ، المركز القومي للنظم الإدارية .

10. خطة إعلامية مبسطة تعني بالترويج لعملية الإصلاح الإداري وحث جهات الإختصاص على التعاون .

11. التعاون مع جهة الإختصاص ، ويجب وضع الأسس والموجهات للمسارات الوظيفية والوصف الوظيفي وإعداد دليل الوحدة الوظيفي لكل الوظائف وربط الترقي بالتدريب .

12. الاهتمام بمشروع الحكومة الإلكترونية والمعلوماتية والإتصالات .

عوامل النجاح المفتاحية :

إن الإستراتيجية الربع قرنية وضعت من الأسس وعوامل النجاح لبرنامج الإستراتيجية حسب تقسيماتها لبلوغ الغايات المنشودة نحو سودان قوي متماسك في أجزائه مكتفياً ذاتياً في قوت شعبه رائداً في محيطه الإقليمي متأثراً ومتفاعلاً مع قضايا المنطقة وهنالك من العوامل لنجاح الإستراتيجية تتمثل في الآتي: (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2031م: ص194).

1. الهداية المستدامة للإستراتيجيات والسياسات العامة للدولة بالبيانات الإحصائية والمعالجات المعلوماتية والتحليل المنهجي العلمي .

2. الترجمة العلمية الواقعية لسياسات الدولة المعتمدة على خطط وبرامج عمل مرحلية وسنوية، والإشراف والرقابة على حسن تنفيذها والتقويم الدوري للأداء العام .

3. الإستجابة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية عند مراجعة الخطط والتنفيذ ، والإستيعاب المستمر للمستجدات في نظم التطوير والتحسين لرفع كفاية وكفاءة الأداء .

4. التطوير في النظم الحاكمة لحركة أجهزة الدولة والمجتمع الاقتصادية والاجتماعية تيسيراً لها لأداء مهامها في بيئة مريحة ومتطورة إدارياً وإجتماعياً وقانونياً .

5. الرعاية النشطة لبرامج رفع الكفاءة وتعلية الكفاءة في النظم وقوى العمل حماية ونماءً للثروات القومية .

6. الإلتزام بقيم العدل والكفاية في تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين تحديداً وتوزيعاً وجودة .

7. الإلتزام بالمحافظة على البيئة الطبيعية .

إستراتيجية العنصر البشري

إن اهتمام الإستراتيجية القومية الربع قرنية ببناء القدرات ورفع الكفاءة المهنية للعاملين في الدولة ضرورة حتمية للنهوض بالدولة لأنها الأساس التي تبني عليها السياسات لتنفيذ الإستراتيجية لأن المعدة وحدها لا تنجز وإنما العنصر البشري هو المفتاح لإنجاز الأعمال ولذلك بذل واضعو برنامج الإستراتيجية في استخدام عاملين مؤهلين علماً ومهارة ، أقوياء حفظاً وأمانة والعناية الفائقة بهم راتباً مجزياً مكافئاً للإنتاج ، وتدريباً مستمراً رفعاً للمستويات ، واستخلافاً واثقاً في العمل ، واعترافاً مشهوداً بالمبادرة وتزويدهم بالمعينات والوسائط النفسية والتقنية لإعلاء الكفاءة وتميز الأداء ، في بيئة عمل مريحة خالية من التوتر والخوف ومحفزة على الإستمرار والترقي وتمكنهم من تقديم أميز الخدمات المستهدفة لإسعاد المواطنين من بعد رضائهم. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2031م: ص194-195).

إستراتيجية الهياكل التنظيمية

اعتماد هرم إداري متين قمته الإتحادية رشيقة عدداً ، غنية عدة ، رفيعة تأهيلاً، وقدرات فنية ، لتتولى تقديم الخدمات الفنية للتخطيط والتشريع الإداري على المستويين القومي والولائي وخدمة علاقات الدولة الخارجية الاقتصادية والسياسية ، ولتفعيل السياسات العامة وإجراء الدراسات والبحوث والتقويم الدوري للأداء ، ووسطه الهرم الولائي الممتد المتكامل فنياً، والعالي مهارة ليباشر التنفيذ والتحسين المستمر ومحازة التخطيط المحلي مع الإتحادي ، وقاعدته هرم مصفوف من الشعبيين والرسميين في مستواه المحلي ليباشر تقديم الخدمات بالكفاية والجودة والإمتياز. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2031م: ص195).

إستراتيجية الأجور والمزايا الإضافية

بناء نظام الأجور والمكافأة بالهيكلة التي تعلي من الإنتاجية وكفاءة الأداء والقيمة المضافة وتحقيق الاستقرار والرفاه للعاملين بالتعويض المتدرج ، عن إلتزاماتهم العائلية بمزيد من دعم الخدمات الضرورية والمزايا المادية. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2031م: ص195).

إستراتيجية تشريعات الخدمة

سن قوانين للخدمة العامة ، حقوقاً وواجبات ، هيكلة وعلاقات تكفل العدل وتكافؤ الفرص، وتلتزم احترام الوظيفة العامة وتؤكد طمأنتها ، وترسخ الإعتراف بالجدارة وتعلي من الثقة فيها وتحفز على بلوغ الكفاءة والفاعلية الإدارية في أدائها في بيئة من التعاون والطهارة والحرية العلمية والإجرائية والإستقرار الوظيفي. (المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، 2031م: ص195).

الدراسة الميدانية

أولاً : صحيفتا الدراسة :

صحيفة الرأي العام

تعتبر صحيفة الرأي العام مدرسة صحافية سودانية متأصلة وهي تمثل المزاج السياسي السوداني الوسطي والمتزن والمؤمن بالرأي والرأي الآخر مما مكنها من الإستمرار خلال حقب سياسية مختلفة ومتباينة في طرحها السياسي ، ولم يكن الأب الروحي للصحافة السودانية السيد إسماعيل أحمد محمد العتباني رائداً أو مؤسساً للصحافة السودانية فحسب ، بل كان رمزاً سياسياً وممثلاً اصيلاً للصحافيين في أروقة مؤتمر الخريجين. (مكي، 2014م: ص23).

تمتاز صحيفة الرأي العام بالدقة والموضوعية في تغطيتها الصحفية للأحداث والتي تعتبر مرحلة مفصلية في تاريخ الصحافة السودانية خاصة إبان عهد الإستعمار الإنجليزى ، وقد عبر عنها الكثير من الكتاب بهذه المدرسة الصحفية التي تشابه لحد كبير صحيفة الأهرام المصرية التي صدرت عام 1872م، وما زالت مستمرة راسخة في العطاء بيد أنها سودانية المزاج والعطاء ومستمرة منذ نشأتها عام 1945م وهي مؤسسة صحافية ضاربة في الجذور مكافحة بالأقلام الرصينة للإستعمار الإنجليزي حتى نال السودان استقلاله وكان هدفها وضع القارئ في لجة الأحداث .

وعدد الصحافي محمد سعيد محمد الحسن مآثر الرأي العام وهو واحد من أبرز محرريها خلال عقد سبعينات القرن العشرين يقول عنها في شهادته عن تلك المرحلة (لدى صحيفة الرأي العام وعي واحساس عميقان بالرصد والتوثيق والمتابعة للأحداث والبيانات المهمة). (مكي، 2014م: ص25).

إن صحيفة الرأي العام تأثرت تماماً بمدرسة صحيفة الأهرام القاهرية والتايمز اللندنية فلدى كتابها احساس قوي بالعراقة والوزن التاريخي والانتماء الوطني ومسؤولية التعبير القومي مع الإحتفاظ بالقيم والتقاليد الصحفية التي تنأى عن الإثارة والسطحية. (مكي، 2014م: ص26).

وكانت صحيفة الرأي العام تتجنب الدخول في مهاترات ومعارك قلمية مع الصحف الأخرى ، حزبية أو مستقلة ، فقد كان الأستاذ العتباني يرد في كل اجتماع

للتحرير أن أسلوب المهاترات والمعارك القلمية لايلائم الرأي العام ولا يشبهها ولا ينبغي أن يشغلها أو يثير اهتمامها،

وكان الهجوم أو النقد من جانب أي صحيفة لكاتب أو محرر على الرأي العام فإن نصيحة الأستاذ العتباني تقتصر على تجنب الرد لأنه لا فائدة و لا جدوى من ورائه فإن المقصود جر الرأي العام أو كاتبها لمعركة جانبية أو انصرافية ومن الأفضل تركهم فإن هذا يثير حفيظتهم وغيظهم ، فكانت مقولة الأستاذ العتباني أن تقاليد الرأي العام تعتمد على الأسلوب الرصين الخفيف ، النظيف فلا مهاترة ولا استفزاز ، ولا استخفاف ، ولا مجال لتعابير جانبية أو سوقية ، أو رد على هجوم أو نقد شخصي من قبل أي صحيفة أخرى .

كانت تعطي الأقاليم ذات الاهتمام الذي تعطيه للعاصمة في تغطية الأحداث المهمة ، فعندما تحرك عمال السكة حديد في عطبرة التي كانت توصف (بمعقل الحركة العمالية) فإنها أوفدت أكفأ محرريها الأستاذ محمد أحمد السلمابي في يوليو 1947م يغطي لها أحداث عطبرة اثر تلقيها نبأ يفيد بخروج عمال السكة حديد في مظاهرة تصدى لها البوليس بالقمع مما أسفر عن جرحى واعتقال العديد من العمال وطلبت منه موافاتها برسائل يومية عن التطورات في عطبرة ، ونقلت هذه الرسائل صوراً من النضال الوطني إذ تابعها (الرأي العام) باهتمام بالغ تمثل في تخاطف (الرأي العام) من أيدي الباعة لحظة صدورها أو لحظة وصولها إلى محطة السكة حديد في مدن الأقاليم وكانت تنشر هذه الرسائل رغم وجود الرقابة المباشرة من جانب مكتب الإتصال العام التابع للسكرتير الإداري (وزارة الداخلية). (مكي، 2014م: ص26).

ولكن مكتب الإتصال العام كانت تنتابه الحيرة والدهشة لدقة التقارير والمعلومات التي يبعث بها مراسل الرأي العام من عطبرة ولا يجد ما يبادر به حجب التقارير أو منعها لأنها صحيحة من جانب ولأن القراء يتابعونها بلهفة بالغة فإذا منع النشر فذلك يعني إثارة السخط والغضب على الإدارة البريطانية ، وهم يحاولون كثيراً تجنب ما يثير غضب الرأي العام .

تعتبر فترة أربعينات القرن العشرين فترة نضوج فكري لقضايا العمال وأصبحت هنالك نقابات عمالية تطالب بحقوقها من أنظمة الحكم وكان الفكر الشيوعي أكثر نضوجاً في تلك الفترة من غيرها وينادي بقضايا العمال والطلبات الأخرى في

تلك الفترة على غيره من الكيانات الأخرى متفرقة ومتشرذمة لا تجمعهم روابط في قضاياهم كما للعمال من روابط قوية خاصة فترة النضال الوطني ضد الإستعمار الإنجليزي وكانت تغطيات صحيفة الرأي العام للشأن العام في تلك الفترة تتميز بالمرونة والدقة والموضوعية مما جعل مكتب السكرتير الإداري يتحاشي الوقوع في مصادمات مع الصحيفة لإثارة الرأي العام ولكنهم (الإنجليز) يترصدون الصحيفة بالرقابة اللصيقة ولكن هذه الصحيفة من سياساتها التحريرية تفادي الدخول في المهاترات والمساجلات الصحفية التي تحدث أحياناً من رفقاء المهنة ناهيك عن الدخول في مواجهات مع مكتب السكرتير الإداري الذي لا يتوارى عن الايقاف أو الإغلاق نهائياً إن دعا الأمر إلى ذلك .

منذ صدور الصحيفة في أربعينات القرن العشرين (اختطت لنفسها) أو بالأحرى اختط لها المسؤول الأول عن إدارتها وتحريرها الأستاذ إسماعيل العتباني سياسة واضحة المعالم تقوم على الاستقلال وعدم التحزب والعفة في الكلمة ، وكان من أهم المبادئ التي يلقنها الأستاذ العتباني لمن يعملون أو يتعاونون معه أن الخبر مقدس وأن التعليق حر ، وأمر رئيس تحرير الصحيفة بعدم ملاحقة الناس أو استقلال الصحيفة لإلحاق الأذي بهم ، وقامت سياسة الصحيفة على الطهر المالي وعدم التلوث من قريب أو بعيد بمد اليد لتسلم المال الحرام من الأفراد أو الحكومات أو الجماعات. (مكي، 2014م: ص206).

صحيفة الرأي العام من الصحف السودانية العريقة التي تخرج من مدرستها مشاهير كتاب الصحافة السودانية الذين ساهموا بأقلامهم الرصينة والتي كانت أمضى من الرصاص في مجابهة فترة الإستعمار حتى نال السودان استقلاله بسياسة تحريرية مرنة بعيداً عن المهاترات السياسية حتى في عهد الحكم الوطني رغم مشاركة مختلف أطياف اللون السياسي (يمينيين ويساريين) من الكتاب والصحفيين .

صحيفة أخبار اليوم

نشأت صحيفة أخبار اليوم في ظل حكم الإنقاذ بعد التأميم للصحف السياسية تم التصديق لها عام 1994م وأول صدور لها في أغسطس 1994م عن شركة اليوم للطباعة والنشر والتوزيع المحدودة وكان أول رئيس تحرير لها الأستاذ أحمد البلال الطيب مؤسس بالشراكة مع الأستاذ محي الدين تيتاوي ومؤسسة اليوم للطباعة والنشر

تنضوي تحتها عدد من الإصدارات صحيفة الدار وهي من الصحف الاجتماعية ذات الإنتشار الواسع وكذلك صحيفة الفنون والأوائل وصحيفة قوون الرياضية وتضم الأقسام التالية في هيئة التحرير :

الأخبار، السياسي ، المنوعات ، التحقيقات ، الجريمة ، الحوادث الاجتماعية ، الاقتصادية،

الرياضية ، وهنالك الإدارة الفنية تتكون من مستشار التحرير تحت عضويتها الكمبيوتر ، التصحيح ، والتصميم .

حققت مؤسسة أخبار اليوم السودانية نجاحاً صحافياً مرموقاً في مسيرة الصحافة السودانية، وقامت الصحيفة السياسية لهذه الدار والتي أطلق عليها أخبار اليوم على أنقاض صحيفة الأسبوع التي أسسها محي الدين تيتاوي مشاركة مع أحمد البلال الطيب ، وعقب قيام ثورة الإنقاذ في يونيو 1989م وتوقف جميع الصحف السياسية بما فيها الأسبوع ، رأى أحمد البلال الطيب إصدار صحيفة جديدة باسم أخبار اليوم ، وشاركه في عملية التأسيس شقيقه عاصم البلال الطيب، بينما تولى الصحافي المتفرد الراحل عمر محمد الحسن إدارة التحرير لفترة من الزمن ، وكان تعيينه رسالة من الناشر إلى القراء بأن الصحافة مهنية ولن تصبح شركة عائلية. (مكي، 2014م: ص53).

تعتبر صحيفة أخبار اليوم من الصحف المستقلة والتي صدرت في ظروف بالغة التعقيد بعد ثورة الإنقاذ الوطني التي تسعى في تلك الفترة لتثبيت دعائم حكمها وتم تأميم كل الصحف السياسية عدا صحيفة القوات المسلحة وكانت هنالك كثير من المحاذير لجعل صدور صحيفة مستقلة (كالمشي على الشوك) ولكن صحيفة أخبار اليوم تهتم بالأخبار على المستوى المركزي والولائي ، فأخبارها كانت تتابع المؤسسات والوزارات والولايات والمحليات وكان لها مراسلين في الولايات السودانية المختلفة بما في ذلك جنوب السودان قبل الانفصال. (أحمد، 2016م).

وتفردت أخبار اليوم بالسبق الصحفي في كثير من الأحداث مثل نبأ مقتل خليل إبراهيم قائد حركة العدل والمساواة وكذلك أحداث يوم الإثنين الأسود عند مقتل جون قرنق زعيم الحركة الشعبية وانها كذلك توثق للأحداث التاريخية التي فيها كثير من الأسرار الجديدة وهذا المنهج يجعل من أخبار اليوم مرجعية للباحثين من طلاب الدراسات العليا ، ونستطيع القول إن نظرية الإعلام ليست نظرية ثابتة خاصة أن

الإعلام نفسه علم جديد لم تكتمل حوله البحوث والدراسات وأن أخبار اليوم قد خالفت تلك النظرية وأصبحت تغطي الأخبار احياناً أربع صفحات في اليوم الواحد ومنوعات وصفحات اقتصادية مخالفة النهج القديم لنظرية الإعلام ولهذا فإن لأخبار اليوم منهج خاص للتعامل مع الأحداث والوقائع مبني على تجاربنا في الصحيفة. (أحمد، 2016م).

ولذلك ينبغي ألا يصبح المنهج قالباً جامداً ، وإنما على الباحث أن يمزج ويركب أكثر من منهج ، ليؤكد منهجه هو في دراسته هذه أو تلك وفق مقتضيات الأمانة العلمية والإخلاص للحقيقة العلمية. (محمد، ص6).

تهتم صحيفة أخبار اليوم بقضايا هموم الناس فكان لها دور كبير في تغطية أحداث الشأن العام ولها سبق صحفي متميز في إبرازها خاصة القضايا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومتابعة قضايا الإختلال في جانب الخدمة المدنية كوسيلة من وسائل انجاح المشروعات الاجتماعية كهدف استراتيجي لنقل آراء المواطنين حول أداء الخدمة المدنية وتلبية احتياجات الناس لقيادة مبادرات تصب في مصلحة الوطن والمواطن وذلك عند اهتمامها بلقاءات خاصة مع قادة الحركة الشعبية للوصول إلى تفاهمات سياسية تنهي أمد الحرب والوصول إلى السلام المستدام في السودان ولكن تعنت الحركة الشعبية وتنسيقها مع الدوائر الغربية حال دون الوصول إلى حلول وفاقية مع الحكومة وفشلت المبادرة لعدم التنفيذ من جانب الحركة الشعبية فكان هذا من الأدوار الوطنية التي تقوم بها صحيفة أخبار اليوم من ضمن مبادراتها لصالح الوطن وإنسانه .

صحيفة أخبار اليوم مستقلة ومنهجها معتدل في التغطيات ولم تكن نشرة حكومية رسمية ولا منشوراً للمعارضة وابتدرت من خلال منبرها فتح الباب للمعارضة للإدلاء بآرائها وكانت البداية مع الشريف زين العابدين الهندي واستمرت في هذا النهج لتقارب وجهات النظر لجمع أهل السودان في كلمة واحدة ومثلها كذلك استضاف منبرها طرح قضايا الحكومة وعكس مشروعاتها التنموية الإستراتيجية. (مبروك محمد، 2016).

منهج أخبار اليوم في تغطية الأحداث بمهنية عالية خاصة في ما يتعلق بالقضايا القومية ومن حيث التناول والطرح فيها الموازنة بين القالب الحكومي والرأي الآخر الذي تتبناه المعارضة لقضايا الوطن ولكن الإسهاب في التناول جعل الكثيرين من

القراء لايحبذون مثل هذا النوع من التناول ونراهم ينصرفون إلى صحف أخرى تتناول القضايا بإختصار تمشيا مع روح العصر .

ثانياً : الإجراءات المنهجية :

تحليل المضمون

تحليل المضمون هو أداة منهجية للدراسة الكمية والكيفية لمضمون وسيلة اتصال ، وهو أداة الملاحظة ووصف مادة الاتصال ، واداة لاختبار فروض معينة من مادة الاتصال أو أداة التنبؤ وهنا تظهر أهمية تحليل المضمون كمنهج لدراسة الظاهرة محل التحليل في حالتها الدنياميكيه. (سالم: ص19).

يتم استخدام ثلاث أدوات عينية لهذه الدراسة هي :

1. تحيل المضمون : حيث يتم تحليل مضمون الصحف المختارة ويتم تحديد فئات الموضوع وفئات الشكل وفقاً للقواعد المتبعة.
2. تم إجراء مقابلات مع عينة من الاساتذة ومسؤولين بمؤسسات الخدمة المدنية ومحوري الصحف ومناقشتهم وفق ما تصل إليه مؤشرات تحليل المضمون .
3. استعان الباحث بملاحظاته في اثناء فترة الدراسة الميدانية في الوصول إلى المواقف التي تخدم الدراسة .

تحليل المضمون

اتبع الباحث للقيام بعملية تحليل المضمون خطوات على النحو التالي :

أ. مشكلة البحث وما يتصل بها من تحديد المفاهيم والظروف العلمية والتساؤلات

ب. اختيار العينة .

جـ. تحديد وحدات التحليل .

د. تحديد فئات التحليل ، بتحويل المضمون لحقيقة رقمية .

هـ. قياس ثبات التحليل بالمقارنة بين المتغيرات الرقمية للمضمون .

استخدام الباحث هذه الأداة لايجاد إجابات علمية وعملية لمشكلة البحث والمحددة في السؤالين التاليين :

هل هنالك إستراتيجية واضحة تعتمدها الصحافة السودانية ضمن سياساتها التحريرية في معالجة قضايا الخدمة المدنية ؟ وماهي الأدوار التي يمكن أن تلعبها الصحافة في تطوير الخدمة المدنية ؟ ولتحقيق الأهداف التالية :

(1) معرفة وتحليل مضمون ووصف مخرجات الصحافة السودانية وتأثيراتها في معالجة القضايا بالخدمة المدنية .

(2) تصنيف أهداف هذه المخرجات، هل كانت لها خطط إستراتيجية موضوعة ضمن سياستها التحريرية أم أنها تتعامل مع قضايا الخدمة المدنية من باب الأخبار والتحقيقات التي تغلب عليها روح الإثارة الصحفية .

(3) التعرف على الأهمية النسبية التي حظيت بها قضايا الخدمة المدنية .

(4) اكتشاف العلاقة بين تناول الصحافة السودانية لقضايا الخدمة المدنية واستجابة متخذي القرار في الخدمة المدنية بالمعلومات والمقترحات التي تطرحها .

(5) اكتشاف وتفسير العلاقة بين مضمون معالجة قضايا الخدمة المدنية التي صدرت في فترة الدراسة ، ونتائج تحليل المضمون والمقابلات التي أجراها الباحث .

تحديد مجتمع وعينة تحليل المضمون :

تم تحديد مجتمع تحليل مضمون قضايا الخدمة المدنية بالصحف السودانية في الأعداد التي صدرت من صحيفتي (الرأي العام) و (أخبار اليوم) في الفترة من يناير 2012م حتى يناير 2014م والبالغة حوالي (200) عدداً ، اختار الباحث الصحيفتين لاعتبارات موضوعية منها أن صحيفة الرأي العام تمثل اقدم الصحف السودانية من حيث التأسيس حيث إنها تأسست فترة ما قبل الاستقلال وتخاطب صفوة المجتمع ومستقلة بينما صحيفة أخبار اليوم صدرت في بدايات التسعينات أى في فترة الانقاذ حيث إنها معتدلة في تغطياتها وتخاطب عامة المجتمع في رسالتها حكومة كانت أم معارضة .

أختيار العينة :

إن اختيار العينات أسلوب يستند على قواعد مستمدة من النظرية الاحصائية التي تعتمد على نظرية الاحتمالات وقواعد رياضية كثيرة ، وينص قانون المعاينة على أنه إذا أخذنا نموذجاً كبيراً لعدد نسبي وبطريقة عشوائية من مجموعة ما فإنه من المؤكد أن تكون صفات ذلك النموذج مشابهة لصفات المجموعة أو على الاقل قريبة جداً منها (محمود 1996م: ص126) ولذا يشترط في العينة أن تمثل المضمون تمثيلاً صحيحاً وأن تكون بعيدة عن التحيز (عبدالمجيد، 1989م: ص11) .

لجأ الباحث إلى بناء أسلوب الأسبوع الصناعي لاختيار عينة الدراسة التي بلغ مجملها (200) عدداً ووفقاً لذلك فقد اختار الباحث صحيفتي أخبار اليوم والرأي العام كعينة للدراسة في الفترة من يناير 2012م إلى يناير 2014م معتمداً على العينة العشوائية المنتظمة مستخدماً أسلوب الدوائر الصناعية أو أسلوب العينة الدائرية الذي عرفه (روبرت جونز) بانه : أحد أساليب العينة الزمنية المستخدمة في تحليل مضمون الصحف حيث تساعد هذه الطريقة في وضع الأسابيع المركبة التي توضح تدفق الأخبار والمعلومات على مدى أيام الأسبوع (إدارة الوثائق القومية ، 1988م ، ص175) .

وكانت عدد الصحف المبحوثة (100) عدد صحيفة أخبار اليوم و(100) عدد الصحيفة الرأي العام ومجمل الأعداد 100×2 = 200 عدداً في الفترة من يناير 2012م حتى يناير 2014م يقوم على أساس الآتي :

1. السبت من الأسبوع الأول : من الشهر الأول .
2. الأحد من الأسبوع الثاني : من الشهر الأول .
3. الاثنين من الأسبوع الثالث : من الشهر الأول .
4. الثلاثاء من الأسبوع الرابع : من الشهر الأول .
5. الأربعاء من الأسبوع الخامس : من الشهر الثاني .
6. الخميس من الأسبوع السادس : من الشهر الثاني .
7. الجمعة من الأسبوع السابع : من الشهر الثاني .
8. السبت من الأسبوع الثامن : من الشهر الثاني ..... وهكذا .

وقد تم اختيار يوم السبت من الأسبوع الأول كمفردة عشوائية أما باقي المفردات فقد تم بطريقة منتظمة كاختيار العدد الثاني من يوم الأحد من الأسبوع الثاني. كما لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب الاستبدال وذلك في الحالات التي يتعذر فيها الحصول على أي عدد من أعداد العينة المختارة حيث يتم النظر إلى اليوم الذي يليه في الاصدارة وهكذا .

تصميم الاستمارة وقياس الصدقية والثبات :

1. في البدء قام الباحث بمسح شامل للصحيفتين موضع البحث والتحليل .
2. **تحديد وحدات التحليل** : وهي الوحدات التي يمكن اخضاعها للتحليل أو الوحدات التي يتم عليها العد أو القياس مباشرة واعتمد الباحث الوحدات التالية:

(أ) **وحدة الموضوع أو الفكرة** : وتتضمن الفكرة التي يدور حولها موضوع التحليل وفي هذا البحث فإن قضايا الخدمة المدنية تعتبر وحدة الموضوع .

(ب) **وحدة المادة** : يقصد بها شكل المادة التحريرية (خبر ، مقال ، عمود ، ....)

(جـ) **وحدة الشخصية** : يقصد بها الشخوص الذين يوجهون الرسالة الإعلامية أو الصحفية.

(د) **وحدة المساحة** : وهي للتعرف على المساحة التي احتلتها المادة المنشورة .

فئات التحليل :

يتضمن منهج تحليل المضمون وضع عناصر المضمون في صورة كمية وكيفية من خلال فئات التحليل وقد قسمت إلى فئتين :ـ

1. فئة موضوع الاتصال (ماذا قيل) وتضمنت الآتي :ـ

أ. فئة ما يتعلق بمجمل موضوعات القضايا التي تناولتها (عينة الدراسة) لقضايا الخدمة المدنية .

ب. فئة الاتجاه : وهي الفئة التي توضح التأييد أو الرفض والحياد في مضمون تحليل قضايا الخدمة المدنية .

جـ. فئة القيم : ويقصد بها الباحث مجموعة الموضوعات التي تناولتها الصحف محل الدراسة والتي يسعى موضوع البحث لتحقيقها .

د. فئة مصدر المعلومات : وهي الفئة الخاصة بالكشف عن الشخص أو الجهة مصدر المعلومة التي تنشرها صحف العينة سواء كان المصدر مراسل أو وكالة انباء أو مندوب صحفي ... الخ

2. **فئة شكل الاتصال** : كيف قيل :

وتعني بالشكل والقالب الذي جرت به المعالجة الصحفية فالسؤال كيف كتب وفي ذلك جاءت التقسيمات (عثمان، 2006م: ص89-91) أدناه للحصول على المعلومات المطلوبة واستقراء النتائج لصالح التحليل الكمي:ـــ

أ. الشكل ونمط المادة : وتشمل وحدات اشكال التحرير الصحفي ، الاستطلاع ــ المقال ، العمود ، الحوار الصحفي .

ب. مواقع نشر المادة الصحفية وتشمل :

(1) **بالنسبة للصفحات** : يقصد بها موقع المادة على صحف العينة ويكون في الصفحة الأولى ، الصفحات الداخلية ، الصفحة الأخيرة

(2) بالنسبة للصفحة نفسها : لمعرفة موقع المادة على الصحفة ، أعلى الصفحة، وسط الصفحة ، أسفل الصفحة .

جـ. **فئة وسائل الابراز** : ويتم استخدامها لمعرفة نوع الصور والالوان المستخدمة في موضوع الدراسة

د. **فئة اللغة المستخدمة** : و تهدف لمعرفة النمط أو الأنماط السائدة في تقديم قضايا الخدمة المدنية

3. **تصميم إستمارة تحليل المضمون** : بناءً على تلك الأسس صمم الباحث إستمارة تحليل المضمون في صورتها الأولية من ثلاث صفحات ، تم عرضها على سبعة محكمين مختصين من أساتذة الجامعات المعنيين باستمارة تحليل

المضمون ، ونتج من عملية التحكيم إبداء تلك الملاحظات والتغييرات في الاستمارة وقام الباحث بتضمين تلك الملاحظات وإجراء التعديلات التي أبدوها بعد مناقشتها مع المشرف.

4. **قياس الصدقية والثبات** : ويقصد بالصدقية ، قدرة الأداء على تحقيق الأهداف التي من أجلها صممت أسلوب القياس وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة في نتائجه بحيث يمكن تصميمها ، حيث هناك أربعة قياسات للصدقية ، الصدق الظاهري ، الصدق المتعلق بالمعيار ، صدق المضمون والصدق التركيبي فيما يقصد بالثبات : قدرة أداء الاستمارة على اعطاء نفس النتائج إذا تم تطبيقها تحت شروط وظروف مماثلة ، وتم قياس صدقية وثبات استمارة التحليل بجانب تحكيم الخبراء عن طريق الاختبار المبدئي (تحليل كمي وكيفي) . (عبد الحميد، 1997م: ص150).

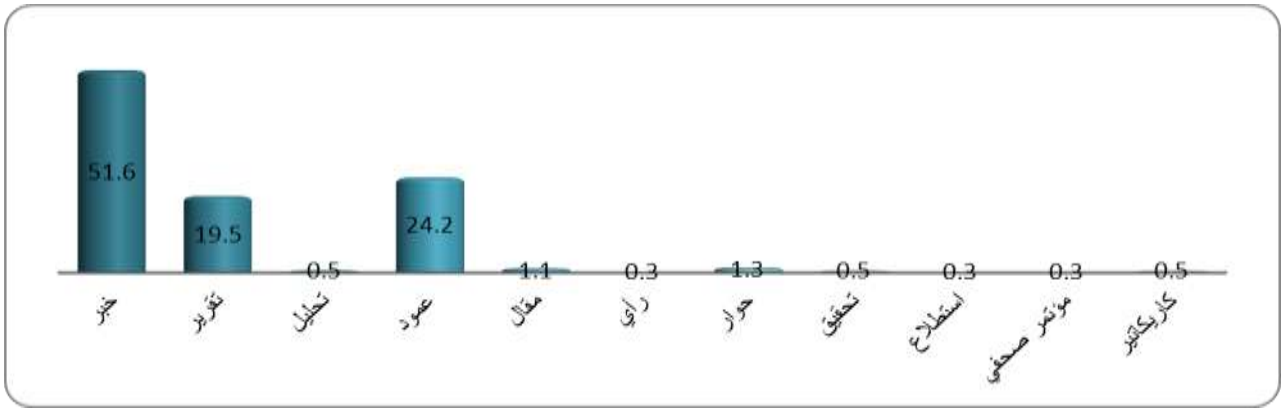
ثالثاً : عرض وتفسير البيانات :

صحيفة الرأي العام:

جدول رقم (1/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث شكل الموضوع

شكل الموضوع	التكرار	النسبة %
خبر	196	51.6
تقرير	74	19.5
تحليل	2	0.5
عمود	92	24.2
مقال	4	1.1
رأي	1	0.3
حوار	5	1.3
تحقيق	2	0.5
استطلاع	1	0.3
مؤتمر صحفي	1	0.3
كاريكاتير	2	0.5
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (1/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث شكل الموضوع



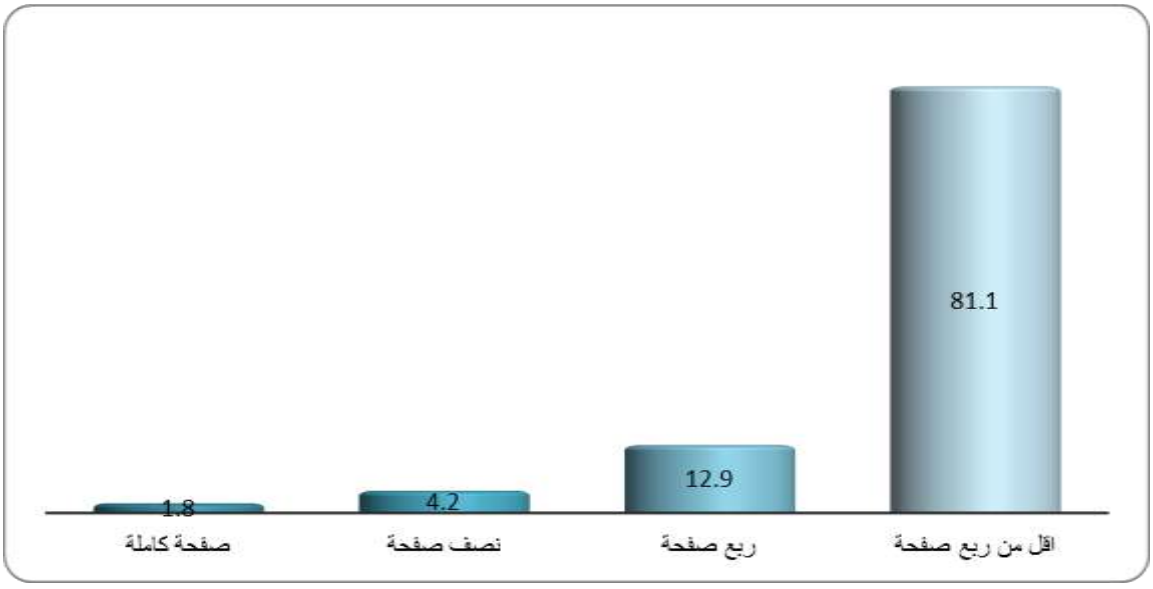
يتضح من الجدول والشكل اعلاه (1/5) أن قضايا الخدمة المدنية تحظى بأهمية كبيرة من خلال التغطية الاخبارية (51.6%) كما تشكل مادة مهمة لكتاب الأعمدة (24.2%) وهم صناع الرأي المؤثرين ، كما نجد ايضاً مساحة مقدرة من التقارير

الصحفية (19.5) وهي مؤشرات تدل على اهتمام الصحيفة في فترة الدراسة بقضايا الخدمة المدنية وتناولها تناولاً جاداً في اكثر القوالب الصحفية تأثيراً على الرأي العام.

جدول رقم (2/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المساحة

المساحة	التكرار	النسبة %
صفحة كاملة	7	1.8
نصف صفحة	16	4.2
ربع صفحة	49	12.9
اقل من ربع صفحة	308	81.1
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (2/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المساحة

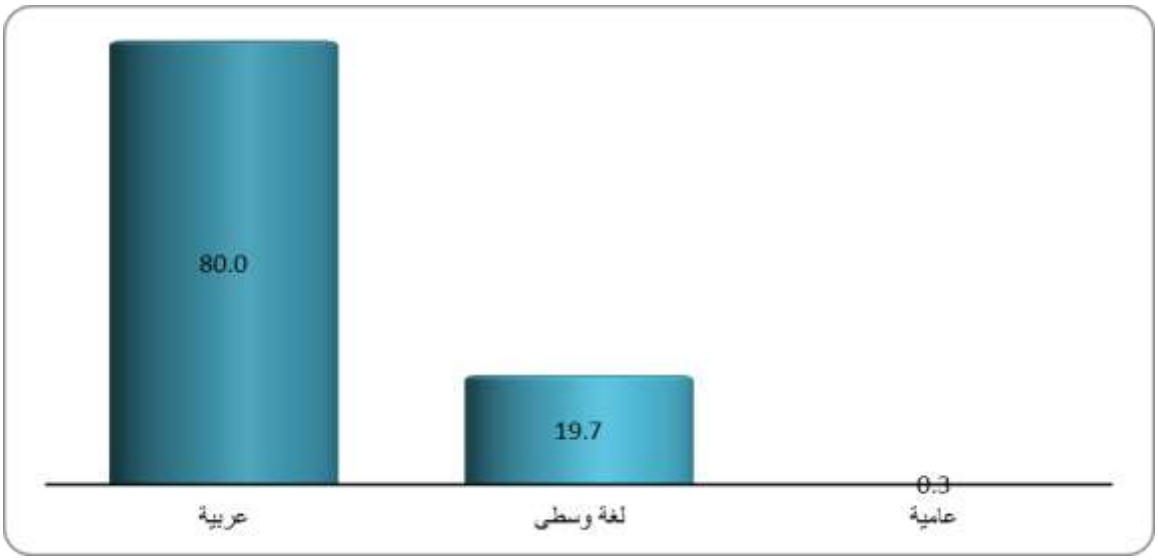


من خلال الجدول والشكل البياني (2/5) لموضوعات المساحة وجدت أن فئة اقل من ربع الصفحة احتلت أعلى نسبة (81.1) وتلتها فئة ربع الصفحة بنسبة (12.9) وهذا يدل على أن الصحيفة تستغل جزءاً من مساحتها لقضايا أخرى خاصة في ما يتعلق بالإعلان لكسب الربح لتسيير اعمال الصحيفة أو لإتاحة مساحات لقضايا أخرى تهم المجتمع حسب الأهمية والأولوية . إذ غالباً ما تكون الصفحات الكاملة تسجيلية ومدفوعة القيمة احياناً.

جدول رقم (3/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث لغة الموضوع

لغة الموضوع	التكرار	النسبة %
عربية	304	80.0
لغة وسطى	75	19.7
عامية	1	0.3
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (3/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث لغة الموضوع

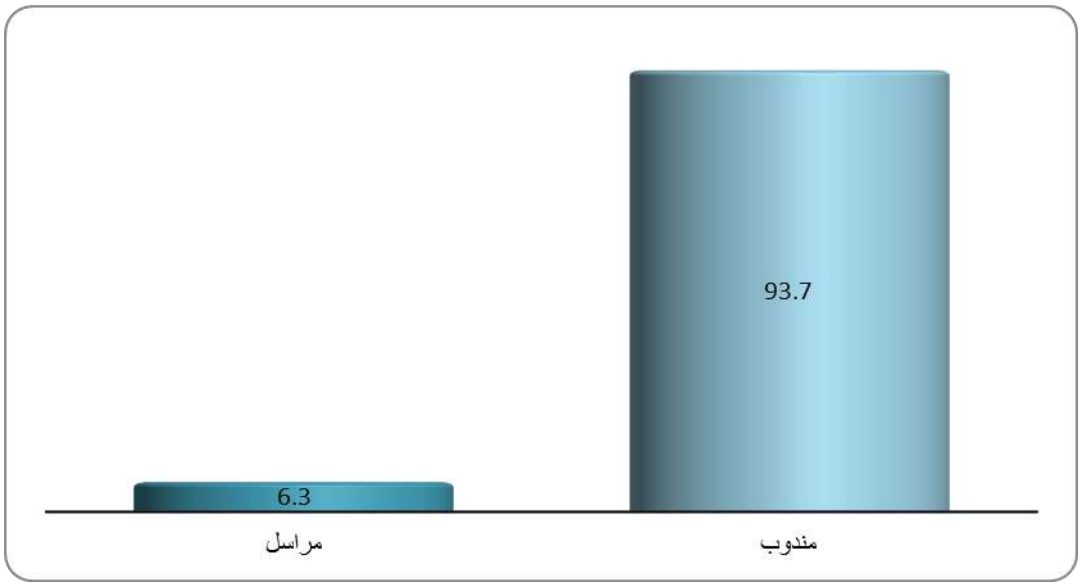


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (3/5) تبين أن صحيفة الرأي العام استخدمت اللغة العربية بنسبة (80%) ويرى الباحث أن الصحيفة تخاطب صفوة المجتمع المعنيين بقضايا الخدمة المدنية وهذا يؤكد أن رسالة الصحف القومية السودانية موجهة للمثقفين من سكان المدن أي أنها لم تستخدم العامية إلا في حالات استثنائية للدلالة أو الإشارة إلى بعض المقاربات والمفاهيم العامة.

جدول رقم (4/5) التغطية الصحفية الخدمة المدنية من حيث المصادر الذاتية

المصادر الذاتية	التكرار	النسبة %
مراسل	9	6.3
مندوب	136	93.7
المجموع	**145**	**100.0**

الشكل البياني رقم (4/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر الذاتية

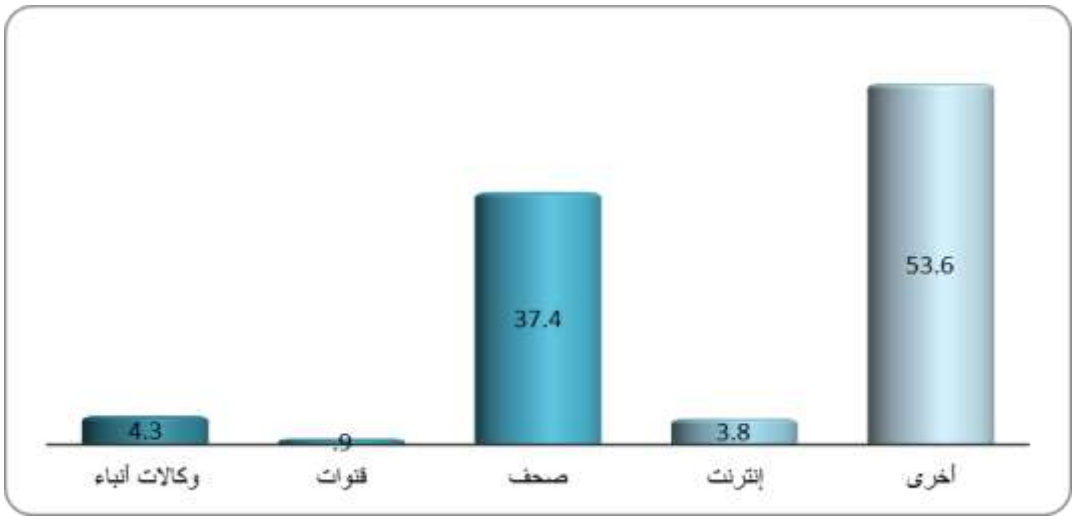


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (4/5) للمصادر الذاتية يرى الباحث أن الصحيفة اعتمدت على المناديب في تغطياتها الصحفية بنسبة (93.7) ويرى الباحث أن الاعتماد على المصادر الذاتية يؤكد اهتمام الصحيفة بتطوير مهارات المناديب أكثر من المراسلين حيث اكتفت الصحيفة بكتابة الصحيفة مكان المصدر.

جدول رقم (5/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر العامة

المصادر العامة	التكرار	النسبة %
وكالات أنباء	10	4.3
قنوات	2	.9
صحف	88	37.4
إنترنت	9	3.8
أخرى	126	53.6
المجموع	**235**	**100.0**

الشكل البياني رقم (5/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر العامة



من خلال الجدول والرسم البياني رقم (5/5) تبين أن الصحيفة اعتمدت على المصادر الاخرى بنسبة (53.6%) ويرى الباحث أن الصحيفة في تغطيتها لقضايا الخدمة المدنية تعتمد على طيف واسع من المصادر العامة والمفتوحة.

تحليل موضوعات المضمون

1. الخدمة المدنية في الأصل هي مؤسسات الدولة التي تخدم المواطن.
2. إذن مخرجات هذه الؤسسات عبارة عن:
   أ. إنتاج خدمات.

ب. إنتاج سلع.

جـــ. خدمات الدفاع والتأمين.

د. بعد اجتماعي ونفسي وأسري من خلال هذه.

هـــ. أخرى.

3. ربما تكون الصحيفة اهملت تناول البعد الاجتماعي والثقافي للخدمة المدنية المتعلق بالآتي:

أ. تعظيم قيمة العمل والإنتاج.

ب. تعظيم قيمة الالتزام والانضباط.

جـــ. تعظيم قيمة خدمة المجتمع (ثقافة المؤسسة) .

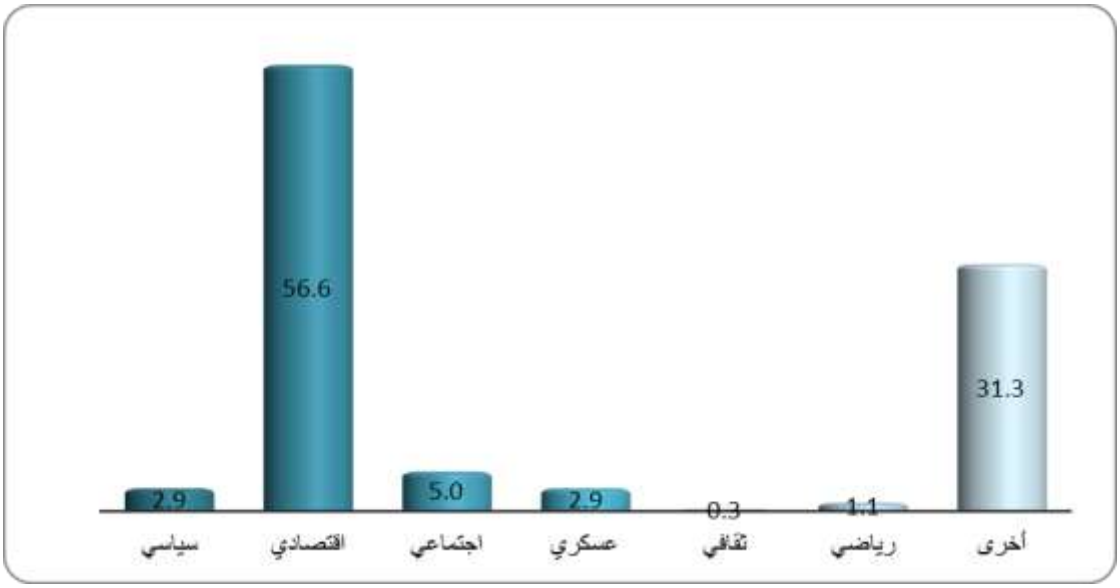
د. تعظيم قيمة الولاء للصحيفة وللعمل والمؤسسة .

هـــ. محاربة هدر الموارد – المحسوبية – الرشوة – الفساد الإداري والمالي .... الخ .

جدول رقم (6/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث موضوعات المضمون

نوع الموضوع	التكرار	النسبة %
سياسي	11	2.9
اقتصادي	215	56.6
اجتماعي	19	5.0
عسكري	11	2.9
ثقافي	1	0.3
رياضي	4	1.1
أخرى	119	31.3
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (6/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث موضوعات المضمون



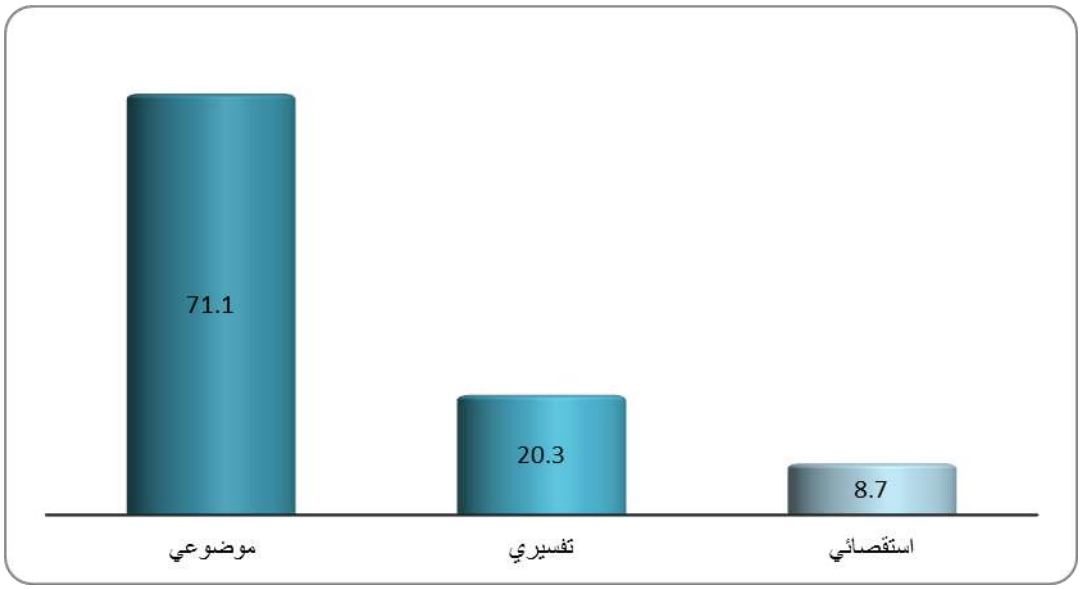
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (6/5) لموضوعات المضمون وجد أن الفئة الاقتصادية احتلت اعلى نسبة 56.6% وتلتها فئة أخرى بنسبة 31.3% ويرى الباحث أن صحيفة الرأي العام آلت على نفسها التعمق في قضايا الاقتصاد لإرتباطها بمعاش الناس ولابد من التركيز عليها نحو الاصلاح الاقتصادي لادراك التدهور

المريع في مؤسسات الخدمة المدنية ويرى الباحث أن الصحيفة اخفقت في تناول الجوانب الثقافية لتعديل سلوك المجتمع السوداني.

جدول رقم (7/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث محتوى الموضوع

اتجاه محتوى الموضوع	التكرار	النسبة %
موضوعي	270	71.1
تفسيري	77	20.3
استقصائي	33	8.7
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (7/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث محتوى الموضوع

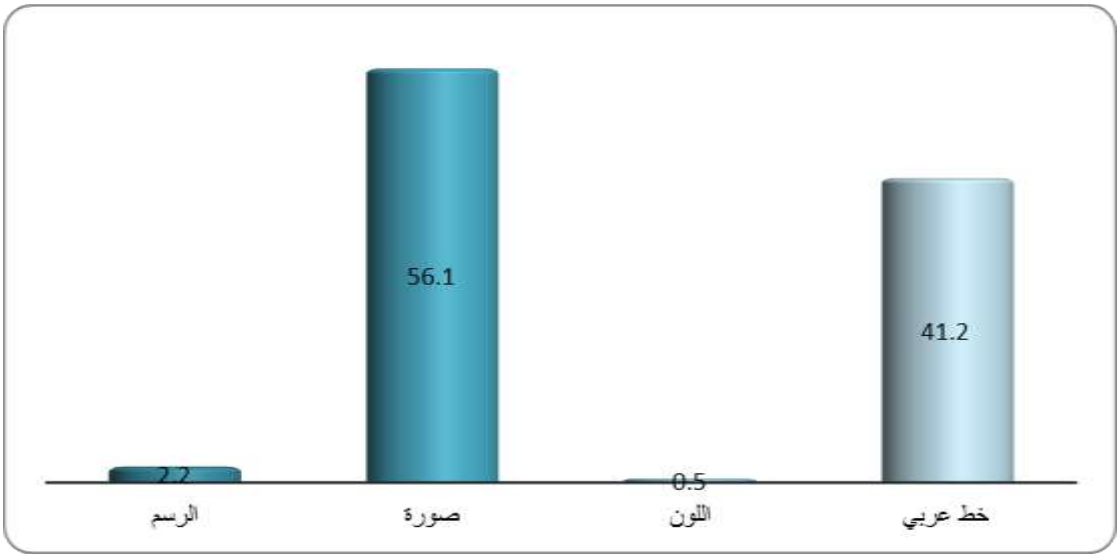


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (7/5) لاتجاه محتوى الموضوع تبين أن صحيفة الرأي العام كانت موضوعية في تغطيتها بطريقة إيجابية بنسبة 71.1% ويتضح من الجدول أن القضايا التفسيرية بنسبة 20.3% والاستقصائية بنسبة 8.7% وأن الصحيفة في تغطياتها بنسبة متساوية لمحتوى الموضوع.

جدول رقم (8/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث وسائل الابراز

وسائل الابراز	التكرار	النسبة %
الرسم	8	2.2
صورة	208	56.1
اللون	11	2.9
خط عربي	153	41.2
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (8/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من وسائل الابراز

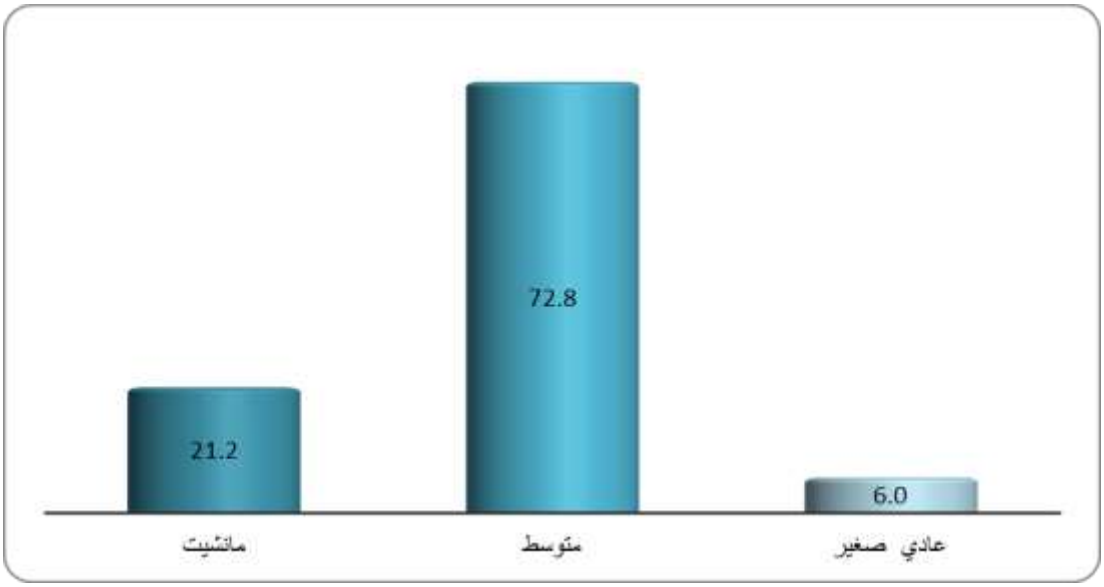


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (8/5) لوسائل الابراز يلاحظ استخدام الصورة بنسبة 56.1% وهذا مهم لتعضيد النص بالصورة لجذب عيون القارئ وتلاها الخط العربي بنسبة 41.2% ويلاحظ الباحث أن التركيز بالصورة والألوان في الصفحة الأولى والأخيرة نسبة لاهميتها القيمة للصحيفة من حيث المواد المتعلقة بالأخبار السياسية والصفحات الداخلية تخصص لقضايا الاقتصاد واستخدام أساليب الاخراج الصحفي نسبة موضوعية.

جدول رقم (9/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث حجم عنوان الموضوع

حجم عنوان الموضوع	التكرار	النسبة %
مانشيت	78	21.2
متوسط	268	72.8
عادي صغير	34	8.9
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (9/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حجم عنوان الموضوع

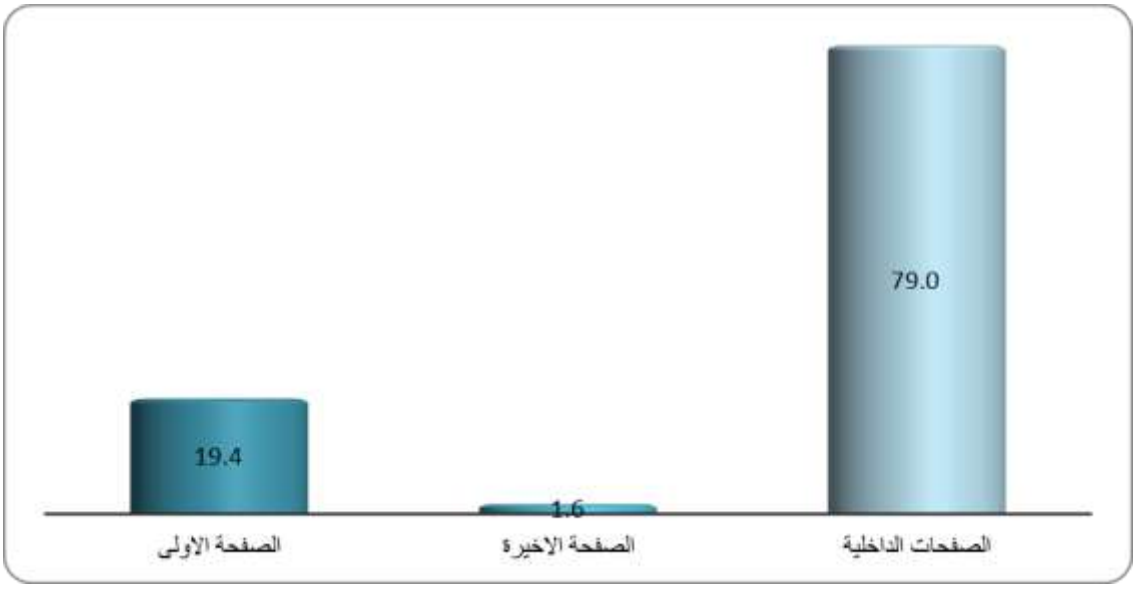


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (9/5) يتضح أن الصحيفة خلال الدراسة قد وفرت مساحات مقدرة من الاهتمام بقضايا الخدمة المدنية بحيث حازت على نسبة 21.2% من العناوين الرئيسة ونسبة 72.8% من العناوين المتوسطة وهو مؤشر اهتمام جيد.

جدول رقم (10/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع حسب الصفحات

الموقع حسب الصفحات	التكرار	النسبة%
الصفحة الاولى	72	19.4
الصفحة الاخيرة	15	3.9
الصفحات الداخلية	293	79.0
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (10/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من الموقع حسب الصفحات



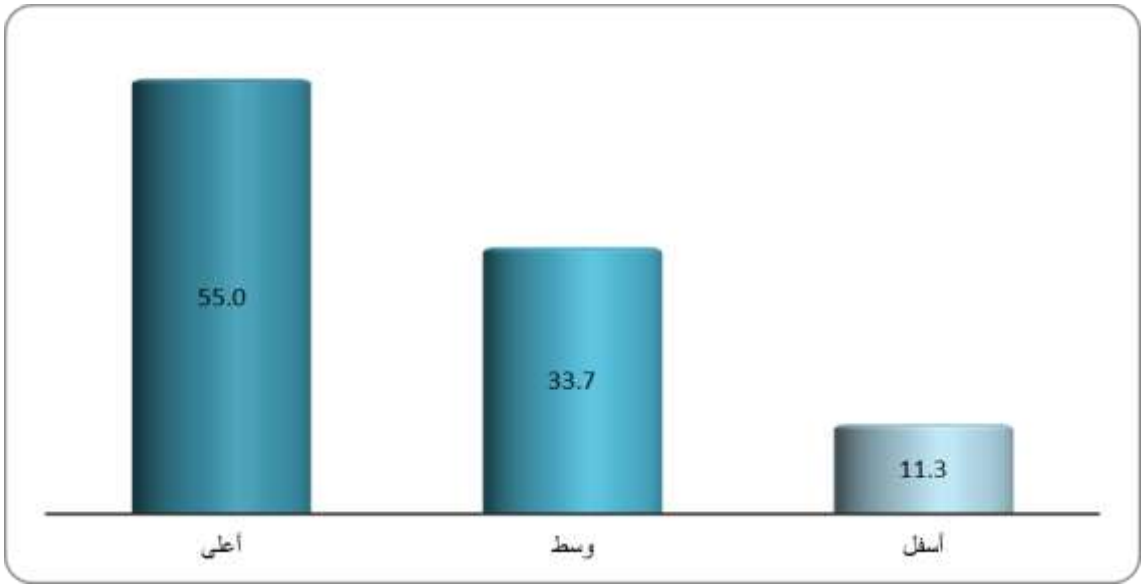
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (10/5) فقد اتضح وجود المادة في الصفحات الداخلية بنسبة عالية 79% وهذه هي سمة صحافة دول العالم الثالث التي تهتم بقضايا التنمية ولذا نراها تهتم بالتخصصية في الصفحات الاقتصادية ومن ثم أهمية أقل للمواضيع الأخرى.

وضع هذه النسبة الكبيرة 79% من موضوعات الخدمة المدنية بالصفحات الداخلية مؤشر على اعطائها مساحات أكبر تستوعب الصورة والتحليل وابراز المعلومات بصورة لا تتوفر في الصفحة الأولى والأخيرة بطبيعة المواد التي ترد في هذه الصفحات (الأخبار – المساحات الإعلانية) . ولكن هنالك نسبة مقدرة من المساحات خصصت في الصفحات الأولى 19.4% وهذا ايضاً مؤشر اهتمام جيد.

جدول رقم (11/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع بالصفحة

الموقع بالصفحة	التكرار	النسبة %
أعلى	204	55.0
وسط	125	33.7
أسفل	51	13.4
المجموع	**380**	**100.0**

الشكل البياني رقم (11/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من الموقع بالصفحة



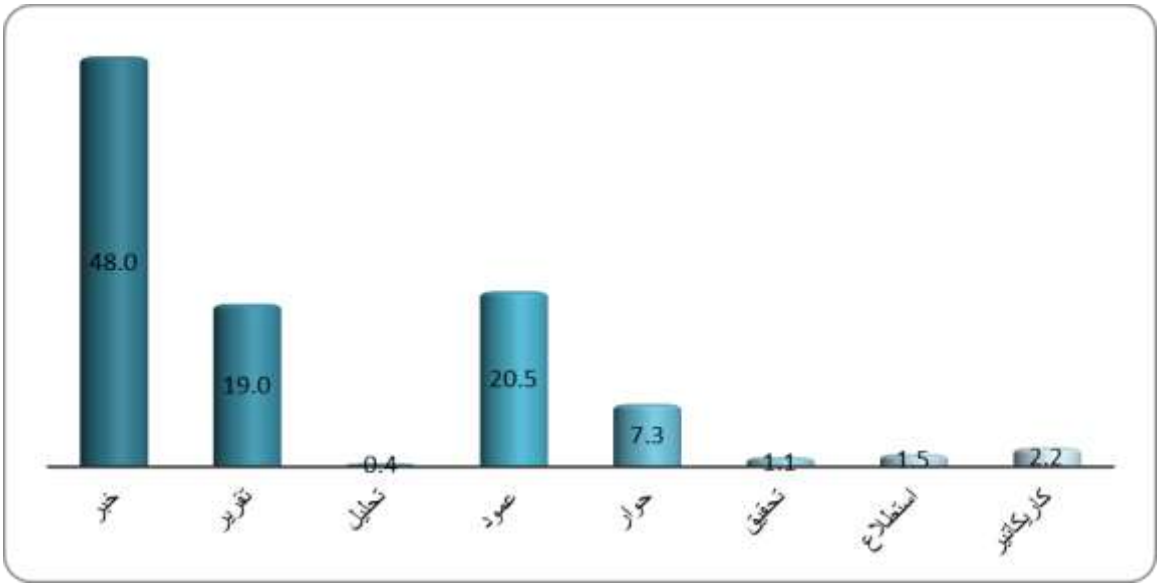
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (11/5) أن المادة الصحفية تتركز بنسبة 55% في أعلى الصفحة وهذا يدل على أن الصحيفة تعطي الأولوية لقضايا الخدمة المدنية في أعلى الصفحة حسب أهمية ابرازها للمجتمع تلتها وسط الصفحة وهي بنسبة (33.7%) وهنا يؤكد أهمية الاهتمام بطريقة الهرم المقلوب لابراز قضايا الخدمة المدنية.

صحيفة أخبار اليوم

جدول رقم (12/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث شكل الموضوع

م	شكل الموضوع	التكرار	النسبة %
1	خبر	131	48.0
2	تقرير	52	19.0
3	تحليل	1	0.4
4	عمود	56	20.5
5	حوار	20	7.3
6	تحقيق	3	1.1
7	استطلاع	4	1.5
8	كاريكاتير	6	2.2
	المجموع	**273**	100.0

الشكل البياني رقم (12/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث شكل الموضوع



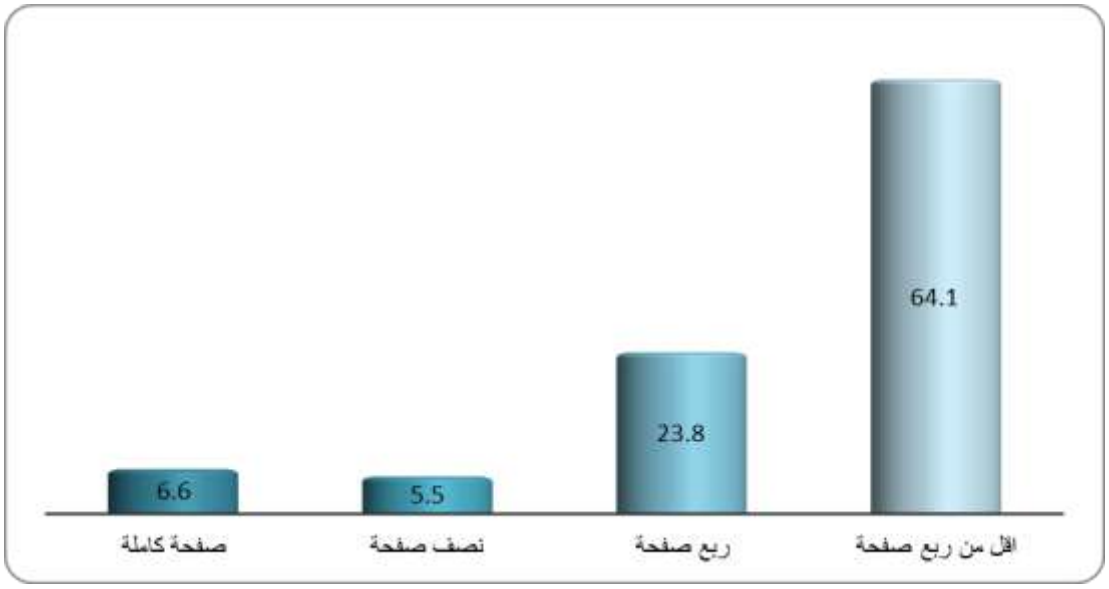
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (12/5) تبين أن الصحيفة اعطت مساحة مقدرة لقضايا الخدمة المدنية في الأخبار 48% وكذلك بنسبة مقدرة من التقارير الصحفية 19% فهي شكل من أشكال المعالجة المؤثرة جداً على الرأي العام وعلى

اتخاذ القرار فضلاً على أن هنالك نسبة مقدرة من كتاب الأعمدة التي تناولت قضايا الخدمة المدنية وهم الشريحة الأكثر تأثيراً على صناع القرار.

جدول رقم (13/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث مساحة الموضوع

م	المساحة	التكرار	النسبة %
1	صفحة كاملة	18	6.6
2	نصف صفحة	15	5.5
3	ربع صفحة	65	23.8
4	اقل من ربع صفحة	175	64.1
المجموع		**273**	**100.0**

الشكل البياني رقم (13/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من مساحة الموضوع



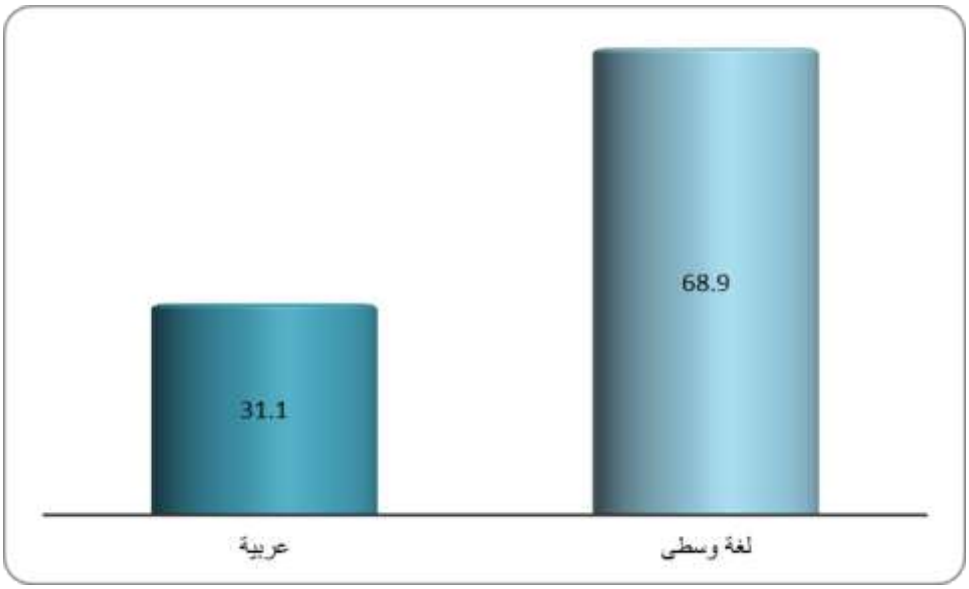
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (13/5) تبين أن المساحة المخصصة لتغطيات قضايا الخدمة المدنية أن نسبة أقل من ربع الصفحة (64.1%) ، تلتها ربع صفحة بنسبة(23.8%) .

ويلاحظ أن نسب المساحة المخصصة لقضايا الخدمة المدنية في الصحيفتين متقاربة (ربع صفحة فأقل) وذلك لطبيعة الموضوعات التي يتم تناولها والتي غالباً ما تتناول قضية محددة أو خبراً مهماً.

جدول رقم (14/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث لغة الموضوع

م	لغة الموضوع	التكرار	النسبة %
1	عربية	85	31.2
2	لغة وسطى	180	65.9
	عامية	8	2.9
	الجموع	273	100.0

الشكل البياني رقم (14/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من لغة الموضوع



من خلال الجدول والرسم البياني رقم (14/5) يتضح أن صحيفة أخبار اليوم تميل نحو اللغة الوسطى وهي لغة الصحافة لمخاطبة قرائها من عامة المجتمع لمعالجة قضايا الخدمة المدنية ، تلها لغة عربية بنسبة 31.2% وعلى نسبة مقدرة لمخاطبة الصحيفة قرائها من الطبقة المستنيرة من المجتمع خاصة هم المعنيون بتغيير واقع الخدمة المدنية من تدهور نحو الاصلاح والتطور.

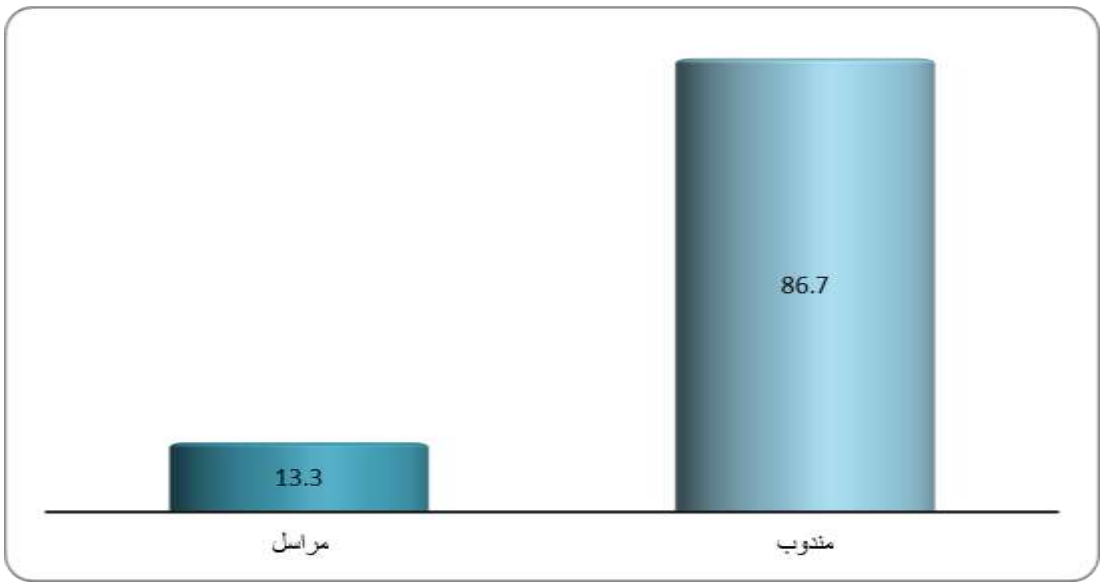
هذه النسبة الكبيرة من لغة التخاطب الوسطى ربما تكون جزءاً من السياسة التحريرية للصحيفة والتى تريد أن تشرك معها أكبر عدد من القراء من مختلف

الشرائح حتى تصل رسالتها إلى كل أصحاب المصلحة (الخدمة المدنية هي خدمة لكافة الناس).

جدول رقم (15/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر الذاتية

م	المصادر الذاتية	التكرار	النسبة %
1	مراسل	11	13.3
2	مندوب	72	86.7
المجموع		**83**	100.0

الشكل البياني رقم (15/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر الذاتية



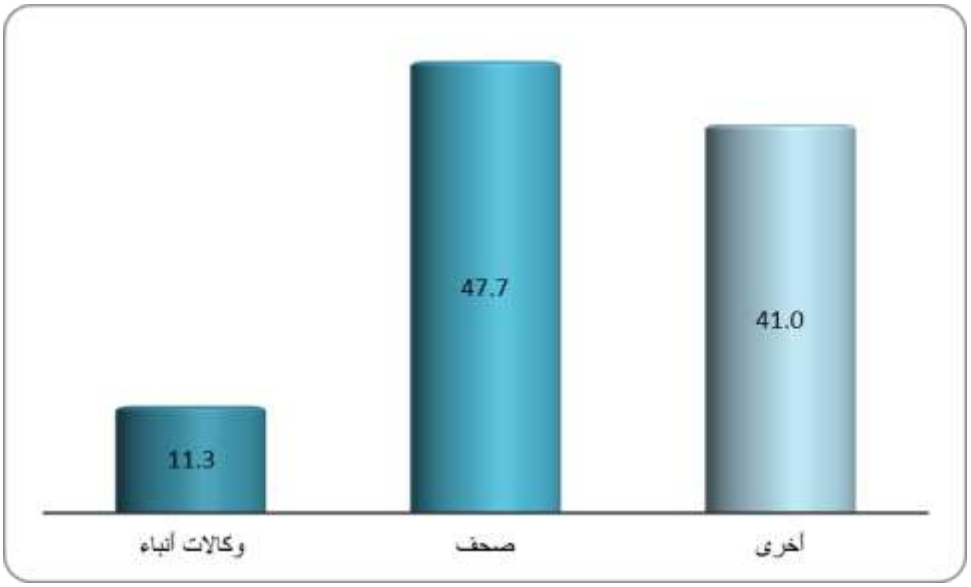
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (15/5) تبين أن مصادر صحيفة أخبار اليوم تركز نحو المناديب في تغطيتها حيث أن نسبة المناديب 86.7% وأن نسبة المراسلين 23.3% وهي نسبة ضعيفة بالرغم من وجود المراسلين في الولايات يساعدون في رفد الصحيفة بقضايا الخدمة المدنية وتستطيع الصحيفة الحصول على الأخبار من مصدر وقوعها خاصة أنها تميزت على غيرها من الصحف بتغطية الأحداث من كافة أنحاء السودان في الأوقات المتأخرة من الليل.

ربما أيضاً لاعتماد الصحيفة على العلاقات الشخصية والمصادر الخاصة في الحصول على المعلومات والأخبار والتصريحات.

جدول رقم (16/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر العامة

م	المصادر العامة	التكرار	النسبة %
1	وكالات أنباء	20	11.3
2	صحف	90	47.7
3	أخرى	80	41.0
	المجموع	190	100.0

الشكل البياني رقم (16/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث المصادر العامة

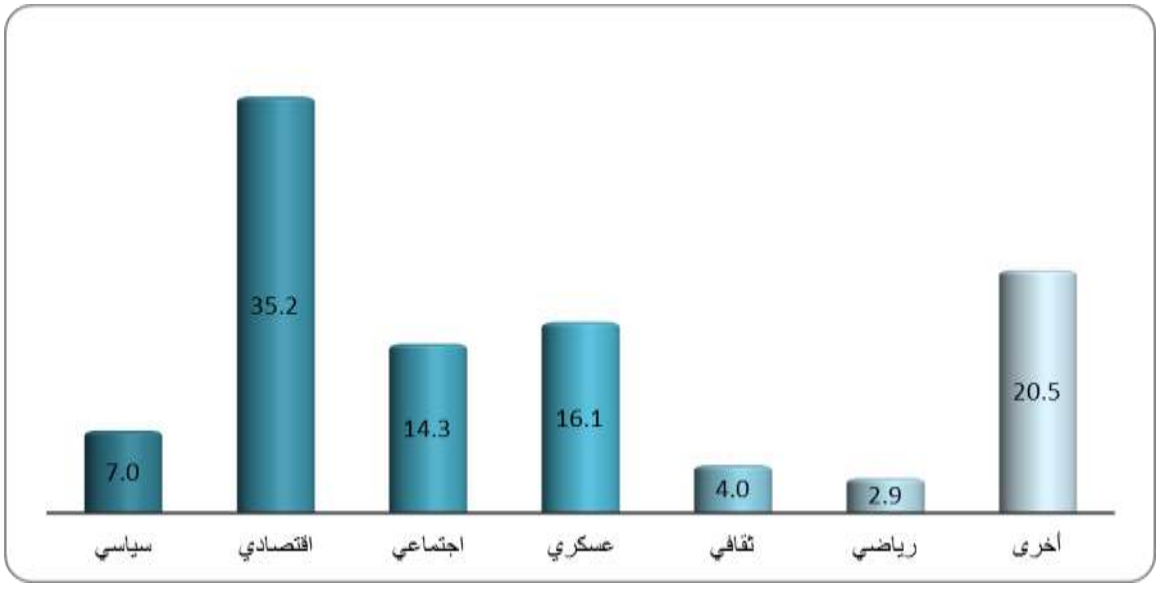


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (16/5) يتضح أن الصحيفة تعتمد على المصادر المتنوعة وهي نسبة عالية وهي قضايا متنوعة في الخدمة المدنية تحتاج إلى إبرازها من خلال المصادر العامة.مؤشر على اعتماد الصحيفة على مصادر متنوعة، ويلاحظ ارتفاع نسبة المصادر الأخرى 51.2% وربما يعود ذلك للعلاقات والمصادر الخاصة لرئيس التحرير وهي ميزة انفردت بها أخبار اليوم.

جدول رقم (17/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث نوع الموضوع

م	نوع الموضوع	التكرار	النسبة %
1	سياسي	19	7.0
2	اقتصادي	96	35.2
3	اجتماعي	39	14.3
4	عسكري	44	16.1
5	ثقافي	11	4.0
6	رياضي	8	2.9
7	أخرى	56	20.5
المجموع		273	100.0

الشكل البياني رقم (17/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث نوع الموضوع



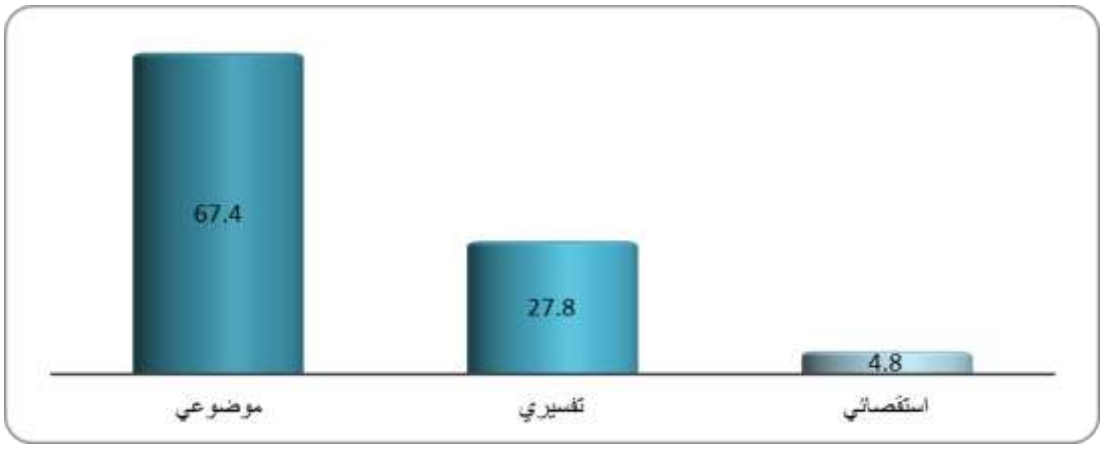
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (17/5) تبين أن فئة الاقتصاد تتصدر بنسبة 35.2% وهذا يؤكد إلى أى مدى اهتمام صحيفة أخبار اليوم بقضايا الاقتصاد وهي هم دول العالم الثالث للتركيز عليها لأن معظمها ترزح تحت الفقر ولايجاد حلول لها سعت الصحيفة التركيز في جانب الاقتصاد لإحداث تغيير نحو الاصلاح لقضايا

الخدمة المدنية بحسبانها أحد أهم موارد الدولة التي ينعكس أداؤها على الحالة العامة للاقتصاد وإدارة الدولة سلباً أو إيجاباً.

جدول رقم (18/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث اتجاه محتوى الموضوع

م	اتجاه محتوى الموضوع	التكرار	النسبة %
1	موضوعي	184	67.4
2	تفسيري	76	27.8
3	استقصائي	13	4.8
المجموع		273	100.0

الشكل البياني رقم (18/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث اتجاه محتوى الموضوع



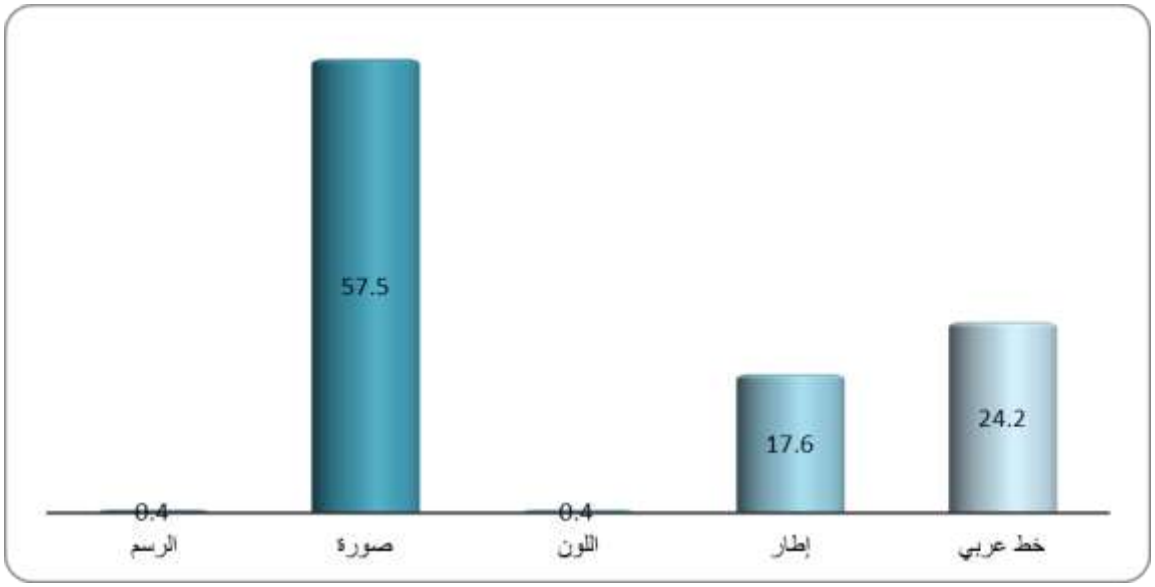
من خلال الجدول والرسم البياني رقم (18/5) أن اتجاه محتوى الموضوع بالنسبة لصحيفة أخبار اليوم كانت تغطيتها في هذا الجانب موضوعي بنسبة 67.4% ويرى الباحث أن هذه النسبة إيجابية تصب لصالح معالجة قضايا الخدمة المدنية تليها تفسيري بنسبة 27.8% وهي نسبة عالية تعارض القضايا بطريقة أو أخرى نحو التغطية السلمية للأحداث.

العمل الاستقصائي نسبته منخفضة رغم أهميته كعامل ضغط يصب في صالح معالجة قضايا الخدمة المدنية لأنه يتتبع الاخفاقات والتعديات وبؤر الفساد.اغلب الصحف لا تميل بشدة إلى هذا النوع من أشكال المعالجة الصحفية حتى لاتحدث قطيعة بينها وبين النظم الحاكمة.

جدول رقم (19/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث وسائل الابراز

م	وسائل الابراز	التكرار	النسبة %
1	الرسم	1	0.4
2	صورة	157	57.5
3	اللون	1	0.4
4	إطار	48	17.6
5	خط عربي	66	24.2
المجموع		273	100.0

الشكل البياني رقم (19/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث وسائل الابراز

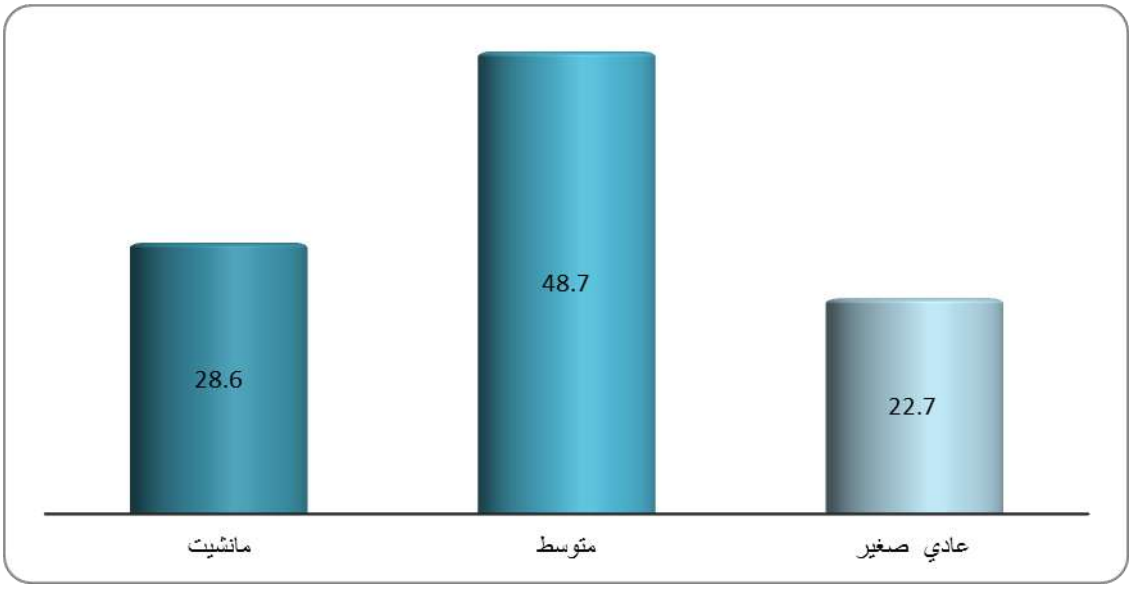


من خلال الجدول والرسم البياني رقم (19/5) يتضح أن الصورة تتصدر وسائل الإبراز وهي نسبة 57.5% تليها خط عربي بنسبة 24.2% كذلك الإطار بنسبة 17.6% وهي نسبة معقولة لتأثير وسائل الإبراز لجذب عين القارئ لموضوعات الخدمة المدنية.

جدول رقم (20/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث حجم عنوان الموضوع

م	حجم عنوان الموضوع	التكرار	النسبة %
1	مانشيت	78	28.6
2	متوسط	133	48.7
3	عادي صغير	62	22.7
	المجموع	273	100.0

الشكل البياني رقم (20/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث حجم عنوان الموضوع

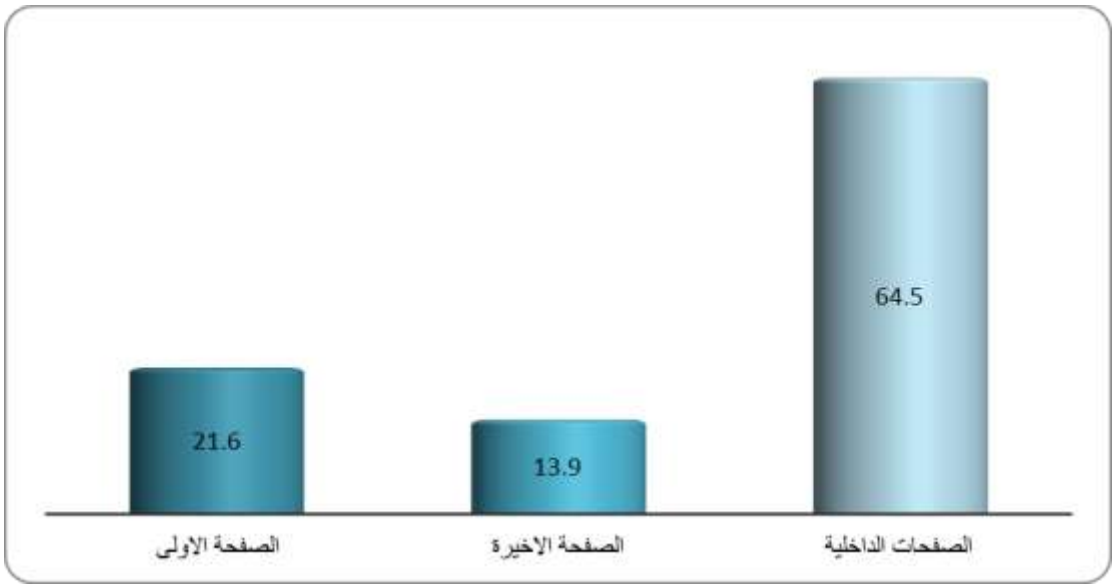


يتضح من الجدول والرسم البياني رقم (20/5) أعلاه أن الخطوط المتوسطة هي النسبة الغالبة (48.7%) في عناوين الموضوعات التي تعالج قضايا الخدمة المدنية ، ولكن الملاحظ أيضاً أن نسبة مقدرة من موضوعاتها احتلت العناوين الرئيسة في الصحيفة خلال الدراسة (28.6%) وهي مؤشر على زيادة الاهتمام الذي يضعها في صدارة الصفحات ويبرزها في المانشتات.

جدول رقم (21/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع حسب الموضوع

م	الموقع حسب الموضوع	التكرار	النسبة %
1	الصفحة الاولى	59	21.6
2	الصفحة الاخيرة	38	13.9
3	الصفحات الداخلية	176	64.5
	المجموع	273	100.0

الشكل البياني رقم (21/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع حسب الموضوع

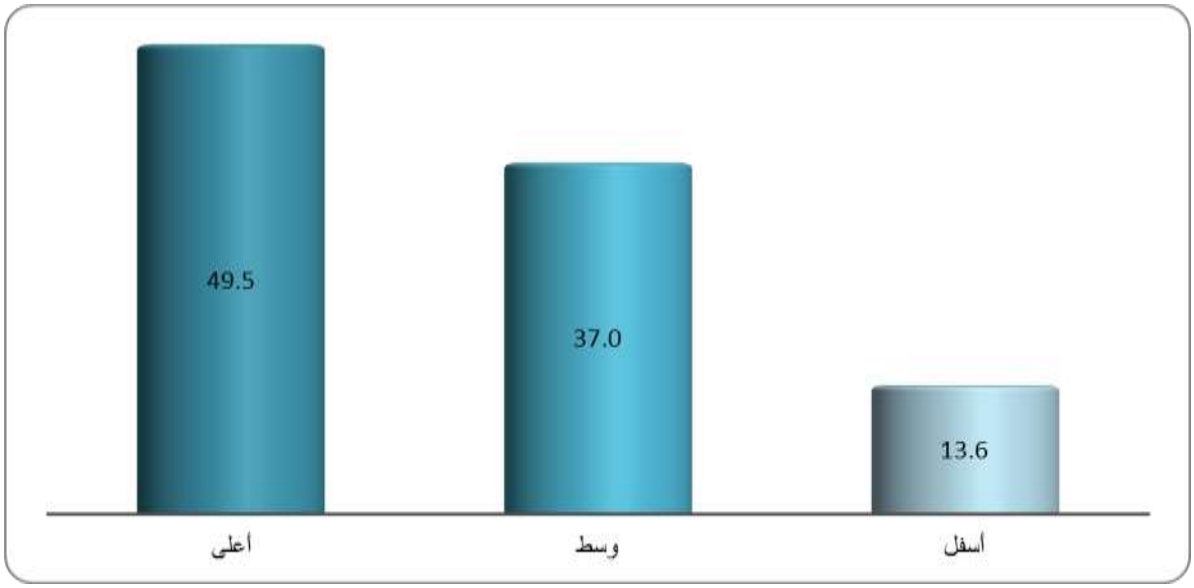


يتضح من خلال الجدول والرسم البياني رقم (21/5) أعلاه أن نسبة (64.5%) من الموضوعات تقع في الصفحات الداخلية لتوفر مساحات مقدرة لتقديم البيانات والمعلومات والتحليلات وعرض الصور ، بينما نجد نسبة(21.6%) في الصفحات الأولى وهي نسبة مقدرة نظراً لأهمية الصفحة الأولى والتي ترتبط بأهمية الموضوع وأولويته.

جدول رقم (22/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع بالصفحة

م	الموقع بالصفحة	التكرار	النسبة %
1	أعلى	135	49.5
2	وسط	101	37.0
3	أسفل	37	13.6
	المجموع	**273**	**100.0**

الشكل البياني رقم (22/5) التغطية الصحفية لقضايا الخدمة المدنية من حيث الموقع بالصفحة



في الجدول رقم (22/5) والشكل رقم (22/5) أعلاه يتضح أن ما نسبته (49.5%) من الموضوعات المطروحة يتم وضعها في أعلى الصفحات مما يدل على الاهتمام بالموضوع ولإثارة انتباه القارئ ، بينما نجد أن نسبة 37% من الموضوعات توضع في وسط الصفحات وهي نسبة مقدرة أيضاً ولا تقلل من أهمية الموضوع . وكلها مؤشرات على الاهتمام الإيجابي بقضايا الخدمة المدنية ووضعها في صدارة الاهتمام.

خاتمة البحث

مقدمة:

في هذا الفصل يقوم الباحث بتقديم ملخص عام للبحث يتعرض فيه بايجاز مشكلة البحث واهدافه وأهميته، ويعرض فيه مجتمع البحث وهي الصحف محل الدراسة، كما يوضح الاجراءات المنهجية التي اتبعها في جمع المعلومات والبيانات ومنهج البحث الذي استخدمه وأدواته والتعرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية وكتابة التوصيات، ويختم بمجموعة من المقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

ملخص عام للبحث:

أن هذه الدراسة تتناول جانباً من الأدوات الأساسية التي تؤديها الصحافة كسلطة رابعة تمثل عين الشعب وضميره ولسانه الذي يعبّر عن تطلعاته خاصة عندما يتعلق الشأن بالحقوق العامة التي هي من صميم واجب الدولة في أحد أركانه وهي الخدمة المدنية التي ترعى المصالح العامة للشعب، هدفت هذه الدراسة للوقوف على توضيح دور الصحافة الاستراتيجي في التنوير المعرفي لتطوير الخدمة المدنية والبحث عن الطرق والسبل الناجعة صحفياً والتي تساعد في إزدهار وتطوير الخدمة المدنية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور الصحافة كركيزة أساسية في التنوير المعرفي والإنطلاق نحو المستقبل واهمية الخدمة المدنية ودورها الاستراتيجي في تحقيق رفاهية الشعب.

ولتحقيق أهداف هذا البحث تم تحديد مجتمع تحليل مضمون قضايا الخدمة المدنية بالصحف السودانية في الأعداد التي صدرت في صحيفتي الرأي العام وأخبار اليوم للفترة من يناير 2016 – يناير 2018م لإعطاء نتائج واقعية وشاملة وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة مستخدماً أسلوب الدوائر الصناعية أو أسلوب العينة الدائرية الذي عرفه (روبرت جونز) بأنه أحد أساليب العينة الزمنية المستخدمة في تحليل مضمون الصحف.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المضمون متخذاً من صحيفتي الرأي العام وأخبار اليوم ميداناً تطبيقياً لتحليل المضمون والوصول إلى النتائج، وكانت الأدوات التي إستخدمها الباحث في الدراسة هي المقابلة والملاحظة والانترنت والبحوث المكتبية والدراسات والمراجع العلمية.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- دور الصحافة في تطوير الخدمة المدنية من منظور استراتيجي.
- أثر الأدوار الرقابية للصحافة للنهوض بالخدمة المدنية في السودان.
- فاعلية الصحافة في إستنهاض همم المجتمع.
- دور الصحافة في البناء المعرفي لقيادة المجتمع.

رابعاً : النتائج :

1. لاتوجد إستراتيجيه واضحة لكثير من الصحف السودانية ضمن سياستهـــا التحريرية لمعالجة قضايا الخدمة المدنية بل تتعامل معها من باب الأخبار والتحقيقات التي يغلب عليها طابع الإثارة أو السبق الصحفي .
2. تعارض وجهات النظر حول أساليب معالجة الصحافة لقضايا الخدمة المدنية واختلاف التقديرات بين الصحافة والسلطات الرسمية في كثير من الأحيان أدى إلى إيقاف أو مصادرة بعض الصحف بواسطة الجهات الأمنية .
3. العمل الاستقصائي ضرورة لكشف بؤر الفساد وتصحيح المسار لكثير من قضايا الخدمة المدنية التي تؤدي إلى تدني مستوى أدائها .
4. عدم وضوح الرؤية للصحافة في ما يتعلق بمراحل تنفيذ الإستراتيجية القومية الشاملة انعكس سلبا على أداء الصحافة في تغطية قضايا الخدمة المدنية .
5. بذلت مختلف أنظمة الحكم في السودان جهوداً كبيرةً للارتقاء بالخدمـــة المدنية إلا أن هذه الجهود اصطدمت بالتدخلات السياسية مما أفقدها مضمونها.
6. لم تهتم مختلف أنظمة الحكم التي تعاقبت على السودان منذ الاستقلال بوضع إستراتيجية واضحة المعالم لتطوير وترقية الخدمة المدنية من خلال بناء الشراكات وتعزيز المفاهيم التي تخدم قضاياها .
7. التهـــاون في تطبيق قوانين ولوائح الخدمة المدنية ساعد في تدهورها على الرغم من أن الحكومات السودانية ورثت نظامًا محكماً من الحكم الإنجليزي .
8. سياسة التمكين وإسناد المهام لأناس قليلي الخبرة والكفاءة المهنية أثرت سلباً على جودة الخدمة المدنية في السودان.
9. من خلال تغطية صحيفتي الرأي العام وأخبار اليوم لقضايا الخدمة المدنية اتضح مدى تأثر متخذي القرار بما تقوم به الصحافة من أدوار إيجابية معها .
10. على الرغم من التطور الملحوظ للصحافة الالكترونية في عالم اليوم وانشغال الشباب بوسائل التواصل الاجتماعي إلا أن الصحافة الورقية مازالت تؤدي دورها في المجتمع بالتنوير المعرفي فى قضايا الشأن العام .

11. تؤدي الصحافة دوراً مهماً في ترسيخ قيم السلوك الايجابي نحو الخدمة المدنية وتطوير مفاهيمها .

12. قيام الصحافة بدورها الرقابي على مؤسسات الدولة أدى إلى كشف الكثير من التجاوزات وأثرت إيجابياً في معالجتها .

13. بعض القائمين على أمر الصحافة السودانية ينقصهم التأهيل الأكاديمي مما أدى إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في السياسة التحريرية للصحف وتناولها لقضايا الخدمة المدنية.

14. تعد الصحافة وسيلة اتصال جماهيري فاعلة فى توجيه الرأي العام حول قضايا الخدمة المدنية والارتقاء بها .

15. أكدت الدراسة أن اعتماد الصحيفتين الرأي العام وأخبار اليوم على المناديب وتطوير مهاراتهم أكثر من المراسلين حيث اكتفت بكتابة الصحيفة مكان المصدر وهذا يقلل من مهنية الصحيفة .

16. أوضحت الدراسة أن صحيفتي الرأي العام وأخبار اليوم قد أهملتا بعض الجوانب الإجتماعية والثقافية التي تساعد في تطوير الخدمة المدنية.

17. أكدت الدراسة من خلال تغطيات الصحافة السودانية ان قضايا الخدمة المدنية قد تم إبرازها في الصفحات الداخلية بنسبة عالية جداً وهذه هي سمة صحافة دول العالم الثالث التي تهتم بقضايا التنمية.

18. كشفت الدراسة أن الصحف محل الدراسة قد تناولت قضايا الخدمة المدنية بطريقة الهرم المقلوب لإبرازها.

19. أكدت الدراسة ان صناع القرار قد تأثروا باشكال المعالجة الصحفية التي تناولتها الصحيفتين الرأي العام وأخبار اليوم.

20. أظهرت الدراسة أن العمل الاستقصائي نسبته منخفضة رغم أهميته كعامل ضغط لانه يتتبع الاخفاقات والتعديات وبؤر الفساد، وأغلب الصحف لا تميل بشدة إلى هذا النوع من أشكال المعالجة الصحفية حتى لا تحدث قطيعة بينها وبين الأنظمة الحاكمة.

خامساً : التوصيات

بناء على نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي :

1. اهتمام الصحف بوضع إستراتيجية واضحة ضمن سياستها التحريرية لمعالجة قضايا الخدمة المدنية .
2. تفعيل مكاتب الإعلام والعلاقات العامة بالمؤسسات الرسمية وبذل مزيد من الجهد في توحيد المفاهيم وإزالة سوء الفهم لدور الصحف في تناول قضايا الخدمة المدنية وتقدير المصلحة العامة .
3. تنويع أساليب المعالجة الصحفية لقضايا الخدمة المدنية مع تحري الصدق والموضوعية لكسب ثقة الجمهور ومتخذي القرار على حدٍ سواء .
4. بناء جسور الثقة بين الصحافة ومؤسسات الخدمة المدنية من خلال الشفافية وتقديم الحقائق للصحافة واحترام دورها في التنوير المعرفي وخدمة قضايا الشأن العام .
5. توظيف الصحافة الإلكترونية في معالجة قضايا الخدمة المدنية والاستفادة من المزايا التي توفرها .
6. وضع قوانين مرنة تضمن حرية الصحافة وتمكنها من أداء دورها الرقابي على مؤسسات الخدمة المدنية .
7. الاهتمام بتدريب الصحفيين للإمام بقوانين ولوائح الخدمة المدنية وقضايا الأمن القومي وإتاحة المساحات الكافية لعرض قضاياهم في الصحافة .
8. الاهتمام بايجاد كفاءات من المراسلين بالولايات لنقل احتياجات الولايات خاصة قضايا الريف لأنها بعيدة عن تناول وسائل الإعلام.
9. الاهتمام بالتنمية البشرية لأنها أس النجاح في كل المشروعات الحيوية.
10. تطوير دور الصحافة كركيزة أساسية في التنوير المعرفي لقيادة المجتمع.
11. التركيز على إبراز قضايا الخدمة المدنية بلغة وسطى وهي لغة الصحافة لمخاطبة قرائها من عامة المجتمع لمعالجة قضايا الخدمة المدنية.
12. الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيداً عن البيروقراطية الوظيفية التي يتعامل بها موظفوا الخدمة المدنية.

13. الاهتمام بمعرفة ثقافة المجتمع واشراكها في كثير من الجوانب في الخدمة المدنية حتى تكون جزءاً من آلية حلول قضايا الخدمة المدنية.

14. الاستفادة من التجارب النيرة لبعض الدول النظيرة في المحيط الاقليمي الدولي في مجال الخدمة المدنية.

15. الاهتمام بقوالب مقالات الرأي في تغطية قضايا الخدمة المدنية باعتبارها من القوالب المؤثرة في صناعة الرأي العام.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً المصادر .

1. **القرآ الكريم .**

ثانياً المراجع العربية .

2. درويش ، إبراهيم ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة ، مطابع الهيئة المصرية العامة ، الطبعة الرابعة عام 1978م.
3. ابوسن ، أحمد إبراهيم ، قضايا الإصلاح السياسي في السودان ، أوراق المؤتمر العلمي السادس فندق كورنثيا الخرطوم، سبتمبر 2013م.
4. رضا ، أحمد ، معجم متن اللغة ، ج 4 (د.ط) بيروت دار مكتبة الحياة 1960م.
5. شاهين ، احمد ، صلاح محمد عبد الحميد ، الإعلام والتنمية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011م ، القاهرة.
6. أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الرابعة عام 2011م.
7. عثمان ، أماني محمد ، إستراتيجية الإعلام في السودان في الفترة من 2007م – 2016م .
8. صحاح ، أمير ، العوامل المؤثرة على السياسة التحريرية، موقع مقال، منصة مقالات عربية حرة.
9. عبد الله ، بدر الدين ميرغني ، مفهوم الإستراتيجية وأبعادها التطبيقية في السودان فهرسه المكتبة الوطنية إنشاء النشر عام 2013م .
10. المشافيه ، بسام عبد الرحمن ، فلسفة التشريعات الإعلامية ، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، عام 2012م.
11. ماهر ، أحمد ، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ، الناشر الدار الجامعية الإسكندرية ، الطبعة الثانية 2013م.

12. صالح ، محجوب محمد ، تطور الصحافة السودانية 1945 – 1956م في نهضة الصحافة السودانية المجلس القومي للصحافة والمطبوعات ، سلسة ندوات توثيق تاريخ الصحافة السودانية (2) الخرطوم 1992م.

13. الإصلاح الإداري في السودان ، ما جاء بدستور السودان الإنتقالي عام 2005م عن تطوير الخدمة المدنية.

14. سليمان ، حسن سيد ، قضايا الإصلاح السياسي في السودان ، أوراق المؤتمر العلمي السادس فندق كورنثيا الخرطوم عام 2013م ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة .

15. توفيق ، حسن أحمد ، الإدارة العامة عام 1984م.

16. نصر ، حسن وسناء عبد الرحمن ، التحرير الصحفي في عصر المعلومات دار الكتاب الجامعي العين عام 2004م .

17. ابو زيد ، حسين عثمان ، الإدارة العامة.

18. نصر ، حسين وسناء عبد الرحمن، التحرير الصحفي في عصر المعلومات، دار الكتب الجامعي، العين، 2004م، ط2.

19. عبد الهادي ، حمدى أمين ، الإدارة العامة العربية المعاصرة أصولها العلمية وتطبيقاتها المقارنة ، دار الفكر العربي.

20. أمين ، رضا عبد الواحد ، دار الفجر لنشر والتوزيع 2007م في شارع هاشم الأشقر القاهر .

21. عاطف ، زاهر عبد الرحيم ، الرقابة على الأعمال الإدارية ، دار الراية للنشر الأردن ، الطبعة الأولي 2009م.

22. عبود ، زيد منير. سامي محمد هشام حريز ، مدخل إلى الادارة العامة والتطبيق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن.

23. سبل إصلاح الخدمة المدنية (في مجال المسارات الوظيفية) مجلس الوزراء الخرطوم 2008م.

24. اللبان ، شريف درويش ، الصحافة الكترونية ،الدار المصرية اللبنانية.

25. عبد اللطيف ، صلاح ، الصحافة السودانية ، مطابع الأوفست شركة الإعلانات.

26. مصطفى ، عبد الحكيم خليل ، الصحافة وقضايا التنمية الاجتماعية في الدول النامية ، مطابع السودان للعمله ،الطبعة الأولى 2005م.

27. صالح ، عبد الرحمن أرباب مرسال: الإصلاح الإداري في السودان ، خطط المجلس الأعلي للإصلاح الإداري ، الخرطوم 2013م.

28. درويش ، عبد الكريم ، ليلي تكلا ، اصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية عام 1980م.

29. مكي ، عبد اللطيف صديق ، الصحافة السودانية صراع السلطة والمهنة الدار السودانية للكتب الطبعة الأول 2014م.

30. العلايلي ، عبد الله ، الصحافة في اللغة والعلوم ، معجم وسيط ، بيروت دار الحضارة العربية . (د:ط).

31. المحمود ، عبد الله بن ناصر وفهد بن عبد العزيز العسكر، إصدارات الصحف سعودية المطبوعة على الانترنت ، القاهرة عام 2002م.

32. حسين ، عبد الله ، السودان من التاريخ القديم في مرحلة البعثة المصرية الجزء الأول ، الطبعة الرحمانية مصر القاهرة 1935م.

33. مكي ، عبد المطلب صديق ، الصحافة السودانية (صراع السلطة والمهنة) الدار السودانية للكتب الطبعة الأولي 2014م.

34. كرينقهان ، كثيث ، أخلاقيات الخدمة العامة.

35. المرضي ، لطفي بن صالح ، تقويم بناء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ، مهارت تطبيقية في قيادة الأداء ومؤشراته ، مركز ديبونو لتعليم التفكير ، عمان ، الأردن.

36. الحلو ، ماجد راغب ، علم الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية 1987م.

37. داني ، محمد أحمد محمد ، إدارة السودان الحديث المسؤوليات والتحديات ، مطبعة جامعة الخرطوم ، الطبعة الأولي 2005م.

38. ابو يونس ، محمد باهي ، الرقابة البرلمانية على أعمال الحكومة ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية عام 2012م.

39. أبو صالح ، محمد حسين ، التخطيط الإستراتيجي القومي الخرطوم مطابع السودان ، الطبعة الثالثة 2009م.

40. العتيبي ، محمد زويد ، رؤي أفكار لإصلاح الخدمة المدنية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية ، جداول للنشر والترجمة والتوزيع ، الطبعة الأولي لبنان.

41. محمد ، محمد سيد ، الإعلام والتنمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الرابعة 1988م.

42. عبدالحميد ، محمد ، بحوث الصحافة الطبعة الثانية (مصر عالم الكتب ، 1997م.

43. علم الدين ، محمود ، شبكة الانترنت، مستقبل صناعة الصحافة ،جريدة الأهرام بتاريخ 1998/11/23م .

44. الصديق ، مختار عثمان – منهج البحث العلمي الخرطوم ، إيثار للطباعة 2006م.

45. نصر ، حسن محمد ، الانترنت والإعلام ، الصحافة الالكترونية ، العين : مكتبة فلاح للنشر والتوزيع عام 2003م.

46. عبد الجبار ، مشعل سلطان ، أيدلوجية الكتابة الصحفية ، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان ، الأردان ، ط 1 عام 2012م.

47. مصطفى ، معتصم بابكر ، إيدلوجيا شبكات التواصل الإجتماعى وتشكيل الراى العام .

48. حمور ، ميرغني عبد العال ، القيادة المعاصرة وقضايا البناء المجتمعي مطبعة جامعة الخرطوم 2014م.

49. حمور ، ميرغني عبد العال ، ورشة عمل : المفوضية القومية للخدمة المدنية دعوة لإعادة التكوين والتطوير نوفمبر 2014م.

50. حمور ، ميرغني عبد العال ، ورشة عمل ، المفوضية القومية للخدمة المدنية ، دعوة لإعادة التكوين والتطوير ، الخرطوم نوفمبر 2014م.

51. سالم ، نادية ، تحليل المضمون في الدراسات الاعلامية ، طبعت بمطابع دار اسامة 14 عطفه شتات شارع يعقوب لازغلي.

52. صالح ، ناهد حمزة محمد ، دور الصحافة السودانية في تكوين الإطار الفكري للوحدة الوطنية ، دار السداد للطباعة الخرطوم.

53. دفع الله ، النور ، الصحافة الحزبية السودانية رسالة دكتوراة لم تنشر كلية الإعلام جامعة القاهرة.

ثالثاً : مؤتمرات ووثائق

54. الإستراتيجية الربع قرنية 2007م – 2031م ، المرجعيات التفصيلية الرؤية القومية .

55. الإستراتيجية القومية الشاملة 1992م – 2002م المجلد الأول مطبعة جامعة الخرطوم.

56. المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي ، مختصر تقييم الخطة الخمسية الأولي 2007م – 2011م فبراير 2012م.

57. الأمانة العامة لهيئة المستشارين، دراسة حول سبل إصلاح الخدمة المدنية في مجال المسارات الوظيفية ديسمبر 2008م شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.

58. جمهورية السودان، الإستراتيجية القومية الشاملة 1992م – 2002م المجلد الأول.

59. جمهورية السودان، المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي ، الإستراتيجية القومية الربع قرنية (2007م – 2031م) المرجعيات التفصيلية.

60. المجلس القومي للتخطيط الإستراتجي ، الإستراتيجية الربع القرنية 2007م – 2013م.

61. محمد ابو سمرة ، الإعلام التنموي ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع عام 2011م.

62. هاشم الجاز ، لإعلام السوداني دار جامعة القرآن الكريم للنشر ، شركة البركات الخيرية للتنمية والاستثمار.

63. هند تاج السر عثمان، الإعلام العلمي في السودان (الفريضة الغائبة) الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة 2009م.

64. ورقة العمل بعنوان (تجربة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية) وبعض الدول العربية والإسلامية .

65. ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر معاهد ومدارس الإدارة العالمي بمدينة سيول بجمهورية كوريا الجنوبية شهر يوليو 2004م .

66. وزارة مجلس الوزراء ، الأمانة العامة لهيئة المستشارين ، مستخلص الدراسات (2005م – 2015م).

67. إبراهيم عبد الله المسلمى ، نشأة وسائل الإعلام وتطورها ، دار الفكر العربى ط2000م، ص134 .

ثالثاً الرسائل الجامعية .

68. دراسة تقوميه بحث دراسة تقوميه بحث مقدم إلى الموتمر العلمي السنوي الأول الأكاديمية أخبار اليوم القاهرة .

69. صلاح محي الدين محمود ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإعلام من جامعة القاهرة (1984م).

70. طارق محمدين عبد القادر ، بحث تكميلي لنيل درجة الزمالة والماجستير في الدراسات الإستراتيجية والأمنية ، تقييم أداء الخدمة المدنية في السودان رؤية إستراتيجية ، دورة رقم (1) للعام 2013م – 2014م.

71. عبد المطلب صديق ، بحث لنيل درجة الدكتوراة فى الإعلام عام 2005م ، ص47 .

72. أحمد خليفة أحمد الشامي رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال في جامعة أفريقيا العالمية ، دور العلاقات الإنسانية في بناء الروح المعنوية للأفراد القوات المسلحة السودانية .

رابعاً المقابلات الشخصية :

73. أحمد على مدير عام ديون شؤون الخدمة المدنية، مقابلة يوم الإثنين 12 ابريل 2017م بمكتبه بالخرطوم .

74. الصادق الرزيقي رئيس اتحاد الصحفيين السودانيين مقابلة يوم الخميس 17 ابريل 2017م بصحيفة الإنتباهة .

75. عباس وكرينا عباس رئيس المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي مقابلة ابريل 2017م الخرطوم .

76. عبد الله جار الله ، نائب مدير وكالة السودان للأنباء، مقابلة في مكتبه بسونا يوم الأحد، 2016/2/16م.

77. فضل الله محمد عبد الله رئيس المجلس القومي للصحافة والمطبوعات ، مقابلة يوم الأربعاء بالمجلس القومي 06 ابريل 2017م .

78. محمد مبروك محمد احمد مستشار أول صحيفة أخبار اليوم مقابلة يوم الثلاثاء 17 نوفمبر 2016م الساعة الواحدة ظهراً بمباني الصحيفة ب

خامساً مواقع الإنترنت .

79. فاطمة مشعلة ، الخدمة المدنية ، أكتوبر 2016م .

80. جمال إدريس كنين ، ورقة علمية بعنوان الدولة المدنية معناها ومغزاها .