



جامعة الرباط الوطني

كلية الدراسات العليا

التخطيط والرقابة الادارية واثرها على الاداء

بالتطبيق على الشرطة السودانية

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة

اعداد الطالب

حسام الدين السيد احمد

اشراف الدكتور

العليش محمد الحسن

1437 هـ - 2016م

الاستهلال

قال تعالى :

(أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى
أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ)

سورة الملك-الآية(22)

الاهداء

إلى روح والدى...

إلى اسرتى الصغيرة {سلوى، محمد، متوكل، احمد، امانة، موفق}

واسرتى الكبيرة...الى اناس يعلمون ان لهم مكانا فى

نفسى،،

إلى كل من علمنى حرفاً،،إلى كل شرطى،،

أهدى هذه الدراسة

المتواضعه

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لك الحمد على نعمك علينا ظاهره وباطنه

حمداً يليق بك وبِعظمتك و سلطانك ،،،، أحمدك يا الله على احسانك وتوفيقك لى واصلى واسلم

على معلم البشرية سيدى وقره عينى محمد النور المبين ناصر الحق بالحق المبين.

الشكر أجزله لجامعة الرباط الوطنى التى منحتنى هذه الفرصة لإعداد هذه الدراسة، والشكر لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية وكلية الدراسات العليا بالجامعة. ولمكتبة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعه الجزيرة -بالصاحيصة ومكتبة كلية علوم الشرطة والقانون، ومكتبة أكاديمية الشرطة العليا، ومكتبة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، ومكتبة جامعة ام رمان الإسلامية، ودار الوثائق المركزية .

كما اجزل الشكر للأخ الدكتور العليش محمد الحسن الذى أشرف هذه الدراسة وعلى سعه صدره وصبره وتوجيهاته التى كان لها الفضل فى إخراج الدراسة. ثم خالص الشكر لكل من أسهم ودعم إخراج هذه الدراسة بالنقاش أو الرأى أو الدعم المعنوى والدعم المادى بداء من السيد مدير عام الشرطة وعميد كلية علوم الشرطة والقانون والاخ اللواء عبد المنعم عبد القيوم واسرة الإدارة العامة لتدريب الضباط والفريق د. طارق عثمان الطاهر، والفريق فتح الرحمن عثمان، واللواء بابكر سمرة ولكل من استعنت بكتاباتة او جهدة العلمى او اعاننى فى اخراج هذه الدراسة وذلك لما قدموة لى من عون وجزاهم الله عنى خير الجزاء .

المستخلص

تكمّن مشكلة الدراسة فى ضعف عمليتي التخطيط والرقابة فى الشرطة السودانية الامر الذى يؤثر على الاداء سواء كان هذا الاداء فرديا ام اداء المؤسسة كلها والذى تمثّلة ادارات الشرطة المختلفة. تم صياغة المشكلة من خلال التساؤل الاتى: هل تؤثر عمليتي التخطيط والرقابة على

الاداء فى الشرطة السودانية ؟ وتفرع منة التساؤلات الاتية :-هل تؤثر الصياغة السليمة للخطط على الاداء فى الشرطة السودانية؟-هل يؤثر التطبيق السليم للخطط على الاداء فى الشرطة السودانية؟-هل تؤثر انظمة الرقابة السليمة على الاداء فى الشرطة السودانية؟-هل تؤثر اليات الرقابة على الاداء فى الشرطة السودانية؟

تمثلت اهداف الدراسة فى:-التعرف الى التخطيط والرقابة عموما واثر ذلك على الاداء الشرطى.
-الوقوف على مدى فاعلية صياغة الخطط الشرطية والتطبيق السليم لها على الاداء الشرطى.
-التعرف على مدى فاعلية النظم الرقابية واثر الاليات الرقابية فى كشف الانحرافات واثر ذلك على الاداء .-التعرف الى انظمة الرقابة والقياس المختلفة المعمول بها فى الشرطة ودورها فى معالجة الانحرافات والتوصية بشأنها.-التوصية بمعالجة جوانب القصور فى التخطيط والرقابة الادارية فى الشرطة السودانية.

تمثلت فروض الدراسة فى انة الفرض الرئيس :وهو انة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط و الرقابة الادارية والاداء .ويتفرع منة :

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم و الاداء.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطبيق السليم للخطط الشرطية و الاداء.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر انظمة رقابة فاعلة و الاداء.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود اليات للرقابة و الاداء.

اتبعت الدراسة مزيج من مناهج البحث {التاريخى , التحليلى ,الوصفى...}وتم اختيار الاستبانة كاداة لجمع المعلومات وتحليلها من خلال استخدام برنامج spss.

تمثلت اهم النتائج فى:- /وجود علاقة بين التخطيط و الأداء يمكن قياسها إحصائية من خلال الصياغة السليمة والتطبيق السليم للخطط.وان هذه العلاقة تؤثر فى الاداء.-/وجود علاقة بين الرقابة الادارية و الاداء من خلال الأنظمة السليمة وتطبيق المعايير السليمة عند قياس الخطط وان هذه العلاقة تؤثر فى حال وجود انظمة رقابية واليات رقابية فاعلة .

تمثلت أهم التوصيات فى :/. ضرورة الإهتمام بالتخطيط السليم وإتباع المعايير السليمة فى صياغة الخطط وتطبيقها.. ضرورة الإهتمام بأنظمة الرقابة المختلفة وآلياتها لتكون مرتبطة مع التخطيط والخطط لضمان متابعة الأداء وتحقق الأهداف. الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على مواكبة الحداثة فى اتباع الأنظمة الإدارية.

Abstract

This research deals with the process of planning , administrative censorship and performance in general . And the study of centrifugal relationship between planning censorship and performance and its effect on police cooperative and individual performance .

The research problem is stated as : there is weakness in the process of planning and administrative censorship in police , the thing which influences policing performance . Therefore, the research problem formation is represented by the following questions :

- 1. What is the effect of proper planning formation on the sudanese police performance ?**
- 2. What in the effect of proper application of plans on sudanese police performance ?**
- 3. What is the effect of controlling systems on the Sudanese police performance ?**
- 4. What is the effect of police controlling mechanisms on the Sudanese police performance ?**

The research hypotheses are :

First: no relation of statistical indication between planning and performance improvement .

And it branched to : no relation of statistical indication between police proper plans formation and performance improvement .

Second : there is a relation of statistical indication between proper censorship and performance improvement .

And it branched to : there is a relation of statistical indication between the availability of effective censorship systems and performance improvement as well as the relation of statistical indication between the presence of censorship mechanism and performance improvement .

The question is used to collect and analyze information through SPSS program . The result are as follows : there is a relationship between planning and performance improvement measured statistically through proper formation and application of plans . This relation effect performance improvement during applying standardized planning in context of plans formation and proper application of plans , the thing which confirms the quality planning . There is a relationship between censorship and performance improvement through effective system and applying effective standards to measure plans and this relationship effects the performance improvement when censorship systems and effective applying mechanism are available .

The significant recommendation are :

- It is important to interest in effective planning and follow the effective standards in the process of formation and application of plans .**
- It is important to interest in different censorship systems and its mechanisms to be linked to the planning to ensure performance followship and achieve goals .**
- Interest in human resources and follow the modern administrative systems .**

قائمة الموضوعات

الصفحة	البيان
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	المستخلص
خ	Abstract
ح	قائمة الموضوعات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
	الإطار العام للدراسة
1	المبحث الاول: المقدمة
2	المبحث الثانى : منهجية الدراسة
7	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
	الفصل الاول: التخطيط والرقابة والاداء
16	المبحث الاول : التخطيط
44	المبحث الثانى : الرقابة
78	المبحث الثالث:الاداء
108	المبحث الرابع:التخطيط والرقابة والاداء فى الشرطة

	الفصل الثاني: التخطيط والرقابة فى الشرطة السودانية
132	المبحث الاول: الشرطة السودانية
156	المبحث الثانى : التخطيط فى الشرطة السودانية
180	المبحث الثالث : الرقابة فى الشرطة السودانية
201	المبحث الرابع : اثر التخطيط والرقابة على الاداء بالشرطة السودانية
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
221	المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية
237	المبحث الثانى : عرض وتحليل بيانات الدراسة
278	المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة
285	المبحث الرابع : الخاتمة
290	النتائج والتوصيات
292	المصادر والمراجع
297	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
221	الاستبيانات الموزعة والمستردة	1/3
222	توزيع متغيرات الدراسة	2/3
223	مقياس درجة الموافقة	3/3
225	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات صياغة الخطط الشرطية	4/3
226	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات تطبيق الخطط الشرطية	5/3
227	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات أنظمة الرقابة	6/3
228	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات اليات الرقابة	7/3
229	نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات الأداء	8/3
230	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات صياغة الخطط الشرطية	9/3
231	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات تطبيق الخطط الشرطية	10/3
232	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات أنظمة الرقابة	11/3
233	نتائج ألفا كرنباخ لمقياس علاقة عبارات اليات الرقابة والتطوير	12/3
234	نتائج ألفا كرنباخ لمقياس علاقة عبارات الاداء	13/3
237	يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	14/3
238	توزيع أفراد العينة حسب العمر	15/3

239	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	16/3
240	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	17/3
242	التوزيع التكراري لعبارات: صياغة الخطط الشرطية	18/3
245	التوزيع التكراري لعبارات :التطبيق السليم للخطط الشرطية	19/3
247	التوزيع التكراري لعبارات :وجود انظمة للرقابة الفاعلة	20/3
250	التوزيع التكراري لعبارات :اليات الرقابة والتطوير	21/3
253	التوزيع التكراري :لعبارات الاداء	22/3
256	الإحصاء الوصفي لعبارات: صياغة الخطط الشرطية	23/3
257	الإحصاء الوصفي لعبارات : التطبيق السليم للخطط الشرطية	24/3
258	الإحصاء الوصفي لعبارات: توفر أنظمة رقابة فاعلة	25/3
260	الإحصاء الوصفي لعبارات: وجود آليات للرقابة	26/3
262	الإحصاء الوصفي لعبارات: الأداء	27/3
264	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات :	28/3
267	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التطبيق السليم للخطط	29/3
269	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات :توفر انظمة رقابة فاعلة	30/3
272	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات :وجود اليات رقابة	31/4
275	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات :الاداء	32/3

279	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين صياغة الخطط الشرطية والأداء	33/3
280	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء	34/3
281	ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية	35/3
282	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أنظمة رقابة فاعلة والأداء	36/3
283	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين وجود آليات للرقابة والأداء	37/3
284	ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية	38/3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	
19	ما هو التخطيط	1/1
39	خطوات إعداد الخطة	1/2
64	خطوات الرقابة تفصيلاً	1/3
237	توزيع افراد العينة	3/4
238	توزيع التكرار لافراد العينة وفقاً لمتغير العمر	3/5
239	توزيع التكرار لافراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	3/6
240	توزيع التكرار لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	3/7

الاطار العام للدراسة

المقدمة

المبحث الاول:

تمثل عمليتي التخطيط والرقابة العمود الفقري للعملية الادارية والتي من خلالها يكون الاداء , وبينهما علاقة وثيقة وطردية تتمثل في انة لا يوجد تخطيط سليم من دون رقابة ولا توجد رقابة من دون تخطيط . وبالتالي تمثل الخطط التنفيذية اهم الوسائل لقياس هذا الاداء وذلك من خلال الانظمة الرقابية المختلفة باختلاف الانشطة التي تظهر في الاداء المؤسسى او الفردى ,حيث ان الاداء يمثل الشغل أو الجهد المبذول أو العمل الذى يؤديه الانسان والذى يسعى من خلاله الى تحقيق الاهداف التى تنص عليها الخطط المختلفة والتي تعمل على تحقيق الاهداف المرجوة وصولا للغايات المنصوص عليها فى السياسات العليا لاي مؤسسة .

أن نجاح الاداء لايعتمد فقط على مدى سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب بل يعتمد ايضا وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة الاداء وتقييم حجم اللإنجاز أو الانحرافات ان وجدت وعلى توافر المقومات الاساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الأنشطة والبرامج التى تتولاها المؤسسات مما يؤكد على أهمية الرقابة فى متابعة الأنشطة والبرامج لاغراض تقييم ادائها بصفة مستمرة للحكم على مدى تحقق الاهداف المرجوه منها وتصحيح الانحرافات .

إن عمليتي التخطيط والرقابة لا تنفصلان عن بقية العمليات الادارية {التنظيم والتوجيه}ولكن العلاقة الوثيقة بين التخطيط والرقابة والعلاقة الطردية بينهما تجعلنا نفرء لهم الدراسة للتعرف على اثر العمليتين على الاداء على العموم وفى مؤسسة الشرطة السودانية على وجه الخصوص وذلك من خلال صياغة الخطط الشرطية، وسلامة تطبيق الخطط ،وذلك بتأكيد الالتزام بالسماة العامة للخطط واسقاطها على الخطط الشرطية المعروفة ومدى الالتزام بتطبيق هذه السماة العلمية فى صياغة الخطة الشرطية وأثر ذلك على الاداء ومن ثم حسن التطبيق، وكذلك من خلال معرفة الانظمة الرقابية والياتها التى تطبقها الشرطة السودانية ومؤامتها مع المعايير الادارية المعمول بها فى سبيل تجويد الاداء ودراسة الاليات التى تستخدم فى المؤسسة الشرطة السودانية ، وطرق ووسائل القياس الشرطى ودورذلك فى تقييم الاداء الشرطى الفردى والاداء المؤسسى للإدارات

الشرطية المختلفة وتحديد الانحرافات الامر الذى ينعكس على الاداء الشرطى ويحقق العدالة فى الترقى أو التحفيز أو المفاضلة بين العاملين فى المؤسسة الشرطية.

المبحث الثانى : اهمية الدراسة

الاهمية العملية :

وتتمثل فى ان الدراسة قد اكدت على اهمية اتباع الشرطة للسماة العلمية السليمة فى التخطيط من خلال الصياغة والتطبيق فى الخطط الشرطية وتوفر البرامج والاليات فى الرقابة فى الشرطة السودانية ودراسة العلاقة الطردية بينهما و الاداء .

الاهمية العلمية :

تمثلت الاهمية العلمية للدراسة فى توفيرها لمادة علمية عن التخطيط والرقابة الادارية واثر ذلك على الاداء يمكن للباحثين الاستفادة منها من خلال التطبيق على الشرطة السودانية مما يثرى المكتبة العامة والمكتبة الشرطية بدراسة ميدانية حقيقية.

مشكلة الدراسة :

لقد لوحظ ان عمليتى التخطيط والرقابة الادارية فى الشرطة السودانية لم تكن بالصورة المثلى الامر الذى قد يؤثر على الاداء الشرطى وعلية يمكن صياغة المشكلة وفقا للتساؤل الاتى:

-هل عمليتى التخطيط والرقابة الادارية تؤثران على الاداء فى الشرطة السودانية ؟

ويتفرع منه الاسئلة الاتية:

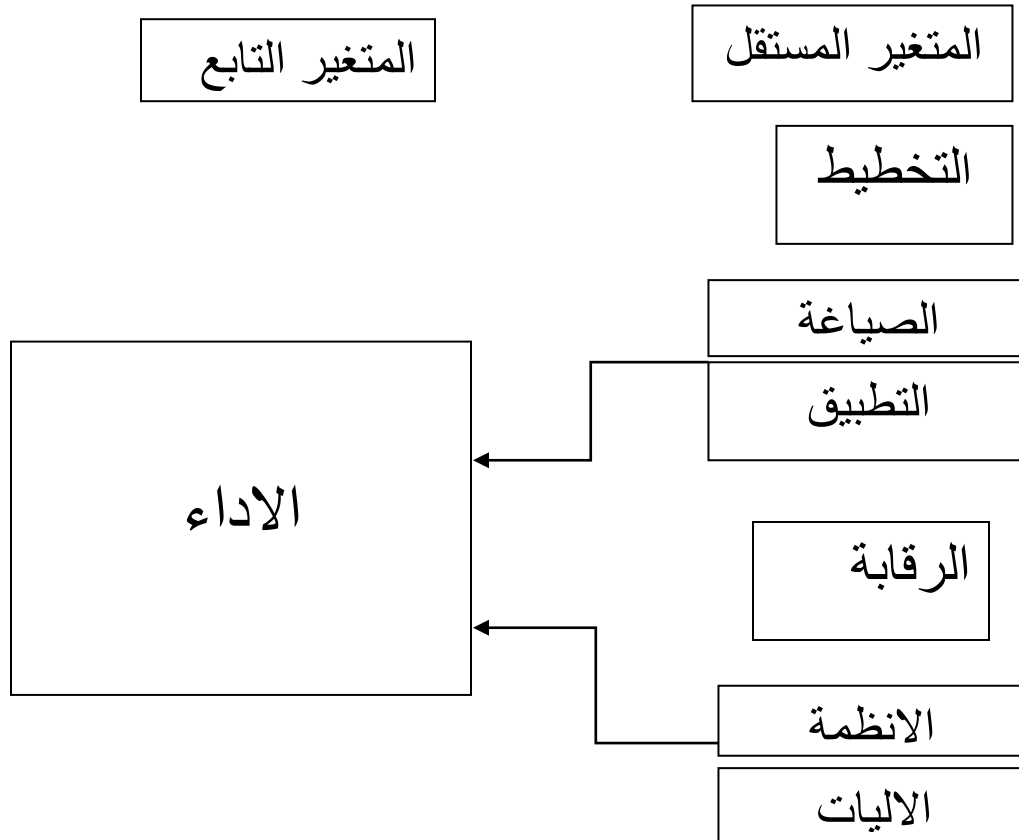
1/هل تؤثر الصياغة السليمة للخطط على الاداء فى الشرطة السودانية؟

2/هل يؤثر التطبيق السليم للخطط على الاداء فى الشرطة السودانية؟

3/هل تؤثر انظمة الرقابة السليمة على الاداء بالشرطة السودانية؟

4/هل تؤثر اليات الرقابة على الاداء فى الشرطة السودانية؟

نموذج الدراسة:



فروض الدراسة:

يتمثل الفرض الرئيس لهذه الدراسة في انه :

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط والرقابة الادارية و الاداء.

ويتفرع منها:

1/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم و الاداء.

2/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطبيق السليم للخطط و الاداء.

3/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر انظمة رقابة فاعلة و الاداء.

4/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود اليات للرقابة و الاداء

اهداف الدراسة :

يسعى البحث لتحقيق الاتى .

- 1/ التعرف على التخطيط والرقابة والاداء عموما واثر ذلك على الاداء الشرطى.
- 2/ التامين على اهمية اتباع الشرطة للخطوات العلمية و الادارية السليمة فى التخطيط والرقابة والتقييم واثر ذلك على الاداء .
- 3/الوقوف على مدى فاعلية صياغة الخطط والتطبيق السليم لها على الاداء الشرطى .
- 4/ التعرف على مدى فاعلية النظم الرقابية واثر الاليات الرقابية فى كشف الانحرافات وعلاقة ذلك بالاداء.
- 5/التعرف الى انظمة الرقابة والقياس المختلفة والمعمول بها فى الشرطة ودورها فى معالجة الانحرافات وتحليل ذلك والتوصية بشانها.
- 6/التوصية بمعالجة جوانب القصور فى التخطيط والرقابة الادارية فى الشرطة السودانية.

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة مزيجا من مناهج البحث العلمى والتى تتمثل فى :المنهج التاريخى الوصفى، التحليلى.

مصادر البيانات والمعلومات:

- 1/المصادر الاولية : الملاحظة ،والمقابلات، والاستبانة.
- 2/ المصادر الثانوية: الكتب، والدوريات، والمرشد الشرطية، والرسائل الجامعية ، والدوريات .

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فى :

1/ الحدود المكانية :الشرطة السودانية

2/الحدود الزمانية: من 2004 -الى 2015 .

3/الحدود البشرية :الشرطة السودانية.

الاطار التنظيمى للدراسة:

الاطار العام للدراسة

المبحث الاول :المقدمة.

المبحث الثانى : منهجية الدراسة

المبحث الثالث :الدراسات السابقة.

الفصل الاول:التخطيط والرقابة والاداء

المبحث الاول:التخطيط.

المبحث الثانى : الرقابة.

المبحث الثالث:الاداء.

المبحث الرابع: التخطيط والرقابة والاداء فى الشرطة.

الفصل الثانى:التخطيط والرقابة فى الشرطة السودانية.

المبحث الاول:الشرطة السودانية.

المبحث الثانى: التخطيط فى الشرطة السودانية.

المبحث الثالث:الرقابة فى الشرطة السودانية.

المبحث الرابع: اثرالتخطيط والرقابة على الاداء بالشرطة السودانية.

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية.

المبحث الاول :اجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثانى:عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث :اختبار الفروض.

المبحث الرابع:الخاتمة

النتائج والتوصيات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى:

دراسة امل احمد محمد¹:

تناولت الدراسة التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى الخطوط الجوية السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة فى تاثير التخطيط على مدى انخفاض كفاية وفاعلية الاداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإدارى على تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتبارها افضل الوسائل الضرورية لإستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها فى رفع كفاءة وفاعلية المنظمات. تمثلت فروض الدراسة فى:

وجود خطة استراتيجية محكمة تدفع من قدرة المنظمة التنافسية .وتطبيق الاستراتيجية يتطلب التغيير فى السياسات والاجراءات والقواعد وهذا أمر عسير فى المنظمات .والتنفيذ الجيد فى الخطط الاستراتيجية يؤدي الى تحسين اداء المنظمات .ومن اسباب نجاح المنظمة الاهتمام بالعاملين .

وتمثلت اهم النتائج فى :ان التخطيط الاستراتيجي حتمى كمنهج تفكير واسلوب عمل وان اهمية القيام بدراسة وافية لتطبيق خصصة مدروسة تهدف للنهوض بالشركة.

وانة يجب ان تسعى ادارة الشركة للاحتفاظ بالعمالة المؤهلة .

هذه الدراسة تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثرة على كفاءة الاداء بالشركة وعلى الرغم من اختلاف الدارس مع مصطلح التخطيط الاستراتيجي فى هذه الجزئية الا أن الدارس يتفق مع الدارسة فى أن التخطيط منهج حتمى لتطوير كفاءة الاداء وذلك من خلال اسلوب العمل والذى هو الخطة التى تعمل بها الشركة والاحظ كمافى الدراسة السابقة واهميه هذه الدراسة وأن هذه الدراسة تناولت عملية التخطيط من خلال التخطيط الاستراتيجي فقط.

¹ امل احمد محمد، التخطيط الاستراتيجي واثرة على كفاية وفاعلية اداء المنظمات ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2011(غير منشورة)

الدراسة الثانية:

دراسة يس حميدة ابراهيم:¹

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية فى السودان وذلك من ناحية اسلامية بغرض دراسة دور الاليات الموجودة آنذاك وأثرها على العاملين بصورة مباشرة.

تمثلت مشكلة الدراسة فى عدم فاعلية الرقابة الادارية التقليدية وينتج عن ذلك التدهور المطرد للأجهزة الادارية والخدمة المدنية وعدم الإلتزام بالأهداف التى خطط لها .

وتمثلت فروض الدراسة فى الاتى:

هناك علاقة بين هيئة المظالم والحسبة العامة والرقابة على أداء الوحدات الإدارية. وأن هناك علاقة بين ديوان العدالة للعاملين بالخدمة العامة والرقابة على السلوك العام للعاملين .وأن هناك علاقة بين شرطة النظام العام والرقابة على السلوك العام للعاملين .وأن هناك علاقة بين الثراء الحرام والرقابة على الانضباط المالى للعاملين فى الوحدات الإدارية.

تمثلت نتائج الدراسة فى : أن الفروض الثلاثة الاولى مقبولة وصحيحة وان الفرض الرابع غير مقبول .

يمكن القول أن دراسة يس حميدة تختلف عن هذه الدراسة من حيث أنها تناولت العلاقة بين اليات الرقابة وأثرها المباشر على العاملين وذلك من دون منهجية علمية حيث أن الدراسة لم تنظر الى الاداء العام بل اثبتت فروضها من خلال الاهداف المباشرة لهذه الاليات والتي يحكمها اصلا قانون واضح كما فى النظام العام والذي اختلف فيه مع الباحث فى أن شرطة النظام العام اساسا لها مهام محددة بالقانون وليس لها علاقة برقابة سلوك العاملين .كذلك فان الثراء الحرام عمليا لايمثل اى رقابة على العاملين حيث أن الضبط المالى الداخلى يتم عبر المراجعة الداخلية واللوائح المالية وأن الثراء الحرام لا يأتى إلا لاحقا وبعد توجية إتهام وبالفعل اثبتت الدراسة أن الثراء الحرام لايعطى اى أثر على الرقابة.

¹ يس حميدة ابراهيم ،الرقابة الادارية فى السودان نحو منهج اسلامى 1956-1999،دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة-جامعة ام درمان الاسلامية-2000(غير منشورة)

الدراسة الثالثة :

دراسة -نايف راجى العميان¹:

تناولت الدراسة موضوع الابعاد الرئيسية للرقابة الإدارية بالتطبيق على وزارة الصحة الاردنية من خلال أهم الخصائص والسمات التي تميز الرقابة الإدارية بصورة عامة وأهم خصائص الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية بصورة خاصة من وجهة نظر العاملين بالوزارة.

تمثلت مشكلة الدراسة فى العلاقة القائمة بين الرقابة الادارية وكفاءة العمل الادارى بالوزارة وتحليل العوامل المؤثرة على كفاءة العاملين .

تمثلت اهم النتائج فى أنه: توافرت عوامل المرونة والوضوح والبساطة فى الرقابة الإدارية التي تمارسها وزارة الصحة .توافق السمات العامة التي تمارسها الرقابة الادارية بالوزارة مع السمات العامة للرقابة . ودلت النتائج أن تأثير الرقابة على كفاءة الاداء بالوزارة كانت متوسطة بمعنى أن تأثيرها ليس قويا و أن هناك علاقة طردية بين خصائص الرقابة وكفاءة العمل الإدارى فى وزارة الصحة الاردنية وهى ذات دلالة احصائية .

وتمثلت أهم توصيات الدراسة فى :

ضرورة إعادة النظر فى الجوانب التفصيلية المتعلقة بالرقابة الإدارية واعطائها أولوية خاصة .

ونجد ان هذه الدراسة توصلت بالفعل الى أن هناك علاقة احصائية طردية بين الرقابة وكفاءة الأداء وهو مايتفق مع فرضيات هذه الدراسة الا انى ارى ان الدراسة اغفلت التعامل مع القياس ووسائله والتي من خلالها يمكن قياس كفاءة الأداء خصوصا فى حال وجود خطط للعمل وهو ما أوجدناه فى فرضيتنا الثانية وتم تحليله ودراسته من خلال إيجادالانظمة الرقابية والوسائل المتبعة والتقييم للأداء المفضى للنتائج الايجابية.

¹ نايف راجى العميان ،الرقابة واثرها على كفاءة العمل الادارى فى اجهزة الادارة العامة الاردنية ، دراسة لنيل درجة الدكتوراة -جامعه ام درمان الاسلامية ، 2000 (غير منشورة)

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد صالح التجانى احمد حبيب:¹

تناولت الدراسة تاثير الرقابة على فاعلية أداء العاملين ودور التخطيط المسبق فى تحقيق اهداف الشركة السودانية للاتصالات .

تمثلت مشكلة الدراسة : فى التساؤلات الآتية: هل يؤثر التخطيط المسبق فى اهداف الشركة ؟ هل يؤثر مشاركة العاملين فى التخطيط على الأداء؟ هل يساعد التخطيط على الرقابة على أداء العاملين بالشركة السودانية للاتصالات؟

وقد تمثلت فروض الدراسة فى الآتي: .أن جميع فرضيات هذه الدراسة تتعلق بنقاط تنطلق من العملية الادارية .وأن التخطيط المسبق يؤثر على تحقيق اهداف الشركة السودانية للاتصالات.وان مشاركة العاملين فى الشركة فى وضع الخطة يؤثر على الأداء.وان التخطيط يمكن من الرقابة على العاملين بالشركة السودانية للاتصالات.وأن التحقيق يحقق الشعور بالمسؤولية.وأنة يتم اتخاذ القرار الإدارى بالشركة عن طريق المشاركة .وقد تمثلت اهم النتائج فى:أن مشاركة العاملين فى الخطة أثر على الأداء . وساعد التخطيط على رقابة العاملين بالشركة .والتخطيط المسبق أثر على تحقيق اهداف الشركة السودانية للاتصالات. وانه يتم اتخاذ القرار الإدارى فى الشركة عن طريق المشاركة.

هذه الدراسة تناولت أثر التخطيط على أداء المؤسسات وذلك من ناحية مشاركة العاملين فى وضع الخطة والملاحظ هنا ان الدراسة تناولت الرقابة من ناحية أثر الخطة اى ان الدراسة اعتبرت ان الرقابة تتم من خلال التخطيط وليس من خلال العلاقة الطردية بينهما وبين الأداء وذلك ماختلفت عنه هذه الدراسة التى تناولت العلاقة الطردية ما بين التخطيط والرقابة وأثر ذلك على الأداء .

¹ محمد صالح التجانى، اثر التخطيط على أداء المؤسسات - بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات ، لنيل درجة الماجستير ،جامعه ام درمان الاسلامية 2009(غير منشورة)

الدراسة الخامسة:

دراسة احمد بن حماد الحمود¹:

وقد خلصت الدراسة: الى أن عملية تقييم الاداء الوظيفى عملية صعبة التحقق وهى فى الوقت نفسه تعتبر عملية ازلية ملازمة لطبائنا البشرية ولا بد من تبنيتها. وأن لكل طريقة من طرق تقييم الأداء سلبياتها التى تحد من الفعالية المتوخاة للعملية التقييمية وتضيف المشكلات الملازمة مع عمليات التقييم بعدا اخر يبرز الاطار الشكلى للعملية التقييمية. وأن التركيز يجب ان ينصب على الواقعية التقييمية بدلا من الموضوعية التقييمية ويقضى هذا التركيز التعامل مع المشكلات المتزامنة مع العمليات التقييمية والاعتراف بها مع ربط توقعاتنا واهدافنا من تلك العملية بقدرتها التقييمية وأن الوعى بذلك الاطار الاشكالى وزيادة هذا الوعى عن طريق البحث والنقاش والتدريب هما افضل الطرق للوصول الى واقعية تقييمية ممكنة والوصول الى هذه الواقعية مشروط بالآتى: أن اى عملية لتقييم الأداء ينبغى ان تهدف الى تطوير الموظفين فقط وليس الى عقابهم او مكافئتهم ان نتائج عمليات التقييم ماهى الا مؤشرات قابلة لمعايير الصواب والخطاء فى ان واحد لا ينبغى ان تكون اساس لبناء اى قرار جوهري. تبسيط نتائج التقييم بقدر الامكان لتكون واقعية وتخدم اهداف محددة. تنوع نماذج مصادر جمع المعلومات الضرورية لاجراء عمليات التقييم. اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب المشرفين على اجراء عمليات التقييم وليس على عملية تعبئة نماذج التقييم فقط.

هذه الدراسة تناولت تقييم الاداء ولكن من ناحية فلسفية اكثر منة من ناحية تطبيقية ويظهر ذلك من خلال النتائج التى توصلت لها الدراسة وتلاحظ لى أن الدراسة لم تورد منهجية علمية حيث انها لم تورد مشكلة او فروض.

¹ احمد بن حماد الحمود، تقييم الاداء الوظيفى، {مجلة الادارة العامة / المجلد الرابع والثلاثون / العدد الثانى / سبتمبر 1994} (غير منشورة)

الدراسة السادسة:

دراسة درويش عبدالله يوسف :¹

تناولت الدراسة مسالة تقييم الأداء ودور ذلك فى تطوير أداء الافراد. وتمثلت مشكلة الدراسة فى ماهية مساهمة تقييم الاداء فى تطوير الاداء. فى وقد خلصت الدراسة الى ان: تدنى مستوى ادراك العاملين فى المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقييم الاداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقتهم التنظيمية .تدنى مستوى ادراك العاملين بالمنظمات محل الدراسة لمدى موضوعية وعدالة نظام تقييم الاداء. اختلاف مستوى ادراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الاداء فى تطوير ادائهم وتحسين علاقتهم التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفى والتعليمى والخبرة العملية فى الوظيفة الحالية ومدة العمل فى المنظمة الحالية ونوع القطاع الذى تنتمى لة وعمرها.

هذه الدراسة تناولت دور تقييم الاداء فى تطوير الاداء وذلك مانراه جزئية صغيرة فى دراستنا حيث أن تناول التقييم فى تقديرى لا يكون الا بعد أن يتم التقييم والذى لا يمكن ان نصل الية دون تخطيط او رقابة .

الدراسة السابعة:

دراسة سعد صادق بحيرى ،وعبد الرازق مجاهد :²

تناولت الدراسة رؤية الرؤسا المسؤولين لتقييم الاداء ودوره فى تحديد الاحتياجات التدريبية ودور ذلك فى تحديد كفاءة العاملين ، وقد تمثلت فروض الدراسة فى :أن الرؤسا الحاليين يرون ان نظام التقييم الحالى يساعد على اختيار الكفاءة المناسبة ، وان عناصر التقييم الحالية كافية لتقييم الاداء ، وقد تمثلت اهم نتائج الدراسة فى : انة اتضح ان الرؤساء المسؤولين عن تقييم الأداء يرون أن نظام التقييم الحالى يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية بفاعلية كبيرة وبمساهمة متوسطة فى مجالات

¹ درويش عبدالله يوسف {ادراك العاملين لنظام تقييم الاداء وعلاقتة ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية} دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الامارات ..{غير مبين التاريخ}الانترنت.

² سعد صادق بحيرى ،وعبد الرازق مجاهد {اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم اداء العاملين بالجهاز الحكومى بالمملكة العربية السعودية}مجلة الادارة العامة / العدد70/ابريل 1991.

تشجيع ودفع الموظفين على العمل واختيار الكفاءة المناسبة وبناء المعدلات القياسية للأداء ويساهم مساهمة محدودة في مجال اشباع الحاجات النفسية الذاتية للأفراد وربط الاجر بالانتاج. وانه تبين ان عناصر التقييم الحالية كافية لتقييم الاداء بدرجة كبيرة الا ان الرؤساء المسؤولين عن تقييم الاداء لا يهتمون عند التقييم بالعناصر التي تظهر الانجاز الحقيقي للعاملين .والاستمرار في هذا الاتجاه من شأنه ان يقلل من مستويات الكفاية في الاداء في الجهاز الحكومي. وانه تبين ان الرؤساء يعتبرون ان دفتر الحضور والانصراف هو مصدر المعلومات الرئيسي في تقييم الاداء الا ان الدراسة رأت ان اهم مصدر للمعلومات للتقييم والذي يجب ان يحظى باهتمام اكبر هو سجل الاداء الفعلي للموظفين. وانه تبين ان الرؤساء المسؤولين عن تقييم الاداء في المملكة العربية السعودية لم يحصلوا على دورات تدريبية كافية في مجال تقييم الاداء، وتمثلت اهم التوصيات في الدراسة بالتدريب بصفة مستمرة بالاساليب المستحدثة في تقييم الاداء وارشادهم الى الطرق الفعالة لحل المشاكل التي تواجههم اثنا عملية التقييم.

الدراسة هذه تختلف عن دراستي في انها اتجهت ناحية عملية التقييم للاداء المؤسسي ودور المسؤولين في ذلك الا انها لم تتناول دور التقييم في تطوير الاداء بل اتجهت الى البحث عن اثر المسؤولين على تقييم الاداء والذي نعتبره الية من اليات الرقابة لان التقييم ياتي بعد التقييم دائما والتقييم لا يكون الا بعد رقابة.

الدراسة الثامنة:

دراسة سليمان ميرغني محمد علي¹:

تناولت الدراسة عملية التخطيط من خلال عدم الاهتمام بالنواحي العلمية في التخطيط الشرطي، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم التخطيط السليم في الشرطة ، وتمثلت فرضيات الدراسة في :عدم الالتزام والاهتمام بالتخطيط العلمي في جميع المستويات الادارية بجهاز الشرطة . ويقتصر الامر فيما يتعلق بالتخطيط في معظم قطاعات الشرطة على مجرد اعداد قوائم بالرغبات والاماني او النوايا . وأن للتخطيط فوائد وايجابيات مقدره في انجاز العمل الشرطي بكفاءة وفاعلية . وأن مهمة التخطيط هي التأكد من ان الاهداف والوسائل الازمة لتحقيقها واضحة ومفهومة لجميع العاملين .

¹ سليمان ميرغني محمد علي ،العوامل المؤثرة على التخطيط في الشرطة بالسودان ، { لنيل زمالة اكااديمية الشرطة العليا السودانية، عام 2000} (غير منشورة)

وان التخطيط فى الشرطة يشمل سائر الاعمال وليس مجالا بعينة . وان للتخطيط مقومات لايقوم بدونها وكذلك له معوقات ومؤثرات داخلية وخارجية . وان التخطيط عملية مستمرة وديناميكية . وقد تمثلت اهم النتائج فى :

ضرورة الاهتمام بتطوير ادارة التخطيط المركزية تطوير جذريا ومدروسا وتنمية امكاناتها البشرية والمادية بالكيفية التى تجعل منها جهازا للبيانات والتخطيط والمتابعة بالصورة التى تمكنها من توظيف التقنيات الحديثة ومتابعة التقدم العلمى .وتاهيل الضباط فى مجال التخطيط. وانشا اقسام تخطيط بالولايات والادارات .والاهتمام بنشر الوعى التخطيطى عن طريق التدريب والندوات والسمنارات والحلقات الدراسية.

الدراسة ايضا دراسة مهنية ومهمة للغاية تناولت العوامل المؤثرة على التخطيط فى الشرطة واستفدت منها فى النظر الى دور التخطيط الشرطى الا انها ايضا لم تتناول دور الرقابة ولم تنظر الى دور التخطيط فى تطوير الاداء ولكنها دراسة مهنية مهمة جدا وهى من الدراسات القلائل فى المجال المهنى.

الدراسة التاسعة:

دراسة عبد الرحمن الزين النور:¹

تناولت الدراسة : مفاهيم الأداء ومفهوم تقويم الاداء وتحديد المعايير التى تستخدم فى اداء الشركات وتحديد المشاكل ومعرفة مدى الاثار السالبة التى تترتب على غياب التقويم الدورى والمنتظم لاداء الشركات والادارات والعاملين .

تمثلت فروض الدراسة فى : ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الرقابة ومستوى الاداء . وانه توجد علاقة بين الخبرة والأداء بالشركة . وانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسات الشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة السودانية والأداء . وانه توجد علاقة بين المقدره المالية للشركة ودرجة الأداء. وانه هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الخدمات العامة والأداء بالشركة . وانه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وكفاءة الأداء

¹ عبد الرحمن الزين النور، تقويم الاداء واثرة على على تحسين كفاءة العمليات فى الشركات، دراسة حالة الشركة السودانية للاسواق الحرة { درجة الدكتوراه-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-2003-} (غير منشورة)

بالشركة وقد تمثلت اهم النتائج فى ان هناك علاقة ما بين الرقابة ومستوى الأداء .وتمثلت اهم التوصيات فى اهمية اتباع وتطبيق المفاهيم الحديثة فى الجودة لقياس كفاءة الأداء.

هذه الدراسة تناولت الدلالة الاحصائية بين الرقابة والأداء وهو ما اتفق مع فرضيتنا الثانية الا ان الدراسة اختلفت مع هذه الدراسة فى تناول الامر من ناحية معايير متعلقة بالعاملين والخبرة والخدمات والجودة الشاملة . فضلا على انها اختلفت معها فى عدم تناول التخطيط وأثر ذلك على الأداء فى الشركة.

الفصل الاول التخطيط والرقابة والأداء

المبحث الاول

التخطيط

المفهوم والتعريف:

إن الاعداد المسبق لما يسعى الية الانسان حدثنا عنة {الامام الغزالي} حينما قال عن الوقت:¹
{انه ساعة قد ذهب بخيرها وشرها ولا يمكن ارجاعها وساعة حاضرة هي راسمالنا وعلينا ان ننطلق منها ونخطط لما يتوقع ان تأتي بة تلك الساعة الاتية التي لا ندرى ما لله فاعل بنا فيها }.
والرسول الكريم عليه افضل الصلاة واتم التسليم امرنا بان نأخذ من حاضرننا لمستقبلنا ومن شبابنا لهرمننا ومن فراغنا لشغلنا ومن غنانا لفقرننا ومن دنيانا لآخراننا .
وهناك فقهاء عديدين تناولو مفهوم التخطيط كل حسب رؤيته منهم {جورج تييري} الذي عرف التخطيط بأنه:²

{إسلوب للتفكير في المستقبل "Look in ahead" وإستعراض إحتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة}. اما {هنري فايول} عالم الإدارة الفرنسي الأشهر عرف التخطيط بأنه: {التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل}. اما جورج تييري فقد عرفه { الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة }. اما {وارن} {فقد عرفه بأنه عملية صنع القرار المستقبلي} {فى حين ذكر {باتمان} بأنه} النشاط الذهني الذي ينظم القرارات ذات العلاقات بالافراد او الجماعة او وحدة العمل او المنظمة وذات علاقة بالمستقبل.} وأنه عملية اتخاذ القرارات التي تمكن من الاعداد المسبق لما ينبغي تحقيقه مستقبلا.

فالتخطيط ظاهرة إجتماعية عامة تشمل:³

المشروعات العامة والخاصة كما أنها تمتد إلى حياة الأفراد أيضاً ويكاد التخطيط ينعدم في المجتمعات البدائية التي تعتمد إعتماً كلياً على العادات والتقاليد. وهناك اراء كثيرة قيلت فى تعريف التخطيط وقد اتفقت جميعها على انة المسار الذى يحدد مسبقاً من اجل تحقيق اهداف معينة تلتزم الادارة به وتعمل بموجبة وبالتالي فهو عملية رسم للاهداف التي يراد التوصل لها خلال فترة زمنية

¹ مصطفى احمد عبد الرحمن المصرى، التخطيط الاستراتيجى، (الاسكندرية: دار التعليم الجامعى، 2015)، ص36

² رجب عبد الحميد، مبادئ الادارة العامة، (القاهرة: دار ابو المجد للطباعة بالهرم، 2009)، ص125

³ مصطفى احمد عبد الرحمن المصرى، التخطيط الاستراتيجى، (الاسكندرية: دار التعليم الجامعى، 2015)، ص36

معينة وحشد الامكانيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وفق اساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج. والتخطيط من الوظائف القيادية الهامة فى الادارة العامة والتي يقع علي عاتق القيادة العليا النهوض بها كوظيفة اساسية ولا تنتهى الوظيفة الا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الادارة التي تعمل على تنفيذ الخطة و هو عملية شاملة لوضع الاهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك والتخطيط يمثل الاطار المادى للامال والتطلعات للمستقبل ويقوم على الاعداد لهذا المستقبل. ويعتمد التخطيط على الاعمال التي يجب ان نؤديها والطرق التي يجب ان نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود الذى نخطط من اجل تنفيذه وجعله حقيقة واقعة ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والاختفاء التي يجب تلافيها حتى لا يصل بنا الامر الى الوقوع فى انحرافات قد تضر بمصلحة المؤسسة او المنظمة .

والتخطيط هو:¹

الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولين من توجيه المؤسسة ابتداء من الإنتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي لذلك فإن المخططين الإستراتيجيين يجب أن يكون لديهم مهارة النظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي فالقرارات على مستوى الإدارة العليا تؤثر على العديد من مجالات أنشطة العمليات فى الادارة المعنية مما يستدعى تدخل الادارة العليا عند إتخاذ القرار وذلك بما يتوفر لها من مقدرة جيدة على الفهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية وإمتلاكها للقوة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة والتخطيط الإستراتيجي وهي التي تمكن من وضع التصور المستقبلي ومن ثم تحدد الخطط والسياسات والإجراءات لتحقيق هذا التصور فهو بالتالي تحديد للتوجيه المستقبلي وكيفية تحقيقه. إن التخطيط هو عمل تصور أو تخيل لوضع معين أو مستقبل طبقاً للمعلومات المتوفرة والظروف المتوقعة مستقبلاً ومحاولة الإستعداد له والتأثير فيه بالطرق التي تتناسب مع آمالنا وطموحاتنا وتطلعاتنا وبمعنى آخر هو التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له لتحقيق الأهداف التي نصبوا لها وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية وهو الوظيفة التي تحدد مسار العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات وترسم إتجاهاً وأبعاداً وبدونه تصبح النشاطات متروكة للتجربة والخطأ. والتخطيط عموماً يعتبر هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وهو القاعدة التي تقوم عليها

¹ فريدون محمد نجيب، المدخل للتخطيط الشرطى ، (دبى:مركز دعم اتخاذ القرار شرطة دبى، 2012)، ص12

بقية الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن طريقة سير الأمور للإجابة على الأسئلة الآتية:¹

- ماذا نريد أن تفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف وما هو البديل الأفضل؟

إذن من خلال التخطيط نستطيع تحديد طرق سير الأمور لسنوات قادمة حيث أن التخطيط يحقق النتائج من خلال:²
تحديد الموارد المطلوبة.

تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين - مشرفين - مدراء) لأداء المهام.
تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب إنجازها.
تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

كذلك فإن التخطيط يتمثل في:³

إعداد ودراسة الأوضاع القائمة تمهيداً للتعرف على المشكلات والإحتياجات المطلوبة ومن ثم تحديد الأهداف حسب جدول الأولويات وفي إطار زمني محدد الجوانب والأبعاد مع الأخذ في الإعتبار لعنصر مهم أساسى في مفهوم التخطيط وهو البعد الزمني حيث أنه لا توجد خطة بدون تحديد زمن . ويعتبر التخطيط وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الإحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه ذلك من فرص أو تهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها بعدها تسعى منظمات الأعمال ومن خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كإستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على إستمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادى في جميع مجالات نشاطها.

¹ دليل اعداد الخطط الاستراتيجية ، (الخرطوم : وثائق المجلس الاعلى للتخطيط الاستراتيجى، 2010) غير منشور

² بدرالدين ميرغنى، مذكرة عن التخطيط لدارسى دورة الزمالة السابعة ، (الخرطوم:اكاديمية الشرطة العليا، 2005)

³ بدر الدين ميرغنى المرجع السابق

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً للمفهوم هو ما أورده التقرير الفدرالي حيث أنه عرف التخطيط بأنه : عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.¹

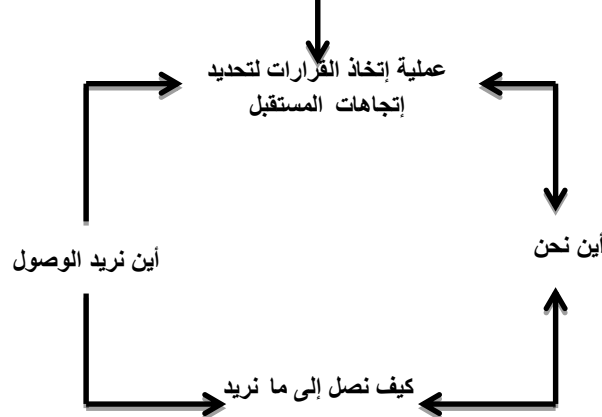
مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

هو العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية وتتضمن التحليل الإستراتيجي والإختبار الإستراتيجي والبدائل ويعني بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الاجل وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الإستراتيجية وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسات والمهددات والمخاطر والتطورات العالمية محلياً وإقليمياً ودولياً. وتزيد الحاجة للإستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي تتعامل معها وهذا يعني أهمية وجود فلسفة ومرتكزات خلف التخطيط الإستراتيجي. ويعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى القدرة على قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الإستراتيجية ومن ثم إعداد الخطط الإستراتيجية بناءً على ذلك.²

الشكل {1/2}

ما هو التخطيط



المصدر: طارق عثمان الطاهر: المجلس الاعلى للتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم: 2011

¹Denis, Lindseyw. Strategi Management for Senior Leaders(londn- 2002,) P.120¹

² محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية 2012) ط8ص57

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

هناك فروقات بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي يتمثل في:

- ان التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائما ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر ، بينما التخطيط الاستراتيجي يسعى لتشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق اهداف كبرى غالبا ما تنصف بالجرأة والمبادرة وقد يسبق تحقيق اجراء تغييرات اساسية وجوهريه في البيئة.
- وان التخطيط بمفهومه العادي يجارى الواقع ، بينما التخطيط الاستراتيجي يبلىر عددا من الاهداف الطويلة والمتوسطة المدى التى من خلالها يهدف الى احداث التغييرات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب مما يؤدى لاحداث تغييرات فى البيئة.
- وان التخطيط غالبا مايسعى الى بلورة اهداف محددة لا تحتاج الى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذى يسعى الى تحقيق اهداف كبرى طموحة لايمكن تحقيقها فى فترة زمنية قصيرة.
- وان التخطيط يسعى لتحقيق مصالح وقد يصل الى تحقيقها الا انه سيؤدى الى تدمير الموارد واتلاف البيئة ، بينما التخطيط الاستراتيجي فانه يشمل مصالح الاجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنوع وحسن استقلال الموارد.
- وان التخطيط العادي يرتبط بالبيئة المحلية بينما التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الاقليمية والدولية.¹

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية الامنية :

هناك فرق بين التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية الامنية تتمثل فى :²

ان التخطيط الإستراتيجي هو قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة وذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل، موازنات، نظم، برامج، تنفيذيين، إجراءات...الخ). اما القرار الإستراتيجي فهو ذلك القرار الذى يرتب تكلفة كبيرة ويؤثر إلى حد كبير في الرأي العام ويمكن أن ينصرف أثره ليغطي مدى زمنية طويلا وعدد غير قليل من المنفذين أو المتأثرين به ويصعب التراجع عنه والقرار فى التخطيط الاستراتيجي الامنى يحتاج لقادة متمكنين من مهارات صنع القراروعارفين بالتغيرات البيئية المحيطة وقادرين على إستشرافها لأن الخطأ فى إتخاذ القرار سيجترب عليه تكلفة مؤثرة وتضحيات

¹ محمد حسين ابو صالح،التخطيط الاستراتيجي فى الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية(الخرطوم :شركة مطابع العملة السودانية،2006) ص58-60

² احمد سيد مصطفى،صنع القرار الامنى -الاصول والاهداف، (دبى: مركز دعم اتخاذ القرارات، 2007) ص120

وخيمة يحتاج تفاديها أو تلطيفها لمهارات لا تقل عن مهارات صنع القرار الإستراتيجي نفسه، بينما لا يحتاج التعامل مع الثوابت لصنع قرارات كثيرة يحتاج التعامل مع المتغيرات لقرارات عديدة فكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة عملية صنع القرار حيث يتطلب الأمر قرارات كثيرة تحت ظروف ودرجات مخاطرة أعلى وهذا ما يميز صنع القرارات الأمنية في عالم اليوم وعلاقة القرارات هنا انها تلعب دورا مهما في وضع الخطة الامنية وتنفيذها.

مقومات التخطيط:

تقوم عملية التخطيط الادارى على اربعة عناصر او مقومات اساسية وهى: ¹

1/ تحديد الاهداف:

ان مقياس نجاح اى عمل هو مدى تحقق الغاية او النتيجة التى يرغب فى تحقيقها , والاهداف متنوعة فهناك اهداف عامة ورئيسية وهى التى تتعلق بالمنظمة كلها , واهداف فرعية {محددة} وتستند مهمة تحقيق كل هدف فرعى محدد الى احد الاقسام او قطاعات المنظمة وذلك حسب اختلاف التخصص ومجالات العمل ومراتبها ومراكزها . وأن تحديد الاهداف بدقة وتحديد التوقيتات التى يتم فيها يساعد على تلافى الاخطاء وتجنب الاعمال العشوائية الغير منتجة.وقد ذكر (بيتر دراكر Peter Druker) ان تحديد الاهداف وصياغتها بشكل واضح يكون مقياسا جيدا فى تقييم الاداء والنتائج ولة تاثير واهمية كبرى فى ازدهار ورقى المنظمة . وتقود الاهداف الى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ويساعد التخطيط فى تحليل جدوى تلك الاهداف ومدى ملائمتها للموقف،فضلا عن ذلك فإن الاهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير اساسيه لتقييم الاداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية مما يؤكد ان تحديد الاهداف محور اساسى للعملية التخطيطية،وانه يجب التركيز فى الاهداف على الاتى: ²

ا/ أن تكون قابلة للقياس .

ب/ تمثل نتائج متوقعة.

ج/ محددة بوضوح.

د/ مشاركة جميع الرؤساء او المديرين فى كل مستويات الادارة فى الصياغة .

ه/ أن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية.

¹ الانترنت،الريادة .كوم www. alriada .com 2015/5/15 الساعة الخامسة عصرا

² احمد سيد مصطفى،صنع القرار الامنى -الاصول والاهداف، مرجع سابق، ص121

2/التنبؤ:

هو محاولة قراءة المستقبل والتعرف على ماسيحدث من تغييرات طارئة فى البيئة المحيطة بالمنظمة او المؤسسة وذلك من عدة نواحى تشمل الظروف السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية , كما انه فى العصر الحديث تستخدم طرق واساليب علمية دقيقة حتى تتمكن القيادة من وضع تصور مسبق للفترة الزمنية القادمة.¹

3/السياسات الادارية:

يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التى ترسمها وتصنعها الادارة العليا للمنظمة بغرض توحيد وتوجيه مجهودات العاملين فى كافة المستويات الادارية نحو تحقيق الهدف المنشود كما ان السياسات الادارية تعتبر جزءا هاما من العملية الادارية .والسياسات هى تصريح عام او مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤسيين عند اتخاذهم القرار والسياسات توضع بواسطة المستويات العليا من المديرين لتوجيه وضبط الفكره والعمل فى المستويات الاقل ،والسياسات قد تكون صريحة او ضمنية .والحاجة النها تتعكس فى الامور الضرورية عند تفويض السلطات فمفوض السلطة يضع الحق فى اتخاذ القرار وفى التاكدمنة فى يد المفوض الية ، كما انها اى السياسات تشجع التنمية الادارية لانها تنمى الذين يقومون بتطبيقها ،وتنقسم السياسات الى:

ا/السياسات الاساسية:

وهى التى تستخدم بواسطة الادارة العليا وهى اساسية بمعنى انها الاساس بالنسبة لجميع السياسات الاخرى، وتمتاز بانها عامة وشاملة وتسمح بالتغييرات المستقبلية .

ب/السياسات العليا:

وهى التى تستخدم بواسطة مديرى الادارات اى اعضاء الادارة الوسطى وهى اساسا سياسات اكثر تفصيلا.

ج/السياسات الفرعية:

يطلق عليها ايضا السياسات التشغيلية او سياسات الادارات وهى تستخدم بواسطة رؤسا الاقسام والمشرفين وقد تتعلق بنشاط معين.

4/تحديد اجراءات وطرق العمل :

ويقصد باجراءات العمل الخطوات الصحيحة التى يجب ان يسير العمل عليها وذلك من خلال اقصر الطرق واحسنها واقلها تكلفة وتحدد الادارة الخطوات التنفيذية او المراحل التى تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية ،ان الخطة ليست ارقام واليات فحسب بل هى صلة انسانية بين

¹ احمد سيد مصطفى ،صنع القرار الامنى ، مرجع سابق ،ص 121

- مجموعة من البشر والمخطط الناجح هو الذى يلجأ للتحفيز الانسانى والمعنوى للتحكم فى طاقات العاملين وتصرفاتهم البشرية المتاحة امامة ويوجهها نحو الاتجاه المرسوم ليضمن تحقيق الاهداف.
- أما فى البيئة شديدة التغيير نجد ان المنظمات تعاني من عدم ثبات الحال مما يزيد فى الحاجة إلى إستخدام التخطيط فلذلك حتى تدرك النجاح فلا بد من الإعتداد على العناصر والمرتكزات التالية:¹
1. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء فى جهود التخطيط مثل وجود مدراء ذوي خبرة فى هذا المجال وأنظمة معلومات ونظم إتصال وتوفر موارد مالية... الخ.
 2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء فى باقى المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط.
 3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط مكون من أفراد قادرين على الأضطلاع بمسئولية هذا التخطيط.

أنواع التخطيط:

تختلف انواع التخطيط باختلاف ما يهدف اليه فمن حيث مدى تأثيره هناك ثلاثة أنواع أساسية للتخطيط كالاتى:²

- التخطيط الإستراتيجي:

وهو التخطيط الذي يهتم بالشئون العامة والمستقبلية للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الاعلى وكل المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه. وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.

وإيجاد مشاركة متعددة المستويات فى العملية التخطيطية.

وتطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة فى الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الادنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولاً عن إنجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر

¹ جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، (القاهرة: الدار

الجامعية، 2003) ، ص102

² الانترنت ،مجلة الجزيرة، واحة الإدارة ،العدد238، 2015/5/20 الساعة التاسعة مسا

من الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

- التخطيط التنفيذي:

يستخدم التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات حيث أن الخطط ذات الإستخدام العام تطبق على الأنشطة التي تتكرر مثل خطة الموازنة اما الخطط المستمرة فهي خطط السياسات والإجراءات والعمليات.

اما من حيث المدى الزمني:

- تخطيط طويل المدى:

وهو تخطيط بعيد المدى يغطي فترة زمنية طويلة أكثر من خمس سنوات.

- تخطيط متوسط المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بالقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

- تخطيط قصير المدى:

وهو التخطيط الذي يقل عن سنة.

- امان حيث الوظيفة ينقسم الى الاتي:¹

- تخطيط انتاج :

وهو الذي يركز على المواضيع المتعلقة بالانتاج ومراقبة جودة الانتاج.

- تخطيط تسويق:

وهو الذي يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويق والتوزيع.

- تخطيط مالي :

ويركز على القضايا المتعلقة بالمال مثل كيفية الحصول علي وكيفية الانفاق منة .

- تخطيط القوى العاملة:

ويركز على كل مايتعلق بالقوة العاملة من احتياجات واستقطاب وتدريب وتطوير... الخ

- تخطيط الشراء والتخزين:

ويركز على تخطي الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين وظروف التخزين.

¹ الانترنت ،مجلة الجزيرة،واحة الادارة ،العدد238، 2015/5/20 الساعة بالتاسعة مساء-مرجع سابق

مراحل التخطيط:

يمر التخطيط الإداري بعدة مراحل أو خطوات رئيسية حتى يتحقق لة مستوى اعلى من الكفاءة والفاعلية ومن اهم الخطوات الرئيسية الاتي:¹

1. تحديد الاهداف الرئيسية للمشروع.
2. القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته واجراء التنبؤ وذلك من خلال :
 - أ. جمع البيانات والمعلومات
 - ب. تحليل الموقف الماضى والحاضر.
 - ج. اجراء التنبؤات.
 - د. وضع الفروض.
3. ترجمة الاهداف الرئيسية الى اهداف مرحلية او تخصصية بصورة محددة.
4. تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجات العمل البديلة.
5. تقويم لمجالات العمل البديلة واختيار البديل الامثل .
6. اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية التكاملية.
7. اعداد الموازنة التخطيطية.
8. المتابعة

خطوات التخطيط وفترة:

يمكن تلخيص الخطوات التخطيطية التي يجب اتباعها لاعداد التخطيط السليم فى الاتي:²

1. الخطوة الاولى من خطوات التخطيط هى تحديد الاهداف الواقعية للتخطيط وهذا يتطلب ان يتوافر امام المخطط البيانات الكاملة عن الفرص المتوقع وجودها مستقبلا والنظر لتلك الفرص بشكل واضح ومتكامل يفرق ما بين الاساسيات والفرعيات. ويتم تحديد الاهداف العامة للمنشأة وعادة ماتكون الادارات الوظيفية كادارة الانتاج او المبيعات ثم الاقسام وهذا التسلسل التنظيمى من الاهمية بمكان حتى تكون خطة كل قسم وادارة محددة بشكل واضح وفى اطار الهدف الاساسى للمشروع .
2. الخطوة الثانية تتعلق بالتنبؤات والظروف المستقبلية اللازمة لوضع الافتراضات التخطيطية.

¹ حسام العري ،التخطيط الإداري،(عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع،2010) ص79

² سعد الدين عشاوى، الادارة الاسس وتطبيقاتها فى الأنشطة الاقتصادية والامنية، (الرياض:اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية،2000)

3. الخطوة الثالثة هي جمع البيانات اللازمة لتنبؤات التخطيط وهي دراسة خطط العمل البديلة وتقييم نقاط الضعف والقوة في كل منها .

4. الخطوة الرابعة هي الاختيار بين البدائل واتخاذ قرار اتباع تخطيط معين واتباع خطة معينة وعادة ماتكون هناك خطط فرعية كثيرة تدعم الخطة الرئيسية، اما فترة التخطيط فلها اهمية حاسمة فرغم ان الفترة المناسبة تختلف من منشأة الى اخرى وحسب ظروف معينة الا انه توجد سمات عامة يجب ملاحظتها ،فالتخطيط لسنين طويلة يكون صعبا من ناحية عملية نظرا لانه لا يوجد تنبؤ مدروس يمكن ان يتم لمثل تلك الفترة الطويلة .ومن جهة اخرى فان التخطيط لفترة قصيرة محدود الفائدة اذ ان الفترة اللازمة لدراسة الخطة والاعداد لاجراها لحيز الوجود قد يستغرق وقتا طويلا بالمقارنة لوقت الخطة ، وكلما كان من الممكن تغيير الخطة لمقابلة الاحتياجات المستقبلية والتي قد لا يكون من الممكن التنبؤ بها وبدقة فان فترة التخطيط تكون اطول نسبيا .ونموذجية التخطيط تقتضى بان يكون من الممكن تعديل الخطة عند ظهور اتجاهات واحداث غير متوقعة دون تحمل تكاليف كبيرة ومن الاحداث التي لا تكون متوقعة التغيرات التي قد تحدث في الاقتصاد والسياسات العامة والتطور العلمى والتكنولوجى وظهور بدائل للمنتجات وخلافة.

مزايا التخطيط:

إن الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم حاليا خاصة في ظل ما يسمى بالعولمة وإتساع التدخل الإلكتروني من خلال ثورة الإتصالات والإنترنت أدت إلى مزيد من التحديات التي أوجبت مزيداً من ردة الفعل والإستجابة والتكيف لمواجهة المتغيرات ووجب إستخدام التخطيط لتوفير المزايا الآتية:¹

التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين بغرض تسهيل تنفيذها.

وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في إختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

وضع وإختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

تحديد الإمكانيات المتاحة.

تحديد كيفية توفير الإمكانيات المتاحة.

¹ الانترنت،مفكرة الاسلام،2015/8/11،الساعة التاسعة ص

وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية القيام بهذه النشاطات والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

وهناك من يضيف إلى هذه المزايا نقاط أخرى كالآتي:¹

1. ان التخطيط يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية لاتجاهات الاهداف والسياسات ومدى تنفيذها.
2. يحقق الامن النفسى للافراد والجماعات لاطمئنان الجميع الى ان الامور التى تهمهم وضعت فى الاعتبار .
3. توقع الازمات وكشف الاحداث مما يجعل الادارة فى موقع يسمح لها بتقدير ظروف ذلك المستقبل والتغلب عليها حسب المتغيرات وعدم ترك الامور لمحض الصدفة .
4. تنمية قدرات المديرين عن طريق مايقومون به من وضع للخطة والبرامج.

أهمية التخطيط:

أن العمل دون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى اذ نعم الفوضى والإرتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال وبالتالي تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليه هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على رجال الإدارة ووضع الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.وتتبع أهمية التخطيط خاصة في المؤسسات الحديثة من خلال العمليات الادارية فى مجتمعات اصبحت كثيرة التقلبات فى العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي تكمن اهمية فى الاتى:²

1. تقليل مخاطر المستقبل والاستعداد لها وقيام المديرين بقراءة المستقبل لوضوح الطريق وتقليل المخاطر.
2. ربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة التى يمكن قياسها بعوامل عدة كعائد الاستثمار او حجم المبيعات او زيادة الانتاجية او التطور فى اداء الخدمة.
3. تبني اهداف واضحة النوعية والكمية ومحددة الزمان والمكان .
4. تشخيص المشكلات ووضع الحلول التى تناسبها لزيادة الفاعلية فى شتى الاتجاهات.

¹ الانترنت ،مفكرة الاسلام ،مرجع سابق

²سوار الذهب احمد عيسى ، مرجع سابق ص135

5. التأثير على وظائف الادارة الاخرى كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة اذ أن وظيفة التخطيط تسهل وظيفة الرقابة لان الخطة تمثل مستوى قياسى به يعرف اين وصلت مرحلة تحقيق الاهداف.

لذلك فان هذه الاهمية تتطلب تخطيطا جيدا تتمخض عنه خطة تتصف بالاتي:¹

- أ. وضوح الاهداف وتتحديدها ومفهوميتها.
- ب. البساطة وسهولة الفهم لدى العاملين ليتمكنوا من القيام بها.
- ج. المرونة بالدرجة التي يمكن تعديلها بها وبالدرجة التي يسهل تحقيق مراتبها.
- د. بتحديد الوقت طويل او متوسط او قصير المدى.
- هـ. بمشاركة كل مستويات الادارة فيها .
- و. بالتجانس والترابط بمعنى ان تتكامل خطط الاقسام والوحدات فى خطو واحدة .
- ز. بالاستخدام الامثل للموارد البشرية.

إن الإهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والأماكنات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس وهي ضرورة لإكمال وتحقيق الاهداف وبالتالي فإن المعايير التي يجب مراعاتها تكون كالاتي:²

- الدقة في تحديد الإحتياجات.
- الواقعية ومراعاة الإمكانيات الفعلية المتوفرة.
- تحديدالمصدر الذي سوف يستعان به في توفيرإحتياجات الخطة مادية أم بشرية.
- الفترة الزمنية.
- التكلفة المالية التقديرية.

وبمعنى آخر تكمن أهمية التخطيط في أنه يوفر الإطار العام لنشاط المنظمة الذي يقود إلى تحسين وتطوير الاداء التنظيمي والقيام بوظيفة المنظمة بطرق أفضل، فالتخطيط يساعد على وضع مفهوم محدد وواضح للمنظمة الام الذي يقرب المنظمة إلى اهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ويسهل عملية الرقابة للتأكد من حسن اداء الأفراد وبالتالي يعمل على خفض التكلفة التشغيلية وبالتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

¹سوار الذهب احمد عيسى ، مرجع سابق ، ص 136

²جميل احمد توفيق،ادارة الاعمال، (بيروت:دار النهضة،1984)، ص146

العوامل المؤثرة على عملية التخطيط:

هناك ستة عوامل تؤثر على عملية التخطيط هي كالآتي:¹

1. الهدف او الغرض.

الاهداف تعنى الغايات المطلوب الوصول اليها فى زمن معين اذ لا بد لاي جهد فردى او جماعى من اهداف ولا بد لاي خطة جيدة من اهداف فهى تركز الرؤية والرسالة فى نقطة واضحة ومعلنة ومفهومة وهى التى تحدد الغرض من وجود المؤسسة .ومطلوب من الاهداف ان تكون واضحة وعملية وسهلة واكثر تفصيلا بالدرجة التى يمكن الوصول اليها وقياسها وبوضوحها يسهل تحديد الجهد المطلوب بذلة للوصول للنهاية المطلوبة .

2. الفلسفة والرسالة والرؤية:

الفلسفة هى مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقيم التى تضعها الادارة العليا لتوجيه نمط و سلوك التفكير الذى يواجة الادارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها .اماالرسالة فتعنى المقصد والغاية النهائية من وجود المؤسسة وهى القاعدة التى تنطلق منها الاهداف وهى ظاهرة مستمرة ومتجددة بتجدد رؤية اصحاب ومؤسسى المؤسسة والغرض من قيامها ولذلك فان الرسالة التى تصلح لزمن وظروف معينة قد لاتصلح كلها او بعضها فى ظروف اخرى . اما الرؤية فهى التفكير بعيد المنال والرؤية بمعنى التفكير الاستراتيجى تعنى النظر الى الامام مع التمعن فى الحاضر وفهم الماضى .ومثال للرؤية الاستراتيجية رؤية الاستراتيجية السودانية ربع القرنية {2003-2027}وهى الدعوة {الى اكمال بناء امة سودانية موحدة وامنة ومتحضرة ومتقدمة ومنطوية وذلك باعادة صياغة الانسان السودانى ليبلغ مرتبة التميز العلمى القيمى من خلال صياغة الهياكل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ومن خلال الموجهات التى تدعو الى ذلك.²

3. المكان:

على كل مؤسسة وهى تضع خططها ان تعرف مواقع الضعف ومواقع القوة وان تتعرف على المجتمعات المؤثرة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها وان تعرف اين ستنفذ الخطة ومتى فقد تبين ان الظروف الواقعية والزمانية والمكانية من المؤثرات التى يجب ان توضع لها اعتبار عند وضع الخطة.

¹ سوار الذهب احمد عيسى ،ادارة الوقت،مذكرة ،2008،غير منشور

² المجلس القومى للتخطيط الاستراتيجى،الاستراتيجية ربع القرنية، (الخرطوم وزارة مجلس الوزراء،القرنية2003-2027)

4. السياسات :

النظم الادارية تقابلها الكثير من المشكلات التي تتطلب حلا سريعا في معظم الحالات لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبيق في الحالات المماثلة ،و تلك القواعد والارشادات التي توضع لسير العمل وهي التي تعرف بالسياسات وهي بمثابة قواعد تبين الطريق امام واضعي الخطط وتحدد للمرؤسين خطوات السير نحو الاهداف.

5. الخطوات :

تتطلب الاهداف المطلوب الوصول اليها تحديد الخطوات المفصلة التي يجب اتخاذها حتى تتحقق الاهداف فان كانت الاهداف هي الاساس في تحديد الخطط فاعن للخطوات تأثيرا في الوصول الى اهداف الخطة وتنفيذها.

6. الاسبقيات :

الاسبقيات تحدد وفق المعطيات المالية والتكنولوجية ووفق الظروف السياسية والاجتماعية والمؤثرات المحيطة.

مبادئ التخطيط:

أعتبر الفقيه والت (Walt) أن مبادئ التخطيط الإقتصادي ذات أهمية في عمليات التخطيط عموماً وعلى المستوى الكلي وهي كالاتي:¹

1. الواقعية: Realism

وهي تعني معرفة الحقائق القائمة وصورة المجتمع وموائمة الخطط مع حقيقة ما يراد تحقيقه من أهداف بحيث يجب الحصول على المعلومات الحقيقية والبعيدة عن الخيال أو التنبؤ وتوخي دقة المعلومات التي يجب أن تؤخذ في الدراسة من حيث الموارد والإحتياجات والقوى العاملة والموارد المالية والطبيعية ودراسة الإحتياجات اللازمة والضرورية لتوفير وإستغلال هذه الموارد بصورة واقعية وتفاعل العمل والتنسيق والتعديل في الخطة لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإهداف المحددة في الخطة لتلبية إحتياجات المجتمع المستهدف.

2. الشمولية: Comprehensiveness

يتفق المفكرون الإقتصاديون على مبدأ الشمولية في الخطة الإقتصادية وان هناك فرق بين الخطة القومية والخطة الإقليمية والقطاعية والولائية والمؤسسية ولدى البحث في مكنون معنى القومية فإنها تفيدنا بشمول الوطن أو البلد بأكمله داخله وخارجه من مؤثرات وسلبيات وإيجابيات وفي هذه الحالة يكون القسم الأكبر من المسؤولية في الخطة على عاتق القطاع

¹ نقلا عن محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، (عمان: تداراوتل للنشر والتوزيع، 2008)، ص85

العام وهو الشريك الرئيسي فيها. ولكن هذه المسؤولية لا تعني تجاهل فعالية ومشاركة القطاع الخاص في الخطة الاقتصادية فمن خلالهم يتم المحافظة على عدم هروب راس المال الخاص الباحث عن فرصة للربح من خلال الإستثمار والمنافسة مما يؤدي إلى زيادة المشاريع العامة وزيادة كفاءتها خاصة في ظل التخلف والركود الإقتصادي وتبرز النماء وتزيد من فرص التنمية الاقتصادية.¹

3. التنسيق والإتساق Consistency:

وهو العمود الفقري للتخطيط لأنه يعني عدم تعارض الأهداف مع بعضها ووسائل تحقيقها والتخطيط يستلزم التنسيق والتزامن والتكامل بين فروع وأجزاء الخطة مما يؤدي لسهولة التنفيذ وتحقيق الأهداف وتلاشي الإختلافات وتقليل الصعوبات وسهولة التعديل للخطة وخالصة مبدأ الإتساق العملي والعلمي تعني تطابق كمية الموارد لإستخدامها في القطاعات المختلفة مع كمية الموارد المتاحة في المجتمع وأن تتعادل الكمية المنتجة مع الكميات الموزعة على إستخداماته في النهاية.

4. الإستمرارية: Continuity:

تتميز الخطة بإستمرارية وتلاحق وتسلسل إجراءاتها العملية والنظرية وأنها لا تنتهي بإنتهاء وضع الخطة الاقتصادية مرتبطة بالنشاطات الاقتصادية وتتصف هذه النشاطات بالتغيير والتأثير بمؤثرات عدة منها المناخ الإستثماري والبيئة التقنية وتطورها والسياسة والتجارة الداخلية والخارجية كما أن تحقيق كامل الأهداف في وقت واحد لا يمكن تحقيقه، وتحقيق النمو لفترة زمنية واحدة دون التخطيط لفترة أو فترات أخرى سيؤخر عملية التخطيط للفترة السابقة وذلك لإمكانية توفر قسم من الإنتاج من الخطة السابقة ودون توفر خطة لاحقة سيأخذ وقتاً للتخطيط في إستخدامها أو التوسع في إستخدامها في الفترة اللاحقة.

5. مرونة الخطة Elasticity of Plan:

و تعني قابلية الخطة للإستجابة للظروف الطارئة أي قابلية الخطة للتعديل أو التغيير في بنود الخطة لمواجهة الظروف والمتغيرات الطارئة أثناء التنفيذ ولا يتناقض مبدأ الإلتزام مع مبدأ المرونة حيث لا يعني الإلتزام في الخطة عدم التعديل والتغيير لصالح تحقيق الأهداف وعدم إعاقة لخطة خروجاً على مبدأ الإلتزام بل يمنح الخطة مزيداً من سرعة رد الفعل.

¹. عبدالغفور حسن كنعان، نظرية وتجارب التخطيط الإقتصادي(عمان : دار وائل،، 2007) ص45

6. الإلتزام Compulsion:

ويعني إلتزام كافة لوحدات الإنتاجية في الإقتصاد القومي وكافة الأفراد على المستويات كافة في تنفيذ الخطة، وهو عبارة عن عمل مشترك لجميع العاملين على الخطة من مخططين ومنفذين ومتابعين ومقيمين أو أخصائيين بحيث يلتزم الجميع بتنفيذ مسؤولياتهم الإدارية او العملية أو الفنية وهذا الإلتزام من قبل الجميع يمنح الخطة مركزية التخطيط لذلك فهو يختلف عن نوع التخطيط التأشيرى لأن هذا النوع يعتمد على وضع المؤشرات العامة كدليل وطريق ويصلح هذا النوع في القطاع الخاص لذا فمبدأ الإلتزام يؤدي إلى عملية التكامل في التنفيذ وليس بشكل جزئي يؤدي إلى إعاقة تنفيذ الخطة لأن تنفيذ المشاريع يرتبط مع بعضه البعض ويتكامل في إطار التخطيط الإقتصادي القومي لوطني، وحتى يتحقق مبدأ الإلتزام عادة ما تصدر التعليمات بشكل قانون يتم إبلاغها للجهات ذات العلاقة وبصفة وجوبية التنفيذ أو الإلتزام بالتنفيذ لهذه الأوامر ويتم مسألة ومحاسبة من لا ينفذها قضائياً وهو ما يضمن تحقيق الأهداف وسرعة التنفيذ ولا يتعارض هذا مع مبدأ المرونة في حال الضرورة ويكون الإلتزام مبدأ ينفذ به للمحافظة على التنفيذ وعدم ترك المجال حسب الآراء المختلفة.

7. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:

هناك ضرورة تستوجب مركزية التخطيط وذلك لتوفير نظرة شمولية للحركة الإقتصادية وتطورها من خلال الخطة والشمولية ولا تتوفر عادة الأمن خلال إستخدام مركزية التخطيط إذ أن تعدد الجهات المخططة يفقد الخطة خاصية الشمولية وهو يفيد وجود جهة مركزية تتخذ القرارات الأساسية المتعلقة بنمط وأسلوب إستخدام الموارد المتاحة والممكنة توفرها حسب المتغيرات والظروف الإقتصادية وذلك من خلال تنسيق بقية الخطط الأخرى. ومبدأ المركزية والا مركزية في إتخاذ القرارات تحدده عوامل اهمها درجة النمو الإقتصادي في المجتمع المستهدف في التخطيط فعندما يكون الإقتصاد القومي بسيطاً وفي بدايته تكون المشاريع التنموية قليلة وتفتقد إلى الكفاءة الفنية والإدارية الكافية لذلك ومن الضروري إستخدام المركزية في إتخاذ القرارات حيث تتوفر القدرات الإدارية والفنية وتحقق نمو إقتصادي ملحوظ لذا فإن التخطيط يكون مركزياً والتنفيذ لا مركزى.¹

¹ عبد الغفور حسن كنعان، نظرية وتجارب التخطيط الإقتصادي، مرجع سابق، ص 46

مدارس الفكر التخطيطي:

لقد تطور الفكر التخطيطي الذي يدعم بناء إستراتيجية المنظمات في بيئة الأعمال وفي إطار هذا التطور عرض بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط وهي كما يلي:¹

1. مدرسة التصميم Design School:

وهي تركز على عمليات منهجية ومرئية وذات طابع مفاهيمي تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية رغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

2. مدرسة التخطيط Planning School:

تطورت أفكار هذه المدرسة متوازياً مع أفكار المدرسة السابقة وترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دوراً أساسياً بالإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً في وضع الخطط على أسس واضحة وتتسم الخطة بالتكاملية والشمولية . حيث ان نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة هي وجود نظام رسمي للتخطيط لكنها تعاني من البيروقراطية.

3. المدرسة الموضوعية Positioning School:

وتركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة.

4. المدرسة الريادية Entrepreneurial School:

تتمثل في طموح القائد وصياغته لرؤية تعمل المنظمة على تحقيقها.

5. المدرسة المعرفية: Cognitive school:

تقوم على أساس ان التخطيط ما هو إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات. وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ.

6. مدرسة التعليم Learning School:

برزت هذه المدرسة من خلال التحديات العملية التي واجهت باقي المدارس وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين (Bray_ brook) الذين يريان أن القرارات وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية بمعنى أنها تصحيح من خلال التجربة والحالة الواقعة الراهنة

¹ خالد محمد بن حمدان، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار البارون 2007) ، ص19

أي أنها تطور خطط المنظمة من وقف الإعتبارات البيئية أن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا يبني على تنبؤات مسبقه فقط وذلك يعنى عدم إمتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.

7. مدرسة القوة Power School:

هناك من يطلق عليها المدرسة السياسية وتفترض هذه المدرسة أن عمليات التخطيط ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين. ونقطة القوة لهذه المدرسة تتمثل في الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة في حين يلاحظ أن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأخير هذه العلاقة.

8. المدرسة الثقافية Cultural School:

ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم وأساسي على إستراتيجية وعمليات التخطيط وأن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الإجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة وفي الفترات الاخيرة أعيرت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وإنعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعملية بناء الخطط ونقطة القوة لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الإهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل اعضاء التنظيم فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكله للمنظمة ولمختلف العاملين فيها.¹

9. المدرسة البيئية Environmental School:

إن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بانها تلخيص درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الاحداث البيئية وهي بهذا الإطار لا تتعد كثيراً عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. ونقطة القوة الرئيسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها اهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي أما ضعفها فيتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعملية المنظمة وليس مجرد معطيات البيئة.

10. المدرسة التوليفية (التركيبية) Configuration School:

عمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، نقطة القوة لهذه المدرسة تتمثل في إختيار الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيح وفي الوقت المناسب الصحيح لكن ضعفها الأساسي يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعية عشوائية.

¹. المرجع السابق نفسة. ، ص20

العلاقة بين التخطيط والموازنات:

تتمثل العلاقة بين التخطيط والموازنات فى الاتى:¹

ان الموازنة التقديرية خطة مالية شاملة تحدد الأهداف التي تقدر الإدارة العليا تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة كما تحدد الوسائل التي تتبع لتحقيق هذه الأهداف بأفضل تكلفة إقتصادية ممكنة. ويعتبر تحديد الأهداف بمثابة حجر الزاوية في نظام الموازنات التقديرية ولذلك تتاح فترة كافية لدراسة القرارات الفعلية لكل الأجهزة والتنبؤ بالظروف الإقتصادية المتوقعة من جهة أخرى. وتعتمد متابعة التنفيذ على مدخل ذي ثلاثة أبعاد هي قياس النتائج المحققة في نهاية كل فترة زمنية قياساً موضوعياً دقيقاً ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة مع استيفاء أسباب القصور إن وجدت وإتخاذ القرارات التي تكفل تصحيح مسار العمل بكل الأجهزة المشار إليها خلال الفترة المتبقية من السنة.

وتتجلى اهداف نظام الموازنات فيما يلى:²

1. تحديد الامكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية لتنفيذ الاهداف المحددة فى الخطة العملية وقبلها الخطة الاستراتيجية. وبهذا تعتبر الموازنة وسيلة تنفيذ الخطط والتنسيق فيما بينهما .
2. توزيع المسؤوليات على مختلف اقسام المسؤولية. والمصالح التي تحددتها المؤسسة حسب هيكلها التنظيمى وطريقة ادارتها . وفى نفس الوقت وضع كافة الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسؤولين وتوجيههم ضمن الاستراتيجية العامة والسياسات الفرعية.
3. القيام بالدراسات والاطلاع بامكانيات المؤسسة الداخلية عند اعداد الموازنة.
4. تسمح الموازنات باعادة النظر ان كان ذلك ضروريا فى الاهداف الزمنية وفى توزيع الموارد المتعلقة بالسنة المعنية .
5. كما فى التنبؤ والتحليل الاستراتيجى فان اعداد الموازنة يعتبر فرصة فى يد المسؤولين لاشراك الجميع العاملين فى البرامج التنفيذية والموارد المختلفة للمؤسسة. و الموازنة تسمح بمتابعة ومراقبة وتقييم الاداء فى مختلف اجزاء واقسام المؤسسة وتحديد المسؤوليات واستخدام نظام المكافآت فى النهاية كما ان نتائج تحقق الموازنات تصبح كعناصر تدخل فى الموازنة المقبلة او الخطة المستقبلية عن طريق نظام التغذية العكسية.

¹ حسين شريف، الموازنات والتخطيط، (القاهرة: دارجمعه 1990)، ص3

² مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجى، (الاسكندرية: دار التعليم لجامعى 2015)، ص25

فوائد التخطيط:

- يحقق استخدام التخطيط كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة ولإتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا كالاتي:¹
- يساهم في بلورة إطار فكري شامل واساسي للمؤسسة وبالتالي يمكن الإدارة العليا من صياغة وتقييم كل الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغييرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وبالتالي يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة لهذا التنفيذ.
- يساعد في تخصيص الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمؤسسة او الشركة وتحديد اولويات الأهداف المتعدد والمتداخلة.
- يساهم في توجيه وتكامل الانشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك يحقق نظرة شمولية للعمل كما يساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ويسعى نحو حشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.
- يساعد في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم بما يحقق لهم إستمرارية التفكير بالمستقبل.
- يمكن من زيادة قدرة المؤسسات على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة لتوضيح صورة المؤسسة وإتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المؤسسة.
- يسمح باكتشاف المتغيرات البيئة المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خصوصاً تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.
- يمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة.
- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يمكن من عملية إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- يحقق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس إيجاباً على تقليل مدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كما أنه يوضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤولية الفردية.

¹ محمد عبد الله البرعى-محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة العامة فى الاسلام، (جدة: معهد البحوث والتدريب، البنك الاسلامى للتنمية، ندوة رقم 31 بالتعاون مع الجامع الازهر-2007) منقول جزئياً

-يشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع ضمن المؤسسة.

-يساهم وبإستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يحسن القدرة على البقاء والنمو والإستمرار.

التخطيط التنفيذي:

ان التخطيط التنفيذي يمثل:¹

الترجمة الحقيقية لإستراتيجيات المنظمة أو الخطوة الثانية بعد عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يبنى على الرؤية والرسالة مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المؤسسة ومن ثم تبدأ مرحلة التخطيط التنفيذي والذي يبدأ بوضع الأهداف التنفيذية التي تمثل أساليب تحقيق الأهداف التنفيذية وتحديد أساليب تحقيقها. كذلك يطلق على التخطيط التنفيذي التخطيط على مستوى الإدارات والأقسام في أي منظمة اي ان خطط إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والأقسام التابعة لهذه الإدارات هي من قبيل الخطط التنفيذية. وهي أقرب ما تكون إلى الخطط قصيرة الاجل أي أنها تغطي أيام وأسابيع وحتى سنة كاملة وليس هناك ما يمنع ان تكون هناك خطط تنفيذية طويلة الأجل وذلك عند نفاذ التخطيط التنفيذي في عمق المستقبل .

التخطيط والخطة:

العلاقة ما بين التخطيط والخطة تتمثل في:²

ان التخطيط هو العملية التي تمكن من وضع التصور المستقبلي ومن ثم تحديد الخطط والسياسات والإجراءات لتحقيق هذا التصور وهو بالتالي تحديد التوجه المستقبلي وكيفية تحقيقه، و إن التخطيط يقصد به مرحلة التفكير في المستقبل والإستعداد لهذا المستقبل أي أنها مرحلة التفكير في مستقبل العمل وبناء عليه يتم إتخاذ القرارات ووضع الخطة اعتمادا على عنصرين أساسيين هما:

1. التنبؤ ويقصد به تصميم المستقبل.

2. الإعداد وهو وضع الخطط للعمل المستقبلي.

وتعتمد هذه الخطط على الاتي:³

أ. موارد المؤسسة المادية والبشرية الواجب إستخدامها.

ب. طبيعة العمل وأهمية الخطوات والاجور التي يجب تنفيذها في مختلف الأنشطة.

¹ احمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الاهداف الاستراتيجية،(الاسكندرية:الدار الجامعية،2010)، ص13

²التخطيط الشرطي،الخرطوم،ورقة عمل لورشة التخطيط الشرطي،2005،غير منشور سلوى ابراهيم،

³ مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، (الاسكندرية:دار التعليمالجامعي 2015)، ص72

ج. إتجاهات المستقبل ورسم السياسات التي تحكم العمل.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخطة وامكاناتها:

1. الدقة في تحديد الاحتياجات.
2. الواقعية حيث انه من المفترض ان تراعى الخطة الامكانات الفعلية المتوفرة في حينها.
3. تحديد المصدر وهنا يفضل ان يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية او بشرية.
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية.

صياغة وإعداد الخطة:

إن إعداد الخطة ليس بالأمر السهل ولا الهين الذي يمكن القيام به في أى وقت وتحت أى ظرف بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط والامام بجوانب عديدة من المشكلة التي يراد التوصل اليها وتوفير الامكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، ان مراعاة تحرى الدقة في تحديد جوانب الخطة مسالة حيوية يجب اخذها في الاعتبار عند العزم على اعداد اى خطة ،واللجوء الى الاساليب العلمية فى اعداد الخطط والاستفادة قدر الامكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات والبيانات والوسائل والامكانيات المادية والبشرية وذلك للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية فى المراحل التى تمر بها الخطة بداء من الاعداد والاقرار الى التنفيذ والمتابعة.¹

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

لإعداد الخطة عدة خطوات تتمثل فى:²

- الخطوه الأولى: هي وضع الأهداف وذلك بتحديد الأهداف المستقبلية،.
- الخطوه الثانية: هي تحليل وتقييم البيئة وتحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوه الثالثة: هي تحديد البدائل وذلك ببناء قائمة من الإحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: فهي تقييم البدائل وذلك بعمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل إحتمال من إحتمالات سير الأنشطة.

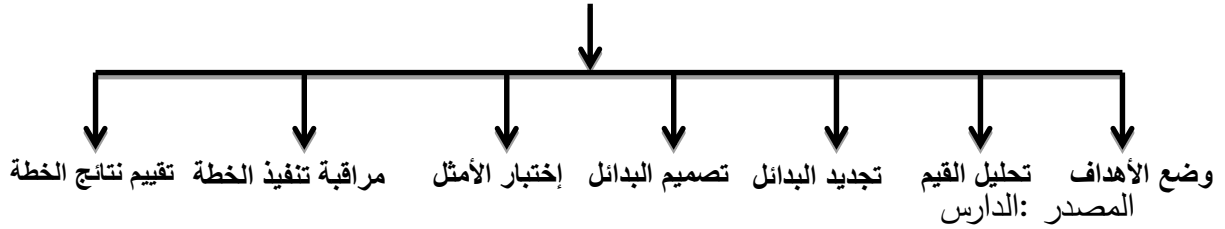
¹ مصطفى احمد عبد الرحمن المصرى ، مرجع سابق ص73

² محمد ابراهيم النحلة، مذكرة للدبلوم المهني فى التميز الادارى والابداع، (دبى:2013)، غير منشور

- اما الخطوه الخماسية: فهي إختيار الحل الامثل بإختيار الإحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوه السادسة : فهي تنفيذ الخطة وذلك بتحديد من سيتكفل بالتنفيذ وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطو وتعليمات إعداد التنفيذ
- الخطوه السابعة :هي مراجعة وتقييم نتائج الخطة وهو التأكد من أن الخطة تنفذ مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة.

شكل رقم {1/2}

خطوات إعداد الخطة



ويمكن القول ان الخطوة السابعة تمثل عملية الرقابة والتي من خلالها نتابع سير تنفيذ أهداف الخطة والإلتزام بها ومراجعة الإخفاقات او الانحرافات التي قد تظهر من خلال التطبيق مما يمكن واضعي الخطة من معالجة الإنحرافات والتي قد تحدث من خلال التطبيق بدخول عوامل غير مرئية وهنا تساعد الرقابة على كشفها ومعالجتها قبل تفاقمها.

مراحل صياغة الخطة:

هي سلسلة من الخطوات المستقبلية أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط مستهدفين فيها قراءة المستقبل الذي تخطو تجاهه المؤسسة بالخطوات التالية:¹

دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة مثل العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات.

على ضوء الظروف البيئية نستطيع تحديد الأهداف بشكل واضح.

وعلى ضوء تحديد الهدف يتم تحديد البدائل التي خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف.

وبعد وضع البدائل التي نسعى لتحقيق الهدف من خلالها نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة

وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب لتحقيق الهدف كلما كان مرغوباً.

ثم نبدأ بتحديد البديل الأفضل للإختيار بين البدائل.

¹ فاديا العارف، الإدارة الاستراتيجية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص 439

وعلى ضوء البديل الذي يتم إختياره تقوم الخطة بتحديد الأنشطة والاعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المناسب لموضع التنفيذ.

مشمات الخطة:

يجب أن تشتمل الخطة على الآتي:¹

المقدمة.

الرؤية.

القيم.

الرسالة.

الأهداف الإستراتيجية.

السياسات.

تحليل الوضع الراهن (نقاط القوة/ نقاط الضعف، الفرص/ التحديات).

وضع الخطة التنفيذية للبرامج والمشروعات وفقاً للمحاور (الحكم، والإدارة، التنمية الإقتصادية/

التنمية الإجتماعية والثقافية، المؤسسة وبناء القدرات).

وضع مؤشرات القياس والتقييم.

التنفيذ.

المتابعة والتقييم.

تطبيق وتنفيذ الخطة:

لتنفيذ الخطة لابد من إتباع الخطوات الآتية:²

وضع برنامج لتوصيل الخطة للمنفذين:

أي أن يتم شرح الخطة للمنفذين لها حتى لا تحدث مقاومة وحتى يشعر العاملون بأهمية ما يؤدونه من عمل.

إعتبار بداية التنفيذ عند الشروع في الإجراءات:

أي أن الشروع في الإجراءات يمثل بداية العمل وأن لا يكون هناك فاصل كبير بين ضربة البداية والدخول في المرحلة التنفيذية.

التأكيد على رسالة المؤسسة وخطتها:

وذلك بأن نؤكد على أهمية الرسالة والرؤية التي تقوم عليها المؤسسة وخطتها.

¹ طارق عثمان الطاهر، الادارة الاستراتيجية للخطط، (الخرطوم: المجلس الاعلى للتخطيط الاستراتيجي، 2011)

² طارق عثمان الطاهر، المرجع السابق

توزيع نسخ كافية من الخطة والإسترشاد بها.
مراجعة أي قرار حسب الخطة.

العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

عند وضع الخطة يجب مراعاة الآتي:¹

1. الوضوح.

2. المرونة.

3. المشاركة في وضع الخطة.

فان مشاركة العاملين امر ضروري لضمان درجة عالية من التنفيذ والنجاح.

4. مراعاة الجانب الانساني .

ويجب على المخطط هنا ان يتذكر انه يتعامل مع عنصر بشري حيث ان التنفيذ يتم بواسطة افراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر والاستعدادات ولهم دور بارز في اتمام العمل.

5. دقة المعلومات والبيانات .

ان البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة هي الاساس الذي تبنى عليه الخطة وعلى اساسها يتم تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي يكون عليها الوضع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

6. الاعلان عن الخطة :

الهدف من الاعلان هو وضع العاملين في المؤسسة في الصورة الحقيقية للاسس التي قامت عليها الخطة والاهداف التي تسعى لتحقيقها.

عناصر إعداد الخطة العملية:

تتمثل عناصر اعداد الخطة العملية في الآتي:²

كتابة الخطة التنفيذية العامة.

كتابة الخطة التنفيذية الموحدة.

كتابة الخطة التنفيذية لكل وحدة.

فحص الخطط ومقارنتها.

الشرح والتوضيح.

الهيكلية المناسبة وتوزيع الادوار .

¹ الانترنت- هارديسكشن. كوم، 2015/12/15 الساعة التاسعة مساء

² محمد ابراهيم النحلة، مرجع سابق، دون ترقيم.

وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها.
السياسات والإجراءات والتعليمات.
الخطة البديلة:

وهي الخطة التي توضع كبديل في حالة فشل الخطة الأساسية وعناصرها كالاتي: ¹
تحديد أهم المخاطر والعرض المتوقع.

• تحديد درجة الخطورة.

• تحديد احتمالية الحدوث.

• وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة.

• تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل.

• تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

ووضع وسائل جمع المعلومات والتحليل بعد تكوين الية التخطيط يتم وضع خطة يتم من خلالها تحديد الوسائل التي سيتم استخدامها في جمع المعلومات وتحليل ودراسة البيئة وذلك من الكتب والمراجع والدوريات ومن خلالها يتم رصد المعلومات الأساسية والانترنت وهو وسيلة حديثة لجمع المعلومات والاستبانات. واستكتاب المتخصصين والندوات والمؤتمرات وجلسات التشاور وبرامج التحليل الاحصائي.

معوقات التخطيط والخطة:

لاشك ان هناك معوقات تواجه عملية التخطيط عموما ومن ثم الخطط وتتمثل في الاتي: ²

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

2. اتجاهات العاملين، التي كثيرا ماتحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة وتؤدي الى عرقلتها.

3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات .

4. إغفال الجانب الانساني اى اغفال العنصر البشرى يؤدي الى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيين في طريقها مما يؤدي الى فشلها في تحقيق الاهداف.

5. الإعتدال على الجهات الاجنبية في وضع الخطة.

6. القيود الحكومية.

¹ طارق عثمان الطاهر ، الادارة الاستراتيجية للخطط ،مرجع سابق

7. عدم مراعاة التغيير فى الواقع.
8. اسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

المبحث الثاني

الرقابة

مفهوم الرقابة :

ان مفهوم الرقابة الإدارية يمثل:¹

الحلقة الاخيرة من حلقات العملية الإدارية وهي الحلقة المكملة لها لكنها أيضاً تتكامل مع الحلقات الاخرى بحيث ان كل عملية من العمليات الادارية تتداخل مع العمليات الاخرى بمعنى لا انفصال لحلقة دون الاخرى ، ولا شك ان الرقابة تعتبر من الحلقات الاساسية للعملية الادارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفاعلية الادارية حتي انه يصعب على الادارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الاكمل ، فالرقابة تقوم بقياس مدى تحقيق الاهداف التي حددتها عمليات التخطيط وبالتالي فهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف اي انحرافات عن الخطط الموضوعه مسبقاً وبالتالي فان الرقابة تعمل على كشف الازخطاء وتصحيح مسار التنفيذ .

ان من بين علما الادارة من تناولها بطبيعتها وذكر أن:²

الرقابة بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومروسيهم بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعه قد تم تحقيقها ولذلك عرفها الفرنسي {هنري فايول Henry Fayol} والذي عاصر {فريدريك تايلور} في الولايات المتحدة الامريكية بأنها {التأكد مما اذا كان كل شئ يحدث طبقاً للخطة الموضوعه والتعليمات الصادرة والمبادئ المحدده وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف والازخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شئ .

كذلك عرفها الهوارى بانها:³

التأكد من أن مايتحقق او ماتحقق فعلاً مطابق لما تقرره الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للاهداف او السياسات او الاجراءات او بالنسبة للموازنات التخطيطية ،وهنا تسمى الرقابة فى علم الإدارة الحديثة

¹ زكي مكي اسماعيل ،نظم الرقابة الادارية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009)،،ص3

² على عباس ،الرقابة الادارية على المال والاعمال،(عمان:مكتبة الرائد العلمية، 2001) ص22

³ نقلا عن عبد العزيز بن سعد الدغيثر ،الرقابة الادارية ، (الانترنت: المكتبة الشاملة).

بالرقابة الإدارية وهي الرقابة التي يمارسها الجهاز الإداري للدولة على نفسه سواء كانت الرقابة داخل المنظمة الإدارية أو من السلطة المركزية وهي بالتالي نوعين من الرقابة رقابه داخلية يمارسها المدير على المرؤسين ورقابه خارجية تمارس من السلطة الادارية المركزية وتسمى بالوصاية الادارية.

كذلك عرفها السلوكيون من منظور انساني كالآتي:¹

علي انها قدرة المدير على التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة وذلك هو التعريف الذي اطلقتة رائد الفكر السلوكي (تيري جورج) وعرفها الكاتب العربي {محمد ماهر عليش} بانها العمليه التي تسعى الى التأكد من ان الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهه انما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة من ان النتائج المحققة تتطابق تماماً مع ما تتوقعه الادارة وتصبوا إليه .

كذلك تناولها (محمود عساف) في كتابة اصول الادارة بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس اداء المرؤوسين وتصحيحة من اجل التأكد من ان الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.ويقول كامل محمد المغربي ان الرقابة هي الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد تحققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع.كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ألا وهي وظيفة الرقابة"،²

كذلك ذكر أن الرقابة control في التربية تأتي بمعنى:³

التحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها وان عملية الرقابة عملية ضرورية ليس في المرحلة الاخيرة فقط بل في اثناء العمليه الإدارية والتعليمية كلها وذلك حتى نتأكد من ان الخطط تنفذ فيها بالطريقة المرسومة لها ولنتأكد كذلك من تحقق الاهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية

¹ على عباس ، ، مرجع سابق ص23

² ،/www.hrdiscussion.com، الانترنت2015/7/22، الساعة السابعة مساء

³ المرجع السابق

والتعليمية، وكذلك للكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجهه كل العمليات اثناء التنفيذ للقيام بالاجراءات التصحيحية ثم ادخال نواحي التحسين والتطوير .

ان تعريفات الرقابة كثيرة اختلفت فيما بينها في جزئيات بسيطة حسب رؤية اى باحث او كاتب الا انها اتفقت على سبيل المثال فى الاتي :¹

-ان الرقابة الادارية تهتم بقياس الاداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير .

-ان الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الادارية الاخرى وانما هي وظيفة تكتمل بها العملية الادارية من بدايتها حتى نهايتها .

-ان وضع الخطة وتحديد اهدافها شرطان اساسيان لا يمكن للمدير ان يقوم بالرقابة بدونها .

-ان الرقابة في الشركات وظيفة ادارية ضرورية لكل مستوى من المستويات .

-ان الرقابة واجبة وضرورية لجميع الانشطة في المؤسسة للتأكد التام من ان العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الاهداف .

وعموما نخلص الى ان الرقابة الادارية هي (العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالاداء الفعلي والكشف عن الانحرافات واسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

الرقابة في العهد النبوي والعهد الراشدي :

من خلال كتب السيرة وجد ان الرسول صل الله عليه وسلم قد أرسى قواعد رقابية في مواقف عدة كالآتي:²

مارس الرسول صلى الله عليه وسلم الرقابة على عماله ففي صحيح مسلم والبخاري عن أبي حميد الساعدي قال { استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً على صدقات بني سليم يدعي ابن اللثبية فلما جاء حاسبة قال هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي. فقال له رسول الله صل الله عليه وسلم فهلا جلست فى بيت أبيك وأمك حتى تأتئك هديتك إن كنت صادقاً } . كذلك كان سيدنا أبوبكر رضي الله عنه يمارس الدور الرقابي على عمالة بنفسه . فعندما جاء معاذ بن جبل من اليمن قال له {

¹ على عباس ،مرجع سابق ،ص24

² فوزي ادهم ، الادارة الاسلامية دراسة مقارنة بين النظم الاسلامية والوضع الحديثة ،(المكتبة الشاملة:الانترنت) ترقيم غير واضح

ارفع لنا حسابك ...} وذكر انه كان يراقب ولاته مراقبة مستمرة وشديدة وكان لا يخفي عليه شيء من عملهم . أما سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقد كان مهتماً بأمر الرقابة اهتماماً كبيراً وقد كان يقول لجلسائه { رأيتكم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته فعدل أكنتم قضيت ما على ؟} .. قالوا نعم قال {حتى انظر من عمله اعمل بما أمرته أم لا }وهنا يظهر استشعاره المسؤولية والتي يراها من اوجب واجبات الإمام وان الرقابة ليست مره او مرات وتقف بل هي رقابة دائمة حتى لا يقل العمل او تحصل تجاوزات .

كذلك سيدنا عمر رضي الله عنه ارسل المفتش العام {محمد بن مسلمة} للرقابة على الولاة وتفحص شكاوى الرعية والتحقق منها وممارسة التحقيق مع الولاة . ومن اشهر ما روى في ذلك تحقيقه في شكوى بعض اهل العراق ضد واليهم سعد بن ابي وقاص رضي الله عنه وكذلك تحقيقه في شكوى علي بعض اهل دمشق ضد واليهم سعد بن عامر رضي الله عنه.

وفي عهد سيدنا عثمان حدث الآتي:¹

عندما تجمع دعاة الفتنة في ولاية سيدنا عثمان سعيًا للتمرد عليه اجتمع اصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم الى عثمان رضي الله عنه واخبروه بالذي اسقط اليهم وقالوا يا امير المؤمنين اياتيك عن الناس الذي اتانا ... قال لا والله ما جاءني الا السلامة ... فقال لهم اشيرو علي فأشارو عليه ان يبعث رجالاً يوثق فيهم الى الامصار حتي يرجعوا اليك باخبارهم . فدعا محمد بن مسلمة فأرسله الى الكوفة وارسل اسامة بن يزيد الي البصرة وارسل عمار بن ياسر الى مصر و ارسل عبدالله بن عمر الى الشام وفرق رجالا سواهم فرجعوا جميعا قبل عمار فقالوا ايها الناس والله ما انكرنا شيئاً ولا انكرة امام المسلمين ولا عوامهم وقالوا جميعا الامر امر المسلمين الا ان امرأهم يقسطون بينهم ويقومون عليهم.

وأما في عهد سيدنا علي:²

فقد كتب الى {الاشتر النخعي} حين ولاه على مصر وامرة بالاهتمام بالرقابة على العمال { الموظفين } و في كتابة له الآتي... { ثم تفقد اعمالهم وابعث العيون من اهل الصدق والوفاء عليهم فإن تعاهدك في السر لامورهم جدوه لهم علي استعمال الامانة والرفق بالرعية }. فالرقابة هي المقياس والميزان الذي تزن به الادارة جهود العاملين وبناء على نتائج الرقابة يحكم على الادارة والعاملين

¹ الملقى ،مقتل الشهيد عثمان،(الدوحة،بتحقيق محمود زايد ،الانترنت)،غير واضح التاريخ ص97

² خزّام المطري ،الادارة الاسلامية - (المنهج والادارة،الانترنت) ص314

بالمستوى الذي يستحقونه . فبالتالي فهي العين الساهرة على بقية العمليات الادارية كأنها الحصن الذي يحمل الدولة والشعب من العدو الذي يتحداها، وموقع الرقابة الادارية من فى الفقة الادارى من بين العمليات هو الاخير .

تطور مفهوم الرقابة وطبيعتها:

يمكن القول ان الرقابة الادارية واحدة من الوظائف الرئيسية الاربعة للعمليات الادارية والترتيب المعتاد لها هو (التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة) ولموقع الرقابة في هذا الترتيب دلالة معينة تتمثل في ان الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الادارية الاخرى بل هي جزء يكتمل به الاداء الاداري وفي منظمات الاعمال . والرقابة كغيرها من الوظائف الادارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته غيرت التاريخ وتطورت تبعا لذلك حتى اصبحت في راي علماء الادارة والاقتصاد:¹

لا يقوم اى نظام اداري او مالي إذا لم تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة واذا ما توافرت لاصبح النظام يحتاج لمقومات وجوده . ويرى هؤلاء العلماء ان الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الاعمال لانها تمثل الضوابط لكل تصرف اداري يتعدى اثره الى الغير . ومن المعتاد ان نجد بعض الاخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من الانحرافات عن الاهداف المقصودة فقد يتضح مثلا ان التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الاصلاح والتشكيل الوظيفي غير سليم . ولو لم تكن الخطط الموضوعه لمنظمات الاعمال بحاجة الى التعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم اداري متكامل ومتوازن بتوجيه من مدير كفاء لما كان هناك حاجة للرقابة فكثيرا ما نلاحظ ان التنظيمات الادارية في المؤسسات والشركات لا تعمل دائما بصورة ميسرة ولمساعدتها على بلوغ اهدافها نجدها بحاجة الى تعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل . وبصورة عامة نلاحظ ان طبيعة العمل الرقابي تهدف الى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالعمليات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الاهداف .

ويمكن القول ان وظيفة الرقابة حينما توضع فى الاعتبار لا يعني ذلك سوء الظن بالعمال او المرؤوسين ومسألة الرسول عليه الصلاة والسلام او صحابته الراشدين لعمالهم ليس من باب سوء الظن بهم وحاشى عليهم وهم من السابقين في صحبة الرسول علي الصلاة والسلام ولكن ليؤكد عليه الصلاة والسلام ان الرقابة امر مشروع و ان الامر يرتبط بتبرئة زمة المسؤول ولتذكيرة بعظم هذه

¹ 2015/8/22 الساعة السادسة مساء الانترنت ، هارديسكش .كوم

المسؤولية واهمية هذا الموقع وذلك ما يؤكد ان هذه المناصب العامة لمن يتحملها وليست وسيلة للتكسب من ورائها . ونستفيد من هذه المواقف أن الرقابة يمكن تكون بعدية وتلك هي عظمة الاسلام حيث ان من يستعمل علي موقع يمنح كافة الصلاحيات وهو يعلم انه مراقب وسيسأل ان لم يكن في الدنيا وفي الآخرة اوتكون مبادئ الرقابة هنا اميل الى الرقابة الشخصية ومخافة الله عز وجل فتصبح مبادئ الشفافية والوضوح وخلافة امر لا يقاس عليه فالرقيب الذي يضعه المسلم امامه هو المولى عز وجل فيعزز ذلك قيمة الاجتهاد والحرص على اداء الواجبات ، يقول تعالى {افمن يمشي مكباً علي وجهه اهدى م يمشي سويًا علي صراط مستقيم}¹ الآية.

وحديث الرسول عليه افضل الصلاة واتم التسليم { من ادى منكم عملاً فليتيقنه }²

وحديث الصحابي الجليل معاذ بن جبل الذي ذكر فية {إذا اشكل علي امرنا نظر الي كتاب الله وإذا لم يجد نظر الي سنة رسوله فإذا لم يجد اجتهد برأيه} وذلك ما يدل على عظم الاسس والقواعد التي ارساها الاسلام والتي تكون في المعايير التي يسير عليها الانسان وبالتالي يكون الشخص مراقباً لنفسه اولاً وقبل كل شئ .

المفهوم الحديث للرقابة :

مما سبق يتبين لنا ان عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصارة على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها وقد ادى التطوير العلمي الحديث الى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وادواتها المختلفة فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من ان النتائج تعبر عن او تتفق مع الخطط الموضوعه فحسب بل اصبح الهدف من الرقابة اوسع واعمم واشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية :³

-فحص ومراقبة الخطط المختلفة لجميع الانشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والاجهزة الحكومية .

-تتبع العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق اهداف هذه الانشطة والبرامج.

¹ سورة الملك الآية(الاية 22)

² صحيح مسلم

³ عبد الفتاح محمد الصحن -محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية،(الانترنت:مفكرة الاسلام،2014/6/5) التاسعة مساء

-قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما .

-تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتوالى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

-المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال او من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرار اشتراكاً فعالياً او الاسترشاد بأدائهم عند الحاجة لذلك . هذا بالإضافة الى تحقيق الجوانب المالية في الرقابة التي تعتمد على فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعه من قبل الأجهزة المعنية بذلك.

الرقابة الذاتية :

من أسس الإيمان لدى كل مسلم أن يعلم أن الله تعالى معه ويعلم تفاصيل ما يقوم به قال تعالى ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾¹

وقال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾²

وقد روى الشيخان عن بن عمر رضي الله عنه إن رسول الله صل الله عليه وسلم قال (ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع على أهله وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية عن بيت بعلمها وولدها وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه الا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)³

¹ سورة ق ، {الاية 18}

² سورة النساء ، {الاية 1}

³ البخاري 893 مسلم 1829

ونجد ان الشارح قد نعى الرقابة الذاتية بذكر العدل من ثواب وما للجور من عقاب فقد اخبر النبي صلى الله عليه وسلم عن عظم الجزاء للعدل عند الله تعالى (ان المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا)¹ .

ويقول شيخ الاسلام بن تيمية (ان الله يقيم الدولة العادلة وان كانت كافرة ولا يقيم الظالمة وان كانت مسلمة .. ويقال الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والاسلام وذلك لان العدل نظام كل شئ)².

عناصر الرقابة الذاتية :

الإخلاص للعمل وبذلك الجهد فيه :

يجب على كل مسئول لأمر المسلمين أن يكون مخلصا لعملة واستحضاره لهذا الشعور يقوي الرقابة الذاتية في كل وقت... قال رسول الله صل الله عليه وسلم (ما من راع يسترعيه الله رعية فيموت يوم يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة)³.

الرفق بالموظفين والمراجعين :

قال صلى الله عليه وسلم (اللهم من ولى من أمري أمرا فرفق بهم اللهم فأرفق به ومن ولى من أمر أمري أمرا فشق عليهم اللهم فأشقق عليه)⁴ وهو عام في كل ولاية ويقول تعالى { قَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }⁵ وهذه رقابة ايمانيه دائمة وهي انجح الوسائل الرقابية على الاطلاق.

تقوية الامانة المالية :

من اهم الامانات اللازمة في كل من عين في المنصب الاداري الامانة المالية ومن اصعب انواع الرقابة الرقابة على الاختلاسات المالية المستمرة والتعدي على الممتلكات العامة قال تعالى يَا أَيُّهَا

¹ رواه مسلم 1207

² الحسبة ص 147-148

³ البخاري 7150- مسلم 4/493

⁴ رواه مسلم

⁵ سورة ال عمران الآية 159

الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ¹. وسماء الرسول صلى الله عليه وسلم الغلول يقول (من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخيطة فما فوقه كان ذلك غلولا يأتي به يوم القيامة)²

محاربة التعيين للرقابة والوساطة :

قال رسول الله صل الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه ابا هريرة (اذا ضيقت الأمانة فانتظروا الساعة ... قالوا كيف اضاعتها يا رسول الله قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانتظروا الساعة)³.

مكافحة الرشوة :

قال رسول الله صل الله عليه وسلم الراشي والمرتشي في النار⁴

التعامل مع الدين المباشر :

يقول رسول الله صل الله عليه وسلم (على المرء المسلم السمع والطاعة فيما احب وكره الا ان يومر بمعصية فلا سمع ولا طاعة)⁵

أنواع الرقابة :

تختلف انواع الرقابة باختلاف الزوايا المنظور لها ،فالرقابة قد تكون إدارية والرقابة قد تكون مالية ،وقد تكون الرقابة قبلية، وقد تكون الرقابة قضائية وذلك على النحو الاتي:⁶.

الرقابة الادارية:

هي تلك التي تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول الى نتائج معينة للتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وتحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة تامة مع وجود سلطة التوجيهية باتخاذ القرارات المناسبة لتجنب اي انحرافات او مخالفات، فدور هذا النوع من الرقابة ينتهي عند اكتشاف

¹ سورة الانفال الآية 27

² مختصر مسلم 1214

³ رواه البخاري

⁴ صحيح الجامع 499

⁵ مختصر مسلم

⁶ خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام، (عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)،

الايحاء والمخالفات والتنبيه اليها او احوالها للسلطات المختصة . ولهذا النوع من الرقابة الادارية صورتين هما :¹

-الرقابة الداخلية الذاتية .

ومثال لها التي يقوم بها الوزراء ورؤساء المصالح ومديري الوحدات

-الرقابة الخارجية .

وذلك بوجود اجهزة وجهات خارج المؤسسة تقوم بعملية الرقابة مثل الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية² .

ويمكن القول ان هذا النوع من الرقابة يكون قريبا من عملية الرقابة في الجودة الشاملة والتي تعتمد اساسا على التدقيق لازالة الانحرافات او المخالفات وسنأتي الى ذلك في حينة لاحقا.الا ان لهذا النوع من الرقابة عيوب تتمثل في انها لا تملك حق توقيع الجزاء على المخالفات ويكون ذلك في العادة شأن سلطات اخرى الامر الذي يؤثر على مدى فاعلية هذا النوع من الرقابة ويجعله لا يحقق الامال المعقودة عليه .

الرقابة من حيث توقيتات حدوثها :

وهي رقابة على اساس المعيار الزمني وتصنف الى ثلاثة انواع كالاتى:³

-رقابة وقائية :

وهي رقابة تعمل على اساس التنبؤ أو توقع الحدث واكتشاف قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون حدوثه وفي الممارسة العملية يعني تحرك المسؤول للكشف عن الخطاء او الانحراف قبل حدوثه.

رقابة متزامنة :

اي مراقبة سير العمل منذ بدايته وحتى نهايته

¹ المرجع السابق، ص64

² خالد راغب الخطيب ، مرجع سابق ص65

³ على عباس ، مرجع سابق ص24

رقابة لاحقة :

لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

ويتمثل خلاصة الامر فى:¹

ان انواع الرقابة قد تختلف من وضع لآخر حسب الموضوع المطروح ولكننا نركز فقط على الرقابة الادارية حيث ان الهدف الاساسي من الرقابة الادارية هو التأكد من الاستخدام الامثل لكل موارد المنظمة من اجل تحقيق اهدافها من خلال عدة نقاط تشمل الخطاء فى اعداد الخطة او حدوث خطأ اثناء التنفيذ او تغيير فى الظروف الخارجية او مراقبة الادارة للتقويضات التى تمنحها للمرؤسين واختلاف الحاجة للرقابة باختلاف حجم المشروع.

عمليات الرقابة وتقييم الأداء وتقييم استراتيجية المنظمة:

يمكن القول ان الرقابة هى جهد نظامى لوضع معايير الانجاز فى ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلى بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد اى وجود للانحرافات والتجاوزات والخطاء واتخاذ الفعل الادارى المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الاهداف المشتركة. ولكنها تتعدد الأنواع والاختلافات كالاتي:²

أولاً: الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة تقليدياً الى عدة مستويات هى:

أ. الرقابة التنظيمية {الإستراتيجية}.

وهى عمليات ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المؤسسة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهى وظيفة الإدارة العليا .

¹ زكى مكي اسماعيل ، مرجع سابق ص10-11

² مصطفى احمد عبد الرحمن المصرى مرجع سابق ص 101-102

ب. الرقابة التكتيكية {الوظيفية}.

تعنى السيطرة على عمليات الادارة الوظيفية مثل الانتاج والتسويق وشؤون الافراد والمالية وغير ذلك للتأكد من ان أنشطة المؤسسة تسير لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة .

ج. الرقابة العملياتية .

وهى عملية السيطرة والرقابة الروتينية على اداء العاملين فى خطوط الانتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

أهداف وأغراض الرقابة الإدارية:

- 1- هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى الرقابة الى تحقيقها ويمكن تناولها كالآتي:
- تهدف الرقابة الى الحكم على الاداء من خلال قياصة للتأكد من مدى مطابقتها وبالتالي الكشف عن الازطاء فى حالة وجودها والتأكد من تحقيق الاهداف .
- ربط نتائج القياس بدراسة الانحرافات لمعرفة اسبابها ومن ثم معالجتها وتصحيحها .
- تهدف الرقابة الى تفادي حدوث الازطاء من خلال العمل على تجنبها او دراسة اسباب الازطاء الحادثة ونفاذها مستقبلا .
- تركز الرقابة على قياس نتائج الاداء وليس على الاشخاص .
- تهدف الرقابة الادارية الى رقابة النتائج لمعرفة مشروعية القرارات المتخذة.
- تهدف الرقابة الادارية الى الحكم على التصرفات وسلوكيات الافراد المسؤولين اثناء ادائهم لمهامهم (رقابة سلوكية) .
- عملية التغذية المرتدة للرقابة تؤدي الى تقييم الاهداف بموضوعية وبالتالي مراجعتها.
- معرفة العقبات التي تعترض سير الاداء ومن ثم دراسة اسبابها ومعالجتها.
- تقييم العاملين من خلال قياس تصرفاتهم مقارنة بما منح لهم من تفويض واوكل إليهم من مهام

¹ زكى مكى اسماعيل ،مرجع سابق ،ص 12

- التأكد من وجود التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة .
- العمل على تجنب الاخطاء واكتشافها قبل وقوعها (رقابة وقائية).
- الحرص على تحقيق العدالة للمنظمة في عمليات التقييم كضمان لتحقيق الفعالية .
- التأكد من ان القوانين واللوائح منفذة وان قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترم وان العمل التنفيذي يسير في اطار القانون .
- التأكد من ان الخدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة وان الموظفين لا يسيئون استخدام سلطاتهم.
- التأكد من ان المستويات الادارية العليا على المام تام بما يتم في المستويات التي تشرف عليها.
- لحصول على معلومات واقعية عن سير العمل بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرار .
- مراقبة أنشطة واعمال موظفي المنظمة ومدى سيرها وفقا للاجراءات القانونية المعمول بها في المنظمة.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة وبالتالي مدى انسجام الاداء مع الخطط الموضوعة .
- الكشف عن ميزات وابداعات افراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم .
- التأكد من ارتباط أفراد التنظيم أداء وولاء مع المصلحة العامة.

فوائد الرقابة الإدارية:

- ومن خلال العملية الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي الرقابة فى الحلقة الاخيرة وتبرز اهميتها فى انها:¹
1. الرقابة تقوم بعملية مستمرة لمتابعة سير اداء لمعرفة مدى تحقيقه للاهداف المرجوة منه وبالتالي فهي تؤكد بأن الاداء يتم كما هو مخطط له او ان هناك انحرافات وبالتالي يتم معالجتها .

¹ عبد الفتاح محمد الصحن - محمد السيد سرايا، مرجع سابق، الانترنت 2014/6/5

2. تكون الرقابة الادارية دعما للاداء حينما يتم من خلالها التأكد من توافر الموارد المختلفة المطلوبة للانتاج وبالتالي يتم ايضا توفير اي نقص متوقع قبل حدوثه .
 3. الرقابة تعتبر دعما تنفيذياً للخطط وذلك من خلال الفحص الدوري .
 4. توفير الاحتياجات اللازمة من خلال الرقابة على المدخلات.
 5. الرقابة على توفير القوى البشرية اللازمة مما يساعد على تنفيذ الخطة .
 6. الرقابة اللازمة باعتبارها توفر تغذية مرتدة خلال النتائج الفعلية للأداء وبالتالي تعتبر موجهة للإدارة عن توقعات الأداء المستقبلي .
 7. أهمية الرقابة للمدراء لأنها لا تغني اكتشاف الأخطاء وعلاجها فحسب وإنما توقع الأخطاء قبل حدوثها .
 8. الرقابة مهمة للسلطة وفقا للسياسات والإجراءات والقواعد والقوانين التي تحددها لها . وبالتالي تساعد على اكتشاف التجاوزات والحد منها أو تجنبها .
 9. تجنب العديد من السلبيات كالاسراف في استخدام الموارد وضياعها وعدم الكفاءة في استخدامها .
 10. الرقابة تقيس الواقع العقلي لما هو مخطط في حالة حدوث تغيير في الظروف الداخلية والخارجية .
- ومهما كان حجم المؤسسة فإن الوظيفة الرقابية تكون بالنسبة لها من الأهمية بمكان حماية لها من الأخطاء وذلك لوجود معوقات قد تقود إلى تعرض المؤسسة لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات النمو والازدهار لذلك تعتبر الرقابة الادارية وظيفة ذات فائدة كبيرة لان تضبط الأمور .

شروط الرقابة الناجحة:

من الشروط الهامة لممارسة رقابة فاعلة ما يلي:¹

¹ الانترنت، موقع اب-فيشر، 2015/5/10 الساعة الخامسة عصرا

1) يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة لما يجرى في المؤسسة. حيث ان الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات الغير مفيدة وهنا يجب التركيز على عناصر النجاح الحرجة وهي التي تعرف بالعوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود الى النجاح وعكس ذلك ستؤدي للفشل.

2) يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة أم لا .

3) يجب ان تزود الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والاهداف واخضاعها لاجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4) يجب ان لا تركز الرقابة على الجوانب الادائية قصيرة المدى فقط بل يجب ان تحظى الجوانب الادائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

5) يجب أن لا يركز نظام المكافآت على انجاز الأهداف في اوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير العامة المحددة ولا يجب التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الاهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.

مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحه :

يتكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي¹:

- 1) الهدف .
- 2) المعيار .
- 3) نوع الرقابة .
- 4) الأدوات الرقابية .

¹ على عباس، مرجع سابق ص 30

(5) نظام جيد للاتصال.

1-الهدف:

يستخدم الهدف او الاهداف في الخطة كادوات لقياس تقييم الاداء مع ما هو مخطط ومرسوم له .

2-المعيار :

هو كمية او نوعية او الاثنين معاً بالنسبة للعمل المطلوب انجازه من فرد او مجموعة أفراد او من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة ويعتبر المعيار بالنسبة لرقابة الأداء من الأهمية بمكان . فهو يوضح ما هو المطلوب انجازه ،وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلاً . فالمعيار يجب أن يكون مدروساً عند وصفه وواضحاً ومفهوماً وهناك شروط يتوجب توفرها في المعيار لكي يصبح ملائماً للمقارنة به ومن ثم قياس الانجاز الفعلي كالآتي¹:

أ. أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الانجاز العقلي والتميز بين درجات الانحراف الايجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلاً.

ب. أن يكون المعيار قابلاً للتدقيق .

ج. أن يعطي المعيار ثقلاً كبيراً للانحرافات الايجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها.

3-نوع الرقابة :

وتم استعراضها سابقاً.

4-الادوات الرقابية :

بما ان الادوات الرقابية انواع عديدة فإن اختيار المؤسسة لاحداها يتوقف على طبيعة الرقابة ونوعها ومجال استخدامها فكل نوع من انواع الرقابة هناك اداة رقابية اكثر ملائمة له ومثال لذلك الموازنات التقديرية وخرائط الانتاج .وهناك شروط يجب توفرها في الاداة الرقابية الملائمة مثل ان تكون الاداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات في الخطط والتبليغ عنها

¹، على عباس ، مرجع سابق ص 29

بسرعة وان تكون الاداة الرقابية قليلة التكلفة نسبيا وان تكون مرنة اي قابلة للتعديل ويجب ان تتضمن الاداة الرقابية اتخاذ اجراءات تصحيحية .

5/نظام جيد للاتصال :

يعتبر وجود نظام مرتب ومتكامل للاتصال امراً ضرورياً لنقل المعلومات والوامر واستقبال النتائج واتخاذ الاجراءات الازمة في كل الحالات . وعلية تعتبر مهارة الاتصال اداة فعالة لا يحتاج اليها المدير ومساعدة ومرؤسيهم في عملية الاشراف والتوجيه والرقابة . والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزء كبيرا من وقته وجهدة في عمليات الاتصال مع مرؤسية في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينة وبينهم فسرعة الابلاغ عن الاحداث واتخاذ الاجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط اجراء المؤسسة وافرادها بعضهم البعض .

الخصائص الرئيسية لنظام الرقابة الفعال:

هناك خصائص يجب ان تتوفر في كل نظام رقابي كالاتي:¹

1. ان يكون ملائما لنوع وظروف المشروع:

نظام الرقابة الفعال يختلف ليس فقط حسب النوع وطبيعة النشاط بل كذلك المستوى الادارى فالنظام المتبع لقسم الانتاج يختلف عن ذلك الخاص بقسم المبيعات والمشتريات كما ان نظام الرقابة الذى يستخدمه مدير المصنع يختلف عن ذلك المستخدم بمعرفة رئيس وحدة الصيانة فى ذات المصنع.

2. ان يظهر الانحرافات الحالية والمستقبلية :

ان نظام الرقابة المثلى هو الذى يظهر الانحرافات قبل ان تحدث فعليا وان كان ذلك لا يحدث فى بعض الاحيان فان من الواجب فى جميع الحالات ان تصل المعلومات الخاصة بالانحرافات التى تحدث وباسرع مايمكن الى المدير ليتخذ مايلزم لتصحيح الاخطاء .

من المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات ؟

للجابة على هذا التساؤل يرى خبراء الادارة الاتي:¹

¹ سعد الدين عشاوى ،الادارة -مرجع سابق ص 300

انه تتوقف الاجابة على هذا السؤال على امور عديدة منها طبيعية العمل داخل المؤسسة و ظروفها الداخلية . العامة والطريقة التي تدار بها المؤسسة .حيث ان هنالك مؤسسات تدار بطريقة لا مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة الى المستويات الادارية الاخرى اكبر وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات اكبر واكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

3. ان يكون موضوعيا ومرنا:

يجب ان تكون الرقابة واضحة و ايجابية ومرنة وان تكون المعايير موضوعية بمعنى ان لا تخضع للتقدير او الحكم الشخصي فعندما تكون الرقابة غير موضوعية فانها تؤثر على شخصية الرئيس او المدير عند اصدار الاحكام التي تختص بالاداء وتكون المعايير غير واضحة او مقنعة بالنسبة للمرؤس وان يكون غير واضح ومفهوم.

4. ان يكون غير مكلف:

لا بد ان تكون تكلفة النظام الرقابى اقل من العائد منها والا لا يكون من المنطقى وجود رقابة اساسا.

خطوات الرقابة :

يمكن تلخيص اهم خطوات الرقابة فى الاتى :²

1/وضع المعايير .

2/مقارنة الاداء الفعلى بالمعايير .

3/تصحيح الانحرافات التى تظهر .

1/وضع المعايير :

المعايير تقدم الاساس الذى يقاس عليه الاداء الحقيقى او المتوقع لانجاز عمل معين والمعيار قد يكون كميات من المنتج من عدد وحدات منتج او حجم خدمة معين مثل عدد ساعات مستغرقة

¹ على عباس ، مرجع سابق ص 26

² سعد الدين عثماوى ، مرجع سابق ص 291

فى انجاز عمل معين كما قد يحدد المعيار صورة مالية مثل الايرادات او المصروفات.وايا كانت صورة المعيار فمن المفترض ان يكون هو انسب اساس يمكن استخدامة لقياس النتائج الفعلية المحققة.

2/مقارنة الاداء الفعلى بالمعيار:

تصعب المقارنة اذا كان المعيار نفسة وبدقة صعبا ففى بعض الاحيان يكون هناك صعوبات كبيرة لوضع المعيار الدقيق فقد يقاس مثلا مدى فاعلية برنامج التدريب واثرة على حجم الانتاج العامل او على مستوى جودة المنتج او على مقدار الجهد والوقت الموفورين . وايا من هذه المعايير قد يشوية عدم الدقة كما اذا كان من الصعب قياس انتاجة العامل لاختلاف نوع الانتاج من وقت الى اخر .ان تقييم الاداء والرقابه عليه فى هذه الحالة يصبح اكثر تعقيدا واكثر اهمية وذلك لصعوبة تحديد معيار دقيق يمكن ان يقارن على اساسه مستوى الاداء.

3/تصحيح الانحرافات:

يعتبر تصحيح الانحرافات فى الاداء عن المعيار المعين مرحلة تتوافق فيها الرقابة مع الوظائف الادارية الاخرى وقد يقتضى التصحيح تعديلا فى الاهداف ورسم خطط جديدة او يتطلب اعادة توزيع اعباء او تحديد مهام وواجبات ,وهكذا فان تصحيح الانحرافات يقتضى مباشرة المدير لوظائفه {التخطيط-التنظيم-التوجيه}وهو مايوضح تكامل العملية الادارية .

وفي رؤية اخرى تتألف مراحل الرقابة من الاتى:¹

تحديد مقياس الاداء، و وضع المعايير الرقابية وقياس الاداء المتحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعية وتصحيح الانحرافات.

والرؤيتان تتفقان فى :

تحديد مقاييس للاداء :

اي انه تبدا عملية الرقابة او ايجاد نظام رقابي من نقطة ايجاد المقاييس التي تقاس بموجبها الاعمال وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية او المقاييس فى شكل اهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة والتي يتم بموجبها تقييم الانجاز ومصدر تلك المقاييس هي اهداف الخطة .

¹ زكى محمود هاشم، الادارة العلمية، (الكويت:وكالة المطبوعات، 2014)، ص 46

ونجد ان في حالة التخطيط للانتاج يتم تحديد مؤشر خاص بالكمية او النوعية المتوقع ان يكون عليها او يتصف بها الانتاج وبتطبيق الاداء على هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى تحقيق الخطة لاهدافها .

كذلك قد تختلف هذه المعايير:

ا-معايير كمية متمثلة في الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة او عدد الوحدات التي يتم بيعها . او عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الانتاج او وحدة واحدة من المنتج او كمية المواد الاولية التي تقرر استخدامها في العملية الانتاجية .

ب-معايير زمنية كالوقت المحدد لزمن تسليم المنتج .

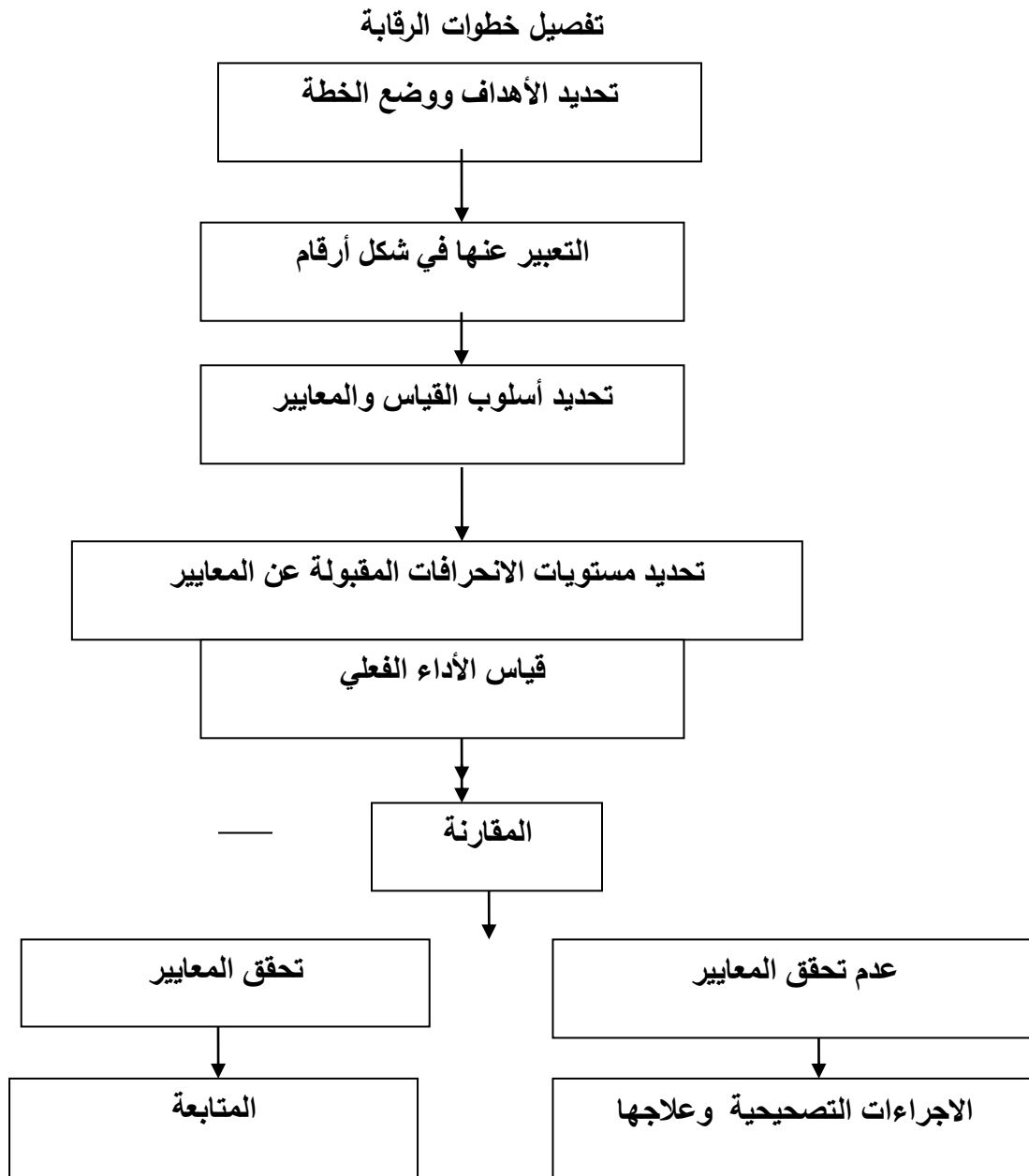
ج-ومعايير نوعية كدرجة تطابق المنتج

د-ومعايير مالية كتكلفة العمل او المدخلات الأولية .

هـ-ومعايير معنوية او غير ملموسة كدرجة ولاء العاملين للمنظمة او نجاح البرنامج

ويمكن القو ان المعايير من (ا الى ج) يمكن قياسها وبالتالي فإن المعايير التي ليس لها قيمة ونحتاج لقياسها تكون من اصعب المعايير وهو ما نجده في الخطط الشرطية وفي الاداء الشرطي احيانا الا اذا اعتبر ان الامن سلعة تباع ولها قيمة مادية . الا ان الناحية الاخلاقية التي تتبع من المبادئ العامة التي تحكم العمل الشرطي تجعل مسألة وضع المعايير ذات قيمة كمية من الصعوبة بمكان معايرتها ولذلك تظهر المعايير المعنوية التي نلمسها في حال نجاح الخطط حيث انه لكل خطة اهدافها وبالتالي يكون نجاح التنفيذ واكتمال العملية المستهدفة بنجاح ورضا الجمهور او رضا العاملين هو معيار جيد للقياس في الرقابة الشرطية. ان المحصلة الاخيرة لنجاح اي خطة امنية او جنائية هو النتيجة المطلوبة التي تؤدي لاستتباب الامن ، حيث ان ولاء الافراد اصلا موجود ولولاه لما كان الإلتزام الافراد بالتوجيهات والتعليمات التي تصدر اليهم من ضابطهم الاعلى الامر الذي يؤدي في نهاية المطاف الي النجاح المنشود وهنا لا بد من ان ننظر الى ان هنالك نتائج تكون بها خسائر وذلك حسب الموقف وهنا يكون الخروج بأقل خسائر هو نجاح كبير لمن خطط ولمن قاد ولمن نفذ

الشكل {2/3}



المصدر: نقلا عن دراسة، الرقابة الادارية وكفاءة الأداء، الانترنت 2015/12/10 الساعة 6مسا

الرقابة على الأداء:

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة فهو بالتالي ¹:

¹ سعد الدين عشاوى ، مرجع سابق ص285

الوسيلة الرقابية لتحقيق الأهداف لذلك تكتسب الرقابة على الأداء أهمية كبيرة نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الاداء والانحرافات التي تعرقل نشاط المؤسسة .ان الرقابة على الاداء تسهم بشكل فعال فى ترشيد اتخاذ القرارات لانها تمد صانعى القرارات بالمعلومات الأزمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج لتحقيق اهداف المرغوبة والمحددة مسبقا بالتالى فهى تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وماذا كانت تلك القرارات تحتاج الى تعديل أو تغيير وفقا للظروف التى تعمل بها المؤسسة.

أهداف الرقابة الادارية على الأداء :

يرى الكثير من كتاب الادارة ان الرقابة الادارية على الاداء تحقق هدفين رئيسيين كالاتى:¹

1. أهداف وظيفية:

وهى الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء وتتمثل فى الآتى :

أ. التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفقا لماهو مخطط له .

ب. التأكد من تحقق النتائج مسبقا.

ج. تحقيق اسباب سوء استخدام الموارد المتاحة .

د. تحديد مستويات الانحراف عن تحقيق النتائج واسبابها.

هـ. تقديم الاقتراحات الهادفة الى تحسين اساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بمستوى مناسب .

و. تحديد مدى الالتزام بالانظمة واللوائح والتعليمات.

2. أهداف استراتيجية:

وهى عبارة عن الاهداف الغير مباشرة التى تعودعلى المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الاداء ومنها:

¹ المرجع السابق ،ص286

أ. توفير أساس لتحسين أداء المؤسسة للموارد المتاحة لها من خلال ماتقدمة الجهة المسؤلة عن الرقابة من معلومات تساعد الادارة على تحسين ظروف العمل وتحديد المشكلات التي تعترض الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بالتعرف على اسبابها والمسؤولين عنها بالاضافة الى رسم سياسه واضحة للحوافز والمكافآت التي تقدم للمتفوقين فى ادائهم.

ب. المحافظه على المال العام عن طريق المساعدة فى ترشيد التكاليف والحد من الاسراف والتبذير فى النفقات .

ج. كسب رضا المستفيدين من نتائج الاداء واقناعهم بمدى كفاءة وفاعلية البرامج والانشطة فى المنظمة وحسن استغلال المال العام .

د. تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج إدارة المال العام والتي تساعد السلطة العليا في وضع السياسات المالية الفعالة للدولة وإعداد الخطط .

قياس الاداء :

هذه المرحلة تأتي عقب انتهاء الادارة من وضع المقاييس وتعنى بمايلي:¹

قياس الاداء مقارنة الاعمال التي انجزت فالمقاييس وفقا لطبيعة الاعمال قد تكون قياس الاداء فيها امرا ميسورا في انطلاق الانتاج . ولا بد ان يكون واضحا ان سلطة الرقابة او الحكم على نتائج المقارنة بين الاداء الفعلي والمقاييس المقررة وكذلك تحديد درجة الاختلاف بينهما ويتم ذلك عبر المستويات الادارية المباشرة وذلك حتي تتحقق سرعه النهوض بالرقابة وكفائتها وتشخيص الانحرافات . ولكن اذا ازدادت اهمية الرقابة والمقارنة بين الاداء والمقاييس لتحديد اهمية درجة الانحرافات حين ذاك لابد ان تشرف عليها الادارة العليا لاتخاذ القرار المناسب ..

تشخيص الانحرافات وتصحيحها :

نتائج مقارنة الاداء بالمقاييس تكشف الانحراف وأسبابه للعمل عى تصحيحه فقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة او نتيجة اهمال او تبدل الظروف التي وضعت بها المقاييس وعادة تجري هذه المرحلة على مرحلتين فرعيتين:²

¹{ زكى محمود هاشم ،مرجع سابق ص48

² محمد الشاشى وناظم حيدر ، المدخل لدراسة ادارة الاعمال ، (دمشق:مطبعة جامعة دمشق،2003،) ، ص306

مرحلة تشخيص الانحراف والاعلان عنة وتحديد من له علاقة وصلاحيه في اتخاذ القرار التصحيحي .

مرحلة علاج الانحراف بعد للكشف عن أسبابه وقد يمتد للعلاج الى تعديل الاهداف او تعديل الاساليب ذاتها .

الرقابة وفاعلية الأداء :

ان فاعلية الأداء تقتضى رقابة وتقييم مستمرين للاداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة بمايعنى تحقيق الهدف باقل تكلفة وجهد وكلما تفهم المدير فى وقت مبكر العناصر الاساسية التى تحكم فاعلية الاداء واستطاع ان يستخدمها كانت هناك فوائد محققة , ويمكن تلخيص ذلك فى العناصر الاساسية الاتية:¹

1. تقييم الوضع الحالى وتحليل الاحتياجات.
2. وضع الأهداف مايجب انجازة وكيف يقاس ما يتم انجازة وماهى المؤشرات التى تستخدم لذلك .
3. تحديد مسؤولية العمل ,من يقوم به ,ووقت اتمامه.
4. قياس ماتم انجازة على مستوى الفرد ومستوى المجموعة.
5. تقييم ما تم انجازة.
6. تحديد مسؤولية اى قصور وأسبابه.
7. اتخاذ قرار بما يستمر ومايعدل وما يجب ان يوقف.وتهدف الرقابة للتأكد من ان الازواح المعينة تتفق مع الخطط الموضوعة فلا رقابة بدون تخطيط ولا فائدة من خطة بلا رقابة عليها لاكتشاف وتصحيح الانحرافات.

¹ سعد الدين عشاوى ،مرجع سابق ص285

الرقابة ونظام التغذية العكسية:

يعتبر نظام التغذية العكسية مدخل للرقابة التقليدية ويتكون من الخطوات الآتية:¹

1/ تأسيس معايير الانجاز:

المعايير كما هو معلوم مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلى فى ضو الاهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفى . ويعتبر تصميم المعايير الخطوط الاولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية فى مختلف المستويات الادارية خاصة فى المستوى الوظيفى والمستوى التنفيذى للعاملين فى خطوط الانتاج والمعايير قد تكون كمية او احصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الانتاج ومستوى الهدر او التلف او خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج وفى هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

2/ اساليب الرقابة:

تمكن الرقابة السليمة من اجراء التصحيح فى الوقت المناسب . ومنذ وقت طويل ونشاط الرقابة يرتبط بوجه عام بقياس الاهداف المحققة مستخدما ادوات خاصة مثل سجلات التفتيش وسجل ساعات العمل المفقودة وارتباط الرقابة بقياس الاهداف المحققة يساعد فعلا على اظهار الانحرافات الا انة لا يساعد فى توضيح كيفية ازالة الانحرافات خاصة اذا كانت هذه الانحرافات غير متوقعة. كما انة لا يؤدى الى تصحيح الاخطاء قبل وقوعها ومن المعروف ان الرقابة الفعالة هى التى تساعد فى تصحيح الانحرافات قبل ان تحدث . وهناك اتجاه متزايد الاهمية لاستخدام الاساليب الكمية فى الرقابة كما ينتشر استخدام الاساليب النفسية لقياس السلوك البشرى ولعل احدث استخدامات الرقابة {طريقة تقييم ومراجعة البرامج} الان تلك الاساليب الحديثة لم تحل بعد مكان الاساليب التقليدية مثل { المحاسبة , المراجعة , الموازنات التخطيطية, التفتيش... الخ}.

3/ الرقابة العامة:

تتركز الغالبية العظمى من طرائق الرقابة على جوانب جزئية للرقابة مثل الرقابة على التكاليف والرقابة على التدفقات النقدية والرقابة على مستوى جودة المنتج والرقابة على الروح المعنوية للعاملين وهنا تختلف الرقابة حسب المستوى المعيشى ...وعادة ماتكون الرقابة العامة مالية اذ ان

المعيار المالى او النقدى اساس طبيعى للرقابة يسهل التعبير به عن نشاط اى مؤسسة فى صورة اتفاق او عائد.

4/الرقابة بالاستثناء:

قد تكون رقابة المدير بالملاحظة العامة الا ان تعقد نشاط المشروع وتداخل عملياته وتزايد مستوياته الادارية واتساع نطاق سلطات المدير يجعل من أسلوب الملاحظة أسلوب غير عملي للمراقبة , لذا لا يكون امام المدير الا ان يتبع اسلوب الادارة بالاستثناء وذلك بتحديد خطط واساليب انجاز العمل المعين وكذا الاهداف المطلوبة والمنتظر تحقيقها فى ظروف معينة. ان الرقابة بالاستثناء تمكن المدير من التركيز على الأساسيات مع تفويض السلطات لمساعدة للبت فى الفرعيات وهو ما يخفف فى المجهود الذى يبذله فى الاشراف دون ان يقلل من فاعلية هذا الاشراف وبالتالي يزيد من نطاق اشرافه ولذلك نجد ان الرقابة بالاستثناء تصلح ان تكون للاليات ولكنها اقل مناسبة لرقابة الأفراد.

اهداف الرقابة العامة وفوائدها :

اذا تصورنا اى نظام اداري او أنشطة دون رقابة فنجد ان هذا النظام او النشاط معرض الى الاخطار لانها لن تستطيع تحقيق الاهداف المرسومة مما يعرض النشاط لاحتمال الخسارة والتنصيف اكثر من احتمالات النمو والازدهار ، لذلك تعتبر الرقابة وظيفة ادارية ذات فائدة كبيرة لانها تضبط الامور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق الاهداف بسهولة وبتكلفة مناسبة وعلى سبيل المثال وليس الحصر فإن فوائد الرقابة واهدافها الادارية تتمثل فى :¹

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الفرد .

-مراقبة ممارسة المدير ورؤساء الاقسام فى التوجيه والاشراف على الافراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصدق الاموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها فى السلعة او الخدمة التي تنتجها المؤسسة .

-التأكد من ان الموارد البشرية والمادية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل .

-تعمل الرقابة على رفع كفاءة الافراد والالات والموارد الخام وتتأكد من انها تستخدم وفق المعايير المحددة لها .

¹ على عباس ، مرجع سابق،ص32

-تكشف عن المدراء والافراد المبدعين وتكافئهم .

-تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية .

-تكشف عن مدى ولاء ورضاء الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها

-قيام اتصال موثق و متين بين مختلف المستويات الادارية.

اهداف الرقابة المالية :

تهدف الرقابة المالية بصورة عامة للمحافظة على الاموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه الاهداف من النقاط الرئيسية الاتية:¹

-التحقق من ان الموارد قد حصلت وفقا للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن اي مخالفة او تقصير .

-التحقق من ان الانفاق تم وفقا لما هو مقرر له والتأكد من حسن استخدام الاموال العامة في الاغراض المخصصة لها دون اسراف او انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد في المخالفات .

-متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم الاداء في الوحدات للتأكد من ان التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعة ولمعرفة نتائج الاعمال والتعرف على مدى تحقيق الاهداف المرسومة والكشف عما يقع من الانحرافات لتصحيحه والتعرف على فرص تحسين معدلات الاداء مستقبلا.

-التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية والتحقق من مدى كفايتها وملائمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل احكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الاجراءات التي قد تفوق سرعة التنفيذ او تسبب يؤدي الى ضياع الاموال وكثرة وقوع حوادث الاختلاس الا انه مهما اختلفت اهداف الرقابة المالية وتنوعت فإنها تنحصر في هدفين رئيسيين :

1-التحقق من ان الانفاق تم وفقا لما هو مقرر له طبقا للخطة الموضوعة

2-ان الموارد حصلت كما هو مقرر ، ويمكن القول بأن هدف الرقابة هو التحقق من ان الموارد حصلت وفقا لما هو مقرر وانها استخدمت افضل استخدام .

¹ خالد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية، (عمان :مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع،2010)، ص61

أنظمة الرقابة المالية:

الرقابة المالية عملية دائمة ومستمرة تدور مع المال العام وجوداً وهدماً فتختلف إشكالها وتتعدد أنواعها وتتباين صورها وفقاً لمعايير مختلفة وتبعاً لتعدد جهات نظر الباحثين ورغم هذا التباين نستطيع ان نقسم الرقابة المالية إلى الأنظمة والصور الآتية¹:

من حيث الجهات التي تتولى الرقابة :

وتنقسم إلى نوعين :

رقابة داخلية : وهي الرقابة التي من داخل السلطة التنفيذية نفسها على الوحدات التابعة لها فهي رقابة ذاتية تمارسها الوحدات القائمة بالتنفيذ والمشرفة عليه ويعتبر من قبل الرقابة الداخلية .

الرقابة الخارجية : وهي رقابة تتولها أجهزة خارجية غير خاضعة للسلطة التنفيذية وهي في الغالب الأعم رقابة لاحقة وقد تكون (إدارية - قضائية - تشريعية) .

من حيث السلطة المخولة للجهة الرقابية :

وتنقسم إلى نوعين :

رقابة إدارية :

تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج معينة للتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة تامة مع وجود سلطة التوجيه بأخذ القرارات المناسبة لتجنب أي انحرافات أو مخالفات وينتهي دورها عند اكتشاف الأخطاء والمخالفات والتنبيه إليها أو إحالتها للسلطات المختصة .

رقابة قضائية :

وهي التي تتولاها هيئة قضائية تكون مسؤولة عن اجراءات عمليات الرقابة واكتشاف المخالفات المالية ويعهد إليها بمحاكمة المسؤولين عن المخالفات وسلطة توقيع الجزاءات.

¹ خالد الخطيب، مرجع سابق ص 61

الرقابة من حيث دور الدولة :

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع :

رقابة تنفيذية : فهي الرقابة التي تقوم بها اجهزة الدولة اياً كان نوعها بغرض التأكد من حسن استخدام المال العام.

رقابة تشريعية : هذا النوع تتولاه الهيئة التشريعية بمالها من سلطات في الرقابة على مالية الدولة والإشراف على الإدارة كالاتي:

- إصدار القوانين المنتظمة للشؤون المالية .
- منافسة واعتماد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- مناقشة واعتماد الموازنة العامة .
- مسائلة مجلس الوزراء .
- استجواب الوزراء .
- تكوين لجان التحقيق .
- الاستعانة بالهيئات الفرعية .

رقابة شعبية :

وهي الرقابة التي يباشرها أفراد الشعب عن طريق تنظيماتهم التي قد توجد في بعض الدول بالإضافة إلى رقابة السلطة التشريعية ومن أهم صورها :

- ابداء الراي الحر .
- انتخاب الممثلين لعضوية المجالس التشريعية .
- الرقابة على التنظيمات والاحزاب ...الخ.
- عن طريق المجالس المحلية .

الرقابة من وجهة النظر المحاسبية :

تنقسم الى ثلاثة انواع :

1. رقابة مالية مستندية .
2. رقابة اقتصادية .
3. رقابة شاملة .

الرقابة من حيث توقيت عملية الرقابة :

يتضح من التقسيمات السابقة الذكر تعدد جهات الرقابة المالية وتنوع اساليبها ورغم ذلك فإن هذه التقسيمات متداخلة وتكمل بعضها البعض فالواقع ان كل من الرقابة السابقة واللاحقة يكمل كل منها الاخر لتحقيق الرقابة الدائمة والمستمرة على مالية الدولة كما ان هذه الانواع من الرقابة قد تتولاها الجهات والادارات الداخلية كما تتولاها اجهزة الرقابة الخارجية وقد يكون لديها سلطات قضائية كما ان السلطة التشريعية تكون رقابتها تابعة على الصرف على الموازنة العامة.

الرقابة على الحكومات في علم الادارة الحديثة :

قد يكون اقرب مفهوم لرقابة الجمهور في القانون الاداري الحديث هو مفهوم الرقابة السياسية وهي الرقابة التي يمارسها الشعب من خلال المجالس المنتخبة او الاحزاب و التنظيمات السياسية او المنظمات الاهلية او افراد الشعب منفردين ويكون عادة بثلاثة طرق كالاتى:¹

تقديم الاسئلة والاستجواب ومناقشة الاداء والميزانية ونحو ذلك وتكون عن طريق المجلس النيابي او مجلس الشورى .

رقابة الاحزاب والتنظيمات السياسية وذلك في الانظمة المتعددة الاحزاب فتلجا الاحزاب المعارضة الى البحث عن الاخطاء والثغرات ونشرها ومناقشتها في البرلمان او الصحف او عن طريق الندوات والمظاهرات في البلاد التي تسمح بذلك .

رقابة الراي العام وهم المواطنون فإذا رأي مواطننا خلافاً فإنه يسعى لاصلاحه بالطرق المشروعة وهي المقصودة بالرقابة الشعبية ورقابة الجمهور .

وفي الحقيقة فإن الفقه الاداري الحديث لم يعط رقابة الجمهور اهمية كما هو الحال في النظرية الاسلامية وعادة ما يكون موضوع الرقابة السياسية داخل القانون الدستوري وقد اقتصر الدكتور هيكل مثلاً عند تطرقه الرقابة السياسة الى ان وسائلها ثلاثة هي السؤال والاستجواب والتحقيق البرلماني.

¹ عبد العزيز بن سعد الدغيثي، الرقابة الادارية، (الانترنت :المكتبة الوقفية 2015/7/14)

وقد حرصت الدول المتقدمة مؤخرا على الاهتمام بالرقابة الاهلية (watch group) ومن تلك الدول بريطانيا التي استخدمت عقد المواطنين (citizen charter) والذي يقوم بتوعية المواطن بأن المؤسسات العامة ملك له ولا تكون علاقته معها علاقة المستفيد بل علاقة المالك الذي يحرص اشد الحرص على ملكة .

أدوات الرقابة الادارية:

ان المعايير الرقابية توضع لكل مجال من المجالات الرئيسية لانشطة المؤسسات سواء كانت فى المجال الادارى او الانتاجى او المشتريات او التسويق او المسؤولية الاجتماعية. وهذه المعايير توضع حسب المجالات المختلفة وفقا للاهداف وحسب نوع الاداء لذلك من الصعب استخدام اداة رقابية واحدة لجميع المجالات. لذلك فانه يمكننا تصنيف الادوات الرقابية الى:¹

1. أدوات رقابية غير مرتبطة بالميزانيات التقديرية

2. أدوات رقابية مرتبطة بالميزانيات التقديرية.

الادوات الرقابية الغير مرتبطة بالموازنات التقديرية:

أ/الملاحظة الشخصية:

هى اداة او وسيلة للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الادارية على اختلاف مستوياتها من المدير العام ومدراء الادارات المساعدين ورؤسا الاقسام والموظفين ومشرفى العمال ,فى الاقسام الادارية كثيرا ما يعتمد المدير على الانطباع الشخصى مع مساعديه حيث يتم الحكم على اى منهم من خلال نتائج اعمالهم وتقييم مستوى نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصى عليهم للتأكد من سير العمل فالمدير الذى يقوم بجولة ميدانية يومية على عمالة يستطع تكوين ملاحظات رقابيه جيدة عن العاملين والتي لا تكشفها التقارير الرسمية الاعتيادية ولهذا الغاية عادة مايقوم المديرين ورؤساء الاقسام ورجال الاعمال بزيارات متفرقة لشركاتهم بحيث تصبح الانطباعات الشخصية التى ترسم فى اذهانهم بهذه الطريقة جزء من الاساس الذى يعتمدون عليه عند اتخاذ قراراتهم الخاصة بمستقبل اعمالهم الا ان هذه الاداه تعانى من بعض العيوب والانتقادات ممثلة فى :

¹ على عباس ، مرجع سابق ص84

1. ان الملاحظة الشخصية كاداة رقابية تحتاج الى وقت للحصول على معلومات,خصوصا فى ظل متغيرات الزمن والحالة النفسية وعدد العمال ..الخ

2. تعرض المدير لبعض الانتقادات من العاملين وشعور البعض بتدخل المدير فى العمل.

وان ذلك يعكس فشل المدير فى تفويض الصلاحيات.

3. محاولة بعض العاملين التقرب الى المدير بنقل معلومات مغلوبة عن بعض زملائهم

للايحا للمدير بتمييزهم .

ب/التقارير الرقابية:

تشكل التقارير الرقابية جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الادارية وعلية لابد ان تشملها خصائص النظام الرقابي الفعالة فالتقرير يحتوى على معلومات وبيانات مهمة تصف الوضع الراهن للانجاز وما يجب عملة لتصحيح الانحرافات او توصيات تحول دون حدوثها فى المستقبل لذلك يتوجب إعدادها وتقديمها فى الوقت المناسب خاصة تلك التقارير المعدة لمشرف العمل والتقارير يجب ان توضع بصورة اقتصادية وان تقاس بمقدار ما تسهم به فعلا فى عملية الرقابة وبما تتضمنه من معلومات كافية ومعبرة عن الاتجاهات المستقبلية وبطبيعة الحال فى الوقت الراهن وان يحتوى التقرير على:

- التركيز على الاستثناء وبيان أهميته.

- ان تكشف القوائم الموجزة على الانحرافات السلبية فى العمل .

- ان توضح بجلاء اتجاه ونطاق الانحراف وتأثيره فى المستقبل وتقتراح التوصيات الملائمة لمعالجته.

ج/المراجعة والتدقيق:

وهى اداة رقابية مهمة وطريقة عادلة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة فى السجلات المالية للمؤسسة وعند القيام بالتدقيق نحاول اختبار صدق كفاءة تنظيم السجلات المالية التى تعتبر وثائق قانونية لايمكن اهمالها او تعريضها للتلغف او التشويه ,فمن خلالها تتحدد درجة الدقة ومدى ما تعكسه القوائم المالية من نتائج الأعمال والنشاطات التى قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة..وتنقسم الى.

1. تدقيق داخلي .

2. تدقيق خارجي.

3. تكلفة القوة العاملة.

و هي اداة تستخدم فى بعض المؤسسات للتقليل من بعض العيوب الرئيسية لطريقة المراجعة والتدقيق الادارى وخاصة فى عدم قدرتها على التنبؤ بالاداء المستقبلى. وتقوم الفكرة اساسا على معرفة معدل استهلاك القوة العاملة بالنسبة لمعدل دورانها.¹

د/تحليل النسب المالية:

تعتبر أداة فعالة للرقابة المالية والإدارية معا .ويقصد بها قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التى تفصح عن مضمون العلاقات التى تربط بين البنود فى قائمتى الميزانية العمومية والدخل وتفسير اسباب نشو هذه العلاقة , وتقتضى طبيعه الخاصة باستخدام النسب كاداء رقابية التاكد وتوضيح موقف الشركة من عملياتها التى قامت بها خلال الفترة الماضية ومعرفة ما اذا كان هناك انحرافات سلبية ومعالجتها وتدعيم الايجابيات.

ومن خلال اطلاعي لاحظت ان هناك العديد من الوسائل مثل التحليل الشبكي ونقطة التعادل وخلافهما ألا أنى أرى أنها غير منتجة فى هذه الدراسة.

2/ الرقابة المرتبطة باستخدام الميزانيات التقديرية:

إن إعداد الميزانيات التقديرية مرتبط بإحكام بعملية التخطيط وتمثل الميزانية التقديرية المرحلة الأخيرة من هذه العملية الا وهى الخطة التى تضعها المؤسسة لنفسها، و كل رقم اجمالى او تفصيلي فى الخطة ما هو الا هدف يتعين على الشركة تحقيقه وهكذا نجد ان الخطة {الميزانية التقديرية} تمد الرقابة بمعايير الأداء بينما تقدم الرقابة للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الانجاز الذى تحقق فعلا وهذه العلاقة بين الرقابة والتخطيط تسمى دورة {التخطيط - الرقابة - التخطيط}ومعنى ذلك ان الخطة لايمكن انجازاهدافها بدون رقابة على الأداء والرقابة ذاتها لا تعمل فى فراغ فهى عملية مستمرة ودائمة.²

¹ على عباس، مرجع سابق ص97

² على عباس ، مرجع سابق ص 127

أنواعها:

أ. ميزانية الإيرادات والمصروفات.

ب. الميزانية النقدية.

ج. ميزانية المصروفات الراسمالية.

د. الميزانية العمومية.

المبحث الثالث

الأداء

مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تتناول الاداء فى المفهوم الاصطلاحى على النحو الاتى:¹ هو محصلة الجهد الانسانى لفرد ما او لمجموعة افراد سواء بشكل مباشر او غير مباشر عندما يكون هذا الاداء هو ناتج تشغيل وحدة ما او قسم او منظمة ما ،والاصل دائما ان يكون الاداء او العمل سواء على مستوى الافراد او الوحدات هو الجهد الانسانى .وهذا الاداء سواء كان جهدا انسانيا خالصا او بمساعدة ادوات او اليات او تجهيزات الية او غير الية فانه لابد ان يكون هدفا او محققا لنواتج معينة {مخرج} خلال فترة محددة.

والاداء مشتق من العمل بصورة او باخرى ،فالعمل هو الذى يوجد الاشياء وهو الذى يخلق القيمة فيها ومن ثم هو اصل الاشياء فالعمل هو ذلك الجهد الانسانى المصحوب باعمال الفعل {التفكير} الايجابى الخلاق ،والايجابية هنا تعنى الاضافة والبناء والنفعة والخلاق تعنى ايجاد شى لم يكن قائما قبل القيام بهذا الجهد .ومن المفاهيم الجيدة لتقييم الاداء أنه تقرير الكفاءة ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم المسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى، لأنه يتضمن شقين:² الاول: قياس الماضي وإظهار ما تم فعلاً إنجازه.

الثاني: يتعلق بالقدرات والمواهب التي تمكن الفرد من نجاح الاعمال في المستقبل. وعلى ذلك فإن نظام التقييم الفعال ينبغي أن يهتم بقياس القدرة على إنجاز الأعمال الحالية والقدرة على التطوير والابتكار في المستقبل.

كذلك تعرف عملية الأداء بأنها:³

التقرير المنتظم الرسمي لجودة أداء الموظفين لأعمالهم مقارنة بمعايير وتوقعات محددة وتوصل نتائج هذا التقرير إلى الموظفين المعنيين.

علماء الإدارة تناولوا مفهوم الاداء بأساليب قد تختلف في الشكل أو المظهر ولكنها تتفق في المضمون ويقصد بتقويم الأداء رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الإنجاز ونوعية

¹/ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقويم الاداء البشرى، (القاهرة:مركز الخبرات المهنية والادارية بميك، 2014) ص23

² مصطفى نجيب جاويش، ادارة الموارد البشرية،(عمان:دار الشروق للنشر والتوزيع2000) ص

³ wendell. Lfranch, human resources management Boston Goughtom,Mifflin Company/1986 p.363

الاداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد، ويتم ذلك عادة من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتصل بالإشراف عليهم ومراقبتهم وتوجيههم لاداء العمل. كما يعرف تقويم الاداء على أنه نشاط يتم من خلال قياس مستوى اداء الفرد لعمله في الوقت الحاضر.¹ والاداء اما ان يكون مستهدفا اي مطلوبا انجازة وفقا لمعايير محددة من حيث الزمن والكمية والتكلفة والجودة {المواصفات} او اداء فعليا اي الناتج الذي تحقق فعلا سواء استطاع هذا الاداء ان يحقق النتائج وفقا للمعايير المحددة مسبقا ام لا².

الاداء لغة:

لتعريف الاداء لغويا نتناولة من خلال انة:³

مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (Toper dorm) والذي أشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (Pedormer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تادية عمل. والاداء هو تحقيق الاهداف التنظيمية مهما كانت طبيعية وتتنوع هذه الأهداف ويفهم ذلك من الإتجاه المباشر للنتائج. والاداء هو تنفيذ العامل لأعماله والمسئوليات المكلف بها أو الجهة التي توظفه ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمؤسسة كذلك هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره وإختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لأسلوب العمل الذي ينجزه الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية وبمستوى جودة معينة، ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة والضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله، والمحددة بأبعاد ثلاثة هي {كمية العمل}، {نوعيته}، {نمطه}. ويمكن ان يستخلص من كل ذلك أن تقويم الاداء {يقوم على أساس قياس كفاية الفرد في أدائه لعمله دون الإشارة إلى الوظيفة التي يشغلها} كما أنه بالإضافة إلى قياس مستوى الاداء يمتد التقويم ليشمل سلوك الفرد وتصرفاته في العمل وكذلك يمكن أن يستفاد من تقويم الاداء في الحكم على مدى نجاح الموظف في وظيفته الحالية ونجاحه في المستقبل عندما يرقى إلى وظيفة أعلى.

ومن خلال الملاحظة نستنتج من هذه التعريفات والمفاهيم ان الاداء هو العمل الذي تؤديه سواء كان هذا العمل ادى للوصول الى نتائج او لم يؤدي الى نتائج وذلك نلحظة من خلال ان العمل الناجح المتطور يمثل الاداء الجيد المتطور وذلك بالاعتماد على معايير محددة والالتزام بالتخطيط واتباع

¹ مصطفى نجيب جاويش، مرجع سابق ص

² محمد مصطفى كمال، مرجع سابق ص 23

³ زين العابدين محمد أحمد كوراك، تقييم اداء العاملين بالجهاز الحكومي، (الدوحة:اللقاء العلمي حول تقييم أداء العاملين في الأجهزة

الحكومية 1985)، ص7. غير منشور

الخطط الامر الذي يمكن الادارة العليا او القيادة من معرفة سلامة العمل او الاداء .اذن الاداء الجيد هو تنفيذ لخطه جيدة يتم مراقبة مسارها ورصد الانحرافات وتقويمها ومن ثم قياس مخرجاتها ومعرفة مستويات نجاحها والتي تمثل التطور فنستبين سلامة التخطيط ونقيم خططنا .

عناصر الاداء:

يمكن تحديد عناصر الاداء من خلال الاتي ¹:

الإنسان عنصر هام وأساسي في العملية الإنتاجية ويلعب دور هام في تهيئة الجو المناسب لنجاح لتحقيق أهدافها المرجوة ومن هذا المنطلق كان لابد من الإنتباه إلى أهمية الإجراءات التي تحدد علاقة الفرد بالعمل والتي تبدأ بالإختيار والتعيين كخطوط أساسية في أعمال المؤسسات ثم التدريب الذي يعتبر المرحلة التي تهئ الفرد وتعدده للقيام بوظيفته بالمستوى المناسب ثم تقويم أداء العاملين الذي يؤكد فاعلية تلك الخطوات، ويشير فقهاء الإدارة إلى أن العاملين في تقويم الاداء إلى أنه مهما يبذل من جهد في سبيل تخطيط القوة العاملة أو تزويدها بالكفاءات أو الأفراد المؤهلين ومهما كانت ظروف العمل المهيئة لإيجاد جو من الإستقرار المادي والنفسي فإن ذلك لايعني أن العاملين يمكن أن يؤديوا أعمالهم ويحققوا متطلبات المنشأة بالمستوى المتوقع ما لم يصاحب ذلك نوع من الرقابة والمتابعة بأي صورة من الصور ولا شك أن تقويم أداء العاملين يعد واحداً من أكثر أنواع الرقابة قبولاً وإستخداماً في مجال إدارة الأفراد.

والمعادلة تقول أن الإنتاجية = الاداء البشري × التكنولوجيا

وأن الاداء = القدرة × الرغبة ،بالتالي فإن عناصر الاداء هي:²

1/ القدرة:

وتعني أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما (المعرفة والمهارة). ويقصد بالمعرفة:حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شئ معين. اما المهارة: فيقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدراته على ما يقوم به من أعمال.

2/ الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الاداء وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها او معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي:

¹www.hrdiscussion.com 2015/4/18 الساعة الخامسة مساء

²محمود عبد الفتاح رضوان، تقويم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن،(القاهرة:المجموعة العربية للنشر والتوزيع)،2014،ص36

1-الاتجاهات.

وهي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل، الزملاء، المجتمع...الخ. وهذه هي العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض نحو أداء العمل.

ب-ومناخ العمل.
ج-ثم المناخ الاسري
اما التكنولوجيا:

فهي :¹

فكر واداء وحلول للمشكلات قبل ان تكون مجرد إغتناء معدات فهي ليست مجرد علم أو تطبيق للعلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي وتسمى عملية تحسين الاداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني وهي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الاداء.ويوضح التفاعل الذي يتم بين القدرة والرضا ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط مدى توافر مناخ أسري من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل والذي يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد. وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد والاموال والناس اللازمه لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين وتعين الكفاءة لتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفوة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (اعلى ربح/ أعلى جودة). والكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات .اما الفعالية فهي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهدافها والفعالية تعني المخرجات الفعلية/ قيمة المدخلات.

اما الإنتاجية :²

فهي الإستغلال الكفاء للموارد من القوى البشرية والمعدات والمواد الخام ورأس المال. وهي مؤشر إقتصادي لقياس الفعالية في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل عليها في النشاط الإنتاجي. اماالمردودية: ويقصد بها قدرة

¹عبد الجليل الشومرة،استرلنتجية تحسين وتطوير الاداءwww.shawamrreh /boordeducatin.net:الانترنت

²مرجع سابق 2015/7/20 الساعة السادسة مساءwww.hrdisccussion.com

المنظمة على تحقيق النتائج وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الإستقرار والتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي متغير دائماً .

اما التنافسية: فهي قدرة المؤسسة على دخول سوق المنافسة في الأسواق وتقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة.

وكذلك بما ان الاداء مشتق من العمل وهو جزء منة فيكون من الطبيعي ان تكون عناصر الاداء جزء من عناصر العمل وبالتالي فان عناصر العمل تشمل الاتي .

ا/ الفرد القائم .

ب/ التجهيزات.

ج/ طرق واساليب العمل .

تقييم الاداء:

يهدف تقييم الاداء للاتي:¹

-إختيار الأفراد الصالحين للترقية.

-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الاجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

-تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح امامهم.

-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.

-إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

-تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب اعلى مستقبلاً.

-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

-مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم مما يساعد على

تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإستفادة من فرص التقدم.

-المحافظة على المستوى العالي أو المستمر لكفاية الإنتاجية.

¹ البرنامج المميز لتدريب القيادات العليا، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (القاهرة: وزارة التنمية الإدارية مركز إعداد القادة، ، يناير 2001)،

-تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

هذا ولم يعد هدف تقييم أداء الموظف في الوقت الحاضر يعني الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الموظف من درجات يبني على أساسها ترقيته أو حصوله على مكافأة أو معاقبته على تقصيره في أدائه للعمل بل أصبح يهدف إلى تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب المساعدة التي سوف تقدم له لمعالجة القصور في أدائه مما يعود بالفائدة على نفسه وعلى التنظيم معاً. اذن اصبح هدف تقييم الاداء فية تركيز على المستقبل اكثر من الماضى حيث تعتبر العملية الدورية لتقييم الاداء والكفاءه فى العمل بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف الماضى للاستعداد للتطوير فى المستقبل تعبأ لة كل الطاقات والامكانيات لتحقيق افضل النتائج الممكنة وبالتالي اصبحت عملية تقييم الاداء تقوم بشكل اساسى على الاتى:¹

-الصفات الشخصية وسلوك الموظف المرتبطان بكفائته وتأثيرهما على أدائه.
-النتائج التي يتوصل إليها، يتم الوصول إليها عن طريق تقييم السلوك والصفات الشخصية لدى الموظف.

-تحديد نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية للموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة.
-بناء على نتائج التقييم يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الموظفين.
-إن تقييم الاداء يجب أن لا يكون هدفاً أو غاية في حد ذاته وإنما يجب أن ينظر إليه بإعتباره حافزاً من أهم الحوافز التي ترفع الموظف إلى إجادة عمله وإتقانه.

مفهوم تقييم الاداء الفردى:

ان تقييم الاشخاص عملية قديمة قدم التاريخ كما انها عملية مستمرة نمارسها فى مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص ما بانه سريع البديهة او اجتماعى ونصف اخر بانه انطوائى او سلبى او بطى الفهم ونزعم بان ثالث نشيط الهمة ودائم الحركة وهكذا ،ولا شك اننا فى حكمنا هذا على الاشخاص نعقد مقارنة او نضع ميزانا اونجرى ترتيبا بسيطا فنقول ان هذا الشخص اعقل تفكيراً ، وان هذه الفتاه اقل انطواء من تلك ، وتتلور عملية التقييم فى منشات

¹ عمر مصطفى عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي بمفهومه أهدافه أنظمته ومشاكله، {المنظمة العربية للعلم الإدارية}،

الاعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد واصول ويقوم بها متخصصون او افراد مدبرون على ادائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمى موضوعى .اذن بما ان الناس يلتحقون بمنشآت الاعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة ولما كانوا يطمعون فى التقدم والترقى وزيادة الاجور فان من الاهمية بمكان ان تقيم اعمالهم من الزاويتين الاتيتين:¹
/مدى ادائهم للوظائف المسندة اليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة من انتاجهم. ب/مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الاجور .
ولذلك فاعن تقييم الاداء هو قياس كفاية الاداء الوظيفى لفرد ما والحكم على قدرته واستعدادة للتقدم.

ان الاداء الفردى هو عماد العملية الادارية وهو عماد الانتاج وبالتالي تطرح التساؤل متى تبدء عملية التقييم ؟ وغالبا ماتقوم المؤسسات بالتقييم نهاية العام وهو امر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لها،ولقيام هذه العملية لابد من مراعاة المعايير الاتية:²
1/معايير نواتج الاداء.

وتختص بقياس كمية وجودة الاداء .

2/معايير سلوك الاداء .

مثل معالجة شكاوى العملا او التقارير الدورية -المواظبة-السلوك مع الزملا..الخ

3/معايير صفات الشخصية .

مثل المباداة والانتباه والدافعية..الخ

4/الالات والماكينات.

ضعف الأداء:

لضعف الأداء مظاهر عدة تتمثل فى الآتي:³

1/الإنتاجية الضعيفة وغير جيدة المواصفات.

2/عدم إنهاء الأعمال فى الوقت المحدد.

3/الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد.

4/عدم الإنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

5/فقدان الحافزية وإزدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

¹عبد الرحمن توفيق، تقييم الاداء -المبادئ-الادوات -المهارات، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية والادارية-سيميك، 2011)، ص11

²محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص24

³المرجع السابق، ص 25

6/تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات.

7/عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في

الأداء ومسبباتها يتم إتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الاداء وذلك يمكن أن يتضمن:

أ/قياسات ومراجعة للنظام.

ب/وسائل ومعدات جديدة.

ج/نظام مكافأة.

د/إختيار وتغيير مواقع الموظفين.

أسباب الاداء المنخفض:

يرجع الأداء المنخفض اما إلى أسباب شخصية تعود للفرد أو أسباب تنظيمية تعود للمؤسسة او لعدم

التوافق بين الفرد ووظيفته كالاتى:¹.

1/ الأسباب الشخصية:

وهي تعود لخصائص الفرد نفسه أو مشاكل يواجهها شخصياً ولا سيطرة للمشروع عليها إلا في حدود

ضيقة جداً إن إستطاع المشرف إن يتدخل بكياسة في الأمور الشخصية للفرد وأهمها:

أ/القدرة العقلية.

ب/القدرة الجسمانية.

ج/الإلتزان الإنفعالي.

د/مشاكل أسرية.

هـ/مشاكل صحية.

2/ الأسباب التنظيمية:

وهي تعود لتنظيم العمل في المشروع ولا سيطرة لفرد عليها وخطأ كبير يعود عليه بسبب إنخفاض

الاداء كنتيجة لها وإذا إستطاع المشرع أن يعدلها أو يحسنها فإنه يمكن تحسين أداء المرؤوسين

المنخفضين الاكفاء والمتأثرين بهذه الأسباب .ومن أهم هذه الأسباب :

أ. مكونات الوظيفة غير مناسبة.

ب. المهام المسندة للفرد غير واضحة أو صعبة.

ج. الأجر غير مناسب.

د. ظروف عمل غير مناسبة

¹ أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعة 2010)، ص182.

- هـ. انعدام أو ضعف التدريب.
- و. انعدام أو ضعف الضبط والربط.
- ز. الاجهزة والمعدات وآلات غير مناسبة.
- ح. الخدمات سيئة للعاملين.
- ط. ضعف أساليب الإدارة.

3/ عدم الانسجام بين الفرد والعمل:

إن عدم التوافق بين طبيعة الفرد وطبيعة العمل أو الوظيفة أو القسم الذي يعمل به تؤدي إلى مشاكل في أداء العاملين ومن أسباب أو أعراض عدم الانسجام بين الفرد ووظيفته ما يلي:

- أ. عدم فهم الوظيفة التي يقوم بها الفرد.
- ب. عدم السيطرة على الوظيفة (أي الشعور بانخفاض السلطات أو الصلاحيات).
- ج. الصراع والتعارض مع الزملاء.
- د. الخلافات المستمرة مع الرئيس المباشر.
- هـ. تدهور حالة الحماس والدافعية لدى الفرد.
- و. تعارض بين قيم الفرد وقيم وطبيعة الوظيفة الجماعية.

خطوات عملية تحسين الأداء:

وتتمثل في الآتي:¹

1/ تحليل الأداء:

ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل.

الوضع المرغوب:

ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

ب/الوضع الحالي/ الفعلي:

ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول بها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

¹ عبدالجليل الشومره، مرجع سابق.

2/ البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبحث عن جذورها وهنا لا بد من السؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة ويجب أن لا نخجل في مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء وبالتالي يكون أحد الأسباب التالية هو سبب ضعف الأداء:

أ. قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

ب. ضعف التحفيز.

ج. ضعف المعرفة والمهارات.

د. عدم ملائمة معدات العمل.

هـ. ضعف التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

3/ إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

4/ تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

5/ مراقبة وتقييم الأداء.

الرقابة على الأداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء من السياسات الادارية الهامة والمعقدة. فهي هامة لانها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة اداء المروسين بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم ادائهم. كما انها تدفع الرؤساء للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين امام رؤسائهم .وهى عملية معقدة لان تقييم الاداء لبعض العاملين يصعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتم بطابع الانتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية مثل الاعمال الادارية والإشرافية وإعمال البحوث وغيرها حيث ان الاعتماد الاساسى فى عملية التقييم يتم استنادا على ملاحظات الرئيس المباشر على المرؤوس ورأيه الشخصي فى بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد.¹

اثر التخطيط في تحسين وتطوير الأداء:

الأثر الواضح للتخطيط على الأداء يتمثل في:²

1/تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة بما يساعد في تحقيق أهدافها ورسالتها.

2/تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المؤسسة .

¹مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد ، (بغداد: مكتبة الرواد للطباعة ، 1995) ص"325

² حسين النورى، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإدارى، القاهرة: (المنظمة العربية للتنمية الادارية)، محاضرة غير منشورة

- 3/تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه .
- 4/التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة عمل المؤسسة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
- 5/توفيرمتطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المثمر بين المؤسسة والاطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
- 6/تدعيم مقومات بقاء واستمرار المؤسسة ونموها.

اما العوامل التى تؤدى الى نجاح عملية الاداء فتتمثل فى الاتى:¹

- 1/تبني نظرة شمولية لعملية تقييم الاداء.
 - 2 /تحديد أهداف تقييم الأداء.
 - 3 /النظر إلى التقييم على انه تطويري وليس عقابي.
 - 4/إشراك العاملين وكافة الأطراف في تصميم نظام التقييم .
 - 5/التنوع فى استخدام نماذج وطرق التقييم
 - 6 /تدريب المشرفين على عملية التقييم.
 - 7/إجراء المراجعة المستمرة والحصول على التغذية الراجعة.
 - 8/يفضل إن تكون نتائج التقييم علنية.
 - 9/الابتعاد عن الأخطاء المعروفة.
 - 10/توضيح أسباب التقييم للعاملين.
- الأداء المؤسسي:**

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر

بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد الآتية:²

- 1/أداء الأفراد داخل كل قسم .
 - 2/أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - 3/أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة للتأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما .فأداء الأفراد في المؤسسة يقاس بمجموعة

¹ الانترنت { www.obeikan bookshops.com 2015/12/10 الساعة السابعة مساء

² محمود عبد الفتاح رضوان،تقييم اداء المؤسسات فى ظل معايير الاداء المتوازن،(القاهرة :المجموعة العربية للنشر والتدريب2014)،

معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أداءه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت أقل وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل أداره بمجموعة من المعايير في ضوء تمشيها مع سياسة المؤسسة. ونظرا لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية. ان تقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعه من قبل وتحديد اى وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة . وهناك من علماء الإدارة من ينظر الى عملية التقييم على انها جزء من عملية الرقابة وعرفوها على النحو التالي:¹

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد , وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت نتجة فعلا الى الانجازات المرغوبة اى ان العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الاداء تختص أساسا بوظيفتين :

-الاولى:

محاولة رفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للاهداف ومنعها من الانحراف .
-الثانية:

تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

بينما يرى اخرون عملية تقييم الأداء للمؤسسة بانها:²

عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية التاريخ المعين بهدف تفادى الاخطاء مستقبلا.

و نلاحظ اختلاف اراء الكتاب في مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بصورة محددة فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ويمكن القول ان تقييم الأداء المؤسسي هو الغاء نظرة للنتائج المتحققة في سبيل تطوير المؤسسة والعمل على ازالة الانحرافات مستقبلا بما يضمن الاستمرارية في تحسين الأداء

¹ توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء-سنة سجموا ويطاقة قياس الاداء المتوازن، (القاهرة : المكتبة

الاكاديمية ص)10

² صلاح السيد، تقويم الاداء في مصر - كيف تجعل منة نظاما يحسن الاداء ويطور الادارة، مجلة الادارة -المجلد الرابع-العدد الثاني

2004ص51

والاستمرار فى تنفيذ الخطط بصورة سليمة بما يحقق تطورا على صعيد المؤسسات عموما وهو بالتالى يساعد على توفير التغذية العكسية الناتجة عن تطبيق معايير الرقابة اللازمة ويفيد ذلك فى اتخاذ القرارات المستقبلية.

أسس تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يقوم على عدد من الأسس والمبادي عند وضع أي نظام لتقييم الاداء داخل أي مؤسسة ويجب أن يوضع ذلك في الحسبان ويمكن أفراد ذلك في شكل أسئلة كالاتي:¹
من هو أنسب شخص يقوم بإعداد تقرير الأداء (هل هو المقيم).
كيف يتم تدريب المقيم؟ وما هي الموضوعات التي يدرّب عليها؟
هل نتائج تقارير تقييم الأداء بحاجة إلى تحليل؟ وإذا كانت الإجابة بنعم كيف تتم هذه العملية؟
هل تعلن نتائج تقييم الاداء؟ أم نبقئها سرية؟
هل نتائج تقييم الاداء بحاجة لمناقشتها مع الموظفين؟ وإذا كانت الإجابة بنعم كيف تتم المناقشة؟

هل يسمح للموظفين التظلم ضد نتائج تقييم أدائهم؟
ما هي الفترة الزمنية المناسبة التي يعطيها تقرير تقييم الأداء؟
والإجابة على هذه الأسئلة يعتبر بمثابة القاعدة العلمية الصحيحة التي يمكن على أساسها وضع نظام سليم لتقارير تقييم الأداء.
ويرى آخرون أن النظام السليم الذي يمكن أن يتبع هو النظام الرسمي المصمم لهذه الغاية والذي يمر تصميمه بمراحل متعددة منها:²

تحديد المعايير التي تستخدم في عملية القياس.
تحديد أسلوب القياس المناسب فهناك أساليب متعددة.
تحديد دورية القياس والتقييم أو تحديد الفاصل الزمني في كل قياس.
اختيار المقيم فهذه مسألة أساس لذلك يتم اختيار الشخص المناسب.
تدريب المقيم وتبصيره بكيفية تنفيذ القياس.
مراجعة النتائج التي يتوصل إليها ومناقشتها بشكل سري أو على حسب الظروف.

¹ عمر مصطفى عقيلي، إدارة القوى العاملة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996)، ص 27

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، (عمان: الدار العالمية، 2000)، ص 192

المبادئ الأساسية في استخدام المعايير :

وتتمثل في انة :¹

- 1/ يجب الاستعانة بعدد كبير من المعايير وذلك لتعدد الانشطة التي يمارسها المرؤسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للاداء .
- 2/ يجب ان تكون موضوعية اى تعبر عن المقومات الاساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ,حيث تعتبر معايير نواتج الاداء الاكثر موضوعية من غيرها .
- 3/صدق المعيار والذي يعنى ان تكون جميع العوامل المدرجة فى المعيار يجب ان تعبر بصدق عن الخصائص التى يتطلبها الاداء .
- 4/ثبات المعيار او المقياس بمعنى انه يجب ان يكون نتيجة الاداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الاداء.
- 5/التميز ويعنى حساسية المعيار لاطهار الاختلافات فى مستويات الاداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء الفرد او مجموعة من الافراد.
- 6/السهولة فى استخدام المعيار وذلك يعنى الوضوح فى الاستعمال من قبل المسؤل عن التقييم.
- 7/قابلية القياس وذلك يعنى امكانية قياس هذا المعيار او تلك الخاصة المراد قياسها فى الفرد.

طرق تقييم الأداء:

تنقسم طرق واساليب تقييم الاداء الى مجموعتين:²

- 1 /اساليب القياس الموضوعية او الكمية.
- 2/اساليب القياس التقديرية او الذاتية.

1/اساليب القياس الموضوعية:

وهى اساليب تقيس انتاج الفرد عن طريق الاتى:

أ/كمية العمل او كمية الانتاج.

ويعتبر مقياسا موضوعيا لكمية ناتج الاداء ان امكن تحديد ناتج الاداء وتحديد وحدة قياسية ومثال

لذلك عدد الوحدات التى تم انجازها .

ب/جودة نواتج الاداء.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، ص،30

² مهدي حسن زويلف ،مرجع سابق ص 327

اذ يمكن ان نضع قياسا موضوعيا لمعرفة جودة ناتج الاداء الذى يؤدى الفرد وبصرف النظر عن سرعته فى الاداء . وعلى الرغم من ان مفهوم الجودة لا يكتنف الغموض الا ان ترجمته الى مقاييس يثير بعض الصعوبات فهناك صعوبة ايجاد مقاييس موضوعية ودقيقة للجودة كما ان هناك صعوبات ناجمة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاتة.

ج/ كمية وجودة الناتج معا:

وذلك عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين قياس الكمية والجودة معا وأن هذا المقياس يعتبر افضل من غيره من حيث شموله على المقياسين.

2/ اساليب القياس التقديرية او الذاتية:

وتستخدم هذه الاساليب حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد المباشر فى العمل قياسا موضوعيا فيعمد لاساليب تقاس بها هذه المساهمة من خلال تقديرات واحكام الاخرين على أداء الفرد , ولكن لايعنى ذلك ان تكون الادارة مكتوفة الايدي ازاء مثل هذه المقاييس او ازاء هذا النوع من الأداء.

هناك وسائل قياس كمية واضحة ظهرت اجلا منها :

1/ المقاييس التقليدية:

وتنقسم إلى:

أ/مقاييس تدريجية.

ب/مقاييس ترتيبية.

ج/مقاييس عامة.

2/مقاييس حديثة.

3/مقاييس سلوكية.

ا/المقاييس التدريجية:

وتقوم على تقييم المقيم بالمقياس كالرئيس المباشر لدرجة احتواء اداء الفرد على صفة معينة ، وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة او الفاعلية وقد تكون جزئية بحيث يكون التقييم من عدد من المقاييس التى تتناول الجوانب المتعددة من هذا الاداء كالسرعة وجودة الاداء والابتكار والتصرف . وعلى الرغم من صلاحية هذه الطريقة فى القياس الا انه يؤخذ عليها انها تمل الشك فى حكمها وذلك لضعف قدرة المقيمين كخطائهم فى تقييم الصفات التى يفضلها المقيم. او اعطاء الفرد درجات اعلى دون النظر الى التعاون الحقيقى بين الافراد ولو بميل المقيم للعموميات.

ب/المقاييس الترتيبية:

وهى مقاييس تقوم على مقارنة الافراد محل التقييم بعضهم البعض من حيث الكفاءة العامة للاداء او فى بعض جوانب هذا الاداء وفيها ثلاثة طرق:

1/الترتيب البسيط.

2/ الترتيب المتوسط.

3/التوزيع الاجبارى.

ج/المقاييس العامة:

وتشمل الطرق الاتية:

1/طريقة المقابلة.

2/طريقة التقارير الدورية.

3/طريقة الاختبارات.

2/المقاييس الحديث..وتشمل:

أ/طريقة قوائم المراجعة.

وهى من احدث الطرق المتبعة فى تقييم الاداء وبموجبها يتم اعداد قائمة تحتوى على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك الفرد من الاداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة امام كل سؤال اما { بنعم او لا} حسب راية الشخصى ومن ثم تقوم الادارة باعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسة خوفا من احتمال التحيز

ب/ طريقة الاختيار الاجبارى:

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التى تصف اداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات على ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة فى الفرد, وثنائيات كل منها تعبر ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيهما ويتم اعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التى تعتبر اكثر اهمية فى كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعلم عنها المقيم عادة.

ج/طريقة الوقائع الحرجة:

ترتكز هذه الطريقة على تجميع اكبر قدر من الوقائع التى تتسبب فى نجاح او فشل العمل والتى تؤثر فى اداء الفرد سواء من حيث نجاحة او فشل العمل والتى تؤثر فى اداء الافراد، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب اهميتها للعمل ولا يطلع على تلك القيمة المقيم ويطلب منه ان يقوم بملاحظة اداء الفرد بشكل دقيق ليحدد اى من هذه الوقائع تحدث خلال اداء الفرد لعملة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الادارة بتحديد كفاءة الفرد على اساس الحوادث التى حدثت فى ادائه واحتساب قيمتها فى القائمة

السرية ومن ثم استخراج المعدل الذى يحدد كفاءة الفرد. الا ان هذه الطريقة تحتاج الى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين اذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لاداء مرؤسيهم وذلك للوقوف على الاعمال التى يقوم بها المرؤسين بنجاح او اخفاقهم وتحليل الاسباب ومقارنة ذلك بالواقع الحالى .

3/المقاييس السلوكية :

برزت اتجاهات حديثة فى تقييم اداء العاملين سميت بطريقة {الادارة بالاهداف} اذ انها تحاكم العاملين باهداف تحددها معهم سلفا متخذة الخطوات التالية:¹

أ/ اتفاق الرئيس مع المرؤس على تحديد النتائج المتوقع الوصول اليها خلال فترة التقييم.

ب/ يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف خلال الفترة التقييمية لسجل الرئيس كل عترة ومبادرة جيدة تتعلق بتلك الأهداف والنتائج المتفق عليها .

ج/ عند نهاية التقييم يعمد الرئيس لمقابلة المرؤس ليتعرفا سويا على مدى الوفاء بالالتزامات او الأهداف التى حددت سلفا الى جانب تشخيص العثرات التى صادفت الفرد وإيضاح طرق اصلاحها.

د/من الطبيعي إن يتبع ذلك تحديد درجة الكفاءة او العطاء وفق مدى تحقق تلك الالتزامات . وتمتاز هذه الطريقة بمحاكاتها للسلوك وفسح المجال الواسع لممارسة العاملين أمر تقرير أحوال العمل وبرمجته والالتزام الأدبي فى التنفيذ.

طريقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء المؤسسي:

تطور مفهوم الباحثين نحو تقييم الأداء المؤسسي بالمفهوم الشامل والذي يعد المرآة الكاملة أمام الإدارة العليا للأداء الكلى وكان من أهم إفرزات الباحثين فى تقييم الأداء الشامل مايسمى {ببطاقة الاداء المتوازن} والذي يعد من احدث مفاهيم الاداء المؤسسي الشامل . وذلك لان التوازن هو الاصل فى كل شى على النحو الذى خلق عليه ليقوم على اداء مقاصدة والغاية من وجوده. وعندما يكون الاداء حولنا لا يتم على الوجه الاكمل فان المقصد من التقييم هو اعادة الاداء الى التوازن المطلوب وهو مايسمى بالتوازن المؤسسي .وقد تعددت المفاهيم لبطاقة الاداء المتوازن كالاتى:²

وهى مقياس استراتيجى يعمل على تسيير الاداء فى المؤسسة ليتم على هدية وضع الاهداف والاستراتيجيات .وهو مفهوم يترجم مهام وخطط المنظمة فى شكل مجموعه من معايير الاداء وتعطى اطارا للقياس المتوازن .

¹ مهدي حسن زويلف -احمد القطامين ،الرقابة الادارية مدخل كمي ، (عمان: دار حنين للنشر 1995 ، ص380

² محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق ، ص69-70

الا ان انسب تعريف لمفهوم الأداء المتوازن هو {انه نظام أدارى يترجم الرؤية والرسالة الى اداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء فى مقابل الاهداف المنجزة حيث ترتبط الاهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الادائية كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الاهداف الاستراتيجية.} ولذلك فان المقصود من بطاقة الأداء المتوازن هو ان التقييم يجب ان يكون متوازنا بين عدد من العناصر المشتركة للاداء المؤسسي كالاتى.

1/المؤشرات المالية وغير المالية.

2/الاهداف البعيدة والاهداف القريبة.

3/البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

الأمر الذى يوفر المعلومات والأسباب الحالية المؤدية إلى نتائج مستقبلية.

محاور تقييم الاداء من خلال الاداء مفهوم الاداء المتوازن:

هناك اربعة محاور كالاتى ¹:

1/المحور المالى.

ويهتم بالمعايير والمقاييس المالية والتقليدية على ثلاثة جوانب.

أ/قياس نمو الدخل للموسسة.

ب/تحديد تكلفة الادارة.

ج/استخدامات الاصول.

2/محور عمليات المنشأة:

وهناك نوعان من العمليات تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم المؤسسة.

العمليات التى يحاول المشروع القيام بها ويحتاج المشروع فى ذلك الى:

أ/تخطيط جيد .

ب/توقعات واضحة .

ج/تحديث مستمر للخطط.

د/ محور تحسين الاتصالات الداخلية.

ولقياس العمليات الداخلية نستخدم المعايير الآتية:

1/تحديد السوق .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق ،ص 71

2/تقييم المنتجات .

3/البناء الذي ييسر العملية الانتاجية .

4/خدمات مابعد البيع

3/محور العملاء:

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم من المؤشرات الهامة لنجاح المشروع حيث إن العميل ينظر إلى المؤسسة دائماً بصورة ذهبية جيدة ويتم قياس أداء المنشأة في هذا المحور عبر المعايير الآتية :

أ/حصة المنشأة في السوق.

ب/مدى الاحتفاظ بالعملاء.

ج/جلب العملاء.

وهنا لا تكفى هذه المقاييس الكمية في قياس الأداء وإنما يتم استخدام مقاييس غير كمية مثل حالات الشكاوى وخطابات النصح والإرشاد من بعض العملاء.

4/محور التعليم والنمو:

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها مما يزيد الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة لذلك لابد من الاهتمام بالعاملين وقياس مستوى رضاهم والعمل على تدريبهم ولذلك فإننا نختار مجالات فرعية لقياس أداء العاملين والتنمية داخل المؤسسات كالآتي:¹

أ/قياس قدرات الموظفين.

ب/حث الموظفين على الانضباط وتحفيزهم.

أنظمة تقييم الأداء:

هناك نظامان أساسيان لتقييم الاداء في الوحدات الإدارية الحكومية يعتمد عليهما في تقدير كفاءة الموظف هما:²

-نظام الاختبارات.

-نظام التقارير.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق ، 72

² عمر مصطفى عقيلي، مرجع سابق،ص2

1/ نظام الإختبارات:

يمكن تعريف الإختبار في مجال تقييم الأداء بأنه نظام بموجبه تقوم الإدارة في مواعيد محددة بإجراء الإختبارات التحريرية أو الشفهية للموظفين بهدف تقييم ادائهم ومدى نشاطهم وكفأتهم في العمل وهناك نمطين من الإختبارات:

أ/ إختبار تحريري.

ب/ إختبار شفهي.

إلا أن علماء الإدارة يعتقدون أنه نمط غير مجدي لأنها تستغرق عملية تنظيم وإعداد الإختبارات وقتاً طويلاً. ويؤدي إلى تعطيل العمل داخل التنظيم بسبب إنشغال الرؤساء بإعداد الإختبارات. لذلك يتضح أن نظام الإختبارات كوسيلة لتقييم الأداء في الجهاز الحكومي غير عملي فضلاً على أنه يكلف وقتاً طويلاً ومالاً يمكن توفيره في النظام الآخر فهو التقارير الدورية.

2/ نظام التقارير :

بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر بكتابة التقارير الدورية يتضمنها تقريره ورأيه في نشاط ومهارة مرؤوسيه وذلك من خلال ملاحظته لأدائهم خلال العمل وخلال مدة محددة كل ستة أشهر او سنة مثلاً وذلك بالإستناد إلى عناصر محددة ومعروفة جيداً لتكون مفهومة من قبل الرؤساء المباشرين ويتم التقييم بموجبها بتقديم مدى توافر كل عنصر من العناصر المحددة في الموظف. ويتوقف نجاح هذا النظام بشكل أساسي على تحقيق العدالة الموضوعية لأن التقييم يقوم على أساس التقدير الشخصي لمدى توافر العناصر الموضوعية في الموظف حيث من الممكن ان تؤثر الناحية الشخصية والعاطفة في هذا الحكم والتقدير الشخصي.

المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء:

يمكن اعتبار المجالات التي تستخدم فيها وظيفة القياس كالآتي:¹

1/ تحديد صلاحية الموظف الجديد.

2/ يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره اثنا العمل الفعلي مما

يساعد في اتخاذ القرار بالثبوت أو التسريح.

3/ الاسترشاد بالتقويم عند النقل أو الترقية.

4/ يحدد الافراد الذين يستحقون الترقية أو تخفيض الدرجة.

5/ تحديد مستوى الاداء المطلوب والاحتياجات التدريبية.

1سعد الصادق بحيري، مرجع سابق ص193

6/ يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات والاحتياجات التدريبية.

7/ الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت.

8/ يحدد الافراد الذين يستحقون المزايا والمكافآت والعلاوات حسب درجة اتقانهم لاعمالهم.

9/ الحكم على مدى سلامة التعيين والاختيار.

10/ تحسين مستوى المشرفين.

11/ اعادة النظر فى تحليل العمل.

12/ اعادة النظر فى السياسات وادوات السلامة المهنية.

المشاكل التى تؤثر على دقة التقييم :

هناك مشاكل تؤثر فى دقة التقييم تتعلق بالمقيمين والمروسين تتمثل فالآتى:¹

1/مشاكل تتعلق بالمقيمين:

ا/عدم معرفة المقيمين مايقوم به العاملون بدقة.

ب/عدم وجود معايير واضحة للتقييم.

ج/التردد فى اعطاء تقييمات للعاملين اذا كانت تقييماته سلبية .

د/وقوع المقيمين فى الازطاء.

2/مشاكل تتعلق بالمروسين:

هناك مشاكل تتعلق بالمروسين تؤثر على عملية الاداء:

أ/عدم معرفة الموظف لما هو مطلوب منه ومتوقع منه.

ب/عدم قدرة الموظف على انجاز ما هو مطلوب منه .

ج/عدم فهم الموظف لنظام التقييم.

د/شعور الموظف بالظلم.

ه/عدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم.

العوامل التى تؤدى لنجاح عملية تقييم الاداء:

هناك عوامل عدة تؤدى الى نجاح عملية التقييم كالآتى:²

1/تبنى نظرة شمولية لعملية التقييم.

2/تحديد اهداف التقييم بدقة.

¹ العبيكان ، مرجع سابق ،الانترنت،20/12/2015 الساعة العاشرة صباحا

² العبيكان ،مرجع سابق {الانترنت} 20/12/2015 الساعة العاشرة صباحا

- 3/النظر الى التقييم كانه امر تطويرى.
- 4/اشراك العاملين وكافة الاطراف فى تصميم نظام التقييم .
- 5/التنوع فى استخدام نماذج وطرق التقييم .
- 6/تدريب المشرفين على عملية التقييم.
- 7/اجراء المراجعة المستمرة والحصول على التغذية الراجعة.
- 8/يفضل ان تكون نتائج التقييم علنية .
- 9/الابتعاد عن الاخطاء المعروفة اثنا التقييم.
- 10/توضيح اسباب التقييم للعاملين

مشاكل تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤولية عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء في حد ذاتها. كالاتى:¹

1/ المشاكل الذاتية :

وتتعلق بالآتى :

أ/خصائص وصفات المقوم:

وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسة المهنة والذي يشترط فيه إن يكون ذا خبرة عالية ومقدرة على التفاعل الاجتماعى .

ب/التساهل والرفق:

حيث يميل بعض المقومين للتساهل والرفق مع المرؤوسين فى هذه العملية وذلك يخفى النتائج الحقيقة للعملية ويبعد عن الهدف المسطر .

ج/تأثير الهالة:

وهى الزاوية التى ينظر منها المسؤول عن التقييم للمرؤوسين فاذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح وذلك مايفقد المعايير قيمتها ويضفى عليها جانب من الحياد.

¹ محمد عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق (ص31/32)

د/النزعة المركزية .

وهو ان يميل المقيم الى اعطاء احكام متوسطة وعامة تجاه الافراد مما يؤثر على الاحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

ه/الاولوية والحدثة.

تظهر فى عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالاخذ الاولى لاداء الفرد دون النظر للتطورات اللاحقة لاول تقييم او يهمل اداء الفرد السابق ويعمد المقوم الى اعطاء صورة عن احدث مستوى للاداء وذلك من شانة ان يعدم خاصية الاستمرار لهذة العملية التى تستهدف جمع التغييرات الماضية والحالية والمتوقعة فى المستقبل والتحيز الشخصى.وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفراد المراد تقييم ادائه بسبب القرابة او الصداقة او الدين او الانتماء ..الخ

2/المشاكل الموضوعية:

وتتعلق بالعملية فى حد ذاتها وتتمثل فى الاتى ¹:

أ/عدم الوضوح فى اهداف العملية مما يعطى نوعا من العشوائية.

ب/عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقى.

ج/عدم وجود تعليمات سليمة وكافية فى اسلوب التقييم.

د/عدم دقة درجات القياس فى التمييز بين العاملين.

فائدة التقييم عند اتخاذ القرارات:

1 /المساعدة فى اتخاذ القرارات فى الترقى.

2/اتخاذ قرارات السياسات التدريبية والاختبارات.

3/قرارات النقل .

4/قرارات الفصل.

5/قرارات تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية

¹ محمد عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق {ص33}

قياس الأداء:

تعددت المصطلحات التي استخدمت للدلالة على كالاتي:¹

هناك إصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً تقدير الاداء (Efficiency Rating) والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى الصلاحية والكفاءة في القيام باعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسئوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى... كما يستخدم البعض مصطلح كفاءة العاملين ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل. وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤسيهم وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاءة العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعملون معه وطبقاً لهذا المصطلح فإن مقاييس كفاءة العاملين تستخدم بهدف تحديد العلاوات والترقيات والتقلات. ولا ينحصر قياس الاداء على المرؤوسين فقط بل ينبغي أن يشمل القياس اداء المديرين أيضاً وما يجعل قياس أداء المديرين يستحق الإهتمام هو أن ما يتحقق في المنشآت قد لا يكون نتيجة لأداء مديريها وإنما لدخول عوامل أخرى (الإحتكار، غياب المنافسين. ويمكن اعتبار عملية قياس الاداء بانها عملية اصدار حكم على اداء وسلوك العاملين فى المنظمة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المؤسسة او خارجها او تقليل الحوافز المادية او تدريبهم او تاديبهم او غيرها من القرارات}.

قياس الكفاءة -تقييم الأداء-قياس الأداء:

لا ينحصر قياس الاداء على المرؤوسين فقط بل ينبغي أن يشمل القياس اداء المديرين أيضاً وما يجعل قياس اداء المديرين يستحق الاهتمام هو ان ما يتحقق فى المنشآت قد لا يكون لمديريها فربما يكون ذلك لعوامل أخرى كالاحتكار وغياب المنافسين , وحيث ان التقييم عملية مستمرة طول الوقت فان السؤال هو كيف يمكن تقييم هؤلاء الناس ومن هنا يبين الفرق بين التقييم والقياس فقط فى كفيه خطواتهما وهناك تسميات عديدة لقياس وتقويم الاداء منها تقييم الموظف /قياس الاداء/تقييم الاداء/ تقييم الكفاءة /قياس الكفاءة /تقارير الكفاءة/قياس وتقويم الاداء/والتسمية الأخيرة ها الأحدث لأنها تشمل العناصر الآتية:²

¹ سعد الصادق بحيري ، مرجع سابق ، ص198

² محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص189

1/ قياس الاداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.

2/ تقييم الاداء من خلال الحكم عليه {مرتفع او منخفض}

3/ تقويم الاداء من خلال تصحيح الانحرافات فى الاداء.

فيمكن لنا القول ان القول ان قياس الاداء يعنى الحصول حقائق او بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العاملين لعملهم وسلوكهم في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءتهم الفنية والعملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعملهم الحالي وفي المستقبل وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الانسانية فى اشغال الوظائف فى المستقبل ذات مستوى اعلى من مستوى وظائفهم الحالية, وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل والأسلوب الذى يحدد أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل .

التقييم وقياس الأداء:

الفرق بينها يظهر فقط في الخطوات المتبعة لكل منهما إلا أنها في مختلف التعريفات تحمل معنًا واحدًا منها تقييم الموظف، قياس الاداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقييم الاداء وهذه هي التسمية الأحدث لأنها تشتمل على عناصر ثلاثة هي:¹

• قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.

• تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع او منخفض).

• تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء.

ويمكن هنا القول أن قياس الأداء يعنى الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدة كفاءتهم الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعملهم الحالي وفي المستقبل وذلك يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال الوظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل والأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

ونخلص إلى أن عملية قياس الأداء تعتبر عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين بالمؤسسة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تقليل حوافزهم المادية أو تدريبهم أو تأديبهم أو غيرها من القرارات.

¹ المرجع السابق، ص 190

مشاكل قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء جانبا هاما من جوانب وظيفة الرقابة فى العملية الادارية , بل انه فى غالب المقاييس الكمية للأداء فان وظيفة الرقابة بالمعايير الادارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فان مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة و من هذه المشاكل ما يلى:¹

1/ الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الاداء :

حيث تعانى المؤسسات من اشكالية ميل المدراء الى تبني المقاييس التى تبين الاداء القصير لدى مؤسساتهم وذلك الميل ناتج عن الاتى:

أ/ عدم ادراك المدراء لاهمية استخدام المقاييس التى تعكس اداء

ب/ الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء ان مؤشرات الاداء قصيرة المدى تلقى الاضائة المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذى يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها فى مواجهة العمليات التنافسية فى الاسواق.

ج/ عدم توفر الوقت المطلوب لاجراء التحليلات طويلة الامد والتى عادة ما تتطلب مهارات من نوع متقدم وتتطلب اطلاع على واستخدام اساليب رياضية معقدة.

2/ الخلط مابين الوسائل والاهداف :

ويقع ذلك عندما تعتبر النشاطات التى صممت لانجاز هدف ما، هى الهدف فى حد ذاته. بينما الحقيقة هى وسائل استخدمت من اجل الوصول الى ذلك الهدف.

3/ السلوك التعويضى :

ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الاجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الاخر غير قابل. وفى هذه الحالة يميل المدراء المعنيون للتركيز على تلك الأجزاء غير القابلة لمثل ذلك القياس , وبالتالي توجه المكافآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهداف ونتائج سهلة القياس بينما يحرم الذين ينجزون أهدافا يصعب قياسها . وهكذا يتجه العاملون لانجاز الأهداف التى يسهل قياسها ويتم مكافأتهم عليها ويهملون الأهداف التى يصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية الأخيرة لانجاز عمليات المؤسسة.

¹ . نايف راجى العميان ، الرقابة الادارية واثرها على كفاءة العمل الادارى فى الاجهزة العامة الاردنية (الخرطوم: دار الوثائق المركزية 2000) دراسة دكتوراة

أبعاد تقييم الأداء:

توجد أبعاد لتقييم الأداء في جميع الأنظمة الادارية وتختلف تلك الابعاد من مؤسسة لأخرى كما تتفق في البعدين {التنفيذي والاقتصادي} ولتقييم الأداء بعدان أساسيان:¹

1/ بعد اقتصادي :

ويشمل تقييم الأداء النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في الإطار الاقتصادي العام للدولة .

2/ بعد تنفيذي:

ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي اى تقييم كل نشاطات المؤسسة .

خصائص ومعايير تقييم قياس الأداء:

هناك خصائص ومعايير يجب ان تراعى عند تقييم وقياس الاداء كالاتى:²

-الصدق: بحيث أن تقيس المعايير الأمور التي صممت من أجل قياسها.

-الثبات: يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم اكثر من مرة وفي نفس الظروف.

-الموضوعية: ان تتبع المعايير من أهداف المنظمة.

-التمييز: أي قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الاداء لدى الموظفين.

-التوازن: اى أن تكون المعايير غير متحيزة.

-التعدد: تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة الاداء.

-السهولة: سهولة استخدام المعيار (عدم إختيار معايير معقدة).

مراحل قياس الأداء:

لاشك ان ادارة شئون الافراد هي الاقدر على التقييم وتحقيق الموضوعية وعدم التحيز وتشارك دائما مع الادارة العليا فى عملية التقييم والقياس على النحو الاتى:³

¹ نايف راجى العميان ، مرجع سابق ص 86

² محمد كمال مصطفى ، مرجع سابق ص 46

³ سعد الصادق بحيرى ،مرجع سابق ، ص192

1/تحديد المعايير التى تستخدم فى عملية قياس الاداء.

2/تحديد اسلوب القياس المناسب.

3/تحديد دورية القياس والتقويم وبمعنى اخر تحديد الفاصل الزمنى بين كل قياس على اساس ان هذه العملية تتسم بالاستمرارية.

4/تصميم سجلات الاداء.

5/الموضوعية.

6/تصميم استمارة قياس وتقييم الاداء.

مشاكل ومعوقات القياس وطرق معالجتها:

ان قياس كفاءة الموظف ليست بالأمر الهين بل من أصعب المهام التى تواجه الشخص المكلف بهذه العملية ويرجع ذلك الى عملية التقويم التى يقوم بتنفيذها الشخص المكلف سواء كان مديرا عاما او مشرفا او خلافة والانسان عرضة للخطأ والتاثر بالعوامل الشخصية بالإضافة الى أن تقييم اداء الفرد لا يتم فقط على اساس مادية او جوانب كمية يمكن قياسها على معايير محددة كالانتاج او المبيعات او معدل الفاقد ..الخ.

بل يمتد الى التقييم ليشمل جوانب اخرى ترتبط بالفرد ذاته كالخصائص والسمات الشخصية التى يصعب تحديدها , ومن ثم يتم التقييم على اساس التقدير الشخصى الذى يؤدي للوقوع فى كثير من هذه الاخطاء عند التقييم.ومن بين هذه المشاكل:¹

1/الانطباع الشخصى:

يسمى احيانا هذا الاسلوب باخطاء الهالة او الاتجاه نحو تعميم التقييم ويقصد بذلك ان الشخص الذى يقوم بعملية التقييم يتاثر احيانا بالصفات او الخصائص التى يحصل فيها الفرد على درجة عالية من التقدير مثل حصول الموظف على درجة ممتاز فى الحضور فيطغى ذلك التقدير على بقية الخصائص على الرغم من مستواة المتدنى والعكس حصول الموظف على درجة متدنية فى خاصية مما ينعكس على تقييمة العام على الرغم من ان الامر ليس كذلك.

2/ التحيز :

كثير مايكون للعلاقات الشخصية اثر فى عملية التقييم فقد يفضل احد الموظفين او بعضهم على غيرهم من الموظفين لاسباب شخصية لاعلاقة لها بمستوى الاداء كصله القرابة او الصداقة او اى علاقات اسرية اخرى او بسبب القبيلة او التقارب فى وجهات النظر فيحصل بالتالى على درجات اعلى عند التقييم وعلى العكس من ذلك يمكن ان يحصل الموظف على نتائج متدنية

¹ منصور احمد منصور ، بحث عن الاداء الشرى ،الخرطوم: (اكاديمية الشرطة العليا،2005)، غير منشور

لسوء العلاقة بينة والمقيم مما يجعل التقييم بعيد عن الموضوعية والمصادقية مما يؤثر فى العلاقات الانسانية بين قطاعات العاملين .

3/التساهل :

التساهل فى التقييم من الظواهر الخطيرة التى تنعكس اثارها على العمل والعاملين والتساهل يعنى اجراء عملية التقييم على اسس عشوائية دون المراعاة الى درجة التفاوت والاختلاف فى مستوى الاداء الفعلى او التباين فى سلوك الافراد ويحدث ذلك دائما بين الرؤساء الذين تنقصهم الشجاعة فى ابداء ارائهمو الذين يخشون مساءلة رئيسهم فى حالة انخفاض معدلات أداء العاملين.أو طمعا فى إرضاء العاملين او تهيئة الفرص أمامهم للحصول على المكافآت التشجيعية نظير الأداء الجيد او لإرضاء التنظيمات العمالية او النقابات كما ترجع اسباب التساهل احيانا الى عوامل إنسانية بحتة كطول الخدمة او كبر السن او الحالة الصحية للفرد المراد تقييمه.

4/التشدد:

تعنى ظاهرة التشدد اتجاه الشخص المكلف بعملية التقييم الى منح العاملين تقديرات متدنية دون اعتبار للفروق الفردية او مستوى الأداء الفعلى وقد يعود هذا السلوك الى المقيم للاتي:
-الطبيعة الشخصية للمسئول عن التقييم.
-إحساسه بان العاملين اقل كفاءة منه بالتالى فان درجات تقييمهم لا تتعدى المتوسط.
-محاولة الظهور أمام رؤسائه بانه دقيق فى تقديراته .
-انه لا يجامل ولا يحابى.

ان سبب كل ذلك يحدث نتيجة الى ان التقييم قد يكون سرىا مما يشجع المقيمين الى التشدد فى التقييم والنيل من بعض الاشخاص لاسباب شخصية لا علاقة لها بالعمل مما يزرع الشك فى النفوس ويؤثر سلبا بين العاملين .

5/التقييم على اساس السلوك الاخير للعاملين:

من المعروف ان تقييم الاداء يكون دائما نهاية السنة , وان الموظف يتم تقييمه من خلال ادائه وسلوكه عن الفترة باكملها ولكن الذى يحدث دائما ان المكلف بالتقييم لايستطع حصر النشاط اومتابعة المرؤوسين طوال تلك الفترة ممايجعله يعتمد التقييم الذى اعتمد اخر مرة ويعتبر ذلك من الظواهر الخطيرة التى يترتب عليها كثير من الاثار السالبة والضارة بالنسبة للافراد والعمل الذى يقومون به .

6/الميل نحو الوسط فى التقييم.

يلجاء بعض المسؤولين الى اعتماد الوسطية فى تقييم الاشخاص اى ان تكون التقديرات التى تمنح فى هذه الحالة فى حدود المتوسط فلا يهبط التقرير الى المستوى الضعيف ولا يرتقى الى المستوى الجيد وقد يرجع ذلك الى:

- عدم توفر المعلومات الصحيحة عن اداء الفرد
- كثرة العمل وعدم توفر الوقت اللازم للتقييم على الوجه السليم.
- عدم كفاءة المشرف او قلة اهتمامه وتقديره لعملية التقييم.

المبحث الرابع

التخطيط والرقابة في الشرطة

تمهيد:

التخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات العامة والخاصة كما أنها تمتد إلى حياة الأفراد الخاصة أيضا ، ويكاد لا ينعدم الا في المجتمعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً علي العادات والتقاليد . جاءت تعريفات متباينة بين العلماء كالآتي :¹

{جورج تيري} عرفه بأنه أسلوب تفكير في المستقبل (looking ahead) وإستعراض إحتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحديد الأهداف المقررة . أما {مارشال ديموك} فقد عرفه بأنه استعمال أسلوب او تصميم منطقي في الاضطلاع بالمسؤوليات الادارية بدلا من تركها للصدفة . إما المفكر الأمني الكبير {ويلسون} عرف التخطيط بأنه (عملية وضع خطة او طريقة او إجراء او ترتيب لتسهيل الحصول الى هدف معين . وقد تعرض {السباعي} في كتابه {إدارة الشرطة في الدولة الحديثة} لموضوع التخطيط وعرفه بأنه { تحديد الوسائل التي تكفل تحقيق هدف او أهداف معينة بأقل النفقات وفي اقصر وقت واقل جهد . كذلك عرفه {منجي} بأنه {الأسلوب الذي يمكن عن طريقة تحقيق التنمية في مجتمع ما او في احد قطاعاته أو أقاليمه وذلك بهدف التخلص الجزئي والمرحلي من مظاهر التخلف} .

أن التخطيط فعلاً هو العملية التي تمكننا من تحديد الأهداف المستقبلية بصورة أدق إلي جانب رسم وتنسيق الخطوات التي تتيح بلوغ هذه الأهداف وذلك باستخدام أفضل الأساليب والأدوات في ظل الإمكانيات المتاحة وعلي ضوء الظروف المحيطة} .

وهناك من يرى في أن :²

الجمع ما بين العديد من المعايير المثلي مثل اقل تكلفة واقصر وقت واقل جهد يعتبر امرا مستحيل التحقق وذلك لتعارض ديناميكية عمل هذه المعايير مع بعضها البعض في ظل الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة و يحدد المخطط الهدف المطلوب تحقيقه ويرتب أولويات معايير تحقيق

¹ M.dimok the executive in action (New york) me.grew.hill.1077.p.851 من دراسة شرطية غير منشور-اكاديمية

الشرطة السودانية

² محجوب حسن سعد، اساليب البحث الجنائي في الوقاية من الجريمة، الخرطوم : (مطابع العملة السودانية، 2006) ط 9 ص 17

الأهداف وعلي ضوء هذا الترتيب يصبح المعيار الرئيسي دالاً للهدف وتتحول بقية المعايير الأخرى الى قيود نسبية فأقل تكلفة لا تتحقق بصورة مطلقة وانما تصبح اقل تكلفة ممكنة لتحقيق الهدف المحدد في الفترة المعنية }، ويرى انه قد يمكن تحقيق ذات الهدف وبتكلفة مطلقة اقل إذا سمح بزيادة فترة الانجاز وهذا يفسر اختلاف الخطط ذات الاهداف الواحدة باختلاف الظروف والإمكانات المتاحة والقيود المفروضة

ايضا هناك من يرى ان التخطيط الشرطي هو مجموعة من الترتيبات الازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الاهداف في اقصر وقت وبأقل جهد ونفقة ممكنه وان التخطيط يقوم على هدف او اهداف محددة مستقبلا يراد تحقيقها وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له.¹

التخطيط الشرطي:

تعددت التعريفات التي تناولها علماء الادارة الامنيين كالاتي:²

المفكر الامني الكبير (ويلسون) عرف التخطيط الشرطي بأنه عملية وضع خطة او طريقة او إجراء او ترتيب لتسهيل الوصول الي هدف معين .أما {بوجينار} فقد اكتفى بتحديد خصائص العملية التخطيطية بأنها :

-تنصب علي المستقبل .

- توضع على اساس عدد من الاهداف الواجب تحديدها مسبقاً .

-تستلزم اختيار عدد من الاساليب او الادوات المناسبة التي تكفل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها .

اما {الطماوي} فقد عرف التخطيط الشرطي بأنه :ذلك التدبير الذي يرمي الي مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق اهداف محددة .

اما {السباعي} فقد عرف {التخطيط الشرطي بأنه تحديد الوسائل التي تكفل تحقيق هدف او اهداف معينة بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبأقل جهد }.

¹ خالد احمد عمر مرجع سابق،ص32

² فريدون محمد نجيب، مرجع سابق ،،ص13

و{ منجي } عرف التخطيط الشرطي بأنه الأسلوب الذي يمكن عن طريقة تحقيق التنمية في مجتمع ما او من احد قطاعاته او اقاليمه وذلك بهدف التخلص الجزئي والمرحلي من مظاهر التخلف.

الوظيفة الشرطية :

ظلت وظائف الشرطة لا تخرج عن المفاهيم التقليدية للأمن حتى وقت قريب حيث كانت تنحصر في حماية الارواح والممتلكات وانفاذ القوانين وظلت وظائف اجهزة الشرطة حتى وقت قريب.

تحدد في هذا الاطار التقليدي - ومن ثم حصرت الجمعية الدولية لمدراء المدن في خمس وظائف تتمثل في:¹

1/الوقاية من الجريمة (prevention aloriminality)

2/ومنع الجريمة (suppresstion of crime)

3/والقبض على المجرمين (apprehension of offenders)

4 /واسترداد الممتلكات (recovery of property)

5/وتنظيم السلوك غير الاجرامي -

اما {leahy} فقد عدد الوظائف التقليدية للشرطة علي النحو الاتي:²

1/منع الجريمة .

2/التحري في الجريمة .

3/قبض المخالفين .

4/تقديم المجرمين المحاكمة .

5/خدمة الجماهير وتنفيذ القوانين غير الجنائية .

6/تنظيم الانشطة العامة.

¹ فريديون محمد نجيب ، مرجع سابق، ص41

² F.leahy : planning, programming , Budgeting or police department{ harihord :traelers research center.tnc 1968

اما {زانتون zanton} فقد اختصر الامر الا انه كان اكثر شمولاً وقد كان توصيفه للوظيفة الشرطية أنها كالاتى:¹

1/ السيطرة علي الجريمة والحد منها..

2/ تسيير المرور والتحكم فيه

3/ المحافظة علي النظام العام

4/ تقديم خدمة عامة.

التخطيط الشرطي والتخطيط الأمني :

جهاز الشرطة كأحد القطاعات الخدمية الرئيسية يقع على عاتقها مهام جمة اهمها على الإطلاق مهمة الحفاظ على النظام العام للمجتمع وأمنه ولا جدال في ان نجاح جهاز الشرطة او إخفاقه في تحقيق هذه الأهداف يكون له تأثير مباشر على فاعليته ونشاط بقية القطاعات لذلك كان التمسك بالتخطيط كمنهج عمل لجهاز الشرطة مسألة ليست محل نقاش حتى في الدول التي لا تأخذ بمبدأ التخطيط القومي الشامل.²

لذلك لابد من التمييز بين التخطيط الامني والتخطيط الشرطي من حيث ان التخطيط الامني يتوقف تعريفه على اساس المفهوم السائد للامن في المجتمع والذي يدور حول امتلاك الدولة لعناصر القوة الاستراتيجية او بعضها والتي تتيح للدولة امتلاك ارادتها الوطنية وتوفر السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية فضلا عن تامين تلك المصالح ،فإذا كان المفهوم التكافلي للامن هو السائد فإن تعريف التخطيط الامني يكاد يكون هو ذاته تعريف التخطيط القومي الشامل .في حين ان المفهوم الضيق للامن يحصر التخطيط الشرطي في مجرد استخدام الامكانيات الشرطية المتاحة ومحاولة خفض معدلات الجريمة الى اقل حد و كذلك رفع معدلات الضبط لاقصى مستوى ممكن في ظل الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة .ولكن مع ذلك فإن التخطيط الشرطي (police planning) هو ذلك النوع من التخطيط الذي يخص جهاز الشرطة دون غيره من الاجهزة ويمتاز بالاتي:³

¹ P.szonton – protrag budgeting for criminal justice system science and tecology : no.3s.1967

² -فريدون محمد نجيب ،المدخل للتخطيط الشرطي ،مرجع سابق ص47

³ خالد احمد عمر ، مرجع سابق ص 36

1/يساعد التخطيط الشرطى على تحديد الاهداف التى يراد الوصول اليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها .

2/يساعد التخطيط الشرطى على تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاهداف.

3/يساعد التخطيط الشرطى فى التنسيق بين جميع الاعمال على اسس من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم البعض وبين الادارات المختلفة مما يحول دون حدوث التضارب او التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الاعمال.

4/يعتبر التخطيط الشرطى وسيلة فعالة فى تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الاهداف

5/يحقق الامن النفسى للافراد والجماعات .

6/يتناول محاولة توقع الاحداث مما يساعد الادارة فى تقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الامور لمحض الصدفة.

7/يساعد التخطيط الشرطى فى تحقيق الاستثمار الافضل للموارد البشرية مما يؤدى فى الاقتصاد فى الوقت والتكاليف.

8/يساعد التخطيط الشرطى فى تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

انواع التخطيط الشرطى :

يمكن تقسيم التخطيط الشرطى من ناحية الاعمال الشرطية الى نوعين من التخطيط هما:¹

1/تخطيط ادارة الشرطة.

2/تخطيط عمليات الشرطة.

¹ المصدر السابق ص 37

1/تخطيط إدارة الشرطة ويشمل :

أ/تخطيط البناء التنظيمي والوظيفي للشرطة طبقا للسياسة العامة للجهاز من واقع السياسة العامة للدولة ، ومن الفلسفة الفكرية للشرطة طبقا لما تحدده القوانين وأفكار القائمين على امر الجهاز وطريقة التعامل مع المواطنين ومختلف أجهزة الدولة .

ب/تحديد الاجراءات اليومية لجهاز الشرطة بما يكفل حسن سير العمل . وتقوم سلامة التخطيط لإدارة الشرطة على أسس ضرورية هي:

• احترام التسلسل العسكري.

• وحدة القيادة .

• تقسيم وتوزيع الأعمال .

• الاتصال الجيد بين القمة والقاعدة.

2/تخطيط عمليات الشرطة :

ويعني الاجراءات والانشطة التي يقوم بها رجال الشرطة لتادية واجبهم فى اقرار الامن والنظام . ويشمل تخطيط عمليات الشرطة برامج الاعمال فى الاجهزة التنفيذية والاساليب التي يمكن اتباعها فى مواجهة ظروف معينة تؤدي الى تحقيق اهداف الشرطة والسيطرة على المواقف الطارئة مثل الدوريات والبحث الجنائي والمرور والحراسة المنشآت الهامة والاضرابات والاعتصامات ...الخ

اما العالم (ويلسون) فقد ذكر ان التخطيط الشرطي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يخص جهاز الشرطة ودون غيرها من الاجهزة الاخرى يشمل:¹

• الخطة الاجرائية procedural plan

• الخطط التكتيكية Tactical plans

• خطط العمليات operational plans

• خطط التعاون مع هيئات اخرى غير شرطية extra-departmental

¹ فريدون محمد نجيب،مرجع سابق ص52

• خطط الإدارة management plans

وليس هناك ما يمنع عملياً من اعداد وتطبيق انواع الخطط السابق ذكرها . في حال التحديد الدقيق لهذة الاهداف والمدى الزمني الدقيق لتحقيق هذة الاهداف حيث انهم يمثلون المعايير الاساسية للتمييز بين الخطط الشرطية الا انه في ظل ضعف الخبرة الشرطية في مجال التطبيق وندرة الخطط التي طبقت فعلياً بمعرفة الاجهزة الشرطية فإنه يمكن حصر الانواع الرئيسية من الخطط الشرطية في الاتي:¹

الخطط الإستراتيجية .

الخطط التكتيكية .

خطط العمليات .

أيضا يمكن حصر أنواع التخطيط في مجال الشرطة بشيء أكثر تفصيلاً فيما يلي :

تخطيط الفلسفة الفكرية .

تخطيط السياسات العامة للشرطة .

تخطيط البرامج .

تخطيط التنظيم .

تخطيط العمل والإجراءات .

تخطيط العمليات الطارئة.

تخطيط الفلسفة الفكرية:

ان تخطيط الفلسفة الفكرية يقوم على مجموع السياسات العليا التي تبني على الافكار والقيم والعقيدة التي تقوم عليها القوانين واللوائح الشرطية وذلك لتحديد المدى الذي يجب ان يحد من تدخل الشرطة في الحريات الشخصية للأفراد وعلاقتها مع الجمهور ودورها المجتمعي والوسائل التي تعتمد عليها الشرطة في عملها ، وبالتالي تكون الفلسفة الفكرية هي الاساس الذي يقود الجسم الشرطي

¹ محمد ماهر قنديل،التنظيم الامني لنظم المعلومات، القاهرة:(اكاديمية مبارك للامن 2004)، من الانترنت غير واضح الترقيم

وذلك لانها تمثل الاستراتيجيات والسياسات العامة التي توضع بواسطة هيئة القيادة .ونجد ان هذه الفلسفة الفكرية تظهر جلية في الشرطة السودانية والتي تتميز بوجود استراتيجيات وخطط منصوص عليها بدأ من الدستور السوداني والاستراتيجيات القومية الشاملة التي تنص على دور الشرطة في حماية المجتمع وخصوصيتها .ومن ثم قوانينها التي تبين هويتها وعقيدها ومهامها وواجباتها والتي تتلخص كلها في العمل على مكافحة الجريمة والمحافظة على سلامة المجتمع وتحقيق الأمن والطمأنينة العامة مع بعض المهام الوظيفية الأخرى مثل الجوازات والسجل المدني وأعمال المرور....الخ.

تخطيط السياسة العامة للشرطة :

وهذا النوع من التخطيط يهدف الى دفع مستوى جهاز الشرطة وإعادة تنظيمه بشكل مناسب بحيث يتناسب مع التطور العلمي والتقني.

ويمكن القول ان الشرطة السودانية عملت على تطوير مقدرات افرادها بالاهتمام بالعمليات التدريبية داخل وخارج البلاد والدخول في برامج الحوسبة والحكومة الالكترونية والعمل على برامج الجودة والتميز التي حاز عليها عدد من الادارات العامة من بينها الادارة العامة للتدريب .. ويأتي ذلك بعد تطور تاريخي كبير نشأ منذ قيام القمندانان في العقد الثامن من القرن الماضي والذي تطور الى مؤتمر قادة الشرطة والذي من خلاله توضع السياسات العامة وتنزل التوجيهات عبرها لوضع ما يلزم من خطط وسياسات تواكب التحديث .

تخطيط البرامج :

يختص هذا النوع بتقدير الاحتياجات لكل إدارة أو مرفق من حيث الحاجة للأفراد ووسائل الاتصال والتسليح والمباني والأجهزة ... الخ وذلك في ظل التنبؤ بالمستقبل وما يتوقع حدوثه مستقبلاً.

والدارس يري ان تخطيط البرامج هذا لا يبتعد عن ما وضعتة رئاسة الشرطة السودانية من خطط وبرامج عبر الادارة العامة للتخطيط والتي ظلت تنمو حتى عام {1991م} حينما صدر قرار وزاري¹ بدمج هذه الادارة مع مركز البحوث الجنائية بسمى مركز المعلومات والتخطيط ومن ثم صدور امر تنظيم وزارة الداخلية سنة 1992م .وقد هدفت هذه الإدارة الى متابعة وضع الخطط الإستراتيجية لمواكبة الإستراتيجية القومية الشاملة والعمل على اجازتها وتعميمها ومن ثم مواكبتها ومتابعة التنفيذ

¹ القرار الوزاري رقم(114) لسنة 1991م

وقياس أدائها دورياً. كذلك توحيد أسس ومعايير التنظيم في شتى مجالاته لكل وحدات الشرطة وتطبيق هيكل عام تراعى فيه مطابقة الشرطة وضمان حسن الأداء وتحسين العلاقات الرأسمية والأفقية . و من ثم تصديق الوظائف والمعينات بصورة عملية وإعداد الواجبات والاختصاصات والوصف الوظيفي بصورة دقيقة وذات معايير موحدة . وكل ذلك يتطلب أن يتم ترجمة الاحتياجات في صورة موازنات نقدية توضح احتياجات كل مشروع من مشاريع الخطة والمعالجة المطلوبة لكل سنة من سنوات الخطة حسب الأولويات .

تخطيط التنظيم :

يختص هذا النوع من التخطيط ببناء هيكل أجهزة الشرطة وتنظيمها والتعريف بواجبات أقسامها الرئيسية ووحداتها الفرعية وتسليحها وتحديد طرق التعيين والتدريب والمرتبات وإجراءات الترقى والتقلات والمسألة وإنهاء الخدمة والمكافآت .

ويظهر ذلك جلياً في الشرطة السودانية بموجب القانون واللوائح الصادرة من لائحة عامة ولائحة ترقى والانضباط و اللائحة المالية ومن ثم وجود هيكل مرتب من رتبة الفريق أول وحتى آخر جندي ,تدرج عسكري بتنظيمه تشكل الرتب وتمنح الصلاحيات لكل رتبة الأمر الذي يمنع إي تداخل في السلطات أو إي تداخل في أداء المهام .

تخطيط العمل والإجراءات :

يرى البعض ان هذا النوع من التخطيط هو احد الجوانب التنفيذية لوظيفة التخطيط ويرون فية كذلك انة طريقة للإشراف اكثر من عملية تخطيط الا انه تخطيط حيوي وهام يعقبه تخطيط السياسات والبرامج ويسهل عملية الرقابة ويساعد على انجازها وهو يعني رسم خطة العمل بوضوح للوحدات التنفيذية اي تفصيل لما ينبغي ان تقوم به كل وحدة وكل موظف خطوة بخطوة لتحقيق الاهداف الفردية التي تكون في مجموعها الاهداف الرئيسية للجهاز كلة .

ويمكن القول ان الوظيفة الحيوية للشرطة تتبع من ان مهام الشرطة مهام عملية ويظهر ذلك جلياً في كل عمليات الشرطة وأعمالها في العمل البحثي وأعمال الدفاع المدني والمرور وإعمال الطوارئ او الخدمات الاجتماعية وتشير الى ان جل ما تقوم به الشرطة هو في الأساس خدمة للمواطن وبالتالي نجد ان هذه الأعمال تتزايد يوماً بعد يوم الأمر الذي يجعل الاحتياج لمن يريدونها متزايداً وبالتالي

يكون تخطيط العمل هادياً لهم لانجاز الأعمال دون تردد والاهتمام بواجبات العمل وطرق انسيابه والعمليات والمعطيات واللوائح والأوامر التي تنظمها.

تخطيط العمليات الطارئة :

يختص هذا النوع من التخطيط بتحديد أسلوب العمل الواجب إتباعه في بعض المواقف الخاصة المؤقتة او الطارئة والتي تهدف الى مواجهة موقف خاص والسيطرة عليه و هذا النوع قد يكون لمجابهة اضطرابات وأعمال شغب وقد يكون استعداداً لمواجهة محاولات قد تقع لمخالفات قانونية (سرقات ليلية) عمليات خارجية - تأمين الخ . ولذلك توضع الخطة لمواجهة موقف محدد في لحظة محدودة الا ان السمات العامة للتخطيط الشرطى تكون ثابتة وواضحة .

التخطيط فى الشرطة فى ظل الظروف الطارئة :

ان المتغيرات التى تؤثر فى المشاكل الامنية متغيرات كثيرة ومتنوعة ومتشابكة ويخرج غالبيتها عن نطاق سيطرة المخطط الشرطى لذلك فانه يحاول قدر المستطاع الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لديه لتعويض سيطرته المنقوصة وتعظيم قدرته المحدودة على التأثير فى مسارات هذه المتغيرات بصورة مباشرة اوغير مباشرة . وتلعب الحسابات الامنية دورا هاما فى زيادة كفاءة المخطط الشرطى وتعويض ضعف سيطرته على المتغيرات غير المحكومة وتدعيم درجة الثقة فى البيانات غير المتيقن منها , وتقليل حدة تبعية سلوك القيادةالشرطية فى التعامل مع هذه المتغيرات ذلك لانه كل ما زادت هذه التبعية فان القرارات الشرطية فى هذه الحالة لن تكون فى حقيقتها قرارات جهاز الشرطة بقدر ماتكون قرارات البيئة المحيطة . وعلى ذلك كلما زاد تأثير المواقف الامنية المطلوب مجابتهها زادت الحاجة الى اجراء حسابات امنية دقيقة لتدعيم قدرة المخطط الشرطى على مجابهة الموقف المتصدى له.وبوابة المخطط الشرطى فى هذا الصدد انواع من الظروف المتباينة:¹

التخطيط الشرطى فى ظل التأكد.

وهو افضل انواع التخطيط حيث تتوافر لدى المخطط كافة المعلومات والمتغيرات التى تؤثر فى المشكلة المطلوب مواجهتها ويتميز بالآتى :

أ/وجود عدة بدائل.

¹ فريد راغب النجار ،مرجع سابق ،ص،155

ب/ظروف امنية موحدة.

ج/عائد واحد لكل بديل.

إن أهم ما يميز عملية التخطيط في ظل ظروف التأكد ان العوامل الشخصية او غير الموضوعية للمخطط لا يكون لها سوى تأثير محدود للغاية إضافة الى إمكانية الاعتماد على الطرق الكمية والحاسبات الالكترونية في اختيار البدائل المثلى بدرجة عالية من الرشد.

التخطيط الشرطي في ظل ظروف المخاطرة:

يقصد بظروف المخاطرة تلك المواقف المشككة التي يكون لها عدة اوضاع ممكنة لكل بديل دون التاكيد من حدوث ايا منها بشكل قاطع وان كانت هناك امكانية لتقدير احتمال حدوث ايا من هذه الاوضاع بشكل احتمالي ويفترض بطبيعة الحال ان يكون اجمالى هذه الاحتمالات يؤل الى الوحدة. عالية ففي ظل ظروف المخاطرة لا يكون المخطط الشرطي على علم تام بالظروف الامنية المتوقعة ولكن يكون على علم باحتمال حدوث ظرف من الظروف على ضوء تكرار حدوثها في الماضي . ويتميز التخطيط الشرطي في ظل ظروف المخاطرة بالاتي:¹

أ/وجود عدة بدائل.

ب/عدة حالات في الظروف الامنية المختلفة مع احتمال حدوث كل منها .

ج/اكثر من عائد واحد لكل بديل من بدائل الخطة .

ولاشك ان المعلومات المتاحة لدى المخطط الشرطي عن المواقف من هذا النوع معلومات جزئية تقل عما يكون متاحا لديه في ظل ظروف التأكد ذلك ان نتائج البدائل المطروحة ستكون معروفة ولكن بدرجة اقل من التحديد والتأكد.

التخطيط الشرطي في ظل ظروف عدم التأكد:

يقصد بظروف عدم التأكد قلة المعلومات المتوفرة عن مجموعة القوى الأساسية والفرعية التي تؤثر في الاجلين القصير والطويل على الأداء الشرطي.²

¹ فريدون محمد نجيب ، مرجع سابق ص 69

² عادل محمد عبد الحليم زايد ،دراسة تحليلية للمتغيرات البيئية والتنظيمية والفردية المسببة لضغوط العمل للعاملين بجهاز الشرطة ،شرطة

الشارقة: (مجلة الفكر الشرطي العدد 4، ص33

خصائص التخطيط الشرطي :

باعتبار ان التخطيط الشرطي حديث نسبياً فإن وحدات التخطيط لم تظهر في إدارات الشرطة الا منذ الستينات في مختلف اجهزة الشرطة المختصة بحفظ الامن في المدن المليونية الامريكية وفي السبعينات من القرن الماضي في المدن الصغيرة. لذلك ومنذ الثمانينات من القرن الماضي بدأت الادارة الشرطة بإنشاء وحدات متخصصة للتخطيط الا ان ندرة الكوادر المختصة في غالبية الاجهزة ظل يمثل العقبة الاساسية التي تحد من الدور الذي تلعبه هذه الوحدات من رفع كفاءة الاداء الشرطي . ومن اهم خصائص التخطيط الشرطي ما يلي :¹

1. انه تخطيط قطاعي في المقام الاول:

اي ان التخطيط هنا خاص بقطاع الشرطة فقط وبالتالي فإنه يأخذ بالسمات العامة للتخطيط الا انه لدية كذلك سمات اخرى تميزه عن بقية القطاعات فقطاع الشرطة لا ينفصل عن القطاع الامني بأي حال من الاحوال وبالتالي فإن سماته ترتبط بشدة بالتخطيط الامني عموماً.

2. احد فروع التخطيط الخدمي :

معلوم ان مهمة ان مهمة الشرطة في المقام الاول هي حماية المجتمع ومكافحة الجريمة ولكن الان اتسعت هذه المهام والوظائف واصبحت الشرطة واحد من الازرع الخدمية الهامة في المجتمع وبالتالي اصبحت الادارات الشرطة التي تقدم خدمة للجمهور ادارات مفصلية في الدولة مثل المرور والجوازات واعمال السجل المدني والدفاع المدني والجمارك الخ.

وبالرجوع الى قانون الشرطة نجدة قد تحدث عن ان الشرطة تمارس اختصاصاتها علي

المستوى القومي وفق الاتي:²

أ. وضع المعايير والنظم القومية التي تحكم عمل الشرطة في المستوى القومي والشرطة في مستويات الحكم الاخرى بما في ذلك معايير تدريب الشرطة في العاصمة القومية.

ب. التخطيط والرقابة والتفتيش وضبط الاداء المهني والاداري والفني في المستوى

القومي

ج. الجنسية والتجنس .

¹ فاروق محمد القصاص ، كيفية التغلب على مشكلة الكوادر التخطيطية ، القاهرة : (مجلة الامن العام ، العدد 129 ، 1990) ص 6

² قانون قوات الشرطة السودانية 2008 ، المادة 1/16

- د. جوازات السفر وتأشيره .
- هـ. الهجرة وشئون الاجانب .
- و. البطاقة الشخصية القومية .

ز. اعمال الدفاع المدني الخاصة بالكوارث والطوارئ واجراءات والوقاية والسلامة من الحرائق

3. احد فروع التخطيط الامني :

ان العمل على مكافحة الجريمة والارهاب والظواهر الدخيلة واعمال الاداب وامن المجتمع يصب كلة في المنظومة الامنية التي تهدف للمحافظة على المجتمع وامنة .ومعلوم ان التخطيط الامني له خصائصه والظروف المحيطة به الامر الذي يجعل التخطيط الشرطي جزء من هذه المنظومه .ونجد ان الماده {16} من قانون قوات الشرطة {2008} الفقرة {1} وردت من ضمن اختصاصات الشرطة ايضا في:الفقرة {ع} {توعية المواطن بالمعلومات والوسائل التي تساعد على الوقاية من الجريمة ومكافحتها بما يعزز مشاركة في المسؤولية الامنية} .كذلك الفقرة {س} تحدثت عن مكافحة الارهاب والجريمة المنظمة .

اذن لابد للمخطط من مراعاة الاختصاصات الامنية للشرطة ووضع الخطط وفق رؤية امنية واضحة المعالم والاهداف والغايات الامر الذي يحقق الطمأنينة والهدوء فنجاح التخطيط الشرطي والخطط الشرطية في المجالات الخدمية يودي لاستقرار المجتمع ون ثم يمثل تطورا للاداء.

4. يغلب عليه الطابع المركزي :

التخطيط الشرطي عموماً تخطيط مركزي ¹.

الا ان الامر في الشرطة السودانية بقاء متطورا اكثر، فالرؤية التي تقول ان التخطيط المركزي يقوم على اساس مقدار الاوامر والتوجيهات التي تصدرها الهيئة التخطيطية العليا بصورة مباشرة انه كلما قلت هذه الاوامر كلما ابتعد التخطيط عن المركزية واتجه الى اللامركزية.

¹ CKOOPMans:Three Essayson the stateof Economic Police<{London:mc Grow/hillbook co>ire!(1957/pp22/23

التخطيط الشرطى فى ظل ظروف الصراعات:

اتسم العصر الحديث بتواتر الصراعات وظهور الجماعات الإرهابية المناوئة للامن وظهرت التشكيلات العصابية الاجرامية الدولية المتعددة الجنسيات والتي تعتبر خصوما لأجهزة الشرطة وتمثل تحديا خاصة وان ماتملكه هذه العصابات من إمكانات ونفوذ وتقنيات يجعل التصدى لها ليس بالامر الهين .ولذلك لابد للمخطط الشرطى من السيطرة على البيئة الخارجية ولذلك يكون المخطط الشرطى مجبرا على اخذ تصرفات الخصم فى الاعتبار وهو مايستلزم توقع الخطوات التى سيتخذها للاستعداد مقدما لمواجهة ذلك لان نتيجة العملية فى النهاية تعتمد على تصرفات الطرفين او الخصمين الشرطة من جهة والجهة المناوئة من الناحية الاخرى اما لظروف المحيطة فغالبا ماتكون بمثابة خصم محايد وان كانت تتداخل فى كثير من الاحيان مع مواقف الصراع.¹

ان نجاح عملية التخطيط فى ظل ظروف الصراعات يتوقف على قدرة المخطط الشرطى على التنبؤ باستراتيجيات الخصم وخطط ومناورات الخصوم وهى عملية ليست هينة كما ان الخطاء فى التخمين قد يؤدى الى نتائج وخيمة ولذلك لابد ان نضع فى الاعتبار ان التخطيط فى هذه الحالة لايتوقع ان يكون كاملا.²

العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الشرطى:

تتوقف كفاءة وفاعلية التخطيط الشرطى على عدد من العوامل اهمها الاتى:³

1/مدى توافر الوعى التخطيطى لدى القيادة الشرطةية واقتناعها بالتخطيط كمنهاج عمل يعمل جنبا الى جنب مع الحدس الامنى والحاسة الشرطةية التى يجب ان يتحلى بها صانع السياسة الشرطةية ..حيث ان طبيع الادارة الشرطةية تتطلب المزج بعناية بين التخطيط كتطبيق مباشر للتفكير العلمى المنهجى والخبرة كتراكم معرفى صنعة الواقع وصقلته الممارسة .

2/مدى توافر الكوادر التخطيطية الشرطةية على المستويات المركزية القطاعية و الاقليمية.

3/قدر ايمان المخططين الشرطيين بالاهداف المطلوب تحقيقها .

¹ حامد احمد مرسى هاشم،نظرية المباريات ودورها فى تحليل الصراعات الدولية -تطبيق على الصراع العربى الاسرائيلى، القاهرة : (مكتبة مديولى، نقلا عن فريدون محمد نجيب)،مرجع سلبق ص78-79

² فريدون محمد نجيب ،فلسفة ادارة الشرطة ، الشارقة : (اكاديمية النقل البحرى ،دبلوم امن السواحل (1988)

³ حسن ابو باشا ،العلم والسياسات الامنية الناجحة،القاهرة : (مجلة الامن العام العدد1982/97/ص6/نقلا من فريدون محمد نجيب) مرجع

4/مدى شمولية ودقة قاعدة البيانات الشرطية ودرجة تكامل نظام المعلومات الامنية.

5/مستوى دقة الحسابات الامنية.

6/مدى تقدم اساليب العمل والنظم والقوانين التى تهتدى بها الاجهزة الشرطية التخطيطية.

7/كفاءة نظم الحوافز المادية والمعنوية التى تحفز المبدعين , وتكافى الملتزمين وتحاسب المقصرين ,وتعاقب المهملين.¹

8/مدى التعود على العمل الجماعى والتنسيق والانسجام بين مجموعات العاملين باعتبار الكل يعملون فى جهاز واحد ولمصلحة عليا واحدة.حيث ان التخطيط يعنى العمل المشترك الجماعى.

9/قدر التجهيزات ومستوى التقنيات المستخدمة فى مجال الحاسبات الالية والاتصال حيث ان النظم المدعومة بهذه التقنيات العالية تعتبر ركيزة اساسية من ركائز التخطيط واحد اعمدة نجاحه.

10/القدرة على التنبؤ بمايتوقع ان تكون عليا المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك القدرة على استشفاف مدى التقبل الجماهيرى لها والاستجابة الشعبية للاحداث الاحتمالية الهامة.²

معوقات التخطيط الشرطي:

كما علمنا سابقا ان عملية التخطيط تركز فى جوهرها على التنبؤ بالمستقبل وان نجاحه يتوقف على دقة المعلومات والبيانات فضلا على كفاءة الجهاز المخطط والجهاز المنفذ ومدى تفاعلها للوصول للاهداف بدقة .غير ان بعض المعوقات تحد من هذه الفعالية وتؤدى بالطبع الى فشلة وتتمثل فى:³

1/عدم صحة المعلومات ودقة التقديرات :

ان التخطيط فى مجال الشرطة يقوم فى مجمله على التقدير لما سيحدث فى المستقبل وان يكون تكهنا به فعل الشرطة حافل بالمفاجات والمخاطر لذلك يجب على المخططين الوضع فى الاعتبار ان التنبؤ قد لا يصدق فى جميع الاحوال فكثيرا ما تبعد التقديرات عن ما يقع بالفعل فى المستقبل ويزداد هذا الامر عندما يخفق القائمون على امر الخطة فى تحديد الافتراضات

¹التخطيط الامنى ،مجموعة ابحاث للضباط الدارسين بديپلوم ادارة الشرطة بكلية الدراسات العليا المصرى 2001

²فريدون محمد نجيب ،مرجع سابق ص64/65

³خالد احمد عمر ،مرجع سابق ص43

والتوقعات, ويكمن ذلك فى اعتماد المخططين على معلومات قديمة تمت فى الماضى كى تنفذ فى المستقبل الامر الذى يؤدى بالفعل الى عدم امكانية التنبؤ الصحيح او التوقع السليم.

2/عدم اقتناع بعض المسؤولين بجدوى التخطيط:

يلاحظ ان بعض العاملين فى التخطيط تسيطر عليهم افكار او معتقدات منشؤها البيئة التى يعيشون فيها او العرف الجارى فى المجتمع او بسبب ماعتادو عليه لفترات طويلة من الزمان من قيم اخلاقية او بسبب انطباعات تتكون فى نفوسهم لا اساس لها من المنطق او الواقع ومثال لذلك المقاومة التى يبديها بعض القادة عند ادخال التقنية الالكترونية ظنا منهم ان العمل التقليدى يشكل اكبر قدر من التامين وبعضا منهم لا يؤمن اصلا بالتخطيط ويعتقد بانة مضيعة للجهد والوقت خصوصا ان النتائج لاتكون مضمونة تماما.وهنا لايد من اجراء المعالجة العاجلة بنقل هؤلاء العاملين الى اماكن اخرى للاستفادة منهم حيث ان عمل الشرطة لا يحتمل اى معوقات اواداء روتينى بيروقراطى ويحتاج الى السرعة والمخاطرة احيانا وقد يضع القيادة المسؤلة فى محك وضع خطة طارئة او اكثر فى اليوم الواحد الامر الذى يتطلب عقول منفتحة ومتجاوبة ومقتنعة باهمية التخطيط فى جملة.

3/الصعوبات المالية والفنية :

قد تقف الحاجة المالية او العينية كمعوق فى سبيل تنفيذ الخطط وحائلا دون الوصول الى الغرض المنشود الذى ارادة واضعى الخطة , وقد توجد هذة الموارد ولكن دون ان ان يكون هناك الكادر الوظيفى المؤهل لتنفيذ هذة الخطة او العكس تماما.

العوامل التى تحقق نجاح عملية التخطيط الشرطى:

بما ان التخطيط هو مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منتظمة لتحقيق الاهداف فى اقصر وقت وباقل جهد وتكلفة ممكنة فانه يكون فى هذة الحالة ليس غاية فى حد ذاتة وانما وسيلة لتحقيق الغايات التى يتطلع اليها الجهاز الشرطى الا وهى استتباب الامن والطمأنينة واستقرار الامن عليه فان نجاح عملية التخطيط تتوقف على عدة عوامل نخص منها الاتى:¹

¹ خالد احمد عمر ،مرجع سابق ص44

1/دقة المعلومات والاحصائيات:

تقوم عملية التخطيط الشرطى فى مجملها على مجموعة من الافتراضات التى تتنبأ بالمستقبل وهذة الافتراضات والتنبؤات انما تبنى على اساس مجموعة من المعلومات والبيانات والاحصائيات ,ولذلك حتى تكون هذة الافتراضات والتنبؤات واقعية وقابلة للتنفيذ فانه يجب ان تكون المعلومات والبيانات والاحصاءات صحيحة ودقيقة ومعبرة عن الواقع الموجود فعلا . اذ لايعقل ان تبنى الخطط الشرطية على البيانات والمعلومات الكاذبة اوعلى نوع من التنبؤ العشوائى الغير مستند الى الحقائق الموضوعية والا كان مصيرها الفشل والاختفاق والتخبط فى نهاية الامر فى تحقيق الهدف المنشود .لذلك فمن الواجب ان يكون فى كل ادارة شرطية متخصصة موظف احصاءمتخصص وكفاء يقوم بامداد الجهات المختصة باحدث ماتشير الية المعلومات والبيانات من معلومات يقوم بتحليلها والتدقيق عليها ومن ثم امداد المخططين بها لصياغة الخطط او اصدار القرارات.

2/التأكد من قدرة الاجهزة التى تقوم بتنفيذ الخطة وكفاتها :

بعد اعتماد الخطة من القيادة العليا للجهاز والتصديق عليها يتبقى للقيادة العليا التأكد من فاعلية وكفاءة الجهاز المنفذ الادارى والميدانى {فى العمليات مثلا}الذى يقوم بتنفيذ الخطة فمن الجائز جدا ان تكون اهداف الخطة واضحة المعالم ومحددة ومن الممكن تحقيقها {اى واقعية} وقابلة للتنفيذ وتتوفر كافة الموارد المادية الا انة لا يوجد افراد اكفاء لتنفيذ الخطة وهنا تكمن المشكلة والتى تتمثل فى كيفية تحقيق اهدافها لذلك لابد من الاهتمام بالعنصر البشرى الذى ينفذ الخطة واعدادة وتدريبه علميا وعمليا وفنيا لكى يحقق الاهداف والغايات التى من اجلها وضعت الخطة

3/المشاركة فى وضع الخطة:

قد لا يكون من المناسب ان تقتصر عملية اعداد الخطة ووضعها على جهة او ادارة معينة من ادارات الجهاز الشرطى دون سواها وانما يجب ان تشارك كل الادارات المختصة فى الجهاز الشرطى فى عملية اعداد ووضع ومناقشة الخطة قبل رفعها للقيادة العليا للجهاز ,حيث ان هذة المشاركة تؤدى الى الاحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة , كما ان المشاركة تجعل المنفذين اكثر ادراكا بالاهداف واكثر فهما لها ومن ثم لا يستطع المسؤول الافلات من المسؤولية اذا لم تتطابق النتائج مع الاهداف الفعلية المحددة.وقد تتم هذة المشاركة عن طريق التقارير او رفع التوصيات او تقديم الاقتراحات الى الجهات المختصة بوضع الخطة اصلا.او انشاء لجان

لوضع المقترحات ..الخ اذن المشاركة يجب ان تشمل بقدر الامكان جميع العاملين بها وذلك فى مجال الاعداد والتنفيذ والمتابعة كل فى حدود سلطاته ومسئلياته وهذه المشاركة من قبل العاملين تحقق ميزتين:

أ/امكانية الاستفادة من جميع الخبرات الفنية والادارية الموجودة فى الجهاز فى اعداد ووضع الخطة.

ب/رفع الروح المعنوية لدى العاملين لاحساسهم باهمية دورهم فى اعداد الخطة الامر الذى يدفعهم ويحمسهم على تنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية.

4/تجنب مركزية التنفيذ:

من اساسيات العمل الشرطى وبديهياته ان القيادة العليا للجهاز هى التى تتولى عملية تحديد الاهداف ورسم السياسات والخطط للجهاز بناء على هذه الاهداف وذلك بمشاركة بعض الاجهزة المختصة التى تقوم بالدور الاستشارى الا ان القرار النهائى يبقى فى يد القيادة العليا .لذلك نجد انه من اهم عوامل نجاح الخطة ان تتم على اساس مركزى وذلك يحقق الاستفادة من كافة الموارد المتاحة للجهاز الشرطى ويعمل على تحسين الفرص بكافة الادارات التابعة للجهاز ,كما ان مبداء المركزية فى التخطيط لايتعارض مع وجوب المشاركة فى صياغة الخطة حيث ان المركزية فى التخطيط الشرطى لا تعنى استئثار القيادة العليا بصياغة الخطة انه من المفترض ان يبداء اعداد وصياغة الخطة من الاسفل الى اعلى للتجمع لدى القيادة العليا ومن ثم تصاغ الخطة ويتم اعادتها للاسفل مرة اخرى فى مرحلة التنفيذ وذلك هو المفهوم السليم لفكرة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.}

الرقابة فى الشرطة:

الفقيه فيول عرف الرقابة بانها ¹:

الطريقة الفعالة فى متابعة الجهود المبذولة لتنفيذ الاوامر والتعليمات المرسومة لتحقيق الاهداف المرجوة ،ويعرفها البعض بانها ،عملية الكشف عن الانحرافات واياكان موقعها ، سواء فى ذلك الانحراف عما يجب انجازة او الانحرافات عن الاجراءات ، والعمل على مواجهتها بالاسلوب الملائم حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة اخرى فى المستقبل.والرقابة هى وسيلة من وسائل الادارة وهى

1ابراهيم شيحا ،اصول الادارة العامة ، ص 416 نقلا عن ، خالد عمر ، ادارة الشرطة العصرية ، مرجع سابق ص 136

السبيل الى معرفة مدى تنفيذ الاعمال طبقا للخطة الموضوعة .فالرقابة بجانب اعتبارها وظيفة
مراجعته بمعنى التحقق من ان كل الاهداف قد تحقق تنفيذها وفقا للمبادئ والتعليمات والسياسات
المتفق عليها فانها تعتبر ايضا وظيفة تعمل على اظهار نقاط الضعف .وكشف الاخطاء.وكشف
الانحرافات الموجودة بالجهاز .والعمل على تجنبها ومنع تكرارها .
ان الرقابة كوظيفة ادارية تعتبر:¹

مطلوبة فى جميع المستويات الادارة, فهي ليست مقصورة على القادة فقط وانما تمتد الى مستويات
الادارة المتوسطة والصغرى وان كانت تختلف من موقع الى اخرتبعاً لاختلاف السلطات المخولة
للمسؤولين فى جميع مستويات التنظيم للجهاز.ولقد جعلت الادارة العامة التفقيش والرقابة والتوجيه من
اهم مفرداتها فى كل وحدة من وحدات الدولة الرسمية والشرطة ليست ببعيدة عن تطبيق مبادئ
الادارة العامة ولذلك لا بد لها من مفتشين ومراجعين ومراقبين للتأكد من سلامة العملية الادارية او
الاجرات المالية او الاداء العام وذلك من اجل كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.والثابت ان
لكل مؤسسة او ادارة فلسفتها الخاصة فى ادارة مكوناتها وبالتالي لن تكون الشرطة بدعا عن ذلك
ولها اسسها والياتها التى تحكمها مبادئها العامة.

ان اهمية الرقابة تبرز فى:²

ان صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الادارية فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط , وهى وسيلة
القادة فى التأكد من ان الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق المرسوم
وهى ايضا تكشف للقادة عن العوائق التى تقف ازاء تنفيذ الخطط وتشعرة فى الوقت المناسب
بضرورة تعديلها او العدول عنها كلية والاعخذ باحد الخطط البديلة.لذلك فالرقابة لا تقوم الا اذا وجدت
خطط واهداف .

اما صلتها بالتنظيم فهى:³

انها تكشف للقادة عن اى خلل يسود البناء التنظيمى لاجهزة الشرطة , وتدخل كذلك فى مجال
التفويض فى اتخاذ القرار حيث ان القائد لايستطع تفويض صلاحياته الا اذا كان لديه الاجهزة
الرقابية اللازمة لمتابعة الاداء فضلا على انها تتيح تقييم المسؤولين فى جميع المستويات للتأكد من
كفائهم.كذلك للرقابة صلة بعملية اصدار الاوامر وبعمليات التنسيق والاتصال اذ يستطيع القائد من
خلال اليات الرقابة التأكد من تنفيذ القرارات والتعليمات التى اصدرها ومتابعة النتائج وتحديد اوجة

¹ احمد المرتضى ابوحرار ، مرجع سابق ص21

² خالد احمد عمر ، مرجع سابق ص136

³ احمد المرتضى ابو حرار ،المصدر السابق،ص22

القصور او الخلل فى التعليمات فيعمل على تفاديها واعادة ترتيبها. فالاستاذ {مارشال ديموك} عبر عن اهمية الرقابة قائلاً: بانه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من ان الاهداف تسير نحو التحقق , وان التنظيم صالح وان الافراد تتوافر لديهم المهارة , وان النتائج المالية مرضية , وان القيادة فعالة , وان التنسيق يعمل على رفع الازدواج.

العلاقة بين الرقابة والتخطيط فى الشرطة:

توجد علاقة بين التخطيط والرقابة وتتمثل فى:¹

ان الرقابة وظيفة ادارية مطلوبة فى جميع مستويات الادارة فهى ليست مقصورة على القادة فقط وانما تمتد الى مستويات الادارة المتوسطة والصغرى وان كانت تختلف من موقع الى اخر تبعاً لاختلاف السلطات المخولة للمسؤولين فى جميع مستويات التنظيم. ويرى الباحثين ان اهمية الرقابة تبرز صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الادارية ولها صلة وثيقة بالتخطيط حيث انها تمثل الوسيلة الاساسية للتأكد من ان الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق المرسوم وهى ايضا تكشف للقادة عن العوائق التى تقف ازاء تنفيذ الخطط وتشعره فى الوقت المناسب بضرورة تعديلها او العدول عنها كلياً والاعتماد على الخطط البديلة وعلى ذلك لا تقوم الرقابة الا اذا وجدت اهداف وخطط.

غاية الرقابة الشرطةية:

ينظر البعض للرقابة بجانبها السلبي على انها عمل من أعمال الإدارة غير المرغوب فيها , وذلك لأنها وسيلة لمراقبة اعمالهم وكاشفة لأخطائهم وتعمل على بيان اوجه قصورهم . فلذلك وجب على القادة والمسؤولين ان يدركوا ان النجاح فى اعمال الرقابة يتطلب قدراً كبيراً من الحكمة والفطنة والسياسة حيث ان المبالغة والمغالاة والاكثار من هذه العملية قد يؤدي إلى السلبية والجمود كما نشير إلى خطورة عدم وجودها او فعاليتها او التهاون فيها . فعلى القادة اتباع سياسة لا إفراط ولا تفريط فى هذه العملية الرقابية .

أسس الرقابة الشرطةية:

تقوم الرقابة الشرطةية على الاسس التالية:²

¹ خالد احمد عمر ، المصدر السابق ، ص 137

² خالد احمد عمر ، مرجع سابق ، ص 138

- 1/رصد المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمليات الادارية والتأكد من دقتها وكفاءتها واتباعها للاسس الادارية والمنظومة الفنية التي تدير العمل الادارى الشرطى من خلال {ارنيك23} وهو الارنيك او الاستمارة التي تحدد حجم القوة المصدق بها.
- 2/متابعة وتحديد مقاييس الاداء وتثبيتها حتى يلتزم بها الجميع.
- 3/العمل على تحليل الحقائق والمعلومات التي يتم الحصول عليها ومقارنتها بالمستويات المقرره.
- 4/مراجعة الاداء المالى وضبط الميزانيات المصدقة وعموم الصرف المالى والتأكد من قيام لجان المشتريات وسلامة الاجراءات المالية والتسديد وقفل الحسابات .
- 5/تثوير العمل الامنى من خلال الادارة العامة لامن الشرطة وذلك بتحقيق العمل الاستخبارى ضبطا للقوة والتأكد من سلامة الاداء وعدم تجاوز الصلاحيات .
- 6/اتباع الاسس والقواعد الادارية المعمول بها فى الخدمة المدنية والعسكرية وذلك برصد التقارير الادارية التي تساعد على تقييم الاداء الفردى وتعمل على رصد الدرجات المؤهلة للترقى والتقلات والمكافئات.

اهداف الرقابة الشرطية:

- الرقابة وسيلة من وسائل السيطرة فى ادارة العمل الشرطى وتهدف كذلك الى:¹
- 1/التأكد من حسن تطبيق الخطط ومراجعة الاداء الادارى عموما.
- 2/التثبت من الالتزام عند صياغة الخطط بالسياسات العامة والاهداف الموضوعية من قبل الادارة العليا .
- 3/التأكد من حسن الاداء عند تقديم الخدمة للجمهور وتيسير الاجراءات الموضوعية.
- 4/ارشاد العاملين وتوجيههم نحو تجويد الاداء وعدم تصيد الاخطاء.
- 5/كشف الاخطاء والانحرافات فى الادارات وتحديد اماكن الخلل والقصور والعمل على تلافية مستقبلا.
- 6 /تحديد الاحتياجات والموارد البشرية والمادية والتوصية بتكاملتها .
- 7/التوصية بالتحفيز والمكافئات فى الحالات التي يثبت فيها حسن الاداء.
- 8/مراجعة العهد والمهمات والتوصية بشأنها حسب القانون .
- 9 /التأكد من سلامة الاليات والمعدات التي تشكل عهدة بالادارات او الاقسام او خلافة.

¹ مرشد التفقيش العام ،رئاسة الشرطة السودانية ،مرجع سابق

التطبيق العملي للرقابة بجهاز الشرطة :

تقوم أجهزة الشرطة علي اربعة دعائم وهي ¹:

1/ الدعامة القانونية .

2/ الدعامة البشرية .

3/ الدعامة التنظيمية .

4/ الدعامة المالية .

ولذلك تركز الرقابة علي اعمال الجهاز بهذه الدعائم الإربعة فهي علي التوالي :

1 : الرقابة القانونية :

الرقابة القانونية لجهاز الشرطة هي الإطار القانوني لهيئة الشرطة ويتمثل ذلك في دستورالدولة والقوانين الإتحادية والمحلية المنظمة لهذا الشأن ونخص بالذكر منها قانون الإجراءات الجنائية وقانون الشرطة وتعديلاته وملحقاته ولوائحه التنفيذية والقوانين والانظمة واللوائح المشار إليها أعلاه هي التي تحدد شكل قوة الشرطة واهدافها ومسئولياتها , وطريقة الإلتحاق بها وما تقدم من تدابير واعمال الوصول إلي اهدافها,كل ذلك في حدود القانون وتكون الرقابة علي ذلك من جميع القادة والرؤساء المسؤولين من ضباط الشرطة كل في مجال إختصاصه وذلك وفقاً للتنظيم العام للمؤسسة الشرطةية.

2: الرقابة البشرية :

ان الاعداد الدقيق للقوي البشرية التي تتمثل في الشرطة من ضباط وضباط صف وافراد ومستخدمين وفنيين , يوجب ان يتولي الاشراف علي انتظام و إنضباط افراد هيئة الشرطة قادة مؤهلين لكي يقوموا علي تنفيذ السياسة العامة للجهاز لتحقيق الاهداف المرسومة بفعالية و إقتدار .

¹ خالد احمد عمر، ادارة الشرطة العصرية ، مرجع سابق ص138

3 : الرقابة التنظيمية :

ان استخدام الوسائل العملية الحديثة لتنظيم العمل , وتوزيع الاعباء والإختصاصات , يعتبر الأسلوب الامثل الذي يساعد قيام جهاز الشرطة بالمهام والمسئوليات الموكلة اليه علي اكمل وجه , فهذه المهام تتمثل وتتحصر في الجهود التي تبذل للمحافظة علي النظام والامن العام ومحاربة الجريمة والفساد , والفوضي منعاً وضبطاً . ويتولي الرقابة علي تلك الإجهزة المخصصة لهذه الغاية بالمؤسسة الشرطة,مع مراعاة التنسيق وعدم التدخل في الاختصاصات والمسئوليات المفوضة لكل جهة.

4: الرقابة المالية :

الميزانية السنوية التي تخصص لوزارة الداخلية او لقوة الشرطة والتي تكفل سير أدارتها وإعمالها والقيام بمسئولياتها وتحقيق اهدافها . تتولي الإشراف عليها إدارة الشؤون المالية بالجهاز , فهي تقوم بالرقابة علي الإحتياجات والرصد , والصرف علي المؤسسة وفقاً للبنود المعتمدة في الميزانية وتتقيد بالأحكام العامة للنظام المالي للقوة وذلك ضماناً لسلامة المعاملات والصرف المالي وذلك بالطبع تحت إشراف وسيطرة المدير العام لقوات للشرطة .

مقومات نجاح الرقابة الشرطية:

هناك مقومات أساسية لابد منها لنجاح الرقابة الشرطية تتمثل في :¹

1/وضع وتقييم نظام الرقابة بحيث يتلائم مع طبيعة الادارة ووجه نشاطها ومهام العمل المناط بها وخصائصة واهدافة ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين فى التصرف لدى أداء العمل المكتبى وموازنة هذة الحرية بمدى الرقابة لديهم.

2/عدم الانفاق على النظام الرقابى بالقدر الذى يفوق العائد المتوقع .

3/تكامل النظام الرقابى مع نظم المعلومات والإتصالات والتخطيط حيث ان فاعلية النظام تعتمد بالدرجة الاولى على تدفق المعلومات الدقيقة بين إرجاء التنظيم لمقارنة النتائج بين الواقع ومايجب ان يكون .

¹ . احمد المرتضى البكري أبو حراز ، الرقابة الإدارية للشرطة في ظل النظام الإتحادي، الخرطوم،:(ورشة عمل تفعيل أعمال التفتيش بالشرطة، فبراير 2007) ص، 50

4/مراعاة الوقت المناسب لتلقى المعلومات لضمان سرعة الكشف عن الاخطاء وارسال النتائج الى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشكلات المتباينة التي يكشف عنها النظام الرقابى فى الوقت المناسب قبل استفحال اثارها وتراجع درجة الردع المطلوبة.

5/تدعيم النظام بالاساليب التقنية الحديثة المتطورة وبالامكانات المادية والبشرية المناسبة التي تكفل اعلى مستوى ممكن من الفعالية وجودة الأداء والمرونة ومراجعة النظام وتحديثه

6/مراعاة الموضوعية والمشروعية فى اُسس الرقابة ومعاييرها وضمان عدم اساءة استعمالها, وان تكون واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة والابتعاد بها ما يمكن عن مظاهر الترهيب وتصيد الاخطاء دون التفريط او التساهل الذى يؤدى الى عدم جدوى الرقابة.

الفصل الثاني

الشرطة السودانية

المبحث الاول:

تمهيد:

يمكن القول ان الوظيفة الشرطية هي الوظيفة المناط بها المحافظة علي الارواح والممتلكات بجانب دورها الهام في توفير الامن والاستقرار اللازمين لتحقيق النهضة والنماء وال عمران وتحقيق وظيفة الدولة في بسط سيادة القانون وتحقيق الرفاهية ، وفي ظل التطور المضطرب والمستمر نجد انه من الصعوبة بمكان تحديد المهام الشرطية وحصرها مما يتطلب التعديل المستمر والمعالجة اللازمة في القوانين واللوائح والوامر لاستيعاب كل ما يستجد . وقد كانت النظرة القديمة لوظيفة الشرطة تحصرها في اطار النظام العام واغراضه المتعددة الا ان هذه النظرة اصبحت لا تواكب الواقع نتيجة لاتساع أنشطة الدولة وتداخلها في العديد من المجالات وقيامها باصدار التشريعات والوامر والنظم المختلفة التي تقوم الشرطة بتنفيذها بحسبانها نراع الدولة في تنفيذ القوانين وتأمين المجتمع . ان اتساع الوظيفة الشرطية اثر علي حرية الافراد المنتمين إليها ونشاطهم الشئ الذي يتطلب مواجهه بين حق استعمال السلطة والمحافظة علي هامش من الحرية وقد يتعدي ذلك الامر بحيث نجد ان هناك بعض السلطات غير العادية في الظروف الاستثنائية تقتضي توسيع السلطات الشرطية لتخرج عن نطاق المألوف علي حساب الحريات الفردية . والوظيفة الشرطية في المجتمع اي مجتمع وظيفة خطيرة حيث انها تكون دوما مطالبة بأن تكون عوناً للمواطنين وحماية لهم ويسط الامن والسعي لتحقيق الطمأنينة واقرار العدل وعليها في سبيل ذلك الحياد وانفاذ القانون بلا محاباه وحماية افراد المجتمع من التغول علي واختراقة ويستدعي ذلك بالضرورة ان تكون هناك ضوابط وقيود تحكم الاداء الشرطي حتي لا تطلق القبضة الشرطية بلا حدود وحتى لا تكون الشرطة هي مصدر الفزع علي الناس . ان الوظيفة الشرطية الاساسية في كل بلاد العالم تتركز بصفة اساسية في منع الجريمة ومكافحتها وكشفها ثم انفاذ القوانين هذا الي جانب وظائف اخرى تتقارب وتتنوع من بلد الي اخر حسب الفلسفة الجنائية في اي دولة الا ان خطة منع الجريمة ومكافحتها تمثل القاسم المشترك بكل اجهزة الشرطة دون استثناء لتحقيق هذه الوظيفة الحيوية التي تتبنى عليها علاقة الشرطة بالمجتمع سلبا او ايجابا ، ان دور الشرطة الان اصبح دوراً متعاضداً لا يقتصر علي خدمة الشعب فقط كما كان شعارها سابقاً بل تجد دور الشرطة قد تعاضم لتمتد مهامها الي جوانب عديدة اجتماعية واقتصادية وسياسية وعملية ذات ابعاد قومية في مجال الامن وذلك للمحافظة علي مكاسب الشعب وقيمة وتقاليد وكف العدوان عنه واصبح لها دور في قيادة المجتمع ودفعه لتحقيق التنمية المتوازنة من خلال التنسيق بين الشرطة ومنظومة الدولة الادارية بمختلف فئاتها وذلك بخلق ثقة متبادلة تبني جسور النجاح المشترك

وبالتنسيق مع كافة الاجهزة الامنية لتوطين مفهوم الامن الشامل والامن المجتمعى وفى ذلك ذهبت الشرطة السودانية واصبحت لها موروثاتها وتقاليدها الراسخة خلال مائة عام ونيف الامر الذى يجعل منظومتها الادارية ذات تجربة يحتذى بها على الرغم من انه قد يشوبها احيانا بعض لاختفاقات التى قد تؤثر سلبا على الاداء العام.

التطور الاداري للشرطة في السودان :

يعتبر العمل الشرطي ضرورة الحياه لتحقيق الامن الذي يعد من الحاجات الاساسية لأي مجتمع ولا يمكن الاستغناء عنه وبواسطة يتحقق الازدهار وبدونه تعم الفوضى والمشكلات. وقد استنتج المؤرخون من خلال الدراسات والاثار للممالك السودانية القديمة وجود نظام شرطي قوي ناتج عن وجود حضارات كانت مستقرة لفترات طويلة بفضل القبضة الأمنية القوية الذي وفر الاستقرار لهذه الممالك او الدويلات - حيث ان الشرطة وجدت نتيجة لتطوير المجتمعات من حياة البداوة الي حياه التحضر والتمدن حيث ان وجود الشرطة يعد من المقومات الاساسية للدولة¹.

وقد تشكلت اول قوة شرطة (بوليس) في السودان منذ عام 1874 تحت ادارة احد المأميرين المصريين وبعض الضباط السودانيين ، وكانت المسؤولية تقع علي الضباط المصريين وذلك لالمامهم بالاجراءات القضائية وتولي المصريين هذه المهمة لوجود صراعات قبلية عنيفة بين السودانيين انذاك ، وكان معظم الجنود من الجيش المصري مع القليل من السودانيين خصوصا في الخرطوم وذلك لعدم وجود من يليق بهذا العمل من الاهالي ولوجود العناصر الاوروبية في العديد من المدن السودانية الامر الذي تطلب المظهر الحسن والحكمة في التعامل . وكانت قوات الشرطة السودانية (البوليس) التابعة لمصر تتبع للسكرتير الاداري بعد ان كانت خاضعة للجيش المصري وذلك لان كبار الضباط انذاك من الانجليز، وقد اعطيت السلطة للمديرين انذاك لاستبدال الضباط المصريين برجال من السودان.وفي بداية الحكم الثنائي عام 1902 كانت قوة البوليس تتكون من { 51 ضابط و 541 جندي مصري و647 جندي سوداني } وفي عام 1904 ثم اعتماد نظام اللامركزية في التعيين في البوليس فاعطيت السلطات للمديرين في التعيين ومن ثم بدء عدد السودانيين يزداد فيما بلغ عدد المصريين فى الشرطة عام1908 { 389 مصرياً }من المجموع الكلي { 2979 } من البيادة، اما في القرى فقد ساد نظام الخفراء تحت اشراف العمد ورؤساء القبائل.وقد عمد الانجليز الى احلال السودانيين مكان المصريين في الاجازات حتى تقلص عدد المصريين

¹ عمر صالح ابوبكر ، تاريخ الشرطة في السودان، 1898-1956 { بحث غير منشور } ص 16 اكااديمية الشرطة.

في عام 1908 الى {60 جنديا} فقط من البيادة ، وكان السودانيون راكبين حتى يحجب اليهم الامر.، وفي عام 1904 عهدت ادارة البوليس الي السكرتير الاداري في الخرطوم العاصمة اما في المديرية فكان المدير هو المسؤول عن البوليس. ونلاحظ هنا ان نظام الشرطة (البوليس) في ذلك الوقت كان يدار لامركزياً اي ان تبعية الشرطة للولايات لم تكن بدعه وكان المدير هو المسؤول مسؤولية مباشرة عن التعيين والتدريب والمرتببات والتسليح واللبس .الخ اما اختيار الجنود فقد كان يتم من الجنود الذين اتمو الخدمة بالجيش اما الخفاء فقد كانوا من بين الذين كانت لهم خدمة بالجيش .اما في عام 1908 فقد اصدرت الحكومة قانون البوليس وهو قانون قصبه تشكيل وترتيب وتنظيم قوة البوليس وطائفة السجانين والغريب في الامر ان القانون قد حدد الرتب وسلطاتها بدءاً بالقمندان مثل قمندان الجمرك ومدير الموائى ، واعطي الحاكم العام سلطة وضع اللوائح المنظمة للبوليس بصورة عامة واجاز للمديرين وضع اللوائح الخاصة حسب حالة الاقليم وحدد الجرائم والعقوبات التي يحاسب عليها رجل البوليس .امافي عام 1909 فقد صدر قانون خاص بتحديد الماهيات وكان موقعاً من الخديوي¹.

وبالنظر الى تاريخ الشرطة السودانية منذ نشئتها نجد ان تنظيم الشرطة الحالي يرجع الى الادارة البريطانية التي تولت الحكم بعد نهاية الحكم المهدي .ولقد كان الحكم في عهد (كتشنر)حكما عسكريا محضا الا ان الحاكم العام الثاني (ونجت)والذي كان مسئولا عن المخابرات في حملة الفتح قد راي الاستعانة بالنظم الشرطة المطبقة في مصر وانجلترا في ذلك الوقت فقام باختيار ثلاثين ضابطا من الجيش الانجليزي بقيادة يوزباشي (نقيب) في قمة الشرطة بالسودان عام 1899م الا ان التجربة لم تشهد نجاحا لاختلاف طبيعة اعمال الشرطة عن العمل العسكري مما اضطر معه الحاكم العام ان يصدر امرا عام 1905م بجعل الشرطة غير مركزية ووجه كل مدير مديرية بمعالجة موضوع الشرطة محليا واحتفظ بوحدة الامدادات تحت قيادة حكامر بالعاصمة الا ان التجربة لم يحالفها التوفيق واضطرت السلطات للاستعانة بخبير في تنظيم المجتمعات يدعى (ج.هبلوبيرج) ليقوم بتنظيم الشرطة السودانية عام 1910م وكان المذكور قد نجح في تنظيم مجموعات في الهند والصومال.ووضع (ج.هبلوبيرج) اسس تعيين رجال الشرطة وطريقة تدريبهم وقد نفذ خطته في انشاء شرطة نظامية في امدرمان وعلى ضوء نجاح تجربته تلك نفذ خطة مماثلة في 1913 م شملت باقي انحاء البلاد وفي عام 1914م بدأت خطوات توسيع جهاز الشرطة وادت التكلفة العالية للاتجاه نحو تعيين ضباط شرطة من السودانيون بدلا عن الانجليز فكان ان تم اختيار بعض السودانيون من

¹ احمد المرتضى البكرى ابو حراز ،ورشة عن الرقابة الادارية ،{الخرطوم، الادارة العامة للتفتيش العام 2007} غير منشور

مصلحة البوستة وارسلوا الى مدرسة الادارة وتخرجوا فيها ضباطا للشرطة لأول مرة واصبحت مدرسة الادارة هي المؤسسة التي تؤهل ضباط الشرطة والضباط الاداريين في آن واحد حتي عام 1951 م حيث فصلت مدرسة تدريب الضباط الاداريين لتظهر كلية الشرطة الى الوجود . و في عام 1933م تم إنشاء قمندانية الخرطوم تحت الاشراف المباشر لمدير المديرية واصبحت شرطة المدن الثلاث مراكزا للشرطة تتبع في إدارتها للمفتشين المسؤولين عن تلك المراكز ، وفي عام 1954 م تمت السودنة وعين السيد امين شاذلي اول قمندان سوداني للخرطوم ، و تجدر الاشارة الى ان النظام الذي ادخله (بلويبرج) جعل من الشرطة مزيجاً من النظام المركزي واللامركزي فمن ناحية الافراد جعل الضباط مركزيين يتم تدريبهم مركزياً ويوزعوا للمديرية على ان تظل ترقياتهم وتنقلاتهم خاضعة للرئاسة . أمامن ناحية الرتب الاخرى فيتم تعيينهم محليا دون تدخل من الرئاسة في شؤونهم الا من ناحية عامة للتأكد من تطابق التدريب واللبس والمرتبات . ولهذا الغرض فقد عين مدير بوليس بريطاني عام 1940م من السلك الاداري ونتيجة لمذكرة ضباط الشرطة عام 1948م والتي طالبوا فيها بتعيين مدير متخصص من الشرطة وتحسين ظروف الخدمة فقد تم تعيين اول مدير شرطة متخصص هو المستر (بيني) عام 1953م وتمت سودنة المنصب في عام 1956 م حيث تولاه اللواء شرطة امين احمد حسين . وبعد الحكم العسكري الاول وفي عام 1959م وقيام المجلس المركزي وضعت الشرطة تحت الاداريين مرة اخرى والغى منصب مدير عام الشرطة وعقب ثورة اكتوبر 1964م عادت مركزية الشرطة وعاد منصب مدير عام الشرطة . وخلال الحكم المايوي وعند تطبيق الحكم الاقليمي الغيت مركزية الشرطة والغيت وزارة الداخلية ولم تعد الامور الى نصابها الا بعد ثورة رجب - ابريل 1985م حيث اعيد انشاء وزارة الداخلية ومنصب مدير عام الشرطة . واستمرت الشرطة في فترة الحكم بعد الانتفاضة بين المركزية واللامركزية حتى قيام ثورة الانقاذ .

ان تكوين جهاز الشرطة يجب ان لا تؤثر عليه العواطف والمواقف الشخصية لحساسية هذا الجهاز وإرتباطة الوثيق بكيان الدولة وبما يعين على تقديمها او تخلفها لأنه الجهاز المنوط به تنفيذ القوانين وحماية الحريات والحقوق لكل مواطني الدولة لذا يجب عند تكوينه مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية لبيئة العمل والعاملين والمجتمع . حيث ان النظام الاداري الذي الذي يجب ان تتبعه الشرطة ليس بمعزل عن النظام الاداري الذي تتبعه الدولة حتى يجيئ نظام الشرطة بما يحقق احتياجات الدولة وطموحاتها وبالتالي فأنة لا يجوز نقل نظام مطبق في دولة لدولة اخرى لمجرد انه نظام فعال في تلك الدولة فمثلا النظام المعمول به في دولة اشتراكية لا يصلح لدولة ملكية ولاختيار نظام الشرطة لاي دولة لابد من تحديد المطلوب من جهاز الشرطة وإصطحاب نوعية نظام الحكم بالدولة وإتساع رقعتها ووسائل الاتصال والمواصلات ونوعية المواطنين وثقافتهم

ومعتقداتهم وعاداتهم ولغاتهم والكثافة السكانية والامكانيات المادية .ومن المتعارف عليه ان الشرطة في العالم تأخذ واحد من ثلاثة اشكال بالرغم من الاختلاف والتباين الذي تبني عليه الدولة ولا تخرج عن ذلك وإن اختلفت وتتمثل في النظام المركزي واللامركزي والوسط بين المركزي واللامركزي¹ .

النظام الادارى للشرطة السودانية :

يقصد بالنظام الادارى للشرطة شكل سلطة الشرطة واختصاصاتها وطريقة قيادتها واين تتركز والتي تتمثل في وزارة الداخلية او رئاسة قوات الشرطة دون مشاركة من هيئات اخرى حيث يستند هذا النظام على قيام جهاز واحد للشرطة يضم افراد او كادر واحد ينطبق عليهم قانون واحد وتلتزم الشرطة بتنفيذه و يشتمل النظام على نوعين من المركزية و هي:²

- النظام المركزي المطلق:

و هو يركز السلطه في يد المركز و ليس لشرطة الولايات الحق في البت في اي امر قبل الرجوع الى المركز ، اي ان السلطات في يد وزير الداخليه ومدير عام قوات الشرطة وهذا النظام المطلق يلائم الدوله صغيرة الحجم قليلة السكان.

النظام المركزي غير المطلق :

وفيه تخول رئاسة الشرطة بعض السلطات لممثليها في الولايات وفقا للوائح والمنشورات حسبما يتطلبه تسيير العمل بمرونة ويسر وبما لا يفقد رئاسة الشرطة الهيمنة .

مزايا النظام المركزي للشرطة:

بتوجيه السؤال ماهى مميزات النظام المركزي اجاب بانه:³

1. يوحد نظام الشرطة في كل الدولة مما يزيد بكفاءتها بفضل الامكانيات المالية و الفنيه للمركز .
2. يركز الوظائف في سلم هرمي يتيح الفرصه لمستقبل احسن ومخصصات وامتيازات افضل للعنصر البشري .

¹ مقابلة ،لواء جلال الدسيس،الخرطوم الادارة العامة للتخطيط رئاسة الشرطة 2015/12/16 الساعة الثانية ظ

² مقابلة لواء جلال الدسيس ،المرجع السابق

³المرجع السابق

3. حماية جهاز الشرطة واعضاءها من النفوذ السياسي .
 4. حماية وحدات الشرطة من تقلب سياسات الادارة المحلية.
 5. يتيح هذا النظام الهيمنة المطلقة على الجهاز والعاملين من خلال وحدة التنسيق و المتابعة
 6. يوفر فرص افضل لمكافحة الجريمة
 7. يوفر النفقات والخبرات و الجهاز الاستشاري
 8. اتاحة الفرص للتعاون الدولي مع اجهزة الشرطة ببلدول الاخرى للقيام بالدور المطلوب عند التعاون مع الشرطة الجنائية الدولية لمكافحة الجريمة عالميا واقليميا.
- اما عيوب النظام المركزي للشرطة فتتمثل في:

1. تركيز السلطة مما ينتج عنه تقصير في الاجراءات واضعاف للمسئوليات في بعض المسائل
 2. لكنة يسهل على الحكومة المركزية التدخل في الحريات السياسية والشخصية.
- اما القواعد الاساسية للنظام المركزي التي تعمل بها الشرطة السودانية فتتمثل في:¹
- تلقي النظام المركزي توجيهاته من جهه واحدة وفيه يتم توزيع امكانيات الدولة المتاحة بصورة متكافئة بين الوحدات والادارات والولايات وذلك وفق طبيعة العمل وتسد الى النظام المركزي القواعد التالي..

1. تركز السلطات في يد القيادة المركزية .
2. يكون وزير الداخلية ومدير عام قوات الشرطة في قمة الجهاز.
3. فيما عدا حالات التخصص الفنية يخضع ضباط وافراد الشرطة الى اوامر تحريكهم بين مختلف الادارات كسبا للخبرات .
4. الاختصاص العام للشرطة العمل في جميع انحاء الدولة .
5. وحدة القانون و اللوائح والمنشورات والوامر التي تنظم اعمان الشرطة الادارية والجنائية و الفنية .

¹ مقابلة جلال الدسيس،مرجع سابق

6. وحدة الامتياز والمستحقات المالية

7. خضوع كافة الادارات و الوحدات للتفتيش المركزي

8. وتكون رئاسة الشرطة مسئولة من تحقيق الاتي ¹:

(أ) الاحتفاظ بسجل اقدمية الضباط والجنود لضبط اجراءات الترقيات و التنقلات وبغرض التاهيل العلمي والمهني داخليا وخارجيا .

(ب) الاشراف على تدريب الضباط والجنود ووحدة المناهج و البرامج لكل افراد الشرطة حسب المسئوليات.

(ت) تحديد انواع الاسلحة المصدق باستعمالها و توفير زخائرها.

(ث) وحدة الامداد لتوفير المهمات والملبوسات والمعينات مثل وسائل الاتصال والمواصلات والدفاتر والسجلات والاستمارات .

(ج) الاشراف على مركزية المختبرات الجنائية .

(ح) ربط جهاز الشرطة اقليميا وعالميا بالاجهزة المشابهة وتبادل الخبرات من خلال حضور المؤتمرات واللقاءات والتدريب المشترك.

(خ) التنسيق عند تداخل اختصاصات الادارات والوحدات.

ومن خلال الواقع الحالى نجد ان الشرطة السودانية ووفقا للقانون تدار بالنظام المختلط حتى الان ،وان هناك مستوى تعطل بانفصال جنوب السودان وبالتالي ينبغى الالتفات الى ذلك الامر واجراء التعديلات اللازمة فى القانون الجديد .ومن واقع الخبرة العملية تاكد بما لا يدع مجالا للشك ان النظام اللامركزي يظل خيارا غير عملى وغير منتج وذلك لضعف اهتمام السلطات المحلية بالولايات بتوفير الموارد واحتياجات القوات الموجودة ويرجع ذلك الى ضعف ميزانيات الوحدات الادارية المحلية فى كل الولايات وزيادة الاعباء والمهددات الامنية وخضوع الامر للاهواء الشخصية للمسؤولين عن الوحدات الادارية او الولايات وانعكاس الروح السلبية على القوة .

مقابلة فتح الرحمن عثمان، مرجع سابق ¹

اهداف قوات الشرطة السودانية:

المادة {12} من قانون الشرطة فى السودان لسنة {2008} نصت على الاتى:

1/تهدف قوات الشرطة الى المحافظة على امن الوطن والمواطن.

2/دون المساس بعمومية البند {1}تهدف قوات الشرطة الى :

ا/تنفيذ القانون وحفظ النظام.

ب/تحقيق الامن الداخلى للبلاد والمساهمة فى تحقيق الامن القومى بالتنسيق مع الاجهزة المختصة .

ج/تحقيق التعاون الدولى والاقليمى والثنائى فى مجال مكافحة الجريمة.¹

ومن خلال الدراسه تلاحظ لى ان القوانين السابقة لم تبين هذه الاهداف بهذة الدقة الا ان قانون {2008} والذى جاء محددًا لهذه الاهداف الواردة والمحددة والتي لا تتفصل عن السمات العامة او المبادئ التى اقرتها القوانين لتسوير العمل الشرطى حيث ان العمل الشرطى فى دواخلة يكسب الوظيفة الشرطية اهمية كبيرة تجعل من تنفيذها ينساق نحو استقلال الوظيفة بصورة سالبة الامر الذى يجعله متجاوزا للقوانين وحقوق الغير . الا ان ذلك الامر يساعد فية المواطن نفسه. ولذلك جاءت فقره الاولى مشيرة الى ان {الشرطة تهدف للمحافظة على امن الوطن والمواطن .} اى ان الشرطة مهمتها هى تعضيد العملية الامنية الموجودة اساسا والمحافظة عليها فالانسان بطبعه يميل الى الامن والطمأنينة وذلك هو الاصل ،ونقيض ذلك عدم الامن بالتالى تظهر مهمة الشرطة فى المحافظة على الامن والامان ويظهر تطبيق ماورد فى الفقرة الثانية وهى تنفيذ القانون وحفظ النظام . فتنفيذ القانون لا يتطلب التطبيق الا بعد الخروج على الامن او بارتكاب جريمة او التأثير على الطمانينة العامة وبالتالي تصبح وظيفة الشرطة ومهمتها شاملة لتحقيق الامن الداخلى للبلاد والمساهمة فى تحقيق الامن القومى بالتنسيق مع الاجهزة الامنية الاخرى ،وكذلك على نطاق اقليمى ودولى وفقا للاتفاقيات والمعاهدات الدولية او الاقليمية مثل مايحصل من تنسيق مع المنظمة الدولية لمكافحة الجريمة {الانتربول} او اتفاقيات مكافحة المخدرات او الاتجار بالبشر {الايابكو}... الخ وهو من الاهداف التى نص عليها قانون الشرطة {التعاون الدولى} الفقرة (ج). كذلك نجد ان الاستراتيجية

¹ قانون قوات الشرطة السودانية 2008

القومية الشاملة قد تناولت عدد من الاهداف الاستراتيجية من واقع مسئولية الشرطة تجاه المجتمع والقطاع العدلى والمواطن السودانى كالاتى:¹

- المساعدة فى المحافظة على السودان كأمة موحدة من خلال مساهمتها فى العملية اللامركزية .
 - العمل على جعل الوحدة جاذبة .
 - المساهمة فى استقرار وامن السودان .
 - المساهمة فى ترقية وتقوية عملية السلام.
 - نشر وتحسين الخدمة المقدمة من الشرطة السودانية فى كل البلاد لتمكين الكل من الوصول الى العدالة .
 - تحسين وتوزيع الموارد والادارة داخل الشرطة القومية لتوفير خدمة افضل .
 - تحسين البنية التحتية لشرطة السودان والتجهيزات بما فيها المعلومات والاتصالات والمعدات التقنية والشبكات التى تزيد الانتاجية وتعطى مردودا ماليا طيبا وتقوية اتاحة العدالة للجميع .
 - المساهمة فى محاربة كل اشكال الفساد.
- هذا وقد التزمت الخطة الاستراتيجية للشرطة السودانية بوضع اولويات خارجية تمثلت فى:²
- العلاقات المجتمعية .
 - تعاون الشركاء والاتصالات .
 - التعاون الدولى .
 - تقوية الامن ومحاربة الجرائم العابرة .
 - حفظ النظام وتحقيق الطمانينة العامة .

¹ الخطة الاستراتيجية الخمسية 2009-2013-شرطة السودان ص14

² المرجع السابق

اما الاولويات الداخلية بالنسبة للشرطة فقد تمثلت فى :¹

- الموارد البشرية .
- الادارة .
- التمويل .
- البنى التحتية.
- الاداء وجودة الخدمة.
- التدريب .

مهام الشرطة فى القانون السودانى:

اقتضى الدور الذى تؤدىه الشرطة واهميتها فى بسط هيبة الدولة وتنفيذ القوانين والحفاظ على النظام العام وتوفير الطمأنينة ,,ان يفرد لها قانون خاص يحدد مهامها وواجباتها وسلطاتها وظهر ذلك فى الدستور الانتقالي لسنة {2005} فى المادة {148} منة والتي تقرا{...الشرطة قوة نظامية خدمية مهمتها تنفيذ القانون وحفظ النظام والانتماء لها مكفول لكل السودانين بما يعكس تنوع وتعدد المجتمع السودانى وتؤدى واجباتها بكل حيده ونزاهة وفقا للقانون والمعايير القومية والدولية المقبولة² .

والشرطى وفقا لما ورد بالقانون هو اى فرد من افراد الشرطة سواء كان فردا ام ضابطا وذلك ماورد فى قانون الشرطة {2008} اما قانون الاجراءات الجنائية فقد عرف الشرطى بانه اى فرد من افراد الشرطة من اى رتبة او من يكلف بمهامه.

المرجعيات القانونية والإدارية للشرطة السودانية:

تودى الشرطة السودانية واجباتها ومسؤولياتها حسب المرجعيات الاتية:³

- الدستور القومى الانتقالي لجمهورية السودان للعام 2005

¹ الخطة الاستراتيجية الخمسية ،مرجع سابق

² دستور السودان الانتقالي 2005

³ الخطة الاستراتيجية الخمس 2009-2013،شرطة السودان ،الخرطوم،الادارة العامة للتخطيطص 11

- المرسوم الجمهورى رقم 34 لسنة 2008

- قانون قوات الشرطة لعام 2008

- قانون الاجراءات الجنائية لعام 1991

- قوانين وتشريعات اخرى

وتتلخص المرجعيات الاساسية فى الاتى :

فى الدستور الانتقالى لجمهورية السودان لعام 2015 فى :

فى الباب التاسع-الفصل الثانى والذى يحدد المهمة والدور والسلطات والوظائف للمؤسسات المعنية بانفاذ وتطبيق القانون بما فيها الشرطة السودانية فالمادة {148} تحدد الشرطة كقوة خدمة منظمة ومهمتها هى التعامل فى حفظ القانون والامن والنظام وهذه المادة تركز على ان الشرطة لامركزية حسب اتفاقية السلام الشامل وان لها ثلاثة مستويات، قومية، جنوبية، وولائية .ومن ناحية عملية فقد خرج مستوي جنوب السودان وضعف المستوى الولائي لاحقا . وبالتالي تمكن النظام المركزي .

اما المادة {149} فقد شرعت اقامة قوات السجون والحياة البرية على المستوى القومى والجنوبى والولائى.

ونجد ان المنشور (34) لسنة (2005) قد صدر عقب صدور الدستور منظما للاختصاصات التى تتولاها الشرطة السودانية و يحدد اختصاصات كل المؤسسات الدستورية لوزارة الداخلية ويمنح وزارة الداخلية الاختصاصات الاتية¹:

- وضع الانظمة والضوابط والاجهزة واتخاذ التدابير والاجراءات لحماية الانفس والممتلكات والمصالح والمؤسسات العامة من الخطر والكوار .

- زيادة الوعى الجماهيرى الشعبى من خلال المعلومات الكافية والطرق المساعدة لمكافحة الجرائم ولمساعدة الشرطة فى تادية واجباتها .

- تنظيم وادارة السجل المدنى والجوازات والجنسية والبطاقة الشخصية والشئون الهجرية.

¹ المنشور ، 34 لسنة 2005

- التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لترسيم الحدود مع الدول المجاورة حسب الاتفاقيات المبرمة مع تلك الدول .
- وضع الانظمة المساعدة على صيانة السلوك القويم والتصرف الحسن والنظام العام.
- اجراء التحريات او الاجراءات الجنائية حسب نصوص قانون الاجراءات الجنائية 1995 وتفيد الاحكام القضائية وقرارات السلطة المختصة .
- اقامة المعايير والضوابط لتنظيم المرور وتحديد الشروط والاحوال لمنح رخص القيادة وترخيص المركبات وتنظيم المرور على الطرق القومية .
- القيام بالاشراف الفنى على اعمال الجمارك بما يتوافق مع نصوص القانون .
- وضع المعايير والضوابط لمنح رخص السلاح والذخيرة وانظمتها التجارية .
- ادارة وصيانة امن السجون الاتحادية ورعاية وتاهيل النزلاء.
- رعاية اللاجئين حسب الاتفاقيات العالمية وتشجيعهم على العودة الطوعية الى بلدانهم.
- وضع المعايير اللازمة للتحديث والتدريب واعادة تاهيل الشرطة على المستويين القومى والولائى.

التزام الشرطة السودانية بالمبادئ الادارية والمهنية:

- وقد جاءت المبادئ العامة والاهداف مفصلة فى المادتين {11} و{12} من قانون الشرطة وحددت المادة {11} فى الفقرة{2} منها التزامات الشرطى المهنية وهو يؤدى واجبة كالاتى:¹
- 1/احترام سيادة القانون .
 - 2/تعزير واحترام حقوق الانسان وفقا للدستور .
 - 3/الالتزام بالنظم والمعايير المهنية والفنية والسلوكية.
 - 4/احترام الاديان وكريم المعتقدات.
 - 5/ اداء الواجبات بكل حيده ونزاهة وفقا للقانون والمعايير القومية و الدولية المقبولة.

¹ قانون قوات الشرطة 2008

و نلاحظ هنا ان القانون قد حدد الالتزامات و اشار اليها فى مادة منفصلة عن الاهداف و يظهر ذلك بالاشارة لاحترام سيادة القانون و تعزيز حقوق الانسان وفقا للدستور اى ان اداء الشرطة لا يكون جزافا و انما لا بد ان يكون وفق ماتنص عليه القوانين و مبادئ الدستور العامة .

الهيكل التنظيمية للشرطة السودانية:

من خلال القرار الوزارى رقم {247} لسنة {2010} الصادر من السيد وزير الداخلية انذاك ظهرت التركيبة الهيكلية و التنظيمية لقوات الشرطة و التى سعت للارتقاء بالعمل الشرطى و تحديثه و ذلك وفقا للسلطات الممنوحة لوزير الداخلية حسب مانص عليه قانون قوات الشرطة لسنة {2008} بموجب المادة {2/17/ح} وسمى القرار بقرار اجازة الهياكل التنظيمية لقوات الشرطة لسنة {2010} و قد حوى فى المادة {3} منة البناء التنظيمى من ناحية المسميات بحسب حجمها كالاتى:¹

1/ هيئة عامة متخصصة.

الهيئات فى الشرطة تتكون من هيئة الشؤون الادارية و التخطيط . و هيئة الشؤون المالية ، هيئة التدريب ، هيئة الامداد ، هيئة التوجيه و الخدمات ، هيئة الجوازات و السجل المدنى ، و كان فى الماضى هناك هيئة العمليات و تشرف على قيادة الاحتياطى المركزى و الادارة العامة للشرطة الشعبية ، و المرافق إلا أنه تم الغاؤها و اصبحت الإدارات العامة التى تتبع لها تعمل وفقا لوصفها كإدارة عامة .

نلاحظ ان هذه الهيئات يقودها ضباط برتبة الفريق شرطة الا انه فى الاونة الاخيرة اصبح هنالك ضباط برتبة الفريق على راس بعض الادارات العامة مثل الادارة العامة للسجون و اصلاح و قيادة الاحتياطى المركزى .

2/ ادارة عامة.

و تمثل الادارة العامة اما ادارة متخصصة او ادارة تتبع لهيئة عامة مثال الادارة العامة للمواصلات ، و الادارة العامة للامداد ، و الادارة العامة للاتصال ، هذه الادارات العامة تشكل فى مجموعها هيئة الامداد و التى يتولاها ضباط برتبة الفريق . كذلك يمكن اعتبار الولايات فى مستوى الادارات العامة ذلك لترتيب مهامها الادارية عبر الهيئات الموجودة فيما يتعلق بتسهيل مواردها دون اللجوء لمدير عام الشرطة مباشرة ، و هناك منشورات عدة تنظم ذلك الامر .

¹ القرار الوزارى رقم {247} لسنة (2010)

3/دائرة.

فى كل ادارة عامة او ولاية لابد من وجود اثنين الى ثلاثة الى دوائر هى الدائرة العامة وتكون مسؤلة عن شؤون القوة والافراد وكافة الانشطة الادارية ،دائرة الجنايات وغالبا تكون فى الادارات العامة الجنائية والولايات ، ودائرة الطوارى والعمليات وهذه تتواجد بالذات فى الولايات وتكون مسؤلة عن قوات العمليات فى الولاية وتختص بكل ماهو طارى ويدخل فى اعمال التامين .ونلاحظ ان الادارات العامة المتخصصة تعمل على تكييف وضعها حسب النشاط الذى تقوم به .

4/ادارة.

الادارات هى تقسيم لمهام الدائرة ويمثلة فى الولايات ايضا المحليات التى تكون جزء من التقسيم الادارى السياسى للولاية

5/فرع.

الافرع هى تقسيم اقل للادارات والمحليات كل حسب مهامة .

6/شعبة .

ادنى من القسم وهى توزع حسب النشاط او التخصص.

7/مكتب .

وهو اخر السلم الهرمى الادارى للسلسلة العسكرية وهو الموقع الذى يحفظ السجلات ويباشر الاداء العملى والتنفيذى وعادة هذه المكاتب هى روح النشاط الشرطى اليومى وتشكل قاعدة الهرم الادارى .

كذلك جاء فى المادة {4} ما يختص بالبنا الوظيفى لقوات الشرطة والذى جا متدرجا بداية كالاتى:¹

1/مدير عام قوات الشرطة.

2/ نائب المدير العام المفتش العام.

3/رؤسا الهيئات.

4/مديرو الادارات العامة والمتخصصة.

¹ قانون قوات الشرطة(2008)

5/مديرو الادارات العامة.

6/مديرو شرطة الولايات.

7/مديرو الدوائر.

8/مديرو الادارات.

9/مديرو الافرع.

10/مديرو الشعب.

11/مديرو المكاتب.

اما المادة {15} من قانون الشرطة فقد جاءت بتكوين الهيئات كالاتى:¹

1/هيئة الشؤون الادارية.

2/هيئة الشؤون المالية.

3/هيئة الامداد.

4/هيئة التدريب .

5/هيئة التوجيه والخدمات.

6/هيئة الجوازات والسجل المدنى.

ولكل مسمى مهام وواجبات واختصاصات يؤدى فى مجملته لاداء العمل الشرطى عبر مسميات وتخصصات مختلفة تغطى كل الانشطة البشرية فى الدولة. الا ان القرار منح المدير العام حق اصدار الاوامر الازمة لتنفيذ هذا القرار خصوصا الاوامر التى تنظم المسائل الاتية:²

1/تنظيم اجراءات تفتيش الوحدات لمتابعة تطبيق الهياكل .

2/اعداد الهياكل التفصيلية للمستويات الاخرى.

¹ قانون قوات الشرطة(2008)

² القرار الوزارى رقم{247}لسنة 2010،وزارة الداخلية السودانية

3/تحديد الوصف الوظيفى للمستويات الاخرى .

4/وضع الاسس والضوابط لتنفيذ الهياكل .

5/اعداد مقترحات الوظائف بصورة علمية وواقعية حسب مستويات الهيكل المجاز .

6/تنظيم العلاقة بين الولايات وفروع الادارات المركزية بالولاية.

7/اى مهام اخرى يرى ضرورة تنظيمها.

واجبات الشرطة السودانية:

نص دستور السودان الانتقالى لسنة{2005} فى الفصل الثانى والذى يختص بالاجهزة المنفذه للقانون فى المادة {148} عن الشرطة بالآتى: الشرطة قوة نظامية خدمية مهمتها تنفيذ القانون ،الخ وهنا نلاحظ ان الدستور قد اكد على :

1/نظامية الشرطة.

2/حفظها للنظام العام.

3/قوميتها.

وماورد فى الدستور يقرأ مع ما جاء فى المادة {1/5} من قانون الشرطة لسنة{2008}والتى تنص على ماورد فى الدستور وزاد عليه بالمادة{13} فى الفصل الرابع التى تبين الواجبات والالتزامات والاختصاصات والسلطات كالاتى:¹

1/المحافظة على امن الوطن والمواطنين.

2/سلامة الانفس والاموال والاعراض.

3/منع الجريمة واكتشاف مايقع منها.

4/ترسيخ سيادة حكم القانون.

¹ قانون الشرطة (2008)

5/المحافظة على المال الهامل او المفقود او المضبوط او المستولى عليه والتصرف فيه وفقا للقانون .

6/توعية الجمهور بالمعلومات والوسائل التي تساعد على مكافحة الجريمة و تنفيذ واجبات الشرطة بما يحقق اشراك الجمهور فى معاونة قوات الشرطة ودعمها.

7/الحفاظ على الاداب والاحلاق الفاضلة والنظام العام.

8/مباشرة واتخاذ الاجراءات والتدابير الوقائية وحماية الممتلكات والمرافق العامة والمنشات الخاصة .

9/تنفيذ الاحكام القضائية واى احكام او قرارات قانونية صادرة من سلطة ذات اختصاص

10/اى واجبات تسند اليها بموجب القوانين.

اختصاصات الشرطة السودانية:

اختصاصات الشرطة وردت فى المادة{1/16}من قانون الشرطة لسنة {2008}فى 27بندا كالاتى:¹

تمارس الشرطة على المستوى القومى الاختصاصات الاتيه:

- وضع المعايير والنظم القومية التي تحكم عمل الشرطة فى المستوى القومى والشرطة فى مستويات الحكم الاخرى بما فى ذلك معايير تدريب الشرطة فى العاصمة القومية.

- التخطيط والتنظيم والرقابة والتفتيش وضبط الاداء المهنى والادارى والفنى فى المستوى القومى .

- الجنسية والتجنس والمواطنة .

- جوازات السفر والتاشيرات.

- الهجرة وشئون الأجانب.

- البطاقة الشخصية القومية.

- الشئون القانونية.

- ادارة وتنظيم العلاقات الشرطةية الثنائية والإقليمية والدولية.

¹ قانون قوات الشرطة السودانية ،مرجع سابق

- ادارة وتنظيم وتنسيق شئون منظمات الشرطة الجنائية الثنائية والإقليمية والدولية
- اعمال الدفاع المدنى الخاصة بالكوارث والطوارئ القومية ووضع المعايير والمواصفات الخاصة بإجرا الوقاية والسلامة وأعمال الإطفاء والإنقاذ.
- ادارة قوات شرطة الاحتياطى المركزي
- التدريب القومى.
- وضع المعايير القومية للاتجار فى الاسلحة النارية والذخائر المسموح بها قانونا ومكافحة الاتجار غير المشروع فيها ومنع تهريبها.
- /ادارة وتنسيق وتنظيم اعمال التحقيق الجنائى والبحث الجنائى الفنى والأدلة الجنائية.
- مكافحة الارهاب والجريمة المنظمة الدولية وغير الوطنية.
- توعية المواطن بالمعلومات والوسائل التى تساعد على الوقاية من الجريمة ومكافحتها بما يفرز مشاركة فى المسئولية الامنية
- مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية .
- حماية المرافق والمنشآت القومية بما فى ذلك الموارد الطبيعية القومية.
- اعمال الجوازات والهجرة وشئون الأجانب.
- مراقبة وضبط الحدود الدولية لأغراض مكافحة الهجرة غير الشرعية والجريمة العابرة والنهب.
- نظم وقواعد السجل المدنى.
- نظم وقواعد وسياسات حركة المرور القوميه.
- ادارة السجون القوميه وصيانتها وحفظ امنها ورعاية النزلاء وتأهيلهم وإصلاحهم.
- مكافحة التهريب.
- حماية وتأمين المتاحف الوطنية ومواقع التراث الوطنى والمواقع السياحية القومية.
- وضع نظم وقواعد حماية الحياة البرية والبيئة.

- اى اختصاصات او اعمال اخرى ذات طبيعة قومية.

- اى مهام او واجبات تكلف بها بموجب القانون.¹

ويمكن القول ان ماجا من تفصيل لهذة الاختصاصات او الواجبات فى القانون الاخير اشمل واوسع مما ماورد فى القوانين السابقة وذلك مايتماشى مع الدور المتنامى لهيئة الشرطة وفقا لمستجدات التطور فى المجتمعات التى تعمل بها ومواكبة لما يتم فى العالم من حولنا . ورغم هذا التفصيل فى الواجبات وفقا للتخصصات المختلفة التى تقوم بها هيئة الشرطة السودانية فان الركيزة الاساسية وجوهر الواجبات يظل هو المحافظة على امن الوطن والمواطنين وسلامة الاشخاص والاموال ومنع الجريمة واكتشافها وفوق ذلك التعبير عن سيادة القانون فى الدولة منعا للفوضى والاضطراب.²

وارى ان مايهنا ايضا فى هذة الاختصاصات التى نص عليها القانون ويؤكد على سلامة الفكرة واهميتها ماورد فى البند {2} من الاختصاصات التى اشارت الى ممارسة الشرطة {للتخطيط والتنظيم والرقابة والتفتيش وضبط الاداء المهنى والادارى والفنى فى المستوى القومى} وهنا تظهر اهمية التخطيط والرقابة والا لما تم الاشارة الى ذلك فى صدر الاختصاصات التى نص عليها القانون مما يجعل مهمة الرقابة متعاظمة لضبط الأداء الشرطى والتأكد من الإلتزام بالمعايير والقوانين.

قانون الاجراءات الجنائية لعام 1991 والقوانين والتشريعات الاخرى:

تفصل المواد من 22-27 من قانون الاجراءات الجنائية لعام 1991المهام المخوله للشرطة لانفاذ القانون فى الاحوال التالية :

المطاردة والقبض والتوقيف وقفل الاماكن والطرق والاماكن العامة والمواقع والاستجواب والتحرى والرصد والمتابعة والتفتيش والاعتقال والابقاء فى الحراسة والسيطرة على الاسلحة والمواد الخطرة والقيام بالتعهدات والضمانات واصدار اوامر الحضور وطلب المساعدة من اي شخص لمنع او كشف الجريمة ولتطبيق الاحكام القضائية.

اما القوانين والتشريعات الاخرى فانه مخول للشرطة بموجب سلطاتها ووظيفتها اتباع سلطات معينة تتبع من التشريعات الاتية على سبيل المثال :

¹ قانون قوات الشرطة لسنة 2008

² الوسيلة على الطاهر ،احكام وضوابط الوظيفة الشرطية،{الخرطوم،مطبعة الشرطة، 2012} ط1 ص17

- قانون السجون ومعاملة نزلاء السجون .
- قانون السجل المدنى .
- قانون الصحة العامة .
- قانون المرور .
- قانون الغابات .
- قانون جوازات السفر .
- قانون الجنسية .
- قانون المخدرات والمؤثرات العقلية .
- قانون حماية الصيد والحظائر الاتحادى لسنة 1986.
- قانون تنظيم حمل وامتلاك الاسلحة .
- قانون الجمارك .
- قانون الدفاع المدنى .

فلسفة الوظيفة فى الشرطة السودانية:

يمكن القول ان للشرطة وظيفة مهمة يجب ان تلعبها وذلك بتوظيف مواردها البشرية والمادية وهذه الوظيفة هى حفظ الامن سواء بمفهومه الكبير او بمفهومه الجنائي الذي يسعى لبث الطمأنينة واقامة العدل فى المجتمع وتطبيق القوانين وإشاعة الحكم الرشيد وبالتالي تحقيق الامن المستدام وذلك من خلال انشطة متعددة ومختلفة وعلى الرغم من ان الخبراء الشرطيين اشاروا الى ان الوظائف الشرطية لا تخرج عن الاشكال الثلاثة :

- الوظيفة الادارية .
- والوظيفة العدلية .
- الوظيفة الاجتماعية.

الا ان الدارس يرى ان هناك وظيفة هامة اصبحت لها مكانة كبيرة وهي الوظيفة العملية.

فواجبات الشرطة المنصوص عليها فى القانون يمكن تصنيفها حسب الانشطة وطبيعة العمل وفقا للوائح والمنشورات التى تصدر من قيادة الشرطة او القائمين على امرها عموما .فالوظيفة الادارية يقصد بها مجموعة الاجراءات التى تباشرها الشرطة لتنفيذ واجباتها حسب مافصلة القانون واللوائح والمنشورات الادارية لحفظ الامن والنظام العام باقامة حالة تسهم فى شعور المجتمع بالطمأنينة بالقدر الكافى .اما الوظيفة العدلية فهى مجموعة الاجراءات القانونية التى تباشرها الشرطة بعد وقوع الجريمة دائما واستثناء قبل وقوع الجريمة فى حالة التدابير الاحترازية والاجراءات الوقائية تحت اشراف اجهزة النيابة او القضاء حسب الحال ومانصت عليه القوانين شكلا او موضوعا وفى تقديرى ان واجبات الشرطة الاجتماعية تنقسم الى قسمين قسم مختص بدور الشرطة فى المجتمع ومكافحة الجريمة وتحليلها والتوصية بشأن معالجتها والقسم الاخر مختص بالمسائل الاجتماعية للقوة واحتياجاتها .

ومن الملاحظ ان مهام الشرطة السودانية ظلت فى تتطور وتوسع وذلك لظهور التحديات المتمثلة فى تقديم الخدمات المتحضرة والفاعلة للسودان ومواطنة فى بيئة دائمة التغير الامر الذى يتطلب العمل على تقوية المعايير والضوابط والعمل على تنفيذ الاتفاقيات الثنائية والاقليمية والدولية .وتتمثل هذه التحديات الواجب مراعاتها فى النقاط الاتية :¹

1-الزيادة السكانية المتسارعة والامتدادات السكنية الافقية والراسية وما يتبعها من ملحقات وافرازات .

2-النشاطات البشرية المتعددة والمختلفة والمتنوعة والتقاطعات الدولية لها .

3-المشاريع الانمائية الممتدة فى مساحات شاسعة سواء كانت زراعية ام رعية ام صناعية وملحقاتها .

4-شبكات المواصلات البرية والبحرية والجوية وشبكات الاتصال الحديثة التى اصبحت ناقلة للثقافات والافكار المختلفة .

5-الافرازات الامنية المتنوعة والمتوسعة والمتطورة .

ووالدارس يرى من واقع الخبرة ان هذه التحديات الان اصبحت بسيطة مقارنة بالتطور العلمى الهائل والانفلات السكانى ويرى ان هنالك تحديات اخري تواجه الشرطة السودانية هى الاتى :

¹ محجوب حسن سعد ،الشرطة ومنع الجريمة :، منشورات الشرطة السودانية ،مرجع سابق، ص72

ا/مكافحة الارهاب والذي تتعدد التعريفات التي تشرح المفهوم الا ان الشرطة دائما هي حاجز الصد الاول لمجابهة اي عمل ارهابي.

ب/مكافحة الجريمة الدولية اوالجريمة العابرة اوالجريمة المنظمة والتي تتولها منظمات ضخمة وعصابات دولية وذلك فى مجالات مختلفة منها الاتجار بالشر والرقيق الابيض وتجارة الاعضاء البشرية ..الخ

ج/جرائم المعلوماتية وجرائم السايبر والانترنت وهى تتسارع وتتطور يوم بعد يوم وتحتاج الى تدريب وتاهيل ونوعية معينة من الدراسة وذلك حتى تواكب القوة العاملة التطور الالكترونى المتسارع.

د/مكافحة التهريب والاثار السالبة التى تنعكس على المجتمع.

ه/مكافحة الاتجار بالمخدرات التى تعددت اشكالها من المخدرات الافيونية الى المخدرات التخليقية والكيميائية والتى تشكل تدميرا للمجتمع.

و/ الاهتمام بالحكم الراشد وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق الاستراتيجية القومية الشاملة والقيم والغايات التى رصدتها وزارة الداخلية كمشروعات للشرطة السودانية.

ز/الهجرات والنزوح الداخلى وافرازاتة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

والدارس يرى ان التحديات اعلاة تجابها معوقات عديدة تفرض على الواقع الشرطى يلزمها بتغيير اساليب عملها لتكون مواكبة وحتى تتمكن من تحقيق الامن المستدام ومن خلال التجربة يتضح لنا ان هذه المعوقات تتمثل فى:

اولا:ضعف الامكانيات المتاحة وقلة الدعم الحكومى والولائى فى مواجهة متطلبات العملية الامنية المتزايدة وذلك من خلال الاعداد المتزايدة المطلوبة فى ظل الزيادة السكانية المطردة التى تحتاج الى الاليات والعتاد والاعاشات والتجهيز المتطور فى ظل عالم اصبحت فيه الجريمة عابرة للدول والاقاليم.

ثانيا :ضعف التاهيل العلمى والمهنى المطلوب لمواجهة الجرائم المستحدثة فى المجالات الالكترونية وعلوم الحاسوب والتقانات المختلفة .

ثالثاً: عدم الاهتمام بمراكز البحث العلمى الجنائى وعدم مواكبة المناهج العلمية المستحدثة فى كشف الجريمة او مكافحتها على الرغم من وجود مراكز بحثية وكلية جامعية واكاديمية شرطية ومعهد للدلة والدراسات الجنائية .

رابعاً :السياسات التشريعية للدولة والتي تتأرجح فى توزيع الواجبات والسلطات والتي تنعكس سلباً على اداء القوة حيث ان القوانين الحالية تكابر لتعطى الحق لجهات عدلية اخرى وتجعل الشرطة تؤدى عملها بالوكالة وتحت اشراف هذه الاجهزة على الرغم من قلة الخبرة لدى هذه الاجهزة وعدم انتشارها وفقدانها للقوة الدافعة والحامية لاحكامها وواجباتها وللمنتمين لها الامر الذى ينعكس سلباً على اداء القوة على الرغم من اننا لاننكر الثنائية فى العمل الان الوضع الحالى نرى انه يحتاج الى معالجة واضحة حتى تستقر الاوضاع.

خامساً: عزوف الشباب عن الانخراط فى سلك الجنديّة وحتى على مستوى الضباط وذلك لضعف المردود المادى للوظيفة الشرطية وقلة الترقيات التى تمثل المردود المعنوي للوظيفة الامر الذى ينعكس سلباً على الاداء العام سواء كان اداء فردياً او اداء مؤسسياً .

رؤية الشرطة السودانية وفقاً للخطة الاستراتيجية الخمسية 2009-2013:

جاءت رؤية الشرطة السودانية بأنها شرطة قومية مهنية حديثة جيدة الاعداد وموحدة تهدف الى حفظ الامن والسلامة للسودان ومواطنيه وفى نفس الوقت دعم سيادة وحكم القانون .

وقد تم تفسير محتويات الرؤية بأن الشرطة :

-جيدة الاعداد اي انها مدربة ومجهزة .

-ذات مهنية عالية وتعنى انها تتفق مع المعايير المقبولة على المستوى القومى والعالمى .

-وقومية موحدة تعنى خدمة شرطية لامركزية تمشياً مع اتفاقية السلام وقانون الشرطة 2008

-اما الامن فيعنى الامن القومى وثبات واستقرار الدولة والحكومة .

- السلامة تعنى حقوق وواجبات كل الافراد حسب المبادئ التى يقرها القانون

- سيادة وحكم القانون تعنى نظام قانونى يحفظ الحقوق الدستورية للجميع حيث يكون النظام واضحاً ومفهوماً ومطبقاً على الجميع.

رسالة الشرطة السودانية:

ان الشرطة السودانية قوة نظامية خدمية مهمتها تنفيذ القانون وحفظ النظام والانتماء اليها مكفول لكل السودانيين بما يعكس تنوع وتعدد المجتمع السودانى وتؤدى واجباتها بكل حيده نزاهة وفقا للقانون والمعايير القومية والدولية المقبولة وهو ما ورد فى المادة 1-148 من الدستور الانتقالى 2005.

المبحث الثانى

التخطيط فى الشرطة السودانية

إنتهت الشرطة السودانية منذ زمن بعيد الى الاهتمام بالتخطيط الشرطى وإنتهجت فى ذلك اسلوب الحوار والمشاورات فقامت مؤتمرات القمندان ومن بعدها مؤتمرات قادة الشرطة المختلفة فى اسلوب حضارى اسفر عن اعداد بحوث ودراسات وخطط لبسط الامن وخطط تنظيمية مختلفة . و لم تخرج الشرطة السودانية كثيرا عن المفهوم العام للتخطيط الا انها اعتبرته لوظيفة من وظائف القيادة العليا وذلك من خلال وجوب اهمية القيادة العليا فى إدارة الامر عموما ووضع السياسات والأهداف اللازمة من خلال الانشطة التى تنفذها الخطة} وبالتالي اعتبرت ان التخطيط هو توقع المستقبل ومايحملة من مفاجآت وتقلبات لتحقيق الاهداف المرسومة وتكوين فكرة لما سيكون عليه هذا المستقبل وذلك من خلال مراحل الخطة المختلفة. وكان ان اعتمدت ثلاثة خطط مكتوبة خلال العام 1986 كالاتى:¹

الاولى :خطة الامن العاجلة مطلع 1986.

الثانية:الخطة الاسعافية منتصف 1986 وكانت جزئية خاصة بولايتى كسلا ودارفور .

الثالثة :خطة بسط الامن فى اكتوبر 1986.

الا ان الملاحظ ان هذه الخطط كانت عبارة عن طلبات وتحديد احتياجات من موارد بشرية ومادية لمواكبة مقتضيات المرحلة والظروف الامنية السائدة فى البلاد انذاك وبالتالي لم تصادف نجاحا كبيرا الا فى الجزئية الاولى وذلك نسبة للظروف الاقتصادية التى تواجه البلاد انذاك .²

وبعد مؤتمر الاستراتيجية القومية الشاملة والذى وضعت فيه استراتيجية قومية شاملة للبلاد ومن بينها استراتيجية للشرطة تم التفكير فى انشاء ادارة متخصصة للتخطيط والتنظيم والمعلومات .بدلا عن الادارة العامة للتخطيط بموجب القرار الوزارى رقم{164}لسنة 1991 وفى العام 1992 صدر امر تنظيم وزارة الداخلية وتم دمج الادارة العامة للتخطيط مع مركز البحوث الجنائية بسمى مركز المعلومات والتخطيط وتبع للادارة العامة للتدريب والبحوث انذاك . وفى العام 1995 صدر القرار رقم{73} لتصبح الادارة العامة للتخطيط والمتابعة والبحوث . اما فى العام 1998 فقد صدر القرار رقم {125} ليصبح المسمى ادارة التخطيط والتنظيم والعمليات وذلك بعد ضم غرفة العمليات والمعلومات المركزية وفصل مركز البحوث التابع للإدارة العامة للمباحث الجنائية المركزية .فى

¹ مرشد التخطيط والاحصاء الشرطى ، :{الخرطوم ،رئاسة قوات الشرطة السودانية}،ص12/11 غير منشور

² ورقة استراتيجية الشرطة لمؤتمر الاستراتيجية القومية اشاملة 1992/غير منشورة

العام 2000 صدر القرار الوزاري رقم {128} بنفس المسمى السابق. وفي العام 2000 صدر القرار رقم {258} عدل مسمى الادارة الى دائرة التخطيط والمعلومات. وفي العام 2000 صدر القرار رقم {225} اوصار الاسم دائرة التخطيط والتنظيم والمعلومات. وبموجب قرار اجتماع هيئة الادارة رقم {8} بتاريخ 2006/11/12 رفعت الدائرة الى ادارة عامة بمسمى {الادارة العامة للتخطيط والتطوير}. وفي عام 2007 صدر القرار رقم {189} والذي قضى بانشاء هيئة التخطيط والمعلومات وضمت ثلاثة ادارات عامة .

الادارة العامة للتخطيط والتطوير .

الادارة العامة للاحصاء المركزي للشرطة .

الادارة العامة للتخطيط الاستراتيجي .

واخيرا في العام 2010 صدر القرار رقم {247} والذي تم بموجبه حل هيئة التخطيط والمعلومات واصبحت ادارة عامة تتبع لهيئة الشؤون الادارية والتخطيط.

مهام واختصاصات الإدارة العامة للتخطيط:

1/ اعداد الخطط والبرامج والاستراتيجيات المتعلقة بعمل الشرطة وبرامج وتوقيتات تنفيذها

2/ اعداد ومراجعة الهياكل التنظيمية لقوات الشرطة .

3/ متابعة تنفيذ خطط الوزارة المختلفة .

4/ اعداد تقارير الاداء للوزارة وفقا للتوقيتات والموجهات المحددة .

5/ متابعة عقد المؤتمرات والسمنارات وورش العمل وتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة منها .

6/ الاشراف على اعمال السكرتارية اجتماعات هيئة القيادة .

7/ اعداد وتحليل الاحصاءات وتقييم وعرض تلك النتائج .

8/ تقديم المشورة فيما يختص باعمال الاحصاء لكل الادارات الشرطة .

9/ الاشراف على اعمال السكرتارية للمؤتمرات والسمنارات التي تقيمها الشرطة ومتابعة تنفيذ توصياتها.

10/ تطوير العمل الاحصائى والمعلوماتى بوزارة الداخلية من خلال البرامج التاهيلية والتدريبية بالتنسيق مع الاجهزة المعنية بذلك فى الشرطة .

11/ اى واجبات اخرى يكلفها بها رئيس الهيئة.

ومن خلال التجربة يرى الدارس ان مهام الادارة العامة للتخطيط تحتاج للمراجعة ،حيث ان المهمة الانية التى تتحدث عن اعداد ومراجعته الهياكل التنظيمية لقوات الشرطة مهمة لا علاقة لها بالتخطيط وانما هى مهمة تنظيمية ادارية يجب ان تتضلع بها الشؤون الادارية وذلك لارتباطها بالموارد البشرية للشرطة ، ونلاحظ كذلك ان هناك خطأ كبيرا تعانى منه هذه الادارة يتمثل فى العلاقة الضبابية بين وزارة الداخلية ورئاسة الشرطة فى امر التخطيط ، فالفقرة الثالثة من المهام تتحدث عن متابعة تنفيذ خطط الوزارة المختلفة والوزارة هنا مقصود بها وزارة الداخلية ولا يخفى على الجميع ان المهام الاساسية للوزارات مهام تخطيطية اميل الى الاستراتيجية ووضع للسياسات العامة بينما مهمة الادارة العامة للتخطيط فى الشرطة تتصرف نحو اعداد الخطط التنفيذية ، كذلك يرى الدارس ان مهمة متابعة عقد المؤتمرات والسمنارات والورش تعتبر مهمة اضافية لاتزيد من اعباء الادارة ممايقعدها عن اداء الواجبات الاساسية لها حيث ان السمنارات والورش يجب ان تعهد الى الاكاديميات الشرطةية .

تخطيط الشرطة السودانية والاستراتيجيات الاممية والعربية:

الشرطة السودانية لاتتفصل عن مايدور فى العالم فقد اعدت الامم المتحدة عبرلجنتها للعدالة نهجا استراتيجيا لمنع الجريمة اقرته كل الدول الاعضاء فى عام {1985} وهو يمثل المبادئ التى تقوم عليها استراتيجيات الدول وخططها لمنع الجريمة ويرتبط ذلك بالضرورة بامكانيات الدول البشرية والمادية والمنهجية .واستراتيجية الامم المتحدة تمثل نظرة شاملة للجريمة باعتبارها مسؤلية كل المجتمع بكل مؤسساته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المسؤله و بصورة مباشرة عن الجريمة ومنعها . وتتابع الامم المتحدة تنفيذ تلك الاستراتيجيات على مستوى الدول الاعضاء ومدى الالتزام بذلك ومدى نجاح التطبيق .ومن ثم تاتى الاستراتيجيات العربية لمنع الجريمة التى تشرف عليها الامانة العامة لجامعة الدول العربية وهى لاتتفصل عن الاطار العام للاستراتيجية الاممية وقد جاءت بالقراررقم{326} للعام {2000} من مجلس وزراء الداخلية العرب وتحمل السمات الاتية:¹

¹الاستراتيجية الامنية العربية، من وثائق مجلس وزرا الداخلية العرب ،جامعه الدول العربية

1/ ان الامن العربى الشامل لايقبل التجزئة كما ان الامن الداخلى والخارجى لكل دولة عربية مرتبط بالامن العربى الجماعى

2/ ان تحقيق الامن العربى الشامل يتعزز من خلال التمسك بالمبادئ الدينية والقيم الاخلاقية والانسانية التى تؤمن بها الامة العربية

3/ ان الامن العربى الشامل يتحقق على نحو افضل من خلال منظومة امنية متكاملة ترتكز على تعزيز التعاون بين الاجهزة الامنية الرسمية والجمهور .

4/ ان تعزيز التعاون بين اجهزة الامن العربية ضرورة حيوية لانجاح جهود الوقاية من الجرائم ومكافحتها ولاسيما الجرائم المتحركة عبر الحدود الوطنية .

5/ ان تحقيق المواجهة الفاعلة للجرائم عبر الحدود والمستجدة يستلزم تعزيز التعاون الامنى على الصعيد الدولى.

ويمكن القول انه يتوجب على الداخلية السودانية صياغة استراتيجيتها بالاهتداء بالاستراتيجية الاممية والعربية وهنا تتبع اهمية التخطيط الشرطى من واقع ارتباط صياغة الخطط الشرطية عامة بالسمات العامة التى وردت اعلا حتى تتكامل الادوار وتظهر الفعالية للخطط الشرطية وارتباطها بالاستراتيجيات الدولية ويتوافق ذلك مع ماوردت قانون قوات الشرطة السودانية{2008} فى المادة {12}منه التى تمثل الاهداف ,فقد ورد فى الفقرة {ج}ان من اهداف الشرطة تحقيق التعاون الدولى والثنائى والاقليمى فى مجال مكافحة الجريمة.ولاشك ان من اوجب الواجبات حسب هذه الفقرة الاهتمام بالاستراتيجيات الاممية والعربية والاقليمية وتنزيلها ومؤامتها مع الاستراتيجيات السودانية ومن ثم صياغة الخطط التى تحقق مكافحة الجريمة المحلية والدولية العابرة بما يحقق سلامة وتطوير الاداء. ويمكن القول ان كل هذه الاراء والمفاهيم انتت فى زمن بعيد من القرن المنصرم وأن الوضع الان يختلف تماماً عما هو موجود فى تلك الكتب والفترات . ولذلك لابد من ايجاد مفاهيم جديدة وحديثة تواكب التطور التكنولوجي والثورة العلمية الحديثة التى من خلالها قفز العالم قفزات نوعية وظهرت دراسات حديثة وتطور حتى المفهوم العام للعملية الادارية وتحديث النظريات حتى وصلنا الان الى مفهوم التمييز المؤسسى الذى يبنى اساساً على التخطيط الجيد والعمل الجماعى المؤسسى. ان المفهوم الحديث للتخطيط الشرطى يجب ان لا يخرج من الاطار العلمى القديم ولكن لابد ان يجارى التطور الحديث فى مفاهيم الامن والجريمة ومكافحتها ودور الشرطة فى المجتمع .ويبرى الدرس { ان مفهوم التخطيط الشرطى يشمل تفصيل الاستراتيجيات الموضوعة لتفعيل اليات الشرطة

في المجالات المختلفة من اجل تحقيق رسالة الشرطة الاساسية وهي مكافحة الجريمة والحد منها وذلك بوضع خطط عملية للتنفيذ والاستفادة من الموارد المادية الموجودة وتنمية الموارد البشرية وتطويرها بالصورة المثلى} . ان التخطيط في سياسات الشرطة الذى لاتعزز قراءة الماضى والنظر للحاضر والتنبؤ بالمستقبل هو الذى يجهز كل العمليات التى تقوم بها الشرطة فى مجال مكافحة الجريمة حتى ولو سخرت لها اعظم الامكانيات البشرية والمادية فذلك مؤشر لانعدام الامن.حيث ان مواجهة الجريمة فى العصر الحاضر تزيد من ضرورات انتباه الشرطة للتخطيط باعتبارها مدخلها الاساس وبدونة فان كبح جماح الجريمة ستكون كلفتة باهظة وتنعكس اثاره اضرارا بالغة على المجتمع باختلال فى قيمة الامن الشامل التى كان واجبا على الشرطة احاطة بها. فالتخطيط الذى يجب ان تولية الشرطة قدرا وافرا من اولوياتها يجب ان يركز على واجبها الاول وهو منع الجريمة {الذى يعنى الوقاية مما هو ات فى المستقبل من مخاطر اجرامية وذلك بالطبع يتفق تماما مع المنهج العلمى الذى يقوم عليه التخطيط كنظرية، مفهومها يعرف التخطيط بانه هو {التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له}. اذن فان تحديد الواجبات فى الخطط بالشرطية من الأهمية بمكان وذلك لإرتباط الواجبات بالمسؤوليات وحتى لا ينفرد العقد، وهنا يكون لكل فرد من المجموعة دورا محدد يعمل من خلاله على تحقيق الأهداف التى تصبوا لها الخطة. وتحديد هذه الواجبات استدعت ضرورة ارتباط الخطط الشرطية بالمسائل الجنائية والامنية والإدارية وكذلك فان الرؤية المستقبلية من الأهمية بمكان حتى تنفادى الخطة المفاجات والتى قد ينعكس اثرها سلبا على المجتمع عامة , و لابد من الإهتمام بالوسائل البشرية والمادية اى توفير الموارد بمايشكل دعما حقيقيا لانفاذ الخطة.

عناصر التخطيط في الشرطة السودانية :

ان التخطيط السليم الذى يجب ان تقوم به الشرطة لتنفيذ واجباتها فى منع الجريمة تكون له مرتكزات عامة اساسية يقوم عليها هي:¹

ا/تحديد الواجبات المطلوب تحقيقها.

ب/الرؤية المستقبلية {التنبؤ بما سيحدث}.

ج/الوسائل البشرية والمادية والاساليب المناسبة لتحقيق الواجبات

¹ محجوب حسن سعد ،اساليب البحث الجنائى، مرجع سابق،ص174

ومن خلال الخبرة والملاحظة يرى الدارس ان المفهوم اعلاه يقوم على العناصر الاتية:

*وجود الاستراتيجيات .

*وجود رسالة الشرطة واهدافها .

*الخطط التفصيلية .

*حصر الموارد البشرية المادية .

*-وجود الاستراتيجيات :

من المعلوم ان مفهوم الاستراتيجية مقصودة وجود سياسات عامة للمؤسسة التي تبني على اساس رؤية ورسالة واهداف واضحة . وبالتالي الاستراتيجية تمثل السمات العامة التي من خلالها يتم تقسيمها الى خطط تفصيلية محكومة بالتوقيتات والميزانيات ولها مؤشرات قياس لمعرفة الانحرافات من عدمها .

*-وجود رسالة ورؤية وغايات واهداف :

لابد عند وضع اي استراتيجية تحديد رؤية ورسالة للمؤسسة . ومن ثم تحديد اهداف رئيسية لتحقيق هذه الرؤية والرسالة ومن ثم تقسيم الاهداف الى اهداف فرعية وذلك حتى يسهل تنفيذها وتطبيقها (وهذه الاهداف هي التي تحدد مسار الخطة ونجاحها ومن خلالها نستطيع تحديد الانحرافات الواجب مراعاتها لضمان نجاح الخطة

*-الخطط التفصيلية :

الاستراتيجيات تأتي بسمات عامة وتحدد الاهداف بعد تحديد الرؤية والرسالة ومن ثم تنتزل الاهداف الرئيسية الى اهداف فرعية وهذه الاهداف الفرعية تختلف من ادارة الى اخرى حسب طبيعة كل ادارة ومهمتها الامر الذي يتطلب وضع خطط تفصيلية لتنفيذ هذه المهام .ونلاحظ ان الفائدة من هذه الخطط انها تحدد المسؤوليات والواجبات والمهام لكل فرد من افراد القوة سواء كانوا ضباطاً او افراداً . وبالتالي تساعد هذه الخطط التفصيلية في نجاح المهام المطلوب تنفيذها وتعمل على حصر الاحتياجات الفعلية وتقلل من الصرف والجهد المبذول وتنظيمة بالقدر الذي يحافظ على الوقت والامكانات المادية والبشرية ومن ثم تعيين القائد المحدد في رؤية مسرح المهمة وتوزيع افراده

واستصدار قراراته في الوقت المناسب مما يعكس ايجاباً على المهمة وتمنع التكاثر والتردد في التنفيذ .

*-حصر الموارد البشرية والمادية :

تتنزل الخطط التفصيلية وتكون الخطط شاملة تبين الامكانيات المادية واللوجستية من المعينات ووسائل الحركة والتسليح وخلافة ومن ثم تحديدا العدد الذي سيقوم بتنفيذ المهمة دون تكديس للافراد حيث ان وجود قوات اكبر من المطلوب يؤدي الى تراخي القوة ومن ثم عدم وجود قوات احتياطية يستعان بها في اوقات الطوارئ او اذا حدث خلل في موقع اخر .وبالتالي نجد الخطة تشمل تحديد الافراد وقيادتهم نوعية تسليحهم ونوعية الاليات المستخدمة ، الاعاشة ، الوقود ، الخطة البديلة ، الاسناد الطبي... الخ .وهذه الخطط قد تختلف من ادارة الى اخرى ومن مهمة الى اخرى وذلك لاختلاف الانشطة الشرطية الا ان القاسم المشترك فيها هو {تحديد القوة}{ومهامها}{والياتها}{وواجباتها}.

اهمية التخطيط في الشرطة السودانية:

ويمكن القول ان التخطيط يؤدي الى ترشيد الاستخدام للعناصر المتاحة مع الاستفادة الكاملة منها وتبرز اهمية التخطيط في جهاز الشرطة فيما يلي:¹

بيان السياسة العامة لجهاز الشرطة .

وضع خطة تنفيذ الاعمال .

الرقابة والمتابعة في تنفيذ الاعمال.

القضا على المشكلات التي تواجه الجهاز .

ونلاحظ ان الشرطة السودانية حددت اهمية التخطيط في ان العمل بدون خطة يصبح ضربا من ضروب العبث وضياح الوقت سدى , اذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول للهدف بعيد المنال عن الاهداف التي يراد الوصول اليها وتبرز اهمية التخطيط في الشرطة السودانية ايضا في توقعاته للمستقبل وماقد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث ان الاهداف التي يراد الوصول اليها هي

¹ مقابلة ،طارق عثمان الطاهر، الخرطوم، 2015/10/9

اهداف مستقبلية اى ان تحقيقها يتم من خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على قادة الشرطة عمل الافتراضات الازمة والتوقعات لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء فى تنفيذ الاهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة ونجد ان الامر يغلب عليه الطابع الامركزي في وضع الاستراتيجيات والخطط ويظهر ذلك جليا في ما اورده {قانون شرطة السودان لسنة 2008} في {الفصل الثاني} {المادة 5 فقرة 12} {تتكون الشرطة لامركزيا وذلك حسب المستويات الاتية}:

المستوى القومي ويحدد القانون اختصاصه ومهامه وفق دستور جمهورية السودان الانتقالي لسنة 2005 .

مستوى جنوب السودان ..الخ.

المستوى الولائي وتحدد الاختصاصاته ومهامه الدساتير الولائية والقانون

الا ان ذلك تم تثوية بالفقرة 3 والتي تقرأ بأن تلتزم كل المستويات الشرطة بالنظم والمعايير القومية والمهنية والادارية والتنظيمية الفنية والسلوكية في اداء الوظائف ،وعلى الرغم من ان المراسيم الدستورية التي اصدرها رئيس الجمهورية في نهاية عام 2015 اعادت الشرطة الى المستوى المركزي الا اننا نجد ان الشرطة لا تزال تتمتع بالاستقلالية واللامركزية في وضع الاستراتيجيات والخطط التنفيذية كل حسب الظروف المحيطة به ثم يتم تجميع التقارير والمعلومات والنتائج بالادارة العامة للتخطيط حتى يتم اعتماد خطة موحدة من قبل هيئه قيادة الشرطة.

اذن يتضح لنا ان من خلال هذه المقارنة ان التخطيط الشرطي في السودان يغلب عليه الطابع {الامركزي} الامر الذي يتيح للولايات حرية اكبر في عملها وفقاً لظروفها المحيطة ولا شك ان في ذلك تحسين جيد للاداء وتطويره ولكن يتطلب ذلك الاهتمام بالموجهات حسب الاستراتيجية القومية الشاملة التى تشمل استراتيجية وزارة الداخلية وفى وزارة الداخلية تشمل استراتيجية الشرطة والتي تعمل اساسا لتحقيق الوظيفة الاساسية للشرطة وهى منع الجريمة.وقد لمس الدارس ذلك بصورة واضحة فى الملفات والخطط التى تتبعها فى رئاسة الشرطة واستراتيجيات ولاية الجزيرة وخطتها العملية التى شملت استراتيجية خمسية امتدادا للاستراتيجية القومية الشاملة للدولة وراعت كل السمات والغايات والاهداف التى تبنتها الاستراتيجية القومية ومن ثم تم وضع خطط اطارية تم تنزيلها للمحليات والتى بدورها وضعت خطط تنفيذية كل حسب المهددات الامنية والجنائية حسب طبيعة المنطقة ومن ثم

تولت بعد ذلك دائرة الجنايات وضع خطط تفصيلية لبعض المهددات الجنائية الكبير مثل سرقة المواشى وجرائم السالف وتأمين الموسم الزراعى....الخ

تخطيط الشرطة الجنائى لمنع الجريمة في الشرطة السودانية :

ان الشرطة الجنائية بما لها من خبرات عملية ومعرفة ومعلومات دقيقة وخبرة فى اساليب المباحث هى الاجدر بان تحدد مرتكزات خطتها لمنع الجريمة بصورة دقيقة بخلاف ماتقوم به الشرطة العامة من عمليات لمنع الجريمة باعتمادها فقط على خطط تقوم على مدى تاكيدها لسلطة الدولة بانتشارها الواسع وهى تعمل بزيتها الرسمى سوا فى الدوريات او حتى الظهور العام لاي فرد شرطة .ان عمل شرطة الجنايات عمل موجة نحو منع خاص يستهدف ظواهر اجرامية ومجرمين محددين وعمل الشرطة العامة {الدوريات} عمل موجة نحو منع عام مقصود به بث روح الطمأنينة وحفظ النظام العام للمواطنين وشعورهم بالوجود المتكامل لشرطة الدوريات فى المظهر اولا وفى المخبر ثانيا وهو مايسمى باظهار القوة . ولذلك فان تخطيط الشرطة الجنائية لمنع الجريمة يصبح ضروريا لانها مطالبة بمنع نشاطات محددة لفئات محددة ولاماكن محددة وفى اوقات محددة ومجمل هذه النشاطات انها خطر على الامن بصورة اكبر. ولذلك فان مرتكزات التخطيط لمنع الجريمة بواسطة رجال الجنايات يقصد منه تحديد الوسائل التى يجب ان تتوفر من الامكانيات البشرية والمادية والاساليب التى تتخذ بعد ذلك لمنع الجريمة , ولوضع الخطط اللازمة لابد نلاحظ انه لابد من مراعاة الاتى:¹

-معرفة النشاط الاجرامى:

وينتطلب ذلك:

* - الامام التام بالجريمة ومعرفة

*-معرفة النشاطات الاجرامية وهذه تختلف من مكان الى اخر .

*-الاحاطة بالتقارير والسجلات الجنائية.

¹ محجوب حسن سعد،الشرطة ومنع الجريمة،الخرطوم:مطابع العملة، منشورات الشرطة السودانية ، منشورات الشرطة السودانية

*-القدرة على التنبؤ:

فالقدره على التنبؤ ليست قدرات خفية يمتلكها رجال البحث الجنائي وإنما يعتمد في ذلك على تنمية القدرات والخبرات المهنية المتراكمة لرجال الجنائيات .-وتخطيط الشرطة الجنائية لمنع الجريمة {يكون خاصا ومحدودا بتنفيذ عملية ويتطلب ذلك التحضير بوسائل مادية وبشرية متاحة وبتحديد اسلوب عمل بحثي ومثل هذا النهج في العمل يجب ان يكون هو دور عمليات المباحث المحدودة الخاصة بوضع الصيغة العلمية الحديثة تجنباً للعمل العشوائي الذي لا يقود لنتائج جيدة في مجالات منع الجريمة وهناك أيضاً التخطيط العام الذي يهدف لمنع الجريمة ويجب ان تضع لة ادارة البحث الجنائي الاسس التي تقوم على تحديد الوسائل البشرية والمادية واساليب العمل الميدانية والمكتبية ويستند كل ذلك على المعلومات والبيانات الرسمية وغير رسمية عن النشاط الاجرامى المراد منعه وتحليل تلك المعلومات.والتخطيط المنعى للجريمة في هذه الحالة يكون مرتكزا على تنبؤات موضوعية مسنودة بمعطيات بيانية حتى يكون التخطيط استقراء للمستقبل المتوقع.

مشماتل الخطة فى الشرطة السودانية:

اهتمت الشرطة بالتخطيط من فترة طويلة الا ان هذا التخطيط لم يواكبه تطوير فى الاشخاص المناط بهم تنفيذ الخطط والاشخاص العاملين فى ادارات التخطيط الا فى الاونة الاخيرة حيث اصبح هناك اهتمام بالكوادر التي تعمل فى مجال التخطيط والاحصاء عموما.وكان من يتولون مهمة التنفيذ فى غالب الاحيان يعملون على تاهيل انفسهم بصورة فردية على الرغم من وجود دورات وكورسات داخلية وخارجية ينالها بعض الضباط الا ان الخارطة التدريبية والخارطة الادارية لاتستقيم فى غالب الاحيان فتحدث التنقلات والتي لا تراعى التاهيل والتدريب للضباط .والشرطة السودانية تمارس عمليات التخطيط من خلال عدة درجات كالاتى:¹

الخطط الاستراتيجية:

{وتسمى بخطط التطوير العام او المتخصص.} وهى خطط تتولى هيئة القيادة والمتمثلة فى كبار الضباط المدير العام ونائبة والسادة رؤسا الهيئات ومدراء الادارات العامة والمتخصصة ومدير شرطة

¹ مقابلة ،طارق عثمان الطاهر:الخرطوم،9/10/2015

ولاية الخرطوم ومدير جامعة الرباط الوطنى ،وهم المناط بهم قيادة عمليات التخطيط فى الشرطة
السودانية وتشمل هذه الخطط :¹

ا/المقدمة.

والمقدمة هى تمهيد وشرح عام ومبسط لما ستحتوية الخطة ومايحتوية الموضوع الذى من اجلة تم
وضع الخطة.

ب/الرؤية.

وتعتبر الرؤية بمثابة القدرة على التحرر من التفكير التقليدى والانتقال الى مستوى جديد فى التفكير
القائم على التخطيط والابداع والابتكار وعلى وضع القيم التى تسيير على هداها الشرطة .ولكى تكون
الرؤيا صورة حقيقية لما تتطلع اليه الشرطة فى المستقبل فلا بد من ان تتسم بالشمولية والواقعية ومع
توفر الامكانات لتطبيقها وذات صياغة بلاغية سليمة ومفهومة ومختصرة وان تكون طموحة ومحفزة
للهم دافعة للامام وان ترفع من قوة الارادة فى مواجهة التحديات.ولتكون الرؤية قوية فى الصياغة
واكثر تعبيراً لا بد ان :

تكتب الرؤيا فى صيغة الفعل المستقبل وان تكون ذات صياغة لغوية قوية.

ان تكون جذابة تبعث على الطموح والافتخار لدى الجميع.

ان تصاغ بمعانى محسوسة ذات وصف يساعد على وضع صورة المستقبل فى الازهان.

ج/الرسالة.

والرسالة هى الركيزة التى تحدد الغايات الاستراتيجية الرئيسية والاهداف والسياسات واهم صفاتها :

*-الطموح.

*-الوضوح.

*-وصف مستقبل افضل .

*-ذات صياغة تتميز بدلالات محددة وتعكس قيم الشرطة السودانية التى ترغب فى ارساءها.

¹ المرجع السابق

وشروطها:

*-الاستمرارية.

*-الصياغة بالفعل المضارع .

*-قابليتها للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل.

د/القيم:

وهي التي تشرح بشكل واضح ومحدد الاسلوب الذى يتبع للوصول الى تحقيق الرؤية والرسالة كما تمثل المبادئ النبيلة التي تتضمنها الرؤية , وتستمد القيم من المعتقدات الاساسية التي يؤمن بها المجتمع والتي تنظم العلاقات الانسانية داخله . وتتميز قيم الخطة الاستراتيجية بانها نابعة من المصالح المشتركة لجميع افراد الشرطة السودانية والتي لاتنفصل عن المجتمع السودانى وقيمة وتقاطعاته الاجتماعية .

ه/ الاهداف الاستراتيجية :

وهي الاهداف التي نص عليها قانون قوات الشرطة السودانية فى المادة {12} منة والتي تتمثل فى المحافظة على امن الوطن والمواطن والعمل على تطبيق القانون والاحكام وحفظ النظام والتنسيق مع الاجهزة الامنية الاخرى فى تحقيق الامن القومى والعمل على تحقيق التعاون الدولى والاقليمى والثنائى فى مكافحة الجريمة .

و/ السياسات .

وهي السياسات العامة التي تحكم جهاز الشرطة وتحدد الاسس التنظيمية والادارية والاولويات والبرامج...الخ

ز/تحليل الوضع الراهن .

وذلك بتحديد نقاط القوة فى المسار الذي تذهب اليه الخطة ونقاط الضعف التي يجب تجنبها و من ثم الفرص المتاحة للنجاح لاغتنامها وتحقيق النتائج الايجابية عند التحديات التي تواجه الخطة .

ح/المشروعات وفقا للمحاور .

وذلك حسب النشاط والتخصص.فالوظيفة الشرطةية تتعدد فيها الانشطة مابين الادارية والجنائية والاجتماعية والعملياتية ولكل نشاط طبيعه تختلف عن الاخر .

خ/وضع مؤشرات للقياس وكيفية تقييم الخطة.

الشرطة السودانية اتجهت الى قياس مخرجات الخطط من خلال عدة وسائل اهمها المخرجات الكمية كما في معدلات التنفيذ في مجال التدريب وسائل احصائية كما في العمل الجنائي وذلك بمعرفة عدد البلاغات التي تم الفصل فيها او نسبة المال المسروق والمسترد او عدد بلاغات الاذى الجسيم بالنسبة لخطط المرور. وهنا ايضا تختلف المؤشرات التي يعتمد عليها في القياس وتقييم الاداء باختلاف النشاط الشرطي

ع/الخاتمة.

وهي خلاصة ونتائج اهداف الخطة وتقييم سريع لنجاح الخطة من عدمه .

صياغة الخطط من واقع الوظيفة الشرطية في الشرطة السودانية:

خبراء الشرطة يرون عن ان الوظيفة الشرطية في الشرطة السودانية التي تباشر بها واجباتها لاتخرج عن ثلاثة اشكال ¹:

1/الوظيفة الادارية.

2/ الوظيفة العدلية.

3/ الوظيفة الاجتماعية.

والدارس يرى ان هناك وظيفة اخرى هي الوظيفة العملياتية.

اذن تختلف صياغة الخطة في الشرطة السودانية وفقا لاختلاف الانشطة الوظيفية التي تباشر بها الشرطة واجباتها وبالتالي تختلف الصياغة في النواحي التنفيذية الا انها لاتختلف من حيث السمات العامة والمتمثلة في الوضوح والالمرونة والفاعلية وقابليتها للقياس والتي يعمل بها الجميع لتأكيد سلامة الخطة.

ولذلك لابد من تناول صياغة الخطط الشرطية في الشرطة السودانية وفقا للوظائف اعلا كالاتى:²

¹محبوب حسن سعد،الشرطة ومنع الجريمة ،منشورات الشرطة السودانية، الخرطوم، مطابع العملة، غ مبين تاريخ النشر ص67

² مقابلة ، لواء جلال الدسيس، الادارة العامة للتخطيط: الخرطوم، رئاسة قوات الشرطة السودانية،10/10/2015 الساعة الواحدة ظ

صياغة الخطة الإدارية:

هي خطط تكون لسماتها العامة رابط بالسياسات العامة واهداف الشرطة و الغرض منها تنظيم وترتيب الاجراءات الادارية للمورد البشرى اي القوة والتي تنقسم الى شئون الضباط بمختلف رتبهم وشئون الافراد بمختلف رتبهم وذلك من خلال مايعرف باستمارة(23)وهو الجدول الذي ينظم العدد المستهدف ويبين العدد الموجود والنقص المطلوب.ولهذه الاستمارة ارتباط كبير جدا بالخطط المالية حيث ان العدد المصدق داخل الاستمارة هو العدد الذى تعتمد وزارة المالية لمنح الفصل الاول لميزانية الشرطة السودانية والخاص باستحقاقات القوة من مرتبات ومكافآت ومهمات وخلافة والتي هي عبارة عن القوانين التى تصدرها وزارة المالية اول العام وبالتالي لاتستطع الشؤون الادارية اجراء اى زيادة او استيعاب للقوة الابعد التصديق على خطتها فى بداية الميزانية الامر الذى يجعل هناك ارتباط وثيق بين الخطط الادارية والخطة المالية للشرطة ومعلوم ان نجاح الشؤون الادارية عبر الشؤون المالية فى توفير المخصصات يؤدى الى تحسن الاداء والرضى الوظيفى فاذا حدثت تجاوزات يحاسبوا عليها وهنا ايضا يظهر الدور الرقابى المتمثل فى المراجعة الداخلية والتفتيش المعايير التى تصاغ فى الخطة ام من اول وهلة الامر الذى يؤكد ان هناك ارتباط وثيق ما بين صياغة الخطط والرقابة وانعكاس ذلك على الاداء العام الذى يمكن قياسه من خلال المعايير التى ترصدها الخطة لرقابة الاداء.ويمكن القول انه من واقع الملفات التى اطلع عليها الدارس ومن خلال الخطط التى اطلع عليها فى الادارات المختلفة فى الشرطة السودانية ان هناك اهتمام بالسمات العامة للخطط وان العاملين فى مجال التخطيط يراعون الاهداف العامة للشرطة السودانية فى صياغة الخطط المختلفة والتي هي عبارة عن اهداف نص عليها القانون ومن الاهمية بمكان مراعاتها عند الصياغة ومن ثم تلاحظ لى ان الخطط الشرطية عموما فى النواحي الادارية تراعى الواقعية والوضوح والمرونة وهي السمات الاساسية لاي خطة حيث ان السمات النظرية التى تراعيها الخطط تبين سير المخططين على الطريق السليم وهنا تحتاج الخطط الشرطية الى التكامل والفاعلية والتي تظهر جليا فى مستوى التنسيق العالى الذى يحصل فى حالات الاخلال بالامن او الشغب او فى خطط التامين المشتركة والتي يظهر نجاحها فى حالة وجود تكامل وتنسيق عالى بين الادارات المختلفة وبالتالي على القائمين على امر التخطيط العمل على مراعاة البيانات السليمة لوضع الخطة وتحديد المطلوب .

والدارس يرى ان السمات العامة للخطط يتم تطبيقها بصورة سليمة فى الخطط الشرطية عموما مما يؤثر ايجابا على الاداء الشرطى ولكن هناك بعض الاخفاقات التى قد تحدث وتتبعكس سلبا على

الاداء الشرطي ومن بينها عدم توفر الموارد الازمة عند صياغة الخطط وذلك ما يخلق بعض الاشكاليات عند التطبيق ،كذلك من بين الاخفاقات التي قد تحدث عدم اهتمام المخططين بوضع معايير لقياس الخطة الشرطية والتي تكون ذات اثر جيد عند تقييم الاداء او تقييم مستوى التنفيذ الامر الذي ينعكس سلبا على تطوير الاداء .

صياغة الخطط الامنية والجنائية.

وهي خطط تشمل العمل الامنى والجنائى فى الشرطة السودانية فالوظيفة الشرطية الاساسية هى تحقيق اللامن والطمانينة والوظيفة الامنية هنا ليس مقصودا بها الامن فى مفهومه العام ولكن المقصود هو الامن الجنائى ، والذى يدور فى فلك مكافحة الجريمة وتطبيق القانون وفقا لما نصت عليه القوانين المختلفة وبالتالي هى خطط فى طابعها العام تراعى عند صياغتها السمات العامة للخطط ولكن لديها سمات خاصة وتبويب وترتيب محكوم بالمهمة التى تؤديها وتكون مشتملاتها كالاتى:¹

ا/المقدمة.

وهي افتتاحية وتمهيد لشرح الموضوع المراد وضع الخطة لة والمعلومات الاولية للمهمة المطلوب تنفيذها ويمكن ان تحتوي على تفصيل مبسط للمهمة دون الدخول فى تفاصيل المهمة او الخطة.

ب/القصء.

وهو الغرض او موضوع الخطة الذى من اجلة تم وضع الخطة ويختلف الغرض باختلاف الامر المراد تنفيذة ما بين مكافحة او تدبير احترازي او عمل استباقى.

ج/ادارة الخطة:

وهنا لابد من تحديد الجهة او الاشخاص المسؤولين عن ادارة الخطة. وذلك بصورة تفصيلية بتحديد القائد المباشر والقوة المشاركة ومهام كل فرد او مجموعة والغرض من ذلك هو حماية القوة والتأكد من تنفيذ المهام الموكلة لكل فرد تقريبا للخسائر وتوفيرا للموارد فادارة الخطة تعتمد على سعة افق قائد الخطة وامساكه بخيوط المهمة والتأكد من ان جميع المشاركين لديهم المعرفة بالمطلوب تنفيذة.

¹ مقابة: فريق طارق عثمان الطاهر مرجع سابق

د/الواجبات:

وتنقسم الى:

-واجبات عامة :

وذلك بتحديد الوحدات المشاركة وعلى كل ادارة متخصصة مشاركة وضع خطة فرعية فيما يليها من واجبات موكلة لها مثلا على الادارة الطبية وضع خطة فرعية للاسعاف والعلاجات فى حالات الطوارئ او الاصابات وعلى الدفاع المدنى تجهيز خطة فرعية للاخلاء او مكافحة الحرائق..ال

-واجبات خاصة :

وتمثلها القيادة والسيطرة وغرف المعلومات والعمليات المركزية او الرئيسية التابعة لمدير المشروع او الخطة والغرف الفرعية التابعة للوحدات المشاركة فى تنفيذ الخطة. والازمنةى التوقيتات التى تشكل عنصرا مهما فى تطبيق الخطط الشرطية.

ه/ المهددات والتحديات:

تستفيد منها الوحدات المشاركة عند وضع خطتها التفصيلية استهداء بالخطة الاطارية ومعرفة المهددات التى تستهدفها الخطة واحتمالات المواجهة ومستوى الخطر المتوقع ومستوى القوة المطلوبه للمواجهة .

و/الشئون الادارية :

وتشمل شئون القوات المشاركة وشئون الخطة التفصيلية من نثرات واعاشة ومواصلات وتسليح واتصال ووقود ..الخ وهو ماتعارف عليه بالامداد .

ويكمن القول ان الخطط الجنائية فى الشرطة السودانية تفتقر فى غالب الاحيان الى تحديد معايير قياس للخطط الجنائية وذلك لوجود موروثات متواترة فى العمل الجنائى الشرطى مفادها ان القياس فى العمل الشرطى عموما يعتمد على معايير متوارثة ومثال ذلك الاتفاق على ان عدد البلاغات زيادة ونقصانا يمثل معيارا للاداء الشرطى فقلة البلاغات تعنى اداء جيدا وزيادتها تعنى اداء غير سليم وكذلك اي زيادة فى المال المسروق يعد مؤشر سئى للاداء بينما قلة المال المسروق تعتبر مؤشر جيد للاداء . وفى تقديرى ان هاذين المعيارين ينبغى على الشرطة السودانية النظر اليهما بروية ومن واقع التجربة والملفات نجد ان المال المسروق ونسبة استردادته قد تختلف من مكان الى

آخر مما يعنى ان المعيار غير موحد وبالتالي ليس من العدالة ان نأخذ بمعيار غير موحد للقياس فضلا على انه لابد من وضع الاعتبار للظروف المحيطة بكل منطقة او قسم .وبما ان الوظيفة الشرطية هي وظيفة عدلية فاننا نجد ان التقاطعات القانونية والتقاطعات مع اجهزة العدالة الاخرى تلعب دورا كبيرا مما يتطلب الاهتمام والمراعاة لما توردته القوانين المختلفة {الجنائية والاجراءات} فى صياغة الخطة الجنائية فالتدابير الاحترازية والتفتيش والقبض ...الخ كلها اجراءات يجب ان يضع المشرع لها اعتبار حيث انها اجراءات تتم بالتنسيق مع الاجهزة العدلية الاخرى وبالتالي فان القياس العام فى تقديرى يكون فى النجاح الذى يراعى اتباع اللوائح والقوانين والاجراءات والتنسيق الجيد ومن ثم يهتم القادة عند التخطيط بتحديد معايير قياس يهتدى بها عند التقييم وقياس الاداء.

صياغة الخطط من واقع الوظيفة الاجتماعية:

الشرطة السودانية تهتم بصورة كبيرة جدا بالوظيفة الاجتماعية والتي نرى انها تنقسم الى قسمين قسم منها مرتبط بالخدمات الاجتماعية التي تقدم للقوة وتمثل فى الخدمات الاجتماعية فى الزواج او الوفاة او الاعياد او اى مناسبة اخرى وهذه وظيفة خطتها عبارة عن مشروعات تشمل¹:

-الاهداف:

وتشمل الاشارة الى المشروع الذى من اجلة تم وضع الخطة وهي فى هذه الحالة تسمى خطة تنفيذية او تصور تشغيلى .

-المطلوب :

وهو الغرض الذى من اجلة تم صياغة الخطة .

-الحصر:

والذى من خلاله يستطيع القادة معرفة الاحتياج الفعلى والتفصيلى لتصديق الميزانية عن قناعة .

-الميزانية:

وهي عمود نجاح الخطة وهنا يمكن لمن يصيغ الخطة ان يقترح للقيادة المبالغ المطلوبة والاقتراح بشأن التنفيذ والتمويل وخلافة . وهنا يحدث التقاطع مع الخطط الادارية التي تبين العدد المستهدف

¹/مقابلة : عقيد اسامة محمد ادريس، الادارة العامة للخدمات الاجتماعية، الخرطوم ،رئاسة الشرطة السودانية 2015/12/10

والشؤون المالية التي توفر التمويل والمراجعة الداخلية التي تشكل الرقابة وهو افضل مثال للتكامل والتنسيق الذى تراعى الخطط الشرطية .

اما القسم الثانى ايضا للوظيفة الاجتماعية فيظهر فى الخدمات الطبية وهنا تكون الوظيفة الاجتماعية للشرطة قد نحت منحى اخر حيث انها فى هذة الحالة تقدم العون حتى للجماهير مما يزيد العبء على الشرطة السودانية ولكنة ايضا يمثل بعض الدعم من خلال استحداث خطط تستوعب تقديم الخدمة مدفوعة الاجر كمافى مستشفى ساهرون والذى يتبع للشرطة ويقدم خدمات مخفضة لمنسوبي الشرطة ويقدم خدمات مدفوعة الاجر للمواطنين وبالتالي يذهب ريعها لتطوير الخدمات الطبية للشرطة السودانية .ومن واقع التقارير والملفات فان خطط الشرطة السودانية اجتماعيا ادت الى نتائج كبيرة وساعدت فى تطوير الاداء وذلك بتوفيرها لاحتياجات القوة ودعم الزواج والمناسبات والاهم من كل ذلك النجاح فى مجال استحداث مواعين استثمارية تغطى جزء من الدعومات التى ترصدها هذة الخطط والتى يمثل معيار القياس فيها معايير كمية مربوطة بنسب التنفيذ مما يؤكد على سلامة الخطط الاجتماعية وانعكاس ذلك على الاداء بصورة ايجابية .ونجد ان الشرطة السودانية قد اهتمت بالجانب الاستثمارى وذلك بانشاء مشاريع ضخمة لنتاج الدواجن واللحوم والخضار وذلك لتوفير احتياج القوة وتوجيه الفائض الى السوق المحلى الامر الذى يتطلب صياغة خطط محكمة تراعى كافة السات المطلوبة للخطط باعتبار سلامتها نصل الى الاداء الجيد .

اما الوظيفة الاجتماعية للشرطة لها جانب اخر يتعلق بالمجتمع ويجب ان يوضع لة الاعتبار فى صياغة الخطط وهو الجانب الجنائي المجتمعى وذلك بحكم احاطة الشرطة بالمشاكل الاجتماعية التى تقود لارتكاب الجريمة وفق التحليل الجنائي الذى تمارسة والذى يمكنها من استقصا الاسباب التى تواكب الاحداث والجرائم او الظواهر الاجتماعية السالبة بمختلف اوجهها ويكون دور الشرطة السودانية هنا دور اصلاحى كبير ودور دعوي وارشادى تقوم به الشرطة العامة من خلال اللادارة العامة للتوجيه او من خلال العمل المجتمعى اذى تقوم به الشرطة الشعبية . ولذلك فالوظيفة الاجتماعية للشرطة السودانية تتداخل وتتقاطع مع العديد من الجهات الاخرى ومثال لها مهمة الشرطة فى حماية الاسرة والطفل والتى تتم بالتنسيق مع وزارة الرعاية الاجتماعية وبالتنسيق مع منظمات المجتمع المدنى والامم المتحدة ويحقق ذلك احد الاهداف الاساسة للشرطة التى اوردها القانون فى المادة {12} الفقرة{ج}والتي تقر بتحقيق التعاون الدولى والاقليمى والثنائى فى مجال

مكافحة الجريمة.وهنا يكون دور الشرطة مكملا لعمل المؤسسات الاخرى وليس منافسا لها وذلك حتى نؤكد على الوظيفة الاساسية للشرطة وهي مكافحة الجريمة وتحقيق الامن للوطن والمواطن.¹

والوظيفة الاجتماعية للشرطة من الهمية بمكان وذلك لارتباطها بالتقاطعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الامر الذى يجعل من افرازات هذه الانشطة قضايا قد تنعكس سلبا على الامن العام والطمأنينة العامة والامثلة لذلك متعددة فالنزوح والهجرة والاتجار بالبشر والازمة الاقتصادية والترتيبات المختلفة الناتجة عن المتغيرات السياسية كلها ذات اثر على المجتمعات وقد تؤدي الى ظواهر سلبية .

ويظهر ذلك جليا فى الدور الذى تلعبه الادارة العامة لامن المجتمع فى تحقيق الوظيفة الاجتماعية ومعالجة الظواهر السلبية وكذلك الدور الذى تلعبه الادارة العامة لمكافحة المخدرات والتي تاعكس ليجابا على المجتمع ، وكذلك الدور الذى تلعبه الادارة العامة للسجون والاصلاح فى تاهيل النزلاء والقصر فى دار الفتيان .

الخطط العملية:

الوقت قريب لم يكن اهتمام الشرطة السودانية بالعمل القتالى ذا بال ,الان التطورات الاقليمية والتمرد وطول الحدود مع الدول المجاورة وعمليات مكافحة التهريب جعلت القائمين على امر البلاد يسعون لادخال قوات الشرطة السودانية فى المنظومة العملية وذلك من خلال شقين كالاتى:²

اولا :عمليات الامن الداخلى الصغرى.

والمقصود بها اعمال مكافحة الشغب والاعتصامات وخلافة وتامين القوات التى تعمل فى الاقسام فى حالات تنفيذ الاحكام والازالات للعشوائيات وخلافة .. وتمتاز بالآتى:

1/استخدام القوة فيها محكوم بالقانون .

2/تدخل الشرطة الشرطة يكون لبسط هيبة القانون .

3/لايستخدم فيها السلاح النارى الا فى حالة تجاوز الشغب الحدود المسموح بها.او فى حالة تعرض القوات لمخاطر ومواجهات .

¹ مقابلة ،عمر عبد الماجد،الخرطوم 2015

² مقابلة،، لواء الطيب بابكر على،قيادة قوات الاحتياطى المركزى:الخرطوم12/15/2015الساعة الحادية عشر صباحا

4/التعامل فيها لا يكون مع عدو اجنبى او متمرد وانما مع المواطنين العاديين.

ثانيا:عمليات الامن الكبرى :

وهى العمليات القتالية التى تقوم بها الشرطة ممثلة فى قوات الاحتياطى المركزى او اى قوات خاصة اخرى مدربة لحماية المدن والحدود والاطواف التجارية ومكافحة التهريب المنظم...الخ وفى غالب الاحيان تحت قيادة القوات المسلحة وذلك بموجب القانون . ويتطلب ذلك:

ا/ التنسيق مع القوات النظامية الاخرى .

ب/تنوير القوات وتوضيح الموقف وتدريبهم على ذلك.

ج/توفير المعدات والسلاح المعروف فى مثل هذه الحالات .

د/ يكون منسوب الشرطة بالقانون مثله مثل منسوب القوات المسلحة .

وفى كل الحالات لابد من ان يكون القائد قد جهز الخطط العملياتية الطارئة والخطط البديلة وهو الحل الامثل فى ظل ظروف عدم التأكد .

تطبيق الخطط فى الشرطة السودانية :

من واقع الوظيفة الشرطية نجد ان الشرطة السودانية بدأت تهتم كثيرا بالتطبيق السليم للخطط من حيث الاهتمام بالكوادر التى تنفذ الخطة وكفائتهم ويتمثل ذلك فى الاتى :¹

اولا:الاهتمام بالتدريب .

فقد اهتمت الشرطة السودانية بالتدريب على مستويات مختلفة وذلك بعمل الدورات المحلية فى مجال التخطيط والتدريب على صياغة الخطط ومن ثم العمل على تطبيقها بصورة سليمة والتدريب الخارجى بالتعاون مع عدد من الدول ومنح العديد من الضباط المنح للدراسات العليا مما يساعد على التطبيق السليم للخطط النتائج عن الفهم المتقدم للخطط وكيفية تنفيذها .كما ان عمليات التنقلات التى تجريها الرئاسة دوريا تعتبر داعم كبير للتطبيق السليم الامر الذى ينعكس على التطبيق الجيد والسليم للخطط مما يساعد على الاداء الجيد للقوة .

¹ مقابلة ، لواء جلال الدسيس ، الادارة العامة للتخطيط ، الخرطوم ، رئاسة قوات الشرطة 2015/10/10 الساعة الواحدة ظهرا

ثانيا : مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند التطبيق:

مراعاة العوامل المختلفة قد تشمل العوامل الدخلية والخارجية وهي عوامل قد تؤثر على تنفيذ الخطط ولذلك تكون مراعاة هذه العوامل تأكيد لمراعاة السمة العامة للخطة عند التطبيق بما يحقق مرونة ووضوح عند التطبيق ، فالخطة الجامدة قد تكون وبالاعند التنفيذ ولذلك لا بد لمن يعملون على تنفيذ الخطة مراعاة الظروف المحيطة بالعملية والمكان وتوفر الموارد واساليب التعامل مع المهددات التي تختلف من مكان الى اخر فشغب الملاعب مثلا يختلف عن شغب الجامعات وشغب الجامعات يختلف عن شغب المدارس الثانوية وهكذا لكل مقام مقال ولكل حدث حديث عند التطبيق وذلك هو دور القائد الذي يكون مسؤولا عن التطبيق السليم .

ثالثا :التسيق بين مختلف الانشطة:

كما هو معروف فان الانشطة الشرطية تختلف باختلاف طبيعتها المهنية وبالتالي فالخطط الشرطية تختلف من نشاط الى اخر وبالتالي فانه يستوجب عند التنفيذ السليم ان يعمل القائد على التنسيق بين الانشطة المختلفة ليصنع منها تنفيذا متكاملا فالخطة الجنائية تحتاج الى اسناد عند التنفيذ بقوات العمليات الامر الذي يجعل قوات العمليات تدخل فى متطلبات الخطة الجنائية الا انها تدخل بخطتها المحددة ولكن تحت امرة قائد الخطة الجنائية ، وكذلك قد تكون الخطة المرورية المرصودة للطرق القومية فى حوجة للتنسيق مع الخدمات الطبية او مع الانقاذ البري وبالتالي لا بد من ان يكون هناك تنسيق على مستوى عالى لخلق تكامل يودى لسلامة التطبيق مما ينعكس ايجابا على الاداء الشرطى.

رابعا: الاهتمام بوضع البرامج عند التطبيق:

البرامج هنا نقصد بها تفريد الخطة الى برامج او مستويات و درجات ولسلامة التطبيق لا بد من الاهتمام بالتقسيمات السليمة والتي تنعكس ايجابيا فى سبيل نجاح الخطط عند التطبيق فالخطة قد يتم تقسيمها الى عدد من البرامج فى العام الواحد ومثال لذلك الخطط الاجتماعية التي يتم توزيعها الى برامج حسب المناسبات وبالتالي فالبرنامج لايعنى خطة ولكن البرامج المتعددة يمكن ان تمثل خطة ممرحة للتنفيذ

العوامل المؤثرة على الخطط في الشرطة السودانية :

تلاحظ ان هناك عوامل عديدة تعمل على التأثير سلبا او ايجابا على التخطيط في الشرطة عموما والخطط الشرطية في الشرطة السودانية كالاتى:¹

الاسباب المتعلقة بالتخطيط :

-اهمال الاداريين لعملية التخطيط وذلك لعدم ايمانهم المطلق به او لظنهم انه امر مستحيل نتيجة لفهم خاطى لمفهوم التخطيط وبالتالي تكون النتيجة لديهم هي الاعتقاد بان التخطيط مضيعة للوقت والجهد والمال وانه لافائدة مرجوة منه مما يودى لفشل التخطيط وفشل الخطة

-اغفال السمات الاساسية للتخطيط المتمثلة فى الشمولية والوضوح والمرونة والنظر الية نظرة جزئية ضيقة مما يعوق نمو الخطط.

-الاعتماد الزائد على الاحصاءات والارقام دون النظر الى المدلولات والظروف المحيطة والاسباب حيث ان هذه الارقام فى مجملها قد تكون مضللة او لتعكس المدلول الحقيقى ومثال لذلك زيادة عدد البلاغات دون النظر الى نوعيتها فهناك بلاغات قد تكون بسيطة وليس لها تهديد امنى الا ان زيادتها قد تعكس شعور غير مريح بارتفاع معدلات البلاغات.

-صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل وعدم قراءة الواقع بصورة صحيحة مما يجعل استخدام الخطط البديلة امر فى غاية الصعوبة.

-المتغيرات المتسارعة للمجتمع او الجريمة او التطور التكني الحديث مما يشكل صعوبة فى طبيعة التخطيط لتعدد الانشطة وتطورها وتعدد وتطور المهددات الماثلة.

-الوقت والنفقات والتي تمثل الموارد المطلوبة التي يصعب توفرها احيانا للتعقيدات المالية او الظروف التي يمر بها المجتمع وزيادة التكاليف وقلة المصروفات ...الخ

-التغيير المستمر فى السياسات والاهداف للشرطة السودانية وعدم الالتزام بلوائح الترقى والتنقلات والذى ينعكس سلبا على الروح المعنوية للقوة وخاصة الضباط فى الرتب القيادية ممايشكل احباط لهم.

¹ سليمان ميرغنى ،العوامل المؤثرة على التخطيط فى الشرطة السودانية،: (الخرطوم اكااديمية الشرطة العليا ،بحث مقدم للزمالة الاكاديمية

(2000)،ص56-57 غير منشور

-التغيير المستمر فى الاولويات بالنسبة للقيادة التى تكون فى غالب الاحيان مرتبطة بالتعديل فى هيئة قيادة الشرطة ومايحصل من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية .

الاسباب المتعلقة بالمنفذين والمخططين:

-كفاءة المنفذين :

على الرغم من اهتمام الشرطة السودانية بالمنفذين وتوجهها لتاهيل العاملين فى مجال التخطيط الا ان هناك بعض المنفذين مقدوح فى كفاءتهم وقد يكون الامر مرتبط بالمكون الشخصى للفرد وعدم رغبة فى التطور .

-انفصال المخططين عن المنفذين :

ان تحديد الاهداف ووضع الخطط فى مستويات معينة دون مشاركة العاملين والمستويات الادنى ودون مراجعة حاجات وقدرات هذه المستويات يجعل التخطيط غير واقعى ولا يحظى بتأييد المنفذين مما يؤدى الى ضعفة وفضلة .

-الاعتماد على تشكيل اللجان وعقد الاجتماعات دون مبرر :

ان الاجتماعات الجدلية وتاخر النتائج تؤدى الى مضيعة الوقت والجهود وبالتالي اعاقا التخطيط والخطه مما يودى الى عدم سلامة الاداء وينعكس سلبا على اداء الافراد على الرغم من انه احيانا لا بد من عقد الاجتماعات ولكن بالقدر الذى يؤدى الى سلامة التطبيق او لشرح الخطط للمشاركين فى التنفيذ.

-معارضة بعض المتنفذين للخطه:

وهو امر متوقع خاصة فى حالة فقدان المكاسب او اعادة توزيع للاختصاصات او فى حالة اقتراح التخطيط لآشيا جديدة تؤدى لتغيير بعض العلاقات بالقائمة فيؤدى حرصهم على علاقاتهم القديمة الى مقاومة التغيير .

عدم التفريق بين التخطيط والخطه :

فالتخطيط شامل واطارى اما الخطه فهى تفصيل وتنفيذ لاهداف تم التخطيط لها .

-الاصرار على الاعتماد على الخبرة :

يصر الكثيرون على الاعتماد على الخبرة السابقة دون التقيد بالخطط الامر الذي ينعكس سلبا على الاداء لان ما حدث فى الماضى قد لا يتكرر مستقبلا فضلا على ان الظروف المحيطة قد تنعكس على الاحال الجديد وقد لا تكون المعالجة مناسبة لامر جديد .

الاسباب التى تتعلق بالخطة :

من الملاحظ اعتماد الشرطة السودانية منهاج علميا فى عمليات التخطيط ولكن هناك بعض المعوقات فى تطبيق الخطط منها وضع الخطة لاهداف خيالية غير واقعية اى غير معتدلة فى اهدافها وتحمل المجتمع اكثر من قدرته سواء فى الموارد الطبيعية او البشرية او فى قصر الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ مما ينعكس اضرارا على العاملين ويؤدى الى فقدانهم الثقة بانفسهم . كذلك اعتماد الخطة على معلومات ناقصة او خاطئة او تنبؤات يستحيل التكهن بها فتكون التصرفات المبنية عليها غير صحيحة او التنبؤات غير سليمة ، وكذلك عدم تحديد موعد نهائى للخطة والتنافر وعدم الانسجام بين الخطط وعدم تحديد المسؤوليات والمسؤولين عن التنفيذ فى كل مرحلة ، وبعض المسائل الادارية مثل كثرة التنقلات والابتعاد عن التخصصية وضعف الروح المعنوية للقوة.

المبحث الثالث

الرقابة في الشرطة السودانية

ظلت الشرطة السودانية تعمل من بواكير نشأتها على تجويد الاداء ونكران الذات وابتكار الانظمة التي تساعد على رقابة الاداء الشرطى وذلك بسلامة الانظمة وفاعلية الاليات التي تختلف باختلاف الانظمة الشرطية ويمكن القول ان الرقابة في الشرطة السودانية تقوم على الاسس التالية:¹

-رصد المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمليات الادارية والتأكد من دقتها وكفاءتها واتباعها للاسس الادارية والمنظومة الفنية التي تدير العمل الادارى الشرطى من خلال {ارنيك23} وهو الارنيك او الاستمارة التي تحدد حجم القوة المصدق بها والذى من خلاله يتم التأكد من العنصر البشرى وتحديد مدى الاحتياج وهو مربوط بالميزانية العامة والمرتبات والمكافآت وتعمل اللاقابة هنا على متابعة الوظيفة الادارية للشرطة .

-متابعة وتحديد مقاييس الاداء وتثبيتها حتى يلتزم بها الجميع. والعمل على تحليل الحقائق والمعلومات التي يتم الحصول عليها ومقارنتها بالمستويات المقرره وذلك مايتسق مع الاهداف العامة لبعض الادارات مثل الادارة العامة للتفتيش العام والادارة العامة للتخطيط والمعلومات .

-مراجعة الاداء المالى وضبط الميزانيات المصدقة وعموم الصرف المالى والتأكد من قيام لجان المشتريات وسلامة الاجراءات المالية والتسديد وقفل الحسابات وذلك من خلال العمل بالشؤون المالية لى الرغم من تبعية المراجعة الداخلية للوزير وعدم تبعيتها للشؤون المالية وهذا امر غير سليم فى راي الدارس وذلك لان الجهاز المالى اصلا تابع للشرطة ولاسبب يجعل المراجعة الداخلية تتبع للوزير بل الافضل كان تبعيتها للمدير العام فهى اساسا مراجعه قبلية ولايستطع اي من كان تجاوز الاجراءات السليمة فى الصرف .

-تثوير العمل الأمنى من خلال الادارة العامة لأمن الشرطة وذلك بتحقيق العمل الإستخبارى ضبطا للقوة والتأكد من سلامة الأداء وعدم تجاوز الصلاحيات وفى ذلك تمثل الشرطة الأمنية زراعا استخباريا هاما ويمكن ان يمتد عملها حتى فى العمل المالى الأمر الذى يكشف التجاوزات والإختلالات .

-اتباع الاسس والقواعد الإدارية المعمول بها فى الخدمة المدنية والعسكرية وذلك برصد التقارير الإدارية التي تساعد على تقييم الأداء الفردى وتعمل على رصد الدرجات المؤهلة للترقى والتقلات والمكافآت.

¹ مقابلة ، لواءبكر سمرة ، الادارة العامة للتفتيش العام - الخرطوم ، رئاسة قوات الشرطة ، 2015/11/14 الساعة 12ظهرا

وتعتبر الرقابة وسيلة من وسائل السيطرة في ادارة العمل الشرطى التى تتأكد من حسن تطبيق الخطط ومراجعة الأداء الإدارى عموماً. والتثبت من الالتزام عند صياغة الخطط بالسياسات العامة والاهداف الموضوعية من قبل الادارة العليا. والتأكد من حسن الأداء عند تقديم الخدمة للجمهور وتيسير الإجراءات الموضوعية. وارشاد العاملين وتوجيههم نحو تجويد الأداء وعدم تصيد الأخطاء. وكشف الأخطاء والانحرافات فى الإدارات وتحديد اماكن الخلل والقصور والعمل على تلافية مستقبلًا. وتحديد الإحتياجات والموارد البشرية والمادية والتوصية بتكتمتها. والتوصية بالتحفيز والمكافآت فى الحالات التى يثبت فيها حسن الأداء. ومراجعة العهد والمهمات والتوصية بشأنها حسب القانون. والتأكد من سلامة الأليات والمعدات التى تشكل عهدة بالأدارات او الاقسام او خلافة.

انظمة الرقابة فى الشرطة السودانية :

تلاحظ للدارس ان انظمة الرقابة الشرطية السودانية تقوم علي اربعة دعائم وهي ¹:

- الدعامة القانونية .
- الدعامة البشرية .
- الدعامة التنظيمية .
- الدعامة المالية .

ولذ لك ترتكز الرقابة فى الشرطة السودانية على هذه الدعائم الإربعة وهي علي التوالى:

- اولاً : الرقابة القانونية :

الرقابة القانونية لجهاز الشرطة هي الإطار القانوني لهيئة الشرطة ويتمثل ذلك في دستور الدولة والقوانين الإتحادية والمحلية المنظمة لهذا الشأن ونخص بالذكر منها قانون الإجراءات الجنائية وقانون الشرطة وتعديلاته وملحقاته ولوائحه التنفيذية والقوانين والانظمة واللوائح المشار إليها أعلاه هي التي تحدد شكل قوة الشرطة , واهدافها ومسئولياتها , وطريقة الإلتحاق بها وما تقدم من تدابير واعمال للوصول إلي اهدافها, كل ذلك في حدود القانون وتكون الرقابة علي ذلك من جميع القادة والرؤساء المسؤولين من ضباط الشرطة كل في مجال إختصاصه وذلك وفقاً للتنظيم العام للمؤسسة الشرطية. فهى بالتالى انظمة رقابية يحكمها القانون وبالتالي يظهر الالتزام بها تقنياً للاداء السليم واي اخلال بها يؤدي الى عدم التزام بالمعايير القانونية المطلوبة وبالتالي فهو اداء سلبى.

¹ الدارس

ثانياً : الرقابة البشرية :

ان الاعداد الدقيق للقوي البشرية التي تتمثل في الشرطة من ضباط وضباط صف وافراد ومستخدمين وفنيين , يوجب ان يتولي الاشراف علي انتظام و إنضباط افراد هيئة الشرطة قادة مؤهلين لكي يقوموا علي تنفيذ السياسة العامة للجهاز لتحقيق الاهداف المرسومة بفعالية و إقتدار .وبالتالى فان الشرطة السودانية تعمل على تاهيل افرادها للوصول الى المهارات التي تؤهلهم للقيام بالادوار الرقابية وذلك بعقد الدورات التدريبية بالداخل والخارج وتدريب اعداد مقدره من المتخصصين فى اعمال المراجعة الداخلية واستحداث برامج الجودة الشاملة وتاهيل عدد من الضباط فى اعمال التدقيق .وذلك ما قامت به الادارة العامة لتدريب الضباط وحصولها على شهادة الايسو 9001- فى الادارة وتاهيلها لتيم من المدققين وهم الان يباشرون عمليات التدقيق الداخلى بكل اقتدار .

ثالثاً : الرقابة التنظيمية :

ان استخدام الوسائل العملية الحديثة لتنظيم العمل , وتوزيع الاعباء والإختصاصات , يعتبر الأسلوب الامثل الذي يساعد قيام جهاز الشرطة بالمهام والمسئوليات الموكلة اليه علي اكمل وجه , فهذه المهام تتمثل وتتحصر في الجهود التي تبذل للمحافظة علي النظام والامن العام ومحاربة الجريمة والفساد , والفوضى منعاً وضبطاً . ويتولي الرقابة علي تلك الاجهزة المخصصة لهذه الغاية بالمؤسسة الشرطةية الاجهزة الاستخبارية ولكن تحت امره مدير الادارة , مع مراعاة التنسيق وعدم التدخل في الاختصاصات والمسئوليات المفوضة لكل جهة وهي نقطة حساسة تحتاج للتروى فى العمل وسعة الافق وذلك لوجود تداخلات وتقاطعات كثير فى العمل.

رابعاً : الرقابة المالية :-

تشرف الإدارة العامة للشؤون المالية على الميزانية السنوية التي تخصص لقوة الشرطة والتي تكفل سير اعمالها والقيام بمسئولياتها وتحقيق اهدافها ., فهي تقوم بالرقابة علي الإحتياجات والرصد , والصرف علي المؤسسة وفقاً للبنود المعتمدة في الميزانية وبتقيد بالأحكام العامة للنظام المالي وذلك ضماناً لسلامة المعاملات والصرف المالي وذلك بالطبع تحت إشراف وسيطرة المدير العام لقوات للشرطة ولكن بالنسبة للمراجع الداخلي فى الشرطة السودانية نجدها تتبع بصورة مباشرة لوزير الداخلية اما الشؤون المالية فتتبع للمدير العام ويمكن ان نعتبر ذلك نوع من الرقابة الذاتية حتى قبل ان تتدخل اي جهة رقابية اخرى .

مقومات نجاح الرقابة في الشرطة السودانية:

يمكن القول انه لا يكفى وجود نظام للرقابة فى الجهاز الإدارى الشرطى لتحقيق الاهداف المرجوة منة اذ يتعين ان نضمن فى نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يضيع الوقت والجهد والمال ولضمان ذلك ينبغى توافر شروط عديدة كالاتى:

-وضع وتقييم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة الادارة الشرطة و اوجة نشاطها ومهام العمل المناط بها وخصائصها واهدافها ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين فى التصرف لدى اداء العمل المكتبى وموازنة هذه الحرية بمدى الرقابة لديهم.

- الانفاق على النظام الرقابى بالقدر الذى يفوق العائد المتوقع .

-تكامل النظام الرقابى مع نظم المعلومات والاتصالات والتخطيط حيث ان فاعلية النظام تعتمد بالدرجة الاولى على تدفق المعلومات الدقيقة بين ارجاء التنظيم لمقارنة النتائج بين الواقع ومايجب ان يكون .

-مراعاة الوقت المناسب لتلقى المعلومات لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء وارسال النتائج الى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشكلات المتباينة التى يكشف عنها النظام الرقابى فى الوقت المناسب قبل استفحال اثارها وتراجع درجة الردع المطلوبة.

-تدعيم النظام بالاساليب التقنية الحديثة المتطورة وبالامكانات المادية والبشرية المناسبة التى تكفل اعلى مستوى ممكن من الفعالية وجودة الأداء والمرونة ومراجعة النظام وتحديثه

-مراعاة الموضوعية والمشروعية فى اسس الرقابة ومعاييرها وضمان عدم اساءة استعمالها, وان تكون واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة والابتعاد بها مامكن عن مظاهر الترهيب وتصيد الاخطاء دون التفريط او التساهل الذى يؤدى الى عدم جدوى الرقابة.

سمات الانظمة الرقابية فى الشرطة السودانية:

تتعدد الانظمة الرقابية فى الشرطة السودانية ايضا بتعدد الانشطة وقد تلاحظ للدارس ان الانظمة الرقابية فى الشرطة السودانية تمتاز بالآتى:¹

لها القدرة على التنبوء :

فالنظام المتطور هو النظام الذى يساعد على التنبوء وكشف الانحرافات من وقت مبكر فالنظام المحاسبى مثلا فى الشرطة يخضع للمراجعه القبلية والبعدية مما يقلل نسبة الانحراف وبالتالي حتى اذا حصل فانة يسهل التنبوء به ومعالجة الانحراف مبكرا. وقد ساعدت الانظمة الالكترونية حاليا من ضبط الانحرافات والتجاوزات فى اعمال المرور من ترخيص واستخراج الرخص وخلافة، كذلك هناك

¹ مقابلة، بابكر سمرة ، مرجع سابق

العمل فى السجل المدنى والجوازات وكلها انظمة حديثة تحتاج للاهتمام بالانظمة الرقابية المستحدثة.

لها القدرة على معالجة الانحرافات :

الانحراف هو خلل فى التطبيق السليم للخطط احيانا قد لا يكون مقصودا و احيانا العكس الا انه يختلف من نشاط الى اخر ففى حالات التفتيش العام يتجة التيم الى تحديد الانحراف ومن ثم طلب معالجة الانحراف والاستمرار اذا كان الانحراف غير مقصود .اما اذا كان الانحراف ذا اثر سلبى فانه يتطلب اتخاذ الاجراءات الكفيلة بازالة الانحراف ومحاسبة المخطى مما يشكل رقابة ذاتية للفرد وينعكس الامر على سلبية اداءه .

انها تتم وفق معايير قياس محددة :

القياس فى الخطط الشرطية له طرق مختلفة وقد تلاحظ ان الشرطة السودانية تتبع معايير قياس احصائية الا انها تختلف من نشاط الى اخر فالانظمة الرقابية اساسا تعمل على قياس سلامة الخطة ومن يقومون بالرقابة يتبعون الملاحظة العامة فى الانشطة الميدانية ويكون اقتناع المراقب معيارا لسلامة الاداء وهناك اهتمام بالجانب الاحصائى والمقارنة بين عدد البلاغات التى تم تسديدها والبلاغات التى ظلت مفتوحة وهو معيار احصائى كمى كذلك تاخذ الشرطة السودانية بالمقارنة بين نسبة المال المسروق والمال المسترد لتأكيد سلامة الاداء.

-انظمة الرقابة تراعى السمات العامة للخطط:

الانظمة تكون موضوعية وفاعلة وتمتاز بسهولة الفهم فالانظمة الرقابية تحتاج دائما ان تكون بعيدة عن التعقيد حتى تكون مستوعبة ومفهومة للجميع بحيث يسهل التعامل معها عند التطبيق فالتعقيد فى الانظمة يجعلها عصية الفهم مما يؤدي الى الخروج بنتائج لاتكون سليمة او تؤدي الى ظلم بين تكون نتاجه عدم سلامة الأداء.

آليات الرقابة فى الشرطة السودانية :

هناك تعدد للآليات او انظمة الرقابة الشرطية وذلك لاختلاف الانشطة التى تمارسها الشرطة وبالتالي تتعدد الانظمة التى تحكم الرقابه فيها الا انها فى معظمها انظمة تتطلب وجود التخطيط والخطط التى من خلالها يمكننا مراجعة تحقيق السياسات العامة المربوطة بالاهداف العامة والخاصة ، فالآليات الرقابة فى الشرطة السودانية تتمثل فى الاتى:¹

1/التفتيش .

2/الاستخبارات الشرطية .

¹ مقابلة / فريق طارق عثمان الطاهر؛ الخرطوم، 2016/1/10 الساعة الواحدة ظ

3/موجهات وضوابط العمل الممثلة في {الأمرة والتسلسل العسكرى والانضباطى والقيادى}

4/التقارير الادارية السرية {تقييم اداء العنصر البشرى}.

5/الشئون القانونية.

6/التخطيط {المتابعة والتقييم للخطط}.

ومن خلال التجربة يرى الدارس ان اليات الرقابة الشرطية التى تلعب دورا هاما ومنتجا فى العملية الادارية بصورة عملية تتمثل فى اليات اربعة هى:

1/ التفتيش .

2/الشرطة الامنية.

3/التقارير الادارية.

4/المراجعة الداخلية.

وكل واحدة من هذه الاليات تمثل محورا منتجا فى تقييم الاداء الشرطى سواء كان ذلك فى الاداء الفردى ام فى الاداء المؤسسى حسب التفصيل الاتى:¹

1/التفتيش فى الشرطة:

بدأ التفتيش فى قوات الشرطة كقسم يتبع لمكتب الرئاسة ويسمى بقسم التفتيش والمتابعة وذلك فى مطلع عام 1976م وكان يباشر عمله من خلال عدد متواضع من الضباط ويتم تعيين أعضاء فرق التفتيش من الإدارات والوحدات الشرطية وتشمل مجالات التفتيش كل من (شئون الأفراد والمواصلات، والاتصال، الشئون الإجتماعية، أعمال الجوازات، المرور والتدريب والتوجيه المعنوي، المباحث والجنايات والشئون المالية والإمداد). وفى عام 1990م أقرت رئاسة الشرطة السودانية التفتيش النوعي والمختص من خلال تفاتيش تراخيص العربات بكل من (النيل الأبيض، نهر النيل، الخرطوم، كسلا، دنقلا) ثم التفتيش على السلاح فى الولايات الغربية. وفى عام 1992م صدر القرار الوزاري رقم (61) والذي بموجبه تم إنشاء إدارة التفتيش العام ضمن إعادة هيكلة وزارة الداخلية وتم اعتماد الهيكل بالتعليمات رقم (24) الصادر من مدير عام قوات الشرطة بتاريخ 1993/3/18م ومن ثم تعدل الإسم لإدارة مساعد المدير العام للتفتيش ثم عاد مرة أخرى إلى الإدارة العامة للتفتيش بالقرار رقم (1997/155) والخاص بإعادة هيكلة وزارة الداخلية ثم إلى التفتيش العام بالقرار الوزاري

¹ احمد المرتضى ابو حراز، مرجع سابق

رقم (1998/225) والذي حدد وظيفة نائب المدير العام كثاني أعلى وظيفة شرطية تشرف على التفتيش كسلطة اصيلة بإسم نائب المدير العام المفتش العام، وإستمر الحال إلى أن صدر القرار رقم (2006/236) ليصبح المسمى المعمول به حتى الآن الإدارة العامة للتفتيش وتتبع مباشرة للسيد نائب المدير العام المفتش العام.

واجبات الادارة العامة للتفتيش:

في إطار تحقيق الإدارة لأهدافها تقوم بالواجبات الآتية:¹

- تنفيذ برامج الإدارة العامة للتفتيش العام .
- إعداد مقترح رئيس واعضاء فرق التفتيش.
- الإشراف على تجهيز كافة الترتيبات الإدارية لفرق التفتيش لتنفيذ الأعمال المكلفة بها.
- إستلام وإعداد تقارير فرق التفتيش وتوضيح الجوانب التي تم تفتيشها والملحوظات التي وقفت عليها والمعالجات التي قامت بها والتوصيات لتجويد الاداء.
- رفع تقارير فرق التفتيش بعد مرجعتها وتحليلها ودراسة الملحوظات الواردة بشأنها.
- متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات الوزير أو المدير العام او المفتش العام الذي يصدرها حيال تقارير التفتيش.
- تطبيق النظم والأساليب العلمية الحديثة.
- توثيق وحفظ تقارير فرق التفتيش.
- متابعة قرارات المؤتمرات التداولية ومؤتمر قادة الشرطة ووقائع إجتماعات مدراء الإدارات والولايات.
- عقد المؤتمرات والسمنارات وورش العمل وترقية الاداء لقوات الشرطة.
- إحالة موجز متخصص لنتائج التفتيش للإدارات المختلفة ذات الصلة للإستفادة منه في تطوير الاداء ومعالجة السلبيات.
- تقييم الاداء في كافة مجالات العمل الشرطي ووضع السبل الكفيلة بتطوير الأداء بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- أي واجبات أخرى إضافية بتكليف من المفتش العام.

ويمكن القول ان معظم هذه الواجبات غير منفذة وغير عملية سواء الواجبات الإدارية المتعلقة بإقتراح تشكيل الأتيام ومتعلقاتهم المالية وترتيباتهم الإدارية فهذه لاغبار عليها.أما الواجبات الفنية فارى أنها

¹ مرشد الادارة العامة للتفتيش العام، رئاسة الشرطة السودانية ، الخرطوم ، غير منشور

غير مطبقة بصورة واضحة ومنها دراسة وتحليل نتائج الفرق والإتيام والتوصية بشأنها ومتابعة القرارات سواء الصادرة من الوزير أو المدير العام أو المؤتمرات وذلك بعدم وجود آلية للقيام بذلك إلا بتكليفات قد تأتي في حينها لأمر محدد لفرق محددة، وذلك لقلّة عدد الضباط العاملين بالإدارة ولقلة خبرة بعض منهم. وهذه ملاحظة جدير بالوقوف عليها إذ إن الإدارة العامة للتفتيش العام تعاني من عدم ثبات الكوادر التي تعمل بها مما يورد الكثير من السلبيات ويمنع التخصص في العمل ويقلل من الخبرة . كذلك هناك فشل كبير في تطبيق النظم الحديثة وذلك لتداخل الإختصاصات مع إدارات اخرى مثل الإدارة العامة للتخطيط، غرفة العمليات، المكتب التنفيذي وهيئة التدريب الأمر الذي يجعل المسؤوليات غير محددة والإختصاصات غير محددة. وطيلة الفترة الماضية لم يعقد سمنار أو مؤتمر أو ورشة إلا في 20/فبراير/2007م تحت إشراف الإدارة العامة للتفتيش ناقشت معايير قياس الأداء في الشرطة} والرقابة الإدارية للشرطة في ظل النظام الإتحادي}،{وأثر التفتيش في تطوير وتنوير العمل الشرطي} وهو مجهود يحمّد للقائمين عليه في وقته إلا إن الدارس يرى أن الفترة الآن قد طالت وبالتالي فإن ما تم مناقشته في هذه الأوراق الثلاث يحتاج إلى وضعه في قالب علمي ومن ثم تنزيله على العمل الشرطي فالأوراق لم تلمس الجوانب العلمية والعملية وذلك لافتقارها للمنهجية العلمية والخبرة العلمية في اعداد الاوراق العلمية .

اهداف الإدارة العامة للتفتيش العام:

تهدف الإدارة العامة للتفتيش العام من خلال عملها إلى الآتي: ¹

- 1-مراقبة اجهزة الشرطة والتأكد من القيام بواجباتها .
- 2-التأكد والاستيثاق من كفاءة العاملين وادائهم لوظائفهم بالصورة المطلوبة {الرجل المناسب في المكان المناسب}.
- 3-تعقب النتائج عن اداء الخدمة الشرطةية ودعم النتائج الايجابية منها وتصحيح المسار في النتائج السلبية.
- التأكد من متابعة التوصيات التي تصدرها الرئاسة بشأن حسن الاداء وتطويره .
- 4-مراقبة الروح المعنوية للقوة والعمل على رفعها ومنع الاحباط.
- 5-اعانة مدراء الوحدات في اكتشاف مواطن الخلل وايجاد الحلول الناجحة .
- 6-الارتقاء بالاداء المهني وصولا لمستوى اشباع الذات ارضاء لمن هو مستهدف بالخدمة الشرطةية.
- 7-تهيئة الفرصة لقيادة الشرطة على مستوى المركز لتقييم اداء الضباط من مختلف الرتب في ظل الانتشار الواسع لقوات الشرطة .

¹ مرشد الإدارة العامة للتفتيش ،رئاسة قوات الشرطة السودانية،الخرطوم، غير منشور

8- تمكين المركز من تنسيق الخطط الامنية على مستوى القطر لتداخل الوحدات الادارية الشرطة وتعددتها

9- الارتقا بالمعدل الكيفي للأداء حسب ما تحددته القيادة المركزية للشرطة .

10- تقديم العون لرئاسة الشرطة لوضع الخطط والبرامج المستقبلية ورسم السياسات التدريبية التي تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية لقوات الشرطة .

11- التأكد من فاعلية الهيكل التنظيمي المجاز والوصف الوظيفي للعاملين بالوحدة ومدى ملائمة ذلك على ارض الواقع ودعم الايجابيات منة وتقديم المشورة للقيادات لازالة السلبيات .

12- اشعار الولايات والوحدات الشرطة المختلفة برقابة المركز مما يدفع بهم لتطوير الاداء وتجويده. ويكون للإدارة في سبيل القيام بواجباتها الحق في إجراء التفتيش على كافة إدارات الشرطة على كل المستويات الإدارية وفقاً للهيكل التنظيمي المجاز وفي أي وقت وبالكيفية التي يراها المفتش العام أو المدير العام. والاحظ من واقع التجربة العملية في فترة عملي بالإدارة العامة للتفتيش العام (2008-2009) أن الموروثات القديمة في عمل التفتيش تقوم على أسس تجريبية بحتة وتفتقد في كثير من الأحيان لتقييم الأداء حيث أن التيم يعمل بصورة واضحة في إطار كشف السلبيات فقط ثم يكون الجميع متهمون ما لم يثبت العكس وبالتالي يصبح التفتيش هنا تجريبياً بحتاً وليس له علاقة بتطوير الاداء ومتابعة ماجاء في الفقرة (1) من الأهداف.

وغالباً ما ينتهي التفتيش والذي ينقسم إلى:

○ إداري.

○ مالي.

○ فني (أحياناً في الإدارات المتخصصة).

إلى تكوين مجالس تحقيق توجه إتهامات إلى الضباط والأفراد ومن ثم يؤدي ذلك إلى محاكمة الضابط أو الأفراد وفي غالب الاحيان تشفياً (وهناك أمثلة كثيرة) ولكن في عام {2008} أصدرت هيئة قيادة الشرطة توجيهاً للإدارة العامة للتفتيش العام بإتباع معايير الجودة في التفتيش التي تقام، وبالفعل تم ذلك الأمر بدأ بوضع خطة وأوراق عمل لتحديد المطلوب ثم أعقب ذلك عقد دورة في مجال توكيد الجودة لعدد {23} ضابط برتب مختلفة، ثم صدرت موجهات واضحة من مدير الإدارة العامة للتفتيش لأتباع معايير الجودة ونظمها. إلا أنه للأسف الشديد باعت التجربة بالفشل بعد أن تم نقل معظم الضباط المؤهلين للقيام بهذه المهمة.¹

¹ مقابلة، بابكر سمرة، مقابلة سابقة

ويمكن القول أنه في حالة إستمرار تطبيق المعايير العالمية للجودة في أعمال التفتيش كان من الممكن القفز بأعمال التفتيش بصورة علمية كبيرة ومن ثم الإنتقال من مفهوم التجريم إلى مفهوم التطوير عبر التدقيق والذي هو الوسيلة الأساسية لمتابعة سلامة الإجراءات والخطط والتأكد من سلامة التطبيق وعدم المحاباة . ونسبة لهذا الإخفاق أصبحت الخطط التي تعدها الإدارات خطط معزولة كل في محيط إدارته وعمله مما يفقد المعيار العام والذي يسعى للتطوير الشامل وتبادل الخبرات والتجارب والذي يساعد على التطوير وتحسين الاداء.

نلاحظ أيضاً أن الفقرة (2) من الأهداف {كترتيب} تتحدث عن تقييم الاداء الكلي للإدارات الشرطية من خلال دراسة وتحليل تقارير فرق التفتيش، وهنايرى الدارس أن هذا التقييم لن يكون مجدياً للآتي:

- ليس هناك معايير متفق عليها لقياس الاداء.
- ليس هناك تخطيط واضح وخطط يتم الإستناد إليها.
- لا يوجد كوادر مؤهلة لعملية التقييم.
- معظم التوصيات تميل إلى المحاباة وشخصنة التوصيات.
- النتائج في غالبها غير سليمة.

ولذلك يمكن القول ان اهمية وضع معايير قياس واضحة بعد التوجيه بوضع خطط إدارية وفنية واقعية قابلة لقياس أهدافها الرئيسية والفرعية وواضحة ومن ثم تطبيق معايير القياس المعمول بها علمياً والمربوطة بالخطط الواقعية التي تراعى السمات العامة المطلوبة للخطط الشرطية في مرحلة الصياغة والتي من خلالها يمكن أن يصبح التخطيط والخطط الشرطية قابلة للقياس ويمكن التأكد من سلامتها و حسن أداء العالمين عبره

انواع التفاتيش:

ظلت الادارة العامة للتفتيش تمارس وتستخدم انواع متعددة من التفاتيش لتقويم الاداء وتطويره وذلك من خلال الموجهات الصادرة والتي جعلت من التفاتيش جهة تقدم النصح والمشورة وعينا تكشف الخلل اكثر من من كونها جهة تسعى للايقاع والبحث عن المخالفات وفقا لذلك تعددت انواع التفاتيش كالاتي:¹

¹ مرشد التفتيش العام، مرجع سابق

-التفتيش الدوري:

وهو تفتيش يتم برمجته سنويا وبصورة دورية وغالبا ماتكون طبيعته عامة تشمل كافة أنشطة الادارة المستهدفة وتكون طريقته روتينية عشوائية ترصد الاداء العام من خلال الخطة العامة للادارة ومستوي التنفيذ رصد الانحرافات اذا وجدت .

-التفتيش لمتابعة نتائج التفتيش :

وهو تفتيش لاحق الغرض منه متابعة ماتم من ازالة للانحرافات التي رصدت سابقا والتي تم التوصية بشأنها وهل تم ازالة الانحراف ام لا وغالبا يكون هذا النوع مسؤولية المدير والادارة العامة للتفتيش حيث ان التيم يكون قد انصرف لعملة المعتاد.

-التفتيش الجزئي:

وهو تفتيش يكون موجها لجزئية محددة من الوحدة المعينة او لقسم محدد من بين اقسام ولاية وغالبا هو تفتيش ناتج عن معلومة وتكون طبيعته سرية ومفاجئة .

-التفتيش المفاجي:

وهو تفتيش غالبا جزئي وفقا لمعلومة محددة والهدف منه الاستياق من المعلومات الواردة امنيا اوبواسطة شكوى من شخص متضرر .

-تفتيش ميداني :

وهو تفتيش اعتيادي ليوم واحد ينتهي بنهاية اليوم العملي وغالبا يستهدف الادارات المتخصصة التي يكون لديها عمل ميداني مع الجمهور مثل الادارة العامة للمرور والادارة العامة للجوازات .

2/الشرطة الامنية {الاستخبارات الشرطة}:

ظلت وزارة الداخلية ومن خلال جهاز الشرطة ومنذ فترة طويلة تهتم بالعمل الامنى كواجب من الواجبات الاساسية وتعود اول خلية للعمل الامنى الى فترة الحكم الثنائى فى مطلع العشرينات من القرن الماضى وكان يعرف انذاك بقلم المخابرات ويتبع للسكرتير الادارى ثم فى فترة الحكم الوطنى تولت وكالة الداخلية وظيفة الامن ثم وزارة الداخلية تحت مسميات عدة وانقسمت الى الاتى.¹

أ/الفرع الخاص {أ}

ويختص بالعمل الامنى التخبرى المتعلق بالنشاط السياسى.

ب/الفرع الخاص {ب}

ويختص بالعمل السرى الجنائى.

¹ ابو حراز ،مرجع سابق،ص20

ومن ثم جرت مياه كثيرة تحت الجسر ادت الى تغييرات فى هذا الجهاز حسب الاوضاع التى تمر بها البلاد مايبين تولى مهام ا لامن الداخلى عموما ومايبين تولى العمل الامنى الشرطى حتى 1990/1/8 حينما اصدر المدير العام لقوات الشرطة منشورا انشاء بموجبة الاتى :¹

انشا ادارة الشرطة الامنية لتقوم بمهام واعمال الامن الداخلى . وقد حدد المنشور اختصاصاتها فى رصد المهددات الامنية بصورة عامة وذلك لقيام جهاز الامن العام باداء المهام الامنية بالاصالة وبالتالي تم استحداث مهام جديدة تتعلق بالدور الاستخبارى والذى يمثل الزراع الرقابى على القوة والذى يعمل على تثوير وتامين الشرطة. وفى 1993/6/9 وجة وزير الداخلية بايجاد قاعدة للعمل الشرطى الاستخبارى فى كافة مواقع العمل وبالفعل تم فتح العديد من المكاتب والاقسام التى غطت معظم رئاسات الادارات والوحدات المختلفة والولايات . وفى 1993/10/10 اصدر المدير العام المنشور {70}والذى اختص بتغيير الاسم الى ادارة امن الشرطة وتتبع مباشرة للمدير العام. ثم فى 1993/12/23 اصدر المدير العام المنشور {170} الذى اختص بانشاء وتنظيم الاستخبارات الشرطية بالولايات ومن ثم صدرت العديد من اللوائح التى تنظم العمل الامنى والاستخبارى من خلال الفلسفة التى قامت عليها الادارة والتى اساسها هو العمل الرقابى ومتابعة تنفيذ الخطط والالتزام بالسياسات العامة للمؤسسة الشرطية .

الدور الرقابى لامن الشرطة وسندة القانونى:

تلعب الادارة العامة للشرطة الامنية دورا رقابيا هاما يتمثل فى الاتى :²

1/ الرقابة القبلىة .

وتتمثل فى :

أ/فحص المتقدمين للعمل الشرطى وتوثيقهم لابعاد العناصر السيئة

ب/توفير المعلومات للاجهزة الشرطة المختلفة خصوصا التى تعمل فى الانشط الميدانية وتحديد اماكن الاستهداف .

ج/ القيام باعمال الاستطلاع والعمل الاستخبارى للمهام العملىاتية .

2/الرقابة البعدىة:

وتتمثل فى:

ا/ اعداد تقارير الرصد الميدانى لرصد الاداء المهنى مؤسسيا وفرديا .

¹ مقابلة، لواغبيل فتح الله { الادارة العامة لامن الشرطة } ،ديسمبر 2015

² مرشدا لادارة العامة للشرطة الامنية، ص2 غير منشور

ب/رصد السلوكيات السالبة للقوة او استغلال السلطات مما يعتبر انحرافا عن المهام والواجبات الرئيسية.

ج/رصد الاستخدام السيئ للاليات والمعدات .

د/ التاكيد ومتابعة حسن التصرف فى الموارد المالية والميزانيات .

وبالتالى تصبح الشرطة الامنية هى العين الرقابية الاولى التى تساعد المدير العام او اى درجة من درجات المديرين من التاكيد من حسن اداء القوة والالتزام بالخطط وعدم الانحراف عنها وذلك استنادا الى نص المادة {71} من قانون قوات الشرطة لعام{2008} والتى تنص على: {مع مراعاة اللوائح والتعليمات والاوامر الصادرة بموجب احكام هذا القانون يجوز لمدير الشرطة ان يصدر الاوامر المستديمة الخاصة بوحدة لتنظيم وضبط الاداء بادارته.} وذلك عكس ماورد فى الية الشئون القانونية التى نص عليها فى القانون مباشرة .وبموجب ذلك تكون الشرطة الامنية تابعه مباشرة الى المدير العام وهو اعلى سلطة رقابية .

المؤشرات الرقابية والتخطيطية للشرطة الامنيه من خلال المهام والواجبات:

نصت المادة {5} من لائحة الشرطة الامنية لسنة{2001} التى اوردها المرشد المختصر للادارة العامة للشرطة الامنية على الاتى:¹

1/رصد الاحداث الامنية والحوادث المؤثرة على امن الوطن والمواطن وتحليلها وتقييمها لرفع جهات الاختصاص .

2/رصد الظواهر الاجتماعية التى يمكن ان تؤدى الى خلل فى النظام العام والنسيج الاجتماعى وتؤثر على قيم ومثل المجتمع .

ونلاحظ هنا ان هاتين النقطتين تمثلان رقابة قبلية لصالح اجهزة الشرطة عموما وذلك مايؤثر على الاداء العام سواء كان اداء فرديا ام اداء مؤسسيا .

3/وضع الخطط من خلال الرصد التى تساعد على وضع السياسات الجنائية والامنية.

وتلك ايضا علاقة ما بين الية الرقابة الامنية والتخطيط الشرطى .

4/تامين قوات الشرطة وعملياتها ومستنداتها .

5/حماية قوات الشرطة من الانحراف عن المبادئ والقيم والمثل العليا .

6/رصد الظواهر والسلوكيات السالبة والافعال المخلة بشرف المهنة وتحقيق الانضباط وسط القوة

7/منع سوء استخدام السلطات الشرطية والامنية تجاه المجتمع وضمان حق سلامة التعامل مع الجمهور .

¹ مرشد الادارة العامة للشرطة الامنية، رئاسة قوات الشرطة السودانية، الخرطوم غير منشور

وكل هذه النقاط تمثل ازالة للانحرافات التي قد تنتج عن التطبيق العملى للقانون وذلك ما يحقق احدى الوظائف الهامة للرقابة وهى ازالة الانحرافات .

8/رصد المعلومات الاستخبارية عن الانشطة الهدامة ضد امن وسلامة الوطن وتحليل وتقييم المعلومات الامنية والاستخبارية وتوظيفها للتخطيط الامنى الهادف لمعالجة اوجة القصور الامنى وتاكيد استتباب الامن .

ونلاحظ هنا الاشارة لدور الادارة فى التخطيط بصورة مباشرة .

9/رصد ومكافحة الانشطة غير المشروعة لافراد قوات الشرطة.

10/وضع الخطط والمشروعات الامنية الخاصة بالسيطرة على الامن الداخلى .

11/رصد ومكافحة الشائعات والافعال الضارة والمؤثرة على معنويات القوة والتي تسيى الى سمعتها .

12/رصد استغلال مركبات الشرطة فى الاغراض الغير مشروعة .

13/القيام باعمال الفحص الامنى للمتقدمين للعمل بقوات الشرطة.

14/اى مهام يكلف بها الوزير او المدير العام.

ومن الملاحظ هنا ان المهام والواجبات التى وردت اعلا تترواح ما بين الرقابة القبلية والبعدية وازالة الانحرافات التى قد تحدث وذلك ما لا يتوافر فى المؤسسات المدنية الاخرى وهذه ميزة نجدها فى اليات الرقابة الشرطية سواء كانت فى الشرطة الامنية او فى النقش العام .كذلك تتنوع الرقابة لتشمل الرقابة المؤسسية والرقابة الفردية وذلك بالاهتمام بسلوكيات الفرد والتي قد تنعكس انيا او مستقبلا فى الاداء العام للقوة وبالتالي تلعب الاستخبارات الشرطية دورا هاما فى تقييم الافراد والضباط الامر الذى يجعل رقابتها رقابة منتجة فى تقييم الاداء الفردى ومن ثم الاداء المؤسسى ومن ثم الترقيات والتحفيز والمكافئات.

الغرض من الرقابة الاستخبارية :

من خلال التجربة نجد ان الغرض الاساسى من الرقابة الاستخبارية يتمثل فى الاتى:¹

1/رصد الاداء الشرطى ومراقبته فى كل درجاته ومن ثم تمليك المعلومات للسلطة الاعلى.

2/المساعدة فى تقييم الاداء الفردى والتي تمنحهم الدرجات اللازمة للترقى .ومن ثم تقييم الاداء المؤسسى والتأكد من التزام الادارات بالسياسات العامة .

3/ازالة المخالفات الفورية بموجب الاثحة بالضبط والمحاسبة بموجب لائحة الانضباط مما يعتبر ازالة للانحرافات .

¹ مرشد الادارة العامة للشرطة الامنية ،ص5، غير منشور

4/المساعدة فى وضع الخطط بالرصد وتوفير المعلومات الزمانية والمكانية التى تساعد على التخطيط الشرطى الجيد والرقابة القوية.

5/مراقبة الاداء الادارى والجنائى والمالى والتأكد من حسن سير العمل وحسن الاستفادة من الموارد الشرطية.

6/مراقبة الاجراءات القانونية التى قد تطال رجال الشرطة والتدخل فى مراحل يحددها القانون .

7/رصد العناصر التى تسئ لسمعه الشرطة بانتحال الشخصية الشرطية.

8/رصد ومتابعة العربات الشرطية وازالة المخالفات .

9/منح اذونات السفر لافراد الشرطة.

اثر الرقابة الاستخبارية فى تطوير الأداء:

يمكن القول ان الرقابة الاستخبارية اداه جيدة فى رصد الاداء اليومي للقوات من خلال:¹

الرقابة والمتابعة الدائمة والانتشار الجيد فى كل مفاصل العمل الشرطى وهى بالتالى تمثل عينا على العاملين بالشرطة الامر الذى يجعلها تشكل رادعا للقوة من التفكير فى ارتكاب المخالفات التى تنعكس سلبا على المؤسسة الشرطية ممايساعد الجميع للعمل على تحسين ادائهم والابتعاد عن الانحرافات وبالتالي تتكامل المنظومة الادارية ويودى ذلك الى تحسين الصورة العامة للمؤسسة اوالادارة الشرطية المحددة وبالتالي تكون معيارا جيدا للفصل بين المترقين عند رصد درجات الاداء وهو بالتالى اثر ذا شقين امنى وتامينى يتتمثل فى رصد الظواهر السالبة التى تؤدى الى انحرافات فى الاداء العام ومن ثم تحليلها وتقييمها والعمل على تحقيق الانضباط وسط القوة فيؤدى ذلك الي منع استغلال السلطة وسط القوة وتامين مستندات الشرطة وقواتها من الاختراق ورصد الظواهر والسلوكيات والافعال المخلة بشرف المهنة وتحقيق الانضباط وسط القوة ورصد الانشطة المشبوهة لعناصر الشرطة ، بالتالى فالاثر الرقابى لامن الشرطة او للاستخبارات الشرطية اثر واضح من ناحية رقابية بالنسبة للشرطة السودانية الامر الذى يمنحها سلطات واسعة بموجب القانون تتمثل فاستدعا اى شرطى من رتبة مقدم فمادون وبعد اخذ الاذن من المدير العام اومن يفوضه يمكن استدعا الضباط من رتبة عقيد فاعلى ،ولها كذلك سلطة الدخول فى الاماكن وتفتيشها وفق الضوابط القانونية الواردة فى قانون الاجراءات الجنائية، كما لها سلطة القبض والتحفظ لاغراض التحرى ولها الحق فى طلب المعلومات بطلب الملفات والبيانات ولها سلطة طلب البلاغات من النيابة او المحكمة فى حالة وجود طرف شرطى فى البلاغ للتقييم او مواصلة التحري بواسطة الجهات

¹ فتح الرحمن عثمان ، مرجع سابق/مقابلة

المختصة تولها كذلك المراقبة الفنية لاي نشاط مشبوه للحصول على المعلومات او البيانات في حالة الاشتباه بوجود نشاط مشبوه او يعتقد انه محل بشرف المهنة .

3/ الشؤون القانونية:

تمثل الادارة العامة للشؤون القانونية اداة رقابية هامة في العمل الرقابى الشرطى الا انى ارى انها رقابة جزئية خاصة بالناحية القضائية والمختصة بمحاكم الشرطة ,الا ان لها امتدادات ادارية تلتقى فيها بالرقابة الادارية فى الاثر الذى تلقية احكام محاكم الشرطة على تقييم اداء الشرطى وترقيته اوتكديرة.ان الشؤون القانونية كآلية من اليات الرقابة الشرطية تستمد سلطاتها من القانون {قانون قوات الشرطة 2008}والذى نص فى المادة {49}منة على ان يتولى مدير الشؤون القانونية الاشراف الادارى والقضائى على محاكم الشرطة{.

اختصاصات وواجبات الادارة العامة للشؤون القانونية:

من واقع القانون نجد ان اختصاصات الادارة العامة للشؤون القانونية تتمثل فى :¹

- 1/تتلقى الشكاوى من او ضد رجال الشرطة او ادارات الشرطة وتقوم بدراستها والتوصية بشأنها.
- 2/مخاطبة الادارات ذات الصلة بالموضوع.
- 3/متابعة توجيهات الوزير والمدير العام الخاصة بمجالس التحقيق .
- 4/الاحتفاظ بسجل لمجالس التحقيق المشكلة بواسطة الدائرة.
- 5/تقييم مجالس التحقيق المشكلة فى الادارات .
- 6/رصد مجالس التحقيق المشكلة فى الولايات او الادارات .
- 7/اعداد سجل مركزى لمجالس التحقيق المشكلة فى الادارات او الولايات ومتابعة تسديدها .
- 8/تشكيل محاكم الشرطة المختلفة.
- 9/متابعه وتقييم ومراجعته الاحكام الصادرة من المحاكم الشرطية.
- 10/تنظيم سجلات المحاكم .
- 11/اخطار الوحدات بنتيجة المحكمة وبالنسبة للضباط اخطار الشؤون الادارية .

اثر الشؤون القانونية على الأداء:

ولتاكيد انضمام الشؤون القانونية للاليات الرقابة الشرطية فاننا نجد ان نتيجة هذه المحاكم تنعكس على تقييم اداء الضابط اماسلبا فى حالة الادانة وبالتالي يفقد الضابط فرصته فى الترقى اوالاقدمية

¹ مقابلة،الشيخ عوض الشيخ،الادارة العامة للشؤون القانونية5/11/2015

او تكون سببا مباشرا لنقطة لموقع اخر . او اذا كانت النتيجة ايجابية بعدم الادانة فان الامر يختلف وبالتالي لا يكون لها اي اثر ادارى على الضابط ويعتبر الامر كان لم يكن.¹

الرقابة الإدارية ومحاكم الشرطة:

منحت المادة {49} من قانون قوات الشرطة لسنة {2008} مدير الشؤون القانونية حق الاشراف الادارى والقضائى على محاكم الشرطة .

-اداريا :

وتعنى ان سلطة تشكيل المحاكم لمدير الادارة او من يفوضه.

-قضائيا:

وتعنى مراجعة الاحكام الصادرة من هذه المحاكم سواء سلبا او ايجابا باستئناف الاحكام الصادرة او بالرد على الاستئنافات عبر تشكيل دوائر استئنافية وهو بذلك يعتبر رقابة على اداء محاكم الشرطة فى مختلف درجاتها وذلك مما يحقق اعلى درجات العدالة والمساواة والشفافية دون تعسف او تهاون . ويمكن القول ان هذا الاشراف يدخل فى اطار الرقابة القضائية والتي هى نوع من انواع الرقابة والغرض الاساسى من ذلك هو تحقيق اكبر قدر من العدالة والشفافية ومراقبة المحاكم فى سلامة تطبيقها للقوانين . ويظهر ذلك جليا فى تعدد درجات التقاضى حيث انة يجوز للمتضرر او للشؤون القانونية ان لم تقتنع بالحكم اللجوء لدرجة التقاضى الثانية والتي هى محكمة الاستئناف وذلك وفقا لنص المادة {51} من قانون قوات الشرطة لسنة 2008 والتي نصت على انة:

1/ تختص محكمة الشرطة الاستئنافية بالنظر فى اى استئناف مقدم من اى شخص ضد اى حكم صادر من محاكم الشرطة .

وبموجب نفس المادة الفقرة {2} منح القانون محكمة الاستئناف السلطات التالية:

1/ تاييد الادانة والعقوبة .

2/ الغاء الادانة والعقوبة .

3/ تاييد الادانة وتغيير العقوبة او اسقاطها او تخفيفها او الاستعاضة عنها باى عقوبة اخرى يخلها القانون .

4/ الامر باعادة القضية لمحكمة الموضوع لمراجعتها واعادة النظر فيها وفقا لتوجيهاتها .

5/ الامر بان تحاكم القضية امام محكمة اخرى مختصة .

6/ الغاء الحكم وابطال الاجراءات المترتبة عليه ويعد ذلك شطبا للدعوى الا اذا امرت المحكمة الاستئنافية باعادة المحاكمة ..

¹ مقابلة ، الشيخ عوض الشيخ، مرجع سلبق

ونلاحظ هنا ان كل هذه الاجراءات التى تتبعها المحكمة لاتخرج عن دائرة الرقابة القضائية للاحكام لتحقيق اكبر قدر من العدالة والشفافية التى هى فى الاصل محاكم شرطية خاصة .ونلاحظ ايضا ان المادة {52} من القانون اوجدت محاكم الشرطة العليا ونصت فى الفقرة{1} منها على ان تختص محكمة الشرطة العليا بالنظر فى نقض التدابير الصادرة من محاكم الاستئناف الشرطية على المستوى القومى اذا كان التدبير القضائى المطعون فيه مبنيا على مخالفة القانون او خطأ فى تفسيره .بالتالى فاعن كل هذه الاجراءات هى رقابة قضائية لها علاقة وطيدة بتطوير اداء الافراد وذلك لارتباط نتائج هذه المحاكمات بتقييم اداء الفرد او الضابط الذى تمت محاكمته الامر الذى ينعكس سلبا او ايجابا على تقاريره الدورية ومن ثم التقارير النهائية المفضية الى الترقى او الاحالة او خلافة من الاجراءات الادارية .¹

4/ المراجعة الداخلية بالشرطة:

وهى واحدة من اهم الاليات الرقابيه وذلك لارتباطها بالعمل المالى والميزانيات التى تكون قد وضعت لتنفيذ الخطط .كما انها مقياس جيد للتأكد من مدى التزام الادارة العليا بتنفيذ الموازنة دون انحرافات . وهى ايضا عين المدير الرقابية على المستويات الادنى والتى يقع عليها عب تنفيذ الخطة. وتنقسم الى قسمين:²

1/مراجعته قبلية.

وهى التى تتم قبل تنفيذ الصرف المالى ويكون دور المراجعته هنا التأكد من سلامة الاجراءات والتصديقات المالية وان التصديق صادر من السلطة التى لديها الحق فى التصديق المالى.

2/مراجعته بعدية.

وهى التى تتم بعد الصرف المالى والتأكد من تنفيذ الصرف المالى حسب التصديق وانه تم تسديد المستندات المؤيدة للصرف سواء كانت فواتير ام اذونات صرف او اجراءات مخزنيه وفى غالب الاحيان اصبح الاعتماد على الرقابة البعدية هو السائد الان.

انشطة دائرة المراجعة فى الشرطة السودانية:

تعمل دائرة المراجعته الداخلية من خلال انشطتها على تحقيق اهداف ونتائج هذ النتائج قد تكون ايجابية لتحقيق الاهداف وقد تكون سلبية تحتاج الى تقويم او اصلاح ،فالدائرة تعمل على وضع برامجها الدورية خلال عام وتعكس ذلك فى شكل تقارير يومية وشهرية للجهات العليا توضح الموقف المالى والمحاسبى وابرار الايجابيات لدعمها والسلبيات لمعالجتها وتخضع هذه التقارير لعمليات

¹ قانون قوات الشرطة 2008، الفصل التاسع، المادة 52

² مقابلة، علم الدين ابكر ، الادارة العامة للمراجعته الداخلية ، نوفمبر 2015

التحليل لمعرفة مدى فعالية وملائمة الاجراءات التي تمت مطابقتها للمنشورات الدورية والتوقعات المستقبلية وللدائرة افرع فى جميع وحدات الشرطة والولايات لاهمية عمل المراجعة فى ضبط المال العام .وتقوم دائرة المراجعة الداخلية من خلال خطتها الموضوعية بالعمل على تنفيذ القانون واللوائح المالية والمنشورات والاوامر الصادرة بموجبة وتقديم مشروعات تعديل هذه القوانين واللوائح فى مجال المراجعة الداخلية واصدار اى توجيهات اوقرارات بشأن اصلاح وتحسين وتطوير اى من المسائل التى ترد بالتقرير والتوصية باتخاذ اى اجراءات للتحقيق او التحري او التقصى فى حالة حدوث مخالفات او اختلاسات او سوء استغلال لموارد الدولة او الوزارة ومتابعة النتائج ولها فى ذلك حق المطالبة بالتقارير والبيانات او المعلومات المالية او المحاسبية التى تتعلق بالوزارة او مؤسساتها الاقتصادية او منظماتها الخيرية او صناديقها الاجتماعية وكذلك الاطلاع اوطلب اى مستند مراجعه اى حساب بالبنوك او اى اجراء اخر يساعد فى اداء مهمتها وذلك على النحو التالى:¹

-المراجعة المبرمجة:

وهى مراجعة روتينية للتأكد من سلامة الاداء ويقوم بها المراجع الموجود بالوحدة .

-مراجعة طارئة :

وهى مراجعة تتم للتأكد من عدم وجود انحرافات فى تطبيق الميزانية بصورة عاجلة لوجود اى شك او شبهة وتتم عادة بواسطة تيم طارى من خارج الادارة.

-مراجعة متابعة :

اما تكون عقب مراجعه مبرمجة او عادية لمتابعة ازالة الانحرافات او تكون مراجعه لمتابعة خطة او برنامج محدد.

مراجع جزئية :

وتكون لقسم محدد او ادارة معينة لامر محدد لايشمل كل الادارة او الوحدة.

وكل ذلك يتم فى استقلالية تامة للمراجعة الداخلية فى كل الوحدات فى عملها الفنى الذى لايسمح فيه بالتدخل لاي رتبة حتى مدير الادارة اومدير الولاية فى مجال الضبط الفنى والمالى بما يؤكد حسن استغلال الموارد المالية واتباع المدير او الجهات المصدقة للاوامر والمنشورات التى تحدد السلطات والسقوفات المالية وحسن ادارة الميزانية.

السند القانونى للمراجعة الداخلية:

يرجع السند القانونى للمراجعة الداخلية بالمؤسسة الشرطة الى قانون المراجعة العامة ولايته على جميع المؤسسات والصادر فى{2010} ومن ثم لائحة المراجعة الداخلية الصادرة فى {2011} والى

¹ مقابلة، علم الدين ابكر ،الادارة العامة للمراجعة الداخلية :الخرطوم ، رئاسة الشرطة 15/11/2015الساعة الثانية ظ

اعطت المراجع الداخلى الحق فى تنفيذ المهام المهنية بالشكل الذى يحقق الاهداف التى نص عليها القانون واللائحة عموما والالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وفقا لاحكام ماده { 22 } {الفقره 2/1} من قانون الاجراءات المالية والمحاسبية لسنة {2007} .¹

اهداف المراجعة الداخلية واسلوبها:

تشمل اهداف المراجعة الداخلية الاتى:²

- اهداف وسياسات الانشطة التى تمارسها الوحدة .
 - انجاز العمليات بكفاءة وفاعلية.
 - المحافظة على الموارد وحسن استخدامها .
 - اتاحة السجلات والمعلومات بطريقة يمكن الوثوق بها والمحافظة عليها .
- ويجب ان يكون الاسلوب المتبع فى المراجعة الداخلية يوضح مكان المراجعة والمقابلات التى تمت والمستندات التى تم الاطلاع عليها والزيارات الميدانية.
- وتتكون ادلة اثبات المراجعة الداخلية من:

1/المقابلات الشخصية.

2/المسوحات الميدانية.

3/ المصادقات المختلفة والتعزيزات الخارجية .

4/ مراجعة العمليات الحسابية التى تمت .

5/ اى ادلة مادية او مستندية ترتبط بالوحدة الخاضعة للمراجعة

مرشد برنامج المراجعة الداخلية:

صمم هذا المرشد لمساعدة المراجع الداخلى للقيام بتحديد عناصر الخطر بشكل منظم والنواحى الرقابية والخطط المفصلة لاجراء عمليات فحص عناصر الرقابة ويوضح الاعمال التى ينجزها المراجع الداخلى ونتائج التدقيق وتوثيق الاسلوب المتبع لاعداد المستندات واوراق العمل التى يتم الرجوع اليها .

ويحتوى مرشد المراجعة الداخلية على الاتى:³

ا/اسلوب المراجعة الداخلية.

ب/العمل الذى تم انجازه.

¹ دليل ومرشد عمل المراجعة الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد الوطنى، 2012 ص4-5

² مقابلة، علم الدين ابكر ،مرجع سابق

³ دليل ومرشد المراجعة الداخلية،مرجع سابق ص10

ج/مخاطر النشاط والمتطلبات الرقابية.

د/نتائج الفحص .

هـ/المستنداتالمؤيدة .

و/مراجعة اوراق العمل .

ز/الاعتماد والتوقيع

متطلبات سلامة التطبيق للاليات الرقابية السابقة:

يمكن القول ان الانظمة الرقابية التى تتبعها الشرطة السودانية تختلف باختلاف الانشطة الشرطية حسب الوظائف التى سبق الاشارة لها, الا ان هذه الاليات لن يستقيم العمل بها الا فى حال توفر الموارد اللازمة لعمل اليات الرقابة فالتفتيش مثلا يحتاج الى موارد عديدة تتمثل فى العربات والنثرات والادوات المكتبية...الخ وبالتالي فان عدم توفر الموارد يودى الى عدم سلامة عمل اليات الرقابة مما ينعكس سلبا على الاداء الفردى والمؤسسى للشرطة السودانية لذلك يحرص القائمون على امرها على توفير ما هو مطلوب من موارد لاتيامة التفتيش وذلك بدعمهم ماليا،وتوفير اليات الحركة ، تزويدهم بالتوجيهات والنصح اللازمين، وتلاحظ ان المفتش العام للشرطة يحرص دائما على اصدار المنشورات التى تمنع منح الاتيامة العاملة اى دعومات او نثرات من الادارات التى يتم تفتيشها الا ان الدارس يرى ان هذه المنشورات على الرغم من التسليم لها الا انها لا تفعل فى كثير من الاحيان حيث ان الموروث من العادات والتقاليد يجعل تطبيق هذه المنشورات غير ذا جدوى ولكن فى الفترة الاخيرة قد يكون الامر بداء فى التغيير فى ظل تطور الانظمة والاليات التى تعمل فى مجال التطبيق وفى ظل تفعيل المعايير والقيم الداعية لمكافحة الفساد و الدعية للحكم الرشيد. كذلك فان الاليات الرقابية تعمل لتحقيق اهداف واضحة تتمثل فى العمل من اجل تطوير الاداء العام والشفافية والاصلاح العام لاجهزة الدولة والشرطة السودانية على وجه الخصوص .كما انها تعمل وفق بيانات واضحة وهو مايمثل معايير يمكن القياس عليها وهنا لا بد من الاشارة الى ان البيانات التى يعتمد عليها تكون اصلا موجودة ولا يكون العمل بصورة عشوائية ، كما ان الاليات العاملة اليات منظمة وجيدة لتحقيق الرقابة والتأكد من سلامة الخطط التى تم رصدها وبالتالي تعمل على ازالة الانحرافات التى تكتشف والتي تكون متعلقة بانحراف فى مسار الخطة الموضوعة وهنا نلاحظ ان الانظمة موجودة والاليات تعمل والنتائج تظهر الا ان هناك احيانا تراخى فى متابعة تطبيق مخرجات الاتيامة العاملة والتى تمثل ازالة الانحرافات مما ينعكس سلبا على الاداء العام.

المبحث الرابع

اثر التخطيط والرقابة على الاداء فى الشرطة السودانية

إن استخدام تقييم الاداء كإجراء إداري رسمي يرجع إلى الحرب العالمية الثانية وتشير كتابات علماء الإدارة إلى أن الجيش الامريكى أول من استخدام النماذج في أواخر الأربعينات للتغلب على مشكلة التساهل المفرط من قبل الرؤساء في تقييم مرؤوسيههم حيث تمخض عن وضع مجموعة من الأمثلة تكون كل مجموعة من أربعة امثلة الأثنين منها درجة تقييم منخفضة والاثنين الآخرين درجة تقييم مرتفعة ويقوم الرئيس بإختيار مثالين يعتقد أنهما يصفان الأداء الوظيفي للموظف الخاضع للتقييم وترسل نماذج التقرير المؤشر عليها بعد ذلك إلى الإدارة التي تحتفظ بسرية قيمة أو وزن كل عبارة حيث يتم تحديد مستوى كفاءة الموظف بناءً على مقارنة الأمثلة المؤشر عليها وفقاً لقائمة الأوزان والقيمة السرية بكل مثال ويعرف ذلك بطريقة الإختيار الإجباري.¹

أما عن كتابة تقارير الأداء في الشرطة السودانية وكتابة التقارير السرية عن الضباط بمختلف رتبهم فهو نظام متبع منذ أن أنشئت شرطة السودان وقد أجريت عليه تعديلات كثيرة من عام 1928م. ان مفهوم الاداء الشرطى فى الشرطة السودانية لا يخرج عن المفهوم العام للاداء والذى يتمثل فى:² {العمل الذى تؤديه الشرطة بمختلف انشطتها}.ولربط المفهوم بصورة علمية نجد ان مفهوم الاداء فى المراجع اختلف من مفكر الى اخر بحسب الرؤية التى يراها الكاتب وهذا التعريف كما هو واضح يشمل ابعاد {كمية- ونوعية -وزمنية} اى ان هناك علاقة تربط بين كمية محددة من كمية معينة من منتج معين ويبين مستوى جودته والزمن الذى يجب ان يتم خلاله انتاج تلك الكمية.ولكن الاشكال فى هذا الامر ان اغلب النشاطات والاعمال الشرطية لايمكن قياسها بنفس السهولة لانها لاتظهر فى شكل مادى وملموس يساعد على حصر وحداتها او التأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير التى تم وضعها . فبينما يمكن ان نضع معدلات اداء موضوعية للاعمال النمطية والروتينية نجد انه من الصعوبة وضع معدلات اداء للاعمال الادارية المختلفة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة الادارية وخلافة من الانشطة الذهنية والتى تعتمد على المبادأة والابتكار . وماعلية الوضع فى الشرطة السودانية ينقسم الاداء الى قسمين:

1/اداء مؤسسى .

2/اداء فردى .

¹.مرشد تقارير الضباط السنوية، الخرطوم، رئاسة الشرطة، ص1.

² مقابلة،فتح الرحمن عثمان،مدير الادارة العامة للشئون الادارية، 2015/10/1

ولكل قسم من القسمين أهمية فقياس الاداء المؤسسى يشكل أهمية كبيرة لارتباط ذلك الامر بالتأكد من اتباع المؤسسة للسياسات المرسومة والاهداف الموضوعة من القيادة العليا ويرتبط ذلك بتفعيل انظمة الرقابة الشرطية كل فى مجال اختصاصه ومن خلال هذه الانظمة الرقابية يتم التأكد من التزام الادارات بالخطه وعدم انحرافهم عن الاهداف الموضوعة . اما الاداء الفردى فبقياسة يتم التفريق بين الافراد فى الترقى او التنقلات او التخصص او المكافات حسب الوضع وبالتالي يصبح الاداء الفردى معيار جيد للقياس وللتفريق بين الافراد.

العناصر التى تحكم كفاءة الاداء الشرطى:

من خلال التجربة العملية ارى ان العناصر التى تحكم كفاءة الاداء الشرطى والتى تقتضى تقييما مستمرللاداء حتى توجهمة التوجيه السليم تتمثل فى ماورد فى احدى الدراسات منسوبة الى العالم {ياغى} وهى الاتى :

ا/تقييم الوضع الحالى وتحليل الاحتياجات .

ب/وضع الاهداف وما يمكن انجازة .وكيف يقاس ماتم ويتم انجازة؟وما هى المؤشرات التى تستخدم ذلك ؟.

ج/تحديد مسؤوليات العمل ومن سيقوم به ووقت اتمامه .

هـ/قياس ماتم انجازة على مستوى الفرد وعلى مستوى المجموعة .

و/تقييم ماتم انجازة .

ز/تحديد مسؤوليات اى قصور واسبابه .

ح/اتخاذ القرار بما يجب ان يستمر وماهو مطلوب تعديلها ومايجب ان يوقف .

ويمكن القول ان معرفة مستويات الاداء فى المؤسسات يتطلب تحديد معايير رقابية ملائمة وذلك لقياس النتائج الفعلية المحققة للاداء , والمعايير الرقابية هى فى الغالب تشكل الحد الأدنى من الاداء المتوقع او المعايير التى يمكن قياس النتائج الفعلية , وبالتالي فان تحديد المعايير الرقابية يتم فى شكل اهداف تفصيلية ويطلق عليها مؤشرات الخطه التى تستخدم معايير رقابية ليتم تقويم الاداء على ضوءه.

مشمتملات الاداء الشرطى فى الشرطة السودانية :

من واقع الخبرة والتجربة العملية وكما سبق ان اشرنا فى هذه الدراسة ان الوظيفة الشرطية تتكون من عدة انشطة مختلفة يمكن القول ان الاداء الشرطى لايرج عن هذه الانشطة المختلفة عن بعضها البعض الا انها تشترك فى النتائج النهائية التى تنعكس على الاداء العام للشرطة والتى تحقق

الوظيفة الأساسية للشرطة وهي تحقيق الامن والطمانينة للمواطن وللبلاد عموما وهذه الانشطة كالاتى :

1/الانشطة الامنية :

يقصد بها اى نشاط متعلق باعمال اومفهوم الامن العام والذى يختلف تماما عن الانشطة الجنائية التى يحكمها قانون الاجراءات الجنائية والقانون الجنائى ،اما الانشطة الامنية فهى أنشطة تتعلق بامن الدولة وسيادتها ويحكم ذلك قوانين خاصة ومثال لها اعمال الجوازات واعمال السجل المدنى واعمال المرور ..الخ وهى بالتالى تحتاج الى خطط خاصة و تكون معايير الرقابة وقياس الاداء فيها محكوم بالاهداف والسياسات العامة للدولة او الوظيفة الشرطة المحددة.وهنا نشير الى ان رئاسة الشرطة السودانية انتهت لهذا الامر مبكرا وتم وضع مرشد ادارية لكل ادارة ومعايير محددة مسبقا للرقابة وقياس الاداء بها ،ومثال لذلك مرشد الجوازات والمرشد الخاص بالتفتيش العام ومرشد الادارة العامة للمراجعة الداخلية الان هذه المرشد تمثل المؤشرات المثالية للاداء العام ولكنها لا تمثل معايير للخطط التنفيذية التى تحتاج احيانا لمعايير قياس خاصة وبالتالى فان هذه المرشد تصلح فقط فى رصد الاداء العام للادارات عبر اتيام التفاتيش ...الخ

2/الانشطة الجنائية:

وهى الانشطة التى تحقق الوظيفة الأساسية للشرطة وهى العمل الجنائى فى الاقسام والذى يتم عبر قانون الاجراءات الجنائية وقانون العقوبات وهو يمثل العمود الفقرى للاداء الشرطى وهو العمل الذى من خلاله يتم فتح البلاغات والتحرى فيها والقيام بكفاية الاجراءات الجنائية وفقا للقانون مما يحقق الهدف الاسمى للشرطة وهو تحقيق الطمانينة العامة وتحقيق العدالة والمساواة.والانشطة الجنائية هى فى غالب الامر تكون ذات علاقة متصلة بالجمهور وبالتالى فان نجاح الشرطة فى الاداء الجنائى قد تختلف وسائل قياسه ورصده وذلك لوجود عنصر اخر خارجى وهو الجمهور .
وهنا ينقسم النشاط الى :

ا/نشاط منعى.

ويكون دائما باتخاذ التدابير الاحترازية ووضع الخطط الجنائية الاستباقية والقيام باعمال الدوريات والحملات ومداومة اوكار الجريمة والرزية وذلك لمنع اى نشاط قد يودى الى نتائج تفضى الى افعال تعتبر مخالقات جنائية وهو نشاط قبلى تشترك فيه العديد من الادارات الشرطة والاقسام وينبغى ان يتم على مستوى على من التنسيق والمكافحة.

ب/نشاط اجرائى .

ويقصد به الاجراءات التى تتم بعد حدوث الجريمة وهى اجراءات فتح البلاغ والتحرى والقبض وكشف الجرائم ومن ثم تقديمها الى المحاكم حسب المواد التى تحكم الواقعة وذلك بالتعاون مع النيابة الجنائية وفق مانص عليه قانون الاجراءات الجنائية. وسبق ان اشرنا الى انها وظيفة عدلية تتشارك فيها الشرطة تحقيق العدالة مع عدد من الاجهزة الاخرى القضائية والنيابية ويمكن القول ان النشاط الاجرائى هذا يقود الى الوظيفة الشرطية الاساسية وهى منع الجريمة وكشفها ومن ثم تطبيق القانون والذى يمثلها هنا قانون العقوبات او مايسمى بالقانون الجنائى.

3/الانشطة الادارية :

يقصد بها الانشطة التى يكون محورها الاداء الادارى وفقا للتنظيم والتسلسل العسكرى المعتمد وهذه الانشطة الادارية هى التى تحكم الاداء الادارى للقوة ويمثل الموارد البشرية والتى تختص بالاجراءات الادارية التى تنظم عملية الترقى والاقدميات والتنقلات والاحتفاظ بسجلات القوة فى اى وحدة ومتابعة اجراتها الادارية فى اى ناحية مثل الاجازات والارانيك والتقارير الدورية وهى بالتالى لها الولاية الادارية على اى اجراء يتم اتخاذه وهى التى تقوم بتنسيق وتوصيل التعليمات التى تصدر من القيادة العليا وتنفيذها ومن ثم فهى التى تحدد الاحتياج الحقيقى للقوة والاماكن الشاغرة والاشراف على عملية الادخال للقوة بمختلف رتبها .كذلك من ناحية عملية فى كل الادارات الان تتبع الخدمات الاجتماعية الى الشؤون العامة وهى الجهة التى تمثل العمل الادارى فى الاداء الشرطى عموما.وبالتالى فهى تخضع للخطط الشرطية الادارية ورقابة الاداء الادارى.

4/الانشطة العملية:

التطور الذى واكب المجتمع عموما جعل الانشطة الشرطية تتطور ايضا واصبحت المهام الشرطية تشمل ايضا مهام عملياتية سواء اكانت عمليات امن داخلى او عمليات طوارئ والفرق بينهما ان عمليات الامن الداخلى عموما هى عمليات قتالية قد تشمل التعامل مع الاعداء والمتمردين داخل البلاد او على الحدود ومثال لذلك مايقوم به قوات الاحتياطى المركزى .اما عمليات الطوارئ فهى العمليات التى تقوم بها قوات مكافحة الشغب او الشرطة عموما داخل حدود المدن ولا تشمل عمليات قتالية حربية وكذلك يمكن ان تشمل اعمال تامين المنشآت والشخصيات الهامة.

قياس الاداء الشرطى فى الشرطة السودانية :

تأتى خطوة قياس الاداء كخطوة تالية لوضع المعايير الرقابية بغرض التاكد من مطابقة الاعمال المنفذة لتلك الاعمال التى تم التخطيط لها وغالبا ماتؤسس المقاييس وفقا للاسس التالية :¹

¹ مقابلة ،لواء عمر عبد الماجد ،كلية علوم الشرطة والقانون ،الخرطوم 2015/12/12 الساعة العاشرة ص

أ/مقاييس تؤسس على البيانات الأساسية .

ويقصد بها تلك تلك المقاييس التي تتعلق بالمعلومات المطلقة عن ظواهر معينة كالوقت الذي استغرقة العامل في اداء عمل معين او الشرطي في اداء مهمة .

ب/المعدلات :

وهي تتضمن مقارنة عنصر او عدة عناصر من البيانات بعنصر او عدة عناصر من البيانات الأساسية كمعدل العمل المباشر للعمل الغير مباشر اونسبة المال المسروق والمسترد او عدد البلاغات مقارنة بالعام الماضي او معدل الغياب.

ج/الاتجاهات :

وتعنى حركة البيانات او تغيير المعدلات من نقطة زمنية محددة الى نقطة اخرى وهي وسيلة احصائية قد يعمل بها في بعض الانشطة الشرطية.

د/دقة المقاييس:

كون المقياس ضروري ولا غنى عنه لا يناقض الحقيقة بان القياس قد يكون خاطئا او مضللا اذا اخذ بسطحية دون تعمق في كيفية الوصول الية والطريقة التي تم بها .والخطاء قد يكون غير مقصود , والاطفاء غير المقصودة كثيرة مثل اخطاء الملاحظة كان يخطى الشخص في حصر الوحدات المخزنة ويظهر ذلك في اعمال الامداد وتحديد عددها وقد يكون الخطاء ناتج عن الكسل في اتباع الدقة في القياس او ناتج عن التأثير بالبيانات غير الاعتيادية الى حد نسيان جملة البيانات الاخرى او ناتج عن سوء فهم النظام او سوء طرق القياس او عدم فاعلية الاتصال.

وسائل قياس الأداء الشرطي المعمول بها في الشرطة السودانية :

من واقع التجربة نجد ان وسائل القياس التي تعمل بها الشرطة السودانية تتمثل في :¹

1/الملاحظة الشخصية :

وبموجبها يتواجد المسؤول الاول في مكان العمل او النشاط الشرطي ويعمل على ملاحظة الاداء الفعلي من حيث الطرق المستخدمة للاداء ونوع العمل وكميته وموقف القوة وغير ذلك . وتعتبر هذه الوسيلة بمثابة اتصال مباشر تعطي المراقب صورة واضحة عما يحدث في مكان العمل وكذلك تمنحه الشعور بالرضا والارتياح بتواجده في موقع العمل ووقوفه على ظروف العمل وملابساته .وللملاحظة الشخصية اهميتها في مراجعة واعداد التقارير عن المجالات الغير ملموسة فليس

¹ مقابلة، عمر عبد الماجد ، مرجع السابق

هنالك وسيلة افضل من الملاحظة الشخصية للوقوف على معنويات القوة او على مجهودات التدريب بالنسبة للقوة والوقوف على ردة فعلها مع الانشطة الشرطية المختلفة والملاحظة قد تمثل اتصال شخصي يكفل الفهم الكبير والتقدير الواقعي لما هو وراء البيانات او المعلومات المستخدمة في قياس الاداء، الا انه يعاب على وسيلة الملاحظة الشخصية استغراقها لوقت طويل واحتمال ابتعاد المسئول عن مهامه وانشغالاته الاخرى العديدة وعن المواقف التي تقتضي الاهتمام والانتباه التام والمباشر وتتطلب اتخاذ قرارات عاجلة لا يحتمل التأخير نتيجة لتواجد المدير في مكان العمل حيث يقوم بعملية الملاحظة الشخصية للاداء الفعلي، ايضا هناك سوء فهم قد يحدث من القوة لاغراض الملاحظة الشخصية حيث انهم قد يعتبرون ان في ذلك مراقبة لادائهم وعدم ثقة فيهم، كذلك يؤخذ على الملاحظة انها قد تكون محدودة حيث انه من الصعوبة بمكان الوقوف على كل جوانب العمل او الاحاطة بالاداء الكلي ولكن حصافة القائد هي التي تتخذ هذا الموقف.

2/التقارير الادارية الشخصية :

قد تأخذ التقارير الشخصية صورة سلسلة من المقابلات مع واحد او اكثر من الافراد في شكل مجموعات صغيرة او اجراء مقابلة مع مجموعة كبيرة من الافراد . حيث تجري مناقشات غير رسمية، ايضا تمثل التقارير الشخصية اتصالا شخصيا يبين المسئول والافراد مما يمكنه من تقييم انفعالات حاصل التقرير ومن ثم تقدير الامر والتيقن من بعض النقاط .

3/التقارير الادارية المكتوبة :

تكون التقارير المكتوبة دائما لاعطاء معلومات عن الاداء الفعلي وتتضمن عادة معلومات شاملة وعامة بالاحصائيات والبيانات الازمة وتمثل سجلا دائما يمكن الرجوع إليه وفق الحاجة وتستكمل التقارير المكتوبة عادة بالتقارير الشفهية والملاحظة الشخصية.

وهناك اعتبارات لوضع التقارير كالاتي ¹:

ان التقارير المكتوبة تزداد اهمية وقيمة الرقابية عند ما يوضع في الحسبان عند اعدادة الغرض من التقرير ومستقبل التقرير الذي يستقبل هذا التقرير بما يتفق مع افكاره ان يكون هدف التقرير إحاطة القارئ بالنتائج الصحيحة والبيانات الهامة والانحرافات واهم اسبابها بعبارة سهلة وبسيطة مما يسهل الرقابة على الاداء .

لاغراض الرقابة يفضل التركيز على المقارنات وعند الاختلافات بين فترة واخرى .ان يكون التقرير في وقت مناسب يراعي المواقف الهامة حتى لا تصبح قانونية ويضيع المصدر الحقوقي للمعلومات.

¹ مقابلة،فتح الرحمن عثمان،مرجع سابق

المعايير في الشرطة السودانية:

يمكن القول ان المعيار هو اداه لقياس الاداء الفعلي ويعتبر احد المؤشرات نحو تحقيق الاهداف . وهناك اهداف يمكن ويسهل قياسها مثل الاهداف الكمية والرقمية وهناك اهداف يصعب قياسها وهي المتمثلة في الاهداف الوصفية ،والاداء الشرطي يتمثل في واجبات الشرطة والواردة في القانون او التي اشار إليها الدستور والتي تقوم على الدور السيادي والمتمثل في خطط الامن وبسط القانون وذلك لتوفير الامن والاستقرار والطمأنينة في نفوس المواطنين وبالتالي فهذه أنشطة او اعمال يتم قياسها وفق للمعايير الموضوعه سلفا وتكون المعايير هي الواجبات التي نص عليها القانون ومن ثم فهناك أنشطة اخرى تتمثل في الخدمة التي تقدمها بعض الاجهزة (جوازات / سجل مدني / ترخيص ...) هذه الخدمات تقوم وفقا للقانون واللوائح بالتالي لها معايير ثابتة محددة سلفا الا ان مستوى الانجاز فيها والاداء هو المعايير التي يمكن الاخذ بها وهي معايير كمية .اما المعايير الوصفية فان الشرطة تاخذ بها في حالة الخدمات التي يصعب قياسها لعدم وجود معايير ثابتة لها ومثال لذلك الخدمات الامنية وذلك لانها احساس يشعر به الانسان ويصعب قياسه بالمعايير الكمية

1

بطاقة الاداء المتوازن والاداء الشرطي في الشرطة السودانية :

من خلال اطلاعي وخبرتي تبين ان بطاقة الاداء المتوازن تمثل احد المؤشرات الهامة لقياس الاداء المؤسسي . ومن خلال تعريف الاداء المتوازن وهو { انها مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الاداء في المؤسسة ليتم في هدى وضوء الاهداف والاستراتيجيات الموضوعه اي انه مفهوم يترجم مهام وخطط المؤسسة في شكل مجموعة من المعايير ومن خلال هذا المفهوم يمكن القول ان بطاقة الاداء المتوازن يمكن الاخذ بها في قياس الاداء الشرطي في الشرطة السودانية من خلال :

1/المحور المالي :

وفيه نجد ان المقاييس المالية التقليدية تلعب دورا جيدا في قياس الاداء من خلال تحديد

الميزانيات والصرف على الخطط وهو معيار مأخوذ به حيث ان نسبة الصرف يمكن ان نأخذ بها من خلال الصرف على الخطط . ويرتبط ذلك بأخذ انظمة الرقابة المالية الشرطة وهو

(المراجعة الداخلية) والتي تلعب دورا هاماً وكبيرا في تحديد اوجة الصرف المالي ومن ثم رصدها

وتحديد مسمياتها

¹ مقابلة ،جلال الدسيس ،مرجع سابق

2/ محور الانشطة الشرطية :

و يقصد بمسمى هذا المحور المحور العملياتي الا اننا في الشرطة نقول انه محور الانشطة الشرطية وذلك لان النشاط الشرطي يتعدد ويختلف فهناك أنشطة :

- ادارية .
- عملياتية .
- مالية .
- جنائية .
- امنية .

ويختلف كل نشاط عن الاخر وذلك حسب ما هو معروف حسب الوظيفة الشرطية فالانشطة الادارية تدخل في كل هذه الانشطة وذلك من خلال العمل الاداري اليومي والعمل الضبطي والجنائي المنعى وتلعب الاداره دور هام في الاداء الشرطي من واقع رصدها للنشاطات اليومية للقوة والاحتفاظ بالتقارير والاستمارات التي يتم تقييم القوة بها . اما الانشطة العملياتية فتختلف بعضها البعض فهناك أنشطة (عمليات خاصة) واعمال دفاع مدني، ودرء كوارث، وطوارئ وعمليات مرورية... الخ اما الانشطة المالية فهي الجزء الاهم في كل الخطط فان اي خطة لا تحتوي علي ميزانية تصبح خطة جوفاء وبالتالي فان النشاط المالي من الاهمية بمكان ويصبح من اهم الموارد التي تنعكس ايجابا على الاداء الشرطي اما الانشطة الجنائية فهي من صميم الوظيفة الشرطية والتي من خلالها تعمل على تطبيق القانون وبالتالي تحقق اهم الوظائف الشرطية وهي تحقيق الامن والطمأنينه العامة . ومن ثم تأتي الانشطة الامنية وهي أنشطة لا تنفصل عن الاهداف العامة للشرطة ولا تقل اهمية عن الانشطة الاخرى وتتمثل في اعمال الجوزات والسجل المدني واعمال المرور وجلها اعمال سيادية تحقق هيبه الدولة وفاعلية الاداء الشرطي والذي ينعكس على الاداء المؤسسي العام من خلال الاداء الفردي.

3/ محور العملاء :

هنا نلاحظ ان العملية الجنائية لديها ارتباط وثيق جدا مع المجتمع والمواطن ونشير الى ان واحد من اهم معايير الجودة هو (رضا الزبون) والزبون في العمل الشرطي يكون كالآتي :¹

1- الزبون الايجابي

وهو الشخص الذي يقوم بفتح البلاغ وهذا الزبون لديه حقوق كالآتي :

¹ حسام الدين السيداحمد/ ورقة علمية عن معيارية القسم النموذجي :توادمنى ،اللقا التداولي الاول لروساء الاقسام،2012 غير منشورة

حقوقية :

- حق الاستقبال الجيد .
- تسهيل الاجراءات .
- احترام كرامة .
- تكملة اجراءات البلاغ وتحويل البلاغ للنيابة
- القيام بعمليات الضبط والقبض بعد موافقة النيابة .
- تقديم البلاغ بعد تكملة اجراءات للمحكمة .

2.الزبون السلبي

وهو الشخص الذي يكون ضده البلاغ والدعوى وهو زبون عليا واجبات وله حقوق واجباته :

- الامتثال لتوجيهات الشرطة عند القبض او التفتيش.
- التعاون مع المتحري

حقوقية :

وهنا يستند الامر على مبادئ حقوق الانسان العالمية بيد انا نأخذ مبادئ الاسلام والتي سبقت مبادئ حقوق الانسان ولذلك تعنى :

- توفير مكان نظيف بالحراسة .
- توفير مصلى .
- توفير دورات مياه .
- تسهيل لقاء المحامين بمراءى
- تقديم ما يلزم من اعاشة لة .
- تحديد التهمة والاسراع في تكملة الاجراءات .
- المعاملة الكريمة .

وبالتالي فإن هذا المحور يمثل رضا الزبون في معايير الجودة والتي وفرها القانون السوداني ونصت عليها لوائح الشرطة السودانية .

وكذلك نستخدم هنا المقاييس الغير كمية والمتمثلة في حالات الشكاوى وخطابات النصح والارشاد التي ترد من المواطنين وهي مقاييس تم العمل بها في الشرطة السودانية .

وتوجد هذه الصناديق عادة في الادارات الخدمية مثل الادارة العاملة للجوازات - السجل المدني - المرور... الخ

4/ محور التعلم والتدريب :

معروف ان العاملين بالشرطة هم راس المال العامل ومن ثم رأس المال الفكري الذي يحتاج الى التدريب والتعليم وذلك لخلق بيئة صالحة للعمل تتعكس ايجابا على قدرات العاملين ومن ثم ينعكس ذلك على التحفيز وحث العاملين على الانضباط .

اهمية قياس جودة الاداء فى الشرطة السودانية:

تأتى اهمية قياس جودة الخدمة المقدمة من الشرطة على اساس علمى وسليم حتى يتمكن القادة من التوصية بزيادة -الرواتب /او الترفيات /او المكافآت /او الثناءات -التي تشكل دافعا معنويا لتحسين وتطوير ادائهم . وقياس الاداء هو احد المعايير القاطعه فى هذا الخصوص كما ان القياس يساعد المؤسسات الشرطة السودانية فى الاتى:1

أ/تحديد العوامل المؤثرة فى الاداء.

ب/ترشيد القرار الشرطى الذى يفاضل بين توجيه استشارات معينة او رفع المستوى التكتيكي للقوات.

ج/زيادة حجم القوة العاملة للوصول الى اعلى قدر من الكفاية الشرطة.

ولاشك ان قياس جودة الاداء الشرطى من اصعب العمليات وذلك لصعوبة ترجمة ناتج الخدمات الامنية الى مقادير كمية.ورغم صعوبة القياس الكمي لمخرجات العمل الشرطى فان العديد من الاجهزة الشرطة تسعى حثيثا الى احداث تقدم ملموس فى هذا المجال.

مميزات النجاح فى القياس الشرطى:

ان القياس الشرطى يساعد فى الاتى:²

1/يمكن المخطط الشرطى من تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بقدر عال من الدقة وذلك فى ضو الامكانيات المتاحة , والظروف المحيطة.

2/يوفر الاساس الموضوعى لتحديد الاحتياجات الشرطة الازمة لبلوغ الاهداف المطلوب تحقيقها.

3/يتيح تقييم الاداء وذلك بمقارنة الاداء الفعلى المتحقق بالمعايير القياسية المعتمدة.

¹ مقابلة ،فيصل محمد سليمان ،الادارة العامة لتدريب الضباط الخرطوم قسم الجودة ،2015/11/15 الساعة العاشرة ص

² مقابلة فيصل محمدسليمان ، المرجع اعلاة

- 4/يساعد على الرقابة فى التنفيذ ومتابعة الاداء وتحديد المسؤوليات وردع المقصرين .
- 5/يساهم فى تدعيم نظام الحوافز والترقيات والمنح والمكافئات .
- 6/يساند نظم اتخاذ القرارات من خلال تعريف متخذ القرار بالقدرات المتاحة واحتمالات النجاح فى المهام المطلوبة .
- 7/يوفر المعلومات اللازمة لحساب البدائل المتاحة من خلال تباين توليفات مدخلات العمليات الشرطية .
- 8/يدعم نظم اختيار الكفاءات الشرطية والتنقلات والاحالة والتقاعد .
- 9/يساعد فى عملية تخطيط التدريب ويوفر المعلومات اللازمة لحساب العوائد التدريبية
- 10/يقلل من عناصر عدم التاكيد وبالتالي يزيد من دقة التنفيذ ونجاح العمليات الامنية الحرجة .

تقييم الاداء الفردي فى الشرطة السودانية:

الضباط :

فى مقابلة مع رئيس هيئة الشئون الادارية والتخطيط برئاسة الشرطة ووجهت له سؤالا عن كيفية قياس اداء الضباط ؟ واهمية ذلك ؟ ذكر ان تقييم الضباط يقوم على كتابة التقارير السرية بمختلف رتبهم وذلك منذ ان انشئت الشرطة فى عام 1928 . ونسبة ل:¹

زيادة عدد الضباط .

ب .اهمية الوصول لتقييم مستوفي .

التعبير الصادق عن مستويات الضباط .

فقد تقرر تعديل الارنيك المعد للتقييم وذلك لتلافي القصور الذى حدث فى الماضى وثم تعديل التقرير ليشمل الاتي :

اولاً : تقرير الضابط من رتبة رائد فما دون ليشمل:

- المعلومات الشخصية .
- المعلومات العامة .
- تقييم الرئيس المباشر .
- اداء الضباط
- تقييم اداء الضابط .
- التوصيات للوظائف والترقي .

¹ فتح الرحمن عثمان،مقابلة سابقة

- تصنيف التقرير النهائي .
 - ملاحظات رئاسة الشرطة .
- ثانياً: الضباط من رتبة مقدم فأعلى وتشمل :

- المعلومات الشخصية .
- المعلومات العامة
- تقييم الرئيس المباشر .
- اداء الضابط
- تقييم اداء الضابط
- التوصيات وتشمل ا/ للوظائف ب/الترقي
- تقييم الضابط في الوظائف المقبلة حسب قابليته.
- تصنيف التقرير النهائي تقييم رئاسة الشرطة .
- التقييم النهائي للضابط.
- تقييم رئاسة الشرطة.

ويأتي التساؤل ما هي الغاية من التقرير الادارى السرى ؟

ان الغاية من التقرير الادارى السرى هي الوصول الي تقييم واضح للضابط مقارناً بالمستوى العام للضابط في الشرطة من اجل الترقى واسناد الوظائف وذلك بناء على مستوى اداءه وتصرفاته اثناء الفترة التي يشملها التقرير .

وتتلخص اغراض التقارير السرية بالشرطة فى الاتي ¹:

- ا.يمكن لجان الترقيات من الوصول الى قرار بشأن ترقى الضابط من عدمه .
 - ب.يمكن لجان الاختيار للمهام المختلفة والدورات الخاصة والدراسات المختلفة من اختيار الضابط الاصلح والملائم .
 - ج. يمكن القادة من لفت نظر الضباط منسوباً الى الملاحظات التي يرونها ضرورية للوقوف عليها لتجنبها او العمل وفقها وذلك لرفع مستوى الضباط والمحافظة على المستويات العالية المطلوبة .
 - هـ . يمكن رئاسة الشرطة من وضع التوصيات المباشرة في حالات الضباط المميزين واولئك الذين دون المستوى المطلوب.
- من خلال السؤال المباشر لرئيس هيئة الشؤون الادارية عن الوسائل المستخدمة لهذا التقييم افاد بأن التقييم يتم عبر استخدام الاستمارات الاتية :

¹ مقابلة،فتح الرحمن عثمان،مرجع سابق

استماره شرطة ادارية رقم (1) من رتبة الرائد فما دون .
استمارة شرطة ادارية رقم (1) (أ) من رتبة مقدم فأعلى .
استمارة شرطة ادارية رقم (1) (ب) التقارير الخاصة بالضباط .
استمارة شرطة ادارية رقم (1) (ج) تقرير اداء القادة .
وبسؤلة عن مواعيد كتابة التقارير السرية وتقديمها افاد بأن التقارير السري السنوي عن الضباط من رتبة الرائد فما دون يتم في اليوم الاول من شهر يناير من كل عام.
اما التقرير السنوي من رتبة مقدم فأعلى فيكون في اليوم الاول من شهر يوليو من كل عام .وان هنالك تقارير خاصة عن الضباط يتم تقديمها في الموعد الذي تحددته رئاسة الشرطة او الذي يراه مدير الوحدة ان كان هنالك مسببات .ويسمح للضباط المطلوب عنهم تقارير سرية التاكيد ومتابعة تقديم تقاريرهم حتى لو ادى ذلك لتذكير المدير (بحسب الحال كي لا يضارو عند الترقى)
وبسؤاله عن الاسس المتبعة في كتابه التقارير افاد بأن للتقارير السرية قواعد عامة كالآتي :

يجب ان يكتب التقرير بواسطة الرئيس المباشر .
يجب ان يكتب بخط اليد بالحبر السائل ودون شطب او تعديل يجري .
ان يكون التقرير من نسخة واحدة ولا يتم الاحتفاظ بأي صورة اضافية بملفات الضباط.
يجب ان لا يتأخر التقرير عن اليوم الاول من فبراير من كل عام بالنسبة للرائد فما دون واليوم الاول من اغسطس بالنسبة للمقدم فأعلى والحكمة من ذلك ان مواعيد الترقى تكون للرتب القيادية دائما في اول العام وبالنسبة للرائد فما دون في وسط العام.
يجب التاكيد على سرية هذه التقارير الامر الذي يتطلب الحذر في ارسالها الا بمظاريف قوية وكبيرة لتلافي الضياع والتلف .
يراعى في حالة نقل الضابط وعدم مكوثه بالموقع الجديد ستة اشهر .فاذن يتم اعادة التقرير للوحدة التي نقل منها لكتابة تقريره السري . ولكن اذا تعذر ذلك فيسمح لمدير الوحدة الجديدة بكتابة تقرير خاص عن ذلك الضابط .

التقارير الخاصة :

وبسؤاله عن التقارير الخاصة وحالات كتابتها افاد بأن التقارير الخاصة تكتب في الحالات الآتية:
عند نقلة قبل موعد التقرير .
عند طلب الرئاسة لذلك .
خلال فترة الاختيار للملازمين كل ستة اشهر ..
اذا ارتكب الضابط فعلا مشينا او فعلا حسن للاشادة به او معاقبته .

في حالة عدم التوصية للترقية في الموعد المحدد .

وبسؤاله عن مصداقية التقرير وكيف التأكد من ذلك:

افاد بأن التقرير الغير مرضي يجب ان يوقع عليه الضابط . بالتالي فمن باب اولى ان الضابط الذي لا يستدعي للتوقيع يكون ادائه جيدا اما الضابط الذي يتم استدعائه فعليه التوقيع او رفض ذلك مما يؤدي الى اجراءات جديدة وهنا لا يستطع المداهنة او اتخاذ اى اجراءات كيدية او استغلال سلطة مما يؤكد على سلامة التقرير وصدقيتها. لذلك تكون درجة السرية للتقرير {سرى وشخصى} اذ انة لايسمح لاي شخص بلاطلاع عليه الا المخول لهم من فرع شئون الضباط. كذلك ينبغي للرئيس المباشر عدم السماح للرتب الادنى بالاطلاع عى تقارير الرتب الاعلى مهما كانت الظروف.

وبسؤاله عن ما هو المعيار الذي يأخذ به الرئيس المباشر في التقييم النهائي ذكر الاتي :

انة لا توجد معايير او قواعد محددة لاتباعها للرئيس المباشر في التقييم الا انه يرى

- الخبرة تلعب دور كبير في التقييم.

- وكذلك السمعة العامة للضابط.

- وطريقة ادائه المهني العام.

- وبصماتة في عملة.

- وسلوكة الشخصي.

والاهم عملة على نقل الخبرة الى الضابط الادنى منة .

وعن السلبيات التي يراها في هذه الطريقة افاد بان السلبيات تتمثل في :

خضوع التقارير للمزاج الشخصي .

الشخصية او سوء المراقبة الاستخبارية .

تقاطع المصالح الشخصية .

ولحل هذه المشاكل جأت التوجيهات الصادرة بأن يوقع الضابط الذي تم تقييم ادائه

بالمخفض في التقرير وبعد ذلك لرئاسة الشرطة الحق في استدعاء اياً من الطرفين للتأكد من ما

ورد في التقرير اذا كان سلبياً.

ايضاً من المعالجات الحالية الاتي :

يتم مخاطبة كل مدراء الولايات و الادارات والوحدات بأن يتم كتابة التقرير بأمانة ونزاهة وشفافية حتى لو وصل الامر لحلف اليمين .

-يتم اداء القسم لكل لجان الترقيات في رئاسة الشرطة والتي تشرف على مراجعة التقارير والملفات ورصد الدرجات للتوصية بشأنها .

-ارفاق تقرير استخباري مستقل في حالة التزقي ويستصحب مايرد فيه كبينة معضدة.. ويشمل ايضا هذا التقرير الاتي:

أ . الاداء عموماً.

السمعة .

السلوك الشخصي .

د. العلاقة بالقوة والالتصاق بها .

هـ. العلاقة الاجتماعية الممتدة وتأثيرها على اداء الضابط.

انعكاس التقييم على الضابط :

وبسؤاله عن دور التقييم على الضباط في اجراء التنقلات او خلافة نكران التنقلات اساسا لها لائحة خاصة الا ان التقارير السرية للضباط تساعد في اتخاذ قرار النقل حسب ما اوردتة اللائحة بأن يكون التنقلات بالمحاورالتي نصت عليها اللائحة والتي تشمل:

-الولايات .

-والادارات المتخصصة .

-وادارات الرئاسة .

وبالتالي تساعد التقارير السرية في تحديد

أولاً: النقل الى موقع جديد حسب اداء الضابط اوتخصصة او الحاجة له او طلب الادارة المتخصصة له .

كذلك تراعي محاور التنقلات الانشطة الاتية :

-العمليات

-مناطق الشدة

-لمناطق ذات الخصوصية

وهنا لابد ان يراعي الكشف العام ما يرد في الكشوفات الداخلية للادارات او الولايات فلا يعقل ان ينقل ضابط من ولاية الي إدارة متخصصة ويتم إرجاعه لنفس الولاية ولكن تبعا للادارات المتخصصة الا إذا طلب هو ذلك .

ثانياً:التقارير وسيلة تحفيز

كالاتي :

في حالة التقارير الايجابية يمكن تحفيز الضباط بالاتي:

الاختيار في الدورات الخارجية .

الترشيح للدراسات العلمية .

التحفيز المالي والمعنوي.

وفي حالات نادرة وخاصة يتم ترقية الضابط للرتبة الاعلى بصورة متجاوزة لدفعته وذلك في حالة قيا م الضابط بعمل غير مسبوق او عمل بطولي يؤدي الى فائدة او مصلحة عامة كبيرة . وهذا الامر يكون نادرا وسط الضباط ولكنة اعتيادي وسط الافراد .

الاسس التي يقوم عليها تقييم الاداء فى الشرطة السودانية:

من واقع الملفات الشرطة الادارية ومرشد تقارير الضباط نلاحظ ان تقييم ضباط الشرطة قبل عام 1994 اخذ بمبدأ توحيد تقارير الاداء حي انة كان هناكتقرير واحد لاداء الضباط يسمى باستمارة ادارية {10}مخصصة لاغراض الترقى والعلاوة وقد اشتمل النموذج على خمسة اجزاء يتضمن الجزء الاول {المعلومات الشخصية و{ب} المعلومات الاخرى وفي الجزء الثانى السمات الشخصية وتعتمد على خمسة عشر عنصرا والجزء الثالث اشتمل على تقييم الاداء ويتضمن المهارة والخبرة فى العمل الجنائى والادارى والتدريب والتخطيط والتنفيذ والمتابعة واعمال اخرى.

التقييم في حالة الأفراد:

التقييم في حالة الافراد يختلف تماما عن التقييم في حالة الضباط وذلك لان ادارة شئون الضباط تكون دائما مركزية وفق لوائح وحواجز زمنية محددة , اما الافراد فالامر يختلف وذلك لان شئون الافراد في الاصل مفوضة للولايات والادارات وتكون ولاية رئاسة الشرطة علي الافراد ولاية عامة ولا تتدخل في امر ترفياتهم او تنقلاتهم الداخلية والتي هي فالاصل قليلة وذلك لصعوبة تنقل الافراد الا في حالات خاصة او متخصصة بالتالي فان التقارير التي ترفع عن الافراد تكون في معظمها وقتية الا في حال واحدة الا وهي تصعيد الافراد للدخول في المنافسة للتاهل ليكونوا ضباطا وهنا يتم الاعتماد على التقارير الخاصة وبعض الاجراءات الاخرى التي تلعب دورا كبير في تقييم الافراد

كذلك يمكن ان ينعكس التقييم على الافراد في مسالة التخصص في العمل ومنح المكافآت .

أثر التفتيش في ضبط الاداء الشرطي :

التفتيش كما ذكر سابقاً هو اداة رقابية تهدف من خلال عملها للوصول للاداء الامثل في كل جوانب العمل سواء كان إدارياً أو جانبياً أو فنياً أو مالياً وهي في ذلك لا تهدف إلى تغير الاخطاء او تجريم الأفراد وإنما الوقوف على أخطاء العمل.¹

إلا الدارس يرى أن ما ذكر أعلاه من ناحية عملية صحيح إلا أنه في حقيقة الأمران التفتي ينصيد الاخطاء ويسعى لتجريم الأفراد وهذا هو ما معمول به والامثلة في ذلك كثيرة جداً ومن بينها نوعية التفتيش نفسها حيث أن هناك تفتيش مفاجئ وتفتيش لمهمة وتفتيش ليوم واحد وفي جميع هذه الانواع يكون التفتيش نتيجة لتوجيهات صادرة بعد تلقي تقرير سالب عن جهة أو إدارة معينة. وقد ذكر المرشد أنه في مجالات العمل الجنائي تعمل الإدارة من خلال فرقها على مراجعة قضايا المتحررين وتفتيش الحراسات والسجلات الجنائية والتدوين في الدفاتر والمتابعة والتشديد. وارى أن هذه الواجبات من صميم العمل الشرطي والجيد في الأمر أنه يتم تفتيشها من النيابة العامة ومن رئيس القسم أو مدير المحلية أن لم يكن يومياً فدورياً. و أرى من واقع خبرتي وتجربتي كمدير لشرطة محلية الحصاصيما في الفترة من يونيو 2013 الى ديسمبر 2014 أن مثل هذه التفتيش للأسف تقتصر فقط على المدن ورئاسات الولاية وأن الأقسام البعيدة داخل المحافظات لا يتم حتى زيارتها من قيادة الولايات ناهيك عن أتيام التفتيش التي تأتي على عجل. كذلك تحدث المرشد عن أن التفتيش ساعد على الضبط المالي وإكمال الدورة المستندية في كل المعاملات المالية وإستقرار العمل المالي

1. محمد عثمان محجوب، الخرطوم، ورقة عمل، التفتيش في تطوير وتنوير الشرطة السودانية، 2007، بورشة تشوير عمل الشرطة مرجع

في معظم الإدارات والولايات على الرغم من أني أرى أن هذا الضبط ساساً مهمة مدير الوحدة سواء كانت إدارة عامة أو ولاية ولكن أيضاً من واقع تجربتي أرى أنه كلما زاد الظل الإداري وبعدت المسافة بين مركز الولاية وأطرافها كلما حدثت خروقات وخلل مالي وبالتالي إذا أردنا التأكيد على اثر التفتيش في ذلك توجب علينا النزول حتى أبعد نقطة يتم فيها الصرف المالي او التعامل المالي مع المواطن. وذكر المصدر أيضاً إهتمام التفتيش بالأفراد ملبسهم وأوضاعهم الإجتماعية وتوفير البيئة الصالحة من مدارس ومشافي وجمعيات تعاونية ونحن نرى أن ذلك أيضاً مربوط بصورة كبيرة بما تقدمه رئاسة الشرطة من خدمات للقوة ومن إجراءات تذهب لتحسين أوضاع القوة.

أثر التفتيش في تطوير الاداء الشرطي في الشرطة السودانية:

أ/ إن للتفتيش والمراجعة المستمرة لمفاصل العمل بواسطة عين ثالثة جيدة من خارج الوحدة أثر بالغ في تطوير العملية الإدارية وذلك لأن التفتيش يقف على جذور الخطأ وما يترتب عليه من مظاهر مختلفة تنعكس على الآلة وعلى المشغل لها على حد سواء أو على سلوك الأشخاص. ومثال لذلك إذا لاحظ المفتشون أن هناك هلاك سريع لإحدى آليات الشرطة فإنهم يتبعون هذه الظاهرة التي ربما يكون علاجها بضبط سلوك الجنود أو المزيد من التدريب والنصح لتغيير الأسلوب.

ب/ أن التفتيش يساعد في نقل الأساليب الجيدة في العمل بين الإدارات والوحدات مما يساعد على تلاقح الأفكار وتنمية القدرات الشخصية والفنية لدى رجال الشرطة.

ج/ إن التفتيش بإمكانه التوصية بإستخدام أساليب عمل جديدة وفق ما يقدره العمل اليومي خلافاً لما هو متعارف عليه قومياً.

د/ إن التفتيش يساعد على عقد المقارنات بين الوحدات المختلفة من ناحية نواتج العمل وكفائتها وبالتالي يساعد في التقييم العام للوحدة مع مراعاة ظروف الوحدات الاخرى مما يساعد في تعديل اللوائح والنظم والقوانين والسياسات وحتى الاوامر التي تصدر لتنظيم العمل وبالتالي فإن تطور التشريعات يعني طور العمل في الشرطة في أساليب العمل أو التدريب أو خلافه.

هـ/ سكوت الرئاسة عن نتائج التفتيش يعني سلامة الاداء والعمل في الوحدة.

و/ التفتيش يحقق الإنضباط على كافة الأصعدة ويبقى الاخطاء في مهدها ويقلل فواقد الزمن الأمر الذي يحقق الكفاءة في العمل والكفاية الإنتاجية.¹

¹. محمد عثمان محبوب، (ورقة أثر التفتيش في تطوير وتوير المل الشرطي، مرجع سابق، ص 17-18.

وهنا لابد من القول إلى أن التفقيش وبهذه النقاط المذكورة يمكن أن يكون أداة جيدة لتطوير الاداء الشرطي وذلك من خلال تطبيق معايير علمية جيدة، إلا أن الواقع الموجود في رأي حتى الان ليس كذلك.

اثر التخطيط الشرطى فى تطوير الاداء فى الشرطة السودانية:

لاشك ان للتخطيط فى الشرطة السودانية دور كبير فى تطوير الاداء اذا تم اتباع السمات العامة والخاصة بالخطط من خلال الصياغة السليمة والتطبيق السليم للخطط ويظهر ذلك جليا فى الاتى:

1/التدريب :

ساعد التخطيط السليم فى تجهيزعدد من المواعين التدريبية الكبيرة التى تسع الى الاف فى وقت واحد وواكب ذلك تحديث برامج التريب وفتح الباب للدورات الخارجية مما يساعد على تطوير الاداء الفردى وتاهيل معاهد تدريب الضباط والافراد ومدھا بكوادر مميزة .كذلك تم ابتعاث عدد مقدر من الضباط لنيل درجات جامعية عليا ولاشك ان ذلك يساعد فى تطوير الاداء

2/تماسك القوة من ناحية ادارية وتميزها فى المظهر والملبس والمعينات و المجمعات السكنية.

3/توفر الخدمات الاجتماعية للافراد والضباط واندياحها على اسرهم وعامة المواطنين .

4/نجاح العمل بالجواز الالكترونى ومشروع السجل المدنى والتحول الى العمل الالكترونى فى معظم الانشطة الشرطةية.

5/تلقى التهانى والرضى من القيادات العليا للدولة فى النجاح فى تنفيذ المهام التى اوكلت للشرطة خلال الفترة الماضية .

6/الانتشار الواسع الممنهج للقوات داخل الولايات ونجاح عمليات الدوريات الراكبة ودوريات المواتر والسوارى وقوات العمليات والطوارى .

7/عمل الشرطة فى اطار الاستفادة من البرامج والبرمجيات الحديثة وانشاء غرف العمليات والدوائر التلفزيونية المغلقة .

8/مواكبة التحديث فى عمليات المرور والحياة البرية والدفاع المدنى .

كل ذلك ماكان ليكون لولا وجود تخطيط شرطى يراعى السياسات العامة والاهداف التى نص عليها القانون والتى تتم سنويا وذلك من خلال تطبيق ما جاء فى الاستراتيجية القومية الشاملة واستراتيجية الشرطة السودانية ومن ثم الخطط التشغيلية لكل ادارة او ولاية .

اثر الرقابة على الاداء فى الشرطة السودانية :

للرقابة تاثير على الاداء ينعكس على تطوير الشرطة السودانية كالاتى :¹

1/تساعد على اقرار مبادئ الشفافية والرشد فى التعامل مما ينعكس ايجابا على الاداء العام.

2/العمل على اتباع المعايير الحديثة وتطبيق معايير الجودة والتميز.

3/تساعد على مراقبة اداء المرؤسين للوصول الى نتائج جيدة .

4/تحقيق العدالة فى الترقيات والتنقلات والمكافآت مما ينعكس ايجابا على الاداء العام.

5/المحافظة على الموارد المتاحة حسن التصرف والاستفادة منها .

6/ازالة الانحرافات التى قد تحدث نتيجة للتطبيق الغير سليم للخطط.

7/المحافظة على الموارد المالية والعمل على ضبط الاجراءات بمايمنع الانحرافات المالية.

¹ مقابلة، عمر عبد الماجد مرجع سابق

الفصل الثالث

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية اجراءات الدراسة الميدانية موضحا" به محتوى وعينة الدراسة وادوات القياس المستخدمة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى الاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الرتب (عميد, لواء , فريق) في الشرطة السودانية والبالغ عددهم (405) فردا حيث تم توزيع عدد (74) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (74) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100)%. وذلك باعتبار انها عينة ميسرة وذلك لخصوصية العينة حيث انها تمثل قيادات الشرطة والذين يقع عليهم عبء التخطيط والرقابة .

جدول (1/4)

الاستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	74	100
الاستبيانات التي تم إرجاعها	74	%100
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	0	0
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	74	%100

تصميم الاستبيان : إعداد الدارس ، 2016.

ثانياً" أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

- 1/ الرتبة
2/ العمر
3/ المؤهل العلمي
4/ الخبرة

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية وهى:

العبارات التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على خمسة متغيرات و عدد (43) سؤال تمثل عبارات الدراسة وفقاً لما يلي:جدول رقم (2/4) توزيع متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	الرقم
1-10	صياغة الخطط	1
11-15	تطبيق الخطط الشرطية	2
16-24	أنظمة رقابة فاعلة	3
25-34	آليات الرقابة والتطوير	4
35-43	الأداء	5
43	المجموع	

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية 2016

وقد تم تحكيم الاستبانة بواسطة عدد من الاساتذة الاجلا وتم مراعاة كافة الملاحظات التي اوردوها والتي ساعدت على تماسك الاستبانة والعبارات التي تم اختيارها (ارجع الملاحق)

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (3/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016،

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 0.5$ (3=). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

ثالثاً "تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة. وفيما يلي يعرض الدارس نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1). اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في مجال موضوع الدراسة بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. {ارجع الى قائمة المحكمين، الملاحق} حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرة أفراد , وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملاحق).

(2). اختبار الصدق و الثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد الصدق والثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من صدق و ثبات المقياس وقد اعتمدت الدراسة المقاييس التالية للاختبار:

(أ) اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك على النحو التالي :

¹- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة : دار النهضة ، الطبعة الأولى ، 1981) ص

أولاً: عبارات صياغة الخطط

جدول رقم (4/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات صياغة الخطط الشرطية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1. يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط.	0.65	0.000
2. الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها.	0.67	0.000
3. تتميز الخطط الشرطية بالمرونة.	0.70	0.000
4. توصف الخطط الشرطية بالفعالية.	0.77	0.000
5. تتميز الخطط الشرطية بالوضوح.	0.68	0.000
6. هناك تكامل في الخطط الشرطية.	0.69	0.000
7. يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية.	0.71	0.000
8. يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية.	0.72	0.000
9. يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية.	0.76	0.000
10. يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.	0.74	0.000
الإجمالي	0.76	0.000

المصدر : إعداد الدارس، بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

الجدول (4/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عبارات الصياغة والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) حيث نجد أن جميع قيم مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من صدق الاتساق الداخلي لفقرات عبارات الصياغة سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (صياغة الخطط الشرطية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانيا: عبارات التطبيق السليم للخطط الشرطية

جدول رقم (5/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات تطبيق الخطط الشرطية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1. يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة.	0.80	0.000
2. يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط.	0.78	0.000
3. يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق.	0.75	0.000
4. يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط.	0.73	0.000
5. يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية.	0.67	0.000
الإجمالي	0.78	0.000

المصدر : إعداد الدارس، بيانات الدراسة الميدانية 2016.

الجدول (5/) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عبارات التطبيق السليم والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) حيث نجد أن جميع قيم مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي للفقرات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (تطبيق الخطط الشرطية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: عبارات أنظمة الرقابة الفاعلة.

جدول رقم (6/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات أنظمة الرقابة الفاعلة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1. لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل.	0.69	0.000
2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات.	0.87	0.000
3. أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها.	0.78	0.000
4. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية.	0.86	0.000
5. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.	0.85	0.000
6. الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة.	0.84	0.000
7. أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية.	0.86	0.000
8. أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة.	0.81	0.000
9. تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم.	0.85	0.000
الإجمالي	0.82	0.000

المصدر : إعداد الدارس بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

الجدول (6/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) حيث نجد أن جميع قيم مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من صدق الاتساق الداخلي للفقرات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (أنظمة الرقابة الفاعلة) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: عبارات آليات الرقابة

جدول رقم (7/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات اليات الرقابة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1. توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة.	0.78	0.000
2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية وفق بيانات واضحة.	0.86	0.000
3. توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة.	0.84	0.000
4. توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة.	0.85	0.000
5. يمثل التفتيش العام آلية جيدة للرقابة.	0.83	0.000
6. التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء.	0.82	0.000
7. المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق.	0.84	0.000
8. تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة.	0.85	0.000
9. يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية.	0.85	0.000
10. تعمل أجهزة الرقابة الشرطية على إزالة الانحرافات.	0.83	0.000
الإجمالي	0.85	0.000

المصدر : إعداد الدارس، بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

الجدول (7/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والخاصة بعبارات اليات الرقابة والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) حيث نجد أن جميع قيم مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي للفقرات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (آليات الرقابة) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامسا: عبارات الأداء

جدول رقم (8/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات الأداء

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.58	1. رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة.
0.000	0.63	2. انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات.
0.000	0.66	3. تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي.
0.000	0.74	4. تشارك الشرطة في تأمين الحدود.
0.000	0.75	5. تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ.
0.000	0.69	6. تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي.
0.000	0.70	7. تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة
0.000	0.74	8. تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي.
0.000	0.73	9. الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول).
0.000	0.78	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016.

الجدول (8/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والخاصه بالاداء والمعدل الكلى لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) حيث نجد أن جميع قيم مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي للفقرات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (الأداء) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(ب) اختبار ثبات فقرات الاستبانة

للتأكد من الثبات الداخلي للمقاييس تم استخدام معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا" قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة:

أولاً: صياغة الخطط

جدول رقم (9/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقاييس عبارات صياغة الخطط الشرطية

ألفا كرنباخ	العبارات
0.90	1. يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط.
0.89	2. الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها.
0.89	3. تتميز الخطط الشرطية بالمرونة.
0.89	4. توصف الخطط الشرطية بالفعالية.
0.89	5. تتميز الخطط الشرطية بالوضوح.
0.89	6. هناك تكامل في الخطط الشرطية.
0.89	7. يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية.
0.90	8. يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية.
0.91	9. يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية.
0.90	10. يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.
0.90	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

من الجدول (9/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع العبارات المذكورة: اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (صياغة الخطط الشرطية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها

ثانيا: تطبيق الخطط الشرطية

جدول رقم (10/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات تطبيق الخطط الشرطية

ألفا كرنباخ	العبارات
0.85	1. يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة.
0.86	2. يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط.
0.82	3. يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق.
0.83	4. يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط.
0.83	5. يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية.
0.87	الإجمالي

. المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ،2016.

من الجدول (10/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات : اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (تطبيق الخطط الشرطية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثا: أنظمة رقابة فاعلة

جدول رقم (11/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات: أنظمة الرقابة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.92	1. لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
0.92	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات.
0.92	3. أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها.
0.92	4. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية.
0.92	5. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.
0.91	6. الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة.
0.91	7. أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية.
0.91	8. أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة.
0.92	9. تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم.
0.92	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية 2016

من الجدول (11/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع العبارات: اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (أنظمة رقابة فاعلة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: آليات الرقابة والتطوير

جدول رقم (12/4) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات اليات الرقابة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.90	1. توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة.
0.89	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية وفق بيانات واضحة.
0.89	3. توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة.
0.90	4. توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة.
0.90	5. يمثل التفنيش العام آلية جيدة للرقابة.
0.91	6. التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء.
0.91	7. المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق.
0.89	8. تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة.
0.89	9. يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية.
0.89	10. تعمل أجهزة الرقابة الشرطية على إزالة الانحرافات.
0.91	الإجمالي

. المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

من الجدول (12/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع العبارات : اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (آليات الرقابة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً: الأداء

جدول رقم (13/4) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات الاداء

ألفا كرنباخ	العبارات
0.80	1. رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة.
0.82	2. انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات.
0.82	3. تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي.
0.77	4. تشارك الشرطة في تأمين الحدود.
0.77	5. تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ.
0.78	6. تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي.
0.75	7. تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة
0.75	8. تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي.
0.77	9. الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول).
0.80	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

من الجدول (13/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع العبارات: اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً". متغيرات نموذج الدراسة :

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس أثر (التخطيط والرقابة على تطوير الأداء-دراسة تطبيقية على الشرطة السودانية) وقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة على آراء العديد من المختصين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

1/البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (7) محكماً (انظر الملحق) للتحقق من بناء النموذج.

3/تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق فروض الدراسة. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

*المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تقيس

وتتكوّن من خمسة متغيرات فرعية وهي:

1/: (صياغة الخطط) حيث تم قياسها بعدد (10) عبارة.

2/: (الخطط الشرطية) حيث تم قياسها بعدد (5) عبارات.

3/: (أنظمة رقابة فاعلة) حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.

4/: (آليات الرقابة والتطوير) حيث تم قياسها بعدد (10) عبارات.

*المتغير التابع: الأداء حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.

خامساً" أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1)// إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات

باستخدام " كل من:

أ/اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق

البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

ج/ معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبانة

(2) // أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3)- تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ($Prob$) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأولية و الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة المختلفة وذلك من على النحو التالي:

أولاً" تحليل بيانات الدراسة الأولية

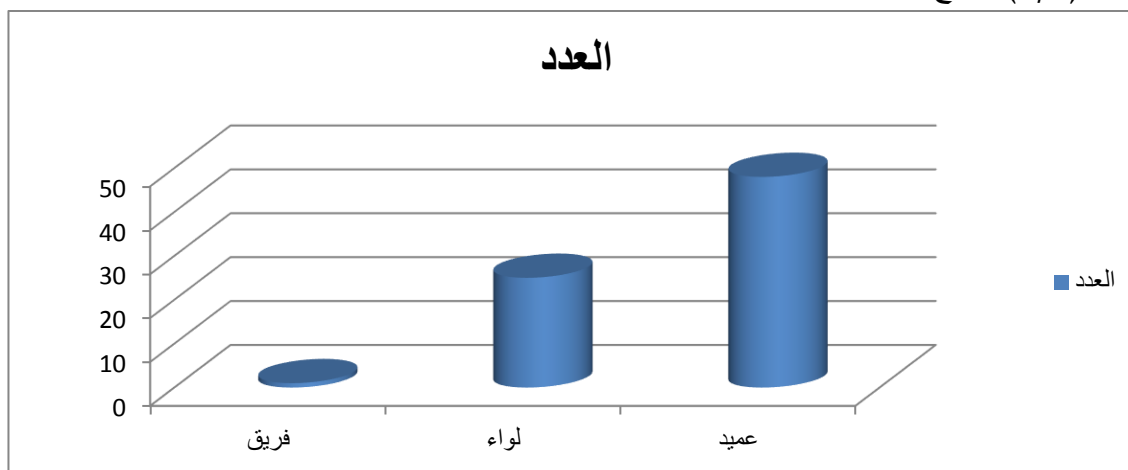
1. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

جدول رقم (14/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتب	العدد	النسبة %
فريق	1	1.4
لواء	25	33.8
عميد	48	64.8
المجموع	74	100%

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016.

شكل (4/4) توزيع افراد العينة



المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2015.

يتضح من الجدول رقم (14/4) والشكل رقم (4/4) أن أفراد العينة من رتبة الفريق بلغ عددهم (1) بنسبة (1.4) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة رتبة لواء (31.1) % إما رتبة العميد بلغت نسبتهم (98.6)%. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من رتبة (لواء-عميد) حيث بلغت نسبتهم

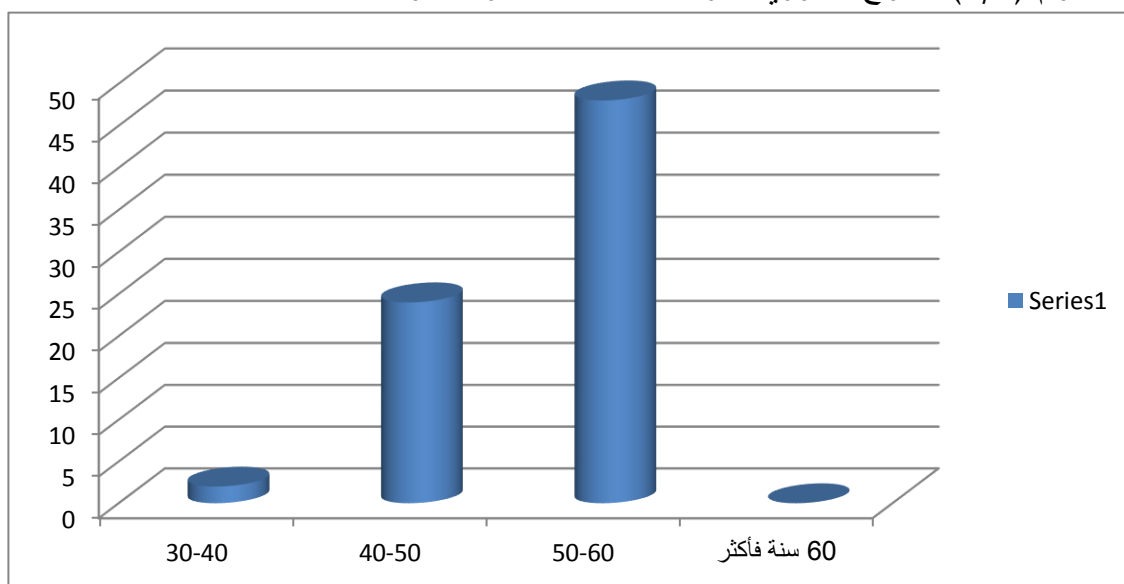
(93.2%) وهذه دلالة على مدى إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على محاور أسئلة الاستبانة.
توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (15/4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
40-30	2	2.7
50-40	24	32.4
60-50	48	64.9
60 سنة فأكثر	0	0
المجموع	74	%100

. المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016.

شكل رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



. المصدر : إعداد الدارس، بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول (15/4) والشكل رقم (5/4) أن أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (40-30) بلغ عددهم (2) بنسبة (2.7%) أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50-40) سنة بلغ عددهم (24) وبنسبة (32.4) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (60-50) سنة (64.9)

% إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (60 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (0) % من اجمالي العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40-60) حيث بلغت نسبتهم (97.3) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

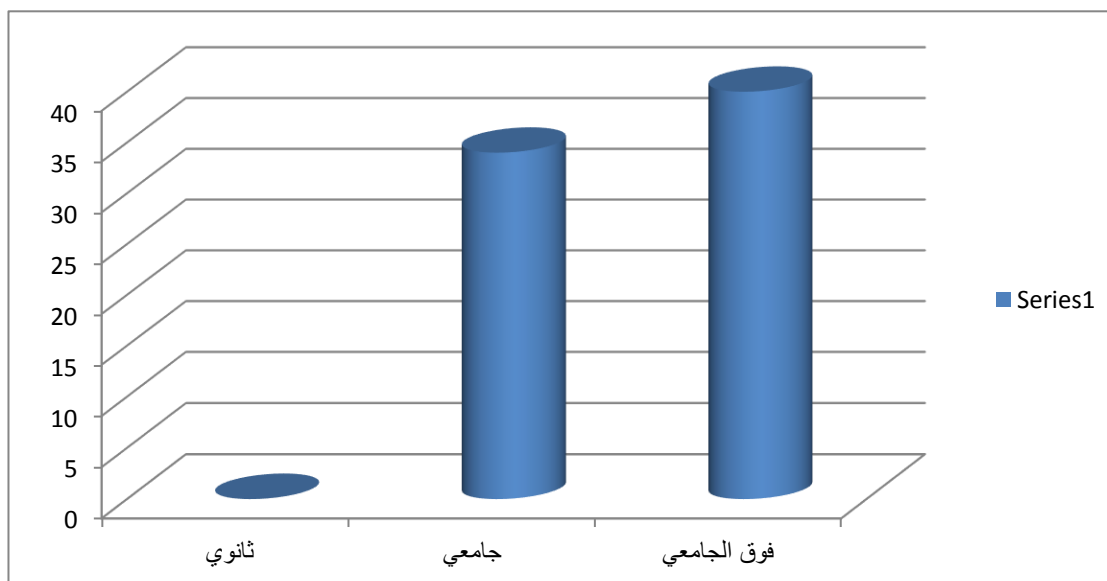
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (16/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	0	0
جامعي	34	46.0
فوق الجامعي	40	54.0
المجموع	74	%100

. المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

شكل رقم (6/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (16/4) والشكل رقم (6/4) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي (الجامعي) بلغ عددهم (34) بنسبة (46) % من أفراد العينة. كما تضمنت العينة نسبة (54) % من المستوى التعليمي فوق الجامعي، ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (100) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة

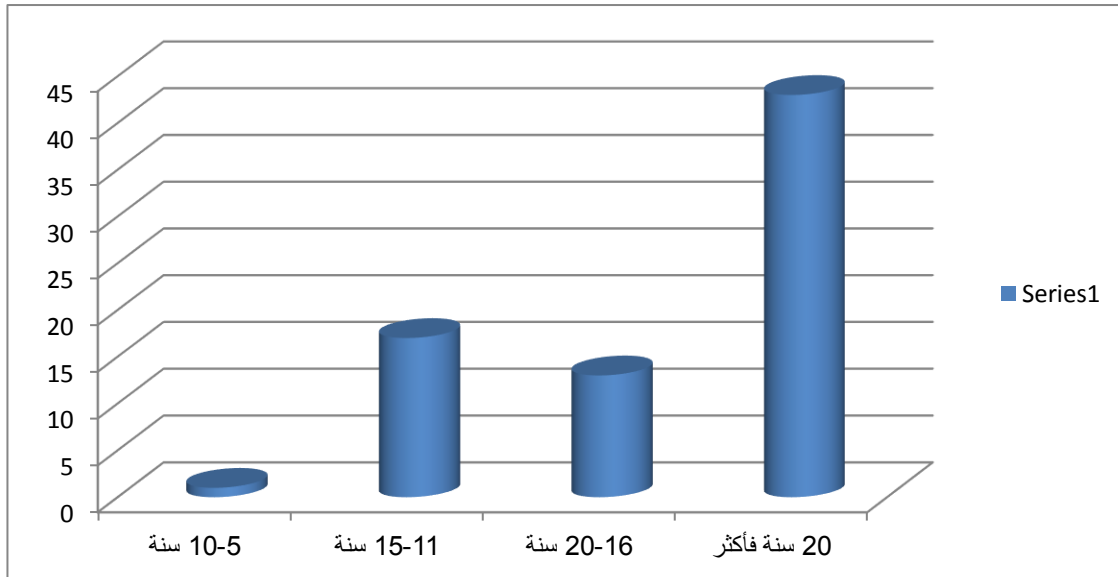
4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (17/4) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
10-5 سنة	1	1.4
15-11 سنة	17	23.0
20-16 سنة	13	17.5
20 سنة فأكثر	43	58.1
المجموع	74	%100

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

شكل رقم (7/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : إعداد ادارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول (17/4) والشكل رقم (7/4) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة بلغت نسبتهم (1.4) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة (23) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16-20) سنة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % كما تضمنت العينة نسبة (58.1) % من الذين تزيد سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-20 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (98.6)%. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذا الجزء على تحليل بيانات الدراسة الأساسية وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

3 / اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات الدراسة

عبارات صياغة الخطط : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء) وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (صياغة الخطط الشرطية) موضع الدراسة:جدول رقم (4/ 18) التوزيع التكراري لعبارات: صياغة الخطط الشرطية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.7	2	8.1	6	10.8	8	41.9	31	36.5	27	1. يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط.
5.4	4	16.2	12	6.8	5	56.7	42	14.9	11	2. الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها.
2.7	2	13.5	10	14.9	11	50.0	37	18.9	14	3. تتميز الخطط الشرطية بالمرونة.
6.8	5	6.8	5	13.5	10	55.3	41	17.6	13	4. توصف الخطط الشرطية بالفعالية.
5.4	4	8.1	6	12.2	9	54.0	40	20.3	15	5. تتميز الخطط الشرطية بالوضوح.
5.4	4	20.3	15	18.9	14	35.1	26	20.3	15	6. هناك تكامل في الخطط الشرطية.
1.4	1	17.6	13	25.7	19	44.5	33	10.8	8	7. يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية.
4.1	3	31.1	23	23.0	17	36.4	27	5.4	4	8. يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية.
10.8	8	31.1	23	31.1	23	21.6	16	5.4	4	9. يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية.
10.8	8	32.4	24	23.0	17	21.6	16	12.2	9	10. يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.
5.5	41	18.5	137	18.0	133	41.8	309	16.2	120	الإجمالي

المصدر : إعدادالدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (4/ 18) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (78.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (10.8) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.8) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (تحديد الأهداف العامة للشرطة يتم عند صياغة الخطط) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (71.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (21.6) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.8) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (68.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (16.2) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الخطط الشرطية تتميز بالمرونة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (72.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13.6) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخطط الشرطية توصف بالفعالية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (74.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13.5) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخطط الشرطية تتميز بالوضوح)

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (55.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (25.7) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هناك تكامل في الخطط الشرطية).

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (55.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (19) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.7) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية)

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (41.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (35.2) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية)

9. بلغت نسبة غيرا لموافقون وغيرا لموافقون بشدة للعبارة التاسعة (41.9) % بينما بلغت نسبة الموافقين و الموافقون بشدة (27) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.1) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية)

10. بلغت نسبة غيرا لموافقون وغيرا لموافقون بشدة للعبارة العاشرة (43.2) % بينما بلغت نسبة الموافقين و الموافقون بشدة (33.8) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية)

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة لجميع عبارات المحور الأول (58) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (18) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات. ماعدا العبارات التالية:

1/ يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية

2/ يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.

ثانيا: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء)

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (التطبيق السليم للخطط الشرطية) موضع الدراسة.

جدول رقم (4/ 19) التوزيع التكراري لعبارات التطبيق السليم للخطط الشرطية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.4	4	16.2	12	21.6	16	40.6	30	16.2	12	1. يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة.
4.1	3	23.0	17	29.7	22	36.4	27	6.8	5	2. يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط.
5.4	4	17.6	13	23.0	17	41.8	31	12.2	9	3. يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق.
4.1	3	24.3	18	23.0	17	39.1	29	9.5	7	4. يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط.
6.8	5	18.9	14	18.9	14	43.2	32	12.2	9	5. يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية.
5.1	19	20.0	74	23.2	86	40.3	149	11.4	42	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (19/4) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (56.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (21.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (منفذو الخطط الشرطية يتسمون بالكفاءة)

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (43.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (27.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (54) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (23) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية يتم عند التطبيق) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (48.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (28.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لتكامل بين الأنشطة الشرطية يتم عند تطبيق الخطط) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (55.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (25.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (وضع البرامج السليمة يتم عند تطبيق الخطط الشرطية)

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة لجميع عبارات المحور الثاني (51.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (25.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اجمالي عبارات التطبيق السليم للخطط .

ثالثاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء)

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (مدى وجود أنظمة رقابة فاعلة)

جدول رقم (20/4) التوزيع التكراري لعبارات وجود أنظمة الرقابة الفاعلة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.1	3	23.0	17	23.0	17	39.2	29	10.7	8	1. لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
4.1	3	12.2	9	16.2	12	52.6	29	14.9	11	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات.
6.8	5	13.5	10	18.9	14	51.4	38	9.4	7	3. أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها.
9.5	7	17.6	13	28.4	21	39.2	29	5.3	4	4. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية.
6.8	5	14.9	11	23.0	17	44.6	33	10.7	8	5. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.
6.8	5	23.0	17	23.0	17	37.8	28	9.4	7	6. الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة.
4.1	3	21.6	16	16.2	12	43.2	32	14.9	11	7. أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية.
4.1	3	17.6	13	17.6	13	51.2	38	9.5	7	8. أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة.
6.8	5	16.2	12	13.5	10	50.0	37	13.5	10	9. تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم.
5.9	39	17.7	118	20.0	133	45.0	293	11.4	73	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (/20) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (49.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (27.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (67.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (16.3) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.2) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية تعمل على تصحيح الانحرافات) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (60.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20.3) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (44.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (27.1) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.4) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية تعمل بشفافية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (55.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (21.7) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية تعمل على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات)

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (47.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (29.8) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة)

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (58.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (25.7) %. إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية)

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (60.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (21.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة)

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (63.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (23) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الرقابة الشرطية تمتاز بسهولة الفهم)

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة لجميع عبارات المحور الثالث (56.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (23.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اجمالي عبارات (مدى وجود أنظمة رقابة فاعلة) .

رابعاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء)

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (آليات الرقابة)

جدول رقم (4/ 21) التوزيع التكراري لعبارات اليات الرقابة والاداء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.1	3	16.2	12	21.6	16	44.6	33	13.5	10	1. توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة.
4.1	3	21.6	16	20.3	15	44.6	33	9.4	7	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية وفق بيانات واضحة.
4.1	3	21.6	16	14.9	11	45.9	34	13.5	10	3. توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة.
5.4	4	21.6	16	18.9	14	41.9	31	12.2	9	4. توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة.
5.4	4	9.5	7	8.1	6	47.3	35	29.7	22	5. يمثل التفتيش العام آلية جيدة للرقابة.
4.1	3	5.4	4	10.8	8	55.4	41	24.3	18	6. التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء.
2.7	2	5.4	4	10.8	8	51.4	38	29.7	22	7. المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق.
4.1	3	18.9	14	24.3	18	36.5	27	16.2	12	8. تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة.
2.7	2	14.9	11	18.9	14	45.9	34	17.6	13	9. يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية.
4.1	3	14.9	11	14.9	11	45.9	34	20.2	15	10. تعمل أجهزة الرقابة الشرطية على إزالة الانحرافات.
4.1	30	15.0	111	16.4	121	45.9	340	18.6	138	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (21/4) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (58.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشرطة توفر الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة).

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (54) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (25.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أنظمة الرقابة الشرطية تعمل وفق بيانات واضحة).

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (59.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (25.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على (وجود أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (54.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (27) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (77) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (14.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ل التنقيش العام يمثل أداة جيدة للرقابة)

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (79.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (9.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء)

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (81.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (8.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق)

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (52.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (23) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة)

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (63.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (17.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية)

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (66.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (19) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أجهزة الرقابة الشرطية تعمل على إزالة الانحرافات)

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة لجميع عبارات المحور الرابع (64.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (19.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اجمالي عبارات (آليات الرقابة والاداء).

خامسا: (الأداء)

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (الأداء) :

جدول رقم (22/4) التوزيع التكراري لعبارات الاداء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.4	1	2.7	2	2.7	2	27	20	66.2	49	1. رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة.
4.1	3	17.6	13	18.9	14	32.4	24	27.0	20	2. انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات.
6.8	5	23.0	17	29.7	22	25.6	19	14.9	11	3. تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي.
1.4	1	4.1	3	14.9	11	56.6	42	23.0	17	4. تشارك الشرطة في تأمين الحدود.
1.4	1	0	0	4.1	3	44.5	33	50.0	37	5. تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درع الكوارث والطوارئ.
1.4	1	0	0	10.8	8	51.3	38	36.5	27	6. تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي.
1.4	1	4.1	3	14.9	11	39.1	29	40.5	30	7. تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة
1.4	1	6.8	5	12.2	9	54	40	25.6	19	8. تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي.
1.4	1	2.7	2	4.1	3	41.8	31	50.0	37	9. الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول).
2.3	15	6.8	45	12.5	83	41.4	276	37.1	247	الإجمالي

المصدر : إعداد الدرس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (22/) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (93.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (59.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (21.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (40.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (29.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (79.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تشارك الشرطة في تأمين الحدود) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (94.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشرطة تلعب دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ)

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (87.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشرطة تقوم بإعمال الأمن الداخلي)

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (79.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (5.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشرطة تلتزم بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة)

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (79.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (8.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشرطة تشارك في مكافحة الإرهاب العالمي)

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (91.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول))

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة لجميع عبارات المحور الخامس (78.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اجمالى عبارات (الأداء) .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

اولاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم وتطوير الأداء) فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس (صياغة الخطط الشرطية) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4/ 23) الإحصاء الوصفي لعبارات: صياغة الخطط الشرطية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	80.2%	4.01	1.02	1. يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط.
5	عالية	71.8%	3.59	1.09	2. الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها.
4	عالية	73.6%	3.68	1.01	3. تتميز الخطط الشرطية بالمرونة.
3	عالية	74%	3.70	1.05	4. توصف الخطط الشرطية بالفعالية.
2	عالية	75%	3.75	1.04	5. تتميز الخطط الشرطية بالوضوح.
7	متوسطة	68.8%	3.44	1.18	6. هناك تكامل في الخطط الشرطية.
6	متوسطة	69%	3.45	0.95	7. يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية.
8	متوسطة	61.6%	3.08	1.03	8. يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية.
10	متوسطة	55.8%	2.79	1.07	9. يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية.
9	متوسطة	58.2%	2.91	1.21	10. يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.
	متوسطة	68.8%	3.44	1.06	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (23/) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (صياغة الخطط الشرطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول
2/ أهم عبارة من عبارات محور (صياغة الخطط الشرطية) هي العبارة (يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.01) بانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية (80.2)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تتميز الخطط الشرطية بالوضوح) حيث بلغ متوسط العبارة (3.75) بانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (75)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية) حيث بلغ متوسط العبارة (2.79) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (55.8)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.44) بانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (68.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس عبارات المحور الأول (صياغة الخطط الشرطية).

ثانياً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للخطط الشرطية وتطوير الأداء) فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس (التطبيق السليم للخطط الشرطية) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (4/ 24) الإحصاء الوصفي لعبارات: التطبيق السليم للخطط الشرطية

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1. يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة.	1.11	3.45	69%	متوسطة	1
2. يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط.	1.00	3.18	63.6%	متوسطة	5
3. يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق.	1.08	3.37	67.4%	متوسطة	2
4. يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط.	1.06	3.25	65%	متوسطة	4
5. يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية.	1.12	3.35	67%	متوسطة	3
الإجمالي	1.07	3.32	66.4%	متوسطة	

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (4/ 24) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الخطط الشرطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الثاني

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الخطط الشرطية) هي العبارة (يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.45) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (69)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق) حيث بلغ متوسط العبارة (3.37) بانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (67.4)%

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط) حيث بلغ متوسط العبارة (3.18) بانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.6)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.32) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (66.4)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس التطبيق السليم.

ثالثاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة وتطوير الأداء)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس (توفر أنظمة رقابة فاعلة) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم

جدول رقم (4/25) الإحصاء الوصفي لعبارات: توفر أنظمة رقابة فاعلة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
7	متوسطة	65.8%	3.29	1.06	1. لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
1	عالية	72.4%	3.62	1.01	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات.
4	متوسطة	68.6%	3.43	1.06	3. أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها.
9	متوسطة	62.6%	3.13	1.07	4. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية.
6	متوسطة	67.4%	3.37	1.08	5. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.
8	متوسطة	64%	3.20	1.11	6. الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة.
5	متوسطة	68.6%	3.43	1.11	7. أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية.
3	متوسطة	68.8%	3.44	1.02	8. أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة.
2	متوسطة	69.4%	3.47	1.12	9. تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم.
	متوسطة	67.4%	3.37	1.07	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (4/ 25) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (أنظمة رقابة فاعلة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الثالث
2/ أهم عبارة من عبارات محور (أنظمة رقابة فاعلة) هي العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.62) بانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (72.4)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم) حيث بلغ متوسط العبارة (3.47) بانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (69.4)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.13) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (62.6)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.37) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (67.4)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس عبارات (توفر أنظمة الرقابة الفاعلة).

رابعاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة ولتطوير الأداء)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس (وجود آليات للرقابة) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (26/) الإحصاء الوصفي لعبارات: وجود آليات للرقابة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	متوسطة	69.4%	3.47	1.04	1. توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة.
9	متوسطة	66.6%	3.33	1.05	2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية وفق بيانات واضحة.
7	متوسطة	68.6%	3.43	1.09	3. توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة.
10	متوسطة	66.6%	3.33	1.11	4. توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة.
3	عالية	77.2%	3.86	1.11	5. يمثل التفتيش العام آلية جيدة للرقابة.
2	عالية	78%	3.90	0.96	6. التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء.
1	عالية جداً	80%	4.00	0.93	7. المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق.
8	متوسطة	68.2%	3.41	1.09	8. تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة.
5	عالية	72%	3.60	1.03	9. يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية.
4	عالية	72.6%	3.63	1.09	10. تعمل أجهزة الرقابة الشرطية على إزالة الانحرافات.
	عالية	71.8%	3.59	1.05	الإجمالي

المصدر : إعداد الدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

ينضح من الجدول رقم (4/ 26) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (آليات الرقابة والتطوير) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الرابع

2/ أهم عبارة من عبارات محور (آليات الرقابة والتطوير) هي العبارة (المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.00) بانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (80)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.90) بانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية (78)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة) حيث بلغ متوسط العبارة (33.3) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (66.6)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.59) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (71.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات (وجود آليات للرقابة).

خامسا : (الأداء)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس (الأداء) وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (27/4) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس: الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	90.8%	4.54	0.79	1. رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة.
8	عالية	72%	3.60	1.17	2. انخفاض عدد البلاغات مؤشراً لانخفاض معدلات.
9	متوسطة	63.6%	3.18	1.15	3. تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي.
6	عالية	79%	3.95	0.81	4. تشارك الشرطة في تأمين الحدود.
2	عالية جدا	88.2%	4.41	0.70	5. تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ.
4	عالية جدا	84.2%	4.21	0.74	6. تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي.
5	عالية جدا	82.6%	4.13	0.91	7. تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة
7	عالية	79%	3.95	0.88	8. تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي.
3	عالية جدا	87.2%	4.36	0.80	9. الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول).
	عالية جدا	80.6%	4.03	0.88	الإجمالي

المصدر : إعدادالدارس ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2016

يتضح من الجدول رقم (4 / 27) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الأداء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الرابع

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الأداء) هي العبارة (رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.54) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (90.8) % .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ) حيث بلغ متوسط العبارة (4.41) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (88.2) %.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.18) بانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (63.6) %.

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.03) بانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (80.6) % وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات (الأداء)

ثالثاً:

اختبار (كاي تربيع): ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس عبارات الدراسة.

أولاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء)

جدول رقم (28/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات (الصياغة السليمه للخطط)

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط.	47.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
2. الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها.	65.8	4	11.14	0.000	وجود فروق
3. تتميز الخطط الشرطية بالمرونة.	46.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
4. توصف الخطط الشرطية بالفعالية.	61.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
5. تتميز الخطط الشرطية بالوضوح.	58.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
6. هناك تكامل في الخطط الشرطية.	16.4	4	11.14	0.003	وجود فروق
7. يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية.	39.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
8. يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية.	32.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
9. يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية.	20.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
10. يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية.	11.5	4	11.14	0.021	وجود فروق
اجمالي العبارات	39.9	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الدارس، بيانات الدراسة الميدانية، 2016

يتضح من الجدول رقم (4/ 28) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (47.2) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.01) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يتم تحديد الأهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (65.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.59) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (46.9) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.68) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تتميز الخطط الشرطية بالمرونة).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (61.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.70) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (توصف الخطط الشرطية بالفعالية توصف الخطط الشرطية بالفعالية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (58.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.75) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تتميز الخطط الشرطية بالوضوح).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (16.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.44) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (هناك تكامل في الخطط الشرطية).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (39.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.45) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم الاعتماد على بيانات دقيقة في صياغة الخطط الشرطية).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (32.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم إشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية).

9. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (20.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.79) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية).

10. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (11.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.91) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم تحديد معايير قياس للخطط الشرطية).

11. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الأولى (39.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.44) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على جميع عبارات الصياغة السليمة للخطط.

ثانيا: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء)

جدول رقم (29/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التطبيق السليم للخطط

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة.	24.6	4	11.14	0.000	وجود فروق
2. يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط.	29.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
3. يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق.	28.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
4. يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط.	28.1	4	11.14	0.000	وجود فروق
5. يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية.	28.8	4	11.14	0.000	وجود فروق
اجمالي العبارات	27.9	4	11.14		

المصدر: إعداد الدارس، باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2016

يتضح من الجدول رقم (29/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (24.6) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.45) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتسم منفذو الخطط الشرطية بالكفاءة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (29.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.18) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم مراعاة العوامل المختلفة التي قد تؤثر عند تطبيق الخطط).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (28.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.37)

والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم التنسيق بين مختلف الأنشطة الشرطية عند التطبيق).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (28.1) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.25) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (يتم التكامل بين الأنشطة الشرطية عند تطبيق الخطط).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (28.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.35) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يتم وضع البرامج السليمة عند تطبيق الخطط الشرطية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الدراسة الثاني () (27.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على جميع عبارات التطبيق السليم.

ثالثاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء)

جدول رقم (30/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات توفر انظمة رقابة فاعلة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل.	26.8	4	11.14	0.000	وجود فروق
2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات.	52.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
3. أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها.	48.5	4	11.14	0.000	وجود فروق
4. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية.	28.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
5. تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.	33.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
6. الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة.	23.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
7. أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية.	31.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
8. أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة.	50.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
9. تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم.	43.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
اجمالي العبارات	37.4	4	11.14		

المصدر: إعداد الدارس، باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2016.

يتضح من الجدول رقم (30/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (26.8) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (لأنظمة الرقابة الشرطية القدرة على التنبؤ بالمستقبل).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (52.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.62) والوسط

الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على تصحيح الانحرافات).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (48.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (أنظمة الرقابة الشرطية مرنة في عملها).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (28.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية بشفافية).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (33.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.37) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية على سرعة الإبلاغ عن الانحرافات).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (23.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.20) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (الرقابة الشرطية تتم وفق معايير قياس محددة).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (31.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (أنظمة الرقابة الشرطية موضوعية).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (50.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.44) والوسط

الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (أنظمة الرقابة الشرطية أنظمة فاعلة).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (43.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تمتاز الرقابة الشرطية بسهولة الفهم).

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الدراسة الثالث (37.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.37) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على جميع عبارات توفر أنظمة رقابة سليمة.

رابعاً: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء)

جدول رقم (31/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات وجود اليات للرقابة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة.	33.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
2. تعمل أنظمة الرقابة الشرطة وفق بيانات واضحة.	36.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
3. توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة.	36.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
4. توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة.	28.0	4	11.14	0.000	وجود فروق
5. يمثل التفتيش العام آلية جيدة للرقابة.	48.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
6. التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء.	67.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
7. المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق.	61.9	4	11.14	0.000	وجود فروق
8. تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة.	20.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
9. يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطة.	37.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
10. تعمل أجهزة الرقابة الشرطة على إزالة الانحرافات.	36.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
اجمالي العبارات	40.6	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الدارس، باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2016،

يتضح من الجدول رقم (31/4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (33.9) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة(توفر الشرطة الموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الرقابة).

2. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (36.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تعمل أنظمة الرقابة الشرطية وفق بيانات واضحة).

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (36.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (توجد أهداف واضحة لتطبيق أنظمة الرقابة).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (28.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (توجد آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق أنظمة الرقابة).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (48.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.86) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يمثل النقتيش العام آلية جيدة للرقابة).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (67.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.90) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (التقارير الدورية آلية رقابة تعكس الأداء).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (61.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.00) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (المراجعة الداخلية آلية تكشف انحراف التطبيق).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (20.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.41) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تتوفر معايير قياس جيدة لتطبيق أنظمة الرقابة في الشرطة).

9. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (37.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (يتم متابعة تطبيق أنظمة الرقابة الشرطية).

10. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (36.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.63) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تعمل أجهزة الرقابة الشرطية على إزالة الانحرافات).

11. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محور الدراسة الرابع (40.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.59) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات وجود اليات للرقابة

خامساً: (الأداء)

جدول رقم (32/4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الاداء

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1. رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة.	115.8	4	11.14	0.000	وجود فروق
2. انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات.	17.2	4	11.14	0.000	وجود فروق
3. تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي.	12.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
4. تشارك الشرطة في تأمين الحدود.	73.5	4	11.14	0.000	وجود فروق
5. تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ.	59.4	3	9.48	0.000	وجود فروق
6. تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي.	46.9	3	9.48	0.000	وجود فروق
7. تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة	52.4	4	11.14	0.000	وجود فروق
8. تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي.	65.7	4	11.14	0.000	وجود فروق
9. الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول).	84.3	4	11.14	0.000	وجود فروق
اجمالي العبارات	58.6	4	11.14	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الدارس، باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي، 2016،

يتضح من الجدول رقم (32/ 4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (115.8) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.54) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (رضا المواطن يمثل معياراً جيداً لتحقيق الأمن والطمأنينة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (17.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (انخفاض عدد البلاغات مؤشر لانخفاض معدلات).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (12.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.18) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (تقوم الشرطة بضبط الوجود الأجنبي).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (73.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.95) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تشارك الشرطة في تأمين الحدود).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (59.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.41) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تلعب الشرطة دوراً كبيراً في درء الكوارث والطوارئ).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (46.9) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.21) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تقوم الشرطة بإعمال الأمن الداخلي).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (52.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تلتزم الشرطة بالاتفاقات والمواثيق الدولية الخاصة بمكافحة الجريمة).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (65.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.95) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تشارك الشرطة في مكافحة الإرهاب العالمي).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (84.3) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (الشرطة السودانية عضو فاعل في المنظمة العالمية لمكافحة الجريمة (الانتربول)).

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الخامس (58.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات الاداء.

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض . وفروض الدراسة هي:
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والرقابة الادارية والأداء.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء).
- 3.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وجود آليات للرقابة و الأداء).

وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء).

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء)

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء)
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (صياغة الخطط) والمتغير التابع ويمثله (الأداء) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 / 33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين صياغة الخطط الشرطية والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين صياغة الخطط الشرطية والأداء	0.28	4.15	0.000
معامل الارتباط (R)	0.44		
معامل التحديد (R ²)	0.19		
F	17.24		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الدارس، من نتائج التحليل، 2016،

يتضح من الجدول رقم (33/4):

1/ هنالك ارتباط طردي بين صياغة الخطط الشرطية والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44). وقيمة معامل الانحدار (0.28) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين صياغة الخطط الشرطية السليم وتطوير الأداء.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (33/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (صياغة الخطط) على المتغير التابع (الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (0.19) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (صياغة الخطط) تؤثر على الأداء بنسبة (19)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (81)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (صياغة الخطط الشرطية) وفقا لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.15) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (17.24) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم وتطوير الأداء).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليم و الأداء) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء)

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء)

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء) ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التطبيق السليم للخطط الشرطية) والمتغير التابع ويمثله (الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 / 34) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التطبيق السليم للخطط الشرطية	0.64	4.95	0.000
معامل الارتباط (R)	0.50		
معامل التحديد (R ²)	0.25		
F	24.50		
Sig F	0.095		

المصدر: إعداد الدارس، من نتائج التحليل، 2016

يتضح من الجدول رقم (34/4):

1/هنالك ارتباط طردي بين التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة

معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.50). وقيمة معامل الانحدار (0.64) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي قوى بين التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (34/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التطبيق السليم للخطط الشرطية) على المتغير التابع (الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (0.25) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التطبيق السليم للخطط الشرطية) تؤثر على (الأداء) بنسبة (25)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (75)%.
292

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (التطبيق السليم للخطط الشرطية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.95) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (24.50) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية و الأداء).
ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء)) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص لفروض الدراسة الرئيسية الخاصة بالتخطيط

جدول رقم (35/) ملخص لنتائج فرضية الدراسة الخاصة بالتخطيط

عناصر متغير التخطيط	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (صياغة الخطط الشرطية السليم وتطوير الأداء).	0.44	0.19	0.28	4.13	0.000	قبول
2/علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للخطط الشرطية والأداء	0.50	0.25	0.64	4.95	0.000	قبول

المصدر : إعداد الدارس، من نتائج التحليل، 2016

ومما تقدم نستنتج أن فرعيات فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطط السليم والتطبيق السليم والأداء) يعتبر فرض مقبول في جميع الفروض الفرعية.

اما متغير الرقابة فينتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء.

و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء.

وفيما يلي مناقشة للفروض بالنسبة لمتغير الرقابة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (توفر أنظمة رقابة فاعلة والأداء)
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (توفر أنظمة رقابة فاعلة والأداء)
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل
ويمثله (توفر أنظمة رقابة فاعلة) والمتغير التابع ويمثله (الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو
موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 / 36) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أنظمة رقابة فاعلة والأداء)

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين توفر أنظمة رقابة فاعلة والأداء	0.38	6.05	0.000
معامل الارتباط (R)	0.58		
معامل التحديد (R ²)	0.39		
F	36.6		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الدارس، من نتائج التحليل، 2016

يتضح من الجدول رقم (4 / 36):

- 1/ هنالك ارتباط طردي بين توفر أنظمة رقابة فاعلة والأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي
* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58). وقيمة معامل الانحدار (0.64) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بينتوفر أنظمة رقابة فاعلة وتطوير الأداء.
2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4/36) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توفر أنظمة رقابة فاعلة) على المتغير التابع (الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (0.34) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (أنظمة رقابة فاعلة و) تؤثر على الأداء بنسبة (34)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (66)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (توفر أنظمة رقابة فاعلة) وفقا " لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية

(5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (6.05) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (36.6) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (توفر أنظمة رقابة فاعلة الأداء).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء) يعتبر فرض مقبول .

اما فرعية متغير الرقابة والخاصة بوجود اليات للرقابة فانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء

وقد تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وجود آليات للرقابة و الأداء)

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وجود آليات للرقابة و الأداء)

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (وجود آليات للرقابة) والمتغير التابع ويمثله (الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 / 37) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (وجود آليات للرقابة والأداء)

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين وجود آليات للرقابة و الأداء	0.41	6.96	0.000
معامل الارتباط (R)	0.64		
معامل التحديد (R ²)	0.40		
F	48.4		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الدارس، من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (37/4):

1/هنالك ارتباط طردي بين وجود آليات للرقابة و الأداء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط

(R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64). وقيمة معامل الانحدار (0.41) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين وجود آليات للرقابة و الأداء.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (37/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (وجود آليات للرقابة) على المتغير التابع (الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (0.40) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (وجود آليات للرقابة) تؤثر على تطوير الأداء بنسبة (0.40)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (60)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (وجود آليات للرقابة) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (6.95) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (48.4) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وجود آليات للرقابة و الأداء).

ومما تقدم نستنتج أن هذه الفرضية الفرعية والتي نصت على انه : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص لفروض متغير الرقابة:

جدول رقم (36/4) ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية

عناصر متغير الرقابة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أنظمة رقابة فاعلة و الأداء	0.58	0.34	0.38	6.05	0.000	قبول
2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات للرقابة و الأداء	0.64	0.40	0.41	6.95	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث، من نتائج التحليل، 2015

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الرقابة السليمة وتطوير الأداء)) يعتبر فرض مقبول في جميع الفروض الفرعية.

المبحث الرابع

الخاتمة

انتهجت الدراسة لإثبات فروضها استخدام الاستبانة كالية مناسبة نسبة لصعوبة قياس المعايير التي تحكم الخطط الشرطية وذلك لاختلاف الانشطة الشرطية وفقاً لاختلاف المهام الموكلة للشرطة والتي تمثل اداء الشرطة المؤسسي او الفردي .ومن خلال تحليل عبارات الاستبانة نلاحظ الاتي :

اولاً الفرعية تقول {ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط والرقابة الاداء} فرضية سليمة وذلك من خلال تحليل العبارات التي وردت في الفرع الاول من الفرضية وهو ان هناك {علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الخطط الشرطية السليمة وتطوير الاداء}،وقد تناولت العبارة الاولى انه يتم تحديد الاهداف العامة للشرطة عند صياغة الخطط الشرطية} وقد وافق بشدة علي هذه العبارة (74.4%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (10.8%) والمحايدين (10.8%) وهذه النتيجة تدل على ان غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على انة يتم مراعاة الاهداف عند صياغة الخطط الشرطية وذلك حتى يتم قياس الاداء الشرطي .كذلك بلغت نسبة الموافقين على العبارة الثانية وهي ان الخطط الشرطية خطط واقعية في سماتها} (71.6%) وهذه نسبة عالية تؤكد انه من الهمية بمكان الاهتمام بالواقعية كمعيار عند صياغة الخطة الشرطية حيث ان الواقعية تنتزل علي السمات العامة للخطة وبالتالي يكون مراعاة الخطط الواقعية معياراً لتأكيد سلامة الخطط الشرطية الامر الذي ينعكس ايجاباً على الاداء الشرطي. اما العبارات الثالثة والرابعة والخامسة كل هذه العبارات بلغت نسبة القبول لها (68.9% و 72.9% و 74.3%) وكل هذه العبارات تتمثل في المعايير التي يجب ان تنتزل على الخطط والتخطيط عموماً وهي عبارات تمثل معايير للتخطيط السليم وسمات للخطط وهي {المرونة والفاعلية والوضوح} ومما يؤكد على اتباع السمات في الخطط الشرطية يساعد على تطوير الاداء الشرطي .ولكن نجد ان العبارة السادسة والتي تقول ان {هناك تكامل في الخطط الشرطية} نالت من 55.4% من الموافقين بشدة ويرى الدرس ان هذه العبارة على الرغم من قبولها قد جاء متوسطاً الا انها قد لا تكون ذات اثر كبير نسبة الى ان العبارة تشير الى تكامل الخطط الشرطية والمقصود بتكامل العملية الشرطية وتداخل الانشطة وهنا نشير الى ان الخطط الشرطية احياناً قد لا تكون في حوجة للتكاملية ومثال لذلك الخطط الادارية حيث انها يمكن ان تقوم دون التكامل مع الخطط الاخرى وهنا ارى ان مسألة التكاملية يحكمها اختلاف الانشطة لان هناك أنشطة شرطية لا يمكن ان تتم الا بتكامل الادوار بين الادارات المختلفة ومثال لذلك تكامل خطة لادارة المرور مع خطة فض شغب او مع اي خطة تمثل المحاور العملياتية في الانشطة الشرطية .اما

العبرة السابعة والتي تقول انه {يتم الاعتماد على بيانات حقيقية في صياغة الخطط الشرطية} فقد بلغت نسبة الموافقون بشدة 55.3% وهي في اعتقادي نسبة متوسطة وذلك مما يدعو للمطالبة بالاهتمام بالبيانات الدقيقة في عملية التخطيط ووضع الخطة الشرطية وذلك ما يؤثر علي الاداء الشرطي حيث ان اي اخفاق في الخطة ينعكس على الاداء الشرطي او المؤسسي او الفردي .اما العبارة الثامنة والتي تقول {يتم اشراك العاملين في صياغة الخطط الشرطية} فقد بلغت نسبة الموافقون بشدة 41.8% وهي ايضا نسبة ضعيفة مقارنة بغير الموافقين والتي بلغت 35.2% والمحايدين 23% وارى انه حتى مع ان نسبة الموافقون بلغت 41.8% الا اني ارى ان هذه النسبة تؤكد على ان اشراك العاملين في الخطة هنا امر نسبي ويجب مراعاته في صياغة الخطط الشرطية بصورة اكبر مستقبلا .ومن ثم نجد ان العبارتين الاخيرتين 9 و 10 واللتين تقولان انه {يتم توفير الموارد اللازمة عند صياغة الخطط الشرطية وانه يتم تحديد معايير قياس الخطط الشرطية} هاتين العبارتين بلغت نسبة غير الموافقين بشدة فيها 41.9% و 43.2% على التوالي وهذا مؤشر على ان هناك خلل واضح في توفير الموارد عند صياغة الخطط الشرطية وانه لا يوضع اعتبار لوجود معايير قياس واضحة .

ويمكن القول ان هذه النتيجة ينبغي ان لا نقرأها بمعزل من النسب الاخرى حيث ان العبارة التاسعة بلغت نسبة الموافقين بشدة 27% والمحايدين 31.1% ومن المعروف ان الحياذ يؤخذ دائما الى الاتجاه الايجابي واذا كان الامر كذلك فإن توفير الموارد للخطط هنا يعتبر ايجابي وبالتالي فإنني اختلف مع ما وصل اليه التحليل من ان هذا الامر سلبي ومعروف في الواقع ان نجاح الخطط مربوط بتوافر الموارد والتي تحرص عليها الجهات العليا التي تعمل على صياغة الخطط الشرطية ونفس الصورة تنطبق على العبارة العاشرة . كذلك ارى ان العبارة المذكورة اعلاه قد توافقت مع الفرضية الفرعية المتمثلة في ان {هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الخطة الشرطية السليم وتطوير الاداء والذي يتوافق مع الهدف الثاني للدراسة وهو {الوقوف على مدى فاعلية التخطيط والتطبيق السليم على الاداء الشرطي} واتفق ذلك مع دراسة {امل احمد محمد} والمتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاية وفاعلية اداء المنظمات . والتي توصلت الى ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى كفاية وفاعلية الاداء ودفع كفاءة وفاعلية المنظمة وكذلك دراسة {حماد المحمود} بعنوان {تقييم الاداء الوظيفي} والتي خلصت الى ان الواقعية تساعد على التقييم، وبينت اهمية تنويع مصادر المعلومات (البيانات) .بالتالي ومن خلال ما ذكر اعلاه وما ورد في الجدول رقم {4} والذي يمثل نتائج اختبار صدقية العبارات والتي اكدت سلامة العبارات وصدقيتها

وامكانية الاخذ بنتائجها الاحصائية وما ورد فى نتائج الجدول رقم {18} من التحليل والخاص بالعبارات الخاصة بصياغة الخطط الشرطية يتضح لنا ان الفرعية مقبولة .

اما افرعية الثانية والمتعلقة بتطبيق الخطط الشرطية فإن الفرعية تقول انة {توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطبيق السليم للخطط و الاداء} . فقد تم التأكد من صدقية عبارات الفرضية والمتمثلة في 5 عبارات . وذلك حسب نتائج الجدول رقم {5} ومن ثم وفقا للتحليل الذي تم لنتائج اختبار العبارات الخمسة حسب ما ورد في الجدول رقم {19} فأنا نجد ان الموافقون بشدة على عموم العبارات بلغت نسبتهم 51.6% بينما بلغت نسبة الغير موافقون وغير موافقون بشدة على عموم العبارات 25.1% والمحايدون 23.2% وبالتالي فإن العبارات جميعها مقبولة وبنسبة مناسبة . وهو من ما يتفق مع الدراسة السابقة (التاسعة) {سليمان ميرغني محمد} والتي توصلت الى اهمية الاهتمام بالتخطيط بصورة علمية ،وتدريب العاملين في التخطيط ،والاهتمام بنشر الوعي التخطيطي بين العاملين. و اهمية الصياغة السليمة للخطط الشرطية واهمية التخطيط السليم للخطط الشرطية من خلال تأهيل المسؤولين عن وضع الخطط والتتوير من القائمين بالتنفيذ ومراعاة العوامل التي قد تؤثرعلى الخطط عند التطبيق والعمل على تنسيق الجهود بين العاملين والتكامل عند التطبيق وذلك وفق برامج واضحة ومحددة وواقعية ومرنة وبالتالي فإنه كلما كانت صياغة الخطط سليمة وتطبيقها سليم وذلك بمراعاة المعايير التي تنتزل على سمات الخطط وكلما توافرت معايير القياس اللازمة كلما ساعد ذلك في تطوير الاداء الفردي والمؤسسي في الشرطة .

اما الفرعية الثالثة والمتمثلة في انة { توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر انظمة رقابية فاعله والاداء } فقد تم التأكد من صدقية عبارات الفرعية والبالغة تسع عبارات من خلال الجدول رقم {6} والذي يبين صدقية عبارات الفرضية وصلاحيتها للتحليل الاحصائي من خلال العبارات الواردة بالاستبانة والتي ومن خلال الجدول رقم {20} فإن جميع العبارات تم قبولها بنسب متفاوتة وبلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة لجميع العبارات 56.4% وغير الموافقون 23.6% والمحايدون 20% وهذه نسبة مقبولة تبين ان هناك بالفعل علاقة ما بين وجود انظمة رقابة وتطوير الاداء وذلك بوجوب ان تكون هذه الانظمة قادرة على التنبؤ بالمستقبل، وانها تعمل على تصحيح الانحرافات ،وتمتاز بالمرونة وسرعة الابلاغ على الاخطاء، وان تتم وفق معايير قياس محددة، وان تكون موضوعية وفاعلة، وان يسهل فهمها ،وبالتالي فإنوجود ما ورد اعلاه يؤكد ان انظمة الرقابة الشرطية انظمة فعالة ويحقق ذلك ما ورد في الهدف الاول ومن هذه الدراسة وهو التعرف على مدى فاعلية التخطيط والرقابة والاداء عموما والهدف الثالث {التعرف على مدى فاعلية النظم الرقابية واثر

الاليات الرقابية فى تقييم الانحرافات وعلاقة ذلك بتطوير الاداء} وكذلك الدراسة السابقة {الثالثة} {دراسة نايف راجى العميان } والتي تناولت الابعاد الرئيسية للرقابة الادارية وان هناك تاثير للرقابة على الاداء .ووفقا لما ورد فى الفرعية الرابعة والتي تقول {توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود اليات للرقابة وتطوير الاداء} فانه وفقا للجدول رقم{7} فقد تم التأكد من صدقية العبارات الواردة فى الفرعية والتي تبلغ عشرة عبارات . وبموجب الجدول رقم{21} فقد بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على العبارات 64.6% وغير الموافقين 19.1% والمحايدون 16.1% وتدل هذه النتيجة على ان كل العبارات مقبولة ، ومن خلال التحليل يتضح لنا انه سيحدث اثر على الاداء طالما تم مراعاة توفير الموارد والبيانات المطلوبة وتفعيل الاليات مثل التفتيش والتقارير الدورية والمراجعه الداخلية ومن خلالها يتم ازالة الانحرافات . ويتفق ذلك مع الهدف الثالث لهذه الدراسة {التعرف على مدى فاعلية النظم الرقابية فى تقييم الانحرافات وعلاقة ذلك بالاداء } وكذلك الدراسة السابقة {الرابعة} {دراسة محمد صالح التجانى احمد} والتي تناولت تاثير الرقابة على فاعلية اداء العاملين ودور التخطيط المسبق فى تحقيق الاهداف والتي نصت على ان التخطيط ساعد على رقابة العاملين ، وان الرقابة تتم من خلال التخطيط.

اذن ومن خلال كل ما ورد اعلاه يتبين لنا ان الفرعيتين الخاصتين بمتغير الرقابة فرضيتان مقبولتان ويؤكد ذلك العلاقة الطردية بين التخطيط والرقابة والاداء ماورد فى نتائج تحليل العبارات التي تمثل الاداء كمتغير تابع للمتغيرين الرئيسيين التخطيط والرقابة والتي جاءت من خلال الاهداف الرئيسية للشرطة وفقا لنص المادة 12 من قانون الشرطة اذ تم الاخذ بها كعايير بالتالى فان تحقق هذه الاهداف يؤكد على تاثير التخطيط والرقابة على الاداء العام من خلال الصياغة السليمة والتطبيق السليم ومن خلال وجود نظم رقابيه سليمة واليات رقابة فاعلة . وقد تم التأكد من صدقية العبارات وفقا للجدول رقم {8} ومن ثم تم تحليل البيانات وفقا للجدول {22} واتضح نسبة فية الموافقون والموافقون بشدة 78.5% وغير الموافقون 5% والمحايدون 12.5% وبالتالى فان جميع عبارات المحور تعتبر مقبولة ويعنى ذلك التزام الشرطة باهدافها والتي من خلالها يمكن قياس الاداء المؤسسى والاداء الفردى والذي يمكن قياسه وفقا للنظم الادارية الشرطة والاليات المتاحة من تفتيش عام او تقارير او مراجعة داخلية ويبين لنا ان هناك علاقة مابين التخطيط والرقابة كمتغيرات رئيسية والاداء كمتغير تابع وان المتغيرين لهما اثر على الاداء ويمكن قياس وتحليل ذلك من ناحية احصائية.

اذن من كل ماورد اعلاه يتبين لنا ان الفرضية الرئيسة التي وضعتها الدراسة فرضية مقبولة بفروعها
تودى لنتائج ايجابية فى حالة الصياغة السليمة والتطبيق السليم للتخطيط وفى حالة وجود انظمة
رقابية فاعلة واليات مفعلة .

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج

1. لاتوجد رؤية شاملة للتخطيط الشرطى فى الشرطة السودانية مما يؤثر سلبا على الاداء فى الشرطة السودانية .
2. هناك عدم التزام بالسمات العلمية المطلوبة للتخطيط فى الشرطة السودانية ويؤثر ذلك على كفاءة الخطط الشرطية .
3. ان الخطط الشرطية تفتقر الى المعايير التى يمكن من خلالها قياس الاداء الشرطى مما يقلل من فعاليتها.
4. عدم الاهتمام بتاهيل العاملين فى مجال التخطيط الشرطى وعدم مشاركتهم فى التخطيط وقلة الخبراء فى مجال التخطيط الشرطى فى الشرطة السودانية يؤثر سلبا على ادائها .
5. عدم مراعاة العوامل المؤثرة عند وضع الخطط مما يضعف من الخطط الشرطية.
6. لا يوجد اهتمام بالخطط البديلة فى التخطيط الشرطى.
7. الجمود والتقليدية وعدم مواكبة التطورات فى المجالات التخطيطية والادارية والبرامج الشرطية يؤثر سلبا فى ديناميكية الخطة الشرطية .
8. هناك ضعف فى التنسيق بين الادارات الشرطية مما يؤثر فى تكاملية الانشطة ويؤثر سلبا على الاداء العام .
9. تاثير القادة واستخدام التعليمات فى بعض الانشطة الشرطية يصنع عوائق فى تطوير الاداء الفردى ويؤثر فى الاداء العام سلبا .
10. عدم القناعة احيانا لدى القادة بجدوى واهمية التخطيط عموما .
11. يشكل ضعف توفير الموارد والمرتبطة بجهات اخرى عائق كبير للتطبيق السليم للخطط الشرطية.
12. سياسة التنقلات الغير مدروسة تخلق نوعا من العوائق فى القناعة بالخطة وسلامة تنفيذها وذلك لعدم الاستقرار الملازم لذلك.
13. ان الرقابة الشرطية تصطدم بضعف الامكانيات المتاحة لعمل الاليات الرقابية .
14. عدم الشفافية والحياد فى آليات الرقابة فى الشرطة السودانية ينعكس سلبا على الاداء المؤسسى.

15. عدم الالتزام بتطبيق توصيات اتيام الرقابة والتفتيش وضعف متابعة مخرجات اتيام الرقابة يجعل العملية غير مجدية احيانا .
16. ضعف تاهيل القائمين على امر الرقابة فى الشرطة والنتاج عن عدم الاستقرار الوظيفى يؤثر سلبا على تطوير الاداء.
17. عدم وجود معايير محددة مسبقا للقياس ينعكس سلبا على تطوير الاداء.
18. عدم الالتزام برؤية شاملة لاليات الرقابة وعدم وجود منهج واضح للعمل الرقابى.
19. تفعيل اليات الرقابة المالية ينعكس ايجابا على تنفيذ الميزانية العامة .

ثانيا : التوصيات

- 1.اهمية الالتزام بالسماات العلمية فى صياغة الخطط الشرطة فى الشرطة السودانية.
- 2.الالتزام بتحديد معايير قياس واضحة عند صياغة الخطط الشرطة.
- 3.الاهتمام بتاهيل قيادات ؛ فى التخطيط والرقابة الشرطة والعمل على توفير بيئة مستقرة لهم.
- 4.الاهتمام بوضع رؤية شاملة للتخطيط والرقابة الشرطة.
- 5.اتباع معايير الشفافية والحياد فى اجراءات عمليات الرقابة بالقدر الذى يوفر مصداقية وامانة فى مخرجات العملية الرقابية.
- 6.العمل على استقرار العاملين فى الاليات الرقابية لفترة مناسبة لترسيخ الخبرات وتجويد الاداء.
- 7.العمل على تطبيق مخرجات الاتيام الرقابية بتدعيم النتائج الايجابية وازالة الانحرافات التى تمثلها النتائج السلبية .
- 8.توفير الموارد والامكانات المادية والادارية اللازمة لانجاح العملية الرقابية.
- 9.مواكبة التطور والحداثة وذلك باستحداث اليات ونظم وبرامج رقابية جديدة والاهتمام بالتطور الالكترونى.
- 10.وضع رؤية منهجية شاملة للعمل الرقابى والاليات الرقابية .
11. مراعاة الاختلاف فى الانشطة الشرطة المختلفة عند تطبيق المعايير الرقابية.

المصادر والمراجع

1. القران الكريم
2. الاحاديث النبوية الشريفة
3. القاموس المحيط
4. احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع العملة ، الخرطوم ، 2008م.
5. أحمد سيد مصطفى ، صنع القرار الأمنى ، الأصول الأهداف ، دبی ، 2007م.
6. احمد ماهر ، التخطيط التنفيذى فى خدمة الاهداف الاستراتيجية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2010م.
7. الوسيلة على الطاهر، احكام وضوابط الوظيفة الشرطية ، السودان ، مطبعة الشرطة ، 2012م.
8. الوسيلة على الطاهر، ملامح فى القيادة الادارية والمبادئ الخلفية فى عمل الشرطة ، مطبعة الشرطة ، الخرطوم ، 2009م.
9. بدر الدين ميرغنى ، مذكرة فى الادارة العامة لدارسى دورة الزمالة السابعة ، اكاديمية الشرطة السودانية ، 2005م.
10. جمال الدين المرسى ، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الاسكندرية ، الدار الجامعة ، 2006م.
11. جمال الدين المرسى ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنطقة القرن الحادى والعشرين الابراهيمية ، 2003م
12. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، بيروت ، لبنان ، دار النهضة ، 1984م.
13. حسين شريف ، الموازنات والتخطيط ، جامعة القاهرة ، 1990م.
14. خالد احمد عمر ، ادارة الشرطة ، كلية علوم الشرطة والقانون ، اكاديمية شرطة دبی ، 2006م.
15. خالد راغب الخطيب ، مفاهيم حديثة فى الرقابة المالية والداخلية فى القطاع العام ، مكتبة المجمع العربى للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م.
16. خالد محمد بن حمدان ، التخطيط الاستراتيجى ، دار البارون ، عمان ، 2007م.

17. خرام المطرى ، الادارة الاسلامية المنهج والادارة ،
18. زكى محمود هاشم ، الادارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
19. زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الادارية ، مطابع السودان للعملة ، السودان ، 2009م.
20. زين العابدين محمد احمد ، تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومى ، ورشة عمل حول تقييم الاداء فى الاجهزة الحكومية ، قطر 1985م.
21. سعد الدين عشاوى ، الادارة والاسس وتطبيقاتها فى الانشطة الاقتصادية والامنية ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2000م.
22. سعد الصادق بحيرى ، إدارة توازن الاداء ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2003م .
23. سليمان محمد الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة ، القاهرة دار الفكر العربى ، 1960م.
24. سوار الذهب احمد عيسى ، مرتكزات الادارة وحالات من واقع التجربة ، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم ، 2012م.
25. طارق عثمان الطاهر ، الادارة الاستراتيجية للخطط،مذكرة،المجلس الاعلى للتخطيط الاستراتيجى الخرطوم ، 2011م.
26. طاهر الغالبى ومحسن العامرى ، المسئولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والاعمال والمجتمع ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م.
27. عبد الرحمن توفيق ، تقييم الاداء ، {المبادئ ، الادوات ، المهارات} ، مركز الخبرات المهنية والادارية ، {بميك} ، القاهرة ، 2011م.
28. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الادارة العامة المقارنة ، عمان ، الدار العالمية ، 2000م.
29. عبد العزيز محمد الإمام ، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات ، الرياض ، 1983م.
30. عبد العزيز مزاعة ، الشرطة المجتمعية المفهوم والابعاد ، اكااديمية نايف الامنية ، الرياض ، 1998م.

31. على صالح المصرى ، وظيفة الشرطة فى النظم
الوضعية والشريعة الاسلامية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1998م.
32. على عباس ، الرقابة الادارية على المال والاعمال ،
عمان ، مكتبة الرائد العلمية ، 2001م.
33. على لطفى ، التخطيط الإقتصادى ، القاهرة ، الدار
الجامعية ، 2000م.
34. عمر صالح ابو بكر ، تاريخ الشرطة السودان ،
1956م .
35. عمر مصطفى عقيلى ، ادارة القوى العاملة ، عمان ،
دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996م.
36. عمر مصطفى عقيلى ، تقييم أداء العاملين فى الجهاز
الحكومى بمفهوم اهدافه انظمته ومشاكله ، المنظمة العربية للعلوم الادارية.
37. عز عبد الفتاح، مقدمة فى الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،
القاهرة : دار النهضة ، الطبعة الأولى ، 1981).
38. فاديا العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ،
الاسكندرية ، 2000م.
39. فاروق محمد القصاص ، كيفية التغلب على مشكلة
الكوادر التخطيطية، القاهرة ، 1990م.
40. فوزى ادهم ، الادارة الاسلامية ، دراسة مقارنة بين النظم
الاسلامية والوصفية الحديثة.
41. قدرى عبد الفتاح الشهاوى ، جرائم السلطة الشرطة ،
مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، 1977م.
42. المالفى ، مقتل الشهيد عثمان ، الدوحة بتحقيق محمود
زايد .
43. محجوب حسن سعد ، اساليب البحث الجنائى الوقاية
من الجريمة ، مطابع العملة ، السودان، الخرطوم ، 2006م.
44. محجوب حسن سعد ، اعمال النقاط والدوريات ،
مطابع العملة ، الخرطوم، 2000.

45. محجوب حسن سعد ، الشرطة ومنع الجريمة ، مطابع العملة ، 2004م.
46. محمد السباعي ، ادارة الشرطة فى الدولة الحديثة ، القاهرة ، الشركة العربية للطباعة والنشر ، 1963م.
47. محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الإستراتيجى ، القومى ، شركة مطابع السودان للعملة ، السودان ، 2012م.
48. محمد عبد الله البرعى ، محمود عبد الحميد مرسى ، الادارة فى الاسلام ، جدة ، معهد البحوث والتدريب، 2007م.
49. محمد كمال مصطفى ، تحليل وتقويم الاداء البشرى ، مركز الخبرات المهنية والادارية، بميك ، القاهرة ، 2014م.
50. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008م.
51. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم المؤسسات فى ظل معايير الاداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014م.
52. مصطفى احمد عبد الرحمن المصرى ، التخطيط الاستراتيجى ، دار التعليم الجامعى ، الاسكندرية ، 2015م.
53. مصطفى نجيب جاويش ، ادارة الموارد البشرية ، الاردن ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000م.
54. مهدي حسن زوياف ، ادارة الافراد ، مكتبة الرواد للطباعة ، بغداد ، 1995م.
55. مهدي حسن زويلف ، احمد القطامين، الرقابة الادارية مدخل كمي ، دار حنين للنشر ، عمان ، 1995م.
56. نايف راجى العميان ، الرقابة الادارية واثرها على كفاءة العمل الادارى فى الاجهزة العامة الاردنية ، دار الوثائق المركزية ، السودان، 2000م.

كتب اجنبية:

1. F.leahy : planning, programming , Budgeting or police department{ harihord :traelers research center.tnc 1968
- 2.P.szonton – prorag budgeting for criminal justice system science and tecology : no.3s.1967
- 3 CKOOPMans:Three Essayson the stateof Economic Police<{London:mc Grow/hillbook .
- 4.M.dimok the executive in action (New york) me.grew.hill.1077.p.8
- 5.wendell. Lfranch, human resources management Boston Goughtom,Mifflin Company/1986 p.363
- 6.Denisp, Lindseyw. Strategi Management for Senior Leaders(londn- 2002,) P.120

مواقع الانترنت:-

com.alriadh.www.1

2. مجلة الجزيرة ، واحة الادارة ، العدد ، 238 ، 1435هـ.

3. مفكرة الاسلام www.islmmemo .

4. www.shwamrreh.boordeduatin.

مرشد شرطية:

1/مرشد الادارة العامة للتفتيش العام.

2/مرشد الادارة العامة للشرطة الامنية.

3/مرشد المراجعة الداخلية.

4/مرشد تقارير تقييم الضباط.

- قائمة المحكمين :

الجامعة	الدرجة العلمية	الأسم
النيلين	أستاذ	أ.د. عبدالعزيز عبدالرحيم
النيلين	أستاذ مشارك	د. سلمى سيد أحمد
النيلين	أستاذ مشارك	د. عبدالله عبدالرحيم أحمد
السودان المفتوحة	أستاذ مشارك	د. موسى فضل الله
الزعيم الأزهري	أستاذ مشارك	د. رضوان الامين عبدالرحمن
النيلين	أستاذ مشارك	د. محمد عبدالعاطي
النيلين	أستاذ مشارك	د. فكري كباشي
الزعيم الأزهري	أستاذ مشارك	د. أمل على سليمان