



**جامعة شبندي**  
**كلية الدراسات العليا و البحث العلمي**

**أثر الرقابة الإدارية علي أداء المشاريع الزراعية الحكومية**  
**(دراسة تطبيقية علي المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل)**

**Impact of Administrative Control on Performance of Governmental Agricultural Projects**

**(Applied Study on Governmental Agricultural Projects in River Nile State )**

**خلال الفترة (٢٠٠١-٢٠١٦ م)**

**(بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة)**

**إعداد: حسن حمد السيد عبد الرحمن      إشراف البروفيسور: محمد حسن حافظ**

**ديسمبر ٢٠١٧ م**

:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم (سورة البقرة، الآية: ٣٢)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلي مروح والدي الكريمين (مرب ارحمهما كما مرباني صغيراً)

إلي نزوجتي الغالية

إلي أبنائي الأعزاء

إلي كل قائد يؤمن بفكرة الوطن ورفعته

إلي كل مراغب في الإبداع والتغيير والتطوير

إلي كل محب للسودان وعامل علي أن يمتلك القوة الإستراتيجية الشاملة

إلي كل من علمني حرفاً

أهدي هذا الجهد المتواضع



## الشكر و العرفان

أولاً الشكر لله سبحانه و تعالي علي توفيقه و إحسانه و منه و كرمه، و الصلاة و السلام علي نبي الهدي و الرحمة محمد بن عبد الله و علي آله و صحبة و سلم تسليماً. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة شندي و خاصة كلية الدراسات العليا إذ فتحوا الباب أمامي واسعاً للنهل من ينابيع العلم و الاستزادة من ضروب المعرفة بجامعة العريقة، كما يسعدني أن أتوجه بخالص الشكر و أسمى آيات العرفان لأستاذي الجليل البروفيسور محمد حسن حافظ الذي لم يدخر وسعاً في الأخذ بيدي طوال مدة الإشراف علي هذا البحث مدداً و سندا و إرشاداً و توجيهاً زينه تواضعه الجم حتى قُدر للباحث عرض بحثه في صورته النهائية، كذلك الشكر موصول للعاملين بوزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات بولاية نهر النيل و خاصة إدارة المشاريع الزراعية الحكومية لتعاونهم معي و وقوفهم بجانبني حتى تم إكمال هذا البحث، كما لا أنسي الأريحية التي قابلني بها الإخوة مدراء المشاريع الزراعية المختارة للدراسة في الزيداب و العالياب و الباقوة و أخص بالشكر الأستاذ هاشم أحمد العبيد بوحدة الزيداب الإدارية، كما يمتد شكري و تقديري للقائمين علي أمر مكتبة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة وادي النيل لمؤازرتهم لي و السماح لي باستخدام مكتبهم الثرة طوال فترة الدراسة، و أخيراً أكرر شكري و تقديري لكل من أعانني و قدم التسهيلات و ذلل العقبات حتى تمكنت من إتمام هذه الدراسة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر و التقدير
هـ - ز	قائمة المحتويات
ح - ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل - م	مستخلص البحث
ن - س	Abstract
١	المقدمة
٢	الإطار المنهجي للدراسة
٦	الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة</b>	
٢٧	المبحث الأول: الرقابة الإدارية: مفهومها، أهميتها، أهدافها، أدواتها، أنواعها و مجالاتها
٢٧	أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية
٣١	ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية
٣٢	ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية
٣٤	رابعاً: شروط صحة الرقابة الإدارية
٣٥	خامساً: علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى
٣٧	سادساً: مجالات الرقابة الإدارية
٣٧	سابعاً: مراحل عملية الرقابة الإدارية
٤٧	ثامناً: أنواع الرقابة و مصادرها
٦٣	تاسعاً: الطرق و الأساليب الرقابية
٧٣	المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الإدارية
٧٣	البعد الأول: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي

٧٦	البعد الثاني: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة
٨٣	البعد الثالث: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الاتجاه العلمي (التطبيقي المعاصر)
١١٩	البعد الرابع: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الجودة الشاملة، نظرية الإدارة في الإسلام.
١٢٦	<b>المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء</b>
١٢٦	أولاً: مفهوم الأداء
١٢٦	ثانياً: تعريف الأداء الحكومي
١٢٦	ثالثاً: خصائص الأداء
١٢٨	رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه
١٣٠	خامساً: أهمية قياس الأداء
١٣٠	سادساً: مستويات قياس الأداء
١٣١	سابعاً: أهداف قياس الأداء
١٣١	ثامناً: منهجيات قياس الأداء
١٥٠	تاسعاً: أثر الهياكل التنظيمية علي الأداء
١٥٧	عاشراً: أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء
١٦٣	أحد عشر: التدريب علي الأداء
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
١٦٧	<b>مقدمة</b>
١٧٠	<b>المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي</b>
١٧٠	البعد الأول: مشروع الزيداب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
١٧٩	البعد الثاني: مشروع الزيداب الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢٠٢	البعد الثالث: مشروع الزيداب الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٠٦	البعد الرابع: مشروع الزيداب الزراعي: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
٢٠٩	<b>المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي</b>
٢٠٩	البعد الأول: مشروع العالياب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
٢٠٩	البعد الثاني: مشروع العالياب الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية

:

	و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢١٧	البعد الثالث: مشروع العاليايب الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٢٣	البعد الرابع: مشروع العاليايب: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
٢٢٤	<b>المبحث الثالث: مشروع الباقوة الزراعي</b>
٢٢٤	البعد الأول: مشروع الباقوة الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
٢٢٤	البعد الثاني: مشروع الباقوة الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢٣٣	البعد الثالث: مشروع الباقوة الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٣٣	البعد الرابع: مشروع الباقوة الزراعي: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
<b>الفصل الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة</b>	
٢٣٦	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
٢٤٩	<b>المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية</b>
٢٥٥	<b>المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض</b>
٢٩٧	<b>النتائج و التوصيات</b>
٢٩٧	أولاً: النتائج
٢٩٨	ثانياً: التوصيات
٣٠١	قائمة المراجع:
٣٠٢	أولاً: المراجع العربية
٣٠٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
٣١٠	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٣	أمثلة لمعايير رقابية متنوعة مشتقة من أهداف منظمة أعمال	١/١
٩٦	استخدام الإطار المنطقي في المجال الصحي (نموذج)	٢/١
١٤٨	بناء مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية لإحدى البلديات	٣/ ١
١٦٥	الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة	٤/١
١٦٨	متوسط إنتاج محصول القمح في السودان للموسم ٢٠١٣ - ٢٠١٤م مقارنة بمتوسط الفترة (٢٠٠٧م - ٢٠٠٨م) - ٢٠١١/٢٠١٢م و الموسم ٢٠١٢م/ ٢٠١٣م	١/٢
١٨٧	قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الزيداب الزراعي	٢/٢
١٨٨	بيانات القوي العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م	٣/٢
١٩٤	نموذج لأداء إيرادات مشروع الزيداب الزراعي للأعوام ٢٠١٢م - ٢٠١٣م	٤/٢
١٩٤	الإيرادات و المصروفات لمشروع الزيداب الزراعي للأعوام ٢٠٠٩م - ٢٠١٣م	٥/٢
١٩٥	مديونيات المشروعات المبحوثة حتى عام ٢٠٠٥م	٦/٢
١٩٦	مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٢م بمشروع الزيداب الزراعي .	٧/٢
١٩٧	مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٣م بمشروع الزيداب الزراعي .	٨/٢
٢٠٠	مقارنة المساحات المزروعة بالمشروعات الثلاثة المبحوثة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٨م)	٩/٢
٢٠٠	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الزيداب الزراعي (٢٠٠٦ - ٢٠١٤)	١٠/٢
٢٠١	نموذج يوضح إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤م - ٢٠١٦م بمشروع الزيداب الزراعي	١١/٢
٢٠٢	أطوال قنوات الري بمشروع الزيداب الزراعي	١٢/٢
٢١٢	قاعدة بيانات تشكيل مجلس إدارة مشروع العاليايب الزراعي.	١٣/٢
٢١٢	بيانات القوي العاملة بمشروع العاليايب الزراعي في عام ٢٠١٦م	١٤/٢
٢١٤	المساحات المزروعة بالفدان بمشروع العاليايب الزراعي	١٥/٢
٢١٥	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع العاليايب الزراعي في المواسم: ٢٠٠٦م - ٢٠١٦م	١٦/٢

:

٢١٦	المحاصيل الرئيسية و المساحات بالفدان و متوسط الإنتاجية للفترة: ٢٠٠٧م - ٢٠١١م بمشروع العالياب الزراعي	١٧/٢
٢١٧	الطاقة الكهربائية بمشروع العالياب الزراعي	١٨/٢
٢١٩	مقارنة بين كيفية إدارة الأرض و المياه في اليابان و السودان (حالة مشروع العالياب الزراعي)	١٩/٢
٢٢٦	قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الباقوة الزراعي	٢٠/٢
٢٢٦	بيانات القوي العاملة بمشروع الباقوة الزراعي للعام ٢٠١٥م	٢١/٢
٢٢٩	نموذج مصروفات الفصل الثاني: ( شراء السلع و الخدمات) للعام ٢٠١٤م بمشروع الباقوة الزراعي	٢٢/٢
٢٣٠	المصروفات و الإيرادات لمشروع الباقوة الزراعي للفترة: ٢٠٠٧م - ٢٠١٣م	٢٣/٢
٢٣١	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الباقوة الزراعي في المواسم: ٢٠٠٦- ٢٠١٤م	٢٤/٢
٢٣٢	إنتاجية المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤- ٢٠١٦م بمشروع الباقوة الزراعي(بالفدان)	٢٥/٢
٢٣٦	الإستبانات الموزعة والمعادة	١/٣
٢٣٧	توزيع محاور الدراسة	٢/٣
٢٣٨	مقياس درجة الموافقة	٣/٣
٢٣٩	معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه	٤/٣
٢٤٠	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الأول	٥/٣
٢٤١	نتائج اختبار ألفا كورنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني	٦/٣
٢٤٢	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث	٧/٣
٢٤٣	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع	٨/٣
٢٤٤	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس	٩/٣
٢٤٥	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السادس	١٠/٣
٢٤٦	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة	١١/٣
٢٤٩	توزيع أفراد العينة حسب النوع	١٢/٣
٢٥٠	توزيع أفراد العينة حسب العمر	١٣/٣
٢٥١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	١٤/٣

:

٢٥٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية	١٥/٣
٢٥٣	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١٦/٣
٢٥٥	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول	١٧/٣
٢٥٨	الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	١٨/٣
٢٥٩	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	١٩/٣
٢٦٢	يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني	٢٠/٣
٢٦٥	الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢١/٣
٢٦٦	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢٢/٣
٢٦٩	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث	٢٣/٣
٢٧٢	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة	٢٤/٣
٢٧٣	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة	٢٥/٣
١٧٦	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع	٢٦/٣
٢٧٩	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	٢٧/٣
٢٨٠	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الثقافة التنظيمية	٢٨/٣
٢٨٣	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس	٢٩/٣
٢٨٥	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٣٠/٣
٢٨٧	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٣١/٣
٢٨٩	التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس	٣٢/٣
٢٩٢	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الهياكل التنظيمية	٣٣/٣
٢٩٣	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الهياكل التنظيمية	٣٤/٣

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١/١	مراحل عملية الرقابة	٤٧
٢/١	أنواع الرقابة حسب توقيتها	٥٤
٣/١	نموذج مبسط لخريطة جانت	٧٠
٤/١	تطور تصميم نظام المتابعة و التقييم	٨٩
٥/١	خريطة المتابعة	٩٥
٦/١	وظائف عملية المتابعة	٩٨
٧/١	خطوات عملية المتابعة	١٠١
٨/١	أنواع المتابعة	١٠٤
٩/١	أهم المناشط الرئيسية و الأولويات لنظام المتابعة والتقييم الفعال	١١١
١٠/١	المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات	١١٣
١١/١	المقارنة بين عمليتي المتابعة و التقييم	١١٧
١٢/١	تكامل و ترابط الجوانب التنظيمية في بطاقة الأداء المتوازن	١٣٥
١٣/١	قياس الفجوة بين توقعات طلاب الخدمة و إدراكهم لها باستخدام مقياس SERVQUAL	١٣٧
١٤/١	تصنيف مؤشرات الأداء حسب مستواها	١٤٣
١٥/١	المقارنة بين الكفاءة و الفعالية	١٤٩
١٦/١	العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الثقافة الكلية للمنظمة	١٥٨
١/٢	الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠١٥	١٨٥
٢/٢	الهيكل التنظيمي لمشروع العالياب الزراعي	٢١١
٣/٢	الأنواع المختلفة للآليات الزراعية التقليدية و الحديثة	٢٢١
٤/٢	الهيكل التنظيمي بمشروع الباقوة الزراعي	٢٢٥
١/٣	توزيع أفراد العينة حسب النوع	٢٤٩
٢/٣	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٢٥٠
٣/٣	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٢٥١
٤/٣	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدرجة الوظيفية	٢٥٢
٥/٣	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٢٥٤



## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الرقابة الإدارية المطبقة بالمشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل و معرفة مدى استخدام الأساليب و الأدوات الرقابية الحديثة بهذه المشروعات و ذلك خلال الفترة: (٢٠٠١-٢٠١٦م). و قد طرحت الدراسة عدداً من الأسئلة لمعرفة مدى إلمام القيادات بالمعرفة الحديثة في مجال الرقابة الإدارية و كذلك مدى وجود أنظمة رقابية محددة. كما طرح البحث أسئلة حول مدى تأثير الهياكل و الثقافة التنظيمية و التدريب علي مجمل الأداء. و تهدف الدراسة أيضاً إلي تقديم حلول و مقترحات للمشاكل التي تعاني منها الرقابة الإدارية بهذه المشروعات.

و قد اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة علي وضع عدد من الفروض كان أهمها: الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة، الفرض الثاني: إن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر سلباً علي الأداء في المشروعات المبحوثة، الفرض الثالث: إن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة .

**منهجية البحث:** لأغراض هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي و دراسة الحالة و التحليل الإحصائي للبيانات الأولية مستخدماً الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بجانب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مربع كاي ...الخ.. و قد كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كالاتي:

- إن إدارة المشروعات المبحوثة كان إلمامها ضعيفاً بأسس الإدارة الحديثة و أنها لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف..

:

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ضعفاً واضحاً في تطبيق نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة و أنها تتبني استخدام موازنة البنود التقليدية، مما أثر سلباً علي الدور الرقابي لهذه المشروعات. و بناء علي النتائج التي أفرزتها الدراسة فإن أهم التوصيات:

- اختيار الكوادر البشرية المؤهلة و الفاعلة ذات الإلمام بأسس الإدارة الحديثة و القدرة علي تطبيق نظام رقابي حديث لقيادة المشروعات الزراعية الحكومية.
- توصي الدراسة بإتباع نظام موازنات البرامج و الأداء لصالحها كمرجعية لاشتقاق معايير رقابية.
- كما توصي الدراسة بإنشاء نظم المعلومات الإدارية و التشغيلية الالكترونية كأساس للرقابة المعاصرة.

:

## Abstract

This research aims at studying the status quo of administrative control applied to governmental agricultural projects in River Nile State and to know the extent to which modern methods and control tools are used in these projects during the period ٢٠٠١-٢٠١٦.

The study raised a number of questions to determine the extent to which the leaders are familiar with the modern knowledge in the field of administrative control and the existence of regulatory systems. The research also raised questions about the impact of organizational structures, organizational culture, and training on the overall performance of projects in question . The study aims to provide solutions and make suggestions for problems facing these projects regarding controlling issues as well.

In order to realize the objectives of this study, the researcher adopted a number of hypotheses. The most important of which are:-

- There is statistically significant relationship between administrative control and production in the agricultural projects investigated.
- The non-application of modern control methods negatively affects the performance in the projects investigated.
- The method of control currently applied in the projects investigated does not allow to take advantage of modern scientific methods.

### **Research Methodology:**

For the purposes of this study, the researcher used the descriptive, analytical method and the study case, in addition to the statistical analysis of the data collected through a designed questionnaire and interviews to collect the primary data. The researcher used the Statistical Package of Social Sciences (SPSS), along with the arithmetic mean, standard deviation. Ki square etc.for the purposes of analysis.

:

Finally, the study reached a number of important findings, the most important of which are:

**Firstly:-Top management of projects** investigated was poorly acquainted with the principles of modern administration in addition to not applying a control system with clear milestones, structures or specific jobs.

**Secondly:** the study showed that there is a clear weakness in applying modern information & communication systems.

Based on the afore- mentioned findings, the researcher put some recommendations and proposals as follows:

- Selection of competent human resources acquainted with the principles of modern management and able to apply a contemporary controlling system.
- Adoption of a performance – based budgeting system that enables deriving controlling criteria.
- Establishment of an electronic administrative and operational information system as a basis for a contemporary control.

## المقدمة:-

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً مضطرباً يشمل جميع مناحي الحياة ويؤثر ذلك بدوره على حياة الفرد، فنجد أن هذا الفرد قد تعددت حاجاته الإنسانية كما و كيفاً بدرجة لم يسبق لها مثيل علي مر التاريخ، فظهرت منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات من سلع و خدمات، إلا أن هذا التزايد المضطرب في الحاجات الإنسانية يصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة الملحة إلى نظام يكفل أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق إشباع هذه الحاجات فكان لا بد من وجود مراكز مسئولية للإضطلاع بدور تحقيق التوازن بين ضرورة اشباع هذه الحاجيات و الموارد المتاحة و في هذا السياق نجد أن الإدارة العامة في مختلف الدول قد اضطلعت بهذا الدور و أصبحت محور الإرتكاز في النهوض بمهام الحكومة و تنفيذ سياسة الدولة و تحديد معالمها و إدارة مواردها، و للإضطلاع بهذا الدور كاملاً فإن الإدارة العامة تحتاج لآليات واضحة و محددة لضمان وضعه موضع التنفيذ الفعلي من خلال استخدام أدوات التخطيط و الرقابة علي أداء الدولة بكل أشكاله و صورته و في كل القطاعات العام منها و الخاص، لا سيما أننا نعيش عصر العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة تحكمها مؤسسات ذات صبغة عالمية يصعب علي أي منظمة صغرت أو كبرت الخروج علي نظمها و قوة تأثير مجالها المغناطيسي في المجالات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية كل هذه التأثيرات تزامنت - منذ بداية القرن العشرين - مع تزايد الحاجة الي المزيد من تدخل الدولة في النواحي الإقتصادية و الإجتماعية فانتقلت الدولة من إطار الدولة الحارسة الي ميدان دولة الخدمات و تحقيق الرفاهية و أضحى من واجبها أن تتولي بنفسها رفع المستوي الإقتصادي و الإجتماعي لمواطنيها و كسب رضاهم هذا بجانب التطور في أساليب الإدارة نفسها حيث شهدت هذه الساحة توجه الكثير من الدول نحو تبني أساليب القطاع الخاص في مجالات عديدة بل و منافسته أحياناً أما الجانب الأهم في زيادة الضغط علي الحكومات هو تنامي درجة الوعي لدي المواطن بحقوقه السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية الأمر الذي يشكل تحدياً للدولة العصرية في إطار سلسلة تحمل عبء مسئولياتها كل ذلك إقتضي إحكام الرقابة علي الأداء وصولاً لأفضل مستوي من الكفاءة و الفاعلية، الجدير بالذكر أن فكرة الرقابة علي الأداء الوظيفي لم تكن وليدة اليوم بل أنها قديمة قدم التاريخ فهي مسلة حمورابي في بلاد الرافدين تحوي قواعد قانونية و مبادئ عامة للسلوك لا يجوز تعديها وبالتالي فإن قيام سلطة رقابية لحماية هذه المبادئ و القواعد الموجهة للسلوك في ذلك العصر كانت أمراً حتمياً و علي ذات النسق-كما تحكي

كتب التاريخ - سارت بقية الحضارات القديمة مثل الفراعنة و الفرس و الروم... الخ المنظومة، الأمر الآخر هو أن نشأة هذه الحضارات- الضاربة بجذورها في عمق التاريخ - كانت نتاج درجة عالية من التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و بحراسة مدد رقابي مستمر، كل هذا يقودنا الي التأكيد بأن عملية الرقابة كانت و ما زالت جزء أصيل و حلقة رئيسة و عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية أو الإدارة التي ارتبطت بوجود العنصر الإنساني ككائن إجتماعي و تواجهه في جماعات منذ الأزل وصولاً للعصر الحاضر بكل معطياته. و تؤكد كل أدبيات الإدارة و مدارسها المختلفة أن الرقابة تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الأداء و رفع مستوى فعالية الأنشطة وضمان ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ هذه القرارات بأفضل ما يمكن، لكل هذا و لغيره تُعد الرقابة وظيفة حيوية و هامة في الدول المتقدمة و النامية علي السواء.

### خطة البحث:

### مشكلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الرئيس: هل المشروعات الزراعية الحكومية تفتقر الي تطبيق مفاهيم الرقابة الإدارية الحديثة مما يؤثر سلباً علي الأداء؟ و تنبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أهمها:-

١- هل لدي القيادات الإدارية في المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل المعرفة الحديثة في مجال الرقابة الإدارية؟

٢- هل توجد أنظمة رقابية محددة في هذه المشروعات أم يعتمد القائمون علي الأمر علي قراراتهم الشخصية و تقييمهم الذاتي؟

٣- هل يؤثر عدم تطبيق المعايير الرقابية الحديثة علي مستوى الإنتاج بالمشروعات المبحوثة؟

٤- هل الهياكل التنظيمية الحالية للمشروعات المبحوثة مناسبة لتحقيق مستويات أعلى في الإنتاج و الإنتاجية؟

٥- هل يؤدي مستوي الرقابة المطبق حالياً في المشروعات المبحوثة إلي تحقيق أهداف المشروعات؟

٦- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالمشروعات المبحوثة تساعد علي تحقيق مستويات أعلى للأداء؟

هذه الدراسة محاولة للإجابة علي هذه الأسئلة و غيرها و سبر أغوار المشكل الرئيس المتمثل في ضعف دور الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية وصولاً للأسباب الجذرية و الحقيقية للمشكل و اقتراح الحلول المناسبة لها.

## أهمية الدراسة:-

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :-

### ١ - وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية بولاية نهر النيل:

تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص بثقافة الرقابة الإدارية لهذه الوزارة، وبالتالي تقديم منظومة حديثة من المكونات والأبعاد المتعلقة بثقافة الرقابة، بحيث تجسد هذه الدراسة المفاهيم والأنماط الإدارية المتطورة، لتعزز الفكر الإداري الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير الأداء المؤسسي، وتعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى ثقافة الرقابة الإدارية بهدف تجسيد وتطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة، تحقيقاً لأهداف الوزارة.

### ٢- الباحث:

إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أصالتها من حيث أنها من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تبحث في موضوع " الرقابة الإدارية بشقيها التقليدي و التطبيقي المعاصر " وأن الكتابة في هذا المجال نادراً في الدراسات والبحوث السودانية و خاصة تلك التي تناولت القطاع الزراعي.

### ٣- الجهات التي تهتم بهذه الدراسات:

إن هذه الدراسة ستفتح آفاقاً جديدة لمجالات البحث في نظم الرقابة الإدارية المعاصرة و من جوانب متعددة مما يساعد على التنمية والتطوير الإداري في المنظمات الحكومية و التي نعلم جميعاً أنها بحاجة ماسة إلى تطبيق اتجاهات الإدارة الحديثة لا سيما في مجال الرقابة الإدارية و في القطاع الزراعي بوجه خاص.

### ٤ - المجتمع:

إن هذه الدراسة تتحدث عن دور و مفهوم الرقابة الإدارية في المؤسسات الزراعية الحكومية و لا يستثني ذلك بالطبع القطاع الزراعي الخاص الذي يخضع للسياسات الحكومية المنظمة و الموجهة للعمل بالقطاع الزراعي بالبلاد عموماً، علماً بأن القطاع الأهلي يعمل به ما لا يقل عن ٨٠% من عدد سكان الولاية كما تشير الي ذلك معظم الوثائق الحكومية الرسمية و التقارير المعتمدة و بالتالي تعتبر الزراعة أحد الدعامات الأساسية للإقتصاد الولائي، و من ثم فإن تطوير أداء المشروعات الزراعية موضع البحث بالولاية يعتبر أمر حيوي لخدمة مجتمع ولاية نهر النيل، و بالتالي فإن هذه الدراسة تشكل مرجعيه وإطار معرفي في هذا المجال لكثير من المؤسسات العاملة في القطاعين العام و الخاص علي السواء.

## أهداف الدراسة:-

تسعي هذه الدراسة الي تحقيق الأهداف الآتية:-

[١] لفت الإنتباه الي ضرورة الإهتمام بعملية الرقابة الإدارية و استخدام الأساليب و الأدوات الرقابية المناسبة

[٢] التركيز علي إشراك العاملين و أصحاب المصلحة في وضع الأهداف و متابعة التنفيذ.

[٣] استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مجال نظم المعلومات المرتجعة بغرض تقييم الأداء و تحديد مستوي جودته.

[٤] تقديم نموذج عصري و عملي للرقابة الإدارية يحتذي به كمساهمة للنهوض بمشروعات التنمية بالولاية خاصة و السودان عامة.

[٥] طرح مجموعة من التوصيات و المقترحات المتعلقة بمنهجية نظام المتابعة والتقييم الفعّال لتحقيق فعالية أداء المنظمات.

## فروض البحث:

و في ضوء مشكلة الدراسة و أهميتها و تحقيقاً لأهدافها تهتم هذه الدراسة باختبار صحة الفروض الآتية:-

**الفرض الأول:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة

**الفرض الثاني:** إن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر سلباً علي الأداء في المشروعات المبحوثة.

**الفرض الثالث:** إن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الإستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

**الفرض الرابع:** إن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً علي أداء هذه المشروعات.

**الفرض الخامس:** إن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي الي تدني الأداء في المشروعات المبحوثة.

**الفرض السادس:** إن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود و البساطة مما يؤثر سلباً علي الأداء.



## منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث - لأغراض هذا البحث - المنهج الوصفي و التحليلي و أسلوب المقارنة بجانب دراسة الحالة و المنهج الإحصائي و ذلك بتصميم إستبانه يتم تحليلها و اختبار فروض الدراسة.

## أدوات البحث:

إعتمد الباحث بشكل أساسي علي المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب و البحوث و الدراسات والدوريات و الندوات و المحاضرات و الصحف و المجلات و شبكات الإنترنت و كل الموضوعات ذات الصلة بهذه الدراسة.

أما المعلومات الأولية لهذا البحث فقد تم الحصول عليها عن طريق جمع البيانات باستخدام الإستبانه و تحليلها بالإضافة إلي المقابلات مع المختصين في المشروعات المبحوثة و التقارير المعتمدة.

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** المشروعات المختارة بوزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل و هي بالتحديد: مشروع الزيداب الزراعي، مشروع العالياب الزراعي و مشروع الباوقة الزراعي و قد تم إختيارها عشوائياً.

**الحدود الزمانية:** يغطي هذا البحث الفترة ما بين ٢٠٠١ - ٢٠١٦ م.

## هيكل الدراسة:

يتكون هذا البحث من الإطار المنهجي و الدراسات السابقة و ثلاثة فصول ثم الخاتمة و التي تضمنت أهم النتائج والتوصيات، جاء الفصل الأول تحت عنوان: **الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة** و الذي تضمن ثلاثة مباحث أولها: **الرقابة الإدارية: المفهوم، الأنواع، المستويات، الأهداف، الأهمية، الشروط، المجالات و المراحل، أما المبحث الثاني:** فقد تناول نظريات الأداء و علاقتها **بالرقابة الإدارية و الذي اشتمل علي الآتي:-**

أولاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي

ثانياً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي

ثالثاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي (التطبيقي المعاصر)

رابعاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الإدارة في الإسلام، الإدارة بالأهداف و الجودة الشاملة. بينما تناول المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء

هذا و قد جاء الفصل الثاني تحت عنوان: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

المبحث الثالث: مشروع الباوقة الزراعي

**المبحث الأول:- مشروع الزيداب الزراعي،** أولاً: النشأة و التطور و الأهداف، ثانياً: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و الرقابة المتبعة بالمشروع، ثالثاً: التقنية المستخدمة في المشروع: من حيث المعدات و الآلات و الأدوات و والعُد و رابعاً: اختتم هذا المبحث بالمعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح في هذا المشروع و كيفية معالجتها بالإضافة الي خطط التوسع في المستقبل للمشروع، أما المبحثين الثاني و الثالث المتعلقين بمشروع العالياب و الباوقة الزراعيين فقد اشتملا علي نفس محاور المبحث الأول: أما الفصل الثالث و الأخير لهذه الدراسة فقد كان تحت عنوان: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة و الذي اشتمل علي ثلاث مباحث أيضاً: المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية، المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية، المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض. و اختتمت الدراسة باستعراض أهم النتائج و التوصيات: حيث تضمنت هذه التوصيات علي:-

أ- توصيات عامة

ب-توصيات خاصة بالمشروعات المختارة.

ج- توصيات لبحوث مستقبلية

و اختتم البحث بقائمة لأهم المراجع التي استند عليها هذا البحث و أخيراً الملاحق.

**الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالبحث و التحليل و من زوايا مختلفة و فيما يلي أهم هذه الدراسات التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها:-

أولاً: الدراسات السودانية: -

الدراسة الأولى: دراسة سعد الشريف ابراهيم، ٢٠١٥م (١).

و قد تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من أن المحليات تعتبر مستوي من مستويات الحكم بالسودان و جزء هام من أجهزة الدولة علي المستوي القاعدي، كما أنها معنية بتقديم الخدمات اللازمة لمواطنيها و تحسين أوضاعهم الإقتصادية و المعيشية و إحداث التنمية الشاملة إلا أن الباحث قد لاحظ من خلال عمله بمحليات ولاية شمال كردفان أن الخدمات التي تقدمها هذه المحليات لا تلي رغبات المواطنين و طموحاتهم. و يري الباحث أن المحليات بها موارد، هذه الموارد إذا وجدت التخطيط السليم و التنظيم الجيد و الرقابة الفاعلة فإنها سوف تسهم مساهمة فاعلة في تحسين الأداء و تقديم الخدمات بصورة أفضل للمواطنين و اشتقاقاً من السؤال الرئيس أعلاه يثير الباحث الأسئلة الفرعية التالية:-

أ- هل هناك رقابة بالمحليات؟

ب - ما نوع الرقابة الممارسة بالمحليات؟

ج- هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة؟

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

هـ - هل المحليات بها موارد كافية؟

و للوصول لاجابات حول هذه التساؤلات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- الرقابة الفعالة تساعد علي تحسين الأداء بالمحليات.

٢- السلطة الممنوحة للولاية بجل المجالس التشريعية لا تساعد علي وجود رقابة تشريعية فعالة بالمحليات.

٣- الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة والتصديق المالية، يعطي فرصة للإجتهد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج.

٤- وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له، لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية.

و قد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:-

---

(١) د. سعد الشريف ابراهيم، الرقابة الإدارية و أثرها في الأداء في محليات ولاية شمال كردفان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٥م.

- ١- أن المحليات بها موارد و لكنها تحتاج إلي رقابة فاعلة لتحسين الأداء.
  - ٢- السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بجل المجالس الشعبية المحلية لا تساعد علي وجود رقابة شعبية محلية فعالة بالمحليات.
  - ٣- الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة والتصديق المالية، يؤدي للإجتهاد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج.
  - ٤- وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له، لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية.
- و قد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: -

- ١- ضرورة وجود نظام رقابي فعال لتحسين الأداء بالمحليات من خلال تكوين المجالس الشعبية المحلية.
- ٢- إعطاء المجالس الشعبية المحلية الصلاحيات الكاملة في إصدار القوانين المحلية.
- ٣- تدريب العاملين بالمحليات.
- ٤- ضرورة وجود وزارة للإشراف علي و رعاية الحكم المحلي بالولايات.

#### الدراسة الثانية: دراسة نادر محمد يس سعد، ٢٠١٣ م<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الي التعرف علي أجهزة الرقابة الحكومية و معرفة أثر تعدد هذه الأجهزة علي الأداء الحكومي؟ و لتحقيق هذا الهدف فقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة و ارتباط بين تطبيق الأساليب التقليدية للرقابة و تدني كفاءة أداء العاملين.

هذا و قد توصلت الدراسة الي عدة نتائج كان أبرزها: أن ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة و الأجهزة الحكومية يسهم في تدني كفاءة العاملين، كما أن تطبيق أساليب الرقابة التقليدية علي جميع الأجهزة الحكومية يؤثر سلباً علي أداء العاملين و أن إزدواجية الإختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً علي الأداء بالجهات موضع الرقابة كما أن عدم إتباع الأساليب الرقابية الحديثة يعزي بصفة أساسية الي جمود أساليب و إجراءات العمل بالأجهزة الرقابية، عدم الإهتمام بالتحديث و التطوير بجانب عدم الكفاءة و نقص الخبرة لدي العاملين بالأجهزة الرقابية.

---

(١) نادر محمد يس سعد، أثر الرقابة الإستراتيجية علي الكفاءة الإنتاجية (دراسة حالة شركة سكر كنانة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٣ م، ص ١٠-١١.

و قد أوصت الدراسة بتدريب العاملين بأقسام الرقابة الداخلية و رفع كفاءتهم عن طريق عقد اللقاءات بين الوحدات الرقابية و الأجهزة الحكومية و نقل النتائج للأقسام و الإدارات الداخلية بجانب توضيح أهداف و مسئولية أجهزة الرقابة للعاملين في كل جهاز حكومي. وضع دليل تنظيمي يوضح مهام و مسؤوليات الوحدات الإدارية المختلفة في الأجهزة و يكون جميع المسؤولين و المختصين علي علم به و يحدد كلما دعت الحاجة لذلك.

### الدراسة الثالثة: دراسة فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، ٢٠١٣م<sup>١</sup>

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر سياسة الإختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات(حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة)، كما هدفت الدراسة الي عكس أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات الشركة و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و خلص الي جملة من النتائج و التوصيات كان أهمها:-

أولاً: النتائج، اثبتت الدراسة أن هناك إجماعاً و قناعة لدي إدارة الموارد البشرية و الإدارات المختلفة بالشركة بأهمية العنصر البشري بصورة كبيرة و يعززون كل التطور و النمو الذي يحدث في جميع أعمال الشركة إلي الأدوار الفعالة التي يقوم بها الأفراد، كما أظهرت النتائج أن التدريب تركز بصورة كبيرة علي الفنيين دون الإداريين أما أهم التوصيات فتمثلت في الآتي: أن تهتم إدارة الشركة بتدريب كافة منسوبيها للحصول علي أداء فعال من كافة الشرائح، بجانب الإهتمام بتخطيط القوي العاملة الذي يضمن اختيار العنصر البشري الكفاء و المناسب لتحقيق أداء متميز بالشركة.

### الدراسة الرابعة: عثمان الهادي ابراهيم، ٢٠٠٩م<sup>(٢)</sup>

تتمثل مشكلة البحث في أن التأمين الزراعي التقليدي يكلف الشركات أموالاً طائلة كما يكلف الإقتصاد القومي و يكلف المزارع قدراً من الإنتاج. و من ثم يسعى البحث لإيجاد نظام بديل يقلل من هذه الخسائر. هذا و قد بني البحث علي الفرضيات الآتية:-

١- لا توجد سياسة إدارية أو نظام إداري واضح يكفل حماية المزارع أو الإنتاج الزراعي ضد مخاطر التقلبات الموسمية و تقلبات الطبيعة.

<sup>١</sup> د.فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، أثر سياسة الاختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٣م

(٢) عثمان الهادي ابراهيم، دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان (دراسة تجرية شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة: ٢٠٠١-٢٠٠٦م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٩م

٢- توجد علاقة طردية بين أسلوب ممارسة الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي و درء المخاطر الزراعية .

٣- تجربة شركة شيكان في التأمين الزراعي بمشروع الجزيرة (وادي شعير) ساعدت علي تخفيض مخاطر الإنتاج الزراعي.

و قد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:-

- ١- غياب أي سياسة أو نظام يكفل حماية المزارع من مخاطر التقلبات الموسمية و تقلبات الطبيعة.
  - ٢- وجود علاقة طردية بين أسلوب ممارسة الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي و درء المخاطر.
  - ٣- حققت تجربة شركة شيكان في التأمين في قسم وادي شعير التي مُرس فيها نظام الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي نجاحاً مما يدعو لتطبيقها في بقية أقسام مشروع الجزيرة .
- و بناء علي هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

١- تعميم نظام الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي بعد أن ثبت نجاحه في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة.

٢- الترويج لفكرة الرقابة الإدارية و إدخالها كنظام للتأمين الزراعي.

٣- التنسيق بين شركات التأمين و وزارة المالية في إدخال الحزم التقنية ضمن عمليات التأمين الزراعي.

٤- تخفيض أقساط التأمين السائدة الآن بما يتناسب مع التخفيض الذي حدث في التعويضات نتيجة لتطبيق نظام الرقابة الإدارية.

٥- تشجيع قيام الجمعيات التعاونية للمزارعين و تبنيها لنظام الرقابة الإدارية في درء المخاطر الزراعية.

**الدراسة الخامسة: دراسة عماد الدين محمد نور، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>**

هدفت هذه الدراسة للوصول الي نتائج و إجابات و حقائق لإثبات أو نفي وجود علاقة بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمات و ما تتحلي به من نقاط قوة و بين ترقية و تطوير الأداء التنظيمي و قد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم

---

<sup>١</sup> د. عماد الدين عثمان محمد نور، أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، و أخيراً توصلت الدراسة الي عدد من النتائج و التوصيات كان أهمها:

أولاً: النتائج:

- ١- هناك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الاهتمام بأداء الأفراد.
- ٢- أكدت الدراسة دقة و فعالية بطاقة الأداء المتوازن و هي من المعايير الكمية الحديثة في قياس الأداء التنظيمي
- ٣- توصلت الدراسة أن مستوي التكنولوجيا المستخدمة بوحدة تنفيذ السدود لها الأثر المباشر في تطوير الأداء التنظيمي بها. و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-
  - ١-تسخير التكنولوجيا المتاحة للمؤسسة بغية تطوير أداءها التنظيمي.
  - ٢-ضرورة نشر الثقافة التنظيمية الداعمة في كل أروقة المؤسسة المعنية، مع الرقابة الصارمة للمؤشرات السالبة في ثقافات أي من أفراد التنظيم، و الحيلولة دون تأثيرها السلبي علي مستوي الأداء.
  - ٣-ضرورة الإهتمام بعملية بناء و تعزيز منظومة القيم التنظيمية لما لها من دور حاسم في ترقية الأداء التنظيمي للمؤسسات.

**الدراسة السادسة: دراسة جاسر عبد الرازق يعقوب النصور، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>**

هدفت هذه الدراسة أساساً لبحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المنظمات الأردنية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي و أسلوب المقارنة و لتحليل بيانات الدراسة فقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و أخيراً توصلت الدراسة لعدد من النتائج و التوصيات كان أهمها:

أولاً: النتائج:-

محدودية قدرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاردنية متمثلة في وجود فجوة بين الفهم النظري لدي الادارات العليا حول التخطيط الاستراتيجي و ما يطبق فعلاً من ممارسات تخطيطية في هذه الشركات، أما أهم التوصيات فقد تمثلت في:- إنشاء وحدات متخصصة في التخطيط ذات موقع في الهيكل التنظيمي لمساعدة الإدارة العليا علي القيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم هذا بجانب توسيع

---

<sup>١</sup> د. جاسر عبد الرازق يعقوب النصور، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م

مدارك قيادات هذه الشركات حول مفهوم الأداء، حيث لم يعد الأداء اليوم يأخذ في الاعتبار البعد المالي كمقياس أوحده، بل يشمل جوانب أخرى كجانب العمليات و الفاعلية التنظيمية.

الدراسة السابعة: دراسة أحمد شمس الدين حسين، ٢٠٠٨م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:- ما هي أنواع و أساليب التخطيط و الرقابة في هيئة الموانئ البحرية السودانية في الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٧م)؟ و كيف يمكن لهذه الموانئ البحرية السودانية أن تجد لها مكاناً في التطور و النمو؟ انبثقت من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:-

١- هل ساهم التخطيط المركزي و مراحل تطوير الهيئة في كفاءة خدمات و تسهيلات الموانئ البحرية السودانية؟

٢- ما هي الصعوبات الفنية التي أدت إلي عدم تبني التخطيط الاستراتيجي و الإستجابة بشكل كافي للتطورات في الموانئ البحرية؟

٣- ما هو تأثير القوة الإحتكارية للميناء علي الكفاءة و الأرباح؟

٤- ما مدي فعالية الرقابة العامة و رقابة حركة و تسهيلات الميناء في كفاءة الهيئة؟

و حتي يتسني الوصول لإجابات علي هذه التساؤلات فقد تم وضع الفرضيات الآتية:-

١- التخطيط المركزي للموانئ البحرية السودانية بخطاه البطيئة أدي الي الفشل في الإستجابة بشكل كاف للتطور و التحديث و قلة كفاءة الميناء.

٢- هناك صعوبات فنية لتبني هيئة الموانئ البحرية السودانية التخطيط الإستراتيجي بسبب عدم القدرة أو الإحجام عن الإستثمار في مجال البني التحتية ذات التكلفة الباهظة.

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

٤- الإستغلال الإحتكاري للميناء بهدف تحقيق أرباح أدي الي سوء فهم كبير لطبيعة مشاكل الميناء.

أما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فهي:-

١- أثبتت الدراسة أن هيئة الموانئ البحرية السودانية كشكل تنظيمي للمشروعات العامة كانت آلية مناسبة لتحقيق أهداف الدولة الإقتصادية و الإجتماعية.

---

(١) دراسة أحمد شمس الدين حسين، التخطيط و الرقابة في المؤسسات العامة (دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية ١٩٨٠-٢٠٠٧م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.



٢- أثبتت الدراسة ضرورة تطوير إستراتيجيات مستقبلية للميناء في ظل السياسة العامة للإستفادة من الطاقة الإستيعابية للميناء و أستيعاب المفاهيم الحديثة في إدارة و تشغيل الموانئ البحرية.

٣- حققت الهيئة كفاءة في التخطيط للمناطق الخاصة إلا أن (التخطيط للتسهيلات و التخطيط للمناطق العامة للبضائع) لم تتحقق فيه الكفاءة المطلوبة.

و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

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

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

٣- تحسين و تطوير نوعية الرقابة علي (عمليات الميناء و علي حركة الميناء، و الرقابة علي تسهيلات الميناء) و تسخير التكنولوجيا المتقدمة في العمل الرقابي و الإحتكام الي معايير عالمية و غير مادية بجانب المعايير العالمية المتوفرة، لتسهم الرقابة بشكل فعال في كشف و معالجة الإنحرافات.

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

الدراسة الثامنة: دراسة بشري فضل خليل، ٢٠٠٨م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من المكانة المرموقة لجامعة الخرطوم في السودان إلا أنه لا يوجد بها قسم مختص و محدد الأهداف و المهام و الواجبات لكي يقوم بالإشراف علي أعمال الرقابة الإدارية و مجالس المحاسبة والتحقق مما كان له الأثر السالب في ألا يتم تنفيذ الخطط و الأهداف وفقاً لما هو مخطط له. و للوصول لإجابات لهذه التساؤلات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- النظام الإداري السليم يؤدي إلي نظام رقابي سليم.

٢- القوانين و اللوائح تزيد فاعلية الرقابة الإدارية.

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية، المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة (دراسة حالة جامعة الخرطوم)، جامعة الخرطوم، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإتحادي، ٢٠٠٨م.

٣- الوسائل الرقابية لها دور هام في الرقابة.

٤- الموارد البشرية المؤهلة و المديرية تزيد من فعالية العمل الرقابي.

٥- وجود جهاز رقابي مختص يشرف علي أعمال الرقابة الإدارية يؤدي إلي بناء نظام إداري فعال.

و بعد اختبار هذه الفروض توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

- إن جامعة الخرطوم بخلاف الجانب الأكاديمي، لا تمارس إلا رقابة ضئيلة، و يعود ذلك إلي عدم وجود خطط و معايير يمكن استخدامها لقياس الأداء و مقارنته بالأداء الفعلي و انحصار عملها في إدارة الشأن اليومي و التصريف الروتيني للأداء. و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- إجراء إصلاحات تشريعية و هيكلية و تنظيمية تأخذ في الاعتبار التوسع الكبير الذي حدث في الجامعة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

٢- كما أوصت الدراسة باتباع المنهج اللامركزي بتفويض معظم الصلاحيات المالية و الإدارية للكليات و بتصميم الهياكل التنظيمية لكل المواقع بالجامعة متضمنة الوصف الوظيفي.

**الدراسة التاسعة: دراسة سليمان محمد سليمان طه، ٢٠٠٨م<sup>١</sup>**

١- تمثلت مشكلة الدراسة في فشل شركات خدمات البترول و النظم المكونة لها في أداء وظائفها بالصورة الصحيحة و بالتالي عجزت هذه الشركات عن تحقيق أهدافها و تمثلت أسباب هذا الفشل في عدم اكتشاف الأخطاء و علاجها في الوقت المناسب، عدم وجود معايير واضحة و محددة لقياس الأداء بجانب عدم وجود تقييم جاد.

٢- النظم و العناصر المكونة لنظام الرقابة هي عناصر بشرية و مادية و غير مادية فمثلاً نظم الاتصالات و المعلومات التي تعتمد عليها الرقابة تتسم بالنقص و الخطأ في المعلومات المقدمة ، بجانب عدم تسليمها للجهات المختصة في الوقت المناسب، يضاف الي ذلك نقص خبرات الكادر الرقابي(المراجعة الداخلية)،و فوق ذلك كله الخلل في اللوائح و النظم و القواعد أو عدم تطبيقها بالمرّة. و لحل هذه الاشكالات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- إن وجود نظم رقابية جيدة في شركات خدمات البترول السودانية يساعدها في القيام بوظائفها و تحقيق أهدافها بسهولة و يسر.

<sup>١</sup> سليمان محمد سليمان طه، مشكلات الرقابة في شركات خدمات البترول السودانية و نظم الحلول المقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة شندي، ٢٠٠٨م.

٢- أهم عناصر نظم الرقابة في الشركات هي العناصر البشرية الصالحة للعمل و ليس الأجهزة و القوانين و النظم و الإجراءات التي تحكم الرقابة.

٣- أهم أسباب فشل هذه الشركات يعزى أساساً إلي عدم تطبيق النظم و المعايير الاسلامية في أدائها.

٤- توفر الموارد المالية و غيرها من الموارد الأخرى في ظل عدم توفر الكفاءات و العناصر الصالحة للعمل يؤدي الي اهدار هذه الموارد و عدم الاستفادة منها بالصورة المثلى.

٥- نظم هذه الشركات نظم مفتوحة و بالتالي فإن أي خلل في أي نظام يؤثر علي بقية النظم الأخرى، أما أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فتتمثل في الآتي:-

١- أظهر التحليل الاحصائي وجود أخطاء في حساب بعض الميزانيات لشركة النيل للبترول

٢- إن الفرد الصالح للعمل ليس هو الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية و الخبرات الكافية و القوة الجسمانية فقط بل هو الذي يتصف بالأخلاق الحسنة بجانب الجدارة.

٣- وجود علاقة قوية بين تطبيق النظم و المعايير الاسلامية في مجال العمل و بين فاعلية الرقابة في نجاح الشركات. و بناء علي هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- أن تتأكد الشركات أن النظم و العناصر المكونة لها تستوفي المعايير النوعية و الكمية في مختلف المجالات.

٢- أن العناصر البشرية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد علي نجاح الشركات و عليه يجب أن تولي الاهتمام في الاختيار و التأهيل و حسن المعاملة و التحفيز.

٣- و لمزيد من الضبط يجب التنسيق بين الرقابة الداخلية و الخارجية و التقارير الادارية و ألا يقتصر عمل الرقابة الخارجية علي نهاية السنة بل يجب أن يتكرر باستمرار.

٤- أهمية وجود وظيفة المراقب العام في شركات خدمات البترول السودانية لكشف الأخطاء و الانحرافات و علاجها في الوقت المناسب.

الدراسة العاشرة: دراسة د. عبد المنعم جميل مصطفى، ٢٠٠٧م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود ثغرات في أنظمة الرقابة و عدم استخدامها للأساليب و الأدوات الرقابية المناسبة مما خلق الكثير من الثغرات و المخالفات و المخاطر و عجز هذه الأساليب و الأدوات الرقابية من منعها و كشفها و تقليل آثارها و تتلخص مشكلة البحث في الآتي:-

١- درجة مساهمة أدوات و أساليب الرقابة الداخلية الحديثة علي المصارف مثل نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية و المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر للرقابة علي السيولة، الإئتمان، و التشغيل بالمصارف السودانية.

٢- أثر تطبيق معايير المحاسبة الإسلامية و الدولية في إعداد القوائم المالية للمصارف السودانية و تطبيق معايير و أدوات الحكم المؤسسي في إظهار الإفصاح و الشفافية لتفعيل رقابة السوق.

٣- دور البنك المركزي في استخدام أدوات و أساليب رقابية قادرة علي تحقيق أهداف السياسة النقدية و تحقيق السلامة المالية و الأمان المصرفي و مواكبة متطلبات الرقابة الفاعلة الصادرة من هيئات الرقابة العالمية

نتائج الدراسة:

١- ضعف نظام الرقابة الداخلية في المصارف السودانية ناتج من اعتمادها علي أساليب و أدوات الرقابة التقليدية اللاحقة.

٢- كما أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب الحوكمة تفرض علي المصارف السودانية وضع سياسات و هياكل إدارية و تصميم نظم معلومات محاسبية و إدارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة و الإفصاح عن المخاطر.

٣- كما توصلت الدراسة الي وجود علاقة مباشرة بين المنتجات المصرفية الإسلامية و استخدام أساليب و أدوات رقابة غير تقليدية أي استخدام أساليب الرقابة السابقة و المستمرة.

٤- كما كشفت الدراسة عن ضعف نظام الرقابة الشرعية و أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين انضباط السوق (رقابة السوق) و التزام المراجع الخارجي بمعايير المراجعة و متطلبات الرقابة المصرفية الحديثة.

١ د. عبد المنعم جميل مصطفى، تقويم أساليب و أدوات الرقابة الإدارية و المراجعة الإستراتيجية، رسالة تكتوارة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

و أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات و أنظمة المصارف السودانية الخاصة بالرقابة الداخلية من هياكل إدارية و تنظيمية تتوافق مع حجمها و أنشطتها و طبيعة عملياتها لتمكنها من التنسيق بين محفظتي الموجودات و المطلوبات و حقوق الملكية بما يؤدي الي تعظيم العائد و تخفيض المخاطر باستخدام أساليب و أدوات الرقابة السابقة و المستمرة علي الإئتمان، السيولة، الربحية، و التشغيل و السوق و استقطاب الكوادر البشرية القادرة علي تخطيط أموال المصارف السودانية و تفعيل دور الرقابة الشرعية و تطوير مناهج التعليم المحاسبي بالجامعات السودانية و التدريب المستمر لتوفير المعرفة الخاصة بتقنية المعلومات لجميع موظفي المصارف من خلال دورهم كمستخدمين لتقنية المعلومات، كمدراء لنظم المعلومات، و كمصممي لنظم المعلومات و كمقيمين للنظم من خلال تخطيط استراتيجي لإدخال هذه المفاهيم

و أوصت الدراسة بأن تكون لدي بنك السودان أساليب و أدوات قادرة علي تقييم سياسات المصارف و ممارستها المتعلقة بمنح الإئتمان و الرقابة المستمرة لمحفظة الموجودات لضمان جودتها و كفاية المخصصات و الإحتياطيات و أدوات قادرة علي تقييم هيكل الملكية بالرقابة علي المساهمين المسيطرين و قدراتهم المالية علي تقديم دعم إضافي للمصارف عند الحاجة و أساليب قادرة علي التأكد من أن هيكل الملكية و الهيكل التنظيمي للمصارف لن يكونا مصدراً للضعف، و أن للمصارف نظماً للمعلومات تتيح للإدارة تحديد المخاطر و قياسها و إدارتها و وجود أساليب قادرة علي كشف و منع التجاوزات التي تنشأ عن التمويل لذوي الصلة، و أن تكون لدي بنك السودان سياسات مرنة تستجيب للتغيرات التي تحدث في السوق و أن يكون للبنك المركزي دور في ترتيب الدعم الملائم لحل المشاكل التي تتعرض لها المصارف نتيجة لطبيعة السوق المصرفية المحلية و المخاطر التي تنطوي عليها.

#### الدراسة الحادية عشر: دراسة محمود عبد الفتاح الوشاح، ٢٠٠٧م<sup>١</sup>

مع تنامي زيادة وعي المواطن بحقوقه الساسية و الاجتماعية أصبحت الحاجة تدعو للإهتمام بجودة الأداء في الخدمات الصحية و بالتالي الحفاظ علي أداء مؤسسي متميز. و بناء عليه فإن هذه الدراسة تهدف الي تطوير نموذج لغرض اخضاع الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية للقياس و التقييم بدرجة موضوعية لرفع كفاءة أداء إدارة موارد المستشفيات لغايات ترشيد التكلفة دون التأثير علي

<sup>١</sup> محمود عبد الفتاح الوشاح، تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

جودة الخدمة. و أشارت نتائج الدراسة الي عدم وجود صعوبات تحيط بعملية قياس و تقييم أداء المستشفيات الحكومية استناداً الي المفاهيم العلمية الحديثة في ظل ادارة الجودة .  
وضع الباحث عدة فروض ثم قام باختبارها و تحليل البيانات باستخدام اسلوب الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اقترح عدداً من التوصيات مثل: نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية بجانب ادخال الأساليب و التقنيات الحديثة لإدارة السجلات الطبية و البرمجيات الخاصة بادخال المرضى و إنشاء الفهارس.

**الدراسة الثانية عشر: دراسة نعمات محمد أحمد أبة - ٢٠٠٥ م<sup>(١)</sup>.**

تمثلت مشكلة البحث في الشعور العام بتدني الأداء في الجهاز الحكومي الخدمي و الإنتاجي علي السواء و يعزي ذلك بصفة أساسية لغياب التخطيط العلمي و التنظيم السليم في هذه المؤسسات. و قد افترضت الدراسة:

١- غياب الرقابة الإدارية أدي الي غياب التنظيم الإداري السليم و الي تمييع المسؤولية و سوء استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية الخدمية و الإنتاجية معاً.

٢- انعدام الرقابة الادارية بالمؤسسات أدي الي تداخل المهام و الواجبات بين العاملين و الذي ينعكس سلباً علي مستوي الأداء .

٣- عدم اتباع معايير و أسس الرقابة الإدارية العلمية أدي الي ضعف الرقابة و ارتفاع تكلفة الإنتاج و انتشار الظواهر السالبة كالإختلاس و سوء استعمال الأصول الحكومية.

أما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال الردود علي الإستبانة بأن هناك وصف وظيفي واضح و دقيق لمهام و واجبات العاملين إلا أن واقع الحال يشير الي أن المواطن يجد صعوبة في الحصول علي الخدمات المقدمة بسبب تضارب الإختصاصات بين الوحدات هذا بجانب التسبب الوظيفي.

و قد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- إعادة تنظيم و هيكله العمل و تطوير جوانب التخلف الإداري من تعقيد للإجراءات وضعف أساليب الرقابة الإدارية و ضعف الإتصال و مركزة السلطة و سوء إستخدام الموارد.

---

(١) نعمات محمد أحمد أبة، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية (حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم: ١٩٩٣-٢٠٠٣م)، معهد دراسات الإدارة و الحكم الاتحادي بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م- بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة.

٢- العمل علي إصلاح قيم سلوك الموظف العام و ذلك بالتدريب الهادف و التنمية المقصودة لقدرات العاملين و تأهيل قيم الخير و البر فيهم.

٣- عقد ندوات دورية لتوعية الموظفين بالخدمة بأنهم يشغلون تلك الوظائف لخدمة الجمهور بالصورة الأمثل و الأكثر كفاءة.

**الدراسة الثالثة عشر: دراسة النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، ٢٠٠٣ م<sup>(١)</sup>.**

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام رقابي هادف يوجه و يقوم الأداء الإداري في الإدارة العامة لشرطة الجمارك. و أن الإدارة العامة للجمارك لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف. و يبدو أن أجهزة الجمارك القائمة تعاني من مشكلة غياب التنسيق و العمل المشترك بينها. كما أن هناك عدم وجود ضوابط واضحة للرقابة.

و قد انبثقت عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تمثلت في الآتي:-

- هل يرجع القصور في الأداء الي ندرة في الموارد المادية أم الكوادر البشرية غير المدربة ؟

- و هل يعزي عدم قدرة الضوابط الرقابية الإدارية الي ضعف التشريعات و عدم واقعيتها ؟

- أم أن الخلل ينبع من غياب الهياكل و الأجهزة الرقابية ؟

و للوصول لإجابة واضحة لهذه المشكلة فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- الرقابة الإدارية بشرطة الجمارك غير كافية.

٢- ضوابط الرقابة الإدارية غير قادرة علي ضبط الأداء الإداري في شرطة الجمارك.

٣- الرقابة يمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً إذا توفرت الموارد المادية و البشرية.

٤- التنقلات داخل الإدارة العامة للجمارك تؤثر سلباً علي النظام الرقابي.

و بعد اختبار هذه الفروض و تحليلها توصلت الدراسة الي نتائج مفادها:-

١- أن الوسائل الرقابية الموجودة الآن غير كافية.

لذلك توصي الدراسة بالآتي:-

١- إيجاد وسائل رقابية متطورة مثل: الكاميرات الخفية في المخازن، صالات المغادرة و الوصول،

المحطات الجمركية الكبرى للحفاظ علي سلامة الموجودات و الإجراءات.

<sup>١</sup> - النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية و أثرها في ضبط الأداء الإداري ( دراسة تطبيقية علي الإدارة العامة لشرطة الجمارك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٣ م).

٢- ربط جميع محطات الجمارك بشبكات الكمبيوتر و الإنترنت خاصة الوحدات المالية و المحاسبية لتجنب الإختلاسات كما أنها تمكن المدراء في المواقع المختلفة من الإلمام بالمعلومات بالسرعة المناسبة.

٣- تطوير الوسائل الرقابية التقليدية و مدها بكوادر بشرية ذات كفاءة عالية و مدهم بوسائل الكشف المبكر في المطارات و الموانئ لتلافي تهريب البضائع و خاصة الكيمياويات.

٤- ضم الإدارات ذات الطابع الرقابي مثل: إدارة التفتيش العام و الإستخبارات و المراجعة الداخلية و إدارة رقابة المركبات في إدارة واحدة لتوظيف و تكامل الجهود.

٥- توفير بيئة عمل صحيحة و سليمة.

٦- تفعيل القوانين و اللوائح و نشر ثقافة الرقابة بين العاملين في جميع الأقسام.

٥- تكثيف عملية التدريب الرقابي.

**الدراسة الرابعة عشر: دراسة عبد الرحمن الزين النور، ٢٠٠٣م.<sup>١</sup>**

تهدف هذه الدراسة الي الوقوف علي مفهوم الأداء و مفهوم تقييم الأداء و تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء بالشركات و تحديد المشاكل التي تترتب علي غياب التقييم الدوري و المنتظم لأداء الشركات و الإدارات و العاملين و محاولة الوصول الي معالجة تلك الآثار و تلافيها مستقبلاً. و قد قام الباحث بوضع عدة فرضيات و اختبارها مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي و دراسة الحالة بجانب استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية و أخيراً توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: أن حسن اختيار الكادر البشري يؤدي الي تحسين الأداء بالمنشأة. كذلك أثبتت الدراسة أن الرقابة الادارية النظامية يكون لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات الأداء. و عليه فقد أوصت الدراسة أن تولي الشركات اهتماماً كبيراً للموارد البشرية فيما يتعلق باختيار الكادر البشري لضمان العائد المجزي من نشاطها ، بجانب تهيئة بيئة العمل و خلق الدافعية لدي العاملين لضمان الأداء الجيد من قبلهم.

---

<sup>١</sup> عبد الرحمن الزين النور، تقويم الأداء و أثره علي تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م



## ثانياً: الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى: دراسة إسراء يس عبد الفتاح يس، ٢٠٠٤م<sup>١</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسة حديثة اهتمت بمجال الرقابة الإدارية في قطاع التربية و التعليم علي المستوي المحلي (فلسطين) و فيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس و مديراتها فإن الباحثة تتوقع أن تكون هذه العلاقة إيجابية، و من أجل التأكد من ذلك فقد أجرت الباحثة دراسة علمية وفق منهجية واضحة، و السؤال الرئيس هو: ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أما أهم النتائج التي توصل لها البحث فكانت:-

١- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية قد أتت بمتوسط (٤,٠١) و انحراف معياري (٠,٤٧) و هذا يشير إلي درجة استجابة كبيرة.

٢- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (٣,٧٩) و انحراف معياري (٠,٤٧) و هذا يشير إلي درجة كبيرة للرقابة الإدارية.

٣- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (٤,١٥) و انحراف معياري (٠,٥٧) و هذا يشير إلي درجة استجابة كبيرة.

٤- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية ( $a= ٠,٠٥$ ) بين فاعلية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين فاعلية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج، و مقدارها (٠,٧٥٦) و بناءً علي النتائج أعلاه فقد كانت أهم التوصيات:

<sup>١</sup> إسراء يس عبد الفتاح يس، فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، ٢٠٠٤م.

١- أن تقوم وزارة التعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية و خاصة في قري محافظات الضفة الغربية، من خلال تخطيط و تنفيذ البرامج التدريبية علي كافة المستويات التربوية ، و توضيح أبعادها و أهدافها في حالة تطبيقها.

٢- الإهتمام بوسائل و أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المدارس الحكومية و التتويج فيها حسب حاجتها و ضرورتها و انسجامها مع تطور مفهوم الرقابة.

٣- ضرورة الإهتمام بتطبيق نظام مكافآت و عقوبات متوازن، و تفعيل عنصر الحوافز " المادية - المعنوية - الوظيفية" في نظام الرقابة علي الأداء

٤- ضرورة الإهتمام بالمصلحة العامة و تغليبها علي المصلحة الخاصة ، و اعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين فيها.

#### الدراسة الثانية: دراسة عبد الوهاب محمد جبين، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض الإدارات و الأقسام لديها عدم الفهم العميق و معرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم سواء علي مستوى الإدارة أو القائمين عليها أو علي مستوى العاملين و أنها غير واضحة المعالم و المؤشرات لذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة مفهوم و طرق و أساليب التقييم المستخدم لدي مدرء الإدارات و الأقسام بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف و أهمية اعتماد مؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بجانب استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات الميدانية لعينة تتكون من (٤٢) إدارة و قسم و قد كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:-

١- عدم وضوح أهمية التقييم و دوره في الإدارة لدي نسبة كبيرة من رؤساء الأقسام و مديري الإدارات  
٢-تعتبر النسبة الكبرى من عينة الدراسة أن التقييم يمثل عبئاً إضافياً و عدم اعتباره من مهام الإدارة  
٣-نسبة كبيرة من عينة الدراسة تلجأ الي التقييم من أجل الوقوف علي مكامن الضعف و القوة في مختلف المستويات.

و بناء عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١-الاهتمام بتأهيل مدرء الادارات و رؤساء الأقسام طبقاً لمهام الادارات.

<sup>١</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية (الجمهورية العربية السورية)، ٢٠٠٩م.

٢- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المهارات الادارية و القيادية.

٣-الاعتماد علي معايير واضحة تتعلق بالخدمات المقدمة ذات صلة وثيقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للخدمة و مقدمي الخدمة و المستفيدين منها.

٤- اعتبار التقييم احد وسائل التطوير و التحسين و التنمية و التحفيز و طريقة اتصال هادفة بين الرئيس و المرؤوس.

**الدراسة الثالثة: دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان، ١٤٢٤هـ (١).**

هذا و قد استهدفت الدراسة تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، و التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، هذا بجانب إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول الي تحديد نقاط الإختلاف والضعف تمهيداً لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية في فقرة "زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية" أي أنه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرة وكلما نقص عدد الدورات التدريبية يقل مستوى الإدراك لها.

- أما بخصوص العقبات و المشاكل التي تواجهها الرقابة الإدارية في شرطة حائل فقد أظهرت نتائج الدراسة أن "المحابة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة" و "ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل" و "عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث" و "ضعف الوعي بالرقابة الذاتية" و "تباعد المواقع الجغرافية للمراكز والأقسام" و "عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية" و "عدم وجود معايير لقياس الأداء" و "صعوبة قياس الأداء في أقسام ومراكز الشرطة" و "عدم وضوح المهام المناطة بالضباط والأفراد" و "الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة."

**الدراسة الرابعة: دراسة سعيد يوسف الغامدي، ١٤١٥هـ (٢)**

و قد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في أجهزة التفتيش الإداري بإدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من خلال أداتي استبيان، الأولى

(١) دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان بعنوان: (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية ١٤٢٤هـ)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

(٢) سعيد يوسف الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : ١٤١٥ هـ. ) .

مكونة من (٢٤) مفردة طبقت على (١٥٥) مديراً من مديري المدارس بمنطقة جدة التعليمية وذلك لقياس فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين من وجهة نظر مدرء المدارس، والإستبانة الثانية مكونة من (٢٠) مفردة طبقت على (١٠) (مفتشين إداريين بهدف قياس درجة أهم العوائق التي تقلل من فاعلية دورهم الرقابي وذلك من وجهة نظر المفتشين أنفسهم ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك تطابق في وجهات نظر الطرفين: مدرء المدارس والمفتشين الإداريين حول ضعف فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين بصفة عامة. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصدها في أدبيات الدراسة و التي اشتملت علي مفاهيم الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها وأنواعها إلا أنها تختلف عن دراسة الباحث الحالية من حيث المجال البشري والمكاني في عملية التطبيق إذ أنها ركزت علي الدور الرقابي للمفتشين الإداريين والموجهين ومدرء المدارس في المدارس التابعة لإدارة التعليم بينما ركزت الدراسة الحالية علي أداء الأجهزة الحكومية في القطاع الزراعي.

#### الدراسة الخامسة: دراسة مسلط صالح بن ملافخ، ١٤١٣ هـ (١).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة لتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الأساليب. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد أربعة أقسام للشرطة بمدينة الرياض وهي: قسم الروضة والنسيم والبطحاء، والعليا. وركزت دراسته على أهم المشكلات التي تعترض لأمن المواطن والمجتمع و حددها في ستة قضايا وهي: دخول المنازل، السكر، الإصابات، المضاربات، إطلاق النار، الأخلاقيات. (حيث قام بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف بين الأقسام في تلك القضايا معتمداً على قياس الأداء (الإنجاز) على أساس العامل الزمني بين ورود القضية وحتى مرحلة إنجازها و الفصل فيها، وكذلك مقارنة سرعة الإنجاز و وسائل حل المشكلة أو الفصل فيها بين الأقسام، وأيضا مقارنة أي نوع من أنواع الجرائم المختارة مع بعض بين الأقسام المحددة من حيث العدد وظروف الجريمة والتصرف فيها. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا، الإجراءات التي تمت في تلك القضايا المختارة من إحالتها إلى جهة الإختصاص أو إنهاء القضية، كما أظهرت الدراسة سوء إستخدام السجلات الموجودة وعدم المراقبة والتدريب على كيفية الإستفادة منها. هذه الدراسة

---

(١) دراسة مسلط صالح بن ملافخ بعنوان: (أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة وذلك لنيل درجة الماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: ١٤١٣ هـ).

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الرقابة الإدارية، إلا أن هناك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث الأهداف والمجال المكاني واستقاد الباحث منها فيما يختص بصياغة مفهوم وماهية الرقابة الإدارية.

### ماذا يُميز هذه الدراسة عن غيرها؟

- تتمحور الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حول معرفة مدي أثر الرقابة الإدارية علي أداء الأجهزة الحكومية في محاولة لفهم طبيعة المشاكل التي تعترض مسار الأداء بهذه الأجهزة. و قد عمدت هذه الدراسات و الدراسة الحالية إلي تحديد المشكلة - مع اختلاف طبيعتها - بصورة واضحة و محددة.
- كما أن جميع هذه الدراسات تشترك في وضع فروض كحلول مقترحة للمشكلات و حاولت إثباتها أو اختبارها و كذلك اتبعت المنهج العلمي في الوصول إلي النتائج و قدمت توصيات للحل، كما أنها انتهجت المنهج العملي أو التطبيقي في جمع البيانات و المعلومات.
- اتفقت كل الدراسات علي أن العنصر البشري يعتبر الأهم من بين عوامل الإنتاج و عليه فإن الاهتمام به اختياراً و تدريباً و استيقائه يجب أن تكون أولوية كل قيادات المنظمات.
- الفجوة التي تغطيها هذه الدراسة:

- ركزت هذه الدراسة علي الجوانب الإدارية و التنظيمية مقارنةً بالدراسات السابقة التي ركزت علي النواحي الفنية بصورة أكبر.
- ركزت معظم الدراسات السابقة علي القطاعات الحكومية الخدمية بينما ركزت الدراسة الحالية علي القطاعات الإنتاجية.
- استخدمت الدراسات السابقة متغيرات قليلة بينما استخدمت الدراسة الحالية متغيرات كثيرة و متنوعة.
- إن الفروض التي قامت عليها هذه الدراسة لم يتم اختبارها في الدراسات السابقة.
- تضمنت الدراسة الحالية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء و كأداة هامة للرقابة الإدارية بخلاف الدراسات الأخرى التي تناوت الرقابة من منظور تقليدي بحت.
- لم تكتف الدراسة الحالية بالتركيز علي العنصر البشري كعامل حرج للنجاح بمفرده بل أشارت الي ضرورة وجود النظم و منهجيات العمل كضرورة للتطوير التنظيمي.
- و لما تفردت به هذه الدراسة من طرح فإنه من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة نوعية مقارنة بغيرها من الدراسات و تمثل خطوة أو لبنة باتجاه بناء نظام رقابي حديث و متخصص كالاتجاه التطبيقي للرقابة و المعروف باسم نظام المتابعة و التقييم علي سبيل المثال.

## الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: الرقابة الإدارية: المفهوم، الأهمية، الأدوات، الأهداف، المجالات و الأنواع

المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الادارية

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب

علي الأداء

المبحث الأول: الرقابة الإدارية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأدوات، المجالات و الأنواع.

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:-

١- المعني اللغوي لكلمة رقابة:

لغوياً تشير كلمة رقابة و تعني المحافظة علي الشئ و صونه و حراسته كما تعني الاحتراز، التحفظ و المراعاة. حيث ورد في لسان العرب: رقب الشئ يراقبه مراقبة و رقاباً أي حراسة، رقيب القوم أو الشئ، حارس القوم أو الشئ و من أسماء الله الحسني "الرقيب" أي الحافظ الذي لا يغيب عنه شئ. كما ورد لفظ الرقابة في القرآن الكريم في عدة مواضع: منها قوله تعالى: ( ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد ) سورة (ق)- الآية (١٨) قال القرطبي في تفسيره الرقيب هو المنتبغ للأمر أو الحافظ. كما ورد في القرآن الكريم علي لسان سيدنا عيسي عليه السلام: (فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم و أنت علي كل شئ شهيد) سورة المائدة - الآية ( ١١٧ ) و أيضاً قوله تعالى: (فخرج منها خائفاً يترقب) سورة القصص الآية (٢١): مراقبة هنا بمعني التحوط و الاحتراز و علي صعيد السنة النبوية الشريفة فقد ورد عنه (ص) قوله:(و ما من نبي الا أعطي سبعة رقباء نجباء ) أي حفظة ملازمين له يحولون دون أن يمسه أذي حتي يتسني له تبليغ الرسالة كما هي، و كما جاء في الأثر أيضاً قول أبوبكر الصديق رضي الله عنه: (أرقبوا محمداً في آل بيته ) و يدل المعني هنا علي الحفظ لهم بكل ما تحمل الكلمة من معني أيضاً.

و من خلال بحث معني كلمة رقابة في اللغة الانجليزية فوجد تعدد وتباين المعاني هو السائد حيث أنها:

- تحمل معني مراجعة شيء أو فحصه للتأكد من حسن سيره أو مقارنة شيء بما ورد في مصدر أو أصل.

- تعني ضبط أو تعديل أو تنظيم

- كذلك تعني المقارنة مع مستوي أو معيار

. كما تشير أيضا الي معني الكبح أو الضبط أو التقييد.

كما يعرف قاموس Webster كلمة "Control" علي أنها: تطبيق السياسات و الإجراءات لتوجيه و تنظيم و تنسيق الإنتاج و الإدارة و خطة المشروع التجاري بطريقة تحقق أهداف المنظمة، كما يعرفها

١ عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، ص ٣٢

معجم مصطلحات الإقتصاد و المال و إدارة الأعمال بأنها تعني في الأصل الفحص أو التحقق من مبلغ أو قيد أو شيء من واقع دفتر أو سجل حسابي أو كشف و بالتالي يشير المعني في مجال المحاسبة الي مراقبة و تنظيم حسابات الشركة و مقارنة الأعمال المنفذة بالميزانية الخاصة بها لتحديد مدي مستوي المطابقة بينهما.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الرقابة يدور حول ضبط الأداء و التحكم فيه لتتسق مخرجاته مع ما هو مخطط من عمل من خلال إستيفاء الشروط و المواصفات و المعايير المحددة سلفاً.

## ٢- تعريف الرقابة الادارية:-

أما من حيث المصطلح فلم يتفق علماء الفقه الإداري كعادتهم - فيما يتعلق بموضوعات حقل العلوم الإجتماعية و الإنسانية - حول تحديد دقيق لمفهوم الرقابة متأثراً كل منهم بالبيئة الاجتماعية أو الثقافية التي ينتمي إليها و عليه فقد برزت عدة تعريفات للرقابة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها علماء الادارة لهذا الموضوع و نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر:-

١ . الرقابة هي التحقق من أن ما تحقق مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة<sup>١</sup>  
٢ . الرقابة وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية و الوقت المحدد له.

٣ . كما يعرف الكاتب علي السلمي الرقابة بأنها: " تلك الجهود و الأنشطة المستمرة و المنتظمة للحصول علي معلومات صحيحة و دقيقة عن تقدم العمل و التنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولي الإدارة العامة مسئولياتها و مقارنة معدلات التنفيذ و مستوياته بالمعدلات و المستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة، و الكشف عن الإنحرافات و تصحيحها و العمل علي منعها إن أمكن<sup>٢</sup>

٤- كما عُرفت الرقابة أيضا بأنها التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه، و هي تشمل علي تحديد معايير رقابية، و قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع و التعرف علي أسبابه و العمل علي تصحيحه.<sup>٣</sup>

١. د. زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الإدارية، (الطبعة الثانية)، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ٢٠٠٩م، ص ٥

٢ علي السلمي، الادارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص ٢٨٧

٣ د. عبد الفتاح الصحن، فتحي حسن السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م)، ص ١٢



٥- و في تعريف آخر للرقابة (هي تقييم لأنظمة المنشأة لمعرفة ما إذا كانت الموارد المتاحة تحت تصرفها تستغل بكفاءة و فاعلية نحو تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للمعايير الموضوعية.<sup>١</sup>

٦- كما عُرفت الرقابة أيضاً بأنها: الوظيفة الخاصة بالملاحظات حول عمليات التنفيذ و مستوي مخرجات التخطيط و التنظيم و التوجيه و قياس النتائج بالمقارنة بين ما تم فعلاً و ما هو مطلوب بمعايير و محتوى الخطط المعدة و السياسات و اللوائح و الأوامر المعمول بها، و من ثم يتم تحديد مستوي الانحراف إيجاباً أو سلباً، علي أساس موضوعي، بعد دراسة و كشف أسباب حدوثه و اتخاذ ما يلزم لمعالجته و أخذ كل النتائج في الحسبان عند إعادة التخطيط أو التنظيم أو أسلوب التوجيه أو الإشراف أو القيادة، حتي لا يحدث أو يتكرر ما حدث - و وضع معايير كمية و نوعية و زمنية و نقدية لتحقيق رقابة تتنبأ بالإتجاهات و الأحداث المستقبلية، و أن نضع إستراتيجيات لهذه الرقابة لتكون أكثر فاعلية و فورية لتعالج الأمور التي تحتاج لعلاج سريع، و أن تتنبأ بالخطأ قبل أن يقع، و أن تكون هناك رقابة تاريخية من خلال مراجعة الحدث بعد وقوعه، و أن تسعى الرقابة دائماً و أبداً لتحسين الأداء بدراسة كل المعلومات المترددة التي تساهم في رفع الكفاءة و الفعالية.<sup>٢</sup>

من العرض السابق للتعريفات المختلفة التي تناولت موضوع الرقابة نجد أنها قد اختلفت شكلاً إلا أنها تكاملت مضموناً إذ أنها جميعاً قد اتفقت علي تأكيد أن الهدف النهائي للرقابة هو تطابق مخرجات العملية الإدارية مع الخطة الموضوعية وفق المعايير المحددة سلفاً سواء تعلقت هذه المعايير بالزمن المحدد للتسليم، الكفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أو الجودة و المطابقة للمواصفات المحددة أو الفاعلية من حيث تطابق المخرجات مع الهدف المحدد بالخطة. و بالنظر للتعريفات السابقة للرقابة الإدارية يمكن استنتاج الآتي:-

١ - ضرورة قيام أي منشأة بالتخطيط أولاً لتحديد أهدافها مع وضوح السياسات التي يتم بموجبها التنفيذ. و من هنا يتضح أن وجود خطة عمل في المقام الأول يتعبّر مطلباً أساسياً لوجود نظام رقابي يتسم بالفاعلية - إذ أنه بدون الخطة المحددة الأهداف لا معني للرقابة، حيث يتم اعتماد هذه الأهداف كمعايير يتم القياس في ضوءها لاحقاً. و من ثم فإن عملية الرقابة نفسها هي عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف و ليست هدفاً في حد ذاتها، و هذا ما أكده الشوبكي في تعريفه للرقابة حين قال: "الرقابة بشكل

١ المغربي، كامل مجده، المدخل لإدارة الأعمال: أسس و وظائف، (عمان، مكتبة عمان، ١٩٧٤م - ص ٢٦٨

٢ الطويل، مجدي علي، الإدارة المعاصرة، المدخل - المشاكل - الكفاءة (القاهرة، دار الفرجاني، ١٩٩٠م)، ص - ١٦٧

عام هي عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدي تحقق الأهداف، بكفاية و فاعلية في الوقت المحدد، و هي بذلك تستهدف قياس الجهد بالنسبة للأهداف المراد تحقيقها<sup>1</sup>.

٢ - لا يقتصر مجال استخدام الرقابة علي المشروعات التجارية و الصناعية فحسب و إنما يتعدى ليشمل كل المشروعات الربحية و غير الربحية و سواء كانت تنتج سلعاً أو خدمات و سواء كانت مشروعات كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة.

٣- أن الرقابة هي أداة من أدوات الإدارة العليا و أسلوب من أساليبها لضمان سير العمل حسب السياسات المرسومة، و الإجراءات المحددة، من قبل المالكين، مجالس الإدارة، أصحاب المصلحة... الخ، ضماناً للحقوق و ترشيداً للأداء و زيادة للإنتاج أياً كان نوعه.

٤- تساعد الرقابة الإدارة علي الإحاطة بكل أصول المنشأة و ترشيد استغلالها و الحفاظ عليها بما يخدم الأهداف والأغراض المحددة من قبل أصحاب المشروع، و علي هذا الصعيد تلعب الرقابة دوراً تنسيقياً بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

٥- أن العملية الرقابية تبدأ من قمة الهرم الإداري - القيادة العليا - عندما تضع الأهداف و تحدد وسائل تحقيقها و تنتهي في أدني مستوي إداري - أي أن العملية تبدأ من مرحلة تحديد الأهداف و تحديد معايير قياسها و أن الرقابة عملية مستمرة و ليست قاصرة علي مرحلة النتائج فقط بعد انتهاء التنفيذ، كما أن كلمة رقابة أوسع نطاقاً من أن يتم حصرها استخدامها في التفتيش أو التخويف بل هي وظيفة إدارية تتكامل مع بقية الوظائف الأخرى و تؤدي بغرض مساعدة العاملين علي تحقيق الأهداف.

٦- بعض التعريفات اقتصرت دور الرقابة علي فحص و تقييم أنشطة المنظمة أو المشروع لمعرفة كفاءة استغلال الموارد المادية و البشرية في إطار تحقيق مستويات أداء محددة إلا أن الباحث في مفهوم الرقابة يجدها تذهب أبعد من ذلك لتشتمل علي مراجعة الخطط و السياسات و الإجراءات و النظم و طرق العمل ... الخ القائمة المفضية و ذات المساهمة في تحقيق الأهداف المعينة.

مما سبق يتضح أن الرقابة - في أي منظمة - هي الدعامة الأساسية للتأكد من تنفيذ الخطط و تطبيق السياسات و تكامل الأنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف إلا أن نجاح الرقابة و فاعليتها يتطلب

<sup>1</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مبادئ الرقابة علي أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨١م، ص

توفر مقومات أساسية لوجودها من قائمين عليها و من وظائف محددة لإجرائها. و بعد التعرف علي ماهية الرقابة و كنهها معني و اصطلاحاً ندلف الي محور آخر يتناولها من حيث الأهمية:-  
ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

تتجلي أهمية الرقابة من خلال النظر الموضوعي للأبعاد الآتية:-

١- **البيئة:** إذ ثبت بما لا يدع مجالاً للشك بأن البيئة المعاصرة للمنظمات أصبحت شديدة التعقيد و تتسم بتنوع و تعدد الأطراف التي تتعامل معها هذه المنظمات، فعلي سبيل المثال يستوجب التنافس الحاد بين الشركات التجاوب السريع مع التغير البيئي المستمر و هنا يأتي دور الرقابة في مدها للإدارة بالمعلومات الضرورية و في الوقت المناسب لإحداث التجاوب المطلوب مع متغيرات البيئة.  
٢- **تعقد التنظيم:** تتسم التنظيمات الإدارية المعاصرة بالتعقيد الشديد الذي يشمل كل الجوانب الفنية منها و السلوكية بالمنظمة و يتجاوز هذا التعقيد طاقات أي مدير بمفرده في الإحاطة به و لضمان سير عمليات منظّمته بكفاءة لا بد له من الإلمام التام بكل التفاصيل المهمة في هذه المنظمة و من ثم يبدو واضحاً دور و أهمية الرقابة في رفده بالمعلومات التي تعينه في اتخاذ القرار الصائب و في الوقت المناسب في المواقف المختلفة.<sup>١</sup>

٣- **التراكم:** السبب الثالث لتأكيد أهمية الرقابة هو التراكم. و يشير هذا المصطلح الي حقيقة ثابتة وهي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً داهماً و كبيراً في اليوم التالي. قياساً علي هذه الحقيقة فإن إدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الإنحراف البسيط في الأداء و تغض الطرف عنه في المدي القصير لا بد أن تقاجأ بعدئذ بأنها في موقف لا تُحسد عليه و ما النار إلا من مستصغر الشرر. و من وجهة نظر أخرى فقد أوضح Dessler<sup>(٢)</sup> أن المدراء يحتاجون للرقابة لسببين و هما:-

**السبب الأول:** هو أنه لا بد من التأثير علي العاملين لكي ينجزوا ما هو مطلوب منهم لأنه لو كان العاملون يقومون دائماً بإنجاز أفضل ما تتوقعه المنظمة فإنه لن تكون هناك حاجة للرقابة، و لكن الواضح أن الأفراد يكونون في بعض الأحيان غير قادرين أو غير مستعدين للتصرف بصورة تحقق مصالح المنظمة، لذا فإنه لا بد من وجود مجموعة من أدوات الرقابة للحيلولة دون حدوث السلوك غير المرغوب فيه و تشجيع التصرفات المرغوبة **السبب الثاني:** هو أنه في عالمنا المعاصر نجد أن

١ علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ١٩٩٣، ص ٣٥٤-٣٥٥

٢ احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ١٤٢٤ هـ الموافق ٢٠٠٣م - ص ٦٩-٧٠

الخطط يمكن أن تتقدم بسرعة مما يستدعي توفر آليات رقابية تخطر الإدارة بضرورة إدخال التعديلات اللازمة علي الخطة المعنية باستمرار للإستجابة للموقف المائل. و تهدف الرقابة هنا للحيلولة دون مواجهة المفاجآت غير السارة في المستقبل. لا سيما و أننا نعيش عصر العولمة و العالم القرية في ظل ثورة الإتصالات و انتشار التقنية بكل ضروبها و انعكاس ذلك علي حياة الناس و المنظمات علي السواء و يبدو ذلك بشكل أكثر وضوحاً في مجالات الحكم و الإدارة و الإقتصاد و المال... الخ المنظومة. و علي ذات النسق نجد تأثير منظومة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و المتمثلة في المؤسسات الدولية مالية كانت أو سياسية علي أداء المنظمات المحلية و للتعامل المتكافئ مع المجتمع الدولي بكل ثقل مؤسساته المالية و الإقتصادية و الإجتماعية فإن الأمر يقتضي أن تقوم الدول النامية - و منها السودان - بتوفير أوضاعها في كافة المجالات و التكيف مع هذه المعطيات الجديدة من خلال إجراء الإصلاح الإداري و الهيكلي و التشريعي علي أوسع نطاق و بناء المؤسسات الرقابية الداعمة لهذا التطور.

و عموماً يُنظر للرقابة كحجر الزاوية في الإدارة و أنها تُعد وظيفة حيوية في كافة الدول بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة، ففي جمهورية الصين الشعبية مثلاً تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس في الدولة الي جانب السلطة التنفيذية و السلطة التشريعية و السلطة القضائية و سلطة الخدمة المدنية.<sup>١</sup> و علي النقيض من ذلك يلاحظ أن دستور السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م قد اشتمل علي (١٠) مواد للتشريع بينما لم يتجاوز نصيب الرقابة سوي مادتان فقط و هذا حذوه دستور ولاية نهر النيل الإنتقالي لسنة ٢٠٠٥م إذ احتوي علي (٩) مواد للتشريع و مادة واحدة و جزء من مادة أخرى للرقابة رغم أن الرقابة والتشريع يعتبران صنوان في الأهمية و بالتالي فإن هذا الإختلال في التوازن بينهما سيلقي بظلاله علي منظومة الأداء بصفة عامة.

### ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

يري العديد من كتاب الإدارة أن الرقابة علي الأداء تحقق أهدافاً عدة، و لكن إجمالاً يمكن إدراجها تحت هدفين رئيسيين هما:-

#### أ . أهداف وظيفية:<sup>٢</sup>

١ نعمات محمد أحمد أبة، مرجع سبق ذكره ، ص ٩

٢ احمد بن صالح بن هليل الحربي، مرجع سبق ذكره - ص ٦٩-٧٠

و هي الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء في المنشأة المعنية حيث تشمل:-

- ١ - الحكم علي كفاءة الأداء
  - ٢ - تحديد مستويات الإنحرافات و معرفة أسبابها و علاجها
  - ٣ - التأكد من تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.
  - ٤ - تقديم الإقتراحات الهادفة الي تحسين أساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بمستوي مناسب.
  - ٥ - معرفة مشروعية القرارات المتخذة.
  - ٦ - التأكد من وجود التنسيق بين الوظائف و الوحدات المختلفة.
  - ٧ - التأكد من حسن استخدام الموارد المادية و البشرية بالمنظمة.
  - ٨ - الكشف عن نقاط القوة و ابداعات العاملين لمكافأتهم.
  - ٩ - التأكد من انتماء و ولاء العاملين للمنظمة المعنية.
- ب - أهداف استراتيجية:**

وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة و التي تعود علي المنظمة نتيجة تطبيق الرقابة علي الأداء، و من هذه الأهداف:-

- توفير أساس لتحسين إدارة المنظمات للموارد المتاحة لها من خلال ما تقدمه الجهة المسئولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة علي تحسين ظروف العمل، و تحديد المشكلات التي تعترض الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بالتعرف علي أسبابها و المسئولين عنها بالإضافة الي رسم سياسة سليمة للحوافز و المكافآت التي تقدم للمتفوقين في أدائهم.
- المحافظة علي المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف و الحد من الإسراف و التبذير في النفقات.
- كسب رضا المستفيدين و أصحاب المصلحة من نتائج الأداء وإقناعهم بمدي كفاءة و فعالية البرامج و الأنشطة في المنظمة وحسن استخدام المال العام خاصة في المنظمات الحكومية، و ذلك من خلال تقديم أدلة تتميز بالصدق و الموضوعية عن الأداء من الواقع العملي.
- تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بالإنتاج و الخدمات اللازمة للسلطة العليا في الدولة لوضع السياسات المختلفة الفعالة للدولة، و إعداد خطط التنمية.

مما سبق يتضح جلياً أن لعملية الرقابة الادارية أهدافاً واضحة إذ بدونها - أي الرقابة- يمكن أن تكون هناك أنشطة كثيرة يتم الصرف عليها و لكنها ليست ذات صلة بالأهداف المرغوبة و بالتالي يتحول كل جهد المنظمة الي هشيم تذروه الرياح.

و بالرغم من وضوح أهداف الرقابة إلا أن ذلك ليس كافياً لتحقيق النتائج المرجوة بل إن هناك شروطاً لصحة الرقابة و هذه الشروط تعتبر بمثابة متطلبات مسبقة أيضاً و يجب أن تتوفر أولاً حتي نستطيع القول بأننا نمارس عملية الرقابة علي الأداء فما هي هذه الشروط؟

#### رابعاً: شروط صحة الرقابة الإدارية<sup>١</sup>

لتحقيق أهداف الرقابة هناك شروط لصحة هذه الرقابة لا بد من توافرها أولاً و هي:

١- وجوب علم القائم بالرقابة بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته مع امتلاكه مهارات تخطيطية لإعادة ترتيب الأولويات إذا تعددت و تنافست.

٢- إمتلاك القائم بالرقابة للمهارات و القدرات الفنية للعمل الذي يراقبه حتي يتمكن من تصويبه هذا بجانب القدرات السياسية التي تمكنه من الحكم علي مدي اتفاق عمل الجهاز المعني مع السياسة العامة ليتمكن من تقويم الإنحراف فيه.

٣- ألا تمارس الرقابة بصورة إرهابية أو التسامح بما يؤدي الي عدم الاكتراث. - إذ أن الصرامة الشديدة تجعل من الرقابة قيداً ثقيلاً، كما أن التهاون يجعل منها إجراءً شكلياً لا جدوي منه. و بمعني آخر فإن النجاح في الرقابة يتطلب قدراً من الحكمة و الحصافة إلي جانب الذكاء الإجتماعي و الوجداني لدي القيادة إذ أن الإفراط في الرقابة يؤدي للسلبية و قتل روح الإبداع و يحول دون تطوير الذات لدي الموظفين و علي الصعيد الآخر فإن التفریط فيها و ترك الحبل علي الغارب يقود الي الفوضى الفاتلة.أي أن الرقابة الفعالة تتطلب الإستمالة الايجابية للعامل من خلال استخدام مخرجات العلوم و النظريات السلوكية في هذا المجال.

٤- عدم التركيز علي الجزئيات و التفاصيل كسباً للوقت.

٥- ألا تتعدد جهات الرقابة فلا يدري العامل مع من يتجه والي أين يذهب؟ و المثل السوداني يقول "ريسين بيغرقوا المركب" و تتكرر الأمثال في هذا الصدد فيقول المثل الشعبي أيضاً: " أن كثرة الطباخين تفسد الطبق. "

١ عبد الله عبد الرحمن النفيان، مرجع سبق ذكره، ص ٢١ - ٢٢

٦- الكشف السريع للانحرافات و المواجهة السريعة لها و حسمها فوراً حتي لا يشجع التأخير المنحرفين في التمادي أو يؤدي ذلك الي سخط و إحباط المتضررين.

٧- ألا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء و توقيع العقوبات بل أن ترمي الرقابة الي تصويب الأخطاء و معالجتها و توجيه و إعادة التوجيه.

٨- أن يحدد للعاملين وصف وظيفي واضح و محدد يبين الواجبات و المسؤوليات حتي لا يفاجئوا بمطلوبات الرقابة علي غرة.

و من المؤكد فإن تحقيق الشروط أعلاه يجعل من الرقابة عملية جادة و فاعلة تسهم بوضوح في ترقية الأداء بالمنشأة المعنية.

يقول كتاب الإدارة أن الرقابة هي الوظيفة الرابعة للإدارة و لكن واقع الحال يشير إلي أن وظيفة الرقابة تتداخل و تتشابك مع كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق إلي درجة أن البعض يشبهها بالجهاز العصبي الذي يمس كل خلايا الجسم و تتضح واقعية هذا التشبيه من خلال إبراز علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى كما يلي:-

**خامساً: علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى:-**

#### **(أ) علاقة الرقابة بالتخطيط:**

ترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً إذ يعتبر الكثير من الكتاب أن هاتين الوظيفتين هما وجهان لعملة واحدة فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة إذ لا تمارس الرقابة علي أعمال لم يتم التخطيط لها مسبقاً، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند الي خطط واضحة و محددة و قابلة للتحقيق و بنفس القدر فإن الخطط الموضوعة لا يمكن التأكد من سلامة تنفيذها دون نظام فعال للرقابة. و في سياق هذا الارتباط بين الرقابة و التخطيط نجد أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية، أساليب الرقابة علي المخزون و القوائم المالية... الخ، أضف الي ذلك فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتسم بعدة خصائص منها **التعدد**، بمعنى وجود عدد كبير من المتغيرات الداخلية و الخارجية: فمثلاً في سياق البيئة الداخلية يمكن أن تعاني المنظمة النقص المفاجئ في أحد أو بعض الموارد، أو المشكلات الفنية، أو الإنسانية. أما في البيئة الخارجية فقد تواجه المنظمة صعوبات في النواحي السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية. الصفة الثانية للبيئة هي **التغير** إذ أن جميع المتغيرات السابقة غير ثابتة فهي في حركة

١. د. علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٧-٣٤٨

مستمرة مما يستوجب متابعة هذه الحركة المستمرة لحظة بلحظة من قبل الإدارة الواعية و اليقظة و المدركة لدورها، أما الصفة الثالثة لبيئة المنظمات المعاصرة فهي **التداخل** فهذه المتغيرات المؤثرة علي نشاط المنظمة علي كثرتها و تغيرها المستمر لا يوجد بينها متغير مستقل واحد، بحيث يمكن متابعته و تحليله لمعرفة السلوك المحتمل للمتغيرات التابعة له، و معني هذا أن كل متغير يؤثر و يتأثر بالمتغيرات الأخرى - هذا التأثير المتبادل يجعل الصورة أكثر تعقيداً و قتامة و لتفادي الآثار السالبة لمثل هذا الوضع يأتي دور التخطيط إذ أنه المعني باستخدام الحجم المتاح من الموارد لتحقيق أعلي إنتاجية ممكنة في ظل مثل هذه الظروف. و هنا تبرز الأهمية البالغة لدور الرقابة إذ أنها - أي الرقابة - هي المعنية بضبط و إعادة التوازن بين طموحات الخطة و الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

### (ب): علاقة الرقابة بالتنظيم

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:-

- تحديد الهيكل التنظيمي
- تحديد الهيكل الوظيفي
- تحديد الهيكل الراتبى
- تحديد المهام و الإختصاصات و المسؤوليات للإدارات و الأقسام و الوحدات والشعب ...الخ.
- إعداد الدليل التنظيمي بكل ما يحتويه من تفاصيل حول مطلوبات الأداء لكل قسم أو وحدة أو إدارة.

- كما يعمل علي تنظيم الأفراد، تنظيم العمل، و تنظيم الوقت بتحديد التنظيم لكل ما ذكر أعلاه من هياكل و وصف وظيفي و مراكز مسئولية كأساس للمساءلة تتحدد الأهداف و تتضح و وضوح الأهداف يشجع علي تحقيقها و من ثم يمكن القول أنه كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً و محدداً للمسئوليات كلما سهلت بالتالي عملية الرقابة و زادت كفاءتها. و المعروف بداهة أن الأهداف المكتوبة تمثل مرآة تعكس منحني التقدم باتجاه الهدف المحدد بعكس إذا تم تجاهل تحديد الأهداف كتابةً.

### (ج) علاقة الرقابة بالإشراف و التوجيه:-

يقوم المشرف الإداري بوظيفة التخطيط و توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف و مراقبة أدائهم في ذات الوقت و توجيه طريقة فعالة لمعالجة المشكل قبل أن يستفحل كما أنه يحفظ للعامل كرامته و يوفر له المناخ النفسي الملائم لإطلاق قدراته و طاقاته الكامنة و يعزز مستوي الثقة في نفسه إذ من



خلال التوجيه يتم تبصير الفرد العامل بمواطن الضعف لديه و أن هناك فرص للتحسن و بتكرار التوجيه تصبح عملية الرقابة ذاتية شيئاً فشيئاً كعادة مكتسبة و جزءاً من حياته و سلوكه.

### سادساً: مجالات الرقابة الإدارية

تغطي عملية الرقابة الإدارية مجالات عديدة و يمكن حصر أهمها في الآتي:-

١- الرقابة علي الأهداف - و التأكد من إمكانية تحقيقها بتوفر الموارد المناسبة و اللازمة بأنواعها المختلفة و يصنف هذا النوع كرقابة وقائية تتحسب لتجنب وقوع الأخطاء و إهدار الموارد المختلفة و يعد هذا النوع بمثابة رقابة حديثة تقوم علي أساس الإنذار المبكر.

٢- الرقابة علي السياسات - لضمان إتساق الخطط مع السياسات و ضمان تحقيق الخطط لأهدافها.

٣- الرقابة علي الإجراءات - لضمان أداء العمل بالكيفية المحددة له.

٤- الرقابة علي كفاءة و فاعلية أداء الموارد البشرية كعنصر مستقل له تأثير عظيم علي المتغيرات التابعة

٥- الرقابة علي كفاءة و فاعلية الإدارة من حيث تحديد الأهداف و القدرة علي تحقيقها.

٦- الرقابة علي الأنشطة الرئيسية في المنظمة، مثل: التخطيط و المتابعة، الإنتاج، الأموال، الأفراد... الخ.

سابعاً: مراحل (خطوات) عملية الرقابة: تمر عملية بناء النظام الرقابي بأربعة خطوات أساسية و هي:

### المرحلة الأولى: مرحلة وضع و تحديد معايير قياس الأداء

#### مفهوم المعايير:-

كما سبق الذكر فإن وجود خطة يعتبر مطلب أساسي للقيام بالرقابة و بما أن هذه الخطط تختلف عن بعضها البعض من حيث التفصيل و درجة التعقيد لذا تصبح الحاجة ماسة إلي تحديد معايير للأداء و معايير الأداء (Performance Standards) يقصد بها الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. و هنا يتوقف إنجاز الأداء في المقام الأول علي تحليل و حصر عناصره المكونة له و تحديد خصائص هذه العناصر و مواصفاتها و اعتماد هذه الخصائص و المواصفات كمعايير أو أهداف رقابية يتم من خلالها تحديد مستويات الأداء المرغوب في كل عنصر، حتي تتمكن المنشأة من إجراء عملية القياس لاحقاً و كما يقال ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و ما لا يمكن إدارته لا يمكن ضبطه أو السيطرة عليه أو تطويره و القياس لا يتم إلا من خلال وجود أهداف رقابية محددة علي مستوي الإدارات والأقسام و الوحدات و الشعب و الأفراد بالمنظمة المعنية.

**تعريف المعيار:** عرف أحد الكتاب المعايير بأنها: "مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية و هي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر، كما تعتبر في نفس الوقت هدفاً تسعى المنظمة لتحقيقه.<sup>١</sup> و عرفها آخر بأنها "مقاييس و معدلات يتم تحديدها مقدماً بناءً علي مواصفات هندسية لاستخدام الطريقة العلمية لتحديد كل من الكميات و الأسعار للخدمات و معدلات العمالة و معدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه توصيفاً كاملاً.<sup>٢</sup>

و يعبر عن المعيار بأنه: "المستوي الذي يجب أن يكون عليه الأداء، أو أنه هدف مرغوب فيه للأداء أو نموذج ينشأ عن طريق العادة أو العرف و يلقي قبولاً عاماً، أو يفرض بموجب قانون، أو بقرار إداري و ينشأ عادة بعد الملاحظة الواسعة والتجريب و البحث و الاختبار.<sup>٣</sup>

و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه فمثلاً إذا قلت جيد ، حسن ... الخ، فهذه ليست معايير محددة و بالتالي لا بد أن يتميز المعيار بالخصائص و المواصفات التالية:-

١- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

٢- ثبات المقياس: أي أن تكون النتائج التي يراد قياسها بواسطة مقياس معين ثابتة في حالة ثبات الأداء بعيداً عن التذبذب أو إعطاء إجابات مختلفة في نفس الظروف.

٣- التمييز: و تعني درجة حساسية المقياس و ذلك بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة.

٤- سهولة استخدام المقياس: و يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل المرؤسين في العمل.

٥- القبول: و يقصد به المعيار الذي يشير الي العدالة و الموضوعية و عدم التحيز. و عموماً ينظر الكثير من الكتاب لعناصر الرقابة الآتية كعناصر أساسية و هي:-

#### ١- الكمية

<sup>١</sup> سيد محمود الهواري، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن ٢١: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس (الطبعة الأولى)، مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م، ص ٣٣١

<sup>٢</sup> محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية مقدمة المعلومات التخطيطية و اتخاذ القرارات، القاهرة، مكتبة التجارة، ١٩٧٧م، ص ٣٣٩

<sup>٣</sup> الجمهورية اليمنية، الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة، دليل رقابة الأداء، ٢٠٠٥م، ص ٢١-٢٨

٢- النوعية (الجودة )

٣- زمن الانجاز أو التسليم

٤- التكلفة للوحدة أو التكلفة الإجمالية.

و في هذا اشارة الي أن المعايير تختلف باختلاف طبيعة النشاط المستهدف:

- فهناك معايير كمية: (كمية الإنتاج، عدد ساعات العمل، وحدات الخدمة، عدد وحدات منتجة...الخ). أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف...الخ.

- معايير نوعية و بمواصفات محددة تُقبل (السلعة/الخدمة) أو ترفض بناءً علي مدي مطابقتها لتلك المواصفات، مثل: قدرة تحمل السيارة للصدمات أو الحرائق، مدي درجة تحمل الحبل للشد، ثبات اللون، المتانة، أو نوع الخدمة المقدمة للعميل و مدي إشباعها لحاجته هذا و قد تكون معايير إجتماعية كالمسئولية الإجتماعية باعتبار أن المنظمة مواطن تنظيمي أو معايير إقتصادية تبين درجة و كفاءة استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

و يتناول الكتاب المعايير انطلاقاً من الزاوية التي ينظر بها للأداء متأثراً كل منهم بمجال اختصاصه و بالتالي تتأثر المعايير طبقاً لهذه المرجعيات و لكنها في نهاية الأمر تدور جميعاً في فلك العناصر الأساسية للرقابة، مثل:

١- معايير رأس المال (Capital Standards) مثل معايير معدل العائد علي الإستثمار، فترة استرداد رأس المال، نسبة الأصول الثابتة الي إجمالي الأصول...الخ

٢- معايير الدخل: (Income Standards) و ترتبط عادة بالمبيعات أو مصدر الدخل الرئيس بالمشروع أو المنظمة و تختلف حسب نوع النشاط، و من أمثلتها: متوسط مبيعات كل عميل، أو متوسط مبيعات كل فرع، أو متوسط مبيعات الشركة مقارنة بالشركات الأخرى أو متوسط إيرادات كل سفيرية كما تقاس أيضا بإيرادات السفيرية لكل كيلو متر مثلاً.

٣- معايير غير ملموسة: (Intangible Standards) و هي التي لا تقاس كمياً مثل: اتجاهات الموظفين، الروح المعنوية للعاملين، أو قياس الولاء الوظيفي بالمنظمة أو للوظيفة، أو معدلات الشكاوي و التظلمات الصادرة من العاملين.

٤- المسئولية الإجتماعية: إن المسئولية الإجتماعية للمؤسسة أو المشروع في الغالب يصعب قياسها كمياً، كما يصعب أيضاً قياس حجم التكلفة التي يتحملها المجتمع جراء قيام المشروع و أضراره البيئية أو

الإقتصادية أو الإجتماعية...الخ، و لكن يمكن استخدام قياس الرأي العام بمنطقة المشروع لتحديد مستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية لدي المنشأة المعنية.

٥- معايير تاريخية:(Historical Standards) و تستخرج من السجلات و الدفاتر عن فترات سابقة مثل كمية المبيعات في فترات سابقة أو الإيرادات عن أعوام سابقة (بيانات تاريخية ) و تتم الإستفادة منها في تحديد معايير أداء مستقبلية.

٦- - معايير خارجية (External Standards) و هي معايير تتم المقارنة وفقها بمنظمات أخرى أو بأنشطة أخرى مشابهة.

٧- معايير هندسية: وتتعلق بمجالات محددة كخطيط إنتاج الآلات.<sup>١</sup> أي أن المعايير الهندسية تعبر عن القدرات الإنتاجية لتلك الآلات وفقاً لعوامل التصميم الميكانيكية و تعرف أيضاً بالمعايير الزمنية أو معايير دراسة الوقت و يرجع الفضل لهذه الفكرة للمهندس الأمريكي فردريك تايلور في عام ١٨٨١م.

٨- معايير رقابة التمويل: لقياس أداء المشروع في مجالات التمويل و السيولة و هيكل التمويل و استخدام الأصول الثابتة، و ربحية الأصول المستثمرة و كفاءة عملية التشغيل.

٩- معايير رقابة الأفراد: لضمان وجود قوة عمل كافية و ماهرة و راضية و متعاونة.

و بالنظر لهذه المعايير و علاقتها بالمستوي التنظيمي فإن معايير الأداء تختلف باختلاف المستويات التنظيمية إذ أن لكل مستوي تنظيمي مستويات للأهداف تسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة:

- فهناك معايير تقيس الأداء علي مستوي المنشأة ككل و تعتبر بمثابة مؤشر لمدي نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- و معايير علي مستوي الإدارات الوظيفية (الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية...الخ)

- و معايير علي مستوي الأقسام و أخيراً علي مستوي الأفراد.

هذا التعدد و التنوع في المعايير يشير الي أنه لا تتم مراقبة الشئ نفسه كالإنتاج مثلاً و لكن تتم مراقبة أحد العناصر القابلة للقياس مثل الكم و ذلك من خلال مقارنة حجم الإنتاج الفعلي مع المخطط. و بالنسبة للجودة تتم مراقبة اللون، الصلابة، الطول، العرض أو المظهر. و كذلك تتم مراقبة الوقت من خلال جدول زمني للانتهاء من نشاط معين، و التكلفة من خلال التكلفة الاجمالية أو تكلفة كل وحدة تنتج و تستخدم هذه المعايير لتحديد الانحرافات (إذا وجدت) أي أن المراقبة تتم لعناصر

١- د. مدحت مجد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ٢٠١٤م، ص ١٢٨-١٢٩

الرقابة (الكم، الجودة، الوقت، التكلفة) و ليس للشئ نفسه. و بالتالي نصل في نهاية المطاف الي قياس حقيقي للسلعة أو المنتج أو الخدمة من خلال قياس عناصره المكونة له بعد منحها الأوزان المناسبة حسب أهميتها النسبية.

كل هذا الجهد الذي يبذل في تحديد المعايير المناسبة و توصيفها يهدف للحصول علي قياس دقيق و بجانب أن تحديدها يساعد في تحديد عدد البيانات و التقارير المطلوبة و طريقة استخراجها و مضمونها و مدي شموليتها و بالتالي فإن وجود المعايير يضع المنشأة علي المسار الصحيح الشئ الذي يقود بدوره الي المساعدة في عدم المغالاة في جمع البيانات التي لا طائل من ورائها حفاظاً علي وقت و جهد العاملين و الإدارة العليا معاً حتي يتسني لهم توجيه جهودهم الي عملية الإنتاج و الإنتاجية. و نورد هنا بعض الأدلة و الشواهد التي تدل علي أهمية المعايير فمثلاً إذا أرادت منظمة ما معرفة مدي حفاظها علي مواردها البشرية و قياس الروح المعنوية لديهم فإنه يمكنها الإستدلال علي ذلك من خلال استخدام عدة مؤشرات منها علي سبيل المثال: مؤشر دوران العمل و الذي يمكن إحتسابه كما يلي:-

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{حالات ترك العمل في خلال شهر}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العاملين

فاذا كان متوسط عدد العاملين الشهري في منظمة ما هو ١٨٠ شخصاً و تم في شهر ما فصل ٣٦ مستخدماً فإن معدل دوران العمل في تلك المنظمة يكون  $100 \times \frac{36}{180} = 20\%$ . فإذا عرفنا أن

متوسط معدل دوران العمالة في قطاع النشاط الذي توجد به تلك المنظمة هو ٨% فقط، أمكن لإدارة المنظمة أن تستج بكل وضوح أن معدل دوران العمالة لديها في ذلك الشهر هو معدل عال يفوق المتوسط العام بدرجة كبيرة و علي المنظمة مراجعة سياساتها في هذا المجال لتقارب أو تحقق متوسط معدل دوران العمالة في مجال نشاطها. كما تقيس المؤشرات مثلاً انتاجية العامل الواحد من خلال المعادلة الآتية:-

$$\text{تحديد إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}} \times 100$$

مثل هذه المؤشرات تساعد في معرفة مدى استخدام المنظمة لعمالها بصورة مثلي أما بالنسبة للإستخدام الأمثل للآلات فإن المؤشرات التالية تعكس مدى ترشيد إستخدام تجهيزات المشروع و عُده وآلياته:-

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{عدد ساعات التوقف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}} \times 100$$

$$\text{مؤشر تحديد نسبة الأعطال} = \frac{\text{عدد ساعات الأعطال}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة الارتفاع بالآلات} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل للنتاج الفعلية}}{\text{إجمالي عدد ساعات دوران الآلات في الفترة}} \times 100$$

و تقارن النتيجة بمتوسط الصناعة بوجه عام.<sup>١</sup>

و لمزيد من الإيضاح نسوق المثال التالي أيضاً حيث حددت شركة (بيرجر كنج) معاييرها الرقابية علي النحو التالي:<sup>٢</sup>

١- يجب خدمة العملاء خلال أربعة دقائق من دخولهم المطعم.

٢- يجب خدمة العملاء راكبي السيارات خلال خمسة دقائق من دخولهم طابور الخدمة.

٣- جميع المناضد ينبغي الإنتهاء من تنظيفها تماماً في مدي ثلاثة دقائق من خروج العملاء.

و هنا يلاحظ أن كل معيار من المعايير السابقة قد تمت صياغته في شكل هدف واضح و محدد و بإطار زمني قاطع. و عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة إذ تطابقت المعايير الثلاثة السابقة و اتسقت تماماً مع منظمة تدور أهدافها الرئيسية حول محور واحد ألا و هو خدمة العملاء و كسب رضاهم، و من الطبيعي أيضاً أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها، باختلاف المستوي التنظيمي، ففي المستوي الأعلى تكون المعايير أكثر عمومية و تزداد درجة التحديد و التفصيل كلما اتجهنا الي أسفل الهيكل التنظيمي، و لمزيد من التفصيل حول اشتقاق المعايير من أهداف المنظمة نورد الشكل التالي:

١ د. ابوبكر مصطفى بعبرة، مبادئ الإدارة، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، دار الفضيل للنشر و التوزيع، بنغازي (ليبيا)، ٢٠٠٤، ص ٣٨٩

٢ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢

جدول رقم (١/١): أمثلة لمعايير رقابية متنوعة مشتقة من أهداف منظمة أعمال

المجال	المقياس المعياري	المعيار/ الهدف
المبيعات	عائد المبيعات	٨٥,٠٠٠ دولار شهريا
الانتاج	الانتاجية	إنتاج (٥) وحدات علي الأقل لكل ساعة عمل
ردود أفعال المستهلكين	الإشباع	لا شكاوي
الجودة	عدد الاعتراضات	٣% علي الأكثر اعتراضات علي الوحدات المنتجة
سلوك العاملين	الغياب/ الحوادث / ترك العمل	٣% غياب إسبوعيا علي الأكثر و غير مسموح بحوادث خطيرة
النفقات	نفقات الهاتف الخامات الإمدادات	٣٠٠ دولار شهريا علي الأكثر ٢٠% من المبيعات ٥% من المبيعات
المتحصلات النقدية	النقدية المتحصلة من العملاء	٩٠% من المبيعات شهرياً

المصدر: جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ و التطبيقات الحديثة)، ترجمة: دعبد القادر محمد عبد

القادر، الرياض، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م، ص ٦١٨

مصادر المعايير: يتم الحصول علي المعايير بصورة أساسية من المصادر الآتية:-

- القانون الأساسي أو النظام الذي ينظم عمل الجهة الخاضعة للرقابة و التشريعات و الأنظمة الأخرى ذات العلاقة بعمل تلك الجهة.

- الخطط و دراسات الجدوي و الموازنات التقديرية و الأبحاث العلمية و الدراسات و أدلة العمل و المرشد التفصيلية و التعليمات و السياسات الخاضعة للرقابة.

- المعايير التي تصدرها منظمات دولية متخصصة مثل: منظمة الصحة العالمية (WHO)، منظمة المعايير الدولية (ISO)، اليونسكو، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)، منظمة البيئة العالمية... الخ

- المعايير التي تصدرها جهات مهنية أو علمية محلية أو إقليمية مثل الهيئة العامة للمواصفات و المقاييس

- المعايير المستتبطة من الكتب و المصادر العلمية و المجالات المتخصصة حول الممارسات الإدارية و الإقتصادية السليمة.

- البيانات و المعايير الصادرة عن جهات تعمل في نفس حقل الإختصاص.

- استشارة الخبراء الخارجيين خصوصاً في المواضيع الفنية المتخصصة.

- نتائج إجراء المقابلات مع المسؤولين في الجهة الخاضعة للرقابة.

- توقعات المستفيدين من الجمهور من المخرجات و الخدمات التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة.

### المرحلة الثانية: قياس مستوى الأداء الفعلي

و قياس الأداء قد أصبح إحدي أهم مبادرات أي إصلاح في كافة القطاعات الإقتصادية و السياسية و

الإجتماعية...الخ. و يقصد بالقياس Measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث

وفقاً لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس<sup>١</sup>

و يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال بعدة طرق منها:-

١- طريقة المشاهدة المباشرة عن طريق المرور علي الأعمال في مواقعها.

٢- التقارير التحريرية أو الشفهية التي ترفع للإدارة.

٣- أو بيانات معروضة في شكل جداول، رسوم بيانية، أو خرائط ... الخ.

و لما كان القياس خطوة هامة بشأن تحديد درجة أو مستوي تحقيق الهدف كان من الأهمية بمكان

الأخذ في الإعتبار أهم المرتكزات والمبادئ العامة التي تحكم هذا القياس و من أهم مبادئ قياس

### الأداء:

- التركيز علي المخرجات والنتائج والأثر.
- قياس ما تتحصل عليه من المسؤوليات المباشرة في التنفيذ:
- أن تضع في الإعتبار أثر العوامل الداخلية والخارجية علي الأداء.
- أن تضع خطط واضحة لتتوصل علي المعلومات المطلوبة.
- أن تحدد الميزانيات المطلوبة للحصول علي المخرجات والنتائج المرغوبة.
- أن تعرف القيود الزمنية.
- أن تضع الوسائل والنظم و تحدد المسؤولية.
- أن تتأكد من أن هناك من هو مسئول عن تحقيق النتائج المطلوبة.

١ د. ملحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧.



إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام الرقابة بعد تحديد معايير الأداء تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير التي تم تحديدها سلفاً، ومعرفة مدى قُربه أو بعده عن الأهداف الرقابية أو المعايير التي تم تحديدها مسبقاً و كما أنه من الصعب القيام بمراقبة أعمال المنظمة في غياب وجود معايير للأداء، فإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المنظمة عملية قياس دوري لمستوي أدائها.

و نورد في هذا السياق بعض الأمثلة العملية التي توضح أهمية وجود معايير للأداء حتي يتسني إدراك و معرفة قيمة مخرجات عملية القياس و بافتراض أن هناك مصنعين هما (أ) و (ب) فإذا علمنا أن المصنع (أ) قد أنتج ٣٠,٠٠٠ وحدة خلال السنة و أن المصنع (ب) قد أنتج ٥٠,٠٠٠ وحدة خلال السنة أيضاً من ذات السلعة؟ فهل نستطيع القول أن المصنع (ب) أكفأ من المصنع (أ)؟ بالطبع الإجابة (لا) إذ لا بد من معرفة الأهداف الإنتاجية (المعايير) المرسومة لكل من المصنعين، فإذا كان الهدف الإنتاجي للمصنع (أ) هو ٤٠,٠٠٠ وحدة في السنة، و أن الهدف الإنتاجي للمصنع (ب) هو ١٠٠,٠٠٠ وحدة في السنة فإننا سنجد أن المصنع (أ) قد حقق ٧٥% من أهدافه بينما المصنع (ب) لم يحقق سوى ٥٠%<sup>١</sup>. و يري فريق آخر من الكتاب أن قياس الأداء أو الإنتاجية بشكل دقيق في القطاع الخاص أو العام يكتنفه الكثير من الغموض و عدم الدقة، نظراً لعدم وجود معايير محددة يمكن الإعتماد عليها في القياس، خصوصاً في مجال الخدمات لذلك فإن المشتغلين في الإدارة في مختلف المنظمات و خاصة العامة يحاولون تحديد اتجاه الإنتاجية و العمل علي تفعيل العوامل التي تؤدي الي زيادتها، و إزالة العقبات التي تؤدي إلي خفضها.

### المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء بالمعايير المحددة لقياس الأداء

و هي الخطوة التالية لقياس الأداء، إذ بعد القياس تتضح الرؤية من خلال البيانات التي يوفرها القياس و الذي علي أساسه تتم المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب لتحديد مدى درجة المطابقة بينهما ففي حالة المطابقة يتم الإبقاء علي الوضع الراهن و إلا يتم تصحيح الانحرافات عن المعدلات المطلوبة. و أحياناً يتم إنجاز يفوق الأداء المطلوب و في هذه الحالة يتم التشجيع

١- د. ابوبكر مصطفى بعيرة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٠

للمحافظة علي هذا المستوي بل و تعميمه علي بقية الوحدات للإقتداء به إذا كانت الأهداف موضوعية و وجدت القبول المطلوب من العاملين و الإدارة.

إن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط تمكن من رصد الإنحرافات و بالتالي محاولة تصحيحها و عادة نجد أن هناك نوعان من الإنحرافات هما:-

أ- **الإنحرافات الطبيعية:** و تتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:-

- إنحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ

- إنحرافات راجعة لظروف طارئة

- إنحرافات غير متكررة

ب - **إنحرافات غير طبيعية:** و هي تتصف بواحد أو أكثر من الصفات التالية أيضاً: -

- إنحرافات جسيمة.

- إنحرافات راجعة لظروف معروفة و كان يمكن السيطرة عليها.

- إنحرافات متكررة

و في هذه الحالة يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح و تعريف الأفراد بالمهام و الواجبات المنوطة بهم، أو يتم تعيين أفراد إضافيين و وضع نظام أفضل للإختيار و التدريب أو من خلال قيادة أفضل للمرؤسين.

هذا و يمكن رسم خطة التصحيح كما يلي :

١- تحديد مكان الإنحراف

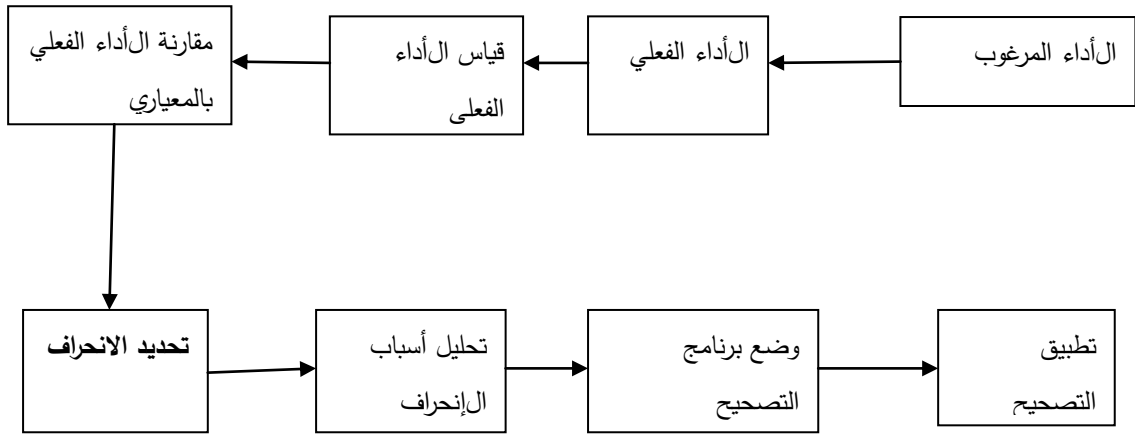
٢- تحديد مستوي الإنحراف

٣- تحديد خطة العمل التصحيحية + تحديد المسؤولية + تحديد الزمن اللازم للإنجاز .

مما سبق يمكن استنتاج أن مراحل عملية الرقابة تعكس أن الرقابة عبارة عن نظام متكامل و محدد

بخطوات واضحة تتسم بالترابط و التابع المنطقي كما يوضح ذلك الشكل التالي:-

## شكل رقم (١/١): مراحل عملية الرقابة:



المصدر: عمر أحمد المقلي، مبادئ الإدارة (طبعة ٢٠٠٢)، ص ٥٤٢

### ثامناً: أنواع الرقابة و مصادرها:-

تختلف الأسس التي يستند عليها تصنيف أنواع الرقابة، هذا و يمكن تصنيفها الي عدة أشكال منها:

**التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب مصدرها و هذه لها عدة أشكال أيضاً:**

#### ١- الرقابة لداخلية: و تشتمل علي ثلاثة أنواع من الرقابة الذاتية:

أ- **مراقبة الموظف لنفسه:** تعتبر الرقابة الذاتية أسلوب أساسي في ضبط سلوك الفرد داخل المنظمة و خارجها إذ أن اللوائح و القوانين و النظم لن تستطيع كبح جماحه مهما بلغت بها الدقة و الإحاطة ما لم يكن لهذا الفرد العامل وازع ديني و أخلاقي يردعه عن إرتكاب أي مخالفات أو الميل للتجاوز متي ما سنحت الفرصة باعتبار أن عنصر الرقابة الذاتية يشكل جزءاً لا يتجزأ من سلوك الفرد العامل فيراقب الفرد نفسه بنفسه لأنه هو الأقدر علي معرفة أخطائه و مستوي جودة أدائه و لديه نظام ذاتي للتغذية العكسية. و تحفل السيرة النبوية و الأحاديث الشريفة بالكثير من القيم التي تعزز هذا الإتجاه فنزي كيف وصف الرسول (ص) الإحسان عندما سئل عنه فقال " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" و قوله (ص) " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" و علي ذات النسق كانت سيرة الخلفاء الراشدين الذين جاؤا من بعده: إذ يقول سيدنا عمر (رضي الله عنه) و الله لو عثرت بقرة بالعراق لظننت أنني مسئول عنها لما لم أسوي لها الطريق و يقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم: (إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه و إذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد و الله لو سرق فاطمة بنت محمد لقطع محمد يدها) تمكيناً لقيم المساواة و العدل كمبادئ و قيم سامية تطل الجميع حتي بنت رسول الله (صلي الله عليه

و سلم) و تحمل للمسئولية علي ثقلها و كبر حجمها فالرقابة هنا لا يهدأ لصاحبها بال حتي يستوثق القائم بأمرها أن الشئ المرغوب تحديداً قد تحقق و ليس شيئاً آخر غيره، هذا و لم تكن مثل هذه التصريحات و المآثر للإستهلاك الإعلامي أو الدعاية السياسية إنما كانت مبدأ عقدي و إيماني راسخ قابل للتطبيق متما كانت هناك وقائع ماثلة. أي الرقابة المبنية علي نبض الضمير واستشعار المسئولية و الإحساس بالواجب و استحضار عظمة الخالق و رقابته المحكمة فلا يعزب عن أمره مثقال ذرة في الأرض و لا في السماء: يعلم دبيب النملة السوداء علي الصخرة الصماء في الليلة الظلماء. الضمير الذي يرجو أجره في الحياة السرمدية متجاوزاً كل النظريات المادية التي تؤسس للمكافأة الآنية و يري الفرد المسلم أن كل ما تقدمه هذه النظريات الوضعية فتات يفني في حين أن ما عند الله باق ينتظر صاحبه في ساعة ندره الحجة و العجز عن البرهان إلا ما سعي الإنسان لنفسه و أن سعيه سوف يري. و بالمقارنة فإنه يُنظر لهذا النوع من الرقابة - أي الرقابة الذاتية - علي أنه أرقى أنواع الرقابة و أكثرها فاعلية إذ أن الأنواع الرقابية الأخرى قد يُنظر إليها أنها تمثل نوعاً من التسلط و الهيمنة علي الأفراد العاملين و ما يتولد عن ذلك من إحساس بالضيق باعتبار أن ممارسة هذه الأنواع من الرقابة يمثل تعدياً علي مساحة حرية الفرد العامل. و في هذا الخصوص قد بدأت تعج أدبيات الأمم المتحدة و العالم الغربي مؤخراً بالحديث عن أخلاقيات المهنة (Code of Ethics) ، و يؤكد د. طارق عبد العال حماد في هذا الخصوص " إن المبادئ الاخلاقية تحدد اتجاهاتنا و تشجعنا علي مراعاة أعلي مستويات السلوك الأخلاقي" <sup>1</sup>

**ب - الرقابة الداخلية(الرئاسية):** يقصد بها السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه من خلال التوجيهات والأوامر، ومثال ذلك السلطة التي يمارسها المدير على الموظفين في أي منشأة، والسلطة التي يمارسها رئيس الجامعة على العمداء، والسلطة التي يمارسها مدير المستشفى على موظفيه من أطباء و عاملين، لذا نجد أن الرئيس الإداري في الرقابة الرئاسية مسئول عن أعمال مرؤوسيه لأنه يملك حق الرقابة والإشراف والتوجيه فيعتبر كأنه هو الذي قام بالعمل طالما يملك الحق في قبول أو رفض أو سحب أو إلغاء أعمال مرؤوسيه و الإحلال محلهم من خلال مباشرة إختصاصاتهم بنفسه. و هذا النوع من الرقابة يمثل ضرورة قصوي لمواجهة ما يعرف بالفساد الإداري و الذي يمكن أن تمارسه

<sup>1</sup> د. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة(شرح معايير المراجعة الدولية و الامريكية و العربية) - الجزء الأول- الاسكندرية،

أياً من أجهزة الدولة: السياسية، الإدارية، التنفيذية، القضائية، الأمنية ... الخ. إن هذا النوع من الفساد منتشر في بلدان العالم الثالث بدرجة كبيرة حتي يقدر المال العام المهدر عبر هذه البوابة بحوالي ٥٠% من الدخل القومي مما يؤثر سلباً علي تقديم الخدمات الصحية و التعليمية - علماً بان الإهمال الإداري - الذي يترتب عليه جملة من المسائل السالبة مثل عدم الإنضباط، التسبب، عدم اتقان العمل، الإهمال، الإسراف، تعقيد الإجراءات - يشكل النسبة الأكبر من المنظومة المتسببة في إهدار الموارد. و من هنا يصبح ضرورياً إنشاء نظام سليم لتقسيم العمل مع إسناد واضح للمسئوليات مع المتابعة فيما يتعلق بالتوجيهات الصادرة و الإجراءات المحددة حفاظاً علي المال العام حتي يتسني للقائمين علي الأمر تقديم الخدمات بالصورة الأمثل.<sup>١</sup>

ج - رقابة رئاسية هرمية: و هي رقابة كل مستوي علي المستوي الذي يليه.

٢- الرقابة الخارجية: و هي الرقابة التي تمارسها جهات متخصصة و مستقلة مالياً و إدارياً عن السلطة التنفيذية و تمارس رقابتها علي الجهاز التنفيذي. و تركز أهداف هذه الرقابة هنا علي جانبيين و هما :- مالي: حيث التأكد من ان الموازنات الحكومية تسير وفق ما هو مخطط لها و في إطار البنود المحددة في الميزانيات، مثل رقابة ديوان المراجع العام في السودان علي شرعية تصرفات الوحدات الحكومية المختلفة.

- إداري: للتأكد من أن الأنظمة و اللوائح تطبق وفق القوانين المعتمدة مثل رقابة ديوان العدالة للعاملين بالولاية حين ينظر في شكاوهم و تظلماتهم ضد رؤسائهم. و ديوان المظالم علي المستوي الإتحادي و الذي ينظر أيضاً في مظالم المواطنين ضد الأجهزة الحكومية.  
و من أمثلة أجهزة الرقابة الخارجية عموماً:

أ- الرقابة الشعبية: و منها الرأي العام (الصحافة)، رقابة الأحزاب السياسية، رقابة الهيئة التشريعية ... الخ

و قد كفلت الدساتير و الإعلان العالمي لحقوق الإنسان حرية الصحافة والتعبير، و تعد الصحافة من أحدث و أهم الوسائل لإبداء الرأي العام و تلعب الصحافة دوراً هاماً في تمليك المعلومة و إحاطة أفراد المجتمع علماً بما يجري حولهم داخلياً و خارجياً من خلال تناول أداء الجهاز التنفيذي نقداً و تحليلاً الشئ الذي يرفع درجة وعي و إدراك المواطن ببيئته المحيطة و التفاعل معها تصويماً و تقويماً من

١ نعمات محمد احمد أبه، الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣

خلال الآليات المتاحة لديه. هذا بجانب أنواع الرقابة الأخرى التي يمارسها المواطنون من خلال تعاملهم مع الأجهزة الإدارية الحكومية كأفراد و جماعات مثل النقابات العمالية، الجماعات الضاغطة ( الجماعات الدينية أو البيئية )، المنظمات المهنية، الأحزاب السياسية، جماعات حماية المستهلك ... الخ، و قد حرصت الدول المتقدمة مؤخراً علي الإهتمام بالرقابة الشعبية ( Watch groups ) و من تلك الدول بريطانيا التي استحدثت عقد المواطن (Citizen Charter) و الذي يقوم بتوعية المواطن أن المؤسسات العامة ملك له، و لا تكون علاقته بها علاقة المستفيد، بل علاقة المالك، الذي يحرص علي ملكه أشد الحرص.<sup>1</sup>

ب- رقابة السلطة التشريعية أو البرلمانية و التي تعرف أحياناً بالرقابة السياسية و المعروف في أي بلد ان الشعب هو مصدر السلطات إلا أنه عملياً لا يستطيع مباشرة هذه السلطات بنفسه إنما عبر ممثلين من نواب تضمهم قبة البرلمان و هذا النوع من الديمقراطية أخذت به معظم الدول الحديثة ولا يقتصر دور البرلمان علي سن التشريعات فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل أعمال الرقابة التنفيذية علي أجهزة الدولة حيث يستطيع ممارسة ذلك من خلال إتباع عدة وسائل و منها:-

- إجازة خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.
- إجازة و اعتماد الميزانيات.
- إجازة الحسابات الختامية.
- طرح الأسئلة علي المسؤولين و استجوابهم و طرح الثقة عنهم.
- استدعاء الموظفين و طلب البيانات منهم.
- المراقبة عن طريق اللجان المتخصصة، الإستعانة بالهيئات الفنية المتخصصة... الخ
- طرح مواضيع للمناقشة: إذ يجوز لأعضاء الهيئة التشريعية طرح مواضيع للمناقشة لتبادل الآراء و استجلاء الحقائق حولها من المسؤولين و معرفة رأيهم في كيفية تنفيذها و يعد مثل هذا الإجراء أوسع نطاقاً من مجرد طرح سؤال محدد.
- حق إجراء التحقيق: يحق للهيئة التشريعية إجراء تحقيق في مسألة معينة و رفع تقرير للبرلمان حول نتائج التحقيق حتي يتسني للبرلمان إتخاذ القرار المناسب، و في العادة يعهد بمثل هذه المهمة للجنة خاصة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الإدارية، مقال متاح علي الإنترنت ، موقع: <http://WWW.Saaid.net/book/٨/١٤١٢.zip>

- **الإستجواب:** كما يحق للهيئة التشريعية محاسبة المسؤولين بالجهاز التنفيذي في الشئون العامة من الإختصاصات التي تليهم بهدف تقديمهم و تقويم أدائهم.

**ج- رقابة السلطة القضائية علي أعمال الجهاز التنفيذي:-**

و هي رقابة تمارسها المحاكم الإدارية والقضاء الإداري لحماية حقوق الأفراد و المؤسسات من تعسف الإدارة علماً بأن القضاء يعتبر الجهة الوحيدة المؤهلة لحماية مبدأ الشرعية شريطة أن تتوفر للقضاء الشروط و الضمانات التي توفر له الإستقلال ومنها أن :-

١- يستمد القضاء صلاحياته وفقاً لنصوص دستورية و قانونية.

- أن تتسم هذه الهيئات القضائية بالحيدة و الموضوعية عند النظر في المنازعات التي ترفع اليها آخذين في الإعتبار الإلتزام بمبادئ و قواعد العدالة الطبيعية و تخضع المؤسسات العامة و الأجهزة الحكومية فيما تصدره من قرارات أو تبرمه من عقود أو تقدمه من خدمات الي رقابة القضاء طالما تمتعت بشخصية اعتبارية منحت بموجبها حق التقاضي باسمها هذا و تمارس هذه الأجهزة القضائية سلطاتها من خلال الآتي:<sup>١</sup>

- **الإلغاء:** حيث يتم إيقاف تنفيذ القرارات و القوانين المخالفة للدستور

- **التعويض:** من خلال الزام أجهزة الإدارة العامة بتعويض الموظفين و الأفراد الذين تعرضوا للظلم و الأذى.

- **تفسير شرعية الأعمال:** أي استطاعة القضاء الإداري قراءة و تفسير و فحص شرعية القرارات الإدارية و إيقاف تنفيذ ما هو مخالف للدستور.

و من ثم فإن المحاكم الإدارية تتدخل في أعمال الإدارة العامة في المجالات الآتية :-

- تجاوز الإختصاص

- التفسير الخاطئ لبعض النصوص القانونية.

- سوء استعمال السلطة

- حدوث أخطاء في الجوانب الإجرائية و غيرها.

---

١ ٠٠١ موسي الوزري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الطبعة الاولى)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ٢٠٠٠م، ص ١٣٠

- كما أن مخالفة النظم و اللوائح أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها تعتبر من أدق العيوب التي تشوب القرار الإداري لدى الأجهزة التنفيذية و هذه المخالفات تكمل أوجه الإلغاء أعلاه كما تسمح بالحكم بعدم المشروعية<sup>١</sup>

د - **المراقب البرلماني (Ambudsman):** - و يسمى المفوض البرلماني - و هي وظيفة سويدية للقيام نيابة عن الهيئة التشريعية بالتأكد من حسن سير الأداء العام للأجهزة الحكومية و سلامة تطبيق القانون من قبل رجال القضاء و البعد عن استغلال السلطة و النفوذ. هذا بجانب حماية الأفراد من تعسف السلطة الإدارية:<sup>٢</sup>

- المفوض البرلماني علي مستوي السودان: و هو نظام شبيه بالمراقب البرلماني و يتمثل في لجنة الحسبة الإدارية بالمجلس الوطني المكونة وفقاً لنص المادة:(٤٦) - الفقرة (١١) من لائحة المجلس الوطني الانتقالي المعدل حتي عام ١٩٩٣ م و لها سلطات :

١- النظر في الشكاوي و العرائض المتعلقة بالأداء الإداري لأجهزة الحكم الإتحادي.

٢- التحقيق في أي ظلامة أو مسألة تقع تحت مسئولية السلطة التنفيذية الإتحادية يوافق عليها الرئيس بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء الإتحادي.

٣- تقويم نظم المحاسبة في الخدمة العامة و مكافحة الثراء الحرام و التسبب و نظام الرقابة علي السلطة.

٤- النظر في الخطط و البرامج و المشروعات و التدابير و المسائل المتعلقة بنظم الخدمة العامة.

#### هـ- رقابة الأجهزة الإدارية المختصة:

وهي أجهزة متخصصة تنشأ داخل السلطة التنفيذية و تمتلك العناصر البشرية و الفنية اللازمة للقيام بأعمال الرقابة و التفتيش علي سير العمل الحكومي و التأكد من تنفيذ السياسات المقررة.

و- **الرقابة الآلية:** و هي مجموعة الطرق و الأساليب التي تستخدم الآلات و الأدوات لمنع أو معالجة الانحرافات التي قد تصل بعيداً عن النتائج المرغوبة. و من أمثلتها: البصمة، الأجهزة و المعدات التي تعدل و تضبط عملياتها ذاتياً في المصانع الكبيرة و الصغيرة، التوجه من خلال الحاسوب الذي يعمل بموجب برمجيات محددة.

#### التصنيف الثاني: تصنيف الرقابة حسب طبيعتها:-

١ د. علي شفيق، الرقابة الإدارية علي أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة (الرياض)، ١٤٢٢هـ، الموافق: ٢٠٠٢م، ص ١٤٢

٢ سعيد الحكيم، الرقابة علي أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم الوضعية (الطبعة الثانية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧م، ص: ٤١٤-٤٧٥



أ- الرقابة الإيجابية: و هي تلك التي تتأكد من أن الأنشطة و الإجراءات و التصرفات تسير وفق الأنظمة و القوانين و اللوائح و التعليمات لتجنب الوقوع في المخالفات بما يكفل تحقيق الأهداف.

ب - الرقابة السلبية: و يقصد بها ذلك النوع من الرقابة التي تتصيد أخطاء المسؤولين دون توجيه انتباههم الي نقاط القوة و الضعف لديهم و دون اقتراح الحلول للمشكلات.

- التصنيف الثالث: الرقابة حسب توقيت حدوثها:

- الرقابة المسبقة (أو التنبؤية): **Predictive Control** عندما يتمكن النظام الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ أمام ما يعرف بالرقابة التنبؤية، فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية (Feed forward Control) و هي عكس التغذية العكسية التي تعتمد علي المعلومات المرتدة بعيوبها المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهر من خلال التقارير المحاسبية المختلفة علي سبيل المثال. و يعتمد نظام الرقابة المعتمد علي التغذية الأمامية علي التنبؤات التي يتم القيام بها بأحدث المعلومات المتوافرة لدي المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات علي البرامج بغية مطابقتها للمستوي المرغوب الوصول إليه.

- الرقابة المتزامنة (المتابعة) - تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة و الميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل و تحجيمها قبل أن تتفاقم و تسبب خسائر كبيرة للمنشأة و قد ساعد استخدام الحاسبات الآلية في ظهور هذا النوع من الرقابة و ذلك من خلال التجميع والتخزين و التحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها و إبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية و اتخاذ الإجراءات المناسبة و يستخدم هذا النوع في العديد من المنظمات فمثلا شركات الطيران تستطيع أن تحصل علي معلومات حالية عن المقاعد الخالية في خطوط معينة عن طريق تسجيل رقم الرحلة، مكان الرحلة، و التاريخ في نظام معين للذاكرة بحيث تعطي في الحال معلومات عن وجود مقاعد خالية و بنفس المستوي تتعامل متاجر السوبرماركت و متاجر الأقسام علي نقطة إعادة الطلب بعد تحديد المخزون لديها و من أمثلة الرقابة المتزامنة و المطبقة في المنشآت الصناعية خرائط مراقبة الجودة التي تستخدم في العمليات الإنتاجية المختلفة و عموماً يستخدم هذا النوع من الرقابة في المنشآت التي تعتمد علي الآلية والعمليات الإنتاجية المعقدة و التي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل إنتاج السلعة علي خط الإنتاج و بالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة.

- **الرقابة اللاحقة:** و هي رقابة تاريخية - أي التي تتم بعد التنفيذ، حيث يتم تقييم تصرفات و أنشطة الوحدات التنفيذية بعد حدوثها، و بالتالي فهي رقابة ذات طابع تصحيحي. و الشكل التالي يعكس أنواع الرقابة حسب توقيتها:-

- **شكل رقم (٢/١): أنواع الرقابة حسب توقيتها**

توقيت الرقابة	خصائصها	أمثلة
رقابة تنبؤية	التنبؤ بالأختلافات عن الأداء المخطط قبل حدوثه	التنبؤ المالي، بحوث التسويق، شبكة بيرت، المسار الحرج
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس الوقت	الرقابة علي جودة العمليات الرقابة عي العمليات الإنتاجية
رقابة تاريخية	تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	القوائم المالية الرقابة عن طريق الموازنات

المصدر: د. محمد فريد الصحن، (إدارة الأعمال)، موقع ستار تايمز علي الشبكة العنكبوتية  
التصنيف الرابع: حسب كمية العمل و نوعيته: من حيث استيفاء تحقيق الكميات المحددة و بالمواصفات التي تم وضعها أيضاً.

**التصنيف الخامس: الرقابة حسب التخصص و الأنشطة:**

- الرقابة علي الإنتاج: و تتضمن الرقابة علي الكميات المنتجة من السلع و نوعيتها و الأبحاث التي تجري بهدف تحسين و زيادة الإنتاج، رقابة علي المبيعات، رقابة مالية ... الخ
- **التصنيف السادس: الرقابة حسب المعايير:** و تصنف الرقابة حسب المعايير الي نوعين هما:
- أ- **الرقابة علي أساس القواعد و الإجراءات:** حيث تتم مطابقة التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة و القواعد و الإجراءات المحددة مسبقاً. و يكون التركيز هنا علي شرعية تصرفات الإدارة.
- ب- **الرقابة علي أساس النتائج:** حيث يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً و التركيز هنا علي النتائج التي تحققها المنظمات دون الإلتفات الي مدي مشروعية التصرفات تفصيلاً.
- **التصنيف السابع: الرقابة حسب تنظيمها،** و تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلي :-
- أ- **الرقابة المفاجئة-** و التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق انذار للتأكد من انضباط الأفراد في العمل.

ب- الرقابة الدورية- إسبوعية، شهرية، ربع سنوية ...الخ

ج- الرقابة المستمرة: و هي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة و التقييم المستمر لأداء العمل.

**التصنيف الثامن: الرقابة حسب المستويات الإدارية:** وفي هذا الخصوص يمكن التمييز بين ثلاثة

أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية و التنظيمية و هي:-

**الأول:** الرقابة علي مستوي المنشأة: و يسعى هذا النوع من الرقابة إلي محاولة تقييم الأداء الكلي

للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية و من المعايير المستخدمة علي هذا المستوي: معدل

العائد علي الإستثمار، حصة المنشأة من السوق، نمو المبيعات، مستوي الخدمات المقدمة للمواطن

كماً ونوعاً ...الخ و عادة يعالج الفشل في استيفاء مثل هذه المعايير من خلال:-

١- إعادة تصميم الأهداف

٢- اعادة وضع الخطط

٣- تغييرات في الهيكل التنظيمي

٤- تحقيق وسائل إتصالات داخلية وخارجية أفضل.

٥- زيادة دافعية الأفراد

**الثاني: الرقابة علي مستوي العمليات:** و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة

في كافة الأنشطة داخل المنشأة: إنتاج، أفراد ، تمويل و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة الي عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدي فعالية ساعة التشغيل

للآلة.

- إجمالي الإنتاج غير المطابق للمواصفات إلي إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج

المعيب.

- إجمالي المصاريف البيعية إلي إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.<sup>١</sup>

**الثالث: الرقابة علي مستوي الأفراد:** و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد و

الرقابة علي نتائج أعمالهم و سلوكهم الوظيفي.

**التصنيف التاسع: الرقابة حسب النطاق:**

<sup>١</sup> د.سعاد نايف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة(الطبعة الأولى)، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٣١٦

- الرقابة الشاملة: وتشمل الرقابة على جميع الأعمال (أو النتائج الكلية) الموكلة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو وحدة أو منظمة ( مثل وزارة التعليم العالي تراقب جميع الجامعات في البلاد).
- الرقابة الجزئية: تتم على قسم معين من الأعمال (الرقابة على قسم التسجيل في بداية الفصل الدراسي أو الرقابة على النتائج في نهاية الفصل في المؤسسات التعليمية مثلاً)
- الرقابة التفصيلية الجزئية:- أي رقابة تفصيلية علي جزء معين. مثلاً إدارة الشؤون المالية تراقب الوظائف المالية عند جمع الإيرادات وصرف المستحقات.

#### أنواع رقابية أخرى:

الرقابة المرحلية (الرقابة التخطيطية): و هي الرقابة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، حيث تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلي بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير، ولا يتم تنفيذ المرحلة التالية إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد نفذت كما خطط لها وتسمى أيضا بالرقابة التخطيطية ( لأنها تتم على فترات دورية وفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب والطريقة المناسبة وتعتبر من أفضل أنواع الرقابة لأنها:-

- يتوقف إتخاذ كل إجراء على الإجراء السابق له.

- تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من خطوات التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية فيها وعلى أماكن وجود و أسباب الإختناقات التي تعرقل سير المعاملة و تستخدم في حالات معينة مثل جداول جانت وتخطيط وتقييم ومراجعة البرامج(اسلوب بيرت) وخريطة سير الإجراءات.

- الرقابة علي المواد و الآلات و تشمل درجة استخدام عناصر الإنتاج و كذلك القدرات الإنتاجية للآلات و المعدات و عدد ساعات التشغيل و البطالة<sup>(١)</sup>.

- الرقابة علي الوقت: و تتضمن الرقابة علي مواعيد العمل عند الموظفين و الإداريين لضمان سير العمل و انتظامه لذا تستخدم علي سبيل المثال إستمارات الحضور اليومي في منظمات الأعمال للإستفادة من المعلومات المتوفرة بها في عملية التقييم لاحقاً.

<sup>١</sup> د.علي محمد علي خضر، أسس إدارة الأعمال المزرعية (الطبعة الأولى)، منشورات جامعة عمر المختار (البيضاء)، ليبيا، ١٩٩٥م، ص

- من حيث الهدف: رقابة تهتم بالنتائج الكلية أو رقابة مستمرة في كل المراحل
- الرقابة الإستراتيجية: لصعوبة رقابة كل جوانب العمل يقوم المديرون بوضع نقاط رقابية في المراحل الإستراتيجية للمشروع. كما أن الرقابة الإستراتيجية تعتبر مسئولية الإدارة العليا حيث يتولي كبار المسئولين جمع المعلومات عن المنافسين و المستهلكين و الموردين و الحكومة و المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من ثم تراقب التطورات التي تؤثر علي خطط المؤسسة و أسلوب تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.
- الرقابة المكتبية: تتم داخل المنظمة للفحص و إعادة النظر في الأعمال: كالتأكد من سلامة وصحة التراخيص مثلاً.
- الرقابة الحقلية: وهي التي تتم في حقل العمل ( مثل الزيارات التفتيشية لفروع وزارة الصحة مثلاً).
- الأساليب الميدانية- و يقصد بها عمليات التفتيش الميداني بعكس المكتبي و كما يقال زيارة ميدانية واحدة تعادل ألف تقرير مكتوب.
- الرقابة الذاتية من خلال إتباع أساليب الإدارة بالأهداف ( MBO ) و إثراء و اغناء الوظيفة و تقوم الرقابة بالأهداف علي أساس تكامل أهداف العاملين مع أهداف المنظمة كنوع من الشراكة بين الجانبين مما يعزز قيم الولاء و الإنتماء للمنظمة و ذلك من خلال الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس علي أهداف محددة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة يتم التقييم و المساءلة علي أساس ما تم الإتفاق عليه.
- الرقابة باستخدام المعايير النمطية- و ذلك باستخدام معدلات أداء محددة كماً و نوعاً.
- الإجراءات- تشكل الإجراءات نوعاً من الرقابة بتقييدها لخطوات التنفيذ.
- الإحصاءات- إذ أنها تحدد معدلات الأداء المطلوب و مدي مطابقتها أو الإنحراف عنها.
- الرقابة باستخدام الخطط و البرامج المستقبلية- إذ تعتبر الخطة و تحديد الأهداف نوعاً من الرقابة المتقدمة.
- الرقابة بالإعتماد علي الشكاوي والتظلمات: وهي تعتبر وسيلة رقابية تحمل طابع المراجعات و المتابعة حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الإنحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها و يمارس هذه الوسيلة المواطنون و المراجعون علي العاملين و المسئولين في المنظمات.
- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات: أي فحص المستندات والوثائق والتثبت من صحتها وتحركها وفقاً للإجراءات المرسومة، (مثل مراجعة سجلات الموظفين عند ترقية موظف ما للحصول على معلومات عن أدائه للعمل لعدد من سنوات خدمته والجزاءات التأديبية التي تعرض لها، سجل

الحضور الخاص به لمعرفة مدى التزامه بالزمن)، كذلك مراجعة سجلات التوظيف لشخص ما للتأكد من تعيينه وفق النظام.

- **الإجتماعات:** و هي من الوسائل الرقابية الهامة إذ من خلال طرح الأفكار و نقد الأداء تتبين مواطن الضعف و القوة و يتم التنسيق المطلوب بين الشركاء.

- **الرقابة علي الأهداف-** و التأكد من إمكانية تحقيقها بتوفر الموارد المناسبة و هنا تكون الرقابة وقائية و هنا نكون أمام رقابة توجيهية أو تغذية أمامية تتحسب لتجنب وقوع الأخطاء و إهدار الموارد المختلفة قبل حدوثها.

- **الرقابة علي السياسات-** لضمان إتساق الخطط مع السياسات.

مما سبق يري الباحث عدم إمكانية الإعتماد علي أسلوب واحد و محدد لممارسة الرقابة الإدارية في المنظمات، ذلك أن طبيعة الأداء داخل المنظمة تختلف من قسم لآخر و من إدارة الي أخرى، لذا فقد يتم استخدام أكثر من وسيلة بما يتلاءم مع طبيعة النشاط. مع مراعاة اختيار الوسيلة المناسبة حتي لا تصبح هي نفسها عبئاً إضافياً. هذه الأنشطة الرقابية علي تنوعها و اتساع دائرة تغطيتها ليست كفيلة بضمان نجاح عملية الرقابة الإدارية ما لم تتوفر بعض المقومات الهامة لنجاح عملية الرقابة، نوضح هذه المقومات من خلال العرض التالي:-

**مقومات نجاح عمل الجهاز الرقابي:-**

لكي يقوم المراقب بعمله علي أكمل وجه يتطلب ذلك توافر شروط و الإلتزام بمبادئ محددة و لذلك اهتمت الجهات العلمية و المهنية: مثل مجالات مهنة الطب، المحاماة، المراجعة، المحاسبة ... الخ، و غيرها من الجهات المهنية بتحديد الشروط العامة التي يجب أن تتوفر في المراقب أو الجهة الرقابية و نظامها حتي يتسني لها إستخدام الأساليب و الوسائل الرقابية بكفاءة و مقدرة عالية و يمكن رصد أهم هذه الشروط في الآتي:-

١- **الإستقلالية و الحيادية:** إذ يجب أن يتوفر للقائم بأعمال الرقابة الإستقلال الذي يمكنه من القيام بأعباء عمله و تتوفر له الضمانات التي تحميه من تدخل الإدارة و محاولة إيذائه بأي صورة من الصور. فمثلاً في بعض الدول تتبع الأجهزة الرقابية للجهات العدلية و في أخرى للجهات التشريعية إذ لا يعقل أن تتبع الأجهزة الرقابية علي الجهاز التنفيذي لنفس الجهاز فمن يمنحك الصلاحيات و السلطات و الميزانية لا تستطيع توجيهه أو مساءلته.

٢- **توافر الكفاءة المهنية اللازمة :-**

يجب أن يتوافر في القائمين بأعمال الرقابة شروط معينة بحيث يكونون علي مستوى من الكفاية المهنية اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمال المراجعة و التقييم و لديهم الإلمام الكافي بالتطور المهني و أصوله و نظرياته.

٣- بذل العناية المهنية اللازمة:

حيث يجب أن يلتزم من يقوم بأعمال الرقابة في كافة مستوياتها ببذل العناية المهنية اللازمة و الضرورية للقيام بالعمل الرقابي علي أفضل وجه مستصحباً معايير الأداء المهني المتعارف عليها في مجال مهنته ( فنجد مثلاً : لجنة المعايير المحاسبية الدولية قد عرفت المعايير المحاسبية علي أنها دليل المستخدم لكيفية ترجمة الأداء المالي للمنشأة في مجموعة مترابطة و محكمة من القوائم المالية، و تصميم النتيجة النهائية المطلوبة للوصول الي مجموعة من القوائم المالية التي تمثل الأساس لمستخدمين متنوعين؛ لاتخاذ قرارات الإستثمار و الإقراض علي أساس معلومات ملائمة و موثوقة. بحيث أن تطبيق هذه المعايير يحقق جملة من المزايا علي المستوى العالمي مثل:

١- التناسق و التناغم - أي تطبيق الأسس و المعايير بغض النظر عن جنسية المؤسسة

٢- قابلية المقارنة- توحيد المعايير يسمح بعملية ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية من خلال إجراء المقارنة

٣- مواكبة متطلبات العولمة- للإستفادة من مزايا العولمة و تجنب مخاطرها من خلال توحيد المعايير المحاسبية.

٤- تلبية المتطلبات القانونية، و تلبية متطلبات الممولين الداخليين و الدوليين، الدخول الي الأسواق المالية العالمية... الخ.

بالرغم من أهمية توفر مقومات النجاح هذه كمتطلب أساسي للرقابة إلا أن أركان الرقابة لا تكتمل إلا بتوفر نظام رقابة فعال في ذات الوقت.

مواصفات نظام الرقابة الفعال:-

وصف كل من (Smith & Strong) الحاجة للرقابة في أن: هناك العديد من وجهات النظر المتضاربة فيما يتعلق بالأسلوب الأمثل لإدارة المنظمة، إلا أن علماء الإدارة و المديرين و الممارسون يتفقون علي أن الإدارة الجيدة تتطلب نظاماً فعالاً للرقابة. " و عادة ما تقل احتمالات النجاح لأي منظمة - حتي في حالة توفر مصفوفة أهداف جيدة و تنظيم قوي و توجيه فعال و دافعية - ما لم

يتوفر نظام رقابة فعال. <sup>١</sup> و المعروف أن أنظمة الرقابة كثيرة و متعددة، و لكن المهم أن يكون نظام الرقابة جيداً و فعالاً في تحقيق الأهداف التي تم وضعه من أجلها و حتي يكون النظام الرقابي فعالاً لا بد أن يتسم بالآتي: <sup>٢</sup>

١- **البساطة و الخلو من التعقيد:** لكي يكون للرقابة معني و أهمية، يجب علي الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة الي تحقيقه و كيفية استخدام النتائج المتحصل عليها، و عليه يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم و الإستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه إذ ليست العبرة بوجود النظام بل بإمكانية تطبيقه و نجاحه، فالأدوات و الوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد علي الأساليب الإحصائية و الرياضية المعقدة فكلما كان نظام الرقابة سلساً سهل الفهم و التطبيق، جنت المنظمة من ورائه الأهداف المرجوة.

٢- **الإقتصاد:** أي التناسب بين تكلفة النظام الرقابي و الفوائد المحققة منه.

٣- **سرعة الإبلاغ عن الإنحرافات Timeliness:** النظام الرقابي الفعال هو الذي يمكنه اكتشاف الإنحرافات قبل أو مع وقوعها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها و السرعة في توصيل المعلومات اللازمة و الملائمة و الدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الإنحرافات و تصحيحها قبل تفاقمها.

٤- **المرونة -** إن النظام الرقابي الجيد و الفعال و القادر علي الإستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة و الظروف غير المتوقعة و إنما هو ذلك النظام الرقابي القادر علي انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية.

٥- **الدقة:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد علي بيانات و معلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات رقابية إدارية غير قادرة علي مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتي يكون النظام الرقابي دقيقاً يجب أن يعتمد علي بيانات و معلومات مثبتة و صحيحة.

٦- **الموضوعية:** أي أن لا يخضع النظام الرقابي لمعايير أو اعتبارات شخصية و التي يمكن أن تؤدي الي حكم غير سليم علي الأداء و لذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، و المعايير الموضوعية قد تكون كمية مثل: ساعة العمل للوحدة، أو تاريخ الإنتهاء من العمل أو نوعية مثل تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة و نوعية الأفراد... الخ.

١ نعمات محمد احمد ابة، الرقابة الادارية في المؤسسات الحكومية، (رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة)، مرجع سبق ذكره، ص ١

٢ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٢-١٦٧



٧- **التنبؤ بالمستقبل:** يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة علي اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية و إنما علي المدير أن يسعى جاهداً للحصول علي أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

٨- **ملائمة النظام الرقابي لطبيعة و حجم النشاط الذي يؤدي:** يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع، الطبيعة، مدي أهمية الإحتياجات المادية و الفنية. مما يعني أن لكل نشاط سمات و خصائص تميزه عن بقية الأنشطة الأخرى و لذلك علي النظام الرقابي أن يكون متنوعاً، و بالتالي متلائماً مع سمات و خصائص كل منها و إلا فقد جوهره و أصبح غير قادر علي تحقيق الأهداف كما يختلف النظام الرقابي الذي يتبعه كل مستوي معين من مستويات الإدارة.

٩- **التركيز علي الرقابة الإستراتيجية -** أي معرفة الجوانب الإستراتيجية التي يرتبط بها نجاح المنظمة و عدم الخوض في كل كبيرة و صغيرة و هنا يصبح النظام الرقابي انتقائياً في القياسات المطلوبة.

١٠- **الأعمال التصحيحية:** النظام الرقابي الفعال لا يشير فقط الي الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية و لكنه النظام الذي يوضح و يقترح مجموعة من الخطوات و الأعمال و الإجراءات لتصحيح الانحرافات. هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير الي المشكلة و حلولها معاً.

١١- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً من جميع الموظفين بالمنشأة. و حتي يكون مقبولاً فلا بد من مشاركة هؤلاء الأعضاء في تصميم هذا النظام و خاصة عند وضع المعايير الرقابية. إذ كلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً و كلما كان هناك قبولاً كان هناك تعهداً و التزاماً بالتنفيذ و المتابعة الشئ الذي يفضي في نهاية الأمر إلي نجاح العملية الرقابية و تحقيق أهدافها و لا تقتصر هذه الشراكة علي العاملين فقط بل تشمل أصحاب المصلحة كافة حتي يتسني للمنشأة الحصول علي معايير تتسم بالشمول.

١٢- **الإتفاق مع التنظيم:** باعتبار أن التنظيم هو الوعاء الذي تتحدد بداخله العلاقات و المستويات التنظيمية و مراكز المسؤولية و بالتالي لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت له سلطة تسمح بذلك، كأن يقوم التنظيم غير الرسمي بممارسة الرقابة فيؤدي ذلك الي الإخلال و الإساءة لنظم العمل.

١٣- أن يعتمد النظام الرقابي علي الإتصال و المعلومات الإدارية، إذ لا بد من توفر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء، بالإضافة الي نظام مزدوج الإتجاه للإتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

١٤- هذا بجانب وجود معايير فعالة - أي تصميم معايير واقعية تشجع العاملين علي الإنجاز وتحقق المكافآت لهم، المتابعة المستمرة و التغذية العكسية، أن يقيس الأداء بجوانبه الملموسة و غير الملموسة، تجديد و تطوير النظام باستمرار، مع توافر تكنولوجيا للنظام الرقابي. أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يستند إلي خطط واضحة و متكاملة للأداء و علي الصعيد الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمراً لا معني له. كذلك تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مراكز المسؤولية حتي يتسني إجراء التصحيحات بسهولة و يسر عند وقوع أخطاء.

#### تكامل نظم المعلومات الإدارية و الرقابة الفعالة:

تعتمد العملية الإدارية - و منها حلقة الرقابة- علي وجود نظام جيد للمعلومات الإدارية، و مع النمو المتزايد و المتطور للحاسبات الآلية الحديثة و من ثم توافر المعلومات من المصادر المختلفة، لم تصبح مشكلة المدير- بعد الآن - هي الحصول علي الحقائق و الأرقام عن شتي الموضوعات، بقدر ما تصبح المشكلة هي إنقاء المعلومات الضرورية فقط لعمل المدير و من هنا لا بد من تحديد واضح للقرارات و عناصرها و المعلومات المطلوبة و الفرص التي تتيحها، و إلا فلن تتحقق الكفاءة المرغوبة من استخدام نظام جيد للمعلومات.

و لهذا يصبح هناك تحديان أساسيان يواجهان أي نظام فعال للمعلومات الإدارية:-

**الأول:** مد المديرين بالأنواع المناسبة من المعلومات التي تفيد في مجال إتخاذ القرارات.

**الثاني:** تقديم المعلومات في شكل يسهل فهمه و استخدامه و في الوقت المناسب.

و علي صعيد آخر فهناك جانبان أساسيان يشكلان مصدراً لأي نظام للمعلومات الإدارية بالمنشأة المعنية و هما الجانب الرسمي و الجانب غير الرسمي للتنظيم و يتضمن الجانب الرسمي تدفق المعلومات عبر قنوات متفق عليها تنظيمياً و خاضعة للتصميم و الرقابة من جانب الإدارة مثل تقارير الأداء للمستويات العليا، طلب معلومات معينة من إدارة لإدارة أخرى، معلومات تتضمن مدي التقدم في مجال معين، بالإضافة الي الإتصالات الخارجية مثل التقارير الحكومية عن الوضع الإقتصادي، النشرات الخاصة بالمنافسين و كل هذه الأنواع من المعلومات يمكن إدخالها و تشغيلها

في الحاسبات الآلية. أما الجانب غير الرسمي من المعلومات فيعتبر خارج سيطرة و رقابة الإدارة كنتيجة لطبيعته المرتبطة بالجماعات الإجتماعية غير الرسمية و هنا يتطلب الأمر من الإدارة هضم مثل هذه المعلومات و استيعابها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنشأة.

### تاسعاً: الطرق و الأساليب الرقابية (أدوات الرقابة) <sup>(١)</sup>

هناك عدة أساليب رقابية تتبعها المنظمات و لكن درج الكتاب علي تقسيم هذه الأساليب إلي نوعين رئيسيين و هما:- أساليب تقليدية و أخرى متخصصة للرقابة:

#### الأول: أساليب تقليدية للرقابة مثل:

١- **الملاحظة:** و تعرف الملاحظة بأنها " توجيه الحواس لمشاهدة و متابعة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه. و هناك من يعرف الملاحظة بأنها " عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة و ضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات " وتأخذ الملاحظة أحد شكلين:-

أ. الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال الزيارات الميدانية لمواقع الأداء أو من خلال الإشراف المباشر على مواقع الأداء، هذا النوع من الرقابة له قيمة كبيرة إذ يمكن اكتشاف الانحراف و الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمة و بالتالي فان الفرصة للإصلاح تكون أوفر و أكثر فعالية - علماً بأن هناك عدة عوامل و متغيرات تحدد مدى الحاجة لاستخدام هذا الأسلوب الرقابي دون غيره مثل: -

- مستوى مهارة العاملين و اخلاصهم لعملهم.

- درجة مهارة المدراء و المشرفين

- درجة و نوع النظام السائد و المتبع في بيئة العمل المعني.

- وضوح السياسات الإدارية المتبعة.

هذا بجانب المقابلات الفردية أو الجماعية سواء كان ذلك من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح أو الإجتماعات الدورية وغيرها.

ب- الملاحظة غير المباشرة: باستخدام أجهزه ومعدات أو أشخاص آخرين، وتتم مراقبه الأداء بأسلوب سري لا يدركه القائمون بالأداء.

١ د. ابوبكر مصطفى ، مبادئ الادارة ، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، بنغازي (ليبيا) ، دار الفضيل للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٤م ، ص ص ٣٩٢ - ٣٩٨

٢- التقارير الإحصائية: وهي من أكثر أساليب الرقابة استخداماً في قياس الأداء، ويتعرف المدير عن طريقها علي مستوى وكفاءه التنفيذ، إذ أنها تتضمن بيانات إحصائية تساعد علي الدراسة و التحليل و المقارنة و تتميز هذه الوسيلة بتوفيرها للتحليلات الإحصائية و للبيانات الإحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية أو التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة و قد نجد هذه البيانات الإحصائية اللازمة لأغراض الرقابة في شكل خرائط إحصائية تلفت نظر المديرين بسرعة إلي النقاط الهامة و الخطرة في ذات الوقت و التي لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض عدد ضخم مثل الجداول الرقمية.

عموماً تتوقف قدرة التقارير في كشف الإنحراف على الآتي: (١).

. سرعه تقديم التقرير

. صحه ودقة التقارير وتغطيتها للموضوع المطروح. المهم أن يفى التقرير بالغرض المطلوب بأيسر

الطرق: صياغة و حجماً و تكلفة أي أن يتسم بالكفاءة. و عموماً يمكن تقييم التقارير - كوسيلة رقابية

- بالنظر الي ناحيتين جوهريتين و هما :-

- ما هو الهدف أو الأهداف التي يرمي التقرير الي تحقيقها ؟

. ما هي الجهة التي يوجه لها التقرير؟

و بالنظر للنقطة الأولى فإن التقرير - كوسيلة رقابية - يهدف أساساً الي إعطاء المعلومات اللازمة

لمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعه للأداء.

أما من حيث الجهة الموجه لها التقرير فإنها هي تلك الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح

الإنحرافات و إعادة الخطة الأصلية الي مسارها الصحيح.

و كلما كانت فترة تقديم التقرير قريبة من زمن وقوع الحدث كلما تم الإرتباط القوي بالخطة و متابعة

تنفيذها و تفعيلها.

**الموازنات التقديرية:** وهي ترجمة رقمية للخطة خلال فترة زمنية معينة و وسيلة للتعبير عن النتائج

المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة، وتتميز هذه الأداة بالدقة في عرض البيانات

الرقابية شريطة أن يُراعي في إعدادها الأسس السليمة مثل اشتراك معظم المعنيين بالنشاط و أن تعبر

١. د. مكي زكي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٨١

عن الفترات الزمنية (شهرية، ربع سنوية، سنوية... الخ) بدقة، و تجري مقارنتها فيما بعد بالأداء الفعلي و ذلك لتحديد مدي الإنحرافات إن وجدت و أسباب وجودها.

### ٣- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:-

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة، و كوسيلة رقابية فإن هذا التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف و الإيرادات عند تلك النقطة.

و يجري في العادة تمثيل مثل هذه المعادلة في شكل رسم بياني، و تحليل نقطة التعادل يساعد المدير في الإجابة علي بعض الأسئلة مثل :-

- ١- إذا رفعت إحدى المنشآت أسعار بيع منتجاتها أو تم خفضه فما هو أثر ذلك علي صافي إيراداتها؟
  - ٢- ما هو أثر انخفاض أو زيادة بعض التكاليف مثل:- الضرائب، الإيجار، المرتبات و المواد و الآلات علي صافي إيرادات المنظمة ؟
  - ٣- كم سيزيد صافي إيرادات المنظمة نتيجة لزيادة صافي الإنتاج أو المبيعات؟
  - ٤- هل من الأفضل أن تدخل المنظمة في مشروع مقترح لتوسيع عملياتها؟
  - ٥- إذا حصلت هناك زيادة معينة في أجور العاملين، كم يجب أن يزيد الإنتاج لتغطية تلك الزيادة ؟
- ...الخ.

و قد يكون مستوي الإنتاج مصاعاً في شكل وحدات عديدة، مثلاً نقطة التعادل عند منظمة ما هي ٨٠,٠٠٠ وحدة أو في شكل قيمة مالية - أي نقطة التعادل عند الإنتاج الذي قيمته ١٦٠,٠٠٠ دينار أو في شكل نسبة من القدرة الإنتاجية للمنظمة: مثلاً كأن يذكر أحد الفنادق أن نقطة التعادل بالنسبة له تتم عند معدل تشغيل قدره ٦٠% من الحجرات.

### الثاني: أساليب متخصصة للرقابة<sup>١</sup>

و منها أساليب تحليل شبكات الأعمال: و يطلق أسلوب تحليل شبكات الأعمال علي مجموعة من الأساليب التي تطورت لتقدم للإدارة أداة مساعدة في عملية التخطيط و الرقابة علي المشروعات. و يفيد هذا الأسلوب الإدارة في ترشيد قراراتها الخاصة بتخطيط و متابعة المشروعات. و حتي الآن نمت

١ د. سونيا محمد البكري ، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإضعاع ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٦٧ و ما بعدها .

أساليب عديدة تعالج بجانب الوقت عناصر التكاليف و الموارد و الإحتمالات و من أكثر هذه الأساليب شيوعاً:

أ- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات (PERT)

ب- المسار الحرج (CPM)

ج- خريطة جانتي

د- خرائط مراقبة الجودة

هـ - أنظمة مراقبة المخزون

و - بحوث العمليات ... الخ

و في هذا الخصوص و لأغراض هذا البحث سيتم تناول الأساليب الآتية: أسلوب بيرت، المسار الحرج، خريطة جانتي و خرائط مراقبة الجودة .

أولاً: مصطلحات شبكات الأعمال الأساسية:

١- النشاط Activity: و هو مهمة أو عمل معين يستغرق وقت و موارد "مثل بناء حائط ، حفر أساس ، تصحيح حساب في دفتر الأستاذ ، إصلاح ... الخ.

و يمثل النشاط في شبكة الأعمال بسهم كآتي:



و من متطلبات إنشاء شبكات الأعمال الآتي:-

أ- تجزئة المشروع إلي عدد من الأنشطة أو المهام المطلوب القيام بتنفيذها.

ب- مراعاة العلاقات المنطقية بين هذه الأشياء، مثلاً نشاط بناء الحائط لن يبدأ العمل فيه قبل الإنتهاء من حفر الأساس.

ج- تقدير الوقت المتوقع لكل نشاط. و لا يشترط أن يكون الوقت محدد تماماً حيث يمكن تقدير إحتمالات لعدة أوقات و منها يحسب الوقت المتوقع كما في حالة أسلوب PERT و بالإضافة إلي تقدير الوقت قد يتطلب الأمر تقدير التكاليف أو الموارد أو الإحتمالات.

٢- الحدث Event و هو نقطة زمنية تشير الي تاريخ البدء أو الإنتهاء من نشاط معين. و الحدث



يُمثل في شبكات الأعمال بدائرة كآتي:-

علماً بأن نفس الحلقة تدل علي بداية النشاط التالي مباشرة .

٣-النشاط الوهمي: Dummy Activity

و هو نشاط لا يستغرق وقت معين أو موارد و يستخدم فقط ليظهر بوضوح العلاقات المنطقية و الإعتدادية بين الأنشطة دون الإخلال بقواعد رسم الشبكة. و يمثل النشاط الوهمي في الشبكة سهم بخطوط متقطعة . ←

و يلاحظ أن الأنشطة الوهمية لن تذكر مع الأنشطة الخاصة بالمشروع و لكنها تصبح ضرورية عند رسم الشبكة.

٤- شبكة الأعمال: Network و هي عبارة عن مزيج من الأنشطة و الأحداث ترسم في تتابع منطقي طبقاً لقواعد معينة لرسم الشبكات.

#### ثانياً: أساليب شبكات الأعمال

أ - أسلوب بيرت (PERT) و هو الحروف الأولي من: أسلوب تقييم و مراجعة البرامج: Programme Evaluation and Review Technique و يعتمد كل من أسلوب بيرت و المسار الحرج (PERT & CPM) علي منطقتين تقسيم المشروع إلي عدد من الأنشطة Activities أو مهام Tasks المستقلة و التي تتم في تتابع معين الي أن يكتمل العمل في المشروع ككل. أسلوب بيرت طريقة رئيسية تستخدم في مجال متابعة الأداء. و يستخدم لمتابعة تنفيذ قرار إداري أو مشروع معين عندما يتطلب التنفيذ القيام بعدة مراحل متشابكة و يكون لتوقيت البداية و النهاية لبعض المراحل أهمية بالغة يتوقف عليها تنفيذ القرار الإداري أو المشروع. تطورت هذه الطريقة لتشمل عنصر التكلفة لتساعد في رقابة الأداء من حيث الوقت و التكلفة.

الفرق الأساسي بين هذين الأسلوبين هو أن أسلوب PERT يرتبط بمفهوم الوقت المتوقع للإنتهاء من النشاط و يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن احتمالات التنفيذ في الوقت المحدد. بينما يعتمد أسلوب المسار الحرج أساساً علي محاولة التعرف علي معاملات التبادل بين النفقة و وقت الإنتهاء من مشروع معين.

و يستخدم أسلوب PERT في التخطيط و الرقابة علي الخطط و جداول العمل و الإنتاج بصورة أكثر وضوحاً و تحديداً من غيره. كما أن هذا الأسلوب يعتمد استخدام عدة تقديرات للوقت اللازم للإنتهاء من العمل في كل نشاط . و يعزى هذا التوجه الي الأخذ في الحسبان عنصر عدم التأكد بالنسبة للظروف التي تصاحب تنفيذ الأنشطة و من ثم تلجأ الإدارة الي إعطاء ثلاث تقديرات للوقت للإنتهاء من كل نشاط:-

١- تقدير الوقت المتفائل: "Optimistic"O" : و هو الوقت الذي ينتهي فيه العمل في المشروع إذا ما سارت جميع الأمور علي ما يرام " If every thing goes all right " و هو يمثل الحد الأدنى من الوقت.

٢- تقدير الوقت الأكثر احتمالاً: "Most Likely"ML" و هو الوقت الذي يتوقع أهل الخبرة أن النشاط يمكن أن يكتمل خلاله.

٣- تقدير الوقت المتشائم: "Pessimistic" P" و هو تقدير الوقت مع الأخذ في الإعتبار إحتمال حدوث ما يعوق التنفيذ مما يجعل التنفيذ أقل تفاؤلاً.

و لإستخراج الوقت المتوقع Expected Time الذي يستغرقه النشاط فإنه يمكن حسابه عن طريق المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لتقديرات الوقت الثلاث. و بافتراض أن التوزيع الإحتمالي السائد هو توزيع بيتا فإن الأوزان التالية تعبر عن إحتتمالات حدوث كل من تلك التقديرات.

تقدير الوقت	احتمال الحدوث (الوزن)
المتشائم	١
الأكثر احتمالاً	٤
المتفائل	١

و بالتالي يمكن حساب الوقت المتوقع بتطبيق المعادلة التالية:-

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{الوقت المتشائم} + ٤ \times \text{الوقت الأكثر احتمالاً} + \text{الوقت المتفائل}}{٦}$$

$$\text{إذاً الوقت المتوقع} = \frac{١ + ٤ \times ٤ + ١}{٦} = ٣,٥ \text{ شهور مثلاً}$$

ب- **المسار الحرج (CPM):** و يعرف المسار بأنه عبارة عن مجموعة من حلقات الأحداث تبدأ بحدث البداية و تنتهي بحدث النهاية و يربط بينها أسهم الأنشطة، و يقصد بكلمة حرج أن الوقت اللازم لإنهاء الأنشطة التي يربطها هذا المسار يحكم وقت إنهاء المشروع كله حيث إن وجود الأنشطة علي المسار الحرج يعني أن المشروع كله لن ينتهي إلا بنهاية أنشطة ذلك المسار و يمكن تعريف المسار الحرج بأنه أطول المسارات وقتاً في المشروع و في نفس الوقت يعبر عن أقصر وقت يمكن أن يتم فيه المشروع جميع أعماله. و نستخلص من ذلك أن النشاط الحرج هو النشاط الذي لو حدث به



تأخير أثناء التنفيذ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله. أما المسار الحرج فهو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة و هو يبدأ من بداية المشروع و ينتهي عند نهاية المشروع و هو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. علي هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة علي هذا المسار.

و يستخدم أسلوب المسار الحرج (CPM) في تحديد إمكانية استخدام الوقت، التكلفة و تخصيص الموارد علي الإستخدامات البديلة في الأنشطة المختلفة فهو يساعد علي تخصيص الموارد أو إعادة توزيعها أو تحويلها من نشاط الي آخر حتي يمكن تنفيذ المشروع المعين في حينه و لتطبيق هذا الأسلوب فإن الأمر يتطلب توفر بيانات عن التكلفة و الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط مع معرفة العلاقة بين الأنشطة و أزمنتها و تكلفتها أيضاً و يقوم هذا الأسلوب علي افتراض وجود علاقة خطية بين الوقت و التكلفة، و رغم أن هذا الأسلوب قد يتصف بعدم الواقعية خاصة في حالة تنفيذ المشروعات الكبيرة أو المعقدة إلا أن نتائجه فعالة في بعض الحالات شريطة توفر البيانات المشار إليها.

### (ج) خريطة جانث (Ghant Chart) <sup>١</sup>

خريطة جانث التي تم تطوير فكرتها الأصلية عام ١٩١٧م لصاحبها هنري جانث و تعتبر واحدة من الأدوات الفعالة للرقابة علي زمن تنفيذ المشروعات سواء كان مشروعاً صغيراً، متوسطاً أو كبيراً و سواء كان هذا المشروع إنشائياً أو صناعياً أو إدارياً.

فمن خلال تقسيم المشروع إلي عدة أنشطة متتالية و متسلسلة و تقدير الزمن اللازم لبداية و نهاية كل نشاط، يمكن تقدير الزمن الإجمالي اللازم لتنفيذ المشروع كله و الرقابة عليه. وهو وسيلة تساعد في ضبط كمية الإنتاج منسوبة لعنصر الزمن، كما أنها أسلوب سهل و مباشر في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الاداء الفعلي لكل المستويات و تشترك مع طريقتي (PERT & CPM) في أنها جميعاً تركز علي مفهوم واحد لقيمة الزمن و التكلفة و أهمية الرقابة عليها. و لا يقتصر استخدام خريطة جانث علي جدولة الأنشطة فقط إنما يتعدى الي استخدامها أيضاً في التخطيط و التنظيم و الرقابة و هذه الخريطة تحدد ما يلي:-

- ما هو النشاط المطلوب تنفيذه أو ماذا يجب عمله؟

١ د. علي عباس، الرقابة الادارية، جامعة عمان الاهلية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم العلوم المالية و الادارية، ص ١٢٨-١٢٩

- من سيقوم بتنفيذه أو من هو المسئول عن النشاط؟

- زمن البدء و الإنتهاء من النشاط المعين.

- مستوى الأداء المستهدف و الفعلي لدي الإدارة أو القسم.

و يبين الشكل التالي رقم (٤/١) نموذجاً مبسطاً لخريطة جانت، و فيه يتبين أن أمر العمل رقم (١) قد خطط له حتي نهاية يوم الأحد ليتم إنجازه بالكامل، و أن أمر العمل رقم (٢) قد خطط له حتي نهاية يوم الأحد أيضاً. بينما أمر العمل رقم (٣) قد خطط له يوم الإثنين لينجز كاملاً و تمثل علامة المثلث الذي في أعلي الشكل لحظة زمنية معينة تم عندها التفتيش علي كمية العمل المنجز فعلاً، حيث يمكن ملاحظة ما يلي بسهولة:-

- أن الإنجاز في أمر العمل رقم (١) متقدم بيومين عما هو مخطط له، و أن الإنجاز في أمر العمل رقم (٢)، متأخر بيوم كامل عما هو مخطط له، بينما أن الإنجاز في أمر العمل رقم (٣) قد أنجز في الوقت المحدد بالضبط.

شكل رقم (٣/١): نموذج مبسط لخريطة جانت

الفقرة	السبت	ال أحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
أمر عمل رقم (١)						
أمر عمل رقم (٢)						
أمر عمل رقم (٣)						

المصدر : د. مصطفى أبوبكر بعيرة، مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص ٤١٣

المفتاح :-



العمل المنجز فعلاً



لحظة الفحص



الجدير بالذكر أن الكثير من وسائل التخطيط و الرقابة الحديثة قد بنيت أساساً علي فكرة خريطة جاننت، و من أوضح الأمثلة علي ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات.

**د- خرائط مراقبة الجودة:-** لعل من أهم تطبيقات وظيفة الرقابة هي تلك التي تهتم بالحفاظ علي جودة المنتجات في منظمة ما عند مستوي معين و مرغوب، سواء كان ذلك من حيث حجم المنتج أو شكله أو لونه أو وزنه أو تركيبته إلي غير ذلك من الصفات التي تميز سلعة ما عن غيرها. و لتحقيق هذا الغرض يجري استخدام ما يعرف بخرائط المراقبة التي تكون مبنية علي أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، و المدى و الإنحراف المعياري... الخ. و هذه الخرائط تكون في العادة علي نوعين هما:-

### I. خرائط المدى (م):-

و يعرف المدى - إحصائياً - بأنه عبارة عن الفرق بين أكبر و أصغر قيمة في توزيع معين. فمثلاً إذا كانت درجات مجموعة من طلاب الطب تتراوح ما بين ٧٥ درجة و ٢٥ درجة كان المدى مساوياً لـ ٥٠ درجة و هنا يعتبر المدى مقياساً سريعاً لدرجة تشتت التوزيع كما تعتبر خرائط المدى مهمة في قياس درجة جودة الإنتاج و ذلك لأن مديري الإنتاج يهتمهم الحفاظ علي إبقاء هذا المدى صغيراً قدر الإمكان.

### خرائط الوسط (س):

إن وسط عينة الإنتاج التي يجري اختبارها يعطي مؤشراً جيداً عن كيفية سير عملية الإنتاج، فطالما كان هذا الوسط ضمن الحدود العليا و الحدود الدنيا المسموح بها فإن الإنتاج يسير حسب المطلوب. و يري آخرون أنه يمكن تصنيف أساليب الرقابة وفقاً لأربعة محاور أساسية كما يلي:-

- ١- الأساليب الوصفية، ٢- الأساليب الميدانية، ٣- الأساليب الكمية، ٤- الأساليب الشبكية
- أولاً: الأساليب الوصفية و تشمل:-

- سجلات و بطاقات الدوام: و تتمثل في دفاتر الحضور و الإنصراف إلي و من مكان العمل، يوقع عليها العامل لإثبات زمن الحضور لمكان العمل و المغادرة و أخيراً تم استحداث أساليب الكترونية

للمراقبة مثل بصمة الأصبع، أو العين و كاميرات المراقبة المثبتة في صالات الإنتاج و خلفه من المواقع المراد مراقبتها.

- سجل الزمن: يوجد في بعض المنشآت سجلات خاصة بكل آلة من الآلات يدون فيه زمن تشغيل الآلة و زمن إنتهاء تشغيلها كذلك.

- خرائط جانت: و هي رسومات و خرائط متعددة للرقابة علي المواد، العمال، و زمن إنجاز العمل.

- التحليلات المخبرية: تحتاج الرقابة النوعية علي الجودة في كثير من الأحيان إلي إجراء بعض التحليلات المخبرية و الكيماوية لتحديد مستوي الجودة.

- الرسوم البيانية: و تستخدم بأشكال مختلفة و صورة معبرة للنشاط للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه و المستوي الفعلي للأداء.

ثانياً: **الأساليب الميدانية** و يقصد بها جولات التفتيش الميدانية بأشكالها المختلفة بغرض المراقبة.

ثالثاً: **الأساليب الكمية**، و هناك عدة أساليب رقابية تعتمد علي النواحي الكمية و نذكر منها:-

التحليلات و النسب المالية و تستخدم للتحليل المالي، مثل:-

- نسبة السيولة: لقياس مدي قدرة المنشأة علي سداد ديونها.

- نسب الربحية: لقياس قدرة المنشأة علي توليد الأرباح.

- نسب النشاط: و تهتم بمدي نشاط المنشأة في توليد الأرباح أيضاً.

- نسب المديونية أو نسب هيكل رأس المال: و تقيس مدي اعتماد المنشأة علي أموال الغير.

- نسب التغطية: و تقيس مدي قدرة المنشأة علي تغطية ديونها و خدمتها.

- بطاقات الجرد المستمر: و هي تستخدم لجرد المخزون السلعي.

- الميزانيات: و تستخدم كأداة للرقابة في المنشأة في فترة مستقبلية باعتبارها ترجمة مالية لخطة العمل.

رابعاً: **الأساليب الشبكية**، مثل خريطة بيرت و المسار الحرج و تستعمل كأدوات تخطيطية و

رقابية<sup>(١)</sup>.

---

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية: المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤ و ما بعدها.

## المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الإدارية:

جري العرف علي تصنيف و تسمية الحركات و المدارس و الإتجاهات في مجال الإدارة بنظريات التنظيم و الإدارة و التي من بينها: النظرية التقليدية، النظرية التقليدية الحديثة، النظرية الحديثة، الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر)...الخ و لأغراض هذا البحث سيتم تناول النظريات التي تناولت موضوع الرقابة من خلال أربعة محاور هي:-

أولاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي، و يشمل ذلك:-

١- حركة الإدارة العلمية

٢- النموذج البيروقراطي

٣- نموذج العملية الإدارية<sup>١</sup>

ثانياً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة بحيث تشمل:

النظرية التقليدية الحديثة و التي تضم:

١- حركة العلاقات الإنسانية

٢- النماذج السلوكية

بينما تتضمن النظريات الحديثة:

١- نظرية الأنظمة

٢- النظرية الموقفية

٣- النظرية الكمية: ( و تشمل: مدرسة بحوث العمليات، مدرسة اتخاذ القرارات، المدرسة

الرياضية

٤- نظرية ذات العاملين

ثالثاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي(أو التطبيقي المعاصر)

رابعاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الإدارة في الإسلام، الإدارة بالاهداف و الجودة الشاملة.

و يتناول الباحث وجهات النظر هذه تباعاً كما يلي:-

البعد الأول: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي:-

<sup>١</sup> د. محمد محمود مصطفى، علم الإدارة الحديث، دار البداية ناشرون و موزعون، الاردن (عمان)، ٢٠١٢م - ١٤٣٣هـ، ص ١٨-٢١

أولاً: النظرية التقليدية:

أ- نموذج الإدارة العلمية:

يعتبر هذا النموذج أولي المحاولات لتطبيق العلم في مجال الإدارة - إذ اكتشف رواد هذا النموذج أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن دورها في توجيه العمل، و كانت مستغرقة في نزاع دائم مع العمال بجانب وجود خلل و قصور في طرق العمل و أدواته كما أن العمال لا يقومون بأعمال تتناسب مع قدراتهم مع عدم الرغبة أو الحماس. لذا قدم هؤلاء الرواد ما يُعرف بنموذج الإدارة العلمية في محاولة لعلاج مثل هذه المشكلات.

و يمكن النظر لهذا النموذج من ثلاث جوانب هي: الثورة الفكرية، و الدراسات العلمية الفنية و مبادئ الإدارة والتنظيم<sup>(١)</sup>. و تهدف الثورة الفكرية أولاً إلى التأثير علي العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال تطبيق الإدارة العلمية علي نحو يضمن زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة الأجور للعمال و الأرباح لأصحاب العمل بجانب زيادة المنافع للمجتمع.

و ثانياً: فإن إسهام هذا النموذج في الإدارة و التنظيم يتمثل في مجموعة الدراسات العلمية التي توصلت الي الطرق المثلي للأداء من خلال تطبيق العلم و أدواته: مثل دراسة الحركة و الزمن، الإختيار للعمال، تحديد معدلات الأجور و تدريب العمال.

ثالثاً: فإن مساهمة هذا النموذج تمثلت أيضاً في وضع مبادئ الإدارة التي استخلصها من دراساته و تهدف هذه المبادئ إلى حل مشكلتين هما:-

١- رفع إنتاجية العامل

٢- زيادة فعالية الإدارة.

و يعد المهندس الأمريكي فردريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (١٨٥٦-١٩١٥) حيث دعا في هذه النظرية الي تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية. و قد التف حول هذا النموذج عدد من الأتباع أهمهم فرانك جلبرت Frank B.Gilberith و زوجته Lillian B.Gilberith من خلال تقديم دراسات الحركة و الزمن - بهدف تقليل الضياع من وقت العامل و من ثم وضع معايير للأداء تؤدي إلى رفع الإنتاج و زيادة الإنتاجية- كما ساهما أيضاً بخريطة سير العمل، البطاقة الشرفية (البطاقة البيضاء) كحافز معنوي لتشجيع العمال. أما "هنري جانت" Henry L. Gantt (و الذي تتلمذ علي يد تايلور) فقد أسهم بتقديم خريطة مراقبة العمل المسماة "خرائط

<sup>١</sup> د. علي الشراوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ١٩٩٢م، ص ٦٥

جانث " و التي تعتبر من أهم أدوات تخطيط و مراقبة الإنتاج. و يري بروفيسور أبو سن<sup>١</sup> أن الإتهاه الكلاسيكي (التقليدي) قد اهتم بقضايا الإنتاج و الإنتاجية و الكفاية والضبط و السيطرة و الإقتصاد. فركز علي الأساليب و الإجراءات و وضع المبادئ العامة واكتشاف أمثل الطرق للأداء، كما اهتم بترشيد العلاقة بين الإنسان و الآلة فوضع بذلك نموذجاً آليا للإنسان. فالإنسان وفقاً لهذا الإتهاه هو كائن مادي، أقوى حاجاته هي الحاجة المادية و أقوى حوافزه هو الحافز المادي و بالتالي فالسيطرة علي سلوكه لا تتم إلا عن طريق السيطرة علي الحافز المادي. و من ثم فإن هذه النظرية قد ركزت علي الحافز الإقتصادي كدافع أساسي للإنسان العامل علي الإنتاج و أغفلت حاجات الإنسان الإتهامية و النفسية.

### ب- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الإتهام الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي: (١٨٦٤ - ١٩٢٠م) و كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين أحدهما لاتينية و الثانية إغريقية: الأولي (Bureau) و تعني المكتب، و الثانية (Cracy) و تعني القوة أو السلطة أو الحكم، و من ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، و قد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، و القواعد و الإجراءات التي تحكم العمل.

و بالرغم من أن النموذج البيروقراطي يوفر الموضوعية والرشد و الانضباط و الدقة و السرعة و الإستقرار و الإستمرار للجهاز الحكومي إلا أن الإلتزام القاطع به يقود الي الجمود التنظيمي و إلي خطر إحلال الوسائل محل الأهداف كما أنه يركز سلطة إتخاذ القرارات في يد النخبة - أي مجموعة قليلة من القادة و الرؤساء في الإدارة العليا. أضف الي ذلك أن هذا النموذج البيروقراطي المثالي لا يعترف بأثر المجتمع علي التنظيم، و يعتبره نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها، و هو ما يخالف كل النظريات المعاصرة و المحدثة التي تؤكد أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته المحيطة به أخذاً و عطاءً. تركز هذه النظرية أيضاً علي أن الدافع الإقتصادي هو الدافع الأساسي للعمل و بالتالي فإن اشباع هذا المتغير يكفي للتأثير علي العامل و اعتماده كمعيار رقابي و بالتالي أغفلت هذه النظرية أثر بعض الجوانب الهامة علي التنظيم المتمثلة في المتغيرات الإتهامية و البيئية و النفسية.

<sup>١</sup> د. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام (الطبعة الخامسة)، الخرطوم، دار الثقافة للطباعة و النشر، ١٩٩٣م، ص ١٨٨ و ما بعدها.

## ج- نظرية الإدارة العامة:

و تعرف أيضاً بنظرية التقسيم الإداري حيث سعت هذه النظرية الي الوصول الي مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم و التصميم الإداري و قد كان من أبرز روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١-١٩٢٥)، و قد تم إشتقاق إسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان: الإدارة العامة و الصناعية (General and Industrial Management) و بينما انصب إهتمام تايلور علي الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين و خطوط الإنتاج)، فقد انصب إهتمام فايول علي الإدارة في مستوياتها العليا، و قد قسم فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الي ستة أقسام هي:-

أعمال فنية Technical و هي ما يختص بالعمليات الإنتاجية

أعمال تجارية Commercial و هي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء

أعمال مالية Financial و هي ما يختص بتدبير الأموال و استثمارها

أعمال الوقاية و الضمان Security و هي ما يختص بأعمال حماية الأفراد و الممتلكات

أعمال المحاسبة Accounting و هي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.

أعمال إدارية Managerial و هي ما يختص بالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

كما وضع فايول (١٤) مبدأً عاماً للإدارة و هي : تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الإلتزام بالقواعد (الضبط و الربط) Discipline، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع مصالح الأفراد للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، تسلسل القيادة، الترتيب و التنظيم، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، و العمل بروح الفريق. و من رواد هذا النموذج "جاليك و أرويك"، "موني و رايلي"، "ديموك"،<sup>١</sup> و يتضح من العرض السابق أن هذا النموذج قد أسهم بإضافة عدد من المبادئ الإدارية العامة و بعض المخرجات المعتمدة إلا أن هذا النموذج أيضاً قد أهمل العنصر الإنساني و الظروف البيئية و أثرهما علي الكفاية الإنتاجية في المنظمات.

البعد الثاني: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة:-

أولاً: النظرية التقليدية الحديثة و تشمل:-

<sup>١</sup> د. علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧



## أ- نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين بقيادة "التون مايو" كرد فعل للمدرسة التقليدية لاهتمامها بالعمل دون العامل، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوي الأداء و الإنجاز.

وتمثلت جهود حركة العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة التجارب العلمية التي قدمتها و أهمها:-

- ١- تجربة الغزل الآلي: و التي اختبرت أثر إدخال فترات الراحة علي الإنتاجية، و كيف أن مشاركة العاملين في مناقشة مشكلات العمل لها أثرها علي رفع معنوية الجماعة و بالتالي علي إنتاجيتها.
  - ٢- تجربة الإضاءة: لاختبار أثر ظروف العمل المادية علي المعنويات و بالتالي علي الإنتاجية.
  - ٣- برنامج المقابلات: و الذي أوضح مدي تأثير قوي الجماعات غير الرسمية علي أعضائها.
- و من خلال النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية استخلصت المبادئ الآتية:-

- ١- أن للإنسان كيان إجتماعي و ليس كياناً اقتصادياً صرفاً. فالإنسان له عدة احتياجات بخلاف المادية و يدفع العاملون للعمل بواسطة عوامل أخرى غير المال: مثل صفة التحدي في الوظيفة، و التفاعلات المشبعة مع زملاء العمل ، و التقدير و الانجاز و احتمالات التطور و النمو الذاتي<sup>١</sup>.
- ٢- أن الإنسان ككائن إجتماعي هو عنصر في جماعة و يتأثر بها. خلاصة الأمر أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها علي الفرد و الجماعات الصغيرة، و أغفلت سلطة التنظيم الرسمي و الصراع عليها .

## ب - النماذج السلوكية: -

حاول رواد هذا النموذج المزج بين النماذج التي ركزت علي العمل (النظرية التقليدية) و تلك التي ركزت علي الناس (نظرية العلاقات الإنسانية) علي افتراض أن هناك تكاملاً بين أهداف الناس و أهداف العمل. و ينسب ظهور هذه النماذج إلي أعمال ماري باركر فوليت التي ركزت اهتمامها علي النواحي الإجتماعية و التعليمية و الفلسفية - و تضمنت فلسفتها في الإدارة مجموعة من التفسيرات للمفاهيم السلوكية التي كانت سائدة عن القوة و السلطة و القيادة. إذ رأت أن القوة ليست مطلقة و لكن القوة هي قوة الفرد بالآخرين و تبدو واضحة عندما تلتف الجماعة حول الفرد، و ينصهر الفرد في الجماعة. كما رأت أن السلطة ليست مركزاً اجتماعياً في المقام الأول، و إنما السلطة هي أداة تكامل و

<sup>١</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الله، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩

تماسك بين الناس أما رؤيتها للقيادة فهي القدرة علي التأثير في الجماعة لتنفيذ ما يراه القائد محققاً لمصالح الجماعة التي يقودها.

من رواد هذا النموذج " شستر بارنارد" الذي قدم في كتاباته مفهومه للمنظمة كنظام اجتماعي و شدد علي أهمية سلوك الأفراد في بناء المنظمة. أما " دوقلاس ماكر يجور " فقد أسهم في تطوير النماذج السلوكية بتقديمه ما عرف بنظرية " س " مشيراً الي أن أسلوب الإدارة بالرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب (أو الوعد بالمكافأة ) أو ما يعبر عنه ماكريجور بـ (The Carrot and the Stick Theory) أي سياسة العصا و الجزرة أو الشدة و اللين لا يصلح لإقناع الإنسان و حفزه علي العمل لذلك قدم نظرية " ص " بديلاً عنها مستنتجاً أن مبدأ التكامل - أي خلق ظروف تنظيمية تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع. و بالتالي فإن الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة و الإشراف الخارجي بل سيعتمد التنظيم علي الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضائه<sup>(١)</sup>. و في رأي الكثيرين فإن نظرية "ص" قد مثلت نقلة حقيقية في محيط المدرسة التقليدية و فتحت هذه النظرية الباب واسعاً أمام المزيد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و يتفق الباحث مع هذا الرأي الذي يفتح الباب واسعاً أمام شراكة حقيقية للعاملين في بلورة أهداف المنظمة و من ثم الإسهام الحقيقي في زيادة فعالية الأداء بها من خلال تحقيق أهداف الشركاء لا المالك لوحده. كما شارك في هذا التطوير أرجيريس بمحاولته التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمات التي يعملون فيها، و تبلورت لدي هذه النماذج عدة آراء منها:-

- ١- أنه يمكن للأفراد استخدام قدراتهم إذا توفرت لهم الظروف المناسبة.
- ٢- يستطيع الفرد إخضاع سلوكه للإنضباط الذاتي إذا أحس بتوافر ظروف الثقة فيه و في قدراته.
- ٣- يسعى الأفراد إلي التوفيق بين أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمات التي يعملون فيها<sup>(٢)</sup>. و يري أرجيريس أن تكوين التنظيم غير الرسمي يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الإنهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي إلا أن تلجأ المنظمة الي إشراك العاملين في الإدارة و الإدارة بالأهداف للإستفادة من طاقات العامل عبر إشراكه لا عبر الرقابة الصارمة.

و رغم الإنتقادات التي وُجّهت للنظرية التقليدية الحديثة بأنها تبنت نفس افتراضات النظرية التقليدية مع تلويها بطابع سلوكي و أنها تناولت مشاكل التنظيم من زاوية مثالية تقتصر للتجربة إلا أن مؤيدو هذا

<sup>١</sup> د. علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ، ص: ٢٦٤-٢٦٧

<sup>٢</sup> د. علي الشراقوي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨

النموذج كانوا يؤمنون بجوانب سلوكية محددة تؤثر علي متغيرات التنظيم و من أمثلة هذه الجوانب: الإختلافات الفردية، الدوافع، الإتجاهات، الميول، القيادة، و ديناميكيات الجماعة الرسمية و غير الرسمية و الرضا و التماسك الإجتماعي...الخ، و بالطبع لا شك في قوة تأثير مثل هذه المتغيرات علي سلوكيات الأفراد في أي منظمة.

ثانياً: النظرية الحديثة و تشتمل علي النماذج الآتية:-

أ- نموذج الأنظمة:-

يقوم المفهوم علي أساس أنه لا يمكن فهم أي شئ، فرد، تنظيم، مشكلة، إذا وجه الفرد إهتمامه إلي الشئ نفسه فقط. لأن ذلك الشئ يتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو يتعلق بها هذا الشئ و هذا المدخل يشير إلي استخدام السبب - النتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز علي التفاعل و العلاقات فيما بين الأشياء و الأحداث<sup>(١)</sup>. و عرف تاجرت (Taggart)النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية، و علاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة<sup>(٢)</sup>. كما عرفه شافون علي أنه مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة، كما عرفه علي أنه مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المترابطة في في حقل معين من حقول المعرفة. من التعريفات السابقة يتضح أن النظام يشتمل علي ثلاثة عناصر هي:-

- الأجزاء

- العلاقات التبادلية / المتداخلة / المعتمدة علي بعضها بعضاً.

- العمل لتحقيق هدف مشترك.

و من خلال هذا الطرح يُفهم أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية:-

- العوامل الخارجية: و تتمثل في الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و القوانين و التشريعات... الخ  
-العوامل الداخلية: قدرة النظام علي التنسيق بين الأنشطة المختلفة، درجة التكامل بين نظم الإتصالات و نظم المعلومات في النظام، قدرة النظام علي تحقيق الموازنة بين السلطة و المسؤولية،

<sup>١</sup> Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior – Richard Iswin.Inc. ١٩٩٧

PP ٣-٧.

٢- William Taggart- Information System.An Introduction to Computers in Organizatins.Allyn and Bacqnine- ١٩٨٠.P ١٦

قدرة النظام علي استخدام التحليل القائم علي حصر المتغيرات المستقبلية و استحداث الخطط المناسبة للتعامل معها. و يتيح مدخل النظم الرقابة كنظام فرعي يتكون من المدخلات ( البيانات الخاصة بالإنجاز الفعلي، الخطط، الموازنات، البرامج، الجداول المخططة و ذلك من خلال وضع معايير محددة لقياس كفاءة هذه المدخلات و رفد المنظمة بتغذية مرتجعة.

#### ب - النموذج الموقفي أو الشرطي:

مؤخراً حدث تغير في مناهج الدراسات الإدارية أدي إلي التحول من التركيز علي الإتجاهات النظرية إلي التركيز علي الجوانب العملية، فقد استطاعت جوان ود وورد " Joan Woodward " الأستاذة بجامعة لندن تحويل الإنتباه إلي أثر الظروف التكنولوجية السائدة علي المبادئ و القواعد الإدارية في المنظمات الصناعية الناجحة، و توصلت من خلال دراستها إلي أن نجاح المنظمات لا يرتبط بتطبيق مبادئ أو قواعد عامة و إنما يتأثر التطبيق بطبيعة التكنولوجيا السائدة. و في إطار هذا المفهوم برزت إلي حيز الوجود مدرسة جديدة سميت " المدرسة الموقفية" و التي تعتبر إمتداداً لنموذج الأنظمة إذ أن كلاهما يهتم بالبيئة و ينظر للكيانات أو الظواهر كأجزاء من كل، و كلاهما يقوم علي فكرة الإعتماد المتبادل. و أن أي دراسة لا بد أن تقوم علي هذا الأساس بمعني تحليل المتغيرات و تأثيراتها المتبادلة و تقوم هذه النظرية علي أجزاء يتكون منها النظام و لها علاقة وثيقة ببعضها البعض علماً بأن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد و خاصة التركيب النفسي أو "هيكل الشخصية" و الجزء الأساسي الثاني هو الهيكل التنظيمي و ما يتبعه من مراكز سلطة و مستويات و الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي و خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات و الجزء الأساسي الرابع هو التقنية المستخدمة<sup>(١)</sup>.

خلاصة الأمر أن هذا النظام يقوم علي فكرة رئيسة مفادها: أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف أو المواقف، و إنما يحتاج كل موقف إلي مبادئ أو قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته، أو بمعني آخر أن كل شئ يتوقف علي الظروف و ما القول السائر " لكل حادث حديث " و لكل "مقال مقال " إلا إشارة واضحة إلي أن الظرف المائل هو الذي يحدد نوع التصرف المناسب للحدث المعين في الوقت المعين.

<sup>١</sup> فان هورن وبراسكي، الإدارة و القيادة و التميز (ترجمة هند رشدي)، الطبعة الثانية، القاهرة، كنوز للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩م، ص ١٥٧

ج- النظرية الكمية: و تهدف هذه المدرسة لحل المشكلات الإدارية بالتركيز علي الحكم و التقدير الموضوعي مع طرح التقديرات و الإجهادات الشخصية جانباً و تنظر للمدير كمتخذ للقرار باستخدام تحليل علمي منظم، و أساليب و نماذج رياضية للوصول إلي أعلى درجة ممكنة من الكفاية و الدقة في تحقيق الهدف من خلال التعرف علي المشكلة و تحديد أبعادها، تحليل المشكلة، جمع البيانات الخاصة بها، و إيجاد الحلول البديلة و أهم أدوات هذه المدرسة هي: الرقابة علي المخزون و رقابة و جدولة الإنتاج و إعداد الميزانيات الرأسمالية و الخطط التنموية طويلة المدى لتنمية موارد المنظمة البشرية و المالية، البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج الشبكات، و تحليل نقطة التعادل، نظرية الاحتمالات، إلا أنه يلاحظ صعوبة استخدام معطيات هذه النظرية في الجوانب المتعلقة بالنواحي المعنوية مثل قياس السلوك الانساني و معالجة الظواهر السيكولوجية للفرد كما يتطلب تطبيقها إمكانات عالية لاعتمادها علي الآلات التقنية و حاجتها لكفاءات بشرية لها قدرات في مجال إستخدامات الحاسوب و لها مقدرات ذهنية في مجال تطبيق علم الإحصاء و الرياضيات و لذلك يطبق هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة و المصانع الحربية و المجالات العسكرية بصفة خاصة (١)

د- نظرية الحاجات لابراهام ماسلو:-

و الذي قسم الحاجات الإنسانية إلي خمس مستويات علي شكل هرمي تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية ) مثل الحاجة الي الطعام و الشراب و المأوي و المسكن ثم تليها الحاجة الي الأمن و الحماية: مثل الضمان الوظيفي، حساب الإدخار، التأمين الصحي..الخ، ثم الحاجات الإجتماعية مثل: الحاجة للحب و العطف و الصداقة و إقامة علاقات ودية مع الآخرين و الإحساس بأنه جزء من فريق أو مجموعة...الخ. ثم الحاجة الي الإحترام و التقدير: حاجة الإنسان الي الإعتبار، الإحترام و الشعور بالإنجاز و اعتراف المجتمع بذلك لأن ذلك يعزز ثقة الإنسان بنفسه فالإنسان يتطلع الي الشهرة، السمعة الحسنة، و العرفان و الأهمية و الإستحسان و أخيراً تقع علي قمة الهرم الحاجة إلي تحقيق الذات: أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أعلى مراتبها مثل: الإبداع و الابتكار و الشعور بتنمية الذات و الجاه و العزة و تحقيق الذات. و تفترض هذه النظرية أن السلوك الانساني يعمل باتجاه الحاجة التي تشكل الدافع الي إشباعها و عندما تتلاشي ينتقل بعدها إلي الحاجة

<sup>١</sup> عبد العزيز امين حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ٢٠٠١ م، ص (٢٥).

التي لم تشبع بعد - أي أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الانساني و بالتالي تحدد السلوك التنظيمي و من ثم التأثير علي مستوي الأداء الوظيفي. و رغم موضوعية هذا الطرح و قبوله نظرياً إلا أن الواقع العملي يشير إلي أن هذا الترتيب للحاجات لا يسير وفق هذا التسلسل بصورة مطلقة إذ يحدث أحياناً تزامن في بروز أكثر من حاجة في نفس الوقت، أو تتقدم حاجات علي أخرى.

#### هـ - نظرية ذات العاملين:(Two Factors Theory)

طور هيرزبيرج نظرية المتغيرين في عام ١٩٥٩م نتيجة أبحاث أجراها علي مجموعة من المديرين المهندسين و المحاسبين و هي مشابهة لحد كبير لنظرية ماسلو و بنيت عليها لحد كبير أيضاً و بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلي القناعة و الرضا بالعمل ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤدي الي عدم الرضا بالعمل و قسم هذه العوامل الي قسمين هما:

١- عوامل الصيانة أو الوقاية: و هي العوامل الصحية و المانعة من الإحباط و المتعلقة ببيئة العمل مثل:المرتب الكافي، ظروف العمل الحسنة، المشرفين المحترمين، و زملاء العمل الجديرين بالحب، أي أن كل هذه العوامل لن تقدم موظفاً راضياً و لكنها تقدم موظفاً غير مستاء فحسب.

٢- عوامل الدافعية أو العوامل الحافزة: و يمكن أن تؤدي هذه العوامل الي مستوي عالٍ من الرضا، و عادة ما تكون من داخل العمل نفسه و هي عوامل قريبة جداً من الحاجة الي تحقيق الذات مثل:

- الإنجاز في العمل

- الإعراف نتيجة الإنجازات في العمل

- طبيعة العمل و محتواه

- تحمل المسؤولية

- التقدم و الترقى في العمل

سلطة اتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

توضح هذه النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و تحقيق الإنجازات و بالتالي تتحقق الرقابة الذاتية كأفضل و أسمى أنواع الرقابة كما سلف القول بدلاً عن الخارجية ذات البعد التسلطي الذي يقلل من كرامة الانسان و وضعه في قفص الاتهام .

<sup>١</sup> د. علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥-١٣٦

## البعد الثالث: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر)

### مقدمة:-

تمت الإشارة سابقاً الي أن هنالك عدة تقسيمات للمداخل الفكرية التي تناولت متغير الإدارة أو التنظيم الإداري من حيث تطور هذه الإتجاهات الفكرية في علاقتها بالرقابة و منها أن هذا التطور - في رأيهم - قد أخذ مسارين رئيسيين هما:- الإتجاه الكلاسيكي، و الإتجاه السلوكي كما أضيف إليهما لاحقاً الإتجاه التطبيقي (عبد العزيز عبد الرحيم، ٢٠٠٢م نقلاً عن (Mill, ١٩٧٠) <sup>(١)</sup> و الإتجاه التطبيقي يقوم علي أساس تحديد المعايير الرقابية أولاً و من ثم القيام بعمليات المتابعة والتقييم و التي يتحدد علي إثرها مدي المطابقة من عدمه مع المعايير المحددة للأداء (Fulmer, ١٩٧٨). أي أن أنصار هذا الإتجاه يركزون علي الناحية التطبيقية للرقابة و تتمثل في ثلاث خطوات هي:

- وضع المعايير

- ثم قياس الأداء و مقارنته بالمعايير

- ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية (الفاعوري - ٢٠٠٨م) و سيتناول الباحث الإتجاه التطبيقي تفصيلاً من خلال هذا المطلب بإعتباره مدخلاً عملياً للرقابة مكتمل الأركان يختلف عن وجهات النظر التي أثارها النظريات سالفه الذكر حيث اتسمت بأنها نظم رقابية غير واضحة المعالم و الهياكل و الوظائف، و ظلت - في نظر الباحث- تقدم بصورة معزولة عن العلاقة بين النظرية و التطبيق، مع الأخذ في الحسبان نتائج الكثير من الدراسات السابقة التي أشارت إلي أن المداخل التقليدية للرقابة تتسم بالتضارب و الإزدواجية في الإختصاصات و بالتالي فإن الأمل قليل في الحصول علي مخرجات يعول عليها كثيراً من بين ركام هذا الكم الهائل من المداخل التي يندر وجود رابط قوي بينها أو تنسيقاً محكماً تتمخض عنه نتائج ملموسة.

ولعل هناك عدة تحولات في التفكير تصب في صالح استخدام نظام المتابعة و التقييم و نذكر منها:-

■ يعود الدافع الأساسي للإهتمام بشأن المتابعة و التقييم الي فشل جهود التنمية و ضعف التنفيذ في المشروعات و من ثم برزت حاجة ماسة إلي أداة تساعد في التنفيذ الفعلي للمشروعات و في نفس الوقت تُعين المخططين و صناعات القرار لإستخلاص الدروس المفيدة في المستقبل.

١ د. زكي مكي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٦

■ أثبتت كثير من الدراسات توقف عدد كبير من البرامج المجازة أو عدم تنفيذها بالمرّة رغم توفر مقومات تنفيذها كالتمويل مثلاً، حيث تكررت الأسباب دائماً في عدم المتابعة في ظل نظام خدمة مدنية بيروقراطية.

■ التناقص التدريجي لموارد التنمية قد دفع بالعديد من الجهات الي وجوب استغلالها بصورة راشدة ومثلي تضع في اعتبارها ضرورة الإهتمام بنوعية الجهود التنموية و النتائج من هذه الجهود.

و في ظل المداخل التقليدية للرقابة لم تتمكن المنظمات إلا ممارسة قدر ضئيل من الرقابة لذا نجد أن سبباً متدفقاً من الإنتقادات قد وُجّهت لذلك النوع من الرقابة و خاصة فيما يتعلق بمضمون الرقابة و الممارسة العملية لها و عملية تنسيقها و قصور أدواتها المستخدمة و يمكن رصد أهم النقاط التي تناولها النقد في الآتي:-

- في الجانب المالي غالباً ما تقدم الرقابة الإدارية التقليدية معلومات تاريخية لا تربط المنظمة بغايات إستراتيجية و المثل السائر والقول المأثور " العبرة بالنتائج" خير دليل علي أن الغايات النهائية هي المطلوبة دائماً لا مجرد الأنشطة التي تتم و الأموال التي تنفق. و في هذا السياق يقول ستيفن كوفي في كتابه " العادات السبعة للأشخاص الأكثر فاعلية" ابدأ و في ذهنك النهاية- أي تحديد الهدف بدقة و كيفية تحقيقه أولاً و قبل كل شيء.<sup>1</sup>

- عدم تحقيق التوازن بين المدي القصير و المدي الطويل علي مستوي إستراتيجية المنظمة بحجبتها لجهود البحث و التطوير، التدريب، التحفيز... الخ القائمة كمحددات هامة للنجاح، لذا لجأت الكثير من المنظمات لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن كبديل يربط الخطة التشغيلية بالخطة الإستراتيجية للمنظمة و خاصة القطاع الخاص.

- الرقابة التقليدية لا تولي إهتماماً لبيئة العمل: إذ تتجاهل أنظمة القياس المالي التقليدية - علي سبيل المثال المجالات الآتية:- مجال رؤية العميل و المنافسين و العلاقات مع العملاء، الموردين، عمليات التعليم و الإبتكار و النمو، العمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة، جودة المنتج، زمن التسليم، مهارات العاملين... الخ وبالتالي تعجز هذه الأنظمة عن التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المنظمة.

<sup>1</sup> ستيفن كوفي، العادات السبعة للأشخاص الأكثر فاعلية - الطبعة الثالثة - (ترجمة أيمن سعد عبده)، المملكة العربية السعودية، وهج الحياة،



- غالباً ما كان دور الرقابة التقليدية يقتصر علي تصحيح الأخطاء بعد وقوعها أما نظام المتابعة و التقييم فنتسم فيه المتابعة بأنها عملية مستمرة تقوم بتغذية راجعة لدورة حياة المشروع خطوة بخطوة مما يُمكن من توفير كثير من الجهد و المال و الوقت في ضوء مؤشرات أداء محددة و متفق عليها.

- أهمل نظام الرقابة التقليدية أهم عناصر العملية الإنتاجية و أقيم أصل تمتلكه المنظمة- ألا و هو العنصر البشري- إذ لا علاقة له بالأرقام الواردة في التقارير المالية.

- ركزت الرقابة التقليدية علي ما يعرف بميزانية البنود التقليدية - و التي تعكس التوجه الحكومي نحو الرقابة بالإجراءات - و هي سمة ملازمة للإدارة التقليدية - بعيداً عن مفهوم العلاقة بين التكلفة - العائد Cost-Benefit Analysis كمتطلب أساسي حتي و إن كانت المنظمات الحكومية لا تهدف الي الربحية إلا أن أهدافها الإقتصادية و الإجتماعية يجب أن تظل قائمة و تقاس أيضاً.

و نظام ميزانية البنود التقليدية يتسم بالآتي:

- أن إقرار الإعتمادات يتم عادة بناء علي المعلومات التاريخية و المساومة و العامل الشخصي نظراً لغياب المعايير الموضوعية التي تُحدد علي ضوءها الاعتمادات.
- إن التركيز علي تفاصيل أنواع المصروفات دون الأهداف يجعل من الصعوبة بمكان اتخاذ قرارات سليمة نظراً لتعذر إمكانية مقارنة الأداء و النفقات الناتج عن صعوبة التعرف الدقيق علي نتائج أعمال الحكومة و ما يلحقها من تغيرات، و بالتالي استحالة قياس الكفاءة الانتاجية للإدارة الحكومية بما يؤدي الي تطوير الوظائف و الانشطة المختلفة<sup>١</sup>.
- إن الموازنة التقليدية لا تتوفر فيها المرونة الكافية عند التنفيذ، باعتبار أن النفقات مخصصة لبنود محددة ، و امكانية النقل من باب الي آخر أو من بند الي آخر تحتاج الي وقت، مما يعيق احياناً تنفيذ بعض البرامج و المشاريع ، كما لا تساعد علي ادخال برامج أساسية جديدة في الموازنة حتي و إن كانت ذات جدوي اقتصادية عالية<sup>٢</sup>.

-لقد أدى العمل بالموازنة التقليدية الي تعزيز الاتجاهات نحو المركزية في العملية الادارية و السياسية، حيث أصبح المسؤولون حريصون علي التمسك بالسلطة و الصلاحيات المالية بين أيديهم و عدم تفويضها خوفاً من التجاوزات استناداً الي قاعدة أن المسؤولية لا تفوض و بالتالي يصبح هؤلاء عرضة للمساءلة من قبل البرلمان الأمر الذي قد يتطور الي تعريض حياتهم الوظيفية الي الخطر.

<sup>١</sup> قحطان السيوفي، اقتصاديات المالية العامة، دمشق، دار طلاس، ١٩٨٩م، ص ٨٢

<sup>٢</sup> محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٨٨م ص ٢١٣

و عموماً فإن المسؤولية في نظم الرقابة التقليدية غير محددة و موزعة علي الشيوخ بين أطراف غير متكافئة يغيب عنها التنسيق و التكامل أما الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة فله نظام واضح المعالم للمتابعة و التقييم من خلال خطة عمل محددة و واضحة بمصفوفاتها و هيكلها و مسؤولياتها وأهدافها و ميزانياتها وجدولها الزمنية كخطة فرعية من خطة العمل الرئيسة للوحدة المعنية و مشتقة منها و مكتملة لها في ذات الوقت و تتم صياغتها في مرحلة صياغة و إعداد المشروع إذ أنها منبثقة عنه و بمشاركة أصحاب المصلحة الأمر الذي يعزز قدرات المشروع الإنتاجية في مراحله اللاحقة.

- من الأسباب التي تصب في صالح هذا التوجه الجديد أن الآونة الأخيرة قد شهدت زيادة الإهتمام بالأثر أكثر من المخرجات.

- و في السابق كانت الرقابة تقوم علي أساس رصد الأنشطة أما الآن فإن نظام المتابعة و التقييم فيهتم بكل البعدين: الأنشطة و النتائج.

- بما أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية برمتها فإن نظام المتابعة و التقييم يمد الإدارة بالمعلومات اللازمة بانتظام و بتدفق مستمر بخلاف ما كان عليه الحال في نظم الرقابة التقليدية التي تركز علي الإبلاغ بعد التنفيذ في الغالب.

- و بالتالي فإن نظم الرقابة الإدارية التقليدية تقدم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الإهتمام بمتطلبات منشآت اليوم و استراتيجياتها بجانب تركيزها علي المنظور قصير المدى.

- الرقابة الفعالة تقتضي فصل الأنشطة التنفيذية عن الأنشطة الرقابية و هذا المبدأ يتسق تماماً مع تطبيقات نظام المتابعة و التقييم.

- و يعتبر عدم وجود نظام متابعة لتحقيق الأهداف المنشودة من المعوقات الإدارية الرئيسية<sup>1</sup> و بعد استعراض أوجه المقارنة تفصيلاً بين الإتجاه الكلاسيكي و الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة نجد أن دور الأول يقتصر علي إمداد الإدارة بمعلومات تاريخية في الغالب و لا ترتبط بالمنظور الإستراتيجي للمنشأة و علي النقيض من ذلك فإن الثاني يعتبر أداة رقابة حديثة تسهم بفعالية في إدارة البرامج و المشروعات في المدى القريب و المتوسط و تعزيز المقدرات الإدارية في المدى البعيد من خلال:-

<sup>1</sup> د. محمد أشنتية و أسامة حباس، البلديات و هيئات الحكم المحلي في فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية و الإعمار، ٢٠٠٤م،

- تتبع التقدم المتعلق بالأنشطة و إدراك العثرات و الإنحرافات عن مسارات التنفيذ من أجل إتخاذ قرارات الإصلاح بأعجل ما تيسر.

- تحديد ملائمة و كفاءة و فعالية الأنشطة بصورة منظمة و موضوعية وكذلك الأثر الذي تركته لدي الفئات المستهدفة من تنفيذ هذه البرامج و الأنشطة.

- أخذ الدروس المستفادة لأغراض التخطيط المستقبلي.

و للدلالة علي مدي حجم الهوة بين اهتمامات و بالتالي مخرجات النظامين:النظام الرقابي (التقليدي) و بين الإتجاه التطبيقي المعاصر المتمثل في نظام المتابعة و التقييم (كنظام متكامل و حديث): يسوق الباحث الأمثلة التالية: غالباً ما نجد أن الحكومات و المنظمات قد قامت بتنفيذ السياسات و البرامج بنجاح و لكن السؤال المنطقي الذي يفرض نفسه في هذا المقام هو: هل قد أدى ذلك بالفعل إلي تحقيق النتائج المرجوة؟ و هل أوفت الحكومات و المنظمات بعهودها و التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة الحقيقيين من الجماهير بشرائحتها المختلفة؟ فلا يكفي مثلاً أن تقوم المؤسسات الصحية بتنفيذ برامج صحية معتقدة أن نجاح هذه البرامج الصحية يعادل التحسن الفعلي في الصحة العامة للمواطنين إذ لا بد من التحقق من حدوث آثار أو محصلات (outcomes) و أثر (impact) من خلال رصد التحسن في المستوي الصحي للمواطنين، و هذا ما يهتم برصده نظام المتابعة و التقييم القائم علي الرصد المستمر لتحقيق سلسلة الأهداف: قصيرة، متوسطة و طويلة المدى كما سبقت الإشارة لذلك، و في ذات السياق نسوق مثلاً آخر في مجال تنمية الموارد البشرية فلا يكتفي النظام مثلاً بمتابعة تدريب عدد (١٠٠) مزارع (هدف قصير المدى ) كمُخرج للنشاط التدريبي، فالإتجاه التطبيقي للرقابة يتابع تسلسل حلقات القيمة المضافة للنشاط الأول إلي أن يتحقق من أن الزيادة في إنتاجية المزارعين (كهدف متوسط المدى ) قد حدثت بالفعل علي أرض الواقع كنتيجة لاستخدامهم المعارف و المهارات التي حصلوا عليها أثناء عملية التدريب و هذا الاستخدام لحصيلة التدريب يتعدى بدوره إلي زيادة دخل المزارعين و تحسين مستوي معيشتهم (هدف طويل المدى ) هذا النوع من الرصد و المتابعة و التقييم يحتاج لنظام متكامل و مكتمل الأركان و واضح المعالم: من حيث الهياكل و الموظفين و الأهداف و بالتالي تختلف مخرجات كل من النظامين استناداً للأسس التي قام عليها أيّاً منهما و الإفتراضات النظرية التي انطلقا منها و هنا نجد أن الإتجاه التطبيقي المعاصر و الذي يتمثل في نظام المتابعة و التقييم قد ركز علي قياس النتائج الشئ الذي يأخذ متخذي القرار خطوة إلي الأمام بتقييم أن الأهداف المخططة يتم تنفيذها بمرور الأيام، كما أن استخدام مثل هذا النظام يساعد في

الإجابة علي أسئلة ثم ماذا بعد؟ و المنظمات الرائدة و التي تسعى الي التميز و الرقي تبحث باستمرار عن خلق قيمة عالية من وجهة نظر موظفيها و عملائها و مستثمريها. خلاصة القول أن أي منظمة تريد التطور بل البقاء عليها أولاً إعادة تعريف ذاتها استناداً علي أساس نظم رقابية تضمن لها خلق مثل هذه القيمة المضافة باستمرار .

مما سبق يري الباحث أن ما ورد من إنتقادات وُجّهت للرقابة التقليدية يعزي في الأساس الي أن هذا النوع من الرقابة لا يتيح إلا قدر ضئيل من الرقابة مقارنة مع مخرجات الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة و الذي يتسم بمرونة عالية في استيعاب متغيرات الإدارة الحديثة بخلاف الحال بالنسبة لمدخل الرقابة التقليدية الذي ظل يركض - في الغالب - خلف مقياس أوجد للرقابة متمثلاً في محور الأداء المالي متجاهلاً المحاور الأخرى ذات النثل النسبي من حيث الأهمية كالمورد البشري، العملاء، العمليات، النمو و الابداع و الإبتكار... الخ المنظومة و بالتالي فهناك **فجوة واضحة في مجال نظم قياس الأداء** إذا تم الإعتماد فقط علي النموذج التقليدي للرقابة لذا حاول الفكر الإداري الحديث جسر هذه الفجوة بعدة أساليب منها قياس الأداء المتوازن كإحدى أنواع الرقابة المعاصرة إذ يركز علي كل أبعاد الأداء المالية وغير المالية في آن، إدارة الجودة الشاملة و التي هي في مجموعها إجراءات وقائية بعكس المراقبة و الضبط و التي تعتبر نوع من الرقابة اللاحقة باستبعاد التالف و تقويم الأداء<sup>١</sup> . و تتحقق الجودة الشاملة مثلاً علي صعيد المجال الزراعي من خلال تضافر جهود عدة جهات: مثل أقسام: تقديم البذور المحسنة، الري المنتظم، المخصبات الموزونة، مكافحة الآفات، متابعة النمو في مراحلها المختلفة، جني المحصول و نظافته و تغليفه و تخزينه و مناولته و شحنه و تفرغته بالطرق العلمية التي تضمن سلامته حتي مرحلة تسليمه، و من الأساليب الحديثة للرقابة تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي إذ سبق القول أن التخطيط عموماً يمثل رقابة مسبقة علي الأداء .

مما سبق يتضح أن الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر ) للرقابة يمكن أن يسهم بشكل واضح في دفع المنظمات للأمام.

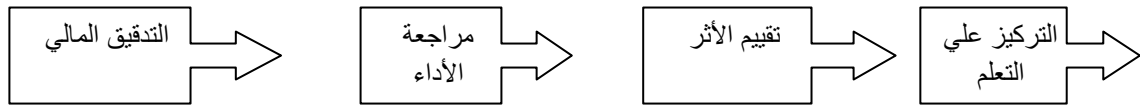
و تاريخياً فقد تطور نظام المتابعة و التقييم عبر عدة مراحل: فخلال الستينات أولي هذا النظام الاهتمام بشكل رئيسي علي تدقيق خطط العمل و جداول الإنفاق، أما خلال الثمانينات و التسعينيات

---

١ برفيسور علي عبد الله الحاكم، دراسة حول مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات الاستراتيجية في السودان، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ٢٠٠٢م ص ٧ . نقلاً عن فريد راعب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية ، ١٩٩٧م ص ٣٩٩ .

فقد ركزت عمليات المتابعة و التقييم علي الاهتمام بالمساءلة و الرقابة فعلي صعيد الرقابة المالية (هل تم انفاق الموارد المالية علي نحو كاف؟) ثم تم الانتقال بعد ذلك الي مراجعة الأداء (هل حققنا الهدف من تدخلنا؟)، و مؤخراً أصبح التركيز علي تقييم الأثر: أي ما الأثر الواسع للمشروع الذي قمنا بتنفيذه علي المستفيدين و المجتمع ككل؟ و كذلك التركيز علي التعلم من التجربة (ما هي الدروس المستفادة من تنفيذ هذه الخطة؟) و الشكل التالي يعكس تطور نظام المتابعة و التقييم تبعاً لتطور منهجيات التخطيط.

شكل رقم (٤/١) تطور تصميم نظام المتابعة و التقييم



المصدر : الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة ، مرجع سبق ذكره، ص ١٣

أي أن تطور هذا النظام ارتبط بشكل مباشر بتطور منهجيات التخطيط:

- ففي السبعينيات عندما كان التخطيط تقليدي و يعتمد علي المدخلات، كان التركيز علي خطط العمل و النفقات المالية.
  - أما خلال الثمانينات و التسعينيات عندما كان التركيز الرئيسي علي المشروع تطور فهم النظام و بدأ التركيز علي الأداء.
  - أما في عام ٢٠٠٠م و ما بعدها<sup>١</sup> . عندما اعتمدت منهجيات التخطيط أسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد علي النتائج أصبح تركيز النظام علي الأثر و التعلم من التجربة.
- و في السياق التالي يتناول الباحث أهم جوانب هذا الإتجاه العلمي للرقابة علي النحو التالي:-

#### أولاً: المتابعة:-

#### مفهوم المتابعة:-

يختلف مفهوم المتابعة عن المفهوم التقليدي للرقابة حيث أن المتابعة تعني ملاحقة التنفيذ و تحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة و التنبؤ باحتمالات الإنحراف عن الخطة المحددة و من ثم العمل علي تلافيها قبل حدوثها، و يسميها البعض الرقابة المرافقة أو المعاصرة أي أنها تعاصر تنفيذ

<sup>١</sup> الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة ، تصميم نظام للمتابعة و التقييم لخطة القطاع التربوي ، ص ١٤

أي نشاط بغرض التغلب علي المصاعب التي ترافق تنفيذه. <sup>١</sup> و بالمقارنة فإن الرقابة التقليدية تركز علي الحصول علي النتائج النهائية للعمل بعد انتهاء مرحلة التنفيذ و تحليلها و تقدير مدي اتفاقها مع الأهداف المقررة و بذلك فإن الإختلاف بين المتابعة و الرقابة هو إختلاف في التوقيت من ناحية، كما أنه إختلاف في الهدف من ناحية أخرى، فالمتابعة ترمي إلي الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها و العمل علي منعها، بينما تهدف الرقابة في الغالب الي تحديد ما تم فعلاً من أخطاء و اتخاذ إجراءات تصحيحها، و بالرغم أن فكرة المتابعة تتفق إصطلاحاً مع مفهوم الرقابة المانعة Preventive (Control) التي تسعى لمنع الإنحرافات و الأخطاء في إطار الرقابة التقليدية إلا أن الواضح هو أن المتابعة تقع ضمن نظام تطبيقي و عملي و ذي هوية محددة واضحة المعالم و الهياكل و الوظائف و الأهداف بخلاف الرقابة التقليدية التي يعتمد تطبيقها علي إجتهدات فردية، و جهود مبعثرة و مسئولية علي الشيوخ، و يضيف الكاتب علي السلمي أيضاً أن الإختلاف في التوقيت بين الرقابة التقليدية و المتابعة يحدث فرقاً كبيراً في النتائج <sup>٢</sup>. و الثابت أن النتائج تحققها النظم لا الإجتهدات الفردية و التقديرات الشخصية المحدودة. و بناء علي ما ذكر أعلاه يمكن القول أن الرقابة التقليدية تفتقد إلي نظام واضح المعالم يعكس هويتها و يحدد مسارها. لذا فإن المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل بحاجة الي نظام رقابي يحقق النتائج من ورائه و عليه سيتم التركيز هنا علي نظام المتابعة و التقييم باعتباره نسق تطبيقي و عملي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف و محدد الأهداف.

#### تعريف المتابعة:-

هناك العديد من التعريفات التي تصدي لها الباحثون في هذا المجال و سيتم التركيز هنا علي أهمها و التعريفات الجامعة و الأكثر شمولاً :-

- أن المتابعة هي عملية منظمة و مخططة و مستمرة، تتم بصفة دورية و منتظمة علي مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل و إنجازات المشروع و تأثيراته، ثم إعدادها و توصيلها الي إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم علي اتخاذ القرارات المناسبة.
- هي عملية مستمرة لجمع و تحليل المعلومات والبيانات للمشروعات و البرامج لتحديد مدي توافق سير المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع و تركز علي مؤشر الأداء.

١ د. سامي جمال الدين، الادارة العامة : التعريف بالادارة العامة - التخطيط و التنظيم الاداري، القيادات الادارية (الطبعة الاولى)، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٣١١

٢-د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص ٣

- و هي أيضاً جمع و تحليل و تدفق و استخدام المعلومات عن تطور المشروع.
- كما عرفت أيضا بأنها " عبارة عن الفحص و النظر و التسجيل المتواصل للإنجازات التي تتم في إطار المشروع أو البرنامج" <sup>١</sup>
- أو أنها نظام يعمل علي إرجاع المعلومات المتجمعة بهدف حل المشاكل التي تنشأ أثناء تنفيذ المشروع أو البرامج
- هي عملية الجمع المستمر للمعلومات عن تقدم تنفيذ المشروع <sup>٢</sup>.
- كما أنها تعرف بأنها الرقابة الملازمة التي تصاحب تنفيذ الأعمال للتأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفق الاتجاه المطلوب <sup>٣</sup>

مما تقدم نخلص الي أن المتابعة هي نشاط مستمر أو دوري و عين لصيقة فاحصة تتم بواسطة كل مستويات الإدارة للتأكد من ورود المدخلات و مناولتها و توفيرها وفق الكميات و المواصفات و التكلفة و المواقيت المطلوبة، و وفق جداول عمل، و مجموعات مستهدفة و كل المسائل الأخرى تسير وفق الخطة المرسومة لضمان تحقيق الجودة الشاملة. و بالتالي فالمتابعة هي جزء من نظام معلومات الإدارة بالمنظمة المعنية. و أن الغرض من المتابعة هو توفير البيانات اللازمة لاجراء التقييم.

#### أهمية عملية المتابعة؟ :-

- تستمد عملية المتابعة أهميتها من أنها تمكن من التعرف علي :-
- هل يسير المشروع في الإتجاه الصحيح أم لا؟
- هل الأنشطة المخططة تسير وفق ما هو مخطط؟
- هل يتم تحقيق مستهدفات مؤشرات المشروع بمستوياتها المختلفة؟
- هل المعلومات التي توفرها عملية المتابعة تساعد مديري المشروعات علي اتخاذ القرارات الصحيحة و في الوقت المناسب؟

١- المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، الدورة التدريبية القومية حول اعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم) ، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٤٨.

٢ - Richard Caldwell, Project Design Handbook, Cooperation for Assistance and Relief Everywhere, Inc. Care USA, ٢٠٠٢, P:٩٨

٣- هدي سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة : القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ، ص ١٣٠

هل توفر عملية المتابعة توصيات و مقترحات بشكل مستمر كي يسير المشروع نحو تحقيق الهدف النهائي المطلوب تحقيقه؟<sup>١</sup>

و من ثم فإن عملية المتابعة ينبغي أن تساعد في إمداد ادارة المشروع بالمعلومات الدقيقة و في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأبعاد الآتية:-

- الموارد البشرية و ملائمتها كماً و كيفاً.

- الجدول الزمني و تقدم العمل

- تدبير الموارد و المدخلات المختلفة وفق الكميات المطلوبة

- مستوى الجودة و كفاءة الاداء

- الإدارة المالية و الميزانية

كل ذلك في إطار الخطة المجازة و المعتمدة لدي الوحدة المعنية.

كما أن المتابعة ضرورية لمرحلة التقييم فمثلاً إستمارة الحضور اليومي للعمل توفر معلومات للتقييم من حيث أنها تحدد مدي اهتمام الموظف بعمله و مواظبته عليه و جديته في أداء واجباته الوظيفية. و بالتالي فإنها تعطي معلومات مفيدة لقياس مؤشر الإنضباط لهذا العامل.

و بوجه عام فإن نشاط المتابعة يتم في إتجاهين هما:

**الأول: الرصد الميداني المباشر للبرامج و المشروعات و معرفة ما تواجهه من مشكلات و حلها أولاً بأول.** إن الرصد الميداني دائماً ما يوضح العديد من العقبات التي قد تكون صغيرة لكنها تعطل العمل، و أن العمل الروتيني لحلها قد يضيع زمناً طويلاً بجانب إتاحة الفرصة للقيادة و مسؤولي التخطيط للتواصل الميداني مع المنفذين. إن متابعة مسؤولي التخطيط لعمليات التنفيذ و تواصلهم الميداني مع المنفذين يساعد في تمكين عمليات التخطيط لاحقاً إذ تتم قراءة واقع التنفيذ بصورة دقيقة ميدانياً. و في هذا الخصوص لا بد من التواجد الميداني للمشرف في أثناء مرحلة التنفيذ لمتابعة عملية تحضير الأرض، التأكد من نوع التقاوي (البذور) و جودتها، كميات الأسمدة و نوعها و توقيت نشرها بجانب التأكد من كميات المياه الموزونة و توقيتاتها هذا علي صعيد النشاط الزراعي. و هنا فإن وظيفة مسؤل المتابعة هو تصميم استمارات جمع البيانات و توجيه المشرفين الميدانيين لما يجب فعله هذا

١ ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: اكتوبر ٢٠١٠م -

سبتمبر ٢٠١٣م، ص ٦٧



مع ضرورة قيامه بزيارات ميدانية بنفسه للتأكد من صحة ما يرد إليه من بيانات في حالة الشكوك حولها (Cross Checking) - علي أساس عملية التليث في جمع المعلومات من عدة مصادر.

**الثاني:** و هو النشاط الخاص بالرصد الديواني لنشاط تنفيذ البرامج المختلفة فقد نكتشف أن التنفيذ يتوقف علي الحصول علي الترخيصات أو إصدار لوائح معينة، أو تشريعات أو إصدار سياسات أو متابعة إجراءات تمويل من جهات محددة، إن نشاط المتابعة من شأنه رصد ذلك و إيجاد الحلول المناسبة من خلال حصوله علي دعم الجهات الأعلى أو التنسيق بين أطراف مختلفة لحل معضلة أو توفير ظرف معين مطلوب للتنفيذ. و علي كل مدير دائرة أو إدارة أو قسم أو وحدة أو شعبة أن يتابع في حدود خطة إدارته المعتمدة.

إن توفر عمليات المتابعة بهذا الشكل يساعد في عملية تسريع الإيقاع و الإنجاز و يمنع تعطيل العمل، فواقع الكثير من الدول النامية يشير الي أن غياب المتابعة كان السبب في فشل الكثير من الخطط، حيث أثبتت دراسات كثيرة توقف عدد كبير من البرامج المجازة أو عدم تنفيذها بالمرّة رغم توفر مقومات تنفيذها كالتمويل مثلاً، حيث تكررت الأسباب دائماً في عدم المتابعة في ظل نظام خدمة مدنية بيروقراطية. إن كثيراً من القروض التي تمنح للدول النامية لصالح البرامج التنموية تظل دون استفادة منها لغياب هذا النوع من النشاط.<sup>١</sup>

وحتى يأتي هذا النوع من النشاط أكله لا بد أولاً من الحصول علي معلومات دقيقة و لتوخي الدقة في الحصول علي هذا النوع من المعلومات فهناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها عند إجراء عملية المتابعة فما هي هذه الأسس؟

١- الأسس التي يقوم عليها استخدام الطريقة العلمية في المتابعة و ضبط الجودة:

١/١ الوقت :-

نظراً لتعدد العمليات الإنتاجية في الصناعة الحديثة أو أي تنظيم آخر فإن أسباب العيوب أو الأخطاء في المنتج قد تتعدد الي حد كبير و قد يتطلب الأمر تحليل و دراسة جوانب متعددة في المشروع قبل الوصول الي تحديد لأسباب المشكلة و من هنا كان من اللازم توفير الوقت اللازم للبحث و الدراسة.

١/٢ أدوات القياس:-

١. محمد حسين سليمان ابو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي (الطبعة الاولى )، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠١٦م ص ٢٠٨

إن الوسيلة الوحيدة للحصول علي الحقائق هي قياس الأداء في أي شكل من أشكاله، و بدون القياس الدقيق فإن المعلومات التي قد نحصل عليها لا تزيد عن كونها تقديرات تقتقر الي عنصر الدقة و التحديد.

### ٣/١ المهارات الإحصائية :-

من الضروري للقائمين علي أمر المتابعة الإلمام ببعض المهارات الإحصائية اللازمة لعرض الحقائق و استخلاص النتائج منها<sup>١</sup> و من أمثلة مهارات التحليل الإحصائي المطلوبة:

- تحليل الإنحرافات عن المعدلات المحددة
- تحليل التباين بين قيم الأداء في أوقات مختلفة.
- تحليل الإرتباط بين النتائج المحققة و بين العديد من الظواهر الداخلية و الخارجية.

### الدورة الكاملة لعملية المتابعة:

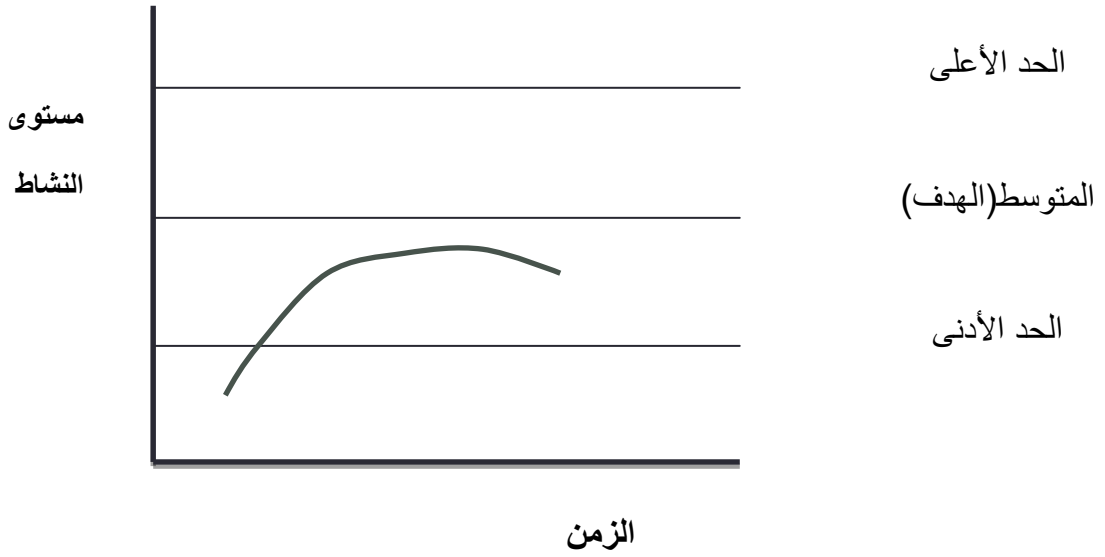
تقوم عملية المتابعة بهدف تحقيق الكفاية في استخدام الموارد المتاحة و الحد من الهدر و يتم ذلك من خلال دورة متكاملة تقوم فكرتها علي النحو التالي:-

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- تحديد مدي الإنحراف الممكن قبوله عن الهدف المحدد ( بمعنى تحديد الحد الأدنى و الحد الأعلى للأداء).
- الحصول علي مؤشرات متتالية عن مستوي الأداء و في فترات زمنية متعاقبة و تسجيلها علي خريطة للمتابعة توضح الحدود السابقة.
- رسم خط الإتجاه العام للأداء الفعلي و مقارنته بما يجب أن يتم ( أو بما هو مستهدف في الفترة القادمة) و اكتشاف الإتجاه الي الإنحراف.
- إجراء الدراسات و التحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الإتجاه الي الإنحراف و العمل علي منعه قبل وقوعه.<sup>٢</sup> و الشكل التالي يمثل خريطة المتابعة:

١ د. علي السلمي ، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مركز البحوث الدراسية ، ١٩٧٠م ، ص ٦

٢ د. علي السلمي ، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مركز البحوث الدراسية ، ١٩٧٠م ، ص ٨-٩

## شكل رقم (٥/١): خريطة المتابعة



المصدر: د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩

إن الدراسة التحليلية لتلك الخريطة توضح أن النشاط و إن لم يصل بعد الي المستوي المطلوب إلا أنه يميل الي اتجاه الرقم المستهدف، و من ثم يتضح أن إستخدام أسلوب خرائط المتابعة يحقق هدفين هما:

١- من خلال تجميع الإنجازات المتراكمة يمكن تحديد قيمة ما تم أدائه في أي لحظة زمنية و مقارنته بما كان مستهدفا حتي تلك اللحظة.

٢- بمد خط الإتجاه العام يمكن التنبؤ بما سيصير إليه الأداء و احتمال الإنحراف عن الهدف.

### الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

لابد من توافر ما يلي مسبقاً حتي يمكن تصميم خطة متابعة موضوعية تجد ما تتابعه علي أرض الواقع أما أهم هذه المطلوبات فهي:

١. أن يسبق التخطيط عملية المتابعة:

• إن العامل الأساسي في النجاح أو الفشل هو سلامة التخطيط وموضوعية المتابعة. فالتخطيط و المتابعة يستهدفان تحقيق نتائج محددة، فالخطة ترمي في الأساس الي تحقيق أهداف مرغوبة وبالتالي يصبح تحديد هذه الأهداف وتوصيفها بدقة هو المنطلق الحقيقي للتخطيط. كذلك فإن

المتابعة تسترشد بتلك الأهداف كميّار للمقارنة والتقييم والحكم على التنفيذ والإنجاز قياساً الى ما كان مستهدفاً. أي أن المعايير الرقابية يتم اشتقاقها أساساً من خطة العمل.

٢. تحديد الهدف من عملية المتابعة، حتي يتم تصميم خطة متابعة محددة لموضوع معين و لقياس مؤشرات محددة أيضاً.

٣. تحديد الوقت الزمني للمتابعة و دورية المتابعة بغية الحصول علي معلومات دقيقة نسبة لحساسية بعض المتغيرات لعامل الوقت.

٤. تحديد أساليب وطرق المتابعة: هل تتم عن طريق الملاحظة، التقارير، الإجتماعات... الخ

٥. تحديد الأدوار والمسئوليات: لتحديد مراكز المسئولية عن التقصير إن وجد. إن وجود هيكل تنظيمي واضح و محدد للمسئوليات يسهّل عملية المتابعة و يزيد من كفاءتها.

٦. وضع معايير الأداء (المؤشرات): بدون معايير لقياس الأداء يمكن أن يتم الأداء بأي كيفية. و نخلص الي أن وضع الخطة و تحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن لأي مدير أن يقوم بالمتابعة بدونهما.

و قد درجت المشروعات المختلفة علي وضع ما يعرف بالإطار المنطقي (Logical Framework) كخطة شاملة و كأداة لتحسين عملية تخطيط المشروعات (و تنفيذها و متابعتها لاحقاً) و يتكون من مصفوفة من أربعة أعمدة و أربعة صفوف وفق الجدول التالي:-

جدول رقم (٢/١): نموذج لإستخدام الإطار المنطقي في المجال الصحي

الافتراضات	البرهان	المؤشرات	ملخص	الهدف
	-الاحصاءات الصحية الرسمية: (المركز، الولاية، المحلية، الوحدة الإدارية)	- خفض نسبة الوفيات الناجمة عن أمراض معوية بنسبة ٥٠% خلال ٣ سنوات - خفض معدل الإصابة بالنزلات المعوية بنسبة ٥٠% خلال ٣ سنوات.	خفض معدلات الإصابة بالنزلات المعوية	
- سوف لن يكون هناك تراجع في الخدمات الصحية - النزلات المعوية	- المسوحات الأسرية المسوحات الأسرية	- حصول كل الأسر علي (١٥) لتر علي الأقل من الماء الصالح للفرد في اليوم بنهاية السنة الثالثة	زيادة إمداد و استخدام الماء الصالح	الغرض

ترجع لاستخدام المياه الملوثة إضافة للعادات/الممارسات الصحية الخاطئة (النظافة)		- بعد أقرب مصدر للمياه الصالحة لا يزيد عن (٥٠٠) متر في المتوسط بنهاية العام الثالث.	
			<b>المخرجات (النتائج)</b> - إنشاء أنظمة إدارة تشاركية لتحديد الإحتياجات و التخطيط و المتابعة - تحسين مصادر المياه الصالحة - رفع مستويات الوعي الصحي
			<b>الأنشطة (المدخلات)</b> - تكوين لجان استخدام المياه - تدريب لجان المياه في مجالات إجراء المسوحات و التخطيط و المتابعة و كتابة مقترحات المشاريع - قيام المجتمعات المحلية بالمسوحات الأولية و مسوحات تحديد الإحتياجات (لإستخدام المياه) و تقديم المقترحات

المصدر: الإستشارات الإقتصادية و الإدارية - البرنامج التدريبي لكوادر الحكم المحلي - مشروع  
الإعمار وإعادة التأهيل بمحيطي أبوحممد و بربر، الشريك، ٢٠٠٨م

و يحاول الإطار المنطقي طرح الأسئلة الآتية:-

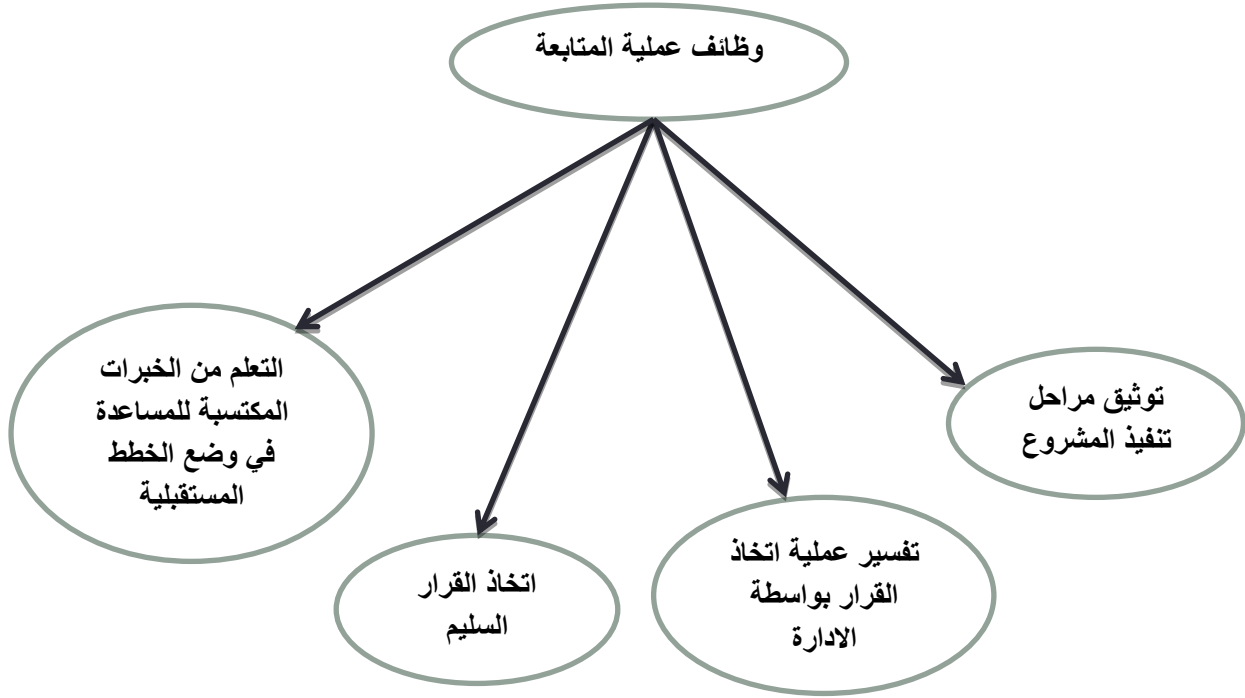
- ماذا نريد أن نحقق (المقصد / الهدف)؟
- كيف نتمكن من تحقيق ما نريد (المخرجات / الأنشطة)؟
- كيف ندري أننا بلغنا مقصدنا (المؤشرات)؟

- ماذا يبين لنا أننا بلغنا مقصدنا (البرهان)؟

- ما هي المشكلات / المخاطر المحتملة (الإفتراسات)؟

أما أهم وظائف عملية المتابعة فيمكن تمثيلها كما يوضح ذلك الشكل التالي:-

شكل رقم (٦/١): وظائف عملية المتابعة.



المصدر: ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: أكتوبر ٢٠١٠م - سبتمبر ٢٠١٣م ، ص ٥٤

من الشكل السابق يتضح أن وظائف عملية المتابعة تتمثل في:-

١- توثيق مراحل تنفيذ المشروع: أي أن الرصد الذي يتم للتقدم المادي أو المالي للمشروع يدوياً أو إلكترونياً أو كلاهما يمثل سجلاً و ثباتاً و توثيقاً لإنجازات المشروع حسب توقيتات بعينها و يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و مقارنتها مع التقديرات التي وضعتها الخطة فالمتابعة توثق عدد المناشط و نسبة تنفيذها. كما أنها تمثل مادة مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و تطوير الأداء بناء علي رصيد و تجربة و خبرة تراكمية سابقة.

٢- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة: بما أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج في المقام الأول إلي معلومات و هذه المعلومات تحتاج إلي مصدر موثوق و مصدرها الأساسي هنا هو عمليات المتابعة التي تقوم بها الجهات الاشرافية المعنية و بتوجيه و مساعدة القائمين علي أمر المتابعة وفق

جدولة زمنية محددة و بالتالي يعتبر دور المتابعة محورياً في تفسير لماذا اتخذت الإدارة قراراً بعينه دون غيره؟ و الرد هو أن ذلك قد تم بناء علي البيانات والمعلومات التي تلقاها متخذ القرار من جهات المتابعة.

٣- من وظائف المتابعة ايضاً تمكين الإدارة من عملية الوصول الي اتخاذ القرار السليم - و الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية برمتها - و هنا تمت المتابعة الإدارة بكمية من المعلومات و التي توفر عادة عدة بدائل للاختيار و بعد التحليل، تختار الإدارة من بينها البديل الأمثل و من ثم فإن عملية المتابعة تسهم في و تساعد الادارة في اتخاذ القرار السليم.

٤- من وظائف عملية المتابعة أيضاً هو التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية. أي أن الأخطاء التي يتم اكتشافها مثلاً أثناء عملية المتابعة يتم تجنبها في المستقبل و بالتالي فإن المتابعة تسهم بقدر كبير في تطوير عملية التخطيط بالمنشأة المعينة. و عليه فإن المتابعة نفسها تعتبر أداة للتعلم وحل المشكلات.

**أما علي مستوي وحدة المتابعة والتقييم فتتمثل وظائفها في:**

- ١- تصميم و تنظيم تدفق منتظم للمعلومات ذات الصلة كماً و نوعاً.
- ٢- تحليل ما يجمع من بيانات و معلومات بغرض التأكد من تنفيذ المشروع وفقاً للخطة المرسومة و التعرف علي ما قد يحدث من تأخير مما يتعين حسمه فوراً. أما المسائل التي تتطلب اهتمام مدير المشروع أو السلطات العليا لإدارة المشروع و اتخاذ إجراء بشأنها فيجب أن تعرض علي مدير المشروع أو من خلاله علي السلطات العليا. و الغرض الرئيسي لهذه الوحدة هو مساعدة المدير في الإضطلاع بأعمال المتابعة و التقييم الجاري للمشروع أثناء التنفيذ حيث تنصدر هذه العمليات اهتمامات مدير المشروع للتأكد من تحقق أهداف مخرجات المشروع المستهدفة.<sup>١</sup>

#### **أهداف عملية المتابعة:**

الغرض الأساسي للمتابعة هو تحقيق الأداء الكفؤ و الفعال للمشروع من خلال تغذية إدارة المشروع بجميع مستوياتها بالمعلومات الحقلية و بذلك تتمكن الإدارة من تحسين خطط التنفيذ و اتخاذ

---

١- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٥٧

٢- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم) المرجع السابق، ص ١٥٣

الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لمواجهة أي قصور أو عقبات. فالمتابعة إذن هي جزء من نظام تزويد الإدارة بالمعلومات و هي نشاط داخلي في الوقت ذاته لا تنفصل عن وظيفة الإدارة و جزء أساسي من ممارسات الإدارة بجميع مستوياتها<sup>١</sup>

كما تهدف عملية المتابعة للتأكد من أن:-

- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- تم تحديد مواطن القوة وفرص التحسين في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلي مراجعة.

- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

**الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة:-**

- ١- تأخير إنجاز العمل.
- ٢- التأخير في حل الصعوبات و المشكلات التي تواجه العمل.
- ٣- الإسراف في التكلفة و استخدام الموارد.
- ٤- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع.

**أساليب و طرق المتابعة:**

- تتم المتابعة من خلال الإطلاع على تقارير وسجلات أنشطة المشروع.
- تتم المتابعة من خلال الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ أنشطة المشروع - و كما يقال Seeing is believing أي أنه - ليس من رأي كمن سمع - و أن المصادقية و الموثوقية تتحقق أكثر بالنظر أو الوقوف ميدانياً علي واقع الحال، و يلزم عند الزيارة الميدانية اصطحاب الخطة، تحديد غرض الزيارة، إعداد استمارة جمع البيانات، إشراك أصحاب المصلحة في الزيارة الميدانية...الخ



- كما تتم المتابعة من خلال الملاحظة المنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين و أداء العاملين بالمشروع.
- و تتم المتابعة أيضاً من خلال عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع وكافة الشركاء.
- خطوات عملية المتابعة:**

الشكل التالي يوضح تتابع خطوات عملية المتابعة:

شكل رقم (٧/١): خطوات عملية المتابعة:-



المصدر: الخير حامد أبو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development

من الشكل السابق يتضح تسلسل خطوات عمليات المتابعة كنشاط إداري يتسم بالموضوعية و ذلك علي النحو التالي:-

١- حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: هل هي كمية أم نوعية أم خليط من هذا و ذلك؟ و تتبع أهمية هذا التحديد في وجود فهم مشترك و من ثم إتفاق الفريق المكلف بجمعها علي رؤية موحدة كما أن هذ التحديد يسهل مهمة تحديد المدخلات اللازمة للتنفيذ من الوقت اللازم للإنجاز، الميزانية المطلوبة، المعدات و التسهيلات و أدوات العمل و قبل كل ذلك تحديد الكادر البشري الذي يقوم بتنفيذ مثل هذه المهمة.

٢- تصميم التقارير / النماذج / الجداول لجمع البيانات و المعلومات:-

تتكامل هذه الخطوة مع سابقتها باعتبار أن الخطوة الأولى تحدد - و بشكل كبير- مسار الخطوات التالية من حيث تصميم الوعاء المناسب لجمع البيانات و المعلومات بشكل يحقق الكفاءة و الفاعلية و

السرعة فهل يتم جمع هذه المعلومات من خلال إستمارة سابقة التصميم أم تقرير وصفي، نماذج أو جداول مصممة بغية الحصول علي معلومات بطريقة محددة ليتم تفرغها و تحليلها و الحصول علي النتائج المطلوبة.

٣- **تحديد مستوى الأداء المقبول ( المعايير):** و تشكل هذه المرحلة الخطوة الثالثة في نظام مراحل المتابعة إذ لا بد من تحديد قاطع لحد أدني و حد أقصى للأداء المقبول لمعرفة المساحة التي يمكن للأداء التحرك في دائرتها و إذا بدا أن الانحراف غير طبيعي فإن الأمر يقتضي مراجعة و تقصياً لمعرفة أسباب الإنحراف والعمل علي معالجته و اتخاذ التدابير اللازمة بعدم تكرارها.

٤- **تصميم نظام لجمع المعلومات:** و المعروف أن للنظام مدخلات، عمليات و مخرجات و من ثم فإن تحديد أهداف النظام في حد ذاته يعتبر محدداً هاماً للنجاح في تحديد بقية المراحل التي تلي ذلك من مسار يبدأ بتوفير الكادر البشري الملائم، و أدوات عمله، و قواعد بياناته و مشغليها... الخ لتكون مخرجاته توفير المعلومة بالدقة و السرعة المناسبين.

٥- **تسجيل و حفظ نتائج المتابعة:** الخطوة الخامسة تتمثل في تسجيل نتائج المتابعة في المراحل و الأوقات المختلفة لأن عملية المتابعة هي عملية مستمرة و متكررة و لأن هذا النوع من الرصد ينتج بالضرورة مؤشرات تدل علي إحدي الحالات الآتية: إما التقدم أو الثبات أو التراجع و هذه المؤشرات بدورها توفر معلومات مهمة لمتخذ القرار .

٦- **الخطوة السادسة و الأخيرة في هذا النظام هي تقديم المعلومات لمتخذ القرار كدعم و إسناد و** مساعدة له في تسهيل عملية إضلاعه بمهامه علي الوجه الأكمل و أهمها بالطبع عملية إتخاذ القرارات باعتبارها جوهر العملية الإدارية كما ورد سابقاً و عليه يمكن القول أن المتابعة - ترفد الإدارة بالمعلومات الهامة و التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل المنشأة من خلال إسهامها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات و قد أصبحت المعلومات إحدي عناصر الإنتاج الحرجة.

و يري البعض الآخر من كتاب الإدارة أن هناك أربعة أنشطة رئيسة و متصلة لعملية المتابعة و أن هذه الأنشطة هي:-

١- جمع المعلومات: و يتم من خلال السجلات الإدارية، التقارير، الملاحظة، المقابلة، المسوحات... الخ

٢- تحليل المعلومات و إعداد التقارير: و يتم التحليل من خلال طرح ثلاثة أنواع من الأسئلة و هي:-

- أسئلة وصفية: ماذا؟ من؟ أين؟ متي و كم؟ للبحث عن فهم و وصف تنفيذ الخطة أو مكوناتها.
- أسئلة معيارية: حول ماذا تم؟ مقارنة مع ماذا يجب أن يكون؟ مثل: هل حقننا أهدافنا؟ و هل أنفقنا بالقدر الذي خططنا له؟

- أسئلة سبب - نتيجة: و تحاول مثل هذه الأسئلة تحديد آثار خطة ما أو أحد مكوناتها، و السؤال الرئيس هنا هو: ما هو الفرق الذي أحدثه أحد مكونات الخطة؟ و هذا النوع من الأسئلة يهتم عادة فيما إذا كانت النتيجة المقصودة أو الأثر قد تم تحقيقه كنتيجة للتدخل التطويري و ليس لأي سبب آخر. و يساعد التحليل علي غربلة و تصنيف البيانات التي جمعت لاكتشاف العلاقات في البيانات و إعطاء معاني لها تساعد في إعداد التقرير و من جانب آخر فإن لهذه التقارير عدة أنواع:-

- تقارير دورية تصف الانجاز:(غالباً ربعية)، لدعم الاشراف الروتيني علي تنفيذ الخطة عبر الأقسام المختلفة و غالبا ما تكون مثل هذه التقارير للإستخدام الداخلي و يجب أن تعكس هذه التقارير النشاطات المختلفة التي نفذت خلال المدة الزمنية قيد النظر، كما يجب أن تستخدم كأساس لتنظيم اجتماعات دورية داخلية للمراجعة علي مستوى القسم، و يتكون تقرير الأداء النموذجي من مصفوفة متابعة يتم تعبئتها لكل نشاط، بالإضافة الي ملخص في النهاية يحتوي علي:-

- تقييم عام للأداء المتحقق خلال الفترة التي يغطيها التقرير.
- ايراد تعليق محدد يصف المعوقات التي تمت مواجهتها، و اقتراحات دقيقة لإجراءات التصحيح و التحسين.

### عناصر خطة المتابعة:

- أما أهم عناصر خطة المتابعة فتتألف من الآتي:-
- الأهداف - أي ما هي أهداف خطة المتابعة: إذ يجب أن يحدد القائم بعملية المتابعة ماذا يريد من قيامه بهذه العملية و بالتالي إعداد العدة المناسبة للقيام بها.
- أنشطة المشروع - حيث يتم تحديد الأنشطة المستهدفة بالمتابعة
- أساليب المتابعة- و هنا يتم تحديد الأساليب المناسبة التي سوف يتم استخدامها في عملية المتابعة: إذ هل تتم عبر الاجتماعات؟ عمليات الإستقصاء؟ الزيارات الميدانية؟ الملاحظة؟ التقارير الدورية؟ أم خليط من هذا و ذاك؟ و ذلك للإستفادة منها لاحقاً في تقييم الحالة موضع المتابعة.

- المخرجات المتوقعة - و يقصد بها مخرجات المتابعة أو النتائج التي يتوقع الوصول إليها بعد تنفيذ المتابعة لأن التوقعات تمد المتابع بمزيد من قوة التركيز علي ما هو مقبل عليه.
- المؤشرات- أي تحديد مؤشرات قياس الأداء المطلوب.
- القائم بعملية المتابعة- من المسئول عن القيام بعملية المتابعة: أي أن تحديد الشخص المسئول عن متابعة نشاط معين يعد أمراً في غاية الأهمية.
- الميزانية - لا بد من تحديد ميزانية لإجراء عملية المتابعة و التي تكون ٥% في المتوسط من جملة موازنة المشروع حسب ما تشير به الأدبيات المتعلقة بهذا المجال.
- توقيتات المتابعة - أي هل هي متابعة دورية أم حسب النقاط الحرجة و الهامة (Milestones) في المشروع أم كلاهما...الخ. هذا و تصنف المتابعة علي أساس طبيعتها و مصدرها كما يوضح ذلك الجدول التالي:

شكل رقم (٨/١): أنواع المتابعة:-

أ - من حيث طبيعتها	ب - من حيث مصدرها
المتابعة الفنية	المتابعة الداخلية
المتابعة المالية	المتابعة الخارجية

المصدر: الخير حامد ابو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development

ثانياً: تقييم الأداء :-

التقييم :- لغة هو تحديد القيمة أو المستوى.

أما إصطلاحاً فهو عملية مقايسة أو معايرة أمر ما على مستوى معلوم بالضرورة أو متفق عليه مسبقاً أي قياس النتائج والآثار المحققة بما يتيح إستقراء الدروس المستفادة التي تمكن من رفع الكفاءة والفعالية للخطة أثناء سيرها وفرص التحسين في حالة إعادة تبني الخطط /البرامج/ المشروعات المماثلة. أيضاً هو عملية تقييم المدى الذي وصل اليه مستوي تنفيذ أهداف المشروع المحددة (١).

١ Richard Caldwl, Op.Cit. ,P:٩٨

٢-المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٤٨

- وأيضاً يُعرف التقييم بأنه:- إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المختارة، والكشف عن مجالات التخلف أو الإنحراف في التنفيذ، والعمل على تصحيحها وتقييم مسار الأنشطة بالتنظيم.

- كما يعرف التقييم أيضاً بأنه التحقق من أن المشاريع و برامجها تبلغ غاياتها بالفعل - و يتركز التقييم علي عملية المقارنة و إبداء الرأي و يكون ذلك عادة في شكل مؤشرات مقارنة بين الإنجازات و التقديرات الأولية المالية و الإدارية<sup>(١)</sup>

### تقييم الأداء :-

"يقصد بتقييم الأداء استخدام المنطق و أساليب التقييم الموضوعية للحكم علي الإنجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات و الأنشطة المختلفة " (٢) .

كما عرف K.Sastry تقييم الأداء علي أنه " التعرف علي مدي تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة "

بينما عرفه آخرون بأنه عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة "

كما يعرف التقييم أيضاً بأنه هو التحليل النهائي للنجاحات و الإخفاقات للوحدة المعنية حسب الأهداف المعلنة و الموضوعية و معرفة الآثار (الأهداف متوسطة الأجل ) و التأثير (للأهداف طويلة الأجل )، وعلي هذا الأساس فإن عملية التقييم تقوم علي مقارنة و تغليب إحدى الجانبين علي الآخر إما الجانب الإيجابي أو السلبي.

و من هنا فإن تقييم الأداء أو تقييم الكفاية الإنتاجية لأي مؤسسة سواء كان مؤسسة إنتاجية أو خدمية أو تجارية يشير الي قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما كان مخططاً له كماً و نوعاً و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات حسب العناصر المكونة للنشاط المعين مع تحديد أوجه القصور و الإنحراف (إن وجدت) و معرفة أسبابها و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل.

و دوماً تحتاج الإدارة الي تقييم النتائج للتأكد من أنها هي النتائج التي كانت مرغوبة و مقصودة في الخطة فعلية التقييم إذاً هي استكمال للرقابة (المتابعة)، و امتداد لها كما أن المتابعة نفسها هي شكل من أشكال التقييم.

---

٢ علي السلمي، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص ١٨٩

من العرض السابق يري الباحث أن المتابعة و التقييم نظامان متكاملان يكونان نظاماً للمعلومات يجعلنا نتفاعل مع التغيرات المختلفة :إجتماعية، إقتصادية، فنية و إدارية،...الخ، و يقدمان للإدارة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التحكم في العمل.

### أهداف عملية التقييم:-

تهتم المنشآت بعملية التقييم للإستفادة منها في الآتي:-

- ١- التعلم - الإستفادة من الأخطاء و السلبيات و تحويلها إلي طاقة إيجابية في المرات القادمة.
- ٢- للتأكد من أن المشروع يسير حسب ما هو مخطط له.
- ٣- الرقابة - تقارير التقييم أداة رقابية من أصحاب المصلحة علي منفي المشروع.
- ٤- يساعد في التحقق من مدي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها.
- ٥- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء علي مدي كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة.
- ٦- الإسهام في التطوير الشامل للمؤسسة.
- ٧- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة المعنية.
- ٨- تحقيق مستوي أفضل من الرضا لدي أصحاب المصلحة.

إن تقييم الأداء الفعال بالإضافة إلي تطويره لمجموعة من المعايير الكمية و النوعية التي تهدف الي زيادة الإنتاجية و الجودة، يحاول أيضاً تطوير مجموعة من المعايير لقياس مستوي رضا المستفيدين.

و قد يكون التقييم داخلياً تقوم به إدارة المشروع أو خارجياً تقوم به الجهات الممولة أو جهات أخرى محايدة أو بمشاركة المستفيدين و علي كلٍ فإن النتيجة المبتغاة هي واحدة تتمثل في تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً.

### ماذا نُقيم؟

إن تعدد مظاهر النشاط لأي مشروع وتباين واختلاف المشاكل التي تتعرض لها الإدارة يجعل المشكلة الأساسية في موضوع تقييم الأداء علي مستوي المشروع هو اتخاذ قرار حاسم بالنسبة للسؤال من أين نبدأ عملية التقييم؟ ما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟ كيف نختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء؟

و لا شك أن الوصول إلي طريقة محددة ودقيقة لتقييم الأداء في المشروع ينبغي أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتي نصل إلي طريقة للتقييم تتميز بالصفات الآتية:-

١- يجب أن تكون طريقة التقييم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشروعات في الأنواع المتباينة من الأنشطة.

٢- يجب أن تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها تعكس صورة واضحة عن موقف المشروع موضوع التقييم.

٣- يجب أن تعكس الطريقة كلتا جانبي الأداء: الكمي و الكيفي.

٤- يجب أن تعكس الخطة أو طريقة التقييم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة و يلاحظ علي أنه لم يعد كافياً التركيز فقط علي الناحية المالية والمحاسبية من نشاط المشروع، إذ رغم أهمية التحليل المالي إلا أنه ليس المتغير الوحيد للإستدلال علي مدي نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المنوطة بها، و بالتالي فإن تقييم الأداء ينطوي علي فكرة مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الإتفاق عليها ومحاولة التعرف علي نواحي القوة أو الضعف في المشروع من خلال تفسير الفروق بين الناتج الفعلي والهدف المخطط إذ تكشف تلك الفروق عن نواحي القوة في المشروع ل يتم تشجيعها وتدعيمها أو نواحي الضعف ونقاط الإختناق في المشروع وبالتالي تعمل الإدارة علي التغلب عليها و تحسينها.

إن طبيعة عملية التقييم ترتبط بعدة متغيرات تمثل أنشطة مختلفة و متكاملة لإنجاح المشروع و بالتالي تتطلب أنواعاً مختلفة من التحاليل بالإضافة إلي التحليل المالي المرتبط بالجوانب المالية فقط فمثلاً كفاية الأفراد و مدي توفر الحاجة لديهم للإنجاز أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوطة بهم مثلاً لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية.

بناءً علي كل ما تقدم يري الباحث ضرورة الأخذ في الإعتبار تكامل أبعاد و محاور التقييم عند القيام بأي عملية للتقييم حتي نصل الي تقييم شامل و ذي موثوقية يعكس صورة واضحة للأداء<sup>١</sup> و للحصول علي تقييم أتم و أكمل و أشمل يجب الأخذ في الإعتبار الأبعاد الآتية:

٢

**تقييم الصلة -** و هي تتعلق بطرح تساؤلات حول هل تم اختيار غايات وأهداف جيدة ومناسبة عند إعداد الخطة.

١ د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص.

٢ د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص (١٨ و ما بعدها .

**تقييم النواتج:**-تقدير مدى استخدام المخرجات بواسطة المجموعات المستهدفة، وما هو التغيير الذي حدث لهذه المجموعات المستهدفة كنتيجة للتدخل التنموي.

**تقييم الأثر:** أي تقييم الأثر الكلي للتدخل التنموي و الذي يمكن تحديده من خلال:

- تقويم تأثير النتائج في المدى الطويل على المستهدفين.
  - فعالية المعلومات المجموعة عن قياس الأثر.
  - أثر تداخل نواتج المبادرات التنموية المختلفة على البيئة الواسعة وتأثير ذلك على المستهدفين.
- تقييم الإستدامة:**مدى استمرار تحقق النتائج بعد إكمال تنفيذ البرنامج أو المشروع وهل صارت من ضمن الخدمات التي تقدم بانتظام، فالإستمرارية لا تقاس باستمرار المشروع أو البرنامج إنما بإستدامة إحداث ذات النتائج بعد خروج أو إنتهاء المشروع المعين علي صعيد القطاع الخاص أو المنظمات و تطوير أهداف جديدة علي مستوي القطاع الحكومي.
- و بإجراء تقييم لكل الجوانب المشار إليها بعاليه يمكن الوصول الي تحديد حقيقي لحجم الفجوة أو الهوة بين المستهدف و المحقق فعلاً و أيضاً تحديد العناصر المكونة لهذه الفجوة في الأداء و تحديد العلاج الناجع لها إما من خلال مراجعة الخطة و أهدافها، تعديل المعايير أو حتي تعديل المسار بأكمله و سلك مسار جديد بناءً علي نتائج التحليل.

مما سبق نخلص الي أن خصائص نظام تقييم الأداء الفعال تتسم بالآتي:-<sup>1</sup>

١- الشمول: بحيث يغطي التقييم كل أوجه النشاط بالمشروع سواء الإدارية أو الإنتاجية المباشرة أو

غير المباشرة ، كما يغطي النظام كذلك كل أجزاء التنظيم و مستوياته دون عزل.

٢- الوضوح :- يجب أن يحتوي النظام علي معايير واضحة تمثل مستويات الأداء المستهدف، و كذلك

يجب أن تكون عناصر التقييم و مجالاته و طرق قياسه واضحة للمسؤولين عن التقييم و المتأثرين به.

٣- السرعة:- فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي و إجراء التقييم قصيرة نسبياً، كلما أمكن تعديل

الأوضاع و تصحيحها في الوقت المناسب.

٤- التكامل مع العمليات الإدارية: - إن فعالية التقييم تتوقف الي حد بعيد علي مدى تكامله مع نظم

التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات و تقوم فكرة التكامل بين التخطيط و التقييم علي أساس أن كل

١ د. علي السلمي ، الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٤



مستوي من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للمستوي الأدنى مباشرة. كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذه للقرار و ليس بعده.

و عملية التقييم عموماً يتولد عنها الإجابات الآتية: <sup>١</sup>

- I. معرفة درجة انجاز العمل.
- II. قياس درجة التقدم المحرز في العمل.
- III. تحديد درجة تحسين ال أداء.
- IV. معرفة نقاط القوة و الضعف في نظام العمل.
- V. معرفة مدي تاثير الجهود المبذولة.
- VI. معرفة مدي ملائمة التكاليف للعمل المبذول.
- VII. معرفة أهمية المعلومات و مدي الحاجة اليها.
- VIII. تبادل الخبرات.
- IX. تحسين الفاعلية.
- X. إعطاء الفرصة للتخطيط الجيد.

و هذه الإجابات تصدر أحكاماً قيمية ( Judgements ) للعناصر المختلفة و من ثم تحدد النتائج المحققة حتي يتسني تصحيح الانحرافات عن الأداء المستهدف (إن وجدت). ففي المثال الذي ورد( ص:٤٥) من هذا البحث كان يجب علي المصنع (أ) أن يدرس الأسباب التي جعلته ينتج ٣٠,٠٠٠ وحدة فقط في السنة في حين أنه كان من المفترض أن ينتج ٤٠,٠٠٠ وحدة، ما هي العوائق و العقبات التي أدت الي حدوث مثل هذا الانحراف في الخطة الإنتاجية؟ هل كانت الخطة الإنتاجية طموحة أكثر مما يجب، أم أن إمكانيات المصنع لا تساعده علي تحقيق هدفه الإنتاجي، و هنا لا بد من الإشارة إلي أن الخطة يمكن أن تكون طموحة و لكنها في ذات الوقت يجب أن تكون واقعية و قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المادية و المالية و البشرية المتاحة للمنظمة و الإبتعاد عن المغالاة في وضع أهداف وهمية تقتقر لمقومات تحقيقها لأن عالم الأحلام و الأمانى الطيبة ليس له مكان في هذا المقام علي وجه التحديد. كما يجب أن تركز عملية التصحيح علي الانحرافات

١ د . محمد محمود بركات و آخرين ، تقييم المشروعات الاجتماعية الريفية ، ٢٠٠٢م ، بدون ناشر أو مكان نشر ، ص ٢

الجوهريّة التي تؤثر سلباً علي تحقيق الأهداف وعادة ما يتم التغاضي عن الإنحرافات البسيطة و التي تكون في الحدود المسموح بها.

ولمزيد من الايضاح نورد الشكل التالي الذي يبين أولويات نظام المتابعة والتقييم الفعّال:-

شكل رقم (٩/١): أهم المناشط الرئيسية و الأولويات لنظام المتابعة والتقييم الفعال

المناشط ذات الأولوية أثناء مرحلة تصميم النظام	المناشط ذات الأولوية في مرحلة تنفيذ النظام	المنشط الأساسي
تحديد العناصر الأساسية للنظام ليتم دمجها في نظام إدارة المشروع مثال: الشركاء الأساسيين، الترتيبات المؤسسية، متطلبات الموارد.	المراجعة و التعديل المستمر لتأكيد الفاعلية في تقييم نتائج المشروع و تحقيق الأهداف المرسومة، تعيين مدير النظام، طلب الإستشارات الفنية إذا دعا الحال	<b>تصميم النظام</b>
أثناء مرحلة تصميم المشروع فإن مؤشرات الأداء الأساسية يجب تحديدها لتقييم مخرجات و آثار المشروع، تحديد المستهدفات لكل مؤشر لبناء النتائج المتوقعة (مؤشرات الكفاءة، الجودة، النتائج، الانتاجية) محددة بإطار زمني + ترتيبات لتقارير و تحديد دورية التقارير والمسئول عنها و كذلك تحديد مصدر البيانات الميدانية و طريقة جمعها.	التتبع المستمر للمؤشرات لتأكيد ملاءمتها لاحتياجات أصحاب المصلحة.	<b>تحديد مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)</b>
إجراء مسح خط الأساس لتحديد الوضع الراهن- إجراء مسح إحصائي للإستفادة منه لاحقاً في تحديد أثر المشروع.	قد تتبع الحاجة لإجراء مسح خط أساس إضافي في حالة مستجدات مثل إضافات جديدة للمشروع	<b>مسح خط الأساس</b>
إعداد نظام المتابعة والتقييم التفصيلي كجزء من إعداد خطة تنفيذ المشروع (ربما يحتاج الأمر لتتبع نظام المتابعة أثناء تنفيذ المشروع). تكثيف طرق جمع البيانات لتشمل البيانات الأولية و الثانوية لكل محور مع تحديد المسئولية و توقيت جمع البيانات.	توفر خبرة تنفيذية مؤهلة، تقييم داخلي و خارجي. مسئولية وحدة المتابعة والتقييم عن فعالية النظام .	<b>التحديد التفصيلي للنظام و طريقة تشغيله</b>
- تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المتابعة و التقييم المحتملين مع تحديد الاستشارة المطلوبة. - قد يحتاج الأمر الي تحليل مؤسسي.	إقامة ورش عمل و تدريب مناسب: قد يحتاج الأمر الي تسهيل عمليات المشاركة لبناء قدرات الشركاء .	<b>بناء قدرات موظفي المتابعة و التقييم</b>
إعداد ميزانية تفصيلية لنظام المتابعة و التقييم ضمن ميزانية المشروع تشمل علي بنود: التدريب، تعيين العاملين، الإستشارات الفنية، المسوحات، الدراسات، الورش و المعدات.	صرف علي النظام من خلال بنود الميزانية.	<b>وضع ميزانية وحدة المتابعة و التقييم</b>
تحديد المسئولية عن كل نشاط	- متابعة جمع و تحليل و استخدام البيانات . - تتبع المؤشرات المحددة في الإطار المنطقي	<b>جمع و ادارة و استخدام معلومات</b>

- تحويل البيانات الميدانية الي معلومات لإدارة المشروع.		المتابعة والتقييم
تأكيد المشاركة المستمرة و النشطة من قبل أصحاب المصلحة في كل المراحل. تأكيد تحفيز تنفيذ المتابعة و التقييم المبني علي النتائج.	-حدد أصحاب المصلحة بما في ذلك المستفيدين -حدد المحفزات الضرورية لقيام نظام متابعة و تقييم فعال	تقييم تشاركي بواسطة أصحاب المصلحة
إجراء نقاشات دورية لأصحاب المصلحة و ورش عمل بمشاركة المستفيدين لتقييم أثر المشروع.	- بناء علي إجراء مسح خط الأساس المبسط و الإحصاءات المكتتبية - حدد عدد و مكان المجموعات المستهدفة.	إجراء تقييم الأثر الدوري للمستفيدين
إدارة المشروع تسهل عملية التقييم و تقوم بالإجراءات التصحيحية اللازمة.	حدد الجهات التي تقوم بالتقييم أثناء المرحلة الأولى للمشروع لتكون مسؤولة مع تحديد المنهجية التي ستتبع.	تقييمات مستقلة
تأكيد أن تقارير المتابعة و التقييم تصل للعمامة عبر وسائل الإتصال المختلفة. إستخدام الأساليب المبسطة في صياغة التقارير مع المرونة الكافية بحيث تستجيب لاحتياجات مستخدميها و هم: أصحاب المصلحة، المستفيدين، المنفذين، الإدارة، الممولين، ...الخ.	تحديد متطلبات إعداد التقارير(الطباعة + دورية التقرير) مع تحديد الجهات التي يوزع لها التقرير .	إعداد التقارير و توزيعها
تأكد باستمرار من أن النتائج الأعلى تتحقق في إطار أهداف المشروع.	حدد الجهات الأساسية المسؤولة في كل المستويات الإدارية.	إستخدام الإدارة للنظام من أجل الأهداف المرسومة

Source: Dieter Muller- Praefcke, et al ,The Use of Monitoring & Evaluation in Agriculture & Rural Development Projects, Prepared under the FAO/ World Bank Cooperative Programme, FAO , ٢٠١٠ P.٢٧

مما سبق نخلص إلي أن الخطوات المتبعة في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم تكون علي الوجه الآتي:

يجب أن تبدأ مهمة تصميم نظام المتابعة والتقييم لمشروع ما أو برنامج ما في مرحلة الإعداد بعد أن يتم إقراره و يصبح مجازاً للتنفيذ وذلك للأسباب الآتية:-

١- الإهتمام بالمتابعة و التقييم يشجع علي إتباع الأسلوب المقنع في التفكير و تُحدد الأهداف و الإفتراضات و النشاطات بصورة واضحة.

٢- يمكن ذلك من إتخاذ الإجراءات المالية منذ البداية لتغطية تكاليف المتابعة والتقييم.

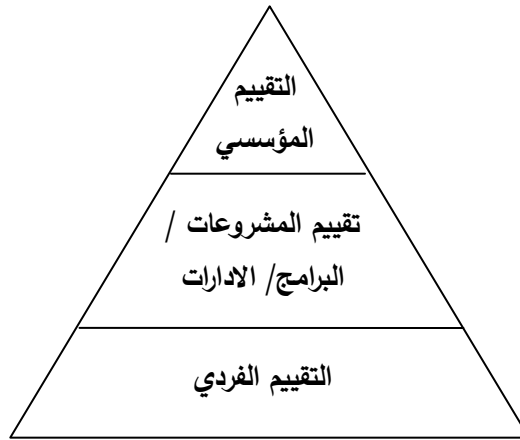
٣- يمكن من البداية دمج المتابعة و التقييم في تصميم مختلف العناصر كمتابعة العناصر التجريبية بدقة أو إعادة النظر في الإفتراضات التي يقوم عليها المشروع في مرحلة مبكرة من صياغة المشروع.

٥- يجب وضع خطة المتابعة والتقييم بالتزامن مع وضع خطة العمل - لايجاد ترابط عضوي

بين معايير قياس الأداء و أهداف الخطة (١)

و الشكل التالي يوضح المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات:

شكل رقم (١٠/١): المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات



المصدر: محمد مصطفى الفولي و تامر محمد الفولي، جمهورية مصر العربية و مؤسسة فريدريش آيبرت الألمانية، التخطيط

الاستراتيجي المؤسسي، ٢٠١٣م، ص ٩٨

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٦٢.

## الاحتياجات الوظيفية للمتابعة و التقييم:-

يختلف نموذج وحدة المتابعة و التقييم و المستوي الذي تعمل فيه و عدد العاملين بها حسب طبيعة و حجم المشروع. و لكن بصفة عامة هناك ضرورة لوجود موظفين يعملون بصفة مستديمة في هذه الوحدات للحد من أو تقليل الحاجة للإستفادة من الخبرات الخارجية من المستشارين أو من هيئات التدريس بالجامعات المحلية، و ذلك لتفادي المشاكل التي قد تتجم من حالات الإستعانة بالخبرات الخارجية و طبيعة الصلة المتقطعة و المؤقتة بين هذه الخبرات و إدارة المشروع. كما أنه و في مثل هذه الحالات قد تتحول أنشطة المتابعة و التقييم الي بحث أكاديمي تتم فيه عملية إسترجاع المعلومات بصورة بطيئة<sup>1</sup>.

و علي الصعيد الزراعي يفضل دائماً أن تكون وحدة المتابعة و التقييم من فريق متعدد التخصصات يضم تخصصات الإقتصاد الزراعي و الإجتماع و التخصصات الفنية الأخرى ذات العلاقة بالمشروع، مع الخبرة و التدريب في المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و الإلمام التام باحتياجات و قيم المجتمع الريفي.

و عموماً تبدأ عملية المتابعة و التقييم في مرحلة التخطيط و تستمر حتي انتهاء مدة الخطة و خلال مراحل قياس المردود.

### البيانات الكمية و النوعية المطلوبة لأغراض المتابعة و التقييم:

الطريقة الأكثر استخداماً في جمع البيانات الكمية لأغراض المتابعة و التقييم هي طريقة المسوحات باستخدام الإستبانة (Structured Survey) و التي تتطلب استخدام إستبانة مكتوبة و جمع البيانات من عينة مختارة. و مثل هذه المسوحات يمكن إجراؤها لجمع بيانات فترة زمنية و بيانات فترات زمنية متعددة لملاحظة التغيرات و اتجاهات الإنتاج و الإنتاجية و مستويات المعيشة و غير ذلك من معايير الحكم علي آثار المشروع. و أهم مميزات هذا النوع من المسوحات هو استخدام أسئلة و استمارة إستبانة موحدة و قياسية، الأمر الذي يقلل من أخطاء التحيز الناتجة من إختلاف أسلوب العدادين الذين يقومون بإجراء المقابلات أو عدم فهم الأسئلة من جانب من تُجري معهم المقابلة (Respondents) و بالتالي يمكن إستخدام النتائج المتحصل عليها من المقابلة و تحليلها للحصول علي تقديرات بخصوص المجتمع ككل.

1 المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، المرجع السابق ، ص ١٦٥

و من المصادر الأخرى لجمع البيانات الكمية هي سجلات المشروع و مراكز الإحصاء و التي يمكن تحليلها لمعرفة و دراسة آثار المشروع.

و قبل جمع البيانات بغرض المتابعة والتقييم يجب تحديد المؤشرات التي تفيد في تقييم و متابعة الأداء الماضي و الحالي و المستقبلي. كما يجب حصر البيانات و المعلومات التي تم جمعها من قبل لتفادي التكرار.

أما البيانات النوعية فيتم جمعها عن طريق إجراء المقابلات (In-depth Interviews) مع الأفراد ذوي العلاقة بالمشروع و ذوي الإلمام الجيد بكل نواحي المشروع (Key Informants)، أو مع أفراد من الجهات المستهدفة و المستفيدة من المشروع أو مع قيادات ذات صلة أيضاً. و الطريقة الثالثة حول هذا النوع من البيانات هو عبارة عن ملاحظات المشاركين حول الأنشطة و العلاقات و السلوك، بجانب ما يتم ملاحظته أثناء إجراء المقابلات.

و مما يجدر ذكره هنا هو أن معظم نظم المعلومات للمتابعة و التقييم تحتاج لكل من البيانات الكمية و النوعية، و تقع مسؤولية الإختيار السليم لنوع البيانات المطلوبة و الطريقة التي يجب إتباعها علي عاتق موظفي المتابعة و التقييم.

و تظهر الحاجة للمعلومات الكمية عندما يكون الهدف هو تقدير أعداد و معدلات و نسب حول مجتمع الدراسة، أو قياس بعض المتغيرات مثل الإنتاج و الإنتاجية و المساحات و غيرها.

أما في حالة جمع بيانات حول السلوك و العادات و الإعتقادات أو حول نظرة المجموعات المستهدفة لخدمات المشروع، فإن الحاجة تظهر لطريقة البيانات (النوعية) الوصفية لقياس الإتجاهات.<sup>١</sup>

لا شك أن فعالية نظام المعلومات المطبق هو الذي يضمن فعالية نظام المتابعة و التقييم ككل هذا و يمكن قياس جودة المعلومات من حيث:<sup>٢</sup>

١-الدقة "Accuracy" فهل تعكس المعلومات الوضع الحقيقي و في العادة يتم تنويع مصادر جمع المعلومات فيما يعرف بالتثليث -أي إستخدام أكثر من طريقة أو مصدر للحصول علي نفس المعلومة.

---

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، المرجع السابق ، ص ١٦٥ - ١٦٧

٢ Tom Barton , Guidelines to Monitoring & Evaluation ,Care ١ International Uganda PP-

٢- الوقت المناسب لوصول المعلومات "Timeliness": و لا يتسنى ذلك إلا من خلال استخدام أدوات جمع و تحليل مبسطة، التخطيط المسبق لجمع المعلومات، إعداد جداول زمنية بتواريخ نهائية مع خلق الإحساس لدي جامعي البيانات لإتاحتها في الوقت المناسب...الخ.

٣- الثقة بالمعلومات "Credibility" هذا و يمكن الإرتقاء بمصداقية المعلومات من خلال:-

- الموضوعية في جمع و تحليل و تفسير المعلومات

- الشفافية في الطرق المستخدمة

- مخاطبة و مناقشة الموضوعات ذات الصلة

- الحفاظ علي سمعة المنظمة والسمعة الشخصية

- اشراك المجتمعات المستهدفة في عملية جمع و تحليل المعلومات

- حفظ التوازن من خلال تجنب التوجه بالمولين و عدم إهمالهم في ذات الوقت

- الإنتقائية في تحديد أولويات الإحتياجات المعلوماتية بالتحديد المسبق لمن يحتاج المعلومات؟ و

ماذا يحتاج؟ و كيف سيستخدمها؟

- التأكيد علي أن المشروع يمكنه تحليل المعلومات و عرضها بشكل ميسور لمستخدميها فمثلاً لا

تستخدم تقارير مكتوبة مع أعضاء مجتمع أمي أو عرض تقرير يحتوي علي (٢٠٠) صفحة مثلاً

لمسئول وزاري رفيع.

٤- الإرتباط "Relevance" فهل المعلومات ذات صلة و ارتباط باحتياجات المستخدمين من (إدارة

المشروع، العاملين، المستهدفين ...الخ. ) مع إشراك أصحاب المصلحة في تصميم نظام المتابعة و

التقييم إذ ثبت أن ذلك لا يساعد فقط في تحديد إحتياجاتهم المعلوماتية بل يتعدى ذلك إلي دعمهم و

مساندتهم لنظام المتابعة و التقييم واستخدام نتائجه.

و تجدر الإشارة الي أن المعايير السابقة لوحدها لا تؤدي الي نظام معلومات فعال ما لم يؤخذ ما يلي

في الحسبان:-

- أنه لو تم التخطيط لمعلومات دقيقة و لكن جمعها غير ذي جدوي أو لا يمكن جمعها في الوقت

المناسب حينها ربما ينحرف المشروع عن مساره، و بالتالي يصبح غير فعال أو غير ذي صلة

بأولويات المستهدفين.

- و إذا تم جمع معلومات ملائمة لاحتياجات المستهدفين و لكن لم يتم تحليلها حينها لن تستخدم

بواسطة المستهدفين.



- و أخيراً، إذا تم جمع و تحليل المعلومات و لكنها كانت غير متاحة لمن يحتاجها، حينها لا يمكن اتخاذ قرارات هامة بشأن المشروع بل يمكن اتخاذ قرارات ضعيفة.
- و عموماً تتم الإستفادة من المعلومات في الآتي:-
- ١- متابعة التقدم المالي و المادي للمشروع: و حينها يمكن اتخاذ قرارات بشأن الصرف، توزيع الموارد ، وبالتالي الحفاظ علي فعالية المشروع في إطار ميزانيته.
  - ٢- توزيع منافع المشروع: إذ ربما يستأثر البعض بمنافع أكثر من البعض الآخر - و بالتالي هذا النوع من المعلومات مهم لمجموعات متابعة عدالة و مدي محاسبية المشروع.
  - ٣- فحص استجابة المجموعة المستهدفة للخدمات و المدخلات الموردة بواسطة المشروع و هذا النوع من المعلومات يساعد علي تأكيد مدي مقبولية و فائدة نشاط المشروع.
  - ٤- لدراسة مشاكل محددة تقع أثناء التنفيذ و تواجه المشروع و هنا تحدد الأسباب و يتم اقتراح حلول عملية.
  - ٥- لتحديد أثر المشروع علي المجموعة المستهدفة و خاصة في مجالات: جودة الحياة، مستوى المعيشة (الدخل، الصحة، التمكين، العلاقة بالبيئة... الخ ) كنتيجة مباشرة لتدخل المشروع.
  - ٦- تشارك الخبرة "Sharing Experience" هل بالإمكان المساعدة علي منع وقوع أخطاء مماثلة في مشروعات أخرى أو تشجيع مداخل إيجابية. و ختاماً لهذه الجزئية نورد الشكل التالي الذي يعكس مقارنة عمليات المتابعة و التقييم:

شكل رقم (١١/١): المقارنة بين عمليتي المتابعة و التقييم

التقييم	المتابعة	العمليتان أبعاد المقارنة
التخطيط المستقبلي، قياس الأثر(هل ما يحدث يسهم في تحقيق الأهداف)	مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع	١- الهدف
قياس الفعالية - الكفاءة - الأثر - التكلفة	المدخلات - المخرجات - العمليات - خطط العمل	٢- مجالات العمل الرئيسية
نفس المصادر + الدراسات المتخصصة و المسوح.	نظم المعلومات الإدارية - مراكز الرصد- ملاحظات - تقارير ميدانية	٣- مصادر المعلومات
حسب خطة المشروع	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ	٤- التوقيت

المدير - مقدمو الخدمة - المشرفون - المنتفعون	المديرون - المشرفون - المستفيدون - الممولون - المجتمع المستفيد	5-المسئولية
المديرون - المشرفون-المستفيدون	صانعو السياسات - متخذو القرارات - الممولون- المديرون - المشرفون - المستفيدون	6-المستفيد
في تنفيذ و إدارة موارد المشروع	قياس الأثر و التخطيط المستقبلي	الاستفادة
تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة	التأكد من تحقيق الأهداف لكل مرحلة	العلاقة مع مراحل المشروع
-توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له و النتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة	التقييم بناء علي المعلومات و البيانات التي توفرها المتابعة	العلاقة بين المتابعة و التقييم

المصدر: الخير حامد ابو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development ، بدون تاريخ أو مكان.

من خلال النظر للشكل السابق نجد أن مرحلة المتابعة تهتم بعملية تنفيذ الخطة و متابعة نشاطها و تحديد مدي كفاءة إنجازها بصفة منتظمة من خلال المعلومات الإدارية المتوفرة بينما تركز مرحلة التقييم علي قياس الأثر و التخطيط المستقبلي بجانب قياس الفاعلية و الكفاءة و التكلفة و لكن ليس بصفة مستمرة كما يحدث في مرحلة المتابعة بل حسب خطة المشروع.

كما يجب التركيز أيضاً علي استخلاص نتائج عملية التقييم إذ ليس كل ما يتحقق من نتائج دليل علي أن الإدارة قد حققت (الأهداف) الصحيحة - فقد يتم إنتاج السلعة و لكنها لا تباع، أو تتم عملية البيع و لا يتم تحصيل قيمة المبيعات، أو تتحقق في النهاية خسائر مالية بدلاً من الأرباح. لذلك تحتاج الإدارة الي تقييم النتائج للتأكد من أنها هي النتائج التي كانت مرغوبة و مقصودة في الخطة. فعملية التقييم اذاً هي استكمال للرقابة (المتابعة) و امتداد لها. كما أن المتابعة نفسها هي شكل من أشكال التقييم. و علي صعيد الأداء الحكومي فقد استمرت المحاولات حيث سلكت عدة طرق لتحسين الأداء الحكومي و منها:-

## الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء الحكومي:

استكمالاً لجهود ترقية الأداء و في ظل التحولات في مفاهيم إدارة القطاع الحكومي فقد تحول الحديث من الإدارة الي الريادة Entrepreneurship، و من السيطرة المهنية و الإدارية الي سيادة العميل، و من ضبط و مراقبة التكاليف إلي إدارة الأداء، و من زيادة كمية المخرجات الي تحسين جودة الخدمات و من تقييم مدي سلامة الإجراءات الي المساءلة عن النتائج و مستويات الأداء - هذا التحول اقتضي أن تتبني الجهات الحكومية أساليب جديدة لتحسين أدائها و من أهم الاتجاهات المعاصرة التي برزت في هذا الخصوص نجد:

١- **ميثاق المواطن:** قاد هذه المبادرة رئيس الوزراء البريطاني John Major عام ١٩٩١م ليُعرف المواطن كعميل و من ثم اعطاء اهتمام كبير لجودة الخدمات الحكومية المقدمة له من خلال وضع معايير محددة للخدمات التي يتوقعها العميل مع اشراكه في تحديد هذه المعايير.

٢- **جوائز الأداء الحكومي:** و تمثل جوائز الأداء الحكومي المتميز مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً إلي تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها و ارتقاء نظم و أساليب العمل و العلاقات التنظيمية السائدة بها و التي تتيح فرص التحسين و التطوير المستمر، و من أشهر جوائز التميز علي المستوي العالمي: جائزة ديمينج Deming Application Prize، و الجائزة الكندية Canada Awards for Business Excellence، و جائزة بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Awards، و علي المستوي العربي: جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

٣- إدارة الجودة الشاملة

٤- سلسلة مواصفات ISO ٩٠٠٠

٥- القياس المقارن<sup>١</sup>

البعد الرابع: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الادارة اليابانية، الادارة في الاسلام، الادارة بالاهداف و الجودة الشاملة.

أولاً - نموذج التجربة اليابانية:-

نسبة للنجاح الكبير الذي حققته التجربة اليابانية فقد تسابق الباحثون لدراسة هذا النموذج لمعرفة مقومات نجاحه و قد توصلوا الي أن هذا النجاح يعزي إلي عدد من المراكز المتمثلة في الآتي:-

<sup>١</sup> عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١-١٧٤

١- الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري ورعاية الفرد العامل منذ التحاقه بالمنظمة و حتي بلوغ سن المعاش رعاية صحية و إجتماعية كاملة له و لأسرته كما تمتد هذه الرعاية حتي بعد سن المعاش من خلال تقديم العون له في إنشاء مشروع خاص به و متابعة المشروع حتي يحقق النجاح المطلوب.

٢- التركيز علي تنمية قدرات العامل و الحرص علي إكسابه خبرة طويلة فالعامل الياباني يعمل عشرة سنوات متواصلة حتي يُنظر في أمر ترقيته للدرجة الأعلى بعد التأكد من قدراته التي صقلتها التجربة و الخبرة. و لا يتم الإستغناء عن العامل إلا لظروف تتعلق بصحته و عدم مقدرته علي مواصلة العمل أو بلوغه السن القانونية للتقاعد في اليابان و هي (٥٥) سنة.

٣- المودة: إنطلاقاً من صفة العائلة الواحدة و الولاء و الإنتماء المطلق من جانب العامل الياباني للمؤسسة التي يعمل بها فإن العلاقة بين إدارة المنظمة في اليابان و بين العامل تقوم علي أساس الرعاية الكاملة من جانب الإدارة للعامل. فالعامل الياباني يري نفسه فرداً في أسرة مالك المؤسسة، و يري أنه لا يعمل ليقاضي الأجر بل لمجرد الحصول علي شئ من النقود لتوفير احتياجاته المعيشية، و يعتبر نفسه مندوباً لدي هذه المؤسسة التي تسمح له بعد شعورها بأنه اجتاز فترة التدريب أن يفتح مصالحي خاصة و تقوم بتقديم الدعم المالي له و تساعده علي إنجاز مشاريعه الخاصة به و بالتالي تصبح مصالحيه و محلاته خارج المنشأة كأنها فروع للمنشأة الأم تؤزرها و تدعم أعمالها.

٤- إعتداد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و مكافآت الإنجاز و اعتماد مبدأ المسئولية الفردية كأساس في الرقابة و أن تتم عملية صنع القرارات بطريقة تشجع علي الإبتكار من خلال تمرير صنع القرار من مدير لآخر ومن ثم الإتفاق علي القرار النهائي. و أن تتميز العلاقات التنظيمية بالدقة و التهذيب و الحنق و المهارة الأمر الذي يمكن المشرف من تنظيم فرق عمل قادرة علي تحقيق الحد الأقصى من الفعالية و الإنتاجية. بجانب الإستعانة بما يعرف بحلقات الجودة و هي جماعات صغيرة تجتمع يومياً لتجدد و تحلل و تقترح حلولاً خلاقاً لمشاكل فنية و إدارية في مجال عملها<sup>(١)</sup>.

٥- الثقة: تربط الإدارة اليابانية بين مفهومي الثقة و الإنتاجية و تعتبرهما متلازمين بشكل كبير، و المقصود بالثقة توافر الثقة بين المؤسسة و العاملين و بين المؤسسة و النقابات العمالية و بين العاملين و الحكومة و حتي بين مختلف المؤسسات اليابانية - و في الحالة اليابانية هذه ينبع مصدر الثقة من إتباع أسلوب المصارحة و المكاشفة و التعاون و المشاركة بين مختلف فئات العاملين.

<sup>١</sup> عمر عفيفي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال (الطبعة الثانية)، عمان، دار زهدان، ١٩٩٦م، ص ٣٧

٦- تقديم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة: بناءً علي كل ما سبق و لتوفر الثقة الكاملة لدي العامل الياباني يؤمن بأن مصلحة المنشأة هذه فوق كل اعتبار، و يعتبرها ذات أولوية علي مصالحه الشخصية لشعوره بأن تقديم المصلحة العامة يعود بالنفع علي الجميع.

٧- العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين: لا أساس في الإدارة اليابانية لأي تمييز بين مختلف العاملين.

٨- الحفاظ علي ممتلكات و أصول المنشأة: ينظر العامل الياباني للمؤسسة التي يعمل بها علي أنها مؤسسته و مصدر رزقه و زملائه، و انطلاقاً من هذا الشعور يقوم بالمحافظة علي موجودات المنشأة و ممتلكاتها كما يحافظ الإنسان علي ممتلكاته الخاصة.

و تتميز اليابان بالاستخدام مدي الحياة حيث أن هناك ٣٥% من العاملين يتمتعون بهذه المزية<sup>١</sup> من العرض السابق يتضح أن المدرسة اليابانية قد خطت خطوات متقدمة مقارنة بغيرها في دمجها بين أهداف العامل و المؤسسة التي يعمل بها في بوتقة واحدة و اجتازت بذلك مرحلة الإكتفاء بتوفير عوامل الصيانة التي تضمن عدم استياء العامل فحسب و نقله لخانة إطلاق العنان لقدراته و طاقاته الكامنة مدفوعاً بعوامل التحفيز و الدافعية و من ثم فإن العامل ينظر للمؤسسة التي يعمل بها كأنها ملكية خاصة به و بالتالي الوصول بالعامل الياباني الي مرحلة تبني أسلوب الرقابة الذاتية كأعلي مستوي في الأساليب و الأدوات الرقابية.

### ثانياً- الإدارة بالأهداف و النتائج:

ترتكز فلسفة الادارة بالأهداف علي ما يلي:

- الإيمان بحب الانسان للعمل و الابتكار إذا توفرت له الظروف المناسبة
  - الاستفادة المثلي من البيئة المحيطة و ما توفره من عناصر للنظام
  - الإيمان بالادارة كمنهج ديمقراطي يركز علي المشاركة و التعاون<sup>٢</sup>
- و عملياً يتم تمكين المرؤوسين من وضع أهدافهم لفترة قادمة و مناقشتها مع رؤوسائهم و تأتي مرحلة التقييم لاحقاً بعد تحقيق النتائج. و يعتبر تحديد الأهداف في حد ذاته أحد الأساليب التنسيقية الهامة<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> د. نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٢

<sup>٢</sup> د. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٢٧

<sup>٣</sup> د. عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة العامة، بدون ناشر أو مكان نشر، ١٩٩٠م، ص ٢٥٩

ثالثاً- إدارة الجودة الشاملة: و يتم الوصول للجودة المقبولة من خلال تعاون و تكامل جميع وظائف و أنشطة المنظمة، و أيضاً تكامل الأهداف الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية، و تعرف الجودة علي أنها تقيس التميز، مدي تكيف المنتج مع استخدامه، تقيس درجة مطابقة أو مقابلة المنتج للمواصفة المخطط له. و هي مستوي متقدم كذلك من مستويات الرقابة علي الأداء.

#### رابعاً: نظرية الإدارة في الإسلام:

سبق القول بأن الرقابة الإدارية هي ما تمارسه الحكومة علي أجهزتها المختلفة و في هذا الصدد فقد بدأ هذا النوع من الممارسة في عهد الرسول (ص) إذ أنه كان رجل دولة و دين في آن حيث كان يستوفي الحساب علي العمال فيحاسبهم علي الوارد من الإيرادات و المنصرف منها و قد وضع مبدأً حازماً و واضحاً - في الواقعة المشهورة - عندما أتاه عامله علي الصدقات - ابن اللتبية - (فقال هذا لكم وهذا أهدي لي فقال النبي (ص) ما بال الرجل نستعمله علي العمل بما ولانا الله فيقول " هذا لكم و هذا أهدي لي" ، أفلا قعد في بيت أبيه و أمه فينظر أيهدي إليه أم لا؟ و قال " من استعملناه علي عمل و رزقناه فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أي خيانة)" للوظيفة لأن الوظيفة أمانة في عنق الموظف العام فهو مؤتمن علي أموالها، أسرارها، ضبط مواصفات جودتها و الشفافية في الإفصاح عن معلوماتها إلا ما اقتضت الضرورة بكتمانه و حسن معاملة المراجعين و المستفيدين من خدماتها و سرعة الإستجابة لهم في تقديم الخدمة التي تليه انطلاقاً من الموقع الذي يشغله. في هذا الإطار سار علي نفس النهج الخلفاء الراشدون من بعده فها هو الخليفة الثاني عمر بن الخطاب كان يقول لأصحابه: " أرايتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتم قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال لا، حتي أنظر عمله، أعمل بما أمرته أم لا -" أي هل التزم بتطبيق التوجيهات الصادرة و السياسات المرسومة تحقيقاً للأهداف المرجاة أم غير و بدل؟ و كان سيدنا عمر (رضي الله عنه) يسلك أربعة أساليب من الرقابة و يحرص عليها و هي :-

- ١- سياسة الباب المفتوح بالنسبة للولاة و عدم الإحتجاب عن الرعية و قضاء حوائجهم.
- ٢- المؤتمر العام للولاة في موسم الحج: يستمع فيه للرعاة والرعية و يفصل في أي مظلمة (إن وجدت) \_ بجانب اغتنام الفرصة لطرح السياسات الجديدة و التشاور بشأن مصالح المسلمين.
- ٣- التفتيش العام و علانية التحقيق: من خلال زيارات الخليفة المتكررة للأقاليم و الوقوف علي أحوال الرعية، بجانب إسناد مهمة المفتش العام أو الرقيب الإداري لعهد بن مسلمة الذي كان يحقق في الشكاوي و رفع تقاريره و توصياته لخليفة المسلمين.

٤- الإجراء الإحتياطي لرقابة مال المسلمين من خلال اتباع أسلوب إبراء الذمة أو أسلوب من أين لك هذا؟ و قد تمت الكثير من المصادرات في هذا الصدد من خلال التطبيق الحازم لهذا الإجراء الإحترازي.

هذا بجانب رقابة المجتمع إمتثالاً لقوله تعالى: " و لتكون منكم أمة يدعون الي الخير و يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر و أولئك هم المفلحون" (آل عمران: الآية: ١٠٤) و قوله (ص)، "كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته... الخ الحديث" بتحديد واضح لمسئولية الفرد المسلم في الحفاظ علي قيم المجتمع المسلم و تقديم النصح للحاكم المسلم. و يشير هذا الحديث الي عدم استثناء أي شخص في المجتمع الإسلامي من المسئولية و لكن يختلف عبء و ثقل هذه المسئولية طبقاً للمستوي الملقي علي عاتق الفرد المسلم مواطناً كان أو موظفاً عاماً للدولة و خاصة القيادات لأنهم يجب أن يكونوا قدوة لغيرهم و كما يقال: الناس علي دين ملوكهم. و عموماً فإن نظرة الإسلام للرقابة الذاتية تجعل منها خط الدفاع الأول ضد الانحراف سواء علي مستوي السلوك الشخصي أو علي مستوي الأداء العام. <sup>١</sup> بالإضافة لرقابة القضاء الإداري المتمثلة في جهازين هما:

- ديوان الحسبة

- ديوان المظالم

**أولاً : ديوان الحسبة**

الحسبة وظيفة دينية قاعدتها الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و يسمي القائم بهذه الوظيفة بالمحتسب أو والي الحسبة. و اختصاصات هذا الديوان متعددة منها المتعلق بحقوق الله الخالصة، و حقوق العباد و منها المتعلق بالخدمات العامة حيث يقوم المحتسب بمراقبة: -

١- سير المرافق العامة الخدمية

٢- الرفق بالحيوان

٣- مراقبة الأسواق، الطرق العامة و الجبايات

و لهذا المحتسب أن يأمر بإصلاح الطرق إذا تخربت و تضرر منها العامة. و هذا يشير إلي وجود أجهزة رقابية محددة و ذات أهداف واضحة و صلاحيات محددة أيضاً.

<sup>١</sup> . محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م، ص ٨٦

## ثانياً: ديوان المظالم

و يُعد ديوان المظالم من أهم أجهزة الرقابة في النظام الإداري الإسلامي و تشمل إختصاصاته: الرقابة القضائية و الرقابة الإدارية. و من أمثلة إختصاصاته في مجال الرقابة الإدارية:-

١- النظر في تعدي الولاة علي الرعية

٢- النظر في أجور العمال

٣- النظر في سؤ استخدام السلطة من قبل الولاة.

نظرية الإدارة في الإسلام تأخذ في الإعتبار أهم الأبعاد التي تحدد مصادر قيم و اتجاهات سلوك الفرد العامل باعتبار أن الإنسان -ابن بيئته التي نشأ فيها- و أن المنظمة الإدارية جزء فرعي من البيئة الإجتماعية الشاملة و الجزء يتأثر بالأصل و بالتالي تتأثر المنظمة بما يجري في المجتمع من متغيرات سياسية أو اقتصادية أو ثقافية؛ إذن فصلاح الموظف في صلاح البيئة التي أتى منها بكل قيمها و تقاليدھا وأعرافها فإذا استندت هذه البيئة الي قيم رفيعة و أخلاق عالية ارتفع سقف القيم التي يؤمن بها هذا الموظف من حيث علو الهمة و الصدق و الإخلاص و الأمانة و التفاني في أداء عمله و العكس صحيح إذا كان ينتمي الي بيئة اجتماعية مختلة الموازين متدنية القيم و ضعيفة التشريع فلا تحصد المنشأة منه إلا الرشوة و المحسوبية واللامبالاة و التسبب ... الخ. هذا هو الفارق الأساسي بين ما تقول به نظرية الإدارة في الإسلام وغيرها من النظريات الوضعية فالأولي، أي الإدارة في الاسلام كمنظريّة تتسم بالشمولية و التكامل و تتميز بالآتي :-

١- هناك صلة قوية بين الإدارة و المجتمع باعتبار أن المجتمع يرفد هذه المنظمة بأهم أصل تمتلكه ألا و هو العنصر البشري المشبع بقيم مجتمعه الإسلامي.

٢- وفقاً لهذه النظرية فإن السلطة جماعية بين الفريقين الإدارة و العاملين: لأن الأهداف مشتركة و متجانسة و موحدة و الغاية واحدة.

٣- الفرد العامل في المنظمة الإدارية يسعى الي الإخلاص و التفاني في العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و طاعة ولي الأمر ما لم يأمر بمعصية.

٤- القيادة في الإسلام تسعى للمشاركة و التناصح و تتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة.

أما النظريات الوضعية بأشكالها المختلفة و من خلال تحليلها لما يجري داخل المنظمة فقد اهتمت كل منها بجزئية صغيرة و أغفلت الجوانب الهامة الأخرى فمثلاً نظرية الإدارة العلمية اهتمت بمشكلة



الإنتاج و الإنتاجية و النواحي الفنية و اعتبرت أن المتغير الإقتصادي وحده هو الذي يحفز العامل و يدفعه للعمل و أهملت الجوانب الأخرى النفسية و الإجتماعية البيئية و أثرها علي الفرد. ثم أعقبتها نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية فاهتمت بالمتغيرات الإنسانية الدافعة للأداء و أهملت تأثير المتغيرات الإقتصادية و السلطة الرسمية و البعد الاجتماعي البيئي. ثم تلتها النظريات السلوكية التي ركزت علي البعد الإنساني و أثره علي السلوك و طالبت بتحقيق مبدأ المشاركة و الديمقراطية في الإدارة و لكنها اقتصرت علي التناول النظري لهذا النموذج دون إجراء تجارب عملية تثبت واقعته.

خلاصة القول أن هذه النظريات كانت جزئية في تناولها للمتغيرات التي تؤثر علي سلوك الفرد العامل و بالتالي فإن مداخل السيطرة علي هذا السلوك ستكون هي الأخرى قاصرة بنفس المستوى إذ لا يستقيم الظل و العود أعوج أما نظرية الإدارة في الإسلام فقد اتخذت منهجاً متكاملأً عند تناولها للمعايير الرقابية إذ أخذت في الحسبان الحاجات الإنسانية للفرد العامل سواء كانت مادية، نفسية، إجتماعية، أو بيئية كأنظمة فرعية تتضافر لإشباع حاجات الفرد العامل و توجه سلوكه نحو الأداء الفعال و المنضبط.

مما سبق نستنتج أن النظريات الوضعية قد تناولت موضوع التحفيز بشكل جزئي متناثر، بينما تناول الفكر الإسلامي هذا الموضوع بشكل كلي و شامل و بالتالي اشباع حاجات العامل المادية و المعنوية مما يخلق لديه الدافعية بالاستجابة للسلوك الإيجابي بالمنظمة التي يعمل بها دون الحاجة لرقابة خارجية.

## المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء

الأداء التنظيمي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، العناصر و الخصائص و منهجيات القياس:  
أولاً: مفهوم الأداء :

الأداء هو النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات و الشركات و المرافق الحكومية و غيرها من المنشآت الأخرى الي تحقيقها. و مستوى الأداء المحقق يختلف من منشأة الي أخرى تبعاً لعدة عوامل مؤثرة علي الأداء مثل: نوع القيادة الإدارية، و الموارد المالية و البشرية و المادية... الخ، و يختلف الكتاب و المفكرون حول هذا المفهوم تبعاً لمدارسهم و خلفياتهم الثقافية.  
ثانياً: تعريف الأداء الحكومي:

الأداء لغة يعني القيام بالواجبات، و هو مشتق من أدي تأدية بمعنى قضاة و تقول أديت له حقه أي قضيته<sup>١</sup>. أما اصطلاحاً فقد عرف قاموس المصطلحات الإدارية الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من الموظف الكفاء المدرب"<sup>٢</sup> اقتصر البعض أداء الأجهزة علي علي مستوى الأفراد فقط و لكن الأمر يتعدي الي الوحدات التنظيمية و أخيراً المؤسسة ككل في ظل بيئتها الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية... الخ، إذ تعرف المؤسسة الأوربية الأداء بأنه: قياس ما تم انجازه بواسطة الأفراد أو الفريق أو المنظمة. و الأداء الحكومي العام هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية ليشمل الأبعاد الآتية:-

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
  - أداء الوحدات التنظيمية الحكومية في إطار السياسات العامة
  - أداء المؤسسة في اطار البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية
- ثالثاً: خصائص الأداء :

نظراً لاختلاف الآراء حول مفهوم الأداء نورد فيما يلي بعض خصائص الأداء في النقاط التالية:-

١ الفيروز آبادي، القاموس المحيط، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١م، ص ٥٨٩)

٢ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية، ١٩٩٩م، ص ص ٣٠٤-٣٠٥

١- الأداء مفهوم واسع: إذ يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات و الأفراد الذين يستخدمون هذا المصطلح، بالنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما القائد الإداري فيراه متجسداً في المردود و القدرة التنافسية، بينما يراه الفرد العامل متمثلاً في الأجر الجيد، أو في مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني نفس المصطلح بالنسبة للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها المؤسسة له و بالتالي يتعذر ضبطه و قبوله وفقاً لمعايير معتمدة من قبل جميع أصحاب المصلحة داخل و خارج المؤسسة.

٢- الأداء مفهوم متطور: تتطور مكونات الأداء عبر الزمن و بالتالي تتغير معايير قياس الأداء تبعاً لذلك التطور - فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى- مرحلة الانطلاق - تصبح غير ملائمة للحكم علي أداء المؤسسة عندما تمر بمرحلة النمو و النضج، و بذات القدر قد يصبح تضافر عوامل معينة: بشرية و مالية و تقنية و تنظيمية في موقف أو ظرف معين من الأداء مرتفعاً دون أن يكون ذلك في ظروف أخرى و بالتالي فإن التحدي الذي يواجه الإداريين يكمن في إيجاد المزيج المناسب لتحقيق الأداء المرتفع.

٣- الأداء مفهوم شامل: و هنا نلاحظ أن مفهوم الأداء لا يقتصر علي مجال معين دون غيره، إنما تتضافر المجالات المختلفة و يعضد بعضها بعضاً فمثلاً لا تكفي المعايير المالية لوحدها للتعبير عن الأداء المؤسسي إنما هناك المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية... الخ، إذ تتضافر هذه المتغيرات جميعاً لتشكيل المستقبل و بالتالي ينظر للأداء من خلال هذا البعد الشمولي و التكاملي.

٤- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل منها المتكاملة و منها المتناقضة فمثلاً يظهر التناقض عندما يسعى القادة إلي تحقيق هدف تخفيض تكاليف الإنتاج و السعي في نفس الوقت إلي تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع. لذا يتطلب الأمر الحكمة في التوازن بين هذه المكونات مع الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لبعض العوامل و منحها الأولوية.

٥- الأداء ذو أثر رجعي علي المؤسسات: يؤثر أداء المؤسسة علي سلوكيات القائد، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المخططة فإنه يتوجب عليه إعادة النظر في الخطط و البرامج و الخيارات الإستراتيجية، لذلك فإن معرفة الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

## رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه:

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:-

١- الأداء الإقتصادي: تتمثل أدوات قياس الأداء الإقتصادي في استخدام التحليل المالي و النسب

المالية انطلاقاً من سجلات و دفاتر المؤسسة و القوائم و التقارير التي تعدها.

٢- الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة و فاعلية تنفيذ الخطط و السياسات بالإعتماد علي الأساليب

الكمية التي تساعد علي اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات.

٣- الأداء الإجتماعي:- و يتم ذلك من خلال التعاون بين المشروعات المختلفة و نقل التجارب و

تبادل الخبرات فيما بينها كما يشمل مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الإجتماعي و الثقافي و

تطوير المجتمعات المحلية و من ثم تحقيق المسؤولية الإجتماعية

٤- الأداء البيئي:- و يقاس ذلك من خلال تحديد تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد

النتائج الإيجابية و السلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل أنشطة

المشروع.

٥- الأداء الإستراتيجي:- يرتبط الأداء المؤسسي بالتميز المؤسسي الذي يقوم بالتطبيق المنهجي

لنطق تنظيمي قوي.

و الأداء عموماً يتأثر بعدة عوامل بعضها يتأثر به الجانب الفردي و البعض الآخر يؤثر علي

المؤسسة برمتها و علي صعيد الأفراد مثلاً فإن هناك عدة عوامل تؤثر علي أداء الفرد و نظراً لتعدد

هذه العوامل فقد وجد الباحثون صعوبة في تحديدها و نذكر هنا بعضاً منها كمؤشرات:-

### ١- وجود أهداف محددة

المنشأة التي لديها خططاً تفصيلية لمساراتها المختلفة و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائه

تستطيع قياس ما تحقق من انجاز و محاسبة موظفيها في حالة التقصير و ذلك لوجود معايير محددة

سلفاً و أهداف رقابية مشتقة من رؤيتها و رسالتها و أهدافها الاستراتيجية و التفصيلية.

### ٢- المشاركة في الإدارة:

إن عدم اشراك العاملين في مستويات الإدارة المختلفة في عمليات التخطيط و صنع القرار يخلق

فجوة بين القيادة الادارية و العاملين مما يضعف الشعور لديهم بالمسؤولية و العمل الجماعي لصالح

المنشأة، و بالتالي يتدني مستوي الأداء لهؤلاء الموظفين لإحساسهم بأنهم لم يشاركوا في وضع

الأهداف المطلوب تحقيقها أو في حل المشاكل التي تعترض مسار العمل و ربما يتولد لديهم

الإحساس بالتهميش فيبدأ التملل في أوساطهم فتتنشط خلايا التنظيم غير الرسمي. و حديثاً أصبحت فكرة المشاركة مقبولة في جميع المجتمعات رأسمالية و اشتراكية انطلاقاً من الرغبة في توسيع نطاق الديمقراطية و خوفاً من فكرة الطبقة في النظرية الماركسية.<sup>١</sup>

### ٣- التسبب الإداري:-

التسبب الإداري يعني تضييع وقت العمل في أمور غير منتجة، و قد ينشأ هذا التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة بالمنشأة.

### ٤- اختلاف مستويات الأداء:

الأساليب الادارية المتبعة في المنشأة قد لا تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي و هنا تبرز اشارات عدم العدالة و الإجحاف في حق البعض من خلال المساواة بين الغث و السمين فتتخفف الروح المعنوية للمجدين من العاملين مما يؤثر علي انتاجيتهم ايضاً.<sup>٢</sup> أما علي الصعيد المؤسسي فإن من أبرز العوامل المؤثرة نجد:-

#### ١- العوامل التقنية، و تشمل:-

-التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج/ الخدمات أو معالجة البيانات.

- نسبة الإعتماد علي الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورش،التجهيزات و المعدات / الموقع الجغرافي للمؤسسة.

#### ٢- الهيكل التنظيمي و مدي مرونته و استجابته للمواقف المختلفة

٣- المورد البشري: و هنا تجدر الإشارة لأهم المتغيرات التي تؤثر علي استخدام المورد البشري في المؤسسة مثل:هيكل القوي العاملة، نظام الإختيار و التعيين، التدريب و التأهيل و التنمية، نظام الأجور و المكافآت، نظام تقييم الأداء.

٤-العوامل المالية و الإستراتيجية: و تتضمن تحديد الأداء المستهدف علي مستوي المدي القصير من خلال الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي الحالي بحانب التركيز علي بناء قدرات المؤسسة الحالية لجعلها ذات أداء أفضل مستقبلاً.

#### ٥-موارد المنظمة

٦- ثقافة المنظمة إذ أن هناك ارتباط قوي بين ثقافة المنظمة و مستوي الأداء فيها.

<sup>١</sup> علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم (الطبعة ١٧)، بدون مكان نشر أو ناشر، ١٩٨٧م ، ص ٢٤٣

<sup>٢</sup> عبد البارى درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،(القاهرة، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م ، ص ١٤٠)

٦- **نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسات الي نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط و إدارة و رقابة أنشطتها بكفاءة.

**خامساً: أهمية قياس الأداء:** تتبع أهمية قياس الأداء من خلال النظر للآتي:-

١- يعتبر قياس الأداء عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

٢- كما يعد مدخلاً علمياً حديثاً يهدف الي تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

٣- إن قياس الأداء يشخص واقع الأداء و يكون قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات ذات صلة بتحسينه.

٤- كما أنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري.

٥- مخرجات القياس تساعد في تصنيف أجهزة القطاع الحكومي استناداً لمستويات أدائها و بالتالي تحدد آفاق المنافسة بينها.

٦- قياس الأداء يشكل أساساً لدراسة اسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة في القطاع الحكومي للمواطنين و لتحديد مواطن الاسراف و الهدر التي تنعكس في زيادة تكاليف الخدمات و انخفاض مستوى رضا المستفيدين.

٧- كذلك يفيد وفق نماذج محددة في وضع مؤشرات موضوعية في تبني برامج تدريبية ترفع من انتاجية القوي العاملة

٨- كما أن قياس الأداء يفتح آفاقاً للتطلعات للمنافسة عالمياً من خلال مقارنة أداء الجهاز الحكومي مع مثيلاته خارجياً.<sup>١</sup>

**سادساً: مستويات قياس الأداء:** حيث تتم عملية قياس الأداء في القطاع الحكومي علي المستوي الاستراتيجي، و يمثل مستوي الادارات العليا- و هنا يتم تشخيص مدي تحقق الرؤيا و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية، كذلك يتم قياس الأداء علي المستوي التشغيلي و هو المستوي الذي تتم فيه العمليات و أيضاً مستوي الموارد البشرية - و هنا يتم قياس الأداء علي مستوي الفرد و مدي تحقيقه للنتائج المتوقعة منه حيث أنها مشتقة من العمليات.

<sup>١</sup> مشيب بن عايض القحطاني، قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، ١٤٣٢هـ، ص ٧٥

سابعاً: أهداف قياس الأداء: لقياس الأداء عدة أهداف تتمثل في الآتي:-

- ١- أهداف استراتيجية: إذ يحدث التكامل بين أهداف الفرد و الوحدة التنظيمية التي يعمل بها و المؤسسة ككل، و التأكد من أن كل الجهود تصب في اتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- ٢- أهداف إدارية: إذ يتم دعم صناعة القرارات الادارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، الحوافز، الترقيات، و مدي فاعلية تطبيق نظم الحوافز المادية و المعنوية.
- ٣- أهداف معلوماتية: إذ تتم تغذية راجعة عن أداء الجهاز الحكومي، و معرفة نقاط القوة وتعزيزها و نقاط الضعف و معالجتها بجانب معرفة الأعمال الأكثر أهمية بالنسبة للوحدة الادارية و معرفة ما هو متوقع منها.

- ٤- أهداف تطويرية: تساعد المعلومات المرتدة التي يوفرها قياس الأداء علي تطوير أداء الجهاز الحكومي و وضع خطط تطوير و تحسين الأداء المستقبلي.
- ٥- أهداف صيانة: تساعد المعلومات المرتدة كذلك في تخطيط العمل و إعادة توزيع المهام و الاختصاصات و الأفراد بما يتلائم مع قدراتهم و مهاراتهم المختلفة و تحديد الاحتياجات التدريبية لهم حالياً و مستقبلاً.

٦- أهداف توثيقية: من خلال تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، و توثيق كل القرارات الهامة فيما يتعلق بكل أنشطة الجهاز الحكومي.

٧- أهداف مالية: تتحقق من خلال توفير الكلفة المالية والجهد و الوقت.<sup>١</sup>

ثامناً: منهجيات قياس الأداء

هناك العديد من أنظمة القياس التي تستخدمها المنظمات لقياس و تحسين مستوي أدائها نذكر منها:

- نموذج التميز الأوربي: The European Excellence Model

- نموذج الاستثمار في الأفراد

- نموذج إدارة الجودة الشاملة

- النموذج التقليدي

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن

- نموذج معايير الأداء الحكومي باستخدام منهج السرفكوال

- منهج القياس المقارن (المعايرة): Benchmarking:

<sup>١</sup> مشبب بن عايض القحطاني، قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص ٧٦ - ٧٧

- نموذج أصحاب المصالح... الخ، ولأغراض هذه الدراسة سنركز علي النماذج الخمسة الأخيرة :-

### ١- النموذج التقليدي Traditional Approach

يركز هذا النموذج علي الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المنظمة المعنية و هي الموارد ، العمليات التحويلية ، و المخرجات فمثلا من خلال مدخل الموارد يستطيع المقوم من تحديد مدي قدرة المنظمة المعنية من الحصول علي الموارد و ادامة عملياتها اليومية و عموما يمكن الاستدلال بالآتي لتطوير مؤشرات الأداء لهذا المدخل:-

أ- قدرة المنظمة علي استغلال بيئتها و الحصول علي الموارد الخاصة

ب- إدارة و صيانة العمليات اليومية لأنشطتها.

ج- قدرة المنظمة علي الاستجابة لتغيرات البيئة .

و من أمثلة مؤشرات قياس الموارد المتعلقة بهذا المدخل في القطاع الزراعي ما يلي :-

- عدد الجرارات و الحاصدات و الآليات الأخرى المستخدمة في مراحل الدورات الزراعية المختلفة.

- عدد المختبرات المتوفرة

- كميات المواد المستخدمة لفحص عينات التربة

- عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة

- عدد موظفي الغيط

أما مدخل العمليات التحويلية فيمكن من خلاله قياس الأنشطة الداخلية. و يمثل هذا المدخل قدرة المنظمة علي استغلال المدخلات من مال، وقت، موارد بشرية، مواد، آليات و معدات للحصول علي المنتجات و المخرجات. و من أمثلة مؤشرات العمليات التحويلية :-

- نسبة عدد المعاملات المنجزة الي عدد الموظفين (معاملة / موظف)

- ايراد/أو عائد انجاز المعاملة الواحدة (دولار / معاملة )

- عدد الأشجار المزروعة /عدد عمال الزراعة (شجرة / عامل / السنة)

- عدد مرات التفتيش

- عدد الجرارات المصانة (عامل صيانة / جرار / السنة )

- مستوى روح العمل بالفريق و ولاء العاملين

- نمط اتخاذ القرارات

- تكلفة تشغيل محطة ري واحدة



- الوقت المستغرق لأجراء معاملة طلب ترخيص مشروع زراعي خاص
- أما مدخل المخرجات فيقيم قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها و نجاحها في تقديم الخدمات المنوط بها تقديمها للمواطنين بالجودة و الكمية المناسبة و من أمثلة قياس مؤشرات المخرجات :-
- عدد القنوات التي تم شقها
- عدد محطات ضخ مياه الري التي تم تركيبها
- عدد المعاملات المنجزة في قسم خدمة العملاء
- المساحات الغابية التي تمت زراعتها لحماية البيئة و نسبتها الي المساحة المزروعة .
- درجة رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها المنظمة .

## ٢- نموذج تقييم الأداء المتوازن Scorecard Balanced

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية التقليدية مثل: الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون... الخ بتجاهلها لأبعاد أداء المنظمة الأخرى كما أدي التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و زيادة معدلات التعقيد و التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات الي عجز أنظمة الرقابة التقليدية عن أداء دورها لذا اتجه الفكر الإداري الحديث الي تطوير اساليب جديدة تقوم علي تقييم الأداء داخل المنظمات في ضوء بعد استراتيجي محدد و بالتالي استوجب الامر أن يكون لكل منظمة رؤية مستقبلية واضحة و أهداف استراتيجية محددة كما حدد ذلك هذا النموذج الذي طوره كل من روبرت كابلان و ديفيد نورتون من خلال مقال نشره في العدد الاول من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Busines Review عام ١٩٩٢م حيث يهدف قياس الأداء المتوازن الي قياس أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية : الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، و التعلم و النمو و بذلك يحقق هذا النوع من القياس ربطاً استراتيجياً بين الأداء اليومي للمنشأة مع خطتها الاستراتيجية طويلة المدى و من هنا نستنتج أن دور قياس الأداء المتوازن لا يقتصر علي دوره الرقابي فقط انما يتعداه ليمثل كذلك نظاماً ادارياً من خلال تحويله لرؤية و استراتيجية المنظمة الي خطط و أنشطة يتم قياسها. كما أن كل بعد من الأبعاد الأربعة الأساسية يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

### **تعريف النموذج :**

عرف كل من (Kaplan & Norton ١٩٩٤) قياس الأداء المتوازن بأنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة الي أهداف استراتيجية و مقاييس و قيم مستهدفة و خطوات اجرائية واضحة )

علماً بان النموذج المشار اليه يتكون من الأجزاء الرئيسية التالية :-

١- الرؤية و الرسالة: فالرؤية عبارة عن حلم يراد تحقيقه يجعل الوحدة المعنية كلها تتحرك باتجاه واحد بينما الرسالة هي التعبير عن الغرض الذي أنشئت من أجله الوحدة المعنية و يشار اليه بالاختصاصات و الصلاحيات الممنوحة للوحدة المعنية.

٢- الأداء المالي: و يؤكد هذا المدخل علي أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، و ضمن هذا الاطار لا بد من التأكيد علي أن الاهداف المالية للوحدة التنظيمية المعنية (مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي) لا بد ان تسعى الي تحقيق الانتاجية و الكفاءة و القيمة مع حفظ التوازن من خلال الاهتمام بالأبعاد الأخرى للأداء.

٣- العمليات الداخلية : يشير هذا المدخل الي ضرورة قياس مدي جودة العمليات التنظيمية الداخلية و مدي مساهمتها في اشباع رغبات المستفيدين و من ثم المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، و هنا لا بد من الاشارة الي وجود نوعين من العمليات في أي وحدة تنظيمية و هما: عمليات ذات طبيعة استراتيجية و هي العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة الاساسية و الأخرى هي العمليات المساعدة و هي ذات طبيعة روتينية و هي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

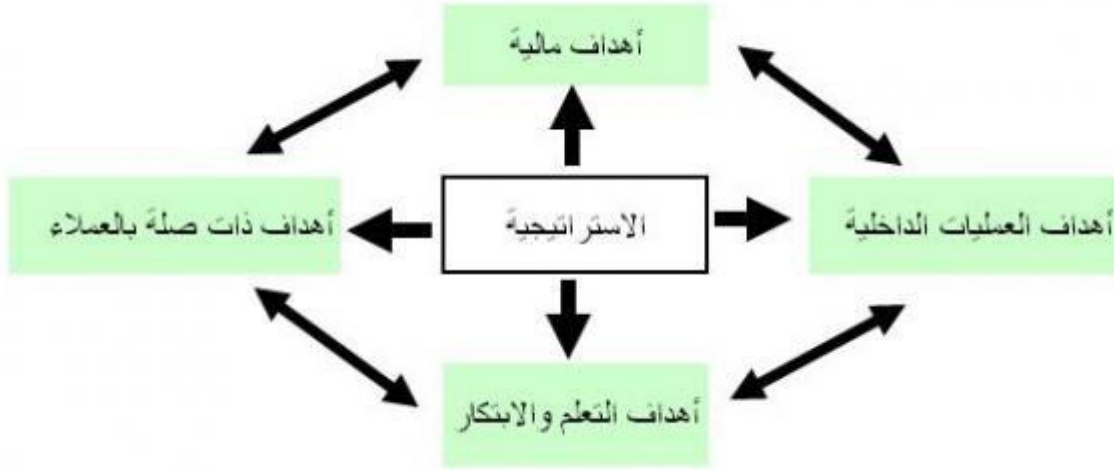
٤- التعلم و النمو: ان قدرة الوحدة التنظيمية المعنية علي التطوير و التحسين المستمر، تعتمد بصورة أساسية علي مدي توافر موارد بشرية مدربة و مؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري للوحدة التنظيمية المعنية و يتم ذلك من خلال تطوير قدرات القيادات عن طريق التعليم المستمر و البرامج التدريبية مما يرفع من قدراتهم المعرفية و مستوياتهم المهارية و يعدل من اتجاهاتهم السلوكية ايجابا الامر الذي يحسن من مستوي العمليات التشغيلية الداخلية بالمنظمة فيرتقي مستوي جودة المنتجات و الخدمات و ينخفض سعرها مما يقود الي رضا العملاء و المستفيدين و بالتالي يتحسن مستوي المنظمة المالي بجانب تحسن صورتها الذهنية لدي المستفيدين أيضاً. بجانب ما ذكر يتضمن هذا البعد أيضا قدرة المنظمة علي خلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد و الابتكار.

٥- المستفيدون (العملاء): و يشير هذا البعد الي مدي أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد و اشباع رغباته و حاجاته في تحديد مستوي الأداء العام للوحدة التنظيمية المعنية .

هذا النموذج يؤكد علي الترابط المنطقي بين عناصره الاساسية و الذي يمكن قراءته من خلال : أن التعلم و النمو التنظيمي يؤدي الي زيادة قدرة الوحدة علي تكوين عمالة راغبة في العمل و قادرة عليه، و من المنطقي ان يؤدي ذلك الي زيادة قدرتها علي تحسين أداء العمليات الداخلية. إن تحسين أداء العمليات الداخلية و الناتج من توافر موارد بشرية مؤهلة و كفاءة يؤدي الي تحقيق درجة عالية من رضا متلقي الخدمة، و الذي بدوره سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي.

ان طبيعة العلاقات الميينة أعلاه يمكن ان يتم تناولها عكسيا ايضا بمعنى ان هناك علاقة وطيدة بين العمليات الداخلية و التعلم و النمو، و علاقة بين التعلم و النمو و الأداء المالي، و علاقة بين الأداء المالي و تحقيق رضا متلقي الخدمة.

و يمكن أن تضيف المنظمات عناصر أخرى الي جانب هذه الاقسام الاربعة الرئيسية حسب ظروفها و بيئة عملها المحيطة مثل جانب البيئة اذا كانت تؤثر في عملياتها الرئيسية و تضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية ... الخ



شكل رقم (١٢/١) تكامل و ترابط الجوانب التنظيمية في بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الاداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، مقال منشور في شبكة الانترنت علي موقع: WWW.Shatharat.net

أما أهم خصائص نموذج قياس الأداء المتوازن تتمثل في الآتي : تعدد الأبعاد، التوازن، الدافعية، الصفة المرجعية، صفة محدودية المعلومات. و نوردها بالتفصيل علي النحو التالي:-

أ- تعدد الأبعاد : من خلال هذه الخاصية يمكن النظر الي منظمات الاعمال من خلال اربعة ابعاد تعكسها الاجابة علي الاسئلة الاساسية التالية :

- كيف يبدو أمام حملة الاسهم ؟ (بعد الاداء المالي)

- كيف يرانا العملاء ؟ (بعد العلاقات مع العملاء)

- بماذا يجب ان نتفوق ؟ (بعد العمليات الداخلية)

- هل يمكن الاستمرار في التحسين و خلق القيمة ؟ (بعد التعليم و النمو)

ب - التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية

يقوم قياس الاداء المتوازن علي أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة و المقاييس غير المالية و التي توفر نظرة واضحة عن اسباب هذه النتائج و التي تعد في

ذات الوقت مسببات للاداء المالي المستقبلي، و يقوم ايضا علي التوازن بين الاهداف قصيرة المدى و الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى و التوازن بين الاداء الداخلي و الاداء الخارجي و ايضا التوازن بين حاجات أصحاب المصالح و هم المستثمرون و العملاء و العاملين و المجتمع.

### ج- خاصية الدافعية(التحفيز):

دعا عدد من الباحثين الي ربط نظام قياس الاداء المتوازن بنظام الحوافز و المكافآت طبقاً للاداء الناتج في كل محور او بعد من خلال القياس و معطيات المؤشرات المالية و غير المالية ، سواء علي مستوي الفرد، الوحدة التنظيمية أو المؤسسة برمتها.

د- **الصفة المرجعية:** (التعرف علي أفضل أداء لدي المنظمات المنافسة) - أي استهداف افضل اداء علي مستوي منظمات الاعمال النظرية من خلال ربط عناصر الابعاد لقياس الاداء المتوازن لافضل اداء و يتم ذلك بطريقتين هما :

الطريقة الاولى: من خلال انشاء معايير اداء تتساوي او تقترب من تلك المعايير التي تعكس افضل اداء و التعرف علي فجوة الاداء و محاولة التقليل من هذه الفجوة.

الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمعيار افضل اداء و ذلك عن طريق مقارنة اداء المنظمة بمعيار افضل اداء

هـ - **خاصية الصفة المحدودية للمعلومات** (أي اتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار) نظراً لان مقياس الاداء المتوازن يركز علي مجموعة محددة من المؤشرات المالية و غير المالية و بالتالي يقضي علي ظاهرة اتاحة معلومات اكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار و في هذا الصدد يتم تحديد عدد ما بين ١٥ - ٢٠ مؤشر لكل بعد من هذه الابعاد الاربعة لأن اغراق الاداء بكم هائل من المعلومات يحد من قدرتها التحليلية و بالتالي تتساوي الآثار السالبة لكثرة المعلومات عن الحد المطلوب مع الآثار السالبة لقلّة المعلومات.

### ٣- نموذج جودة الخدمة الحكومية باستخدام معيار السرفكوال:

عموماً تعتبر البداية الحقيقية نحو البحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة هو ما قام به Parasuraman و رفاقه في عام ١٩٨٥ حيث صمموا مقياسهم الشهير، و المعروف باسم مقياس الفجوة أو الادراكات / التوقعات SURVQUAL وقد اعتمد مقياس الفجوة في قياس الجودة علي المقارنة بين جودة الخدمة كما يراها او يتوقعها الجمهور طالب الخدمة، و بين ادراك هذا الجمهور لمستوي الخدمة كما حصل عليها بالفعل، و من ثم تصبح الفجوة في جودة الخدمة، هي الفجوة بين ما توقعه و أدركه طالب الخدمة كما يتضح من الشكل التالي :-

حيث يشتمل هذا النموذج علي (٢٤) عنصرا موزعة علي خمسة ابعاد رئيسة حيث تقيس هذه الابعاد جودة الخدمة من خلال محورين اساسيين هما :

١-الجوانب الفنية و التنظيمية المكونة لجودة الخدمة

٢-الجوانب السلوكية المكتملة لجودة الخدمة

شكل رقم (١٣/١) قياس الفجوة بين توقعات طلاب الخدمة و ادراكهم لها باستخدام مقياس SERVQUAL

الفجوة		الوسط الحسابي		أبعاد و عناصر المقياس
لكل بعد	لكل عنصر	ادراكات طلاب الخدمة	توقعات طلاب الخدمة	
				(١) الجوانب المادية:
				١-ملاءمة مكان تقديم الخدمة
				٢-جاذبية المباني و مواقع الانتظار و غيرها
				٣-التصميم و التنظيم الداخلي لإدارات الخدمة
				٤-استخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمة
				٥-المظهر العام لموظفي الخدمة
				(٢) الاعتمادية
				١-الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة
				٢-الدقة و عدم الاخطاء في تقديم الخدمة
				٣-توافر العدد الكافي من موظفي الخدمة
				٤-الحرص علي حل مشكلات طلاب الخدمة
				٥-الاحتفاظ بسجلات و ملفات دقيقة
				(٣) الاستجابة
				١-السرعة في تقديم الخدمة
				٢-الاستجابة الفورية لطلاب الخدمة
				٣- الاستعداد لمساعدة طلاب الخدمة
				٤-اعلام طلاب الخدمة بمواعيد تقديمها و الانتهاء منها
				٥- الاستعداد الدائم للتعاون مع طلاب الخدمة
				(٤) الامان
				١-الشعور بالأمان في التعامل
				٢-المام موظفي الخدمة بالمعلومات الكافية

				٣-اللياقة وحسن الخلق في التعامل
				٤-سرية المعلومات بالنسبة لطلاب الخدمة
				٥-دعم الاداء للعاملين لتأدية وظائفهم بكفاءة
				(٥) التعاطف
				١-الاهتمام بطالب الخدمة من الناحية الانسانية
				٢-وضع مصالح طالب الخدمة في مقدمة اهتمامات الادارة و العاملين
				٣-الروح المرحة و الصادقة في التعامل مع طلاب الخدمة
				٤-ملاءمة ساعات العمل و الوقت المخصص لتقديم الخدمة

المصدر: عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص (٩٤)

هذا التطور لم يكن نهاية المطاف إذ قدم كل من Cranin & Taylor مقياساً آخر أطلقاً عليه اسم SERVPERE أو مقياس الأداء الفعلي - باعتباره أكثر صدقاً من سابقه في قياس الفجوة المشار إليها و يستخدم الأخير قياس اتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم. هذا و قد عضدت الدراسات الحديثة الرأي الأخير بأن جودة الخدمة يتم تقييمها من خلال تقييم العميل أو المستفيد منها أكثر من أي جهة أخرى و يتفق الباحث مع الرأي الأخير باعتبار أن المستفيد هو أدري بنوع الخدمة و مواصفاتها وخصائصها و درجة أهميتها بالنسبة له من خلال الإشباع الذي يحدث له و علي هذا الأساس يحدد رضاه عن مدي جودتها، علماً بأن مثل هذه المحاولات ما زالت فردية علي المستوي الحكومي حيث لا تزال الأجهزة الحكومية بعيدة عن بلوغ و بلورة اتجاه مرجعي في هذا الصدد. و قد أشارت الكثير من الدراسات و التقارير التي أجريت حول تقييم الأداء الي أن هناك صعوبة في قياس أداء الأجهزة الحكومية نذكر منها:

- ١-طبيعة الخدمات الحكومية: إذ انها خدمات يصعب إخضاعها للقياس الكمي.
- ٢-تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات- في ظل تعدد الأهداف يصعب تحديد الوزن النسبي لأهمية كل هدف من هذه الأهداف المتعددة .
- ٣- غياب التحديد الدقيق لمهام الاجهزة الحكومية: إذ أن هناك تداخل و تضارب في الإختصاصات بجانب عدم التنظيم السليم للأجهزة و عدم وجود الوصف الوظيفي.

٤-الروتين في الأجهزة الحكومية: لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي لذا تلجأ الإدارة للاهتمام بتطبيق الإجراءات.

٥- التضخم الوظيفي و ما يحدثه من اختلال علي مستوي الهيكل التنظيمي.

٦- غياب رقابة الملكية الخاصة – إذ أن العامل لا يتعامل مع وقت الدولة و موجوداتها كما يتعامل مع ممتلكاته الخاصة.

٧-الضغوط السياسية: تميل الحكومات الي تعظيم كسبها السياسي و الاجتماعي و الذي يصعب اخضاعه للقياس أيضاً مقارنة مع الوضع في مشروعات القطاع الخاص ذات الأهداف المحددة بدقة.

٨-التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام و الخاص

٩-قياس الأداء المضلل: إذ يوجد - في الغالب- نوعين من المعلومات أحدهما وهمي تتعامل به مع

الجهات الخارجية والثاني حقيقي تستخدمه المصلحة الحكومية في تعاملها الداخلي<sup>١</sup>.

الا أن كل ما ذكر من صعوبات تعترض مسار قياس الأداء في الأجهزة الحكومية لا يمنع من تقييم

أدائها بصفة مطلقة و خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمشروعات أو المؤسسات العامة ذات الصبغة

الإقتصادية و التي تتمتع بدرجة من المرونة و الإستقلال الذاتي مقارنة مع المصالح الحكومية

الأخري.<sup>٢</sup>

**٤-مدخل أصحاب المصالح:** هذا المنهج يشير إلي أن إشباع حاجات مجموعات المصالح يؤدي إلي

تعظيم تقديرها لدور المؤسسة. هذا المنهج يقوم علي الإقرار بأن علاقة المؤسسة لا تنحصر فقط في

علاقتها الثنائية مع الدولة و أن هذه العلاقة لها أبعاد متعددة مع مجموعات أخري حيث أن أنشطة

المؤسسة تؤثر سلباً أو إيجاباً علي مجموعة أو أخري من مجموعات المصالح في البيئة الخارجية

.هذه المجموعات لديها عدة مطالب مختلفة تتوقع أن تحققها لها المؤسسة، و بالتالي فإنها تستخدم

معايير مختلفة لقياس أداء المؤسسة. كما أنها جميعاً تدخل ضمن قائمة المقيمين لأداء المؤسسة. و

مجموع هذه المصالح يمثل المصلحة العامة.

**٥- منهج القياس المقارن (المعايرة): Benchmarking:**

يعد مدخل المقارنة المرجعية وسيلة ناجحة لتطوير معايير و مؤشرات الأداء ذات الصلة بأعمال و

أنشطة المنظمة المعنية، بهدف تحسين العمل و تحقيق أفضل أداء ممكن. فعلمية المقارنة تسهل

<sup>١</sup> (١) عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات و مؤتمرات)،

القاهرة، ٢٠٠٠م، ص : ٢٧-١٨

<sup>٢</sup> داؤود عبد الغني و طارق النجار، دور تدقيق الأداء في رفع كفاءة و فعالية الخدمات العامة " بحث مقدم إلي إدارة التدريب و البحوث و

المنظمات الدولية بديوان المحاسبة بدولة الكويت ، ٢٠٠١م، ص ص ١٧-١٨

التعلم بين المنظمات من خلال ترجمة الدروس المستفادة و تكيفها في إطار المناخ التنظيمي و رسالة المنظمة الراجعة في التعلم من نظيرتها. و لهذه العملية مراحل و آليات محددة للتطبيق وهي في مجملها عملية بحث عن أفضل جهات الأداء في مجال ما ودراستها - ما أمكن ذلك - و تحديد أسباب كونها الأفضل و من ثم إستخدام البيانات ذات العلاقة و التي تعتبر ذات فائدة لأغراض المقارنة. هذا و يمكن الحصول علي العلامات المرجعية في مجال قياس و مقارنة أداء المنظمة المعنية من خلال:-

- زيارات لبعض المنظمات المماثلة العربية أو الإقليمية أو العالمية.
- دراسات و مراجع من مختلف الجمعيات الفنية و المهنية و مراكز البحوث.
- جوائز ممنوحة لمنظمات أخرى.
- الإنترنت، و جوائز الإبداع و التميز مثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية - و جائزة دبي الدولية... الخ.
- معلومات عن منظمات أخرى تطبق نظام تقييم الأداء المؤسسي.
- و قد تعكس العلامات المرجعية:-

- تكلفة الخدمات المقدمة بواسطة المنظمة المعنية مقارنة مع منظمات أخرى.
- متوسط الفترة المستغرقة في إنهاء الخدمة لطلابها.
- جودة الخدمات من خلال استطلاع الرأي العام و مقارنة ذلك مع منظمات أخرى.
- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- نسبة القرارات المتخذة في مستويات الإدارة الوسطي و المباشرة إلي إجمالي القرارات.
- و قد أورد المقلي ثلاثة استخدامات لأساس المقارنة تضمنت كلاً من المعايير الداخلية و المعايير الخارجية:<sup>1</sup>

- ١- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، لمعرفة مدي التطابق بين الأهداف المخططة و ما تم انجازه منها علي أرض الواقع ففي حالة القصور يتم معرفة الأسباب و تحليلها و علاج الانحرافات.
- ٢- مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة، فالفرق في الإنتاجية بين الحالتين يوضح النمو، الثبات أو التدهور و ذلك بالرغم من التحفظات التي أبدأها الكثير من الباحثين الذين أشاروا إلي أن هذا النوع من المقارنة قد يكون مضللاً بعض الشيء و غير عملي إذا تم القياس علي

١ د.عمر احمد عثمان المظني، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية (الطبعة الأولى)، دار الأصالة للصحافة و النشر و الانتاج الإعلامي، الخرطوم، ١٩٩٦م، ص ١٠١



أساس أهداف تتسم بالضعف في حد ذاتها الأمر الذي يلغي أساس وجود مرجعية القياس. و يرى الباحث أن مجرد إجراء مثل هذه المقارنات هو في حد ذاته يعتبر سلوكاً إيجابياً للمنظمة إذ أنه يتيح الفرصة للوقوف علي نقاط الضعف و تقويتها و خاصة إذا كان ذلك القصور يتعلق ببناء الأهداف أو بتقادم الخطط مثلاً و أي منظمة تريد البقاء و التطور فإنها تتحسس مسارها باستمرار و المقارنة هنا وسيلة لتحسين الأداء و ليست غاية في حد ذاتها.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء- و الذي يعرف أيضاً بالمقارنة بالآخرين: و هذا النوع من المقارنة يأخذ إحدى شكلين هما: ١ المقارنة بالأفضل "Benchmarking" حيث تقوم فيه المنشأة بمقارنة ممارساتها بالممارسات التي تقوم بها منشأة أخرى تعتبر أفضل المنشآت في مجال عملها.

- المقارنة بالمتميزين "Best Practices" حيث تقوم المنشأة بمقارنة ممارساتها و أعمالها بمنشأة أخرى تعتبر ممارساتها هي الأفضل في مجالات معينة، بصرف النظر عن الصناعة التي تعمل بها.
- مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.

و يتفق الباحث مع الرأي الذي يذهب إلي أن المقارنة مع النظراء و الآخرين يعتبر أفضل أنواع القياسات لأن هذا النوع من المرجعيات تكون قد اكتسبت جدارتها من خلال بذلها جهد حقيقي و حصولها علي تقييم محكمين لهم حق منح هذا النوع من الإجازات.

#### مؤشرات قياس الأداء:-

##### أ- المؤشرات:

تعريف المؤشر: المؤشر هو عبارة عن مقياس توضيحي يساعد في قياس التغير الذي يطرأ علي وضع معين.

كما يعرف مؤشر الأداء (Performance Indicator) بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدي ما حققته وحدة ما من أهدافها، كما يعرف المؤشر بأنه عبارة عن قياس للمدخلات، العمليات، المخرجات، الآثار و الأثر لمشروعات التنمية، البرامج و

<sup>١</sup> جيمس هجينز و عيد الرحمن توفيق، مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية - (الطبعة الثانية)، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٦٠

الإستراتيجيات. و إذا ما تم دعمه بآلية فعالة لجمع المعلومات فإنه يمكن المديرين من تتبع تقدم الأداء، عكس النتائج و إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى الخدمات<sup>(1)</sup>.

كما عرف المؤشر أيضا بأنه أداة تبين الموقف التنفيذي للأداء في النشاط في نقطة معينة، و بالتالي يشير إلي مدي التقدم أو التأخير عن بلوغ النتائج المرجوة و المخطط لها مسبقاً. و المؤشرات تشبه تماماً علامات الطريق التوضيحية التي تحدد لنا مدي قربنا من بلوغ الهدف المحدد و السرعة المناسبة التي سنتقدم بها. أو كمؤشرات السيارة التي توضح لنا وضع حرارة الماكينة و كمية الوقود الحالية و السرعة التي نتقدم بها السيارة فننظر إليها و نتخذ قراراتنا بناء علي معطيات قراءة هذه المؤشرات. و بالتالي فالمؤشر هو أداة إدارية لرصد مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف. و يشبه البعض المؤشر بالترمومتر الطبي من حيث قياس الحرارة و الضغط و بقية الأمراض الأخرى.

و من الأمثلة لذلك قياس مدي ما تحقق من نجاح في توريد أو استخدام الأسمدة (طن أو نسبة مئوية) أو ما تم زراعته (هكتار أو نسبة من الإنتاج المتوقع)، معرفة عدد المزارعين الذين قاموا باتباع و تبني حزم تقنية معينة موصي بها في إطار مشروع إرشادي معين (Adoption Rate) و هنا يقيس المؤشر الآثار أو النواتج (Effect) إضافة للتغير الذي طرأ علي دخول المزارعين و تحسن مستواهم المعيشي نتيجة لتبني الحزم التقنية أي قياس الأثر.

علما بأن هناك ثلاثة مستويات للأهداف ذات ثلاث مستويات للمؤشرات أيضاً :

١- أهداف قصيرة الأجل، مثال: إنشاء عدد معين من قنوات الري لزراعة مساحات محددة (مخرجات) Outputs -

٢- هدف متوسط الأجل، مثال: زيادة إنتاج المحاصيل - (مرحلة الآثار و النواتج) Outcomes-

٣- أهداف طويلة الأجل، مثال: زيادة دخل المزارعين و تحسين مستويات معيشتهم. Impact

و المدخلات هي السلع و الخدمات و الأموال و القوة العاملة و التكنولوجيا... الخ من الموارد التي يمكن تقديمها لتحقيق المخرجات و المنتجات هي المنتجات أو الخدمات المحددة التي نتوقع تحقيقها من خلال إستخدام المدخلات كمثال: المساحات المروية - عدد التعاونيات التي تم إنشاؤها، أطوال الطرق التي تم رصفها أو قنوات الري التي تم شقها، الخدمات المقدمة مثل: عدد المرشدين الزراعيين الذين تم تدريبهم، و من الملاحظ أن مخرجات أي نشاط يمكن أن تستخدم كمدخلات لنشاط آخر،

<sup>1</sup> Some tools , Methods & Approaches, The World Bank, Washington , D.C. Monitoring &Evaluation

مثال: مياه الري هي أحد المخرجات و لكنها تمثل أحد مدخلات الإنتاج الزراعي. و كذلك تدريب المرشدين الزراعيين يعتبر نوع من المدخلات لارتقاء بنوعية الخدمات الإرشادية و التي بدورها تعتبر لازمة لزيادة الانتاج الزراعي<sup>(١)</sup>.

و لكل مستوى من المستويات السابقة المؤشر الخاص به و بالتالي فالمؤشرات من حيث المستوي تضم خمسة مراتب كما يتضح ذلك من الشكل التالي:-

**شكل رقم (١٤/١): تصنيف مؤشرات الأداء حسب مستواها**

تسلسل الاهداف	نوع المؤشر	وصف نوع المؤشر	أمثلة
الغاية (الهدف النهائي)	الأثر (Impact)	يقيس التغير الحقيقي في الوضع المحدد (عند مسح خط الأساس)، كما يعكس التغيرات الأساسية و المستدامة حتي في حالة توقف المشروع.	مستويات الأمن المعيشي للعائلات كما يتضح ذلك من خلال قياس الوضع الصحي، التغذية، التعليم، المشاركة المجتمعية و الأمن الإقتصادي.
الأهداف متوسطة الأجل	الآثار (outcomes/effects)	يصف إستجابات المجتمع المستهدف لمخرجات المشروع، مثال: تغير السلوك، ردود الأفعال و الإدراكات، التغير المنتظم في المؤسسات.	١-النسبة المئوية التي تستخدم المواد بوقود صديق للبيئة ٢-عدد الوحدات الصحية ذات المشاركة في التكلفة
المخرجات	المخرج (output)	تصف منتجات المشروع - أي النتيجة المباشرة لأنشطة المشروع و مدخلاته المسئول عنها المشروع.(أي أنها توثق عدد المناشط و نسبة تنفيذها )	١-المساحات المروية، عدد القنوات التي تم شقها، عدد حملات الإرشاد الزراعي المنفذة... الخ ٢-عدد المزارعين المدربين في مجال التعامل مع المبيدات

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٥١

عدد المناشط التدريبية المنفذة مثلاً.	تصف العمليات	العملية (process)	المناشط
تحدد المدخلات التي وفرها المشروع من كل نوع: عمالة، مواد، مال، تقنية... الخ.	تصف الموارد التي جلبت للمشروع	المدخل (Input)	المدخلات

Source : Tom Barton, Guidelines to Monitoring & Evaluation , International Care , Uganda P: ٥٧

من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة بين المؤشرات و مستخدمي المعلومات ففي مرحلة البيانات حول المدخلات و المناشط نجدها ترتبط بوظيفة مدير المشروع اليومية و يمكن الحصول عليها من خلال متابعة مؤشرات العملية ففي هذه المرحلة يحتاج مدير المشروع مثلاً أن يعرف عدد و نوع الدورات التدريبية في فترة محددة حتي يستطيع إعداد الموازنة للمناشط المطلوبة و يستجلب المواد التدريبية. كما أنه بمجرد بدء مناشط المشروع يستطيع المشروع قياس مؤشرات المخرجات: (مثلا عدد المتدربين في مجال إستخدام المبيدات الزراعية... الخ)، و هذه المؤشرات تتبئ المدير أنهم علي وشك إنجاز الإستهدافات (Targets) المرجوة. و من ناحية أخرى فإن مؤشرات المخرجات تسمح للمدراء و مشرفي البرامج بمتابعة مسار الإنجاز و تحديد المصاعب التي تحتاج لعناية خاصة. أما مؤشرات الآثار التي تعكس التفاعل بين منتجات المشروع و استجابات المجتمع المستهدف فإنها تحتاج طرقاتاً تختلف عن تلك المستخدمة مع متابعة مناشط المشروع اليومية. أما مؤشرات الأثر الخاصة بالمجتمع المستهدف و المستوي المؤسسي لا يمكن جمعها أو الوثوق بها إلا بعد مضي عدة سنوات من عمر المشروع.

بجانب ما سبق ذكره فان هناك فوائد أخرى للمؤشرات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:-

- توجيه الأنشطة نحو النقاط المهمة التي تحتاج الي عناية خاصة.

- تحفز المشاركين للعمل نحو تحقيق الهدف.

- زياده وضوح الأهداف.

- تساعد على تحديد الأشياء الأهم.

و المؤشرات عبارة عن دلائل تستخدم لتوجيه الاهتمام إلي شئ ما، إذ يجوز إثارة الأسئلة الآتية:

- هل يقوم الجهاز الحكومي بأداء المهام الخاصة به بالشكل المطلوب؟

- هل أداء الجهاز الحكومي الحالي يحقق أهدافه الإستراتيجية؟

- ما مدي تقدم الجهاز الحكومي نحو أداء مهمة محددة أو تخلفه عن ذلك ؟

- ما الحد الأدنى من مهام الجهاز الحكومي الذي انتهى اليه؟

- ما نسبة الأهداف المتحققة من إجمالي أهداف الجهاز الحكومي؟ الإجابة علي مثل هذه الأسئلة تحدد مدي نجاح الجهاز الحكومي في تحقيق أهدافه و من خلالها يتم التعرف علي قدرة الجهاز الحكومي علي تحقيق أهدافه المحددة باستراتيجيته.

بجانب المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء فهناك مؤشرات فرعية مكملة لهذا الدور و تسمى بالمؤشرات الفرعية (Proxy Indicators) أو غير المباشرة و يتم اللجوء لإستخدامها عندما تكون المؤشرات المباشرة غير ذات جدوي أو مكلفة و بالتالي يستخدم هذا النوع من المؤشرات كبديل للمؤشرات الرئيسية مثل: حالة تقدير الدخل إستناداً الي نوع و عدد الأصول المنزلية، نوع البناء، سلوك الإنفاق... الخ. لأن معظم الناس - في العادة - لا يرغبون في التحديد الدقيق لدخولهم المالية.

و يهدف توصيف و تحديد المؤشرات إلي تحقيق أكبر فائدة من التخطيط و تسهيل عمليات المتابعة و التقييم و تحتاج المؤشرات الي جهد و وقت و تكلفة في مراحل متعددة: <sup>1</sup>

أثناء التخطيط ← تحديد المؤشرات

أثناء المتابعة ← استخدام المؤشرات

أثناء التقييم ← مدي تحقيق المؤشرات

**د. مواصفات المؤشرات الجيدة:** أولاً يقصد بالمؤشرات الجيدة بأنها التي تساعد علي جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بنشاط معين و تتسم بأنها:-

١. قابله للقياس (استخدام الأرقام والنسب المئوية... الخ)

٢. صادقة (تقيس ما وضعت من أجل قياسه و ليست أي شيء آخر)

٣. ثابتة وموضوعية (تعني نفس الشيء بالنسبة للجميع دون غموض في الحكم و التعليق)

٤. يمكن التحقق منها (يمكن مراجعتها من خلال تقديم الأدلة وتصحيحها)

٥. حساسة (يمكن أن تعكس أي تغير يحدث مهما صغر حجمه)

٦. واقعية: Realistic(البيانات يمكن الحصول عليها بتكلفة معقولة، و درجة تواتر معقولة و دقة)

٧. يمكن الإعتماد عليها (بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار).

<sup>1</sup> محمد مصطفى الفولي و تامر محمد الفولي، جمهورية مصر العربية و مؤسسة فريدريش ايبيرت الألمانية، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي،

٨. محددة (أي تهتم بفحص كل نشاط أو عنصر على حدة بحيث تساعد في متابعة الجهات المشاركة في نشاط ما أو الاستفادة منه)

٩- أخلاقية - أن يتم قبول جمع و استخدام هذه المعلومات بواسطة المجتمعات المستهدفة (١).

و عملياً فإن عملية بناء قياس الأداء بالأجهزة الحكومية تمر بالخطوات الآتية:

١- تحديد الهدف العام المطلوب تحقيقه من المنظمة المعنية بالرجوع لقانون إنشاء المنظمة نفسها و الذي يصاغ في الغالب بصيغة المهام و الإختصاصات المطلوب تنفيذها من هذه الوحدة.

٢- بيان الأهداف الفرعية (التشغيلية) للوحدات التنظيمية المختلفة و المكونة للوحدة الأم و التي تتضافر جميعاً لانجاز الهدف العام و الرئيس للمنظمة.

٣- تحديد الأنشطة المطلوب تنفيذها من كل وحدة تنظيمية من الوحدات الرئيسة المكونة للوحدة الأم. و هنا يمكن التركيز علي تحديد الخدمات و العمليات الأساسية التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية رئيسة من وحدات الهيكل التنظيمي للوحدة الأم و هي:-

-العمليات / الخدمات التي تعتبر من المهام أو المسؤوليات الأساسية للوحدات التنظيمية.

-العمليات / الخدمات التي تستهلك الجزء الأكبر من الميزانية و الموارد البشرية وغيرها من الموارد المتاحة

-العمليات / الخدمات المتعلقة مباشرة بخدمة العملاء الداخليين و الخارجيين.

- و من أمثلة هذه العمليات أو الخدمات التي يتم تقديمها علي مستوي الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمات الزراعية كأنشطة رئيسة نجد:-

- شق القنوات و الترع و صيانتها أو ما يقوم مقامها حسب التقنية المتاحة.

- تزويد المشروعات الحكومية بمضخات المياه بأحجامها المختلفة

- توفير التقاوي المحسنة

- توفير معدات و آلات فلاحية الأرض و تحضيرها.

- خدمات الإرشاد الزراعي

- خدمات وقاية النباتات

- مكافحة الزحف الصحراوي

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة

الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٦٥

- خدمات تقديم الإستشارات في مجالي الزراعة و الثروة الحيوانية
- الإشراف علي صحة الحيوان
- تربية الأسماك و الحيوانات الأخرى.
- تطوير السياسات الزراعية
- تسويق المنتجات الزراعية
- تكوين جمعيات المنتجين الزراعيين و تدريبهم ... الخ

و بالطبع فإن مجرد حصر هذه العمليات/ الخدمات بالمؤسسات الزراعية الحكومية لا يشكل نقطة الوصول إذ أن تحقيقها يحتاج لصياغتها في شكل أهداف محددة كما يتضح من الخطوات الإجرائية الآتية:-

١- **تحديد الهدف لكل عملية أو خدمة أساسية**، بحيث يرتبط كل هدف بما سيتم تحقيقه خلال فترة زمنية محددة: مثال: تحقيق مستوي عالي من الإنتاجية الزراعية في مجال القمح بما يؤدي الي خفض الوارد منه الي ٥٠٠٠ طن بحلول عام ٢٠١٧م في البلد المعين.

٢- **تحديد عدد من مؤشرات الأداء لكل هدف** مع مراعاة أن تتسم مؤشرات الأداء و مستويات الأداء المرغوبة بما يلي:-<sup>١</sup>

- أن تعكس كفاءة و فاعلية الخدمات المقدمة أو العمليات المنجزة.
- أن تحدد أو تقيم رضا المستفيدين
- تعكس الأداء المالي

- تساعد علي إنجاز الخطط و البرامج الموضوعه

- تحقق أهداف و رسالة المنظمة

- تعكس أو تحدد الآثار الناتجة من النشاط

٣- **بعد بيان الأهداف و مؤشرات الأداء المرتبطة بها**، يتعين بعدها تحديد مستويات الأداء التي تتوقع الوحدة التنظيمية تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

**إن مسألة تحديد مستويات الأداء المطلوبة يجب أن تنطلق من الأسس الآتية:-**

<sup>١</sup> دليل إعداد الخطة الخمسية و السنوية للولايات و المحافظات، وزارة شؤون رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٢م ص ص ٤٥-٤٦

- الأهداف و المؤشرات المتفق عليها
- أن تغطي فترة زمنية متفق عليها (سنة مثلا )
- الإمكانيات المتاحة لرصد و جمع البيانات
- فرص إعادة هندسة العمليات بهدف تحسين الأداء
- أن تمثل توقعات منطقية تضمن تحقيق الأهداف و الغايات
- أن تكون قابلة للتحقيق
- أداء السنوات السابقة، و يفضل الإستناد الي متوسط آخر ثلاث سنوات.
- أن يتم مراجعتها و تعديلها بشكل دوري حسب الحاجة و بناءً علي الخبرة و التطورات و التحسينات الجديدة التي تطرأ علي المنظمة. و الجدول التالي يبين كيفية تطوير مؤشرات الأداء لمنظمة ما (البلديات) -كمنوذج- و مستويات الأداء المقبولة و العلامات المرجعية المستهدفة:
- جدول رقم (٣/١) بناء مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية لإحدى البلديات:

مؤشر الأداء	مستوي الأداء المقبول	العلامة المرجعية المستهدفة
النسبة المئوية لطلبات تراخيص البناء التي تمت معالجتها في نفس اليوم	٢٥%	٣٥% (فياتفيل - امريكا)
معدل النفايات الناتجة عن الفرد الواحد	٥٠٠ كغم	٣٠٠ كجم (فرانكفورت - المانيا)
النسبة المئوية من أسطول العربات العاملة وقت الذروة	٨٠%	٩٠% (انقرة - تركيا)
متوسط عدد الزوار لحدائق البلدية (سنويا)	٣٠٠.٠٠٠	-
عدد الشكاوي الواردة بشأن النظافة العامة (سنويا )	٢٠٠٠	١٥٠٠ (استكهولم - السويد)



المصدر: د. محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها (دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي)، منشورة علي موقع: <http://www.pdfzilla.com>

يعكس الشكل السابق مؤشرات الأداء المقبول من قبل متلقي الخدمة بالنسبة لجودة الخدمات الحكومية و ذلك في ضوء المقارنة المرجعية باعتبار أن المقارنة مع المرجعيات التي نالت الإجازة يرفع من مستوي الثقة في هذا النوع من الخدمات.

و من أنواع المؤشرات الرئيسية:

١- مؤشرات: الكفاءة **Efficiency** والفعالية **Effectiveness**. و تتناول مؤشرات الكفاءة قياس مدي قدرة الجهة الحكومية علي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها (موظفين، مال، وقت ) أفضل استخدام لتحقيق أهدافها. و تتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات و المدخلات أو النسبة بين المخرجات و الوقت، بينما تتناول مؤشرات الفعالية قياس درجة تحقق أهداف الجهة الحكومية مقارنة بما كان مستهدفاً منها.

وعموماً تعتبر الفعالية أوسع معني من الكفاءة إذ لا يتصور أن مؤسسة ما تحقق أهدافاً طويلة و متوسطة المدى و تحافظ علي البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة) و بالتالي إذا كانت الفعالية هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تمثل أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (١٥/١) مقارنة بين الكفاءة و الفعالية:

وجه المقارنة المتغير	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	مدخلات: العمل، المعدات، الموارد
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	تحقيق الأهداف

المصدر: الصالح جيلح، رسالة ماجستير حول تطوير الأداء المؤسسي، جامعة الجزائر،

الجزائر، ٢٠٠٥م، ص ١٢٩

٢- مؤشرات الجودة **Quality**: تهدف هذه المؤشرات الي مساعدة جمهور المتعاملين مع الأجهزة الحكومية في الحكم علي جودة الخدمات المقدمة بصورة نظامية، و ذلك من خلال مجموعة من القوائم الإرشادية التي تعرف الخدمة بشكل دقيق و تحدد جميع الأمور أو الجوانب التي تغطيها، مع إلزام الجهات الحكومية بالإعلان للجمهور عن التفاصيل الخاصة بمواصفات ما تقدمه من خدمات.

٣- مؤشرات التكلفة: تهتم هذه المؤشرات بتكلفة تقديم الخدمة أو أداء النشاط و قيمتها بالنسبة للمستفيدين منها، ومثال ذلك تكلفة التعليم للطالب في المراحل التعليمية المختلفة، و تكلفة جمع الطن من النفايات الصلبة أو التكلفة المالية المتعلقة بمصروف الوحدة أو البرنامج أو تكلفة العامل أو تكلفة المشروع. و نظراً لأن الخدمة يقدرها من يتلقاها فإنه يزود بهذه المؤشرات لتقدير المنفعة المتحققة من التكلفة.

٤- مؤشرات الإنتاجية: و يكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات و مدخلات تلك الوحدات، و يتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية و الإنتاجية الجزئية للعناصر.

#### تاسعاً: أثر الهيكل التنظيمي علي الأداء

##### مفهوم الهيكل التنظيمي:

نستطيع القول بأنه يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بطرق مختلفة إذ أنه محصلة تفاعل عوامل عديدة و معقدة و تستطيع المنظمات المختلفة الاختيار من بين بدائل كثيرة و متنوعة و غير محدودة و هذا ما حدا بأحد الكتاب النظر الي الهياكل التنظيمية بأنها تشبه بصمات أصابع يد الإنسان و أن لكل منظمة هيكلها التنظيمي الفريد و المتميز عن غيره، و لكنها في ذات الوقت تشترك في خصائص معينة تجعل من الممكن تصنيفها إلي مجموعات رئيسة استناداً إلي عوامل مشتركة. إن هيكل أي منظمة يمثل الهوية التعريفية لتلك المنظمة أو بصمة الأصبع التي تحمل السمات و الخصائص المميزة. و يعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية - وهي عبارة عن تجسيد شكلي و تصوير بياني للهيكل التنظيمي - يحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة و العلاقات و المراكز الوظيفية و مهام و مسؤوليات كل موظف و خطوط الإتصال، عن طريق الخريطة التنظيمية يتمكن العاملون من فهم الهيكل التنظيمي لكافة أجزاء المنشأة و تأخذ الخريطة التنظيمية عدة أشكال: منها الرأسي، الأفقي و الدائري... الخ

## تعريف الهيكل التنظيمي:

- يعرف قاموس اكسفورد الهيكل التنظيمي بأنه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل، و التي تعين طبيعتها و خصائصها المتفردة.
- كما عرفه أيضاً بأنه البنية أو الجهاز من أي نوع.
- كما عرفه أيضاً بأنه جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة علي بعضها البعض أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية.
- و عرف الهيكل التنظيمي أيضاً بأنه نمط من التنسيق و الرقابة و تدفق العمل و السلطة و الإتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المنظمة ببعضها البعض.
- كذلك عرف بأنه وسط معقد من علاقات السيطرة و الرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل بين أجزاء المنظمة و هي في الوقت نفسه تشكل ذلك التفاعل.
- كما عرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ". و يعرف بأنه " نظام للسلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة " كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم و درجة تعقده و رسميته و مركزيته " <sup>١</sup>.
- و يشير التنظيم الي الأنشطة الإدارية الخاصة بالآتي:
  - ترتيب العمل في وحدات يمكن إدارتها بطريقة مترابطة منطقياً.
  - إعداد تلك الوحدات بطريقة معينة بحيث يتحقق من خلالها تحقيق العمل بكفاءة.
  - إجراء تكامل بين الوحدات المختلفة بحيث لا يحدث بينها تعارض في الأهداف <sup>٢</sup>
- و كغيره من الموضوعات الخاصة بالدراسات الاجتماعية لم يحظ الهيكل التنظيمي بإجماع حول مفهومه و مدلوله و تعريفه فالنظرية التقليدية في التنظيم تعرفه بأنه نموذج جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات و المستويات و خطوط الإتصال و الحدود الفاصلة بين الوحدات و القواعد و التعليمات و نظراً للنقد الشديد الذي قوبلت به هذه النظرية لإهمالها الأبعاد الإجتماعية و السلوكية برزت الي حيز الوجود النظرية السلوكية التي اهتمت بدراسة السلوك الجماعي للأفراد و توصلت الي أن هناك عوامل

<sup>١</sup> د.محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الاولى)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان (الأردن)، ٢٠٠١، ص ٢٠٥ نقلاً عن: موسي المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي (الطبعة الاولى)، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية، ١٩٩٥، ص ٤٣٣-٤٣٤.

<sup>٢</sup> كول بليز جراهم- الإبن ستيفن و . هايز، ترجمة اللواء: محمد عبد الكريم، إدارة المنشآت العامة(الطبعة الأولى)، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٦م. ص ١٠٢-١٠٣.

أخرى كثيرة بخلاف الهيكل التنظيمي و الإختصاصات و التعليمات و الضوابط تؤثر في سلوك هذه الجماعة و من ثم خُص فقهاء النظرية السلوكية الي تعريف الهيكل التنظيمي بأنه هو ذلك الشكل الذي يحقق المواءمة بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها كما يتيح للمنظمة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بكل أشكالها سعياً لمواكبة معطيات ثورة التغيير المستمر و ثورة المعلومات و الإتصالات و التحولات من هرمية السلطة الي أفقية العلاقات و تبادل المعلومات بدلاً من التنافسية. إذاً نحن بين مفهومين للهيكل التنظيمي تبعاً لمدارسه المختلفة فالنظرية التقليدية تنظر للهيكل التنظيمي علي أساس أنه إطار أو شكل أو هيكل يحتوي علي خطوط السلطة و التقسيمات و الوحدات الإدارية و قنوات إتصال و سلطات و مسؤوليات للأفراد الذين يعملون داخل هذا الإطار، بينما تري المدرسة السلوكية أن الهيكل التنظيمي يحتوي علي النواحي الإجتماعية و السلوكية لهؤلاء الأفراد الذين سيشغلون هذا البناء رؤساء كانوا أو مرؤوسين و من ثم أولت هذه المدرسة أهمية بالغة لإحتياجات العنصر البشري و توفير بيئة مواتية له و ما يحتاجه من تنسيق للجهود و تنظيم للعلاقات و بالعودة للمدرسة التقليدية فقد تمثلت نماذجها العملية في عدة أشكال تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي الوظيفي و الهيكل القائم علي أساس جغرافي و الهيكل القائم علي أساس الناتج أو أساس المراحل أو أساس نوع العملاء. و رغم ثبات هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية و صمودها لحقبة طويلة من الزمان إلا أنها لم تسلم من النقد لجمودها و افتقارها لعنصر المرونة و أنها مصدر إحباط للعاملين إذ أنها لا تتيح الفرصة للفرد العامل إشباع حاجاته للإبداع و الابتكار و تحقيق الذات كأعلي مستوى للإشباع الإنساني وفقاً لنظرية الحاجات لماسلو و علي صعيد آخر فقد أصبح العمال أقل ميلاً و تقبلاً للتسلسل الرئاسي و التنظيمات التي تعتمد هذا النوع من الهيراركية فأصبح الواقع الجديد يتطلب بديلاً يغطي فجوة المطالب الجديدة للعاملين فكان أن برزت الي حيز الوجود إتجاهت جديدة تتبني مفهوم النظرية السلوكية و منها:-<sup>1</sup>

#### ١- مجموعات العمل:-

يقوم هذا الإتجاه علي أسلوب المشاركة و بروز الإهتمام بالدور الجماعي في مجال العمل نتيجة للإفتراضات التي طرحتها المدرسة السلوكية في الإدارة بان الفرد ليس هو محور تحريك العمل و لكن المحور الأساسي هو جماعات العمل و أن أهم حافز للعامل هو انتمائه الي جماعة معينة من

<sup>1</sup> مدحت صالح المرسي، الهياكل التنظيمية، القاهرة، ١٩٩٣م، بدون ناشر، ص(٣٢)

جماعات العمل داخل المنظمة. و يرى منظرو هذا الإتجاه أن البناء الاجتماعي لمنظمات المستقبل سيقوم علي أساس مجموعات العمل و في إطار هذا المفهوم فإن دور المدير الأساس سيصبح هو التنسيق بين فرق العمل المختلفة و يتم التداخل و التعاون بين المجموعات المختلفة داخل التنظيم الواحد عن طريق وجود حلقات إتصال تعرف بمشابك الإتصال و مشبك الإتصال ( Linking Pins ) في هذه الحالة هو الفرد الذي يكون عضواً في مجموعته داخل التنظيم و في ذات الوقت يكون عضواً في مجموعة أخرى.

## ٢- إدارة المشروع :-

يقوم هذا النموذج علي أساس قيام منظمة لأجل تنفيذ مشروع معين و باكتماله تنتهي المنظمة أو تتحول لمشروع آخر. إن مرونة إدارة المشروع تعطي الفرصة للمنظمة بأن تجدد أعمالها في ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ فالأساس هو عدم وجود تنظيم مستقر أو ثابت للعاملين بالمنظمة.

## ٣- التنظيم المصفوفي Matrix :-

يقول فردريك س - ثاير أننا نعيش ثورة تنظيمية، ثورة يتوقع أن تتوج بالقضاء علي البناء الهرمي و أهم شواهد ذلك هو ظهور نظرية التنظيم المصفوفي و التي تعامل المؤسسة كنظام مفتوح يتعامل مع البيئة أو المحيط بصورة أكثر إيجابية.<sup>١</sup>

و هو مصمم بحيث يجمع بين نوعين:- التقليدي (الوظيفي) و تنظيم المشروع (الإنتاجي) و ينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية و من فريق المشروع في نفس الوقت فيصبح لديه رئيسين مما يستوجب التنسيق تجنباً للتضارب. و من مزايا المصفوفة التركيز علي المشروع قيد التنفيذ، الإستخدام الكفء للموارد، تكامل المشروع<sup>٢</sup> ، توفر الرقابة الفعالة علي الأداء كما أنها تعتبر أكثر انفتاحاً و مرونة من التنظيم الهرمي. هذا و يعتبر تنظيم المصفوفة رائداً في مجال الصناعات ذات الإبتكارات التقنية مثل الإلكترونيات و الصناعات الكيماوية.

## ٤- تنظيم فريق العمل :-

١ د. فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، المطبعة العصرية، دبي ، ١٩٨٣م ص ١٨-

١٩

٢ جاك ميريديث و صمويل مانتل، إدارة المشروعات (الطبعة العربية الأولى)، ترجمة: د.م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٩م، ص ٣١٣

و هو يناقض الشكل البروقراطي للتنظيم حيث يمتاز بالمرونة و التجديد الذاتي و الإستجابة السريعة لمتطلبات البيئة و اعتماده علي الإتصالات الأفقية لا العمودية - و هو يعمل بصورة مؤقتة في الغالب قياساً بغيره. و يقوم عليه أفراد مؤهلون ذوي كفاءات و معرفة و مهارات مختلفة و مكمل بعضها بعضاً<sup>١</sup> و قد اخترع هذا النوع للإتساق مع متطلبات مجالات الصناعات و الخدمات الحديثة.

٥- **التنظيم الشبكي:** - و يقوم علي أساس إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولي عمليات التصنيع و التسويق و غير ذلك من العمليات لحسابها، و علي أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة علي التكيف مع التكنولوجيا المتجددة و مع ظروف المنافسة المحتملة.

٦- **التنظيمات الافتراضية:** - إستجابة لروح العصر فقد نشأت تنظيمات تعتمد علي ترتيبات مرنة للإستفادة من العاملين بشكل مؤقت - في كثير من مجالات التخصصات الفنية و الإدارية مما مكن كثير من التخصصات من تقديم خدماتهم للمنظمات المختلفة و هم جالسون في منازلهم، و ذلك دون الإلتزام لمنظمة بعينها أو الإلتزام بوقت عمل محدد.

و عموماً يتوقف الشكل الذي يتخذه الهيكل التنظيمي علي إحتياجات المنشأة وطبيعة العمل فيها. إن توزيع السلطة والمسئولية داخل التنظيم عامل أساسي في تحديد مدى فاعلية التنظيم وقدرته علي تحقيق الأهداف. إن المسئولية والسلطة غير المحددين يترتب عليهما أن تُترك الأمور معلقة دون قرار وصعوبة تحديد المسئولية عن الخطأ و الفشل و لا شك أن الأمثلة علي فداحة الخسائر التي تنشأ عن عدم تحديد خطوط السلطة والمسئولية تقابلنا كل يوم و من الأمثلة علي ذلك الخسارة التي مُنيت بها شركة جنرال موتورز الأمريكية في أوائل العشرينات (١٩٢٠) و التي تقدر بحوالي ٨٥ مليون دولار - بسبب فشل المسئولين عن المخزون في تحمل مسئولياتهم<sup>٢</sup>

و بالتالي فإن سلامة مركز المشروع وفاعليته وقدرته علي تحقيق الأهداف المحددة تتوقف جذرياً علي مدى مرونة التنظيم الداخلي للمشروع وملاءمته لاحتياجاته وإمكانياته من ناحية وعلى مدى فهم العاملين لهذا التنظيم واقتناعهم به من ناحية أخرى.

هذا و يمكن الحكم علي مدى كفاية التنظيم من خلال معرفة:

١- مدى مرونة العلاقات بين المراكز التنظيمية المختلفة -أي درجة تحديد نوع العلاقات.

٢- مدى التحديد والتخصيص في تعيين أنواع الكفاية اللازمة لأداء كل عمل.

<sup>١</sup> نيكلي هاببيس، إدارة الفريق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م، ص ٩

<sup>٢</sup> د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ص ٧

- ٣- مدى تركيز سلطة إتخاذ القرارات أو ترك الحرية للأفراد لإتخاذ القرارات كل فيما يخصه.
- ٤- مدى السماح للأفراد في الإشتراك في العمليات الإدارية عن طريق اللجان مثلاً.
- ٥- مدى سهولة الحصول علي البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- ٦- مدي تحديد السلطة والمسئولية لكل وظيفة.
- ٧- مدى فهم العاملين لحدود وظائفهم وواجباتهم.
- ٨- درجة التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- ٩- هل هناك أقسام وإدارات متشابهة الغرض أو الوظيفة.

و مجمل القول أن الفكرة الأساسية في دراسة الهيكل التنظيمي عند محاولة تقييم الأداء على مستوى المشروع، أن هذا الأداء إنما يتأثر بشكل التنظيم القائم ودرجة وضوحه وتأثيره على العاملين ودرجة إقبالهم على أداء واجبات ووظائفهم. لقد أثبتت الدراسات التنظيمية التي تمت في العديد من المنشآت أن وضوح التنظيم وملاءمته لأغراض المنشأة وإمكاناتها يعتبر عاملاً أساسياً في كفاية المشروع ونجاحه في تحقيق الأهداف المقررة. و هذا النوع من الهياكل يتسم بخصائص فريدة و متميزة يمكن تلخيصها كما وصفها صالح المراسي علي النحو التالي: <sup>١</sup> و هي التوازن، المرونة و الإستمرار.

فالتوازن يشير إلي عدة أمور منها: -

- توازن السلطة و المسئولية
- التوازن بين نطاق الإشراف و خطوط و قنوات الإتصال داخل الهيكل التنظيمي
- كما أنه لا بد من تحقيق التوازن بين مزايا صدور التعليمات و الأوامر من جهة واحدة و سلبيات التحكم بواسطة الرئيس الواحد و إهمال الخبرات التي يتمتع بها غيره ممن ليس لهم حق إصدار الأوامر.
- كذلك يجب مراعاة التوازن بين التقسيم علي أساس وظيفي و ما له من مزايا و التقسيم علي أساس جغرافي أو وفقاً لنوع السلطة أو الخدمة المقدمة أو نوع العملاء ... الخ.
- كذلك ينبغي إحكام التوازن في توزيع السلطات بين المركزية و اللامركزية.

<sup>١</sup> د، صالح المراسي، الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص (٢٠)

أما المرونة فانها تقتضي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتعديل في مواجهة الظروف و عادات الزمان دون المساس بجوهره تجنباً للإلتهيار و بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة بأكبر قدر من الفعالية.

و أما الإستمرار فيعني أن البناء التنظيمي بلامحه الرئيسة يجب أن يستمر لذا عند بناء الهيكل التنظيمي يجب إرساء قواعد متينة له مع الدقة في تحديد التقسيمات الإدارية الرئيسة لأن كثرة التعديل لهذا الهيكل تؤدي حتماً الي خلخلة دعاماته الأساسية الأمر الذي قد يفضي إلي انهياره في نهاية المطاف.

من الطرح السابق و استناداً إلي آراء الكثيرين من فقهاء الإدارة نجد أن الفكر الاداري الحديث قد أثبت أن التنظيم الكلاسيكي لم يعد قادراً علي إحداث التغييرات اللازمة في التنظيم للأسباب الآتية:-

١- يقوم النظام الكلاسيكي علي احتواء المدخلات من الموارد البشرية و المادية في إدارات متخصصة طبقاً لتقسيم العمل بين التخصصات، أو ما يسمى الإدارة بالنشاط و رد الفعل مما أدى الي إحداث

خلل عضوي و ميكانيكي في التنظيمات الإدارية وقد حددت جوانب هذا الخلل في الآتي:-

أ/ تم تصميم الهياكل التنظيمية علي أساس أنشطة و ليس علي مراكز مسئولة عن تحقيق النتائج.

ب/ تم توصيف المناصب الإدارية علي أساس أنشطة و ليس علي أساس نتائج.

ج/ إن تصميم الإهرامات التنظيمية غير مرتبط بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل.

د/ سيطرة العلاقات (الرئاسية) بدلاً من العلاقات المستمدة من منطق النتائج و بهذا يصبح التنظيم الكلاسيكي غير إقتصادي و لا يصلح لكل الأعمال مثل الأعمال الإبتكارية أو الأنشطة التي تتعرض لتغيرات البيئة الخارجية.

٢/ تدار التنظيمات علي أساس التدرج الهرمي و بالتالي فإن معظم الإتصالات تكون هابطة من أعلي الي أسفل عكس التنظيمات الحديثة حيث تزداد أهمية الإتصالات الأفقية بين الإدارات بعضها ببعض.

٣/ يؤدي التنظيم الكلاسيكي إلي أن لكل مدير نظام المعلومات الخاص به عكس التنظيمات الحديثة التي تزيد من أهمية تبادل المعلومات الإدارية.

٤/ التنظيم الكلاسيكي لا يصلح للأعمال الإبتكارية التي تتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء في اكتشاف آفاق المستقبل أو في ابتكار البدائل التي تحقق الأهداف و قد ساعد ظهور نظرية النظم علي

ظهور عدد من الأشكال التنظيمية الجديدة التي تساعد علي تحقيق ذلك.



و يتفق الباحث مع ما ورد من آراء تؤكد أن التنظيم الكلاسيكي لم يعد بوسع القدرة علي إستيعاب مستجدات الإدارة المعاصرة و التي أصبح فيها التغيير المستمر - هو الثابت الوحيد و السمة المميزة لعالم منظمات اليوم - هذا بجانب عدم إستجابة الهيكل التنظيمي الكلاسيكي للأعمال الإبتكارية أو الإثراء الوظيفي بجانب التزامه خط الإتصال الرأسي الذي لم يعد مقبولاً هو الآخر بين أكثرية جموع العاملين، و بالتالي فهو نموذج جامد يفترق الي المرونة مع أنها - أي المرونة - أصبحت السمة المميزة للتنظيمات المعاصرة للإستجابة و التكيف مع إيقاع العصر الذي يتسم بالسرعة، التغيير، التجديد و الإبتكار... الخ، كسمات مميزة لمنظمات هذا العصر. الإتفاق بين جموع فقهاء الإدارة أن التنظيم هو القلب النابض لأي مؤسسة وشريان الحياة الذي يدب في أوصالها و بتجمده تتصلب شرايين المنظمة و يقل تفاعلها مع البيئة المحيطة و من ثم فقدان السند و خط الدفاع الأول لبقائها. و من العوامل التي تضعف الفعالية التنظيمية أيضاً قيم الأفراد و اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم إذا قدر لها أن تكون سلبية. و من خلال التغلب علي هذه الإشكالية يمكن تعزيز القدرات التنظيمية و رفع مستوى الأداء و الذي نتبينه بصورة أوضح من خلال العرض التالي حول الثقافة التنظيمية .

#### عاشراً - أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء :

تقوم الثقافة العامة بدور حيوي و هام في تجسيد و تطوير الفكر الإداري داخل المنظمة حيث يتأثر التنظيم الإداري بالثقافة الإجتماعية السائدة في محيطه سلباً أو إيجاباً و يمكن استنتاج ذلك من خلال النظر الي مفهوم الثقافة نفسها و الذي أشار الباحثون الي أنه "عبارة عن مركب يحتوي علي العقيدة و المعرفة و الفن و الأخلاقيات و القانون و العادات و القيم و التقاليد و الأعراف التي تتشكل و يحملها الإنسان في ممارسة نشاطاته الحياتية في المجتمع.<sup>١</sup> و كما يقال فان المؤسسات وليدة بيئاتها، حيث يتأثر العنصر البشري بنظام القيم و العادات السائدة في البيئة التي أتت منها.<sup>٢</sup> و بالتالي تنتقل لهذه المنظمات خصائص المجتمعات التي تشكلت فيها قيم الأفراد المنتمين لها.

#### تعريف الثقافة التنظيمية:-

<sup>١</sup> د. موسى اللوزي ص ٩٢ نقلا عن مهدي اللوزي و سليمان زويلف :التنمية الادارية و الدول النامية (الطبعة الاولى)، دار مجدلاوي للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ١٩٦٩م، ص ٥٦.

H.Schwartz;Davis,S.M.,(١٩٨١) Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics.P.٣٣

<sup>٢</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الأولى)، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ٢٠١٠م، ص ٢٤٣

عرف وليامز و آخرون الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات و الإتجاهات والقيم التي تتسم بعمومية القبول و الإعتقاد و الثبات و الإستقرار النسبي في المنظمة و عرفها درينان بأنها تعبر عن كيفية إنجاز كافة الأمور داخل المنظمة. كما عرف كل من شوارتز و ديفيز Schwartz & Davis أن الثقافة التنظيمية هي نمط من المعتقدات والتوقعات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، و هي تؤدي الي توليد معايير و مبادئ تؤثر و تشكل بقوة سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة.<sup>١</sup> و نقلاً عن جون بانك يعرف شين Schein ثقافة المنظمة بأنها نمط من المسلمات الأساسية - التي تم اكتشافها أو تطويرها أو ابتكارها بواسطة مجموعة من العاملين و ذلك من خلال تعلمها للتعامل مع المشاكل المتعلقة بالمواءمة مع كل من متغيرات البيئة الخارجية و التكامل الداخلي للمجموعة - التي عملت بدرجة جيدة و كافية لاعتبارها صادقة و صحيحة، و بالتالي يتم تعريفها و تعليمها الي أعضاء جدد تم انضمامهم للمجموعة علي أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس المرتبط بتلك المشاكل.

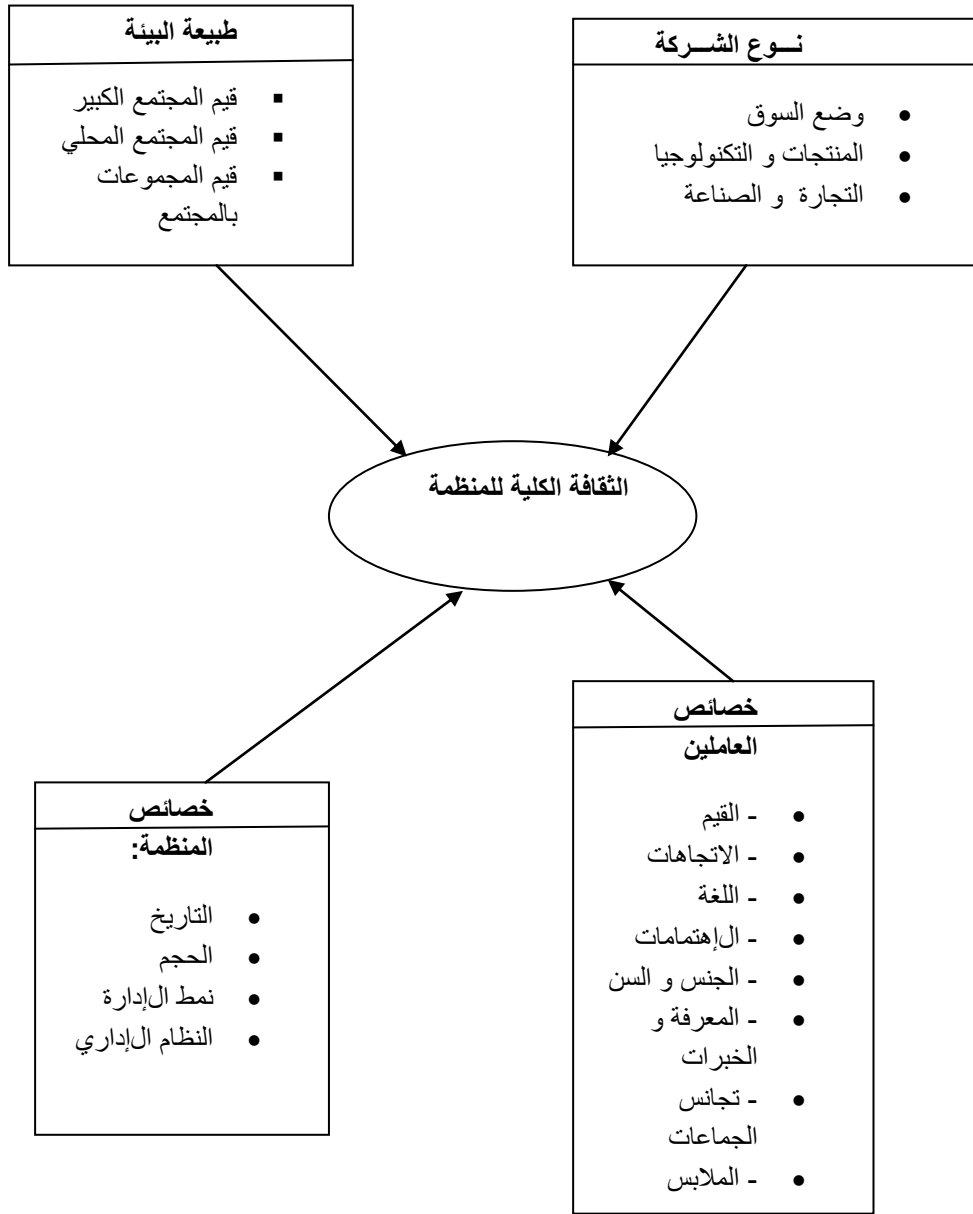
كما يعرفها محمد القريوتي بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت علي مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>٢</sup> و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم و المعتقدات و المعاني و العادات و الممارسات التي تطورت و استقرت علي مدار وقت طويل لتكون نمطاً يمثل أحد سمات المنظمة يتسم بالعمومية و القبول و المشاركة بين أعضاء المنظمة الحاليين مع التأكيد علي استيعابه و فهمه بواسطة العاملين الجدد. و يتم تطوير هذه المنظومة من واقع عملية التعلم و الخبرات المجمعمة بالمنظمة و في إطار توجهات المستقبل نحو التنافسية و التميز و الإنجاز، و تؤدي ثقافة التنظيم الي توليد مجموعة من المعايير و المبادئ التي تمثل الأساس للإدراك و التفكير و الممارسات و السلوك الفردي و الجماعي و المؤسسي. و بنفس الروح التلقائية في بناء مثل هذه المعايير فإن الأداء بالمنظمة يتدفق في غير حاجة كبيرة للرقابة<sup>٣</sup> و لمزيد من الإيضاح نورد الشكل التالي:

<sup>١</sup> John Bank, Op.cit.,P.١١٥

<sup>٢</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٠م ، ص ٢٨٦

١- David Drenan, (١٩٩٢) Transforming:Company Culture , London:Mc- Graw Hill . P.١٢

شكل رقم (١٦/١): العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الثقافة الكلية للمنظمة:



Source: Jens Hgaard et al., Fundamentals of Total Quality Management: Process, Analysis and Improvement, Chapman & Hall ١٩٩٨, P:٢٧٣

### عناصر الثقافة التنظيمية: -

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر و هي: -

١- القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تتكون داخل بيئة العمل بحيث توجه سلوك العاملين

ضمن الظروف التنظيمية، و من هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

٢- المعتقدات التنظيمية: و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية أداء العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات علي سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي ... الخ.

٣- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و تعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال عمل الفرد في المنظمة، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤسين، و المرؤسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

٤- الأعراف التنظيمية: و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علي اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة. و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و لكنها واجبة الإلتباع. و يعتبر مفهوم المعايير من المفاهيم الهامة في المنظمات حيث يشير الي طرق العمل و الي ما يقوم به الأفراد من أعمال أو يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي محدد. و بالتالي فإنه من المؤكد أن لهذه العناصر وظائف تؤديها و أهمية لوجودها فما هي أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية؟

#### أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية:-

ازداد الإهتمام بالثقافة التنظيمية مؤخرًا أكاديمياً و بحثياً و تطبيقياً بمختلف منظمات الأعمال و يعزي نجاح أو فشل المنظمات عادة الي الثقافة، فقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة Fortune الأمريكية عن أكثر الشركات موضع التقدير و الإعجاب أن أفضل مؤشر للتنبؤ للتميز الإجمالي للمنشأة هو مدي القدرة علي جذب و تحفيز و الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين، و يشير المديرون التنفيذيون لتلك الشركات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الأدوات أو الآليات التي تساعد علي زيادة تلك القدرة.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> محمد علي محمد مصطفى يوسف، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الخدمات البلدية (حالة بلدية جدة) - رسالة دكتوراة غير منشورة - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م، ص: ٥٤ نقلا عن: Richard L. Daft , ٢٠٠١, Organization Theory and Design , ٧ th ed., Cincinnati:South Western College Publishing, P.٣١٣  
٢- Anes Lakos;Gray, Chris -٢٠٠٠, Personalized Library Portalz as an Organizational Culture Change Agent, Information Technology and Libraries,P .٧١-٧٣

و يذكر كل من لاكوس و قري Lakos & Gray أيضا هذه الأهمية للثقافة التنظيمية لأن أي مبادرات أو محاولات تغيير لا تراعي أبعاد الثقافة التنظيمية تحقق نتائج سلبية، لأن الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما لقوة تأثيرها علي الأفراد و من ثم الأداء حيث تضم عادة مجموعة القوي التي تحدد سلوك الأفراد و الجماعات، كما تحدد الإستراتيجيات و الأهداف و أنماط العمل كما تحدد أيضاً أنماط فكر و نشاط المديرين لتأثرهم بالثقافة.<sup>١</sup>

و لتأكيد أهمية الثقافة أشار الكاتب محمد علي محمد مصطفى يوسف في نفس الدراسة المذكورة أعلاه الي قائمة تضم سبعة قيم أساسية وجدت سائدة في أفضل الشركات الأمريكية مما يدل علي أن الثقافة التنظيمية هي وصفة للنجاح و هذه القيم الأساسية هي:-

١- إعتقاد بأن منظمتك هي الأفضل

٢- اعتقاد في أهمية تفاصيل تنفيذ الأعمال - حيث يمثل ذلك الجوانب الأساسية لإنجاز العمل بشكل جيد.

٣- إعتقاد بأهمية العاملين كأفراد.

٤- إعتقاد في تفوق الخدمة و الجودة و الخدمات المصاحبة.

٥- إعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين و أن لديهم الإستعداد و المقدرة لتحمل و معالجة الفشل الناتج عن ذلك.

٦- الإعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الإتصالات.

٧- إعتقاد صريح و معرفة لأهمية النمو الإقتصادي و الأرباح.<sup>٢</sup>

و من زاوية أخري حدد علي عبد الوهاب<sup>٣</sup> عدداً من النقاط للتأكيد علي أهمية الثقافة التنظيمية و تتمثل هذه النقاط في الآتي:-

أولاً: - تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة و العاملين من حيث تشكيلها نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها و الإسترشاد بها.

ثانياً: هي بمثابة إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.

---

<sup>٢</sup> John Bank , ١٩٥٢ , The Essence of Total Quality Management , Prentice- Hill Series of Essence of Management , London :Prentice- Hall International ,UK, Ltd., P.١١٥

<sup>٣</sup> علي عبد الوهاب، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة، شركة صادر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥-٦

ثالثاً: تحدد الثقافة التنظيمية السلوك المتوقع من العاملين و أنماط العلاقات بينهم و مع العملاء، و حتي ملابسهم و لغتهم و مظهرهم و مستويات الأداء و مناهج حل المشكلات لديهم و تدريبهم علي ذلك و مكافئتهم علي إتباعه.

رابعاً: تعطي الثقافة طابع خاص للمنظمة يشكل هويتها و تمثل فخر و إعزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيماً مثل: الإبتكار و التميز و الريادة و التغلب علي المنافسين.

خامساً: الثقافة القوية تعزز موقع المنظمة و تساعد في تحقيق أهدافها و طموحاتها. و تكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها و يمثلون ذلك في سلوكياتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و قادة الفرق، فلا يلجأون الي الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المقبول مما يؤدي الي تلقائية الرقابة.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقة كاللغني في العمل و خدمة العميل و علي العكس تصبح هذه الثقافة سالبة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء و الإلتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً هاماً في جذب العمالة المتميزة إذ أن المنظمات التي تتبني قيم الإبتكار و التفوق و تكافئ التميز و التطوير فإنها تستهوي المبدعين و ينضم إليها المجتهدون بدافع إثبات و تأكيد الذات.

تاسعاً: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في قابليتها للتغيير و مواكبة التطورات إذا كانت قيمها مرنة و متطلعة للأفضل أما إذا مالت هذه القيم الي الثبات و الحفظ و التحفظ تجمدت المنظمة و قلت قدرتها علي التطوير.

عاشراً: إن المنظمة ككائن حي فان ثقافتها تحتاج إلي مجهودات واعية تغذيها و تقويها و تحافظ علي استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العاملين و تمثلها في سلوكهم.

و تخدم الثقافة التنظيمية وظيفتين هامتين داخل المنظمة، و هما:-

- ١- تكامل و تجميع العاملين تحت سقف التآلف و ارتباطهم ببعضهم البعض من أجل العمل.
- ٢- تساعد التنظيم علي الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء،

أو التحرك في مواجهة تحركات المنافسين في السوق.<sup>١</sup>

## أحد عشر- أثر التدريب الأداء

يعتبر التدريب إحدى أدوات التغيير الفعال في العمل الإداري. و التدريب يهدف بالدرجة الأولى الي إعادة صياغة تفكير العاملين و تعديل أساليب أدائهم و نظرتهم للعمل. و تسعى كل المنظمات الي تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها بشتي الوسائل و منها في المقام الأول الحصول علي الكادر البشري الراغب و القادر علي العمل و بالتالي فإن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع جذب مثل هذا الكادر البشري و الحفاظ عليه حتي يتسني لها الإستخدام الفعال للموارد الإنتاجية بالمنظمة.<sup>٢</sup> هذا و قد فطنت كل المنظمات لأهمية العنصر البشري و سعت حثيثاً لمعرفة مداخل إطلاق العنان لطاقاته و إثارة الدافعية لديه حتي يتسني لها الإستفادة القصوى من طاقاته اللامحدودة و استغلالها لصالح تحقيق أهدافها. و قد بدأ هذا الإهتمام يتبلور منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠-١٩٥٠) و التي أثارت الإنتباه الي الإهتمام بالعنصر البشري ثم تلتها المدرسة السلوكية و التي أكدت علي نفس الأهمية لهذا العنصر.

## أهمية التدريب:-

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم، و تحسين أداء العمل و زيادة الإنتاجية بأنواعها، إذ يحقق عائداً ملموساً في تلبية الإحتياجات، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة من وسائل اللحاق بركب التقدم التقني. كما أن الحاجة للتدريب لا تتوقف حتي بعد توفر القدر المناسب من المعارف و المهارات و الإتجاهات في العمل الحالي إذ تبقي الحاجة قائمة لأن التقدم العلمي المضطرد علي كافة الأصعدة قد خلق واقعاً جديداً تتضاءل أمامه الميزات الفطرية كما كان معهوداً في السابق لذا تدعو الحاجة الي صقل ودعم مستمر لهذه القدرات و المهارات بما يكفل تنمية مواهبهم و كفاءتهم بإكسابهم مهارات و معارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء أعمالهم علي نحو أكثر فاعلية. و تدعم توليهم لمراكز ذات مستوي أكبر و مسؤوليات أعظم. و في هذا الصدد يقول كريس أرجريس أستاذ الإدارة الصناعية في جامعة ييل (Yale) أن المنظمة الحسنة هي تلك التي تتحسس إمكانات الإنسان العامل و تنميتها عن طريق التدريب المتواصل. و هي بهذا تساعد علي

Richard L. Daft, Op – cit, P. ٣١٤ ١

٢ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣م ص ٣١

اكتشاف نفسه و تحقيق ذاته<sup>١</sup> و بتحقيق ذاته يتحقق الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره الي الإبداع و الإبداع يؤدي الي زيادة الانتاجية فتقل الحاجة للرقابة المباشرة حيث تزداد الرقابة الذاتية. و يري الباحث أن بلوغ مثل هذه المرحلة أي مرحلة تحقيق الذات يمثل أعلى درجات الرضا كما ورد في ترتيب هرم ماسلو للحاجات، و تقديراً لهذه الأهمية فقد خصصت الدول المتقدمة ما لا يقل عن ٢٠% من ميزانيتها السنوية للتدريب بأنواعه كما أن دولة مثل ماليزيا قد خصصت ٤٠% من الميزانية السنوية للتدريب و أنشئت له المعاهد و المراكز المتخصصة و أصبحت رخصة العمل في المجال المعين شرط أساسي لمنح الترخيص الذي يجيز لصاحبه ممارسة أي مهنة أو حرفة حفاظاً علي موارد الأفراد و الدولة معاً. و علي ذات المنوال فقد سارت دول النور الآسيوية فكان التدريب و تطوير العنصر البشري هو سبيلها للنهضة. و المعروف بدهاءة أن نظام التعليم لوحده: يُخْرَج مشروع طبيب، أو مشروع مهندس، أو مشروع معلم... الخ القائمة - أي أن التعليم لوحده لا يؤهل أي شخص للممارسة العملية في أي مجال و إنما يمده فقط بمعارف و ثقافة عامة في مجال بعينه، ثم تأتي مرحلة التدريب إستكمالاً لدور التعليم إذ يقوم التدريب بتكثيف هذه المعارف لتلائم الوضع المعين الذي يتطلبه العمل المعين حتي نحصل علي الطبيب و المهندس و المعلم كعنصر صالح لممارسة المهنة بجدارة حين يتم التزاوج بين نظامي التعليم و التدريب باعتبارهما وجهان لعملة واحدة و قد انتهت دولاً كثيرة لهذه المعادلة فنجد مثلاً دولة مثل المانيا قد زاوجت بينهما في نظامها التعليمي بمناصفة أيام الأسبوع لتكون سجالاً بين النظرية والتدريب العملي و كان ذلك سبباً في بروزها كنجم صاعد صناعياً و اقتصادياً. و يضيف بروفيسور محمد حسين سليمان أبو صالح أن أثر استراتيجية التربية والتعليم و التدريب في التنمية تمثل ٦١%<sup>٢</sup>. هذه النسبة العالية من التقييم التي حازها عنصرا التعليم و التدريب تؤكد أنهما يمثلان رأس الرمح في انجاح العملية التنموية برمتها فعلي صعيد التدريب الإداري تتحقق الأهداف العامة غير المباشرة في عدة أوجه مثل:

- ١-رفع مستوى الإنتاج و تحسينه من الناحيتين الكمية و النوعية.تد
- ٢-تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- ٣ -تخفيض تكاليف العمل و المحافظة علي الأجهزة و صيانتها .

١ د.فضل الله علي فضل الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨-١٩

٢ محمد حسين سليمان أبو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي القومي، بقاعة جهاز الأمن و المخابرات، الدامر، في يوم

٢٠١٦/٣/٥م



- ٤-زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين.
- ٥-تنمية شعور الموظف بالإنتماء للمنظمة و خلق روح الفريق.
- ٦-تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- ٧-التكيف للمتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتي تحافظ المنظمة علي مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- ٨-تحقيق إحتياجات المنظمة من القوي البشرية، و اختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية.
- ٩-استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز و الترقية و الجدارة
- ١٠- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة علي البحث عن الجديد، وعدم الركون لواقع الأمر. و زيادة الاهتمام بهذا المورد تعزي إلي أنه يمثل العنصر الأهم من بين عناصر الإنتاج حيث يري بعض فقهاء الإدارة أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في أي مشروع تمثل ٨٥% مقارنة مع بقية عوامل الإنتاج الأخرى. و يوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة:
- جدول رقم (٤/١): الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة:**

عامل الإنتاج	أفراد	مواد	أموال (آلات)
النسبة	٨٥%	١٠%	٥%

المصدر: د. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة و التنظيم.

يتضح من الجدول السابق أن الفرد العامل هو أثنى أصل تمتلكه المنظمة و يمكن الإعتماد عليه في أي عملية تغيير مخطط و أن أهميته النسبية في ازدياد مستمر بعكس الموارد الأخرى. و في ذات الصدد يشير (هـ ، بارنس) إلي أنه لا يمكن لأي بلد يحاول أن يخطط للتنمية أن يهمل مسألة إعداد الأفراد الذين هم أداة التنمية و الإنتاج، و أن أي إهمال من هذا القبيل، سيخلق أزمة انمائية حقيقية، و يقول إنه ما الفائدة مثلاً من مصنع للفولاذ إن لم يتم إعداد الفنيين و الإداريين اللازمين لتسييره.<sup>١</sup> و حتي يأتي التدريب بالفائدة المرجاة فإن الأمر يتوقف علي تفهم الإدارة العليا لأهمية التدريب كأداة تطوير فاعلة، و السماح بتطبيق ما تم التدريب عليه بالوجه الصحيح، و تقييمه بأسلوب علمي.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> د. عبد المعطي محمد عساف و آخرون، التطورات المنهجية و عملية البحث العلمي (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م، ص ٣٧ ، نقلاً عن حمزة مختار و آخرون، التنمية و التخطيط و التعليم الوظيفي في البلاد العربية، القاهرة، سرس اللبان، ١٩٧٢م.

<sup>٢</sup> د. محمد بن يحيى مفرح، آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية (الطبعة الثانية)، الرياض، دار العطاء للنشر و التوزيع، ١٤٣٠هـ، ص ٥

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

المبحث الثالث: مشروع الباوقة الزراعي

## مقدمة:-

### ١- الزراعة في السودان:

تقدر مساهمة القطاع الزراعي في السودان بحوالي ٣١,٦% من الناتج القومي الإجمالي كما يشارك هذا القطاع بنحو ٩% من صادرات البلاد غير البترولية<sup>١</sup> و يتصدر قائمة الصادرات القطن، الصمغ العربي، الحبوب الزيتية و مشتقاتها و اللحوم<sup>٢</sup>.

يبلغ تعداد السكان في السودان ٣٨,٢٠٤,٩٦٠ نسمة- منهم ٧,٧٠٠,٧٩٥ يقطنون جنوب السودان و يعيش حوالي ٧٠,٥% من السكان في الريف (حسب تعداد ٢٠٠٨م). و يقدر عدد القوة العاملة بحوالي ٩ مليون نسمة منهم حوالي ٥ مليون يعملون بالزراعة و و ينمو السكان بنسبة تبلغ حوالي ٣,٦٣% في العام (العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م).

تبلغ المساحة الكلية للسودان حوالي ٦٠٠ مليون فدان منها حوالي ٢٠٠ مليون فدان قابلة للزراعة. و يبلغ متوسط المساحة المزروعة حوالي ٤٠-٤٦ مليون فدان - أي بنسبة استغلال تساوى ٢٣%. (الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الإحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م، ص ٤)

كما يمتلك السودان ثروة هائلة تعتبر من الناحية العددية الأولى بين الدول العربية و الثانية بين الدول الأفريقية. في عام ١٩٩٧م قدرت مساهمة قطاع الثروة الحيوانية في الناتج القومي الكلي بحوالي ٢٠% أي حوالي ٤٢% من مساهمة القطاع الزراعي (العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م). إحصائية عام ١٩٩٤م و قدر العدد الكلي للثروة الحيوانية بالسودان بحوالي (١٠٣) مليون رأس منها: ٣٠ مليون رأس ماشية، ٣٧ مليون ضأن، و ٣٣,٠٣ مليون أغنام و إبل.<sup>٣</sup>

و يمكن تقسيم القطاع الزراعي إلي قطاع مروى و قطاع مطري و لأغراض هذه الدراسة سيتم تناول القطاع المروى:

### الزراعة في القطاع المروى:-

تقع معظم الأراضي الزراعية في السودان في المناطق الجافة، و اقتضي ذلك ضرورة الإعتماد على الزراعة المروية لضمان إستقرار الإنتاج وزيادة الإنتاجية، لذلك نجد أن المشروعات المروية تساهم

<sup>١</sup> الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الإحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م

<sup>٢</sup> العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م

<sup>٣</sup> د. مامون ابراهيم ضو البيت (ورقة الزراعة المطرية في السودان)، هيئة البحوث الزراعية (واد مدني)- نقلاً عن موقع

[http://kenanonline.com/users/Sudan\\_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦](http://kenanonline.com/users/Sudan_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦) في يوم الإثنين الموافق: ٢٠١٦/١٢/٢٦م الساعة الخامسة

مساءً .

بحوالي ٥٠% من الإنتاج الزراعي الكلي، كما تساهم بحوالي ٦٥% من إجمالي الصادرات الزراعية مثل القمح والسكر والخضروات، كما أن ٩٥% من القطن تنتجه المشاريع المروية، كما تشير التقارير إلي أن المشاريع القومية الأربعة (الجزيرة، الرهد، السوكي وحلفا الجديدة) بالإضافة إلي مشاريع الظلمبات الحكومية تستهلك حوالي (١١) مليار م<sup>٣</sup> من نصيب السودان من حصة مياه النيل أو ما يعادل ٧٢% من جملة إستهلاك الزراعة المروية وتبلغ مساحة الزراعة المروية في السودان حوالي ٤ ملايين فدان.

و كانت مشاريع القطاع المروى جميعاً تُدار بواسطة القطاع العام قبل أن تتبنى الدولة سياسات الخصخصة (أي تحويل مشاريع القطاع العام إلي القطاع الخاص).

#### مؤشرات أداء القطاع الزراعي:-

إن وضع مؤشرات أداء واقعية تستوجب فحص المعلومات القطاعية و المحصولية لسنوات أو فترات خلت من قريب التاريخ ليستتبط و يعد منها إسقاطات لمؤشرات الأداء المستقبلية للخطة و في هذا الخصوص فقد جرت العادة بتقسيم هذه الفترات لكل خمس سنوات و تشمل علي نوع المحصول، نسبة النمو في مساحة المحصول، نسبة النمو لإنتاجية كل محصول و تختار عادة قائمة بأهم المحاصيل أو المنتجات الزراعية المؤثرة في تحقيق أهداف الخطة. و من واقع القطاع الزراعي - النباتي فان هناك ستة محاصيل هامة هي: الذرة، القمح، الدخن، السمسم، الفول السوداني و القطن<sup>١</sup>. و الجدول رقم (١/٢): متوسط إنتاج محصول القمح في السودان للموسم ٢٠١٣م - ٢٠١٤م مقارنة بمتوسط الفترة (٢٠٠٧م - ٢٠٠٨م) - ٢٠١٢/٢٠١١م و الموسم ٢٠١٢م/٢٠١٣م

المساحة (الف فدان)، الإنتاج (ألف طن )، الإنتاجية (كجم / فدان )

الموسم	المساحة المزروعة	المساحة المحصودة	الإنتاج	الإنتاجية
متوسط الفترة (٢٠٠٧-٢٠٠٨م) - (٢٠١١-٢٠١٢م)	٦٤٠	٦١٤	٤٤٩	٧٣٥
٢٠١٢-٢٠١٣م	٤٤٠	٣٩١	٢٦٥	٧١٤
٢٠١٣-٢٠١٤م	٢٩٦	٢٧٩	١٩٤	٦٩٧

١ تقرير اللجنة الاستشارية العليا لاعداد برمج الفترة الخضراء، الفترة الخضراء (٢٠٠٧-٢٠١٠م)، نوفمبر ٢٠٠٦م

٣-	٥٧-	٣٦-	٥٤-	معدل التغير (١%)
٢-	٢٧-	٢٩-	٣٣-	معدل التغير (٢%)

المصدر: وزارة الزراعة و الغابات الإتحادية، الإدارة العامة للتخطيط و الإقتصاد الزراعي، إدارة الأمن الغذائي، التقرير السنوي لأوضاع الأمن الغذائي في السودان لعام ٢٠١٤م ، يونيو ٢٠١٥م

٢- الزراعة في ولاية نهر النيل:-

تتمتع ولاية نهر النيل بموقع جغرافي مميز يجعلها في مقدمة ولايات السودان استراتيجياً من حيث الموقع إذ بالرغم من كونها ولاية حدودية من ناحية الشمال إلا أنها ملاصقة لولاية الخرطوم وقريبة جداً من وسط السودان، و ميناء السودان الرئيسي في بورتسودان و تقع الولاية بين خطى عرض (١٦-٢٢) درجة شمالاً وخطى طول (٣٢-٣٥) درجة شرقاً وتحدها شمالاً جمهورية مصر العربية، غرباً الولاية الشمالية، شرقاً ولايتي كسلا والبحر الأحمر وجنوباً الخرطوم و تبلغ مساحة الولاية ١٢٤ ألف كيلومتر مربع أي ما يعادل ٢٩,٥ مليون فدان وهي تمثل ٦,٦% من مساحة السودان الكلية، بصفة عامة يغلب على الولاية المناخ الصحراوي وشبه الصحراوي و تنقسم الولاية إلى نطاقين بيئيين أحدهما صحراوي يمتد من مدينة بربر حتى حدود الولاية شمالاً ويمتاز بطقس بارد شتاءً و حار إلى حار جداً صيفاً، ويتراوح معدل الأمطار السنوي بين صفر-١٠٠ ملم والآخر شبه صحراوي يمتد من مدينة بربر حتى حدود الولاية الجنوبية ويمتاز بطقس دافئ نسبياً شتاءً و حار إلى حار جداً صيفاً ويصل معدل المطر السنوي فيه إلى ١٥٠ ملم.

أما جانب التضاريس فنجد أن سطح الولاية منبسطة بصفة عامة ويتراوح إرتفاعه بين ١٠٠-٦٠٠ قدم فوق سطح البحر، وتنتشر فيه بعض السلاسل الجبلية، التلال المنخفضة والكثبان الرملية في أماكن متفرقة.

يخترق الولاية الكثير من الوديان والخيران الموسمية التي تجرى لتصب في معظم الأحيان في نهر النيل وأحياناً في نهر عطبرة.

### المشاريع الزراعية الحكومية:

ما هو المشروع الزراعي الحكومي؟ يقصد به المشروع الزراعي الذي أنشأته الحكومة أو أهله كلياً و لا تقل مساحته عن (٥٠٠) خمسمائة فدان<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م

و بالإضافة الي المشاريع التي كانت تتبع لمؤسسة الشمالية الزراعية سابقاً تضم المشاريع الزراعية الحكومية مشاريع جديدة تم انشاؤها أو تأهيلها في إطار برنامج إعادة توطين القمح بولاية نهر النيل و يبلغ عدد المشاريع الزراعية بالولاية (٥٤) مشروعاً العامل منها حتي تاريخ كتابة هذا البحث (٣٩) مشروع زراعي حكومي فقط . و التركيبة المحصولية لهذه المشاريع بوجه عام هي :-

١- الموسم الشتوي: (القمح، البقوليات، الخضروات، التوابل، و الأعلاف)

٢- الموسم الصيفي:(الذرة الرفيعة، الخضروات، الأعلاف)

٣- موسم الدميرة: (الذرة الرفيعة، الخضروات المختلفة، الحبوب الزيتية، مثل: السمسم و زهرة الشمس - الأعلاف )

٤- المحاصيل البستانية: (النخيل، الموالح، المانجو و الموز)

و من بين هذه المشروعات الزراعية الحكومية تم اختيار المشروعات التالية عشوائياً و هي :

أ - مشروع الزيداب الزراعي

ب - مشروع العالياب الزراعي

ج - مشروع الباوقه الزراعي

و سيتم تناول هذه المشروعات تباعاً علي النحو الآتي:

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

البعد الأول: مشروع الزيداب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف:-

أولاً: نشأة مشروع الزيداب الزراعي

في الوقت الذي كان فيه اللورد كتشنر غارقاً في استتباط وسائل ري حديثة لري المساحات الشاسعة الخصبة التي تقع بين النيلين (الأزرق و الأبيض) رياً صناعياً خلال السنة كان في مصر مهندسين بريطانيين في علوم الري يبحثون و ينقبون في أنجح الوسائل العلمية للإستغلال الأمثل لكل مياه النيل من منبعه و حتي مصبه و إدارتها إدارة تحقق الوفرة و الرخاء من خلال الإستقرار الزراعي في مصر و كان علي رأس هؤلاء المهندسين وليم وليكوكس (W.Willcooks) (١٨٢٥-١٩٣٢م) المدير العام لإدارة الخزانات في وزارة الأشغال المصرية و المهندس وليم غارستن (W.Garstin) الذي اشتهر بعبقريته و براعته في هذا المجال في مصلحة الأشغال العامة في مصر و الذي قام برحلة تاريخية إلي جنوب الوادي حتي وصل الي منابع النيل الأبيض في يوغندا و كما قام مساعده مستر ديبوس (G.Dupuis) برحلة مماثلة الي منابع النيل الأزرق في بلاد الحبشة حتي وصل الي

بحيرة تانا و عاد المهندسان بتقريرين علميين متكاملين عن منابع النيل الأبيض و الأزرق و مسارهما حتي التقاءهما في الخرطوم و شمالاً حتي البحر الأبيض المتوسط.

كان لتقرير غارستن الذي كتبه عام ١٩٠٤م أثر كبير في نفوس المسؤولين إذ أعطاهم الأمل في إمكانية إستغلال معظم الأراضي المنبسطة علي امتداد الوادي بعد تلبية و إنشاء الخزانات عليه فإن فائضاً من المياه يكفي لزيادة الرقعة الزراعية و ربيها طوال العام.

و قف حاكم السودان آنذاك السير ونجت باشا (١٨٩٩-١٩١٦م) حائراً أمام تقرير غارستن نسبة لعدم توفر المال و الخبرة في السودان إلا أن حيرة السير و نجت لم تدم طويلاً إذ التقى صديقه الأمريكي لي هنت (L.Hunt) و هو رجل أعمال أمريكي يحب المغامرة في المناطق التي تتمتع بعدم الإستقرار السياسي و تم الإتفاق علي منحه مساحة و قدرها ١٠,٠٠٠ فدان (عشرة ألف فدان) بمنطقة الزيداب لإقامة مزرعة تجريبية علي النيل لزراعة القطن مستخدماً بعض المهاجرين من الزوج الأمريكيان من ذوي الخبرة الفنية و المهنية و شرع المستر هنت علي الفور في إنشاء الشركة الزراعية التجريبية تحت إدارته للعمل في مشروع الزيداب.

تم الإتفاق في البداية علي أن يكون المشروع تجريبياً بقصد التأكد من استرداد و ضمان أرباحهم و تقييم الوضع و كان أن شهد العام ١٩٠٦م تركيب أول مضخة علي النيل و بلغت المساحة التي تمت زراعتها بمحصول القطن حوالي (٧٠) فدان ثم أصبحت (٨٠٠) فدان في العام ١٩٠٧م بجانب (٨٠٠) فدان من القمح و قد أثبتت التجربة نجاحها الأمر الذي شجع علي الإستثمار في منطقة الزيداب و التوسع فيه.

في عام ١٩٠٧م تم تغيير إسم الشركة السودانية التجريبية الزراعية الي الشركة السودانية الزراعية- استمر الحال حتي ١٩٤٩م عندما تم بيع المشروع لآل البريري تحت إسم شركة الزيداب الزراعية ليُدار المشروع عن طريق مجلس إدارة مقره بورتسودان. أما أهم العوامل الخاصة باختيار موقع مشروع الزيداب الزراعي فهي: الأرض الخصبة و الواسعة بجانب المضرب الثابت و العمالة المتمرسنة و الخبرة<sup>١</sup>.

## ثانياً: أهداف مشروع الزيداب الزراعي

١ د. ابتسام محي الدين الحضري، دراسة تاريخية للتطور الإداري لمشروع الجزيرة (١٩٥٠-١٩٨٥م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦م ص ١٠ و ما بعدها .

(أ): مما سبق يتضح أن أهداف قيام مشروع الزيداب الزراعي عند إنشائه قد حددها المستعمر لخدمة أهدافه المتمثلة في إمداد مصانع نسيج لانكشير ( بانجلترا ) بالقطن. و ظل هذا الهدف قائماً بقوة حتي عام ١٩٨٦م حيث بدأت أسعار القطن تهبط عالمياً. و كان يعمل في هذا المشروع المهاجرون الزوج الأمريكيين و السوريين و الأغريق و المصريين بجانب السودانيين بطبيعة الحال لخدمة أهداف المستعمر الذاتية من قيام المشروع و من ثم فإن أموراً مثل إتاحة فرص عمل للسودانيين و تطوير مهنة الزراعة و زيادة الإنتاجية من خلال قيام هذا المشروع لم يكن أولوية بالنسبة لهم علي أقل تقدير. بعد نجاح التجربة في زراعة القطن بالزيداب شجع ذلك الإنجليز علي نقل التجربة إلي أرض الجزيرة المروية بين النيلين الأبيض و الأزرق حيث تمت الإستعانة بمزارعي الزيداب كمارسين و محترفين لزراعة القطن بمشروع الجزيرة الذي تم إنشاؤه في عام ١٩٢٥م - أي بعد عشرين عاماً تقريباً من قيام مشروع الزيداب الزراعي. و بعد تدهور أسعار القطن وقله جدواه الإقتصادية بدأت إدارة المشروع في تقليص مساحته المزروعة.

(ب) **الهدف الإعاشي** للمزارعين المقيمين بالمنطقة و المستفيدين من خدمات المشروع حيث تم التركيز علي الهدف الإجتماعي و خاصة توفير الإمدادات الغذائية للسكان المحليين و زيادة مستوي معيشتهم.

(ج) **الهدف الإقتصادي** و ذلك بعد إدخال زراعة الحمضيات لاحقاً الأمر الذي يتيح إمكانية المساهمة في دفع عجلة الإقتصاد السوداني.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بمحلية الدامر غرب النيل في المنطقة الممتدة من أبو سليم شمالاً و حتي العالياً جنوباً بطول (٣٢) كلم و عرض (٦) كلم بمساحة كلية تبلغ ٢٠,٠٠٠ فدان منها (١٦,٠٠٠) فدان أراضي حكومية و (٤,٠٠٠) أهالي و ظلت فكرة إضافة مساحة ٨,٠٠٠ فدان أخري (امتداد الرهيد ) تراود القائمين علي أمر المشروع إلا أن التسويات الإدارية (النزاعات ) المتعلقة بحياسة هذه الأرض ظلت تقف عقبة كؤود في وجه هذا الطموح. و يستفيد من هذا المشروع حوالي (٣٠٠٠) مزارع. أما العمالة بهذا المشروع فتبلغ (٧٢) عاملاً في عام ٢٠١٤م.

**السكان:** يبلغ تعداد سكان الزيداب حسب آخر تعداد سكاني في عام ٢٠٠٨ م ٣٦,١٥٩ نسمة منهم ١٨,٦٤٠ ذكور و الإناث ١٧,٥١٩ نسمة (يمثلون نسبة ٣% ) من سكان الولاية و يتوزعون علي عدد (٢٧) قرية منتشرة علي ضفاف النيل غرباً و هم في الغالب من قبائل الجعليين بجانب القبائل الأخرى التي انصهرت في بوتقة المجتمع المحلي مثل: الفادنية، البشاريين، المناصير، الحسانية، الهواوير، العباددة ... الخ، كعادة أهل السودان في امتزاجهم ببعض البعض علي امتداد خارطته



الممتدة طويلاً و عرضاً. و يعمل السكان المحليون بالزراعة كحرفة رئيسة بجانب المهن والحرف الأخرى كالتجارة هذا بجانب الرعي و الي حد ما الوظائف الحكومية.

### ثالثاً : التطور الإداري لمشروع الزيداب الزراعي:-

اتخذت إدارة هذا المشروع عدة أشكال منذ تأسيسه في عام ١٩٠٤م ارتبطت بداية بأهداف المستعمر و بعد تنامي الوعي الوطني بدأ طرح أفكار جديدة تحت المستعمر علي إشراك القومي الوطنية في تسيير دولاب الدولة ومنها إدارة القطاع الزراعي و الذي يعتبر مشروع الزيداب إحدى أعمده الرئيسة في ذلك الحين.

**مرحلة التأسيس:** حيث بدأ التخطيط لقيام مشروع الزيداب في عام ١٩٠١م و اكتمل التنفيذ في عام ١٩٠٤م بواسطة الشركة الزراعية السودانية و هي شركة انجليزية مقرها لندن.

**الإدارة الأولى:** ظل المشروع يدار من لندن بواسطة الشركة الزراعية السودانية و مجلس إدارتها حتي قيام مشروع الجزيرة .

**الإدارة الثانية:** بعد اكتمال قيام مشروع الجزيرة أنشأت الشركة الزراعية السودانية هيئة إدارة مشروع الجزيرة و أصبح مشروع الزيداب الزراعي أحد أقسام مشروع الجزيرة.

**الإدارة الثالثة:** في عام ١٩٤٩م باعت الشركة الزراعية السودانية المشروع لآل البربري ببورتسودان و الذين انشأوا ما سمي بشركة الزيداب الزراعية لتديره عن طريق مجلس إدارة مقره بورتسودان.

**الإدارة الرابعة:** بعد احتجاجات مزارعي الزيداب علي بيع المشروع للبربري تمت أول خطوة لتقنين المشاركة بين المزارع وإدارة المشروع و تم إجازة لائحة تقنن هذه العلاقة اعتمدها وزارة الزراعة المركزية

و في مارس ١٩٦٥م جرت أول إنتخابات لإتحاد مزارعي مشروع الزيداب الزراعي و تم اختيار (١٨) عضواً ليكونوا لجنة المزارعين المنصوص عليها في الإتفاقية و ظل المشروع يُدار لأول مرة بصفة

مستقلة و يمول تسييره من قيمة القطن لمدة (٣) سنوات في الفترة: من ١٩٦٥م الي ١٩٦٧م.

**الإدارة الخامسة:** في ديسمبر ١٩٦٧م قرر مجلس الوزراء تأميم مشروع الزيداب و أنشأ هيئة الإصلاح

الزراعي التي ظلت تدير المشروع حتي عام ١٩٦٩م و في أكتوبر ١٩٦٩م قرر أول وزير زراعة في

حكومة مايو تطبيق لائحة استثمار مياه النيل علي مشروع الزيداب و أن تظل أجرة الري للفدان ثلاثة جنيهاً كما كانت في الإصلاح الزراعي.

**الإدارة السادسة:** في عام ١٩٧٠م قررت الدولة تبعية مشروع الزيداب إدارياً لوزارة التعاون الزراعي ضمن مشاريع الشمالية علي أن يمول المشروع من البنك الزراعي (فرع عطبرة) كما استمر تطبيق لائحة إستثمار مياه النيل بنفس الفئة السابقة حتي عام ١٩٧٥ م .

**الإدارة السابعة:** أصدرت الدولة أمر تأسيس المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي عام ١٩٧٥م و تضم أحد عشر مؤسسة فرعية من ضمنها مؤسسة الشمالية الزراعية التي تضم مشروع الزيداب من ضمن ما تضم من مشاريع علي أن يتم التمويل مركزياً، و تعمل علي أساس تجاري.

**الإدارة الثامنة:** في عام ١٩٨٠م قامت الدولة بحل المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي و أصدر السيد رئيس الجمهورية أوامر تأسيس للمؤسسات الأحد عشر و أصبحت مؤسسة الشمالية الزراعية قائمة بذاتها و تدير مشروع الزيداب من ضمن ما تدير من مشاريع. هذه الإدارات كانت تستصحب معها روح الإتفاقية التي شارك في وضعها المزارعون في المسائل الجوهرية. و كان العمل يسير في المشروع علي أساس تجاري (الخصخصة) بعجز في الميزانية حتي عام ١٩٩٠ - ١٩٩١م كما تم تمويل ذاتي في عام ١٩٩٢م و تعديل فئات الري بزيادة تراوحت بين ١٠٠ - ١٧٠% للمحاصيل و الجنابن.

**الإدارة التاسعة:** في فبراير ١٩٩٣م أصدر وزير الزراعة بالولاية قراراً بحل مجلس إدارة مؤسسة الشمالية الزراعية و أنشأ ما سمي بوحدة مشاريع التنمية كقسم من أقسام الوزارة يشرف علي مشاريع المؤسسة المنحلة و من بينها مشروع الزيداب الزراعي.<sup>١</sup>

بعد صدور القرار الوزاري رقم (٤٧) والصادر من وزارة المالية الإتحادية بتاريخ ٣١/٧/١٩٩٣م والقاضي بحل وتصفية مؤسسة الشمالية الزراعية قامت وزارة الزراعة الولائية بتكوين لجان لوضع رؤى ومنهجية لتنفيذ القرار بالصورة التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة وجاءت التوصيات بالآتي:-

١- وضع خيارات الأطر القانونية المطلوبة لكل مشروع وهي إما شركات أو جمعيات أو طرح المشاريع للإستثمار.

---

١ الشيخ محمد علي ابو حجل - رئيس اتحاد مزارعي الولاية و نائب رئيس اتحاد مزارعي السودان، نبذة تاريخية عن مشروع الزيداب الزراعي ، الزيداب، أغسطس ٢٠٠٣م ، ص ٢- ٦

٢- أهمية التزام الدولة بتكملة التأهيل المطلوب لكل مشروع بعد أن حددت اللجان إحتياجات كل مشروع عند التسليم.

لم تُراعى توصيات هذه اللجان خاصة في جانب التأهيل وتم إبرام عقود بين حكومة الولاية كطرف أول ومجالس الإدارات واتحاد المزارعين بهذه المشاريع كطرف ثاني ولقد قام الكثيرون بالتوقيع خوفاً من أيلولة هذه المشاريع للمستثمرين.

ولمتابعة مدي تقدم العمل و كفاءة الأداء بهذه المشروعات كونت وزارة الزراعة بالولاية لجنة لمتابعة أمر هذه المشاريع ودراسة حالتها بعد الخصخصة و وجدت اللجنة تفاوت في درجات نجاح واستمرارية هذه المشاريع حسب ما يتمتع به من إمكانيات إقتصادية كالبستنة مثلاً بمشاريع ( الباقوة - الزيداب - الكتياب) بالإضافة إلى القدرات الإدارية لأفراد مجالس الإدارات حيث تقلصت المساحات المزروعة في بعض المشاريع وتوقفت دائرة الإنتاج في مشاريع أخرى ويمكن تلخيص أهم أسباب التدهور في الآتي :-

١/ عدم وفاء الوزارة بالتأهيل المطلوب مع التدهور الذي أصاب البنيات الأساسية لهذه المشاريع والتي يمتد عمر بعضها إلى أكثر من ثمانين عاما.

٢/ عدم اكتمال الأطر القانونية لهذه المشاريع وبالتالي عجز المشاريع من وضع اللوائح والنظم الإدارية اللازمة للتسيير ولقد أدى ذلك إلى:

أ/ فشل الإدارات في توفير التمويل المطلوب لتراكم المديونيات وعدم تمكن إدارات المشاريع من الوفاء بالالتزامات المطلوبة.

ب/ العجز في تحصيل المديونيات لضعف الآلية وعدم وجود قوانين مصاحبة.

ج/ عدم وجود كادر إداري فني مؤهل بالمشاريع والذي يستجيب لمتطلبات العمل وتطويره نتيجة لتقلص وتشريد الكفاءات الموجودة لعجز بعض المشاريع عن الوفاء باستحققاتهم.

د/ التفكك للكيان الواحد "المؤسسة " إلى شركات ومشاريع زراعية شكل أعباء مالية لكل مشروع حيث كانت المؤسسة تمتلك الكوادر والإمكانيات اللازمة لمعالجة مشاكل كل المشاريع.

هـ / عدم تبنى إدارات هذه المشاريع لسياسات زراعية محددة أو إدخال محاصيل عالية الإنتاجية لرفع مستوى دخل المزارعين.

لكل ما ذكر من أسباب تم عقد ورشة عمل بوزارة الزراعة بالولاية بتاريخ ٢٠٠١/٧/٢م تمخضت توصياتها عن قرار عودة هذه المشاريع للدولة مرة أخرى لتدار بما يعرف بوحدة التعمير و المشاريع

الرائدة ثم وحدة المشاريع الزراعية ٢٠٠١م، إثر عودة هذه المشاريع لحضن الدولة مرة أخرى تم إجازة قانون وحدة التعمير و المشاريع الرائدة لسنة ٢٠٠٢م و بموجبه تم تحديد إختصاصات هذه الوحدة في الآتي:-

١- لجنة لتسيير المشاريع الزراعية برئاسة وزير الزراعة بالولاية و يتمثل دورها في وضع السياسات العامة و الإشراف العام علي هذه المشروعات مالياً و إدارياً.

٢- تكوين مجالس إنتاج ثم مجالس إدارات بكل مشروع لمتابعة الأداء بالمشاريع الزراعية.

بموجب قانون وحدة التعمير و المشاريع الرائدة تم تحديد العلاقة بين المزارع و المشروع و التزامات و واجبات كل طرف ضمن عقدين هما: عقد الحواشة و إتفاقية مد المياه. علماً بأنه في الفترة من ١٩٩٤م و حتي ٢٠٠١م كانت هذه المشاريع الحكومية تدار بواسطة إتحادات المزارعين.

و مرة أخرى تم تعديل القانون بقانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م والذي تم بموجبه:-

- إلغاء لجنة التسيير الولائية و منح كل الصلاحيات لمجالس الإدارات حيث كان أهم واجبات هذه المجالس توفير التمويل و متابعة الأداء العام للمشروع.

- كما تم بموجب هذا القانون تعديل إتفاقية مد المياه و منح مجالس الإدارات صلاحيات مراجعة فئات خدمة مد المياه و تعديلها وفقاً لظروف كل مشروع.

- كما أن تشكيل مجلس الإدارة و تعيين رئيسه و نائبه أصبح من إختصاص الوالي.

- و أضاف القانون فرض غرامة علي المزارع للأرض البور (المهملة) بجانب التطور في بند العقوبات.

**الإدارة العاشرة:** في عام ١٩٩٤م وجه السيد وزير الزراعة بالولاية بانتخاب مجالس إدارات لمشاريع مؤسسة الشمالية الزراعية تمهيداً لتسليم المشاريع لمزارعيها تمشياً مع سياسة الإعتماد علي الذات. و بالفعل تم انتخاب عدد (١٦) عضواً يشاركون في إدارة المشروع مع وحدة مشاريع التنمية المشار إليها إلا أن دور مجالس الإدارات هذه يكاد يكون معدوماً للنهوض بهذه المشاريع.

**الإدارة الحادية عشر:** في مارس ١٩٩٥م قامت حكومة ولاية نهر النيل بتسليم مشروع الزيداب للمزارعين ممثلين في مجلس الإدارة المنتخب و إتحاد المزارعين بعقد تملك موقع من حكومة الولاية و ظل المجلس يدير المشروع بتمويل من عائد أجره الري و لكن صعوبة التحصيل و تراكم المتأخرات علي المزارعين جعلت الإيرادات تعجز عن تغطية المصروفات لهذا لجأ المزارعون لوزارة الزراعة

المركزية قبل أن تتلف مزرعاتهم المستديمة بسبب عدم الحصول علي المال اللازم لتوفير الوقود و إصلاح وسائل الري.

**عودة المشروع للدولة:** إستناداً لتوجيهات رئيس الجمهورية القاضية بالإشراف الحكومي المباشر علي المشاريع التي تمت خصصتها بولاية نهر النيل و الشمالية لتأهيلها و تطوير أدائها نهوضاً بالقطاع الزراعي بجانب قرارات القطاع الإقتصادي آنذاك و توجيهه وزير المالية الإتحادي و بناء علي مذكرة إتحاد المزارعين و وزارات الزراعة بالولايات أصدرت وزارة الزراعة المركزية القرار رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠١م و الذي ينص علي: (( تؤول المشاريع التي كانت تتبع لمؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) و التي أنشأها المشروع القومي للقمح الي حكومة السودان لعدم الوفاء بالعقد مع الشركات المعنية لدفع مستحقات الأصول المجدولة و حفاظاً علي أصولها و مستحقاتها)).

**الإدارة الثانية عشر:** في أغسطس ٢٠٠١م أصدر وزير الزراعة بولاية نهر النيل قراره رقم (٣٩) ويشمل حل جميع مجالس إدارت المشاريع و أن تؤول كل الأصول الثابتة و المنقولة بهذه المشاريع للحكومة و خول إدارات الزراعة بالولاية لإستلام المشاريع - و من حينها أصبح المشروع يدار بواسطة ائتلاف من هذه الإدارات و المزارعين فيما يسمى بمجلس الإنتاج المشترك برئاسة مدير عام الزراعة. كما تذكر تقارير وزارة الزراعة و الغابات الإتحادية<sup>١</sup> أنه بعد حل مؤسسة الشمالية الزراعية أصبحت هذه المشاريع تدار بواسطة مجالس إدارة منفصلة علي نمط الشركات ذات الموازنة المالية القائمة بذاتها و تتولي وزارة الزراعة الولائية و وزارة الري الإتحادية الإشراف الفني فقط كل في مجال تخصصه. و يتم إختيار مدراء المشاريع بواسطة وزارة الزراعة الولائية. و يُلاحظ أن الخصخصة قد وسعت دور المزارع.

بالنسبة لأهداف هذه المشاريع يصعب فصل الأهداف الإقتصادية عن الأهداف الإجتماعية بهذه المناطق الريفية إذ لا يظهر أثر العائد الاقتصادي لهذه المشاريع علي المستويين الكلي و الجزئي إلا علي المدى البعيد من خلال تنمية تلك المناطق الريفية و قبولها بالسياسات الكلية و تفاعلها معها.<sup>٢</sup> و بالرغم مما قيل عن قلة فاعلية دور إشراك مجالس الإدارات و اتحادات المزارعين في إدارة هذه المشاريع إلا أن هناك بعض المؤشرات الايجابية لخصخصة هذه المشاريع الزراعية نذكر منها:-

<sup>١</sup> الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات، المنتدى الشهري مارس ٢٠٠١م - منتدى رقم (٤٧)، ص ٥

<sup>٢</sup> الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات المرجع السابق، ص ٦

١- إشراك المزارعين في وضع الخطط التي تلبي طموحاتهم، هذا بجانب خفض تكلفة العمالة و التسيير

٢- إزالة بعض الأعباء التي كانت تتحملها الخزينة العامة نيابة عن المؤسسات الزراعية المختلفة مثل التزامات القروض المختلفة.

٣- تجميد مديونية مؤسسات القطاع الزراعي المروي منذ ١٩٩١م حرك منافذ التمويل الأخرى<sup>١</sup>. أما علي الصعيد الآخر فقد صاحبت الخصخصة بعض السلبيات كان أهمها:-

١- عدم خبرة مجالس إدارات الشركات المكونة لإدارة عملية الإنتاج جعل كثير من الشركات و المشاريع تعجز عن تحقيق الهدف من الخصخصة. و يتمثل ذلك في عدم قدرتهم علي إتباع الأساليب الحديثة في الإنتاج إضافة الي ضعف قدرتهم التفاوضية لجلب المنافع لشركاتهم من خدمات و تمويل.

٢- التسليم المفاجئ لإدارة هذه المشاريع للمزارعين و عدم التدرج في ذلك بجانب عدم تدريبهم علي أسس الإدارة و المحاسبة كل ذلك انعكس بصورة سلبية علي أداء هذه المشاريع الزراعية.

٣- و بالتالي فإن عجز هذه الإدارات الجديدة أدي الي تقليص النشاط الزراعي في بعض المشاريع و نزوح مزارعيها بجانب توقف مال الخدمات الإجتماعية الذي كانت توجهه المؤسسات الزراعية لخدمة و تنمية المناطق الريفية أثر علي خدمة التعليم و الصحة في تلك المناطق و من ثم تقليص المساهمة الاجتماعية لهذه المشاريع.

٤- تميز التمويل في ظل هذه الإدارات بالتذبذب و عدم الإنتظام و عدم الكفاية نسبة لأن المزارع ليست لديه الخبرة في التعامل مع مصادر تمويل مختلفة.

٥- بعض الأصول سلمت لإدارات المزارعين و كانت تحتاج الي تأهيل يفوق قدرات المزارعين المالية خاصة أصول الري المدني و الميكانيكي و بسبب عجزها عن تأهيلها لم يتم إستغلالها بصورة مثلي. و ينسحب ذلك علي بقية الأصول و من ثم تم إهدارها و قاد الي التخلص منها في نهاية المطاف.<sup>٢</sup> هكذا يتضح أن إدارة المشاريع الزراعية الحكومية بالولاية و منها مشروع الزيداب الزراعي لم تصحبها رؤية استراتيجية واضحة المعالم و الأهداف.

١ المنتدي الشهري رقم (٤٧) ، ص ٧

٢ المنتدي الشهري ، رقم (٤٧) ، ص ٧-٩ ، المرجع السابق.

خطة المشروع المستقبلية: التوسع بمساحة و قدرها (١٨,٠٠٠) فدان كإمتداد لمشروع الزيداب الزراعي و هي فكرة قديمة و لكن يجري تنفيذها حالياً<sup>(١)</sup>.

البعد الثاني: الجوانب القانونية و الإدارية و التنظيمية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بمشروع الزيداب الزراعي -

و سيتم تناول هذه الجوانب تباعاً كما يلي:-

أولاً: الجوانب القانونية و الإدارية:- هذه المشروعات الحكومية - و منها مشروع الزيداب الزراعي - هي وليد شرعي لمؤسسة الشمالية الزراعية بعد حلها و اتضح من السرد السابق كيف تم التطور الإداري لمشروع الزيداب الزراعي علي سبيل المثال و من حيث الواقع فهو مشروع إعاشي بالدرجة الأولى و لتنمية المناطق التي يوجد بها مع منحه قدرأً من الإستقلال المالي و الإداري. كما أنه يتم تسييره في اطار مرجعية قانون المشاريع الحكومية الزراعية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦ كآخر قانون ينظم عمل المشروعات الزراعية الحكومية هذا بجانب اللوائح المنبثقة منه و المنظمة للعمل بهذه المشاريع.

بالنظر للتطور الإداري لهذا المشروع يري الباحث أنه اتسم بعدم الإستقرار إذ ظل يتقلب تحت مسميات عديدة منذ انشائه في عام ١٩٠٤م فتارة قطاع خاص الي عام الي تجاري ... الخ، إلي أن استقر به الحال كمشروع زراعي حكومي تحكم مساره نصوص قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦ و لوائحه المنبثقة عنه. و عموماً فإن هذا المشروع يدار بواسطة مجلس إدارة بميزانية مستقلة مع جهاز تنفيذي حكومي لصيق بالأهداف و السياسات العامة التي تحددها وزارة الزراعة الولائية بالوكالة عن نظيرتها الإتحادية. أما علي مستوي علاقات الإنتاج في التشريعات المختلفة فيذكر الخبير الزراعي فرح حسن آدم أن علاقات الإنتاج في المشروعات الزراعية الحكومية للقطاع المروري بالسودان تتميز بعدة سمات يمكن إيجازها فيما يلي:-

١- الدولة مالك أساسي لوسائل الإنتاج سواء المتحركة (آليات، عربات، كراكات ... الخ) و كل قنوات الري و مصادر المياه و المباني و المحالج و السكك الحديدية و كذلك أغلب الأرض.

١ مقابلة مع مدير مشروع الزيداب الزراعي في يوم الاثنين الموافق ٢٠١٧/١٧/١م الساعة الثالثة ظهراً.

٢- الإنتاج بهدف البيع في الأسواق المحلية أو للتصدير للحصول علي الريح، كما انخفض الثقل النسبي للقطاع المروري في إجمالي الناتج المحلي من حوالي الخمس في السبعينيات الي حوالي العشر في التسعينات.

٣- العمالة المستأجرة تلعب دوراً رئيساً في الإنتاج<sup>(١)</sup>. أما خليل فيقول لم تكن هناك قوانين مجازة تحكم العلاقة بين المشروع والمزارع خلال الفترات السابقة حيث كانت العلاقة محصورة فقط في إتفاقية مد المياه - حيث أن الحواشة في السابق رغم أنها كانت حيازات باسم المزارعين إلا أن عقد الحواشة كان يعطي الحق بنزع الحواشة في حال عدم تمكن المزارع من القيام بعمله وفق توجيهات إدارة المشروع كما كانت الحواشة ملك للدولة بما عليها من أشجار حيث كانت الدولة تقوم بتوفير الشتول و المزارع عليه فقط الري و الحفاظ علي هذه الشتول. و عليه نجد أن الكثيرين من أصحاب الحواشات قد تم تغييرهم خلال تلك الفترة - و عندما آلت ادارة المشاريع لوزارة التعاون الزراعي في عام ١٩٧٠م (رغم عدم تغيير عقد الإيجار للمزارعين) سمح لهم بالبستنة و لقد أدي ذلك الي تغيير مفهوم الحواشة. الخلاصة أن السبب الرئيس في تدهور هذه المشاريع - و منها بالطبع مشروع الزيداب الزراعي- خلال فترة الخصخصة يعزي بالدرجة الأولى الي عدم وجود قوانين تحكم العلاقة بين الأطراف المعنية كما أن نجاح إصدار مثل هذه القوانين يعتمد أساساً علي مدي قوة و فاعلية مجلس الإدارة و مدير المشروع.

و المزارع منذ عام ١٩٠٥ هو مزارع يرث الأرض أباً عن جد رغماً عن أن الأرض معظمها حكومية و تم الإكتفاء فقط بأن يقوم المزارع بسداد فاتورة خدمات المياه كما توجد عقود إمداد مياه و عقود حواشات مصممة و جاهزة طرف الوزارة و المشروع و لكنها غير مطبقة و إنما تكتفي الإدارة بالإعلان فقط عبر لوحات الإعلانات بالمشروع لتحديد فئات أجرة المياه سنوياً. و في حالة النزاعات المتعلقة بالأراضي فإنه يتم فضها بموجب قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦ كتطور جديد لتنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة. أما التسويق بخلاف القطن يضطلع به المزارع نفسه وكل

١ د. فرح حسن آدم، ورقة الزراعة السودانية بين الفناء و البقاء ، ص ٧ ، منشورة علي الشبكة العنكبوتية.

٢- أحمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الادارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل (وزارة الزراعة الولايتية)، الدامر، ٤ أكتوبر، ٢٠٠٩م



الخدمات الزراعية و الإرشادية تتم بواسطة الوزارة الولائية<sup>(١)</sup> . كل ذلك يضاف للصعوبات و المخاطر التي تعترى مسار القطاع الزراعي حيث أكدت نوال سيد أحمد في بحثها حول إستقرار الإنتاج الزراعي أن هناك عدة أنواع من المخاطر التي تجابه القطاع الزراعي و منها:<sup>(٢)</sup>

١- المخاطر الطبيعية: مثل الجفاف، عدم إنتظام الأمطار، الآفات و الأمراض الزراعية، الفيضانات، إرتفاع درجات الحرارة، العواصف، الزوابع الترابية و الحرائق العشوائية.

٢- السياسات الإقتصادية: و هنا لا توجد رعاية لهذا القطاع من خلال السياسات المطلوبة لترقية الأداء في هذا الخصوص، كما نجدها متاحة في بلدان أخرى مثل:-

أ- سياسة الدعم: فمثلاً أمريكا في عام ٢٠٠٢م دعمت القطاع الزراعي بمبلغ (١٥٠) مليار دولار

ب- سياسة التسعير: حيث لا بد من وجود سياسة تسعير تؤمن عائد مجزي للمزارع، و نذكر علي سبيل المثال أنه في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم مؤسسة التسويق الزراعي بإعطاء المنتج وثيقة ضمان بقيمة محصوله بالسعر الأدنى المجزي و يقوم المنتج بإيداع الوثيقة لدي أي مصرف تجاري و الحصول علي قرض يتسق مع حجم الضمان للمصرف علي احتياجاته و علي العمليات الزراعية للموسم الجديد دون تأخير<sup>٣</sup>

ج- سياسة الحماية الجمركية: تحجيم الإستيراد من الخارج من خلال فرض رسوم و ضرائب عالية علي السلع الشبيهة المستوردة.

د - دعم الخدمات الزراعية: حيث تدعم الدول الصناعية هذه الخدمات مثل البحوث، الإرشاد، و الوقاية و التدريب بما يعزز الكفاءة التنافسية للإنتاج.

هـ - الجوانب المؤسسية: يعاني القطاع الزراعي في الدول النامية من الإزدواجية في وجود قطاع رعوي و قطاع تقليدي إعاشي يقوم علي صغار المزارعين دون وجود تعاونيات أو شركات للمزارعين لتعمل علي تجميع الموارد و إدخال التقانة و تطوير قنوات التسويق كما يعاني من ضعف خدمات

١ مقابلة مع السيد/ فاروق عبد الله بابكر مساعد(الدرجة الرابعة)، مفتش زراعي بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الأحد الموافق ٢٠/٣/٢٠١٦م بمكاتب المشروع بالزيداب في تمام الساعة الثانية ظهراً.

٢ نوال سيد احمد زين العابدين، دور التأمين الزراعي في إستقرار الإنتاج الزراعي مع مؤشرات شركة شيكان للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢- ٢٣

٣ محمد خير، أساسيات انتاج محاصيل الأعلاف (الطبعة الرابعة)، مدني،إدارة التدريب و النشر، (هيئة البحوث الزراعية)، ١٩٩٩م، ص ٢١٦.

البحوث الزراعية و الإرشاد و هنالك قطاع حديث يعاني من عدم تطور الهياكل و النظم الإدارية لتواكب المستجدات كما يعاني من نظم الحيازة و علاقات الإنتاج و ضعف البنيات التحتية الأساسية. هذا بالإضافة إلي أن:

١- سؤ الإدارة و ضعف الرقابة من المزارع أو الكوادر الزراعية يؤدي الي تدني الإنتاجية في المحصول نتيجة لكثافة الحشائش أو عدم تطبيق الحزم التقنية.

٢- سياسات التسويق: تؤدي سياسات التسويق الصادرة من بعض الوزارات المختصة الي التأثير علي معدلات الإنتاج أو المساحات المزروعة في محصول العام القادم.

٣- سياسات التمويل: لفقر بالمزارع و اعتماده علي التمويل المصرفي فقد تأثر تلقائياً بضمور حجم هذا التمويل.

٤- عدم استخدام الحزم التقنية: و يتمثل هذا الأمر في غياب ممارسات أساسية مثل الزراعة في المواعيد المحددة، توفر المدخلات بالكمية و الجودة اللازمة علي سبيل المثال، و هنا يأتي دور الإرشاد الزراعي للتوعية بمثل هذه الجوانب.

٥- الآفات و الأمراض الزراعية: مثل، الفئران، الحشرات، الجراد، الطيور .

٦- التقلبات المناخية: مثل: ارتفاع درجات الحرارة في موسم الشتاء و السيول في الخريف.

عموماً و رغم تعاقب الإدارات المختلفة علي المشاريع الزراعية إلا أن علاقات الإنتاج السائدة بين إدارات المشاريع و المزارعين لم تتغير و هي إمداد المزارع بمياه الري بالقيمة وفق اتفاقية مد المياه الموقعة بين المزارعين و إدارات المشاريع و هذه العلاقة تواجه مجموعة من العقبات المتمثلة في الآتي:<sup>١</sup>

١- عدم تجديد التوقيع علي الإتفاقية و عدم وضع الضوابط المطلوبة لتنفيذ هذه الإتفاقية.

٢- غياب المزارع الأصلي صاحب الحيازة و زراعة الحيازة إما بواسطة الورثة أو بالإيجار.

٣- حصر العلاقة في قيمة الري فقط و وفق ميزانيات تقديرية و عدم معالجة الخلل في حالة عجز الربط المقرر أو قيمة التمويل و عدم معالجة المزارعين المعسرين.

٤- عدم ابتكار وسائل أخرى أو إستثمار للأراضي بغرض زيادة إيرادات المشروع .

<sup>١</sup> نوال سيد أحمد، المرجع السابق

٥- الإستلام العيني و بسعر تشجيعي للمحاصيل و عدم تمكن إدارة المشروع من البيع بالتكلفة مما يسبب عجزاً كبيراً في الإيرادات خاصة إذا ارتبط التحصيل العيني أيضاً بالمدخلات الزراعية كالتقاوي و الأسمدة

٦- الإعفاءات غير المبررة لتكلفة الري أحياناً.

٧- عدم ترسيخ مفاهيم و مبادئ و قيم الائتمان الزراعي لجماهير المزارعين لمعالجة المخاطر الزراعية.

الخلاصة يمكن القول أن هذا المشروع و غيره يعاني من عدة معوقات إدارية يمكن إجمالها في

الآتي:-

- قصور قوانين الأرض و الحيازة و علاقات الانتاج.

- قصور مؤسسات الخدمات الزراعية

- ضعف مؤسسات التدريب و التأهيل

- ضعف المؤسسات التعاونية الزراعية

- قصور المصارف و المؤسسات الائتمانية

- غياب المعلومات و ضعف الشفافية

- محدودية السوق المحلي<sup>١</sup>

ثانياً- الجوانب التنظيمية بمشروع الزيداب الزراعي:

تتأثر المنشآت الحكومية تأثراً مباشراً بتغير و نوعية النظم السياسية و الحكومات المختلفة مما قد يؤدي الي إضطراب الهياكل التنظيمية فيها و في بعض الأحيان إلغاء أو تعديل الأهداف المرسومة و في بعض الأحيان إلغاء أو دمج بعض الإدارات و بالتالي يتأثر التنظيم الإداري في عدة مجالات مثل:

- الإنتاج و الإنتاجية

- عملية إتخاذ القرارات

---

<sup>١</sup> أمنة بابكر حسين، أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠١٥، ص ٩٤ و ما بعدها، نقلاً عن عبد الله التوم عبد الله، أساسيات التنمية الريفية(الطبعة الثانية)، الخرطوم، افريقيا العالمية للطباعة، ٢٠٠٢، ص ٢٥.

- القدرة علي تحقيق الأهداف

- سيادة روح البروقراطية

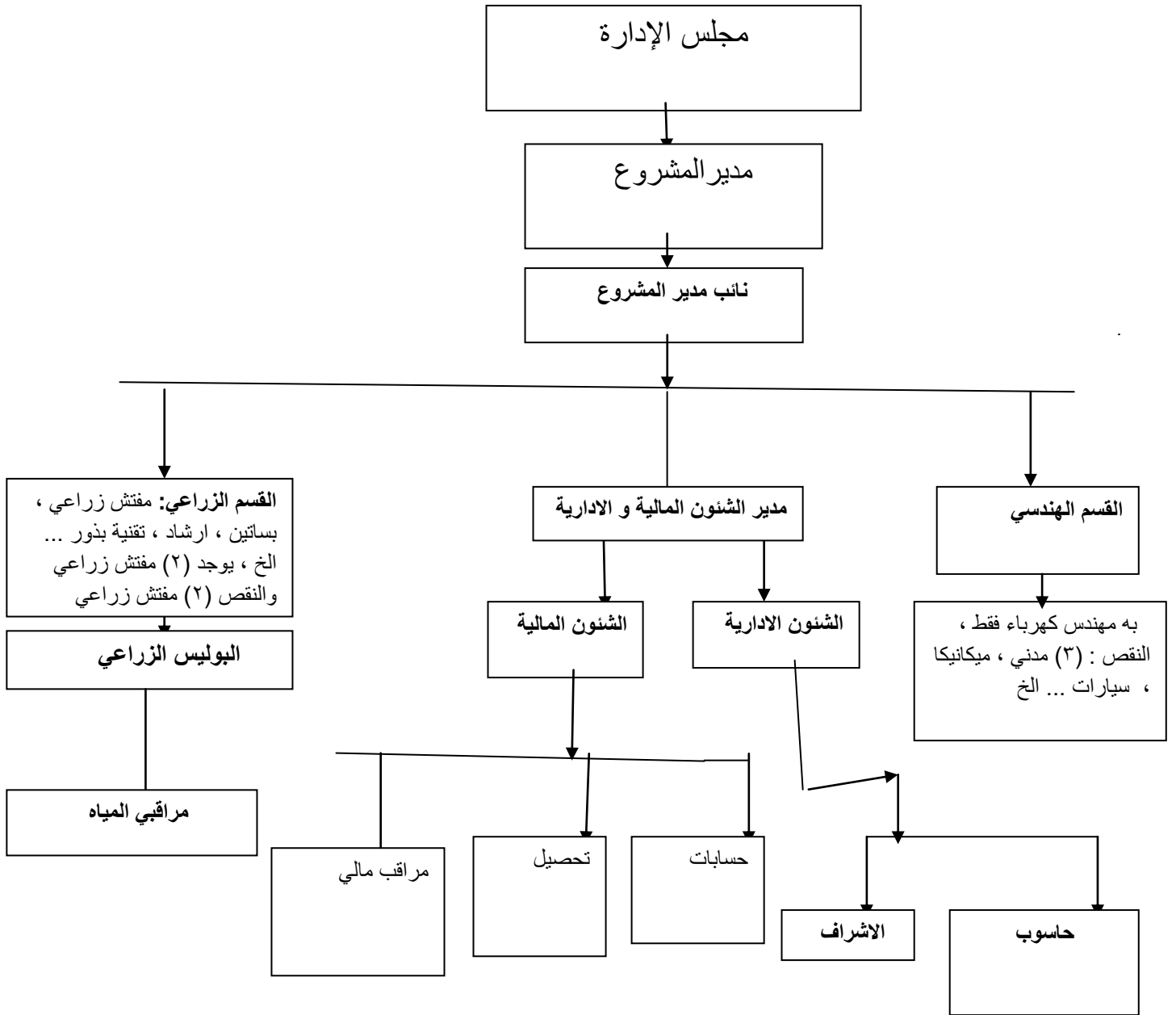
كل ذلك يقود بدوره الي عجز التنظيم من الإضطلاع بدوره و علي صعيد مشروع الزيداب الزراعي فقد ظل هيكله التنظيمي علي مستوي القيادة العليا بصفة خاصة يتراوح بين مسميات مختلفة: مجلس إدارة، مجلس إنتاج، إدارة التنمية ... الخ المسميات، أما علي صعيد التغير الكمي في المورد البشري فإن تقليص العمالة بالمشروع لم يرتبط بأي تطور إيجابي و إنما يهدف الي تقليل الصرف و ليس ترشيده. و بالتالي فإن المسميات المختلفة تشير الي كيف الهيكل التنظيمي مع متطلبات النظم السياسية و الحكومات المتعاقبة دون النظر للأبعاد الإقتصادية أو التنموية. و في هذا الخصوص تشير أدبيات الإدارة إلي أن هناك نوعان من التنظيمات: منفتحة قابلة للتعلم و أخرى مغلقة فاقدة للعصب الحساس و الذاكرة و غير قابلة للتعلم. التنظيم القابل للتعلم (Learning Organization) فهو تنظيم ذو جهاز عصبي حي يوفر له " ذاكرة " قوية تخزن المعارف و تسترجعها، و فوق ذلك فهو تنظيم له إرادة و جرأة تمكنه من تعديل سلوكه ليتواءم مع المعارف المكتسبة. و صار نضج التنظيم لا يقاس فقط بحساب المدة الزمنية التي مرت عليه، أو بحساب المكاسب التي حققها و إنما يقاس بقدرته علي الإستفادة من تجاربه و تطوير أدائه بصورة مستمرة<sup>١</sup>. الواقع أن عدم استقرار الشكل القانوني و من ثم الهيكل التنظيمي للمشروع يجعله يفقد الذاكرة و يتجمد معتمداً فقط علي عمره الزمني. و في السياق التالي نستعرض الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في آخر نسخة له.

---

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧، نقلاً عن تجاني عبد القادر، حتي لا تتعكس إلي مرحلة الطفولة، جريدة الأحداث، عدد

(١٩٠)، يوم ٢١/٤/٢٠٠٨م

الشكل رقم (١/٢): الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠١٥



المصدر: إعداد الباحث من بيانات مشروع الزيداب الزراعي.

أولاً: مهام مجلس الإدارة:-

سلطات و اختصاصات مجلس الإدارة بموجب قانون المشاريع الزراعية لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م: <sup>١</sup>

<sup>١</sup> ولاية نهر النيل، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية و الري، قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م، المادة (٨) :

- ١- يختص مجلس الإدارة بالقيام بتنفيذ السياسة العامة للدولة و الولاية بغرض الإرتقاء بالإنتاج الزراعي و الإشراف علي إدارة المشروع كوحدة اقتصادية متكاملة في مجال الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و البيئة و الموارد الطبيعية.
- ٢- مع عدم الإخلال بعموم ما نص عليه في الفقرة (١) أعلاه تكون لمجلس الإدارة السلطات و الإختصاصات الآتية:-
- أ- وضع السياسة العامة للإنتاج الزراعي و الدورات الزراعية و رسوم المياه بالمشروع وفق اللائحة.
- ب- إجازة مقترحات الموازنة و الخطط و البرامج السنوية للمشروع و إصدار اللوائح و القواعد و الأوامر لتنفيذ ذلك.
- ج- العمل علي تشجيع زراعة المحاصيل ذات العائد الإقتصادي لرفع مستوى المزارعين الإقتصادي و الإجتماعي و تنمية المجتمع.
- د- الإشراف علي صيانة منشآت الري من طلمبات وبيارات و تطهير و صيانة الترعة الرئيسية و القنوات الفرعية.
- هـ - الإشراف علي تطبيق الحزم التقنية بالتعاون مع مراكز البحوث الإتحادية و الولائية للنهوض بالإنتاج الزراعي.
- و - متابعة تقييم أداء المشروع.
- ز - العمل علي توفير التمويل اللازم لتسيير المشروع و الوفاء بالإلتزامات المالية علي المشروع.
- ح - تطوير الخدمات الإجتماعية بمنطقة المشروع.
- ط - تحديد حرم الترعة و القنوات و الشوارع و التوجيه بفتحها.
- ي - إصدار اللوائح المنظمة لإجراءات الري و التفتيش الإداري.
- ك - يحق للمجلس تكوين لجان من بين أعضائه لتنفيذ إختصاصاته.
- ل - النظر في نزاعات المزارعين المختصة بالزراعة داخل حدود المشروع و رفع توصيته لجهات الإختصاص.
- م - متابعة العمليات الزراعية المختلفة بالمشروع.
- ن - متابعة إستقرار العاملين بالمشروع.

س - أي مهام أخرى توكل إليه من الوزير<sup>١</sup> و قد جاء تشكيل المجلس بالمشروع علي النحو التالي:-

**جدول رقم (٢/٢): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة لمشروع الزيداب الزراعي**

التصنيف حسب الفئة العمرية	العدد حسب الفئة العمرية	التصنيف حسب المستوى التعليمي	العدد حسب المستوى التعليمي	التصنيف حسب المهنة	العدد حسب المهنة
(٤٥ - ٥٥) سنة	٨	جامعي	٥	زراعي	٣
(٥٦ - ٦٥) سنة	٦	ثانوي	٦	مزارع	٦
أكثر (٦٥) سنة	٣	متوسطة	١	معلم	٥
الجملة	١٧	أساس	٢	تاجر	٣
		-	٣		

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية لمشروع الزيداب الزراعي.

بالنظر للمهام التي حددها القانون نجد أن مجلس الإدارة هو السلطة العليا القائمة علي أمر المشروع و هو المسئول عن أدائه و وضع سياساته الكلية و الفرعية المالية و الفنية كما له الحق في إصدار التوجيهات و الأوامر و القرارات التي يراها ضرورية لتحقيق الأهداف. و بالنظر و المقارنة بين الصلاحيات و المهام لهذا المجلس نجد أن هناك عدم توازن بين الجدارات المطلوب توفرها لدي المجلس (٢٩% فقط يحملون مؤهل جامعي) و بين المتاح منها فعلاً للإضطلاع بمثل هذه المسئوليات الجسيمة.

**ثانياً: مهام مدير المشروع**

هو المسئول التنفيذي الأول أمام مجلس الإدارة و المسئول عن الأداء المالي و الإداري و الفني للمشروع.

**مهام الشؤون المالية و الإدارية:**

اولاً: الشؤون المالية: و هي المسئولة عن إجراء العمليات المحاسبية وفق الأصول المعمول بها في هذا الخصوص بجانب الإشراف المباشر علي عمليات الإيرادات و المصروفات من حيث الجباية و تنفيذ الصرف علي بنود الميزانية.

١ ولاية نهر النيل، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية و الري، قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م، المادة (٨):

ثانياً: الشؤون الإدارية: و هي الجهة المناط بها تحرير المكاتبات وحفظ الملفات و شئون المستخدمين و الاشراف علي قسم الحاسوب، المخازن... الخ

مهام القسم الهندسي: و هو القسم المناط به الإشراف علي الجانب المدني من حيث المباني، الترع، الطرق، المرافق العامة فيما يتعلق بجوانب الكهرباء، الميكانيكا و الهندسة المدنية المشار إليها و تحديد المعايير و المواصفات المطلوبة لكل مجال و متابعة المطابقة مع هذه المعايير .

مهام القسم الزراعي: يعتبر هو العمود الفقري للمشروع برمته فبنجاحه ينجح كل المشروع و بفشله يتحقق فشل المشروع حيث يقع علي عاتقه القيام بالمهام الروتينية الآتية: الإرشاد الزراعي، تقنية البذور، أعمال الغيط، البستنة، أما علي الصعيد العملي فإن الهيكل التنظيمي للمشروع يفتقر لكثير من المقومات اللازمة للنجاح حيث لا يتوفر سوي بضعة مفتشي زراعة للإضطلاع بمهام مختلفة في غياب توفر التخصصات المختلفة كما يتضح ذلك من الجدول التالي:-

جدول رقم (٣/٢): بيانات القوي العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م

إسم الوظيفة	إداري	مهندس	ميكانيكي	كهربائي	مالي	حداد/ مساح	خفير	سائق	عامل بنطون	حداد / خراط	فراش/ساعي /جنائني	الجملة
العدد	٥	٧	٥	٢	٤	٢	٦٠	١٩	١٠	٣	٤	١٢١

المصدر: تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، نقلاً عن مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس إدارة المشاريع السابقة و الحالية حسب منطوق القرار الوزاري رقم (٣٩)، بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٢م

بلغت القوة العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م (١٢١) عامل و موظف منهم (٩٣) في درجات عمالية أي ما يعادل ٧٧% من مجموع القوة العاملة بالمشروع و ٦٠% من قوة العمل بالمشروع تتمثل في الخفراء و الحراس، و نسبة ٢٣% فقط من القوة العاملة يتوزعون في وظائف الإدارة، الهندسة، الحسابات و بعض الفنيين. كما يلاحظ أن جدول القوة العاملة بالمشروع في العام ٢٠٠٢م قد خلا من بعض الوحدات الهامة مثل: وحدة التدريب، التخطيط، الإرشاد الزراعي، التسويق، جودة وبحوث و تطوير، وحدة للمتابعة، الحاسوب، إدارة الخدمات الزراعية ذات الارتباط الوثيق بالأنشطة الحرجة للنجاح في المجال الزراعي كتجهيز الأرض الزراعة، العمليات الزراعية، عمليات الحصاد)... الخ، و الخلاصة فإن هذا الهيكل يعج بالعمالة غير الماهرة مما يشير الي عدم التوازن بين طبيعة نشاط المشروع و الكادر الزراعي المتاح، و نكرر القول بأن الدراسات التنظيمية



التي تمت في العديد من المنشآت تؤكد أن وضوح التنظيم وملاءمته لأغراض المنشأة وإمكانياتها يعتبر عاملاً أساسياً في كفاية المشروع ونجاحه في تحقيق الأهداف المقررة. الجدير ذكره هو أن هذه القوة العاملة تقلصت في عام ٢٠١٤م الي (٧٢) عامل فقط دون الإشارة الي وجود أو ادخال تقنيات جديدة تستدعي الإحلال و الإبدال أو ارتباط هذا التقليل بأهداف محددة و معروفة بل المراد تقليل الصرف فقط دون ترشيده.

### الوصف الوظيفي للعاملين بمشروع الزيداب الزراعي

بالرجوع للمادة (٩) من لائحة الخدمة المدنية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٧م و التي تناولت البنود التي يتضمنها الوصف الوظيفي كما يلي :-

١- يتم توصيف الوظائف و تلحق الفئات الوظيفية بسلم الأجور حسب أهميتها.

٢- يعد الوصف الوظيفي كما يلي:-

(أ)عنوان الوظيفة

(ب) درجتها و موقعها في التنظيم

(ج) مجموعتها العامة و النوعية و مجموعة الفئات التي تنتمي إليها.

(د) واجباتها و سلطاتها و مسؤولياتها.

(هـ) الحد الأدنى من متطلبات التأهيل العلمي و الخبرات العملية و التدريب اللازم للقيام بها و القدرات و الصفات المطلوبة لأداء عملها.

و بالرغم من إلزامية وجود وصف وظيفي لكل عامل حسب قوانين الخدمة المدنية بالولاية إلا أنه تلاحظ و من خلال الإطلاع علي سجلات العاملين بالمشروع عدم وجود وصف وظيفي مكتوب بملفات العاملين بهذا المشروع العريق. إن غياب الوصف الوظيفي يجعل من العسير معرفة حجم العمل و نوعه - أي يجعل من العسير تحديد معايير لقياس الأداء. علماً بأن وجود الوصف الوظيفي يعتبر من أهم ركائز تخطيط الموارد البشرية إذ بوجوده تتحقق الفوائد الآتية:-

١- الوصف الوظيفي أساس لتحقيق أهداف المنشأة: إن التحديد الدقيق لأهداف كل وظيفة يشكل

لبنة أساسية من خلال منظور الهيكل الوظيفي الذي صمم أصلاً لتحقيق الأهداف العامة و

التفصيلية للمنشأة المعينة، بجانب خلق نوع من التناغم بين أهداف الوظائف المختلفة و

أهداف المنشأة.

٢- وصف الوظائف أساس في الإختيار و التعيين و الإلتحاق: إذ يسهم الوصف الوظيفي في جعل عملية الإستقطاب أكثر كفاءة. و يحتوي هذا الوصف علي المؤهل العلمي، و المعارف و المهارات و الخبرة التي تتطلبها وظيفة بعينها و هذا بدوره يسهل عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف فتتحقق العدالة إذ يتم الإختيار علي أساس الجدارة و يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣- وصف الوظائف أساس في عملية التدريب: إذ يسمح هذا الوصف بإعداد قاعدة بيانات للتدريب متضمنة المهارات المطلوبة لكل وظيفة و بناءً عليه يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة.

٤- وصف الوظائف أساس في عملية الترقيات: إن الترقية هي عملية ترفيع للموظف إلي درجة أعلي لها مسئوليات و سلطات أعلي و لكن بشرط توفر مواصفات شغل الوظيفة الأعلى و هنا تبرز أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أنها تحدد مواصفات شاغلها و يصبح الشخص الأكفأ في تلبية شروط الوظيفة هو الأجدر بها.

٥- الوصف الوظيفي أساس الدوران الوظيفي (النقل): يؤدي هذا الوصف إلي سهولة و عدالة إنتقال الموظفين رأسياً و أفقياً بين الوظائف المختلفة.

٦- وصف الوظائف أساس تحديد المسئوليات: إن تحديد المهام و المسئوليات بدقة يجعل هناك نوعاً من التحديد القاطع للمسئوليات بحيث يضطلع كل فرد من أفراد التنظيم بجزئية محددة من مجمل إختصاصات المنشأة المعنية بحيث تتكامل الجهود جميعاً دون تداخل أو تقاطع بين شاغلي الوظائف المختلفة.

٧- وصف الوظائف أساس التقييم و المحاسبة: ففي حالة تحديد المسئوليات و الإختصاصات بصورة واضحة يصبح من السهل اكتشاف مواطن الخلل و القصور و بالتالي تتمكن المنشأة من معالجة و احتواء مثل هذه الإنحرافات قبل أن تستفحل و يعظم شأنها بجانب منع تكرارها مستقبلاً. و بالتالي يلعب هذا الوصف دوراً هاماً في عملية الرقابة الإدارية.

٨- وصف الوظائف أساس في تقييم أداء العاملين:- بما أن تقييم الأداء يعني في الأساس الحكم علي كفاءة أداء العامل. و بالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية كأساس للقياس و المقارنة و بالتالي فإن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي من واجبات و مسئوليات محددة.

مما سبق تتضح الأهمية البالغة لوجود الوصف الوظيفي كأساس لتخطيط المورد البشري و بعده أو قصوره - كما في هذه الحالة- يصبح خفض كفاءة تخطيط الموارد البشرية في هذا المشروع أمراً حتمياً.

### التدريب في مشروع الزيداب الزراعي:

يتحقق نجاح المنظمة الزراعية في تحقيق التميز و بأقل تكلفة و أعلى جودة اعتماداً علي العنصر البشري بالدرجة الأولى و يعتبر تطوير و تدريب الموارد البشرية من أفضل الطرق المتاحة للمدراء لتحسين صورة منظماتهم عند الآخرين، كما يعتبر هذا التطوير إستراتيجية أساسية لتحقيق التميز في أداء المنظمة علي المدى البعيد. أما علي صعيد موقف أداء العملية التدريبية بالمشروع قيد البحث و لعدم وجود وثائق مكتوبة تعكس مثل هذا النشاط فقد تم توجيه السؤال مباشرة الي مدير المشروع و الذي أفاد بأن مثل هذه الدورات تأتي أحياناً من وزارة الزراعة بالولاية حسب ما تسمح به ظروفها. جاء في كتاب عبد اللطيف عجمي: حياة في الزراعة (ص: ١٥٩) و تحت عنوان: قضية فشل إدارة الملف الزراعي في السودان أن سرد عدة أسباب لذلك و منها:-

- تسند إدارة المؤسسات و المشاريع في كثير من الأحيان الي كفاءات و خبرات فنية لم تتل أي قدر من التدريب و بناء القدرات في الجانب الإداري لتعتمد علي الموهبة و المهارات الفطرية بعيداً عن معطيات العلم الحديث في الإدارة و مثل هذا الحال يطابق الواقع الذي يعيشه هذا المشروع. و قد سبقت الإشارة الي أن الاعتماد علي مثل هذه المهارات الفطرية لم يعد يحقق أهداف المنظمات في عصر أصبحت سمته الغالبة التغيير و التنافس المستمرين في ظل بيئة معقدة و مضطربة.

### نظام الإتصالات بالمشروع:

يقول بارنارد في نظريته: موازنة المساهمة و الإشباع ( Contribution-Satisfaction equilibrium) أن هناك أربعة دوافع عامة تدفع الإنسان للإلتحاق بالمنظمة و تزيد من إنتمائه لها و مساهمته فيها و هي:

١- الإنسجام مع الزملاء.

٢- تكييف ظروف العمل مع عادات و سلوك العامل.

٣- المشاركة.

٤- الإتصال المتبادل.

الدوافع المذكورة أعلاه تؤكد أن المنظمة الناجحة هي التي تحفظ التوازن بينها و بين العامل من خلال إشباع و تلبية هذه الدوافع<sup>١</sup>. كما أن عامل النجاح الأول في القيادة هو امتلاك ما يعرف بالمهارة الإجتماعية (أي حسن العلاقة مع المرؤسين و التأثير عليهم) - و الذي يتم من خلال الإتصال المباشر معهم و إثارة القضايا ذات الإهتمام المشترك يقال فيها أي كلام علي أساس العصف الذهني- و في استطلاع للرأي أجري بالولايات المتحدة الأمريكية علي عينة من العاملين حصلت هذه المهارة علي نسبة ٧٢% مقارنة مع الإلمام بتقنية الحاسوب ٢٨% ك معايير للجدارة القيادية.

الإتصال هو الوسيلة التي يتم عن طريقها تبادل و نقل المعاني و المعلومات لتحقيق التفاهم بين الأفراد و الوحدات المختلفة و ربطها و تغذيتها بالمعلومات بما يؤثر علي عملية اتخاذ المواقف و القرارات و التفاعل بين الأفراد و المجموعات داخل التنظيم تحقيقاً لأهدافه. و علي صعيد هذا المشروع فإن نمط الإتصالات السائد في المشروع هو إجراء الإجتماعات النمطية، كما تسود الإتصالات من أعلي الي أسفل لنقل التعليمات و التوجيهات. أما علي صعيد الإتصالات الصاعدة فإن مدير المشروع يرفع التقارير شهرياً لمجلس الإدارة لإجازتها ثم تُرفع من بعد ذلك للمحلية التي يقع المشروع في رقعتها الجغرافية و تقوم المحلية بدورها برفع التقارير لوزارة الزراعة و الري بالولاية. كما تستخدم الاتصالات الهابطة مع جمهور المزارعين بعقد إجتماع سنوي معهم تُثار فيه قضايا مثل: أهداف المشروع، بداية الدورة الزراعية، سداد الرسوم للإدارة و هو إتصال من طرف واحد لنقل المعلومات و التعليمات الصادرة من إدارة المشروع و لا يأخذ في الحسبان أنهم شركاء في المقام الأول لا إجراء. أما اتخاذ القرارات فهي من إختصاص مدير المشروع فيما يتعلق بالقوة العاملة و باقي الأمور ذات الطبيعة السيادية فهي من إختصاص مجلس الإدارة.<sup>٢</sup>

**المتابعة بمشروع الزيداب الزراعي:** يقول أحد مزارعي المشروع<sup>٣</sup>: أتاحت الإدارة الانجليزية بيئة عمل جاذبة فقد قامت مثلاً ببناء ثلاث سرايا للخفراء ما زالت باقية حتي اليوم و كذلك كان هناك ما يعرف بنادي الحواشات كل هذا في إطار خلق بيئة عمل جاذبة و تهيئتها لإستقرار الفرد العامل بصرف النظر عن مستواه التنظيمي طالما أنه يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المشروع إلا أن الحال

١ د.فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الاداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، المطبعة العصرية، دبي، ١٩٨٣م، ص ١٠٢

٢ مقابلة مع مدير المشروع في يوم ٢٧/٣/٢٠١٦م

٣ من مقابلة مع: عبد اللطيف الطاهر محمد علي محجوب، مزارع بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الإثنين، الموافق: ٢٧/٢/٢٠١٧م في تمام الساعة الثانية ظهراً بمكتب إدارة التدريب بعطيرة.

قد تبدل الآن فلم نعد نري ذلك و يستطرد قائلاً: في السابق كانت الإدارة تمام فمثلاً الخفير كان نطاق عمله محدداً و المفتش كان مسئول عن قسم معين (الجنوبي، الوسط أو الشمالي)، و يؤدي دوره علي أكمل وجه من خلال المتابعة المنتظمة مع الخفراء و المزارعين يومياً ليلاً و نهاراً ليمنع تدفق الماء خارج الحواشات في الشوارع أو لحواشات لا تحتاج لهذه المياه، بل و قد تضرر بها أحياناً لذلك كان هناك انضباط كبير لمنع وقوع الحدث من الأساس أو المعالجة السريعة و الآنية لذلك، حالياً المفتش لا نراه خلال أسبوعين أو شهر و مدير المشروع لا يزور خلال ٣-٤ شهور لمعرفة الحاصل ميدانياً، كما أن الخفراء بدورهم قد انخفض معدل المتابعة لديهم فمثلاً ليست هناك متابعة لعمل الكراكات العاملة في مجال النظافة فيمكن لها أن تغطي مواقع و تترك أخرى كما تشاء، بجانب ذلك فإن المزارع يحصل علي التقاوي بجهد الخافض دون إرشاد أو توجيه من ذوي الشأن و أحياناً يقوم بهذا الدور منسوبي وزارة الزراعة بالولاية و أبحاث الحديبية و لكن بصورة غير مخططة. و نحن كمزارعين لا نحس بوجود إرشاد زراعي علي مستوي المشروع، أما بالنسبة للحصاد فقد جلب المشروع في ذات مرة حاصدات لإحدي المواسم و لكن التجربة كانت غير ناجحة بسبب التصميم الفني لهذه الحاصدات و أحياناً يتم استجلاب الحاصدات التجارية بواسطة القطاع الخاص فتصل أحياناً متأخرة و بذلك يتضرر المحصول في جزء منه كفاقد أو يؤكل بواسطة الطيور، كما يتأثر بالعوامل الجوية، أو يصبح عرضة للحيوانات السائبة...الخ. و يستطرد نفس المصدر: أنني في عام ٢٠١٦م قد حصلت لي خسارة كبيرة في محصول الطماطم بسبب عدم التسويق بجانب عدم وجود تصنيع لهذه المحصولات التي تفوق إمكانات السوق المحلي. أما آليات التسوية بالليزر فقد تم استجلابها لأول مرة في عام ٢٠١٠م بواسطة شركة نقل التقانة و التنمية الزراعية التابعة لوزارة الزراعة بالولاية و خاصة بالنسبة للمشاريع التي تحتاج تربتها لردم بأخري خصبة مستجلبة من شاطئ النيل.

**ثالثاً: الجوانب المالية بمشروع الزيداب الزراعي:**

**أولاً: مصادر تمويل مشروع الزيداب الزراعي:**

نجد أن المادة (١٣) من قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م قد حددت

الموارد المالية للمشاريع الزراعية الحكومية من الآتي:-

أ - الأصول الثابتة و المنقولة الموجودة بالمشروع.

ب - أي ممتلكات تخصص له من الحكومة الإتحادية و الولاية.

ج - رسوم المياه و الخدمات المقدمة وفقاً لأحكام هذا القانون و اللوائح.

د - الإيرادات المتحصلة من الفائض لأي جزء من ممتلكات المشروع.

هـ - أي موارد أخرى.

أولاً- الإيرادات و منها رسوم المياه: الموارد المالية لمشروع الزيداب الزراعي تعتمد أساسا علي رسوم

المياه ، و تتم محاسبة المزارع علي أساس سنوي

**الأداء المالي: الإيرادات**

جدول رقم (٤/٢): نموذج أداء إيرادات المشروع للأعوام ٢٠١٢ - ٢٠١٣ م

نسبة الاداء	التحصيل الفعلي	الربط	العام المالي
%٣٨	٢,١٤٨,٥٢٥	٥,٧٢٨,٣٠٠	٢٠١٢
%٣٩	٢,٣٩٩,٦٣٧	٦,١٢٨,٣٧٠	٢٠١٣

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل) ، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي

للفترة: ٢٠١٢ م - ٢٠١٣ م

من الجدول السابق يتضح أن مستوي أداء تحصيل الإيرادات بمشروع الزيداب الزراعي %٣٨ ، %٣٩

لأعوام: ٢٠١٢ - ٢٠١٣ م علي التوالي و تتأثر كفاءة الأداء العام للمشروع بمدي توفر التمويل لأن

التمويل هو الأساس في تنفيذ أي خطة عمل. و كما أشار نفس تقرير المراجعة القومي في ثناياه أن

الأمر لم يقتصر علي تدني نسبة تنفيذ الموازنة فحسب بل تعدي إلي ضعف دور الرقابة في الجوانب

المالية والتنظيمية بشكل عام. و نستطرد في ذات السياق بإيراد الجدول التالي:-

جدول رقم (٥/٢): الايرادات و المصروفات لمشروع الزيداب الزراعي للفترة من ٢٠٠٩ م و حتي

٢٠١٣ م (نموذج)

م	العام المالي	الايرادات	المصروفات	العجز / الفائض
١	٢٠٠٩	٣٣,٨٩٥	٢,٢٦٩,١٣٧	عجز
٢	٢٠١٠	٥٧١,٣٧٤	١,٧٥٤,٨٧٢	عجز
٣	٢٠١١	٤٨,٠٨٧	١,٣٦٥,٠٣٦	عجز
٤	٢٠١٢	٢,١٤٨,٥٢٥	٢,٨٤٣,٦٤٢	عجز
٥	٢٠١٣	٣٩٩,٦٣٧	٢,٣٥٣,٤٣١	عجز

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: من ٢٠٠٩م و حتى ٢٠١٣م  
الجدول السابق يعكس العجز المستمر لميزانية المشروع طوال الأعوام ٢٠٠٩ و حتى العام ٢٠١٣م و بنسب عالية. و هذا العجز تؤكد المديونيات التي تثقل كاهل هذا المشروع و غيره كما يعكسه الجدول التالي: جدول رقم (٦/٢) مديونيات المشروعات المبحوثة حتى ٣٠/١١/٢٠٠٥م لصالح البنك الزراعي السوداني:-

اسم المشروع	المديونية (بالدينار)
الزيداب	٩٢,٩١٦,٩٥٤
العالياب	٥٦,٣٥٦,٣٣٤
الباوقة	٣٦,٧٠٥,٢٦٢

المصدر: تقرير مشاريع الأيلولة الخامس، فبراير ٢٠٠٦م  
الجدول السابق يعكس مدي عجز هذه المشاريع الزراعية عن الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين و بالتالي الصعوبة في الحصول علي التمويل خاصة في ظل انعدام ثقافة التعامل مع أكثر من منفذ تمويلي.  
و قد لخص تقرير مشاريع الأيلولة الخامس أن أهم المشاكل و المعوقات التي تعترض مسار هذه المشاريع تتمثل في الآتي:

- عدم الحصول علي التمويل في الوقت المناسب.
- معاناة المزارعين في تسويق محاصيلهم بأنفسهم.
- عدم توفر التقاوي المحسنة.
- ظهور العدار لإرتفاع درجات الحرارة حيث تأثرت مساحات الفول المصري و القمح.
- وجود مديونيات تاريخية علي هذه المشاريع تحد من إنطلاقتها. كل هذه المعوقات تؤكد التلازم القوي بين التخطيط و الرقابة فضعف الأول يؤثر علي كفاءة الثاني.

ثانياً - بنود الميزانية و كيفية الصرف عليها:

- أما المادة (١٤) من نفس القانون فقد حددت أوجه الصرف علي النحو التالي:
- أ - مصروفات تشغيل المشروع و إدارته بما في ذلك الأجور و المكافآت.
  - ب - الصرف الرأسمالي

ج - الإحلال و الإبدال.

د - التنمية الإجتماعية بالمشروع

جدول رقم (٧/٢): يوضح مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٢م بمشروع الزيداب الزراعي (نموذج)

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين	٢٥٠,٠٠٠	٣٢٠,٨٢٠	%١٢٨
الكهرباء	٩٥٠,٠٠٠	٧٠٨,٣٢٨	%٧٥
الزيوت و الشحوم	١٠٠,٠٠٠	١٤٣,٩٣٦	%١٤٤
اسبيرات و صيانة الوابورات	٩٠,٠٠٠	٤٢٩,٨٤	%٤٨
وقود و زيوت عربات	٦٠,٠٠٠	٤٦٥,٩٨	%٧٨
شراء عربات جديدة	٠٠٠,١٠٠	-	-
صيانة الترعة و القنوات	٧٠٠,٠٠٠	٤٢٨,٨٥٣	%٦١
صيانة الطرق و الكباري	٠٠٠,٧٥	١٧,٧٣٥	%٢٤
صيانة الآليات الثقيلة	٠٠٠,٥٠	-	-
إيجار عربات	٢,٠٠٠	٥٦٠,٤٩	%٤٧٨
الهاتف	٧,٥٠٠	٦١٠,٤٤	%٦١
مصروفات التحصيل النقدي و العيني	٧٠,٠٠٠	٨٥٥,٤٩	%١٤
الحوافز و المكافآت	٢٥,٠٠٠	٣٦٧,٣٧	%١٤٩
العمالة المؤقتة	٠٠٠,٣٥	٤٣٢,٣٥	%١٠١
إنارة و مياه و خدمات صحية	٢٥,٠٠٠	٦٩٨,٣١	%١٢٧
الإنارة و النشر	٠٠٠,١	٦٠	%٦
صيانة المباني	٥٠,٠٠٠	٨٠٠,٤٢	%٨٦
أثاثات و أدوات مكتبية	٣٠,٠٠٠	٣٨٤,١٣	%٤٥
الأمشحة و الملابسات	٢٥,٠٠٠	٧٠٥,٤٤	%١٧٩
خدمات اجتماعية	٠٠٠,٢٥	٤٢٧,١٥	%٦٢
مكافآت مجلس الإدارة	٢٥,٠٠٠	٦٠٠,٢٤	%٩٨



البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
النثریات	٢٥,٠٠٠	٦٧٥,٢١	%٨٧
التكريم و الضیافة	٢٠,٠٠٠	٦٠٢,١٢	%٦٣
تعدیة بنطون	٥,٠٠٠	٤٨٠	%١٠
خدمات زراعیة	٥,٠٠٠	٠٤٠,١	%٢١
أخری	١٥,٠٠٠	٤٢١,١٧	%١١٦
صیانة ابواب و منظمات ابوعشرینات	١٠٠,٠٠٠	٢٧٩,٤١	%٤١
دعم اتحاد المزارعین	١٥,٠٠٠	٥٧١,٩	%٦٤
تركيب ظلمبات كهربائیة	٢٠٠,٠٠٠	٧٦٩,١٢١	%٦١
صیانة و اسبیرات عربات	٦٠,٠٠٠	٦٧,٨٦٤	%١١٣
الجملة	٣.١٤٠.٥٠٠	٢,٢٧٣,٢٩٢	%٧٢

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: ٢٠١٢م - ٢٠١٣م

جدول رقم (٨/٢): مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٣م بمشروع الزيداب الزراعي (نموذج)

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين	١٠٨,٠٠٠	٤٨١٣٤٠	% ٤٤٦
الكهرباء	٨٥٠,٠٠٠	٧٢٠٧٧٥	% ٨٥
الزيوت و الشحوم	٦٥,٠٠٠	٨٥٧٩٩	%١٣٢
اسبیرات و صیانة الوابورات	١٠٠,٠٠٠	٥٣٣٠١	% ٥٣
وقود و زيوت عربات	٧٠,٠٠٠	٦٢٠٦٦	% ٨٩
اسبیرات و صیانة العربات	٨٥,٠٠٠	٨٤١٩١	% ٩٩
شراء عربات جديدة	١٥٠,٠٠٠	--	--
صیانة الترع و القنوات	١,٠٠٠,٠٠٠	٤١١٥١٥	% ٤١
صیانة الطرق و الكباري	٧٥,٠٠٠	١٩٣٧٥	%٢٦
صیانة الآليات الثقيلة	٥٠,٠٠٠	١١٥٠٠	%٢٣

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
ايجار عربات	٥,٠٠٠	١٤٠٢٥	%٢٨١
الهاتف	٨,٠٠٠	٥٠٩٠	%٦٤
مصروفات التحصيل النقدي و العيني	٧٠,٠٠٠	٤٧٠٨٠	%٦٧
الحوافز و المكافآت	٣٥,٠٠٠	٣٨٩٨٥	%١١١
العمالة المؤقتة	٠٠٠,٥٠	٤٣١١٧	% ٨٦
إنارة و مياه و خدمات صحية	١٥,٠٠٠	٨٢٨٤	% ٥٥
ال إعلان و النشر	١,٠٠٠	١٨٠	%١٨
صيانة المباني	١٠٠,٠٠٠	٤٢١٣٧	% ٤٢
أثاثات و أدوات مكتبية	٣٠,٠٠٠	١٥٩٢٥	% ٥٣
الاقمشة و الملابس	٣٥,٠٠٠	٣٤٩٣٠	% ٩٩.٨
خدمات إجتماعية	٢٥,٠٠٠	١٥٢٠٥	%٦١
مكافآت مجلس الادارة	٣٥,٠٠٠	٢٤٦٠٠	% ٧٠
النثریات	٠٠٠,٤٠	٢١٨٥٥	% ٥٥
التكريم و الضيافة	٠٠٠,٢٥	١١٢١٤	% ٤٥
تعدية بنطون	٠٠٠,٥	٦٢٥	% ١٣
خدمات زراعية	٥,٠٠٠	٢١٤٥	% ٤٣
أخري	١٥,٠٠٠	١٥٠٢٢	%١٠٠
صيانة ابواب و منظمات أبوعشرينات	١٥٠,٠٠٠	٤٦٩٠	% ٣
دعم اتحاد المزارعين	١٥,٠٠٠	١٤٨٧٥	% ٩٩
تركيب ظلمبات كهربائية	٢٠٠,٠٠٠	٧٥٠٦٣	% ٣٨
الترع مشروع الرهيد	--	٣٧١٩٧٨	%--
دعم وزارة الزراعة	١٥,٠٠٠	--	--
الجملة	٠٠٠.٤٣٢.٣	٨٨٩,٧٣٦,٢	% ٨٠

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: ٢٠١٢م - ٢٠١٣م

أولاً - بالنظر للجدولين السابقين يمكن إستنتاج الآتي: يتضح أن إدارة هذا المشروع تتبني ميزانية البنود التقليدية و التي تبلغ في مجملها (٣٢) بنداً و يلاحظ أنها قد خلت تماماً من بنود مخصصة لأنشطة مثل: التدريب و تنمية الموارد البشرية، المتابعة و التقييم و كذلك الجودة و التطوير و الدراسات و البحوث بأنواعها.

**الأسواق:** يوجد سوق واحد رئيسي بالزيداب و هو سوق أسبوعي في المقام الأول- أي ينشط بصورة أساسية في أحد أيام الأسبوع(يوم السبت). كما توجد بالقرب من الزيداب أسواق الدامر و عطبرة و هي لا تبعد عن الزيداب أكثر من (١٥) كيلو متراً و المنطقة تربطها طرق معبدة بأسواق بورتسودان و الخرطوم و يربطها بالضفة الشرقية للنيل كبري أم الطيور - العكد كما أن أن المعديات (البنطونات) لا زالت تعمل في هذه المنطقة لنقل الأفراد و العربات و المواشي و توجد بالمنطقة شبكة إتصالات حديثة.

**الإنتاج و الإنتاجية<sup>١</sup>** يلاحظ أن التركيبة المحصولية بهذا المشروع من المزروعات المستديمة و الموسمية، أما أهم مساهمات هذه المشروعات في مجال الإنتاج الزراعي كما يري أحمد ابراهيم خليل فهي :-

- ١- أنها تقوم بإنتاج أجود أنواع المحاصيل الحقلية و البستانية و التي تشمل: القمح، البقوليات، التوابل، الذرة الرفيعة، الخضروات، الأعلاف، الموالح، المانجو، الموز، بجانب التمور للإستهلاك المحلي و الصادر و التي تحقق عائد بأكثر من (٨٠٠) مليون جنيه سنوياً.
- ٢- توفير فرص عمل لأبناء الولاية و غيرهم.

تقديم الخبرة الزراعية لبقية المشاريع الزراعية في مناطق السودان المختلفة كما حدث بالنسبة لمشروع الجزيرة الذي أنشئ بعد حوالي (٢٠) عاما بعد مشروع الزيداب الزراعي فرفده بالخبرة الزراعية إذ كان أول المزارعين المؤسسين لمشروع الجزيرة هم من مشروع الزيداب.

يلاحظ النسبة البسيطة المخصصة للأعلاف ٤,٣% فقط بهذا المشروع مما يعكس غلبة الجانب الزراعي علي الحيواني و هذا يشير الي خلل التوازن بين هذين الشقين المكملين لبعضهما البعض و

١ احمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الإدارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر ، ٤ اكتوبر، ٢٠٠٩م

يتناقض مع قواعد القانون الذي عرف هذا المشروع كوحدة إقتصادية متكاملة في مجال الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و البيئة و الموارد الطبيعية. أي أن لا يطغي فيها جانب علي آخر، و عدم التوازن هذا ينسحب علي بقية المجالات في الري، و البيئة و غيرها من المحاور. و يعتبر عدم التوازن مؤشراً علي احتمالية عدم الاستدامة لمخرجات المشروع.

**جدول رقم (٩/٢):** المساحات المزروعة بالفدان بمشروعات: الزيداب الزراعي، العالياي الزراعي و الباوقة الزراعي في الفترة من عام ٢٠٠٠م و حتي عام ٢٠٠٨م

متوسط نسبة الأراضي المتستغلة	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	متوسط نسبة الأراضي المتستغلة
المشروع	٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٩٩
الزيداب	٥,٣٤٣	٦,٥٧٧	٤,٩٢٤	٧,٤٢٣	٥,٢٠٠	١٥,١٠٥	١٢,٦٢٥	١٥,٨٨٢	١١,٠١٤	٤٧%*
العالياي	٣,٧٨٢	١,٩٦٣	٤,٣٧٨	٥,١١٦	٤,٧٦٦	٦,٤٦٨	٣,٩٥٥	٦,٧٥٠	٥,١٥٠	٨٩%
الباوقة	٣,٢٤٩	٣,١٣٩	٣,١٨٤	٣,٨٠٠	٣,٨٥٠	٣,٨٨٥	٣,٢٨٠	٤,٩١٠	٤,٢٥٠	٨٩%

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات، إدارة المشروعات الحكومية بولاية نهر النيل.

و بإجراء مقارنة بين المساحات المستغلة بكل مشروع مع مساحته نجد أن متوسط نسبة الإستغلال لهذه الأرض تبلغ: ٤٧% ، ٨٩% و ٨٩% لمشاريع الزيداب، العالياي و الباوقة علي التوالي\*<sup>١</sup>. أما من حيث التركيبة المحصولية لهذا المشروع فيعكسها الجدول التالي:-

**جدول رقم (١٠/٢):** تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الزيداب الزراعي في المواسم ٢٠٠٦م و حتي عام ٢٠١٤م

الموسم	الدميرة	الشتوي					الجملة
		قمح	فول مصري	بصل	خضروات	اعلاف أخرى	
٢٠٠٦	٣٥٠٠	٥٠٠٠	٦٨٢	١٥٠٠	٥٠٠	٨٦٨٢	
٢٠٠٧	٣٧٠٠	٣٧٠٠	١٥٨٨٢	-	٣٧٠٠	١٥٨٨٢	

<sup>١</sup> \* تم احتساب هذه النسبة من خلال الحصول علي متوسط المساحات المزروعة للمشاريع أعلاه من موسم عام ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م الي موسم ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م مقارنة مع المساحات المسموحة لهذه المشاريع كما مبين بالجدول السابق

١١٠١٤	٣٧٩٢	٦٤١٧	٥٨٥	١٠٥	٢٠١	٤٢٦	١٠٠٠	٤١٠٠	٨٠٥	-٢٠٠٧ ٢٠٠٨
-	-	٧١٠١	٦٦	-	١٨٢	١٠٢	٦٥١	٥٥٠٠	-	-٢٠٠٨ ٢٠٠٩
٢٥٤٤	-	-	-	٥٨٥	١٣٧	٣٠٨	٦٨٦	٨٢٨	-	-٢٠٠٩ ٢٠١٠
١١٤٦٢	٤٤٠٠	٣٦٤٨	١٨٢ (برسد يم جديد)	٢٥	٦٩	١٤٢	٨٩٥	١٧٢٤	٣٤١٤	-٢٠١١ ٢٠١٢
١٣٣٠٨	٥٢٠٠	٤٥٧٤	١٥٣٤	٨١	٥١	٧٥٠	١٣٥٠	٨١٠	-	-٢٠١٣ ٢٠١٤
١١٥٤٠	٥٢٠٠	٦٣٤٢	٣١٤	٩٩٣	-	٧٧٦	١٢١٥	١٤٦٠	-	-٢٠١٤ ٢٠١٥
	٥٢٠٠		٥٠٠	٢٥٠٠	-	٩٩٣	١٧٠٠	٢٢٠٠		-٢٠١٥ ٢٠١٦
	٥٦٧٤		٧٤٦	٦٧	٧٨	٤٥٤	١٥٥٥	٣٠١٣		-٢٠١٦ ٢٠١٧

المصدر: إدارة مشروع الزيداب الزراعي.

الجدول السابق يعكس التذبذب في نسبة التركيبة المحصولية بين المحاصيل الموسمية و المزروعات الثابتة. كما أن محصول القمح يحتل الصدارة من حيث المساحة بالنسبة للمحاصيل الموسمية يليه الفول المصري من حيث المساحة المزروعة خلال الأعوام: ٢٠٠٦ - ٢٠١٦م أما من حيث الانتاجية فنورد الجدول رقم (١١/٢): إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤ - ٢٠١٦م بمشروع

الزيداب الزراعي(نموذج)

م	المحصول	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
١	قمح	١٠ جوال	١٠ جوال	١٤ جوال
٢	فول مصري	٨ جوال	١٠ جوال	١٢ جوال
٣	ذرة	٧ جوال	١٠ جوال	١٢ جوال

المصدر: سجلات مشروع الزيداب الزراعي - يناير ٢٠١٧م

نسبة الإنتاجية أعلاه أقل بكثير من إنتاجية الفدان بالقطاع الخاص لا سيما إذا قورنت بإنتاجية مشاريع الكفاءة (١) & (٢) التابعة للشيخ سليمان الراجحي بولايته نهر النيل و الشمالية إذ بلغت إنتاجية الفدان الواحد (٣٠) جوال قمح و يعزي الخبراء في المجال أن مرد ذلك هو أن الأخير يستخدم تقنية الري المحوري في الري كروي متوازن في الأساس كما أنه يسمح للمحصول بدرجة إمتصاص عالية للمياه و محتوياتها و الذي يؤدي بدوره إلي كثافة النمو الخضري للمحصول هذا بجانب الإستخدام الكثيف للمخصبات و تسوية و تسطیح الأرض مقارنة باكتفاء المشاريع الزراعية الحكومية باستخدام نظام ري الغمر السطحي و التقليدي ذي الإنتاجية الضئيلة. كل هذا يعكس غياب دور الرقابة في تنشيط عملية الارشاد الزراعي و استخدام التقنية الحديثة بهذا المشروع.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع الزيداب الزراعي:

#### التقنية المستخدمة في مجال:

(أ) - نظام الري: الطاقة التصميمية لإنتاج المياه بهذا المشروع تساوي ١٦ م<sup>٣</sup> / الثانية إلا أن الطاقة المنتجة فعلاً فقط ١٠ م<sup>٣</sup> / الثانية<sup>١</sup> حتي عام ٢٠١٠م - كانت هناك ظلمبات ديزل لسحب المياه ثم حدثت عملية إحلال و إبدال للمحطات الخمس التي تمثل مصدر المياه لهذا المشروع في عام ٢٠١١م حيث تم استبدال مصدر الطاقة من ديزل الي كهرباء، هناك تحسن في خدمات إمداد المياه بعد دخول الطاقة الكهربائية من حيث الكمية المتدفقة و تبقي بعد ذلك عقبات أخرى تقلل من كفاءة الري و تتمثل في إنشاء قنوات ري تقليدية (ترابية )، الطمي، الأعشاب التي تعترض التدفق السلس للمياه، التسرب، التبخر ... الخ القائمة. لا سيما أن أطوال هذه القنوات مجتمعة تبلغ (١٢٨) كلم و هي مسافة كبيرة قياساً الي حجم الجهد المطلوب لمعالجة أو التخفيف من حدة آثار مثل هذه العقبات. و لمزيد من الايضاح نورد الجدول التالي يوضح تفاصيل هذه الأطوال.

جدول رقم ( ١٢/٢ ): أطوال الترع الرئيسية و الفرعية بالكيلومتر بمشروع الزيداب الزراعي.

الطول بالكيلو متر	الترعة / الجدول
١٢	عدد (٢) ترعة رئيسية
٤٨	عدد (٧) ترع فرعية

<sup>١</sup> مقابلة مع مدير المشروع في يوم الاحد الموافق ٢٠١٦/٣/٢٧م

عدد (١٧) جدول	٦٨
جملة أطوال القنوات بالمشروع	١٢٨

المصدر: سجلات مشروع الزيداب الزراعي

- و كغيره من المشروعات الزراعية الحكومية يعاني هذا المشروع من عدة معوقات تقنية منها:-
- قصور الخدمات الزراعية كالبحوث و الإرشاد و الميكنة و وقاية النباتات و ضعف استخدام المدخلات الزراعية كالبيذور المحسنة و الأسمدة و المبيدات.
  - قصور خدمات الارشاد الزراعي من حيث توصيل المعلومات المتاحة للمزارعين مثل موعد الزراعة الأمثل.
  - ضعف خدمات الميكنة الزراعية: ففي الدول المتقدمة يستخدم جرار واحد لكل (١٢٠) فدان بينما في الدول النامية و منها السودان يستخدم جرار لكل (١٥٠٠) فدان<sup>١</sup>

(ب) - الآليات:

عادة يتراكم في المنشآت العديد من الأصول المادية من مبان، آلات، معدات و وسائل نقل، حاسبات آلية، و وسائل إتصالات، و يستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لا بد من أن تدر عائداً يزيد عن تكلفة الحصول عليها و الإحتفاظ بها و عموماً يمتلك المشروع الآلات و المعدات و التجهيزات التالية:-

ظلمبات ري، معدات نقل و سحب (رفاس، صندل ترحيل)، كراكة (GRB)، كراكة (CB)، بلدوزر هيماك، موتر قريدر كوماتسو، عدد (٦) عربات لاندروفر، (١) هايلوكس، (١) دفار<sup>٢</sup>.

يلاحظ أن الآليات المتوفرة لدي هذا المشروع قد تم التركيز فيها علي المدخلات الخاصة بتطهير الترع و التي كان يمكن الإستعاضة عنها باستخدام التقنية الحديثة بإنشاء خطوط أنابيب لنقل المياه و بالتالي تجنب كل التكاليف التشغيلية لتطهير الترع مع ملاحظة أن هذا الكم من الآليات لم يشتمل علي أي مدخل للخدمات الزراعية في كل من مراحل التحضير أو الزراعة أو الحصاد من حيث النوع أما من حيث الكم فعدد الآليات متواضع قياساً باحتياجات مشروع بهذا الحجم.

(ج) - الحاسوب:

<sup>١</sup> أمنة بابكر حسين، معوقات إدارة المشاريع الزراعية في السودان، جامعة شندي، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٠، ص ٩٧

<sup>٢</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في يوم الأحد، الموافق ٢٠١٦/٣/٢٧م.

الحواسيب الموجودة بهذا المشروع لا تتعدى عدد اثنين جهاز و يقتصر إستخدامها علي مهام تقليدية مثل الطباعة و كشف المرتبات و تحديد ربط التمويل المطلوب من كل مزارع، أما شبكات الإنترنت، و أعمال الحوسبة و نظام الدورة المستندية الإلكترونية أو إستخدام أي نوع من البرامج التطبيقية الإلكترونية... الخ للتواصل مع الإدارات و الأقسام داخل المشروع، و مع الصناعات الشبيهة، فلم يلحظ الباحث أي وجود لها، و يشير أبوصالح في هذا الخصوص إلي أن توفر التقنية الحديثة يساعد في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية: طاقة ذهنية، و فكرية و مورداً زمنياً. إذ أثبت الواقع في الدول المتقدمة أن أفضل وسيلة لتطوير الأداء و تقليل الفساد المالي و الإداري هو استخدام التقنية الحديثة حتي أصبح من المؤلف الحديث عن ما يسمى بـ Digital Staff (أي الموظف الرقمي) لتنفيذ الإستراتيجيات و الخطط و إلا أصبح الأمر معقداً - و قد ساهمت الحكومات الإلكترونية في تقليل الفساد الحكومي من خلال تصميم برامج و تطبيقات تتضمن كافة الشروط و السياسات دون أن تتاح للعنصر البشري فرصة التعديل فيها. و بما أن التنفيذ يحتاج للمعلومة الصحيحة و في الوقت المناسب كما يحتاج التنفيذ لسرعة التواصل و المتابعة و التقييم فإن التقنية الحديثة تدعم تنفيذ الإستراتيجية بالدعم المعلوماتي.<sup>1</sup>

#### (د) - الأبحاث و الجودة و الإرشاد الزراعي:

علي صعيد المشروع موضع البحث فإن هيكل المشروع التنظيمي لم يشتمل علي وظائف مخصصة لمجالات الإرشاد الزراعي، البحوث و التطوير، و الجودة مثلاً، إنما تتم زيارات في مجال الإرشاد الزراعي من قبل موظفي وزارة الزراعة بالولاية من حين لآخر دون الإلتزام بجدولة زمنية محددة. و في هذا المضمار يطرح الخبير الزراعي عبد اللطيف عجيمي عدة تساؤلات تتعلق بعدم التوجيه للجهود البحثية أو الإستفادة من مخرجاتها علي مستوي المؤسسة نفسها قائلاً:-

١- ما هي علاقة مؤسساتنا بالبحوث التي يجريها مبعوثوها؟

٢- هل الهدف هو الشهادة في حد ذاتها و تأهيل الكوادر، أم أن مثل هذه البحوث ذات قيمة مضافة للمنشأة المعنية؟

٣- لماذا لا تحدد مؤسساتنا لمبعوثيها موضوعات تتعلق بعملها و تساعد نتائجها في تحسين أدائها في المستقبل؟

<sup>1</sup> سليمان أبوصالح مرجع سبق ذكره ، ص ٥٨٩ - ٥٩٠



٤- لماذا لا تطلب الوزارة من مبعوثها تقديم دراسته و نتائجها داخل الوزارة للإستفادة منها؟ بل لماذا لا توجد حتي نسخ من رسائل الماجستير و الدكتوراة في مكتبات هذه المؤسسات؟

٥- لماذا لا نشجع مبعوثينا علي تقديم مقترحات دراساتهم داخل الإدارة المعنية لتتم مناقشتها و كذلك تقديم نتائج دراستهم عند نهاية البحث؟

المنتسبين الجدد للإدارة المعنية لماذا لا يتم تكليفهم بالكتابة حول موضوع معين في الإدارة المنتسب لها و مناقشتهم كنوع من التدريب؟ بالطبع فان مثل هذا التوجه يمكن أن يشكل إضافة للجهود المبعثرة هنا و هناك و لكن الإشكال يظل قائماً طالما أن مثل هذه الثقافة لم تتبلور بعد في ذهنية الكثير من القيادات و منهم واضعي السياسات الزراعية بهذه المؤسسات؟ المقابلات التي أجراها الباحث مع إدارة المشروع و الإطلاع علي ملفات و مستندات هذا المشروع و غيره من المشاريع المبحوثة تؤكد ما ذهب اليه عجمي في عدم تنظيم أو الاستفادة من جهود البحث بداخل هذه المؤسسات نفسها، كجهد ذاتي يمكن أن يسهم الي حد كبير في حل الإشكالات التي تعترض مسار مثل هذه المشاريع الزراعية " و لا ينبئك مثل خبير " - الآية.

#### (هـ) - التأهيل و الصيانة:

ظلت المشاريع القديمة تعمل لعشرات السنوات دون تجديد لأصولها مما قلل من كفاءة وحدات الري و الطلمبات العاملة هذا بجانب تدني سعة الترع و القنوات بسبب تراكم و ترسيب الإطماء. كما أن المساحات المزروعة نفسها قد زادت في بعض المشاريع بعد التوسع في مجال البستنة و بالتالي زادت الحاجة الي زيادة خدمات مد مياه الري و هذا بدوره تطلب تدخل الدولة لإعادة التأهيل كل هذا يضاف اليه المعالجات التقليدية لزيادة كفاءة أداء هذه المشاريع حيث كانت تتم الإستعانة بالعمالة المحلية لتطهير الترع الرئيسية بدلاً عن الميكنة و ذلك بسبب ضآلة الدعم الوارد من المركز<sup>١</sup> في حينها .

و قد فشلت كل المحاولات الكيماوية لإزالة الأعشاب النيلية بالترع و قنوات الري بالمشروع و استمرت المحاولات الميكانيكية ذات الآثار السالبة حيث يتم تعميق الترع و اتساعها حتي أصبحت كفاءتها لا تتجاوز ٦٠%٢

١ أحمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الإدارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر، ٤ أكتوبر، ٢٠٠٩م

١٧٣ من مقابلة شخصية مع مدير مشروع الزيداب الزراعي بمكتبه بالزيداب في يوم الأحد الموافق ٢٧/٣/٢٠١٦م مقابلة مع مدير المشروع

(و) - حماية البيئة: أشارت بعض الدراسات (أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي: ص ٣٦٠) لدور الغابات في حماية البيئة و إمتصاص التلوث هذا بجانب صد الزحف الصحراوي و تهيئة البيئة لنزول المطر و بالتالي الإسهام في استدامة المشروع نفسه. أما واقع المشروع في التعامل مع هذه الجزئية فنجد أنه كان هناك حزام شجري لحماية البيئة تلاشي مع عمليات التوسع في المشروع.

**الخدمات الإجتماعية بالمشروع:-**

كان المشروع يقدم خدمات إجتماعية لسكان منطقة المشروع في مجالات التعليم و الصحة إذ كان مال الخدمات يخصم من المزارع حتي عام ١٩٩٨م إلا أن ذلك قد توقف بعد ذلك التاريخ.

**البعد الرابع: الرقابة المتبعة و المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح في مشروع الزيداب الزراعي و كيفية التغلب عليها.**

**نوع الرقابة المتبعة بالمشروع:-**

كما سبقت الإشارة في متن هذا البحث فإن هناك وسائل متعددة للرقابة و منها:- وسائل الرقابة التقليدية:مثل، الملاحظة الشخصية، تقارير الأداء، شكوي العملاء، الإجتماعات الدورية، سجلات الحضور، الزيارات المفاجئة، الحوافز...الخ، بجانب وسائل الرقابة الحديثة: مثل:- خرائط مراقبة الجودة، أسلوب بيرت، المسار الحرج، خريطة جانث... الخ.

و بالنظر للهيكل التنظيمي لهذا المشروع فإنه لم يشتمل علي إدارة للمتابعة و التقييم أو الرقابة كجهاز مختص و مستقل مثلاً و الشواهد الدالة علي صحة ذلك كثيرة منها علي سبيل المثال أن الميزانية السنوية للمشروع- هي الأخرى- قد خلت بنودها تماماً من أي إشارة لميزانية مخصصة لعملية الرقابة الإدارية و تبين من خلال المقابلات الميدانية التي أجريت مع إدارة المشروع أن الرقابة بالمشروع تتم من خلال مفتشي الغيط (الحقل) فقط و تتم الرقابة عبر رفع تقارير مكتوبة و أحياناً شفاهة لمدير المشروع و من ثم يقوم مدير المشروع برفع التقارير لمجلس الإدارة لإجازتها ثم ترفع للمحلية التي يقع المشروع في رقعتها الجغرافية و تقوم المحلية بدورها برفع التقرير لوزارة الزراعة بولاية نهر النيل كإجراء روتيني. فهناك غياب لما يسمى بفريق المتابعة و التقييم و الذي يشرف علي و يعضد جهود المشرفين الميدانيين بجانب عدم وجود خطط متابعة في الأصل و بعد فحص مستندات المشروع وإجراء المقابلات مع المسؤولين بالمشروع اتضح أن التقارير، الإجتماعات الدورية، الرقابة المستندية هي أساليب الرقابة المستخدمة في هذا المشروع و كلها تقع في نطاق دائرة الرقابة التقليدية كمؤشر

واضح علي نوع الرقابة المتبع. أما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحية فتمثل بصورة أساسية في الآتي:-

- ١- قصور قوانين الأرض و الحيازة و علاقات الانتاج كأهداف رقابية .
- ٢- الإفتقار للتخطيط الإستراتيجي الذي تشتق منه الأهداف الرقابية.
- ٣- تبني أسلوب التخطيط العادي القائم علي الميزانيات السنوية كبديل للميزانيات المبنية علي الأداء .
- ٤- إهمال إجراء المسوح الضرورية لحساب المؤشرات الأساسية للوضع الإبتدائي مما يجعل قياس التقدم في التنفيذ محفوف بمخاطر الإعتماد على الحدس والإنطباع والتجربة الشخصية الفردية التي لا يمكن تصميم القياس عليها.
- ٥- قلة التدريب و التأهيل للكادر البشري في المجال الرقابي.
- ٦- القصور المعرفي للقيادات الإدارية بالمشروع فيما يتصل بأسس الإدارة الحديثة
- ٧- تأثير الجانب الإجتماعي علي استخدام مبدأ المساءلة عند خرق القانون كالمجاملات في مسألة الحضور و الإنصراف مثلاً.
- ٨- عدم توفر ميزانيات محددة لدعم الأجهزة الرقابية في المؤسسات الحكومية المبحوثة.
- ٩- عدم وجود جهاز رقابي مختص و محدد لهذا الغرض بهذا المشروع.
- ١٠- عدم وجود أهداف كمية و محددة بالمشروع.
- ١١- عدم مناقشة التقارير الشهرية و السنوية للإستفادة من التغذية الراجعة و بناء ثقافة التعلم.
- ١٢- عدم وجود نظام معلومات و تغذية مرتجعة توضح للعامل مستوي أدائه أولاً بأول و عدم تناسب الحافز مع حاجات الأفراد لتنمية الرقابة الذاتية للعاملين.
- ١٣- عدم إنسجام الهيكل التنظيمي مع التوجه نحو الحكومة الإلكترونية و الذكية في تقديم الخدمات.
- ١٥- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة و المعتنقة في أوساط العاملين بالمشروع لا تتيح الإستفادة من الأساليب الرقابية الحديثة.

هذا و يمكن التغلب علي مثل هذه العقبات إذا وجدت الإرادة السياسية التي تسند الإرادة الإدارية في التحول إلي و قيادة التغيير نحو التحديث، بجانب إسناد النظام الإداري بالحكومة الإلكترونية التي يمكن أن تقضي علي جانب كبير من الضعف الإداري و تسند الجانب المالي، سن قوانين الأرض و استخداماتها والحيازة وفرض تطبيقها، و تحديد علاقات الانتاج علي أسس تشجيعية، تحسين شروط

الخدمة للعاملين، الإهتمام بالتدريب والتأهيل، و توفير المناخ المناسب للعمل حتي يتسني للعاملين الإرتقاء لدرجة الرقابة الذاتية كأسمي نوع رقابي تعرفه الانسانية.

## المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

### البعد الأول: النشأة و التطور و الأهداف

تأسس مشروع العالياب الزراعي في عام ١٩٤٣م بهدف إعاشي حيث بدأ بزراعة الذرة الشامي و أبو سبعين و القمح ثم تطور الأمر لاحقاً بإدخال المحاصيل ذات العائد الاقتصادي المرتفع. و من حيث التطور فقد كان هذا المشروع جزءاً لا يتجزأ من مؤسسة الشمالية الزراعية و من ثم فقد مر بكل مراحل التطور التي مرت بها هذه المؤسسة الي أن تم حلها و من ثم بدأت مرحلة جديدة كان للمزارعين فيها دوراً واضحاً بدخولهم الموسع في مجالس إدارات هذا المشروع.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بمحلية الدامر شرق النيل في المنطقة الممتدة من قباتي جنوباً الي الحاوية شمالاً بطول (١٤) كلم و عرض ٣,٥ كلم بمساحة كلية تبلغ (٥٦٠٠) فدان. و يعمل به عدد (٨٠٠) مزارع. عدد العاملين بالمشروع (٢٨) عامل في عام ٢٠١٥م

**السكان:** يقدر عدد سكان منطقة المشروع بحوالي (٢٥,٠٠٠) نسمة يتوزعون علي عدد (٦٢) قرية

### الخطط المستقبلية لمشروع العالياب الزراعي:

- ١- تكملة تنفيذ الإمتداد و مشروع الأمن الغذائي العالياب (٢,٥٠٠) فدان
- ٢- إستكمال شق ترعة المشاريع الخصوصية (إمتداد قباتي - الأهالي) - البالغ مساحتها (٤,٠٠٠) فدان
- ٣- إنتاج محاصيل تنافسية
- ٤- بناء القدرات البشرية للمزارعين و العاملين
- ٥- تحسين نسل الحيوان
- ٦- ازالة شجرة المسكيت حول المشروع<sup>١</sup>

**البعد الثاني: الجوانب القانونية والإدارية و التنظيمية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بمشروع العالياب الزراعي**

### أولاً: الجوانب القانونية بمشروع العالياب الزراعي:

باستثناء مشروع الزيداب الزراعي فإن بقية المشاريع الزراعية الحكومية قد تم إنشاؤها في الغالب بواسطة الحكومة بالتركيز علي الأهداف الإجتماعية و خاصة توفير الإمدادات الغذائية للسكان

١ المصدر: منشورات مشروع العالياب الزراعي

المحليين و تحسين مستوى معيشتهم و يخضع المشروع لقانون المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م تعديل سنة ٢٠٠٩م و لوائحه المفسرة له و هناك شبه استقلال مالي وإداري ليمنح المشروع مساحة من الحرية و المرونة في الحركة. و بما أن هذا المشروع كان ضمن منظومة المشاريع التابعة لمؤسسة الشمالية الزراعية فقد مر بجميع التطورات التي ورد ذكرها عند تناول مشروع الزيداب الزراعي من حيث النشأة والتطور، كما أنه قد تم مؤخراً حل إتحاد المزارعين - كشريك إداري - منذ عام ٢٠١١م و حل محله الجمعيات الإنتاجية حسب قانون تنظيم أصحاب المهن للإنتاج الزراعي و الحيواني و تهدف هذه النقلة إلي أن تقوم هذه الجمعيات بتنظيم نفسها بصورة أكثر قرباً من تناول قضايا المزارعين و خاصة فيما يتعلق بجانب التمويل إذ أصدرت البنوك مؤخراً سياسات جديدة تقضي ألا يتم التمويل إلا عبر هذه الجمعيات الإنتاجية و تحت ضماناتها كما تهدف هذه النقلة أيضاً إلي تطوير الإنتاجية من خلال اتباع الأساليب العلمية في التنظيم و التسويق و العلاقات العامة كمبادرة إصلاحية بخلاف ما كان عليه الحال مع اتحادات المزارعين سابقاً حيث توقعت هذه الإتحادات خلف جدر مهام إدارية شكلية بشكل أقرب إلي التسكين الوظيفي أو علي أساس تشريفي و لخدمة أغراض سياسية تهتم النظام السياسي القائم أكثر من صلتها بالإنتاج و الإنتاجية.

#### ثانياً: الجوانب الإدارية بمشروع العالياب الزراعي:

يدار المشروع بواسطة مجلس إدارة و جهاز تنفيذي تحت رعاية وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية بالولاية و ينظم مهامه في إطار قانون المشاريع الزراعية الحكومية و اللوائح المفسرة له بجانب أنظمة عمل تتم مراعاتها عند مزاوله الأنشطة المختلفة و يتم إتخاذ القرارات الإدارية من المستويات القيادية علي مستوى المشروع أو من الجهات الأعلى علي مستوى الولاية في ضوء تلك التشريعات و تقوم الولاية بدورها بالتنسيق مع المستوى الإتحادي - كأعلي مستوى في المجال الزراعي- لإستقبال الموجهات و السياسات العامة للدولة في مجال الزراعة. و بالرغم من مساحة الحرية النسبية التي منحت لهذه المشروعات للإنتلاق إلا أن الباحث يلاحظ أنه لم يتم الإستفادة منها و ظلت هذه المشاريع نمطية في تفكيرها و نظمها و طريقة إدارتها و لم تأتي بجديد كما كان يتوقع بعد تخويلها صلاحيات قانونية تصلح كقاعدة قوية للإنتلاق.

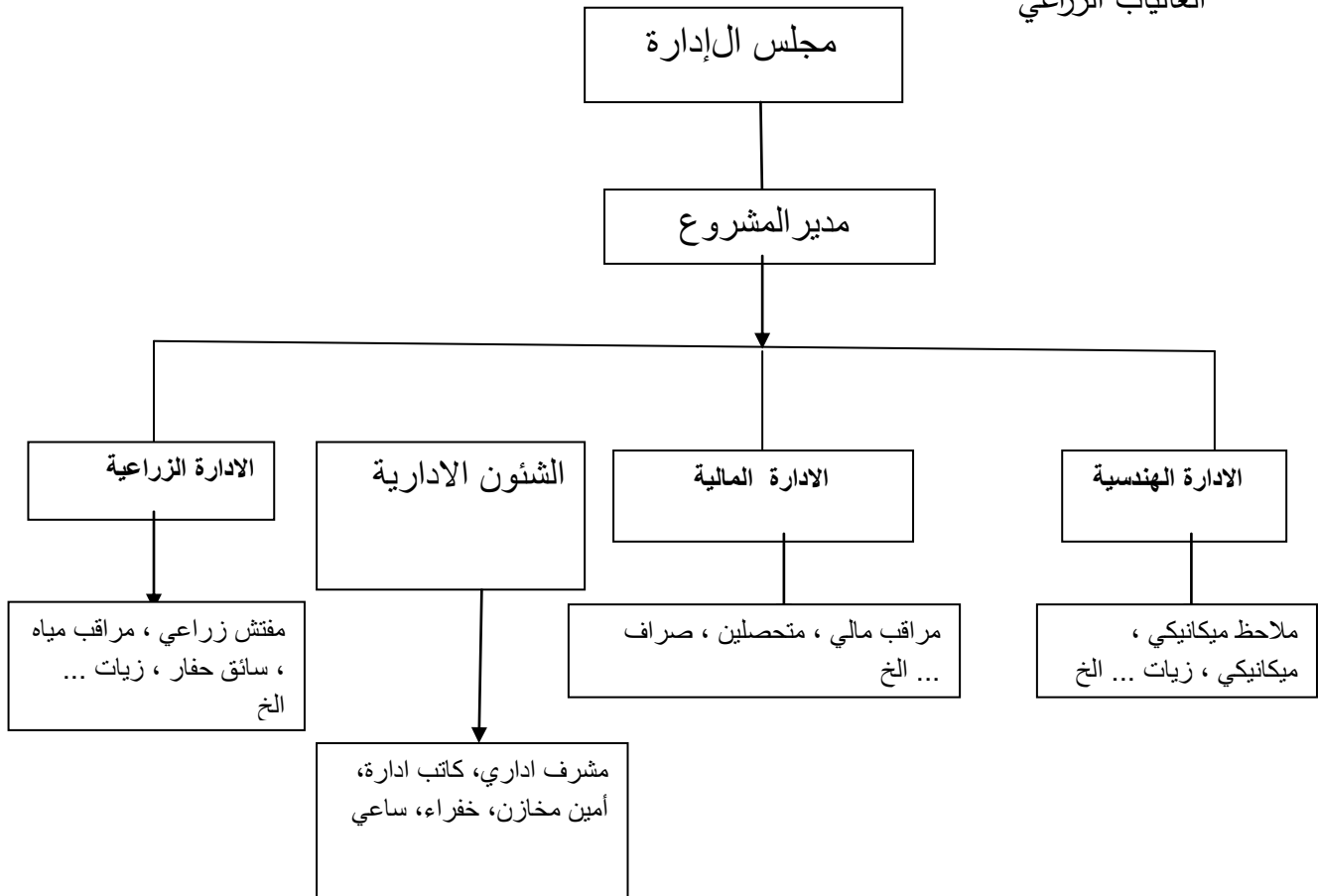
#### علاقات الإنتاج بين المشروع و المزارعين بمشروع العالياب الزراعي:

هناك عقود مبرمة بين المزارعين و المشروع إلا أنها لا تُجدد سنوياً و يذكر مدير المشروع في هذا الخصوص أن الذي يجري هو إصدار شهادة حواشة للمزارع تتضمن البيانات الأساسية بها أما الرسوم

الزراعية المفروضة من قبل الحكومة علي الأراضي الزراعية الحكومية كإيجار سنوي تستفيد منه المحليات، كما يوجد عقد إيجار مع وزارة الزراعة بواقع (١٠) عشرة جنيهاً للفدان لصالح الوزارة كما تخصص ميزانية المشروع السنوية دعم مباشر لوزارة الزراعة بمبلغ (٢٠,٠٠٠) جنيه كدعم إجمالي تسدد للوزارة حسب ظروف المشروع. و تطالب إدارة المشروع المزارع بسداد فاتورة المياه حسب الفئات المقررة. أما الفصل في المنازعات التي تحدث بين المزارع و المشروع فإنها تُحال للجنة الغيط للفصل فيها و في حالة العجز عن حلها فإنها تحال للوزارة بتوصية من مجلس الإدارة. هذا و يقوم المزارع بكل العمليات الزراعية ابتداءً من مرحلة التحضير و حتي الحصاد و له الحق في اختيار المحصول الذي يختاره و لا تتدخل إدارة المشروع في فرض زراعة محصول بعينه.<sup>١</sup>

ثالثاً - الجوانب التنظيمية بمشروع العالياي الزراعي: شكل رقم (٢/٢): الهيكل التنظيمي لمشروع

العالياي الزراعي



المصدر: من مقابلة مع مدير المشروع في يوم ٢٥/٧/٢٠١٦م

المصدر: إعداد الباحث من بيانات مشروع العالياي الزراعي

مهام مجلس الإدارة: مجلس الإدارة بمشروع العالاياب الزراعي به عدد (١٨) عضواً: الرئيس، نائب الرئيس، و المقرر و البقية أعضاء بجانب عدد (٤) لجان و هي: المالية (المشتروات)، زراعية: الحقل(الغيط): تساعد المدير في الإشراف علي نظافة الترع و المصارف)، و الإجتماعية ( الخدمات الإجتماعية ) بجانب لجنة شئون المجلس. و يعكس الجدول التالي تشكيل هذا المجلس.

**جدول رقم ( ١٣/٢ ): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع العالاياب الزراعي:**

العدد حسب المهنة	المهنة	العدد حسب المستوي التعليمي	المستوي التعليمي	العدد حسب الفئة العمرية	الفئة العمرية
٤	زراعي	٦	جامعي	٩	(٤٥ - ٥٥) سنة
٦	مزارع	٦	ثانوي	٤	( ٥٦ - ٦٥ ) سنة
٢	محاسب/كاتب	٦	أساس	٥	أكثر (٦٥) سنة
٣	قطاع خاص (تجارة ووظيفة)	١٨		١٨	الجملة
٣	التشريع	٣	-		

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة والثروة الحيوانية (إدارة المشروعات الحكومية) - ولاية نهر النيل. بالنظر للجدول السابق نجد أن تشكيل مجلس الإدارة به (٣٣%) يحملون مؤهل جامعي. و يبقى السؤال حول امكانية قدرة و استجابة هذا المجلس للاضطلاع بدوره الوارد في جدول الاختصاصات التي حولها إياه قانون ادارة المشاريع الزراعية لسنة ٢٠٠٦م بولاية نهر النيل. أما هيكل القوة العاملة للجهاز التنفيذي للمشروع فيعكسها الجدول التالي.

**جدول رقم ( ١٤/٢ ): بيانات القوي العاملة بمشروع العالاياب الزراعي في عام ٢٠١٦م**

إسم الادارة	العدد	الوظائف
الإدارة الهندسية	٦	ميكانيكي، ملاحظ ميكانيكي، زيات و سائق + مهندس كهرباء غير متفرغ
الإدارة الزراعية	١٤	عدد (٣) مفتش زراعي (٧) مراقب مياه، سائق حفار، سائق عربة و زيات حفار .
الإدارة المالية	٥	مراقب مالي، عدد (٢) متحصل، واحد صراف، واحد كاتب حسابات
الشئون الإدارية	٩	مشرف إداري، كاتب إدارة، أمين مخازن ، ساعي، + عدد (٤) خفير حراسة: ٢ بالمكتب و ٢ بالبيارة + خفير مؤقت للحفار

المصدر: من مقابلة مع مهندس زراعي: تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالاياب الزراعي بمكتبه بالعالاياب في يوم الإثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م، الساعة الواحدة ظهراً.



**القوة العاملة:** تبلغ القوة العاملة بمشروع العاليايب الزراعي عدد (٣٤) منهم ٤٠% موظفون و الباقي عمال: و تتوزع هذه القوة علي الأقسام التالية: القسم الهندسي: و به عدد (٦) من التخصصات المختلفة في مجال الميكانيكا و الكهرباء، الإدارة المالية و بها (٥)، و القسم الزراعي و به عدد (١٤) وظيفة مختلفة و عدد (٩) بالشئون الادارية<sup>١</sup>.

### مهام الجهاز التنفيذي:

**مهام مدير المشروع:** الإشراف العام، مسئول مالياً و إدارياً لدي مجلس الإدارة.

كسابقه يتمتع المشروع بوجود مجلس إدارة نمطي تقليدي و أن الوظائف التنفيذية في هذا المشروع لم تتضمن وحدات هامة مثل الإرشاد الزراعي، أو الجودة و البحوث و التطوير، أو التسويق، أو حتي إدارة للجمعيات التعاونية الزراعية لتجميع الموارد و نقل التقنية و الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير للإنتاج في مجال التسويق، كما تعكس الخريطة التنظيمية لهذا المشروع تكافؤ الفرص الإدارية و الفنية تقريباً إذ يفترض وفرة في الكادر الفني و المهني في هذا المجال عالي التخصصية و تكون الكوادر المساعدة في أدني سقف ممكن من حيث العدد.

**التدريب:** يتم التدريب بالمشروع حسب الفرص السانحة و لم تشمل الميزانيات للسنوات المتتالية علي بند مخصص للتدريب و إن وجد فهو ليست أولوية و لا يدخل في حيز التنفيذ.

### الإتصالات و إتخاذ القرارات بمشروع العاليايب الزراعي:

بتوفر المزيد من وسائل الإتصال يمكن لأي مؤسسة أن تضمن المشاركة الإيجابية من قبل العاملين بها ... هذه التقنية يجب أن تكون دأب القيادات في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية من خلال فتح قنوات إتصال فعالة مثل صناديق الشكاوي و الإقتراحات، الإجتماعات غير الرسمية و لخلق ولاء

### مؤسسي لا بد للقائد من تطوير خطة تواصل مع المستويات الأخرى عن طريق<sup>٢</sup>

١- التقارير

٢- الإجتماعات: يقال أي كلام، و الإستفسار بأي سؤال؟

<sup>١</sup> المصدر: تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، منقول من مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس ادارة المشاريع السابقة و الحالية حسب القرار الوزاري رقم (٣٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٢م  
<sup>٢</sup> محمد حسين سليمان ابو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، الدامر / مارس ٢٠١٦م

٣- لضمان ولاء جميع العاملين لا بد من المشاركة، و الإعلام و الإخطار ... الخ أي معرفة الذي يحدث علي كافة المستويات بالمنشأة و مشاركة المعلومة في وسط ما يمكن تسميته بالعائلة الكبيرة. الإهتمام بالعاملين<sup>١</sup>. و السؤال عن أحوالهم وشؤونهم الخاصة يمثل تفاعلاً حقيقياً و يكسر كل الحواجز و يرفع الروح المعنوية و بالتالي يؤدي الي زيادة الإنتاجية و رواج المنشأة. أما علي صعيد المشروع فإن التقارير الدورية المكتوبة و الشفاهية فهي السائدة كوسيلة للتواصل و المشاركة.

#### رابعاً - الجوانب المالية:

#### مصادر التمويل:

تم تحديد مصادر تمويل المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل في القانون الولائي رقم (١) لسنة ٢٠٠٦م و قد سبقت الإشارة لهذه المصادر في متن هذا البحث.

الإنتاج و الإنتاجية: الجدول التالي يعكس المساحات المزروعة بالمشروع.

جدول رقم (١٥/٢): المساحات المزروعة بالفدان بمشروع العالياي الزراعي

النوع	المساحة / فدان
جناين مثمرة	٦٢٣,٥٨
جناين غير مثمرة	٢٦٩,٣٢
برسيم و شتول موالح	٧٥٦,٧٥
حناء	٦١٣,١٨
نخيل / فدان	١٣٠,٨٩
نخيل (عدد)	٤٢٣٦

أما المحصولية بهذا المشروع فهي: (ذرة ديكري، خسروات صيفية،) قمح، فول مصري، بصل و

خسروات شتوية (، البرسيم، البقوليات ... الخ

المستديمة: حناء، الموالح، النخيل، المانجو. و يوضح الجدول التالي تفاصيل مساحة هذه المحاصيل.

١ فان هورن وبراسكي، الادارة والقيادة والتميز (ترجمة هند رشدي) - الطبعة الثانية، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص (١٦١)

جدول رقم (١٦/٢): تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع العالياب الزراعي في

الموسم ٢٠٠٦م و حتى عام ٢٠١٦م

الموسم	الدميرة	الشتوي						جملة الشتوي	الجنائن	الجملة
		قمح	فول مصري	بصل	خضروات	اعلاف	أخري			
-٢٠٠٦	٣٠٠٠	١٥٠٠	-	-	-	-	٢٠٠٠	٢٧٥٠	٨٢٥٠	
٢٠٠٧										
-٢٠٠٧	١١٨٠	١٥٢٠	٥٠٠	١٠٠	٥٠	٥٠	٢٢٢٠	١٥٠٠	٤٩٠٠	
٢٠٠٨										
-٢٠٠٨	-	١٦١٦	٢٩٠	٨٠	٧٥	١٨٠	-	-	٢٦٤١	
٢٠٠٩										
-٢٠٠٩	-	٢٩٤	٣٦٥	٢٨٦	١٣٧	٥٨٥	-	-	٢٨٩٣	
٢٠١٠										
-٢٠١١	١١١٤	٥١٣	٥١٠	٢٢٠	٣٠	١٥٠	٢٧٩	٢٤٩٤	٥٣١١	
٢٠١٢										
-٢٠١٣	-	٢٠٠	٧٥٠	٣٠٠	٧٥	-	٨٠	٢٥٥٨	٥٣٦٨	
٢٠١٤										
-٢٠١٤	-	٤٧٥	٦٠٠	٣٥٠	١٥	-	٢٣٠	٢٥٥٨	٤٢٢٨	
٢٠١٥										
-٢٠١٥		٢٢٧	٥٧٣	٣٣٠	٢٧	١٥				
٢٠١٦										
-٢٠١٦		٣٠٢	٥٣٧	٢٥٣	٧٢					
٢٠١٧										

المصدر: من سجلات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الغابات و الري، إدارة المشروعات الزراعية

الحكومية بولاية نهر النيل.

من الجدول السابق يتضح أن اتجاه الانتاجية يتصف بالتذبذب في المساحات المزروعة بالقمح

رغم أن هناك نمو مضطرب في استهلاك القمح في السودان كبديل للذرة و الدخن- و بالتالي زيادة

الإعتماد علي السوق العالمية لتلبية الإحتياجات الإستهلاكية و هذا ان دل علي شئ فإنما يشير الي غياب السياسات التي تشجع علي تطوير زيادة مساحات القمح كماً و نوعاً.  
جدول رقم (١٧/٢): المحاصيل الرئيسية و المساحات بالفدان و متوسط الإنتاجية للفترة (٢٠٠٧-٢٠١١م) بمشروع العالاياب الزراعي:

رقم	المحصول	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	متوسط الإنتاجية
١	الذرة	١٨٠٠	١٣٠٥	١٤٥٤	١٢٠٠	-	١٠-١٤ جوال للفدان
٢	القمح	٨١٤	١٠١٣	٩٨٤	٢٩٤	٥٤٥	٩-١٦ جوال للفدان
٣	فول مصري	١٠١	٤٧٥	١٧٥	٣٨٦	٦٢٥	٦-١٠ جوال للفدان
٤	البصل	١٥٥	٢٤٠	١٢٤	٢٠٤	٣٧٠	٦-١٠ طن للفدان
٥	الحنه	٣٨١	٣٩٥	٤٠٥	٤٣٥	٥٦٠	٦-١٠ طن للفدان
٦	البرسيم	١٩١	٣٣٣	٤١٦	٥٢٥	٥٩٥	-
٧	البساتين	٧٣٢	٧٢١	٨٩٩	٩٠٠	٩٠٠	-
٨	قرعيات .	٧٠	٦٥	١٠٤	١٤٨	٦٠	-
٩	الاعلاف	١٢٠	٢٠٩	٤٥	١٢١	١٣٠	-
١٠	أشجار النخيل	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	-

المصدر: مهندس ري، محمد أبو القاسم عثمان، مدير مركز نقل التقانة و التنمية الزراعية، وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جايقا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م

من الجدول السابق يتضح تواضع الإنتاجية في محاصيل إستراتيجية كالذرة و القمح خاصة إذا تمت المقارنة مع إنتاجية القطاع الخاص مثل مشروع الكفاءة (٢) التابع للشيخ سليمان الراجحي بمنطقة القولد و الدبة بالولاية الشمالية حيث بلغت إنتاجية الفدان لموسم العام ٢٠١٦م عدد (٣٠) جوال للفدان الواحد.

### الأسواق بالعالياب:

يعتبر سوق الثلاثاء الأسبوعي أكبر الأسواق بالمنطقة، كما يوجد بالمنطقة سوق القلعة و الذي ينشط في يومي الإثنين و الخميس هذا بجانب سوق الجمعة بقباتي، و يعتبر سوق الدامر القريب من المنطقة هو السوق الرئيس لإستقبال منتجات العالياب هذا بجانب السوق المركزي بالخرطوم بحري.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع العالياب الزراعي:

#### نظام الري في مشروع العالياب الزراعي:-

أولاً: البيارات، يوجد عدد (٢) بيارة إحداها تعمل بالكهرباء بينما الأخرى تعمل بالديزل علماً بأن الطاقة التصميمية لهذه البيارات (٤) م<sup>٣</sup>/ث إلا أن المستغل منها فعلاً هو : ٣,٥ م<sup>٣</sup>/ث<sup>١</sup>

#### جدول رقم (١٨/٢) -الطاقة الكهربائية بمشروع العالياب الزراعي-

العدد	انتاج المياه م <sup>٣</sup> /ث	مصدر الطاقة
(١) وحدة ري كهربائية	٢	كهرباء عامة
(٢) وحدة ري كمنز ٢٤ بوصة	٢	تم تحويلها للعمل بالكهرباء في عام ٢٠١٥

المصدر: مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الإثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م الساعة الواحدة ظهراً.

ثانياً: شبكة الري: يبلغ جملة طول ترع الري بهذا المشروع ٤٨,٨ كلم منها التربة الرئيسية وحدها بطول ١٤ كلم بينما عدد (١٩) ترعة فرعية بطول: ٣٤,٦٨٤ كلم - كما يوجد جسر ترابي بطول (٤١) كيلو متراً للحماية من الفيضانات و السيول - و ما زال مشروع العالياب الزراعي يستخدم نظام الري السطحي التقليدي القائم علي البني التحتية الترابية بمشاكله المتعددة و المتمثلة في الآتي:-

١-عدم كفاءة ماكينات و مضخات الري نسبة لموديلاتها القديمة و الإستهلاك الكثير للوقود.

٢-عدم كفاءة كميات المياه المتدفقة في القنوات الرئيسية و الفرعية لانسداده بالنباتات و الأعشاب

١ من مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الإثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م الساعة الواحدة ظهراً.

بالإضافة لتراكم الطمي في موسم الدميرة و هذا يؤدي بدوره الي فقدان نسبة عالية من مورد المياه بسبب التبخر، عمق مجري القنوات، بجانب عملية التسرب. و لنظافة و تطهير هذه الترع من الأعشاب و الطمي فإن مشروع العالاياب الزراعي - كمنظيره مشروع الزيداب - ما زال يستخدم التقنية الميكانيكية لنظافة الترع من الأعشاب و قد فشلت كل الجهود المبذولة لاستخدام التقنية الكيميائية و ذلك رغم الإستعانة ببحوث الحديدية (قسم وقاية النباتات) مما يشير الي بدائية الوسائل المتبعة في التعامل مع المعضلات التي تواجه الزراعة بالولاية بشكل عام. كل هذا يعكس بوضوح غياب بناء الشراكات و التواصل مع المشاريع الأخرى ذات التقنية الحديثة أياً كانت داخلياً أو خارجياً.

٣- البني التحتية للري غالباً عرضة للتشقق و الدمار أثناء المواسم الزراعية مما يؤدي الي فشل المحاصيل بسبب الجفاف أو انقطاع المياه.

٤- التحضير غير الجيد للأرض و عدم تسويتها و الذي يقود لتوزيع غير عادل للمياه مما يتسبب في تدني نوع الإنتاجية و قلة الكثافة<sup>١</sup>.

هذا و قد اقترح مهندس: محمد أبو القاسم عثمان مقترحات حلول لهذه الإشكاليات التي تعترض مسار عملية الري و تتمثل مقترحات هذه الحلول في الآتي:-

٥- القيام بحملات إرشادية لمجابهة تدني إسياب و تدفق مياه الري بالقنوات بالتنسيق مع مجالس الإدارة، إتحادات المزارعين، المدارس الحقلية للمزارعين لنظافة قنوات الري بأنواعها و طلب العون الفني و المالي من المنظمات ذات الصلة بإدارة المياه.

## ٢- في مجال أنابيب و منظمات المياه:

أولاً: الأنابيب، إستبدال الأنابيب المعدنية بأخرى بلاستيكية لأنها أرخص و تعيش طويلاً.

ثانياً: منظمات المياه، تعديل قطع المنظمات لأخرى أرخص و بتصميم أكفأ.

ثالثاً: رفع الوعي لدي المزارعين باستخدام تقنية الليزر لإستخدام أكفأ للمياه بالتنسيق مع تحادات المزارعين.<sup>٢</sup> شهد العام ٢٠١١م نقلة نوعية في تحديث مصادر الطاقة بدخول وحدتي ري كهربائية أدت الي إنخفاض تكلفة التشغيل بنسبة ٤٠% كما يقول مدير المشروع<sup>٣</sup> و ما ذكر من معوقات

١ مهندس ري محمد أبو القاسم عثمان، ورقة مقدمة لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مرجع سبق ذكره.

٢ محمد ابو القاسم عثمان، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جاياكا (اليابان)،

أغسطس ٢٠١٢م

٣ من مقابلة مع السيد فتح الرحمن العوض مصطفى مدير المشروع السابق في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٥/٢م الساعة العاشرة صباحاً بمكاتب وزارة شؤون الحكم و الإدارة بالداير.

لنظم الري يمكن التغلب عليها إذا تمكنت إدارة المشروع من استخدام نظم الري بشقيها و المتمثلة في:-

١- طرق تقليدية: مثل، طرق الري بالرش الثابت و الشبه المتنقل أو (الشبه الثابت)، الري بالرش المتنقل.

٢- طرق حديثة: مثل، نظام الري المحوري، نظام الري بالرش الخطي، نظام الري بالرش المطري نظام الري بالرش المدفعي، حيث أن استخدام هذه النظم الحديثة للري تحقق مزايا عديدة منها:-

الحفاظ علي مورد المياه، الإمتصاص الفعال للأسمدة و غيرها، الإقتصاد في العمالة

-هذا النظام لا يسمح بنمو الأعشاب و النباتات النيلية العائقة لإنسياب المياه و بالتالي منع التبخر

-البنى التحتية الأسمنتية و المعدنية لا تسمح بالتشقق و بالتالي تمنع التسرب.

و لمزيد من الإيضاح نورد الشكل التالي و الذي يوضح التقنية المستخدمة في مشروع العالياب الزراعي مقارنة مع نموذج إدارة الأرض و المياه في اليابان:

جدول رقم ( ١٩/٢ ) مقارنة بين كيفية إدارة الأرض و المياه في اليابان (LIDs)، و السودان حالة (مشروع العالياب الزراعي):-

الرقم	الموضوع	اليابان (LIDs)	مشروع العالياب الزراعي (السودان)
١	نظام الري	- المياه حق للحكومة - نظام إدارة الري التشاركي تضطلع به (LIDs) - يتم الحصول علي المياه من السد الرئيسي بعد حصاد مياه الأمطار - نظام الري حديث (قنوات أسمنتية أو معدنية )	يتم الحصول علي المياه من النيل بواسطة مضخات مياه كبيرة تصب في الترعة الرئيسية ثم الترعة الفرعية و أخيرا في الجداول للمزارعين
٢	إدارة تسهيلات الري	-السدود تدار بواسطة الحكومة الإتحادية -قنوات الري المتوسطة تدار بواسطة (LIDs) -قنوات الري الصغيرة تدار بواسطة المزارعين(أبو ستة).	-قنوات الري بمستوياتها المختلفة تدار بواسطة الحكومة - بينما تدار جداول (قنوات) الري الصغيرة بواسطة المزارعين.

٣	تسهيلات الري	قنوات الري بمستوياتها المختلفة تتم السيطرة عليها بنظم محكمة و مبتكرة	في ولاية نهر النيل - تقريبا - كل تسهيلات الري ترابية و بالتالي عرضة لتراكم الطمي، إنتشار الأعشاب، بجانب تآكل البوابات و المواسير بسبب الصدأ و طول العمر.
٤	الموارد البشرية	لدي (LIDs) هيكل محدد بموارد بشرية إدارية و فنية للإشراف علي عدد محدد من المزارعين مثلاً: (TLIDs) لديها (١٤٠٠) مزارع، لأرض مساحتها ١١,٠٠٠ هكتار	مشروع العالياب لديه موارد بشرية متوسطة القدرات مع عدد مقبول من المزارعين (٨٠٠) مزارع ، لمساحة قدرها ٢,١٨٨ هكتار.
٥	تحصيل رسوم المياه و الإعانات	- تم إنشاء (LIDs) منذ عام ١٩٤٧م و لديهم حق تحصيل رسوم المياه من المزارعين. - الإعانات تسلم من الحكومة للمزارعين مباشرة	- يتم تحصيل رسوم المياه بواسطة إدارة المشروع. - تختلف رسوم المياه وفق معايير: المحصول ، الموسم أو الفدان. - الإعانات الحكومية تقدم لإدارة المشروع في شكل تأهيل القنوات، إزالة الأعشاب، الأعمال الأرضية
٦	إنسياب المياه في قنوات الري	تدفق سلس للمياه في قنوات الري، لا يوجد فاقد مياه	عادم كثير من المياه بسبب الإنسداد بواسطة الأعشاب النيلية الكثيفة.
٧	التقنية الزراعية	إستخدام مستوي عالي من الميكنة في العمليات الزراعية المختلفة	يتم إستخدام مستوي متوسط من الميكنة الزراعية و خاصة تسوية الأرض الذي ما زال بدائياً.

Source: Irrigation Eng.Mohammed Abul Gasim Osman ,Manager of Technology Transfer, Agri.Development Centers & Ministry of Agriculture & irrigation&Animal Resources, River Nile State-Sudan, Final Report introduced to a conference held on : “Participatory Irrigation Management System for Paddies for Africcan Countries”(Jica Center) Taisetsu Lid –Hukaidu Island )Japan - August ٢٠١٢



## الآليات:

كان المشروع في السابق يستخدم جرارات مؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) المتمثلة في الكراكات و القلابات و جرارات مركز التقانة أما بالنسبة لأصوله الخاصة فقد قام بشراء كراكة في عام ٢٠١٣م. و يذكر مدير المشروع أنه بدأ إدخال تقنية الليزر في العام ٢٠١٢م لتسطيح الأرض بمبادرة من القطاع الخاص كما أن استخدام التقنية الزراعية مثل الحاصدات يتم توريدها بواسطة القطاع الخاص أيضاً، و الجدير بالذكر هنا هو أن دور المشروع يقتصر علي توفير خدمات الإمداد بمياه الري فقط.

**الأصول المادية المتحركة:-**

عدد (١) بوكس و (٢) عربة لاندروفر<sup>١</sup>

و بعد هذا الإستطرد في تناول التقنية المستخدمة بالمشروع و للمقارنة نورد الشكل التالي شكل رقم (٣/٢): الأنواع المختلفة للآليات الزراعية التقليدية منها و الحديثة:

الرقم	الآليات الزراعية التقليدية	الآليات الزراعية الحديثة
-	اسم الآلية	اسم الآلية
١	الديسك (٣) صاجة ( المحراث القرصي)	الزراعة (هوائية - أو ميكانيكية ) كما تسمى أيضاً سطارة حبوب و هي أنواع حسب حجم البذرة
٢	الديسك الهرو (كبير) - الأمشاط القرصية	ناثرات السماد
٣	القصابية العادية	رشاشات المبيد
٤	الطراد	حازمات ال أعلاف
٥	الدراسة (الدقاقة)الثابتة	الحاصدات المركبة الحديثة

<sup>١</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في مايو ٢٠١٦م

٦	البتانة	تقطيع الأحواض و رفع التقاند (محيط الحوض)	تقوم بتسوية الأرض و تسطيحها	آليات التسوية بالليزر
٧	الناموسة	فتح الجداول		

المصدر: محمد ابو القاسم عثمان، مدير مشروع نقل التقانة و التنمية الزراعية، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر نظام ادارة الري التشاركية للأرز للأقطار الافريقية، مركز جاياكا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م

بالنظر للشكل السابق و الذي يوضح الأنواع المختلفة للآليات الحديث منها و التقليدي نجد أن الآليات المتاحة بمشروع العالياب الزراعي تتمثل في: عدد (١) بوكس، عدد (٢) عربة لاندروفر، بجانب الآليات الزراعية المتمثلة في: عدد (١) حفار يمتلكه المشروع. أما الآليات الحديثة الموضحة بالشكل السابق فلم تدخل في دائرة أصول المشروع الخاصة به إلا بمبادرة من القطاع الخاص أو المزارعين أنفسهم.

**الحاسوب:** يبلغ عدد الحواسيب المستخدمة في هذا المشروع (٣) أجهزة منها اثنان تنحصر استخداماتها في مهام تقليدية مثل الطباعة و إعداد كشوفات المرتبات، بجانب إدخال ملفات المزارعين و قد تم إدخال الحاسوب لأول مرة بالمشروع في العام ٢٠١٠م والحاسب الثالث يتم استخدامه بالبيارة و تم إدخاله لأول مرة في العام ٢٠١٦م.<sup>١</sup>

**حماية البيئة:** و في إطار حماية البيئة و مكافحة الجفاف و التصحر حدد القانون إقتطاع مساحة ٥% من أي مشروع زراعي و تشجيرها بحزام غابي حماية للبيئة و الحفاظ علي مورد هام للمشروع ألا و هو الأرض و تم بالفعل استزراع مسكيت حول المشروع إلا أن حوالي ٩٠% منه قد تمت إزالتها و استبدلت إدارة المشروع ذلك باستزراع عدد (٢٠) فدان - كقطعة واحدة متجاورة - بشجر البان للإستفادة منها تجارياً و بالتالي الخروج عن الهدف الأساسي المتمثل في حماية البيئة إلي هدف تجاري لتوفير المال مما يشكل خطورة علي إستدامة المشروع نفسه.

<sup>١</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في مايو ٢٠١٦م

**الإرشاد الزراعي:** يتولى المفتشون الزراعيون المناطق بهم العمل الميداني بهذا المشروع مهمة القيام بالإرشاد الزراعي لعدم وجود قسم مختص لهذا الغرض.

### **الخدمات الإجتماعية المقدمة للمجتمع المحلي بواسطة المشروع:**

الزراعة ذات صلة وثيقة بالتنمية الريفية و الحد من الفقر لذلك يقوم المشروع بدعم المدارس الثانوية و الأساس و المراكز الصحية و الخلاوي و محطات المياه في داخل و خارج العالاياب كما يقوم بدعم روابط الطلاب، المستشفى، النشاط الرياضي، الشرطة و أسر الشهداء و ذلك من خلال تخصيص ميزانية بمبلغ (٥٠,٠٠٠) جنيه سنوياً يتم تنفيذها بنسبة ١٢٠% بجانب المبالغ الأخرى المستقطعة من المزارعين و هي: (١٠) جنيه للشرطة، (١٠) جنيه للمدرسة الثانوية، (١٠) جنيه للمستشفى، (٥) جنيه للصحة، (٥) جنيه للطلاب، (٥) جنيه لأسر الشهداء كل هذه المبالغ تحصل كأمانات لصالح الجهات المستفيدة<sup>١</sup>. و هذا يشير في حد ذاته إلي إحساس بالمسئولية مهما كان مستوي هذا الإحساس.

**البعد الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح بمشروع العالاياب الزراعي و كيفية التغلب عليها:** تتشابه ظروف المشروعات المبحوثة في المعوقات التي تجابه تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروعات المبحوثة و من أهم هذه المعوقات استخدام الأساليب التقليدية للرقابة كإجتماعات والزيارات الروتينية بدل تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية، عدم وجود سياسات زراعية واضحة بجانب استخدام الموازنات التقليدية كخطط رقابية و استبعاد استخدام مفاهيم مثل موازنات البرامج و الأداء و الإدارة بالأهداف و غيرها كبرامج عملية و مباشرة لتحقيق الأهداف، كذلك عدم إستصحاب الشركاء الأساسيين في التخطيط و المتابعة، بجانب عدم الإستناد إلي خطة استراتيجية واضحة للمشروع يمكن أن تنبثق عنها أهداف محددة، الإفتقار للقيادة الملمة بأسس الإدارة الحديثة كل هذه العوامل مجتمعة تشكل عائق أمام تطبيق المناهج الصحيحة للرقابة و يمكن التغلب علي مثل هذه المعوقات من خلال تبني نظام إداري حديث ينبثق عنه نظام رقابي حديث أيضاً.

<sup>١</sup> من مقابلة مع عثمان العوض، المدير السابق لمشروع العالاياب الزراعي، الدامر في مايو ٢٠١٦م

### المبحث الثالث: مشروع الباقوة الزراعي:

**البعد الأول: النشأة و التطور و الأهداف:** أنشئ مشروع الباقوة الزراعي بواسطة الإستعمار كمشروع إعاشي لأهالي المنطقة في العام ١٩١٧م و كذلك لتوفير الغذاء المتمثل في في الذرة و البامبي للجيش الإنجليزي ثم تلا ذلك إدخال القمح كما يعتبر هذا المشروع الأول في إدخال البستنة المتمثلة في زراعة النخيل في العام ١٩٣٣م.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بالضفة الغربية للنيل بمساحة كلية تبلغ ٤٥٠٠ فدان المروري منها ٣٥٠٠ فدان، كما أن للمشروع خطة للتوسع مستقبلاً و يعمل بهذا المشروع عدد (٣٠٠٠) مزارع.

**الأقسام الجغرافية:**

المشروع به عدد (٣) أقسام إدارية و هي:- القسم الجنوبي - القسم الأوسط - القسم الشمالي  
**المشروعات المستقبلية:** هناك خطة للتوسع مستقبلاً في مساحة و قدرها ١٥٠٠ فدان إلا أن هناك مشاكل فنية في تصميم التربة المشيدة لري هذه الأراضي الزراعية إذ أن هناك أخطاء في تصميمها أعاقت إنسياب المياه باتجاه الأرض الإضافية.<sup>١</sup>

**البعد الثاني: الجوانب القانونية و الإدارية و التنظيمية و المالية بمشروع الباقوة الزراعي:-**

**أولاً: الجوانب القانونية:** كما سبق القول فإن هذا المشروع قد نشأ في عهد الإستعمار لإمداد الجيش الإنجليزي بالمواد الغذائية و بعد الإستقلال أصبح هذا المشروع أحد المشاريع الحكومية التي تعمل تحت مظلة مؤسسة الشمالية الزراعية ككيان حكومي و بعد حلها خضع هذا المشروع لكل الأوضاع القانونية التي مرت بها المشروعات موضع الدراسة.

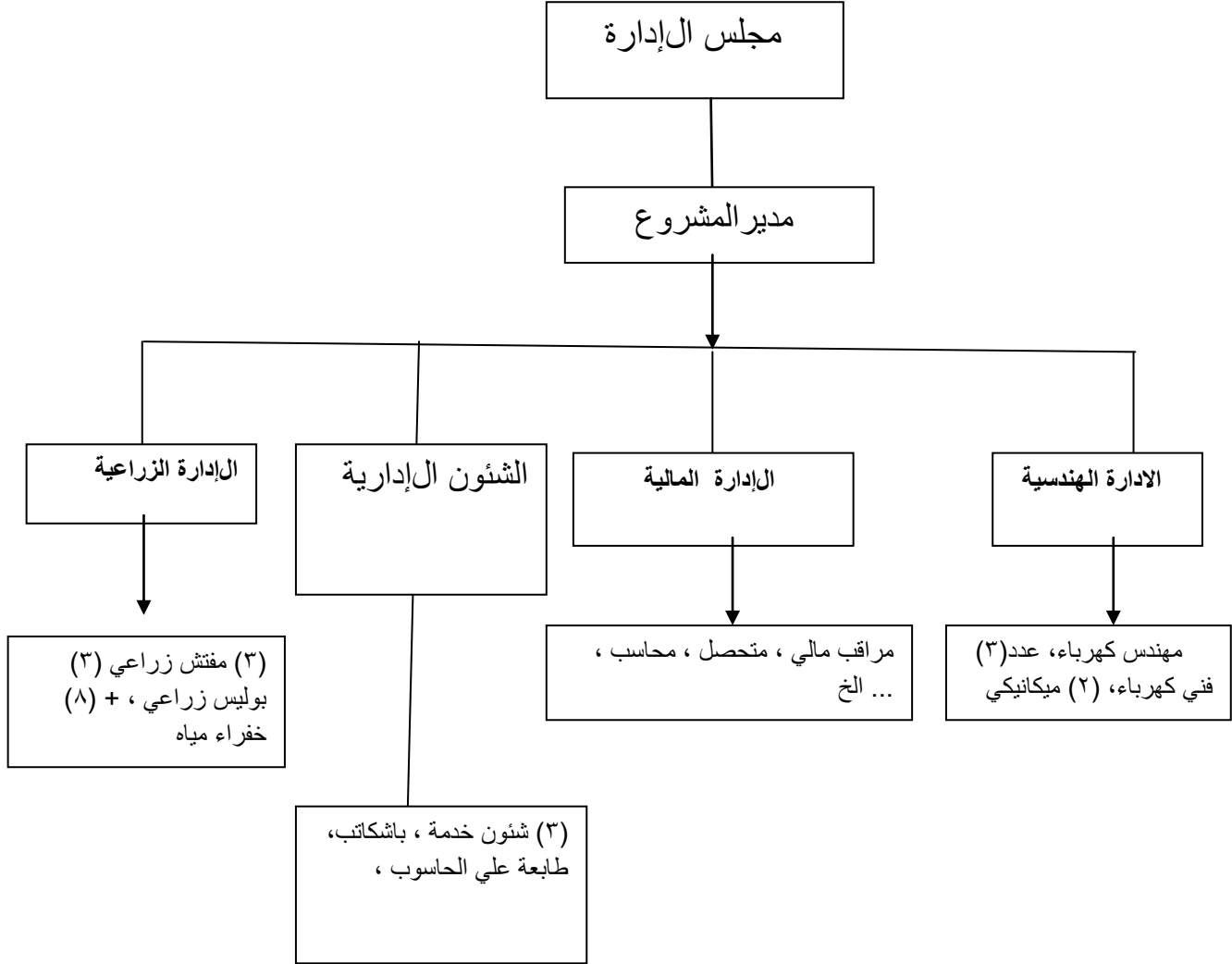
**ثانياً: الجوانب الإدارية بمشروع الباقوة الزراعي:-**

يخضع المشروع كسابقاته لمواد قانون إدارة المشاريع الزراعية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م بلوائحه المفسرة له و نظم العمل المرعية به بالتنسيق مع الجهات الأعلى علي مستوى الولاية و المركز. أما علاقات الإنتاج في مشروع الباقوة الزراعي و بالرغم من وجود نموذجان مصممان كاستثمارات لعقد الحواشة و الأخرى لبيع المياه إلا أنه لم يتم استخدام هذه الإستثمارات منذ العام

١ من مقابلة مع السيد: نصرالدين محجوب، المراقب المالي للمشروع في يوم الاثنين الموافق ٦/٩/٢٠١٦م برئاسة المشروع بالباقوة، الساعة الحادية عشر صباحاً.

١٩٦٣م بسبب تقسيم الحواشات بين (الورثة) بالدرجة الأولى، لذا تعذر إبرام عقود جديدة و يكتفي المشروع ببيع المياه للمزارعين حسب فئات الري التي يحددها مجلس الإدارة سنوياً.<sup>١</sup>

ثالثاً: الجوانب التنظيمية لمشروع الباقوة الزراعي: شكل رقم (٤/٢) الهيكل التنظيمي لمشروع الباقوة الزراعي:



المصدر: من واقع البيانات الميدانية للمشروع

مهام مجلس الإدارة: تخضع كل المشروعات المبحوثة في تصريف مهامها لنصوص قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م و قد سبق ذكر هذه المهام عند التعرض لمشروع الزيداب الزراعي.

١ من مقابلة مع السيد / نصرالدين محجوب، المراقب المالي للمشروع في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٩/٦م برئاسة المشروع بالباقوة، الساعة الحادية عشر صباحاً.

جدول رقم ( ٢٠/٢ ): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الباقوة الزراعي:

فئة العمر	العدد حسب الفئة العمرية	المستوي التعليمي	العدد حسب المستوى التعليمي	المهنة	العدد حسب المهنة
(٤٥ - ٥٥) سنة	٤	جامعي	٤	زراعي	٣
(٥٦ - ٦٥) سنة	٨	ثانوي	٥	مزارع	٥
أكثر (٦٥) سنة	٢	أساس	٥	معلم	٣
الجملة	١٤	أساس	١٤	أعمال حرة /إقتصاد/ مهندس مدني	٣

المصدر: إعداد الباحث من بيانات المشروع.

يحتوي تشكيل مجلس إدارة مشروع الباقوة الزراعي علي عدد(٤) جامعيين، (٥) ثانوي، و (٥) مستوي مرحلة الأساس، يلاحظ أن هناك عدم تناغم بين مهام مجلس الادارة و الأعباء المنوطة به من جهة و الجدارات المتوفرة لديه من جهة أخرى.

مهام مدير المشروع: مسئول عن الإشراف العام علي القوة العاملة كما أنه مسئول مالياً و فنياً أمام مجلس الإدارة .

مهام الشؤون المالية و الإدارية- يطلع بمهام الإشراف الإداري و المالي المتمثلة في متابعة الحضور و الانصراف و الانضباط و شؤون الأفراد و التخطيط و المتابعة الادارية بجانب حفظ حسابات دقيقة و مستوفاة ...الخ،

جدول رقم (٢١/٢): بيانات القوي العاملة بمشروع الباقوة الزراعي للعام المالي ٢٠١٥م

اسم الوظيفة	العدد	المؤهل	التدريب	الدرجة الوظيفية
الإدارة ( ١٢ وظيفة )				
مراقب مالي (الدرجة الرابعة)	١		-	٤
مدير المشروع	١	جامعي زراعي	-	٨
صراف (الخامسة)	١	جامعي	-	٥

١٤	-	ثانوي	١	متحصل (الدرجة ١٤)
٥	-	جامعي	١	مفتش زراعي أول (الدرجة الخامسة)
٩-٧	-	جامعي	٣	مفتش زراعي (الدرجة التاسعة)
٩	-	-	١	أمين مخازن (التاسعة)
٥	-	ثانوي	١	باشكاتب (الدرجة الخامسة)
٨	-	ثانوي	١	كاتب حاسبات (الثامنة)
١٢	-	ثانوي	١	كاتب طباعة (الدرجة الثانية عشر)
القسم الزراعي (١٧ وظيفة)				
-	-	-	٣	بوليس زراعي (الدرجة ١٣-)
١٦-١٥	-	-	٨	مراقب مياه (الدرجة ١٥)
١٦	-	ثانوي	٢	خفير حراسة المكتب (الدرجة ١٦)
١٦	-	-	١	فراشة (الدرجة ١٦)
١٣	-	-	١	سائق حفار (الدرجة ١٣)
١٥	-	-	١	قياس (الدرجة ١٥)
١٧	-	-	١	خفير حراسة الحفار (الدرجة ١٧)
وظائف القسم الميكانيكي (١٠)				
٧	-	-	٢	فني ميكانيكي (السابعة)
٨	-	-	١	مهندس كهرباء (الثامنة)
١٠	-	-	٣	فني تشغيل كهرباء (العاشر)
١١	-	-	١	سائق عربة (الحادية عشر)

١٦	-		١	طلبة (الدرجة السادسة عشر)
١٦	-		٢	خفير حراسة (الدرجة ١٦)

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباوقي الزراعي للعام ٢٠١٤م

بلغت القوة العاملة بمشروع الباوقة الزراعي حتي عام ٢٠٠٢م (٥٤) عامل و موظف موزعة علي النحو التالي: (٢٤) بالقسم الزراعي، (٢٠) بالقسم الهندسي، (١٠) يعملون بالإدارة و بنسبة ٧٩,٦% عمال، بينما ٢٠,٤% موظفون. <sup>١</sup> بينما انخفضت القوة العاملة الي (٣٩) عامل فقط في عام ٢٠١٥م دون أن يرتبط ذلك بحجم العمل المطلوب مثلاً ( تقرير المراجع العام ٢٠١٥م).

#### الوصف الوظيفي و التدريب: -

بعد إطلاع الباحث علي نماذج من ملفات العاملين بالمشروع و هي ملفات يدوية لم تطالها يد التحديث و الحوسبة كما أنها في ذات الوقت ملفات تقليدية تحتوي بصفة أساسية علي سجل خدمة العامل من حيث التعيين و الترقيات و العلاوات و التنقلات و الإجازات ... الخ و لم تشر بأي شكل من الأشكال إلي الوصف الوظيفي أو الجدارات الوظيفية للعامل و ربط مسارة التدريبى بمساره الوظيفي بجانب سجله التدريبى أو التدريب الذي تلقاه أثناء مساره الوظيفي، عدم الإهتمام بتدريب القوة العاملة بالمشروع تؤيده الوثائق الرسمية إذ أن ميزانيات المشروع السنوية نفسها- لم تتضمن في بنودها أي تمويل مخصص للبرامج التدريبية كواجب وظيفي كما أشار إلي ذلك قانون التدريب بالولاية لسنة ٢٠٠٦م. الإستثناء الوحيد هو رصد ميزانية و قدرها (٢٠٠٠) جنيه في العام المالي ٢٠١٤م بمشروع الباوقة الزراعي إلا أنها لم تحظي بالتنفيذ أيضاً.

-الإتصالات: تتم الإتصالات من خلال عقد الإجتماعات حسب الحاجة و لا توجد جدولة محددة لهذه الإجتماعات، هذا بجانب استخدام الهاتف كوسيلة للإتصالات.

#### رابعاً: الجوانب المالية بمشروع الباوقة الزراعي

-مصادر التمويل- هي نفس مصادر التمويل الواردة بقانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م و التي تم ذكرها عند التعرض لهذا المحور في المشروعات السابقة.

#### الأداء المالي: (الإيرادات و المصروفات)

١ تقرير وزارة الزراعة، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، القرار الوزاري رقم (٣٩) سنة ٢٠٠٢



جدول رقم (٢٢/٢): نموذج مصروفات الفصل الثاني (شراء السلع والخدمات) للعام ٢٠١٤م بمشروع

الباوقه الزراعي

البيان	المصدق	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين و زيوت	١٤٠,٠٠٠	١٠٣٢٨٨	%٧٤
الكهرباء	٥٥٠,٠٠٠	٤٥٨٢٦	%٨٣
إسبيرات	٥٠,٠٠٠	٢٨٠٩٠	%٥٦
إيجارات	٢٠٠٠	١٢٠٠	%٦٠
وقود و صيانة	١٥,٠٠٠	٢١٤٨٣	%١٤٣
هاتف	٤,٠٠٠	١٤٣٠	%٣٦
إيجار وسائل ترحيل	٢٠,٠٠٠	١٥٣١٣	%٧٧
صيانة المباني	١٠,٠٠٠	٢٣٩٠	%٢٤
الطرق و الكباري	٢٠,٠٠٠	١٤١٤	%٧
أخري	٤,٠٠٠	٣١٧٨	%٨٠
عمالة مؤقتة	٦,٠٠٠	٥٤٩٠	%٩٢
الترع والقنوات	٤٠,٠٠٠	١١٥٢٢	%٢٩
ملبوسات	١٢,٠٠٠	١١١٢٤	%٩٣
خدمات إجتماعية	٤,٠٠٠	٥٢٠٠	%١٣٠
حوافز و مكافآت أخري	١٥,٠٠٠	١٣٨٥٠	%٩٢
مكافأة مجلس الإدارة	٢٨,٠٠٠	٣٠٩٧٥	%١١
خدمات زراعية	١,٠٠٠	-	-
نثرية سفر	٨,٠٠٠	٧٢٧٠	%٩١
ضيافة	٥,٠٠٠	٤٩٧٩	%٩٩
مكافآت تحصيل عيني	١٠,٠٠٠	٩٣٣٠	%٩٣
تعبئة و تنسيق و تخزين	١٥,٠٠٠	١٣١٧٠	%٨٨
أدوات مكتبية	٤,٠٠٠	٢٦٦٤	%٦٧

صيانة عربات حكومية	١٥,٠٠٠	٣٩٣٦	٢٦%
أتعاب شرطة و محاكم	٧,٠٠٠	٥٢٧٩	٧٥%
تدريب العاملين	٢,٠٠٠	---	Zero%
المراجعة	٥,٠٠٠	٥٥٠٠	١١٠%
الجملة			

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباوقى الزراعي للعام ٢٠١٤م

يعكس الجدول أعلاه أن الموازنة بمشروع الباوقى الزراعي هي موازنة بنود تقليدية و بالرغم من تخصيص تمويل محدود للبرامج التدريبية في حالة استثنائية إلا أن هذا التدريب لم يكن ضمن أولويات إدارة المشروع خاصة إذا تم الأخذ في الإعتبار بعض البنود التي تجاوزت الصرف عليها بالميزانية المحددة، كما تم تنفيذ البعض الآخر بنسب عالية رغم أنها أقل أهمية نسبياً مقارنة بالتدريب مما يشير لاختلال ترتيب الأولويات لدي لدي هذا المرفق.

جدول رقم (٢٣/٢) الإيرادات و المصروفات لمشروع الباوقى الزراعي للفترة من ٢٠٠٧م و حتي ٢٠١٣م

م	العام المالي	الإيرادات	المصروفات	العجز / الفائض
١	٢٠٠٧	٢٢٨,٩١٤	١٨٢,٩٣٨	فائض
٢	٢٠٠٨	٣٨٢,٧٥٨	٢٠٢,٧١٤	فائض
٣	٢٠٠٩	٥٨٩,٠٨٦	٣٦٨,٣٢١	فائض
٤	٢٠١٠	٣٧٥,٩٦٥	٢٦٧,١٦٧	فائض
٥	٢٠١١	١,٢٨٦,٨١٠	٩٨٩,٤٦٣	فائض
٦	٢٠١٢	١,٤٧٨,٤٤٠	٧٨٧,٢٢٨	فائض
٧	٢٠١٣	١,٥٠٥,١٥٠	١,٦٩٣,٦١١	عجز

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباوقى الزراعي للفترة : من ٢٠٠٧م و حتي ٢٠١٣م

هذا الفائض ليس له دلالة هامة طالما لم يكن هناك تخطيط استراتيجي و كانت الموازنة موازنة بنود و غير مبنية علي الأداء.

### الإنتاج و الإنتاجية:

جدول رقم (٢٤/٢): تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الباقوة الزراعي

في المواسم ٢٠٠٦م و حتي عام ٢٠١٤م

الموسم	الدميرة	الشتوي						الجملة		
		قمح	فول مصري	بصل	خضروات	أعلاف	أخري			
-٢٠٠٦ ٢٠٠٧	١٨٠	١٠٠٠	-	-	-	-	٢٣٠	١٢٣٠	٣٥٠٠	٤٩١٠
-٢٠٠٧ ٢٠٠٨	-	٢٠٠	١٥٠	-	٥٠	٣٥٠	-	٧٥٠	٣٥٠٠	٤٢٥٠
-٢٠٠٨ ٢٠٠٩	-	١٠٠٠	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠٠
-٢٠٠٩ ٢٠١٠	-	٢٠٠	٢٠٠	-	٥٠	١٠٠٠	-	-	٤٠٥٠	٥٥٠٠
-٢٠١١ ٢٠١٢	-	١٩٥	٥٠	-	-	١٥٠	١٠٠	٤٩٥	٢٠٧١	٢٥٦٦
-٢٠١٣ ٢٠١٤	-	٣٠٠	٢٠	١٢٠	٣٠	٤٠٠	٣٠٠	١١٧٠	٢٣٩٠	٤٧٣٠
-٢٠١٤ ٢٠١٥	-	٤٠٠	٥٠	٥٠	-	٣٠٠	-	٨٠٠	٢٣٩٠	٣١٩٠
-٢٠١٥ ٢٠١٦		٤١٠	٥٠	-	١٥	٢٠٠				
-٢٠١٦ ٢٠١٧		٣٨٧	٢٥	٥٠	-	٥٠٠				

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات، ادارة المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.

## التركيبية المحصولية:

من الجدول السابق يتضح أن التركيبية المحصولية تتكون من المحاصيل المستديمة (٨٠%) منها جنائن (معظمها نخيل)، بجانب المحاصيل الموسمية (٢٥% في عام الأساس مثلاً) مثل القمح، الذرة، البطاطس، الأعلاف، فول مصري... الخ، كما يترك للمزارع الحرية في إختيار المحصول الذي يريده، إذ ليس هناك سياسات زراعية محددة، و يلاحظ دخول زراعة الموالح والمانجو مؤخراً كمحاصيل إقتصادية لتحل محل النخيل الذي لم يعد مجدياً إقتصادياً مقارنة بها، خاصة و أن أنواع التمور الموجودة بالمشروع لا تنافس في الأسواق المحلية و العالمية كما يلاحظ قلة المساحة المخصصة لزراعة القمح كسلعة إستراتيجية مقارنة بالمحاصيل الأخرى<sup>١</sup>.

جدول رقم (٢/٢٥): إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤ - ٢٠١٦م بمشروع الباقوة الزراعي

م	المحصول	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
١	قمح	١٠ جوال	٩ جوال	١١ جوال
٢	فول	٧ جوال	٦ جوال	٦ جوال
٣	ذرة	٨ جوال	٨ جوال	٨ جوال

المصدر: سجلات مشروع الباقوة الزراعي - يناير ٢٠١٦م

إذا تمت المقارنة بإنتاجية الفدان التي بلغت (٣٠) ثلاثون جوال قمح بمشروع الكفاءة الثاني التابع للشيخ سليمان الراجحي بمحليتي الدبة و القولد بالولاية الشمالية و الذي يستخدم نظام الري المحوري فإن هذا الفرق الجوهرى في معدل إنتاجية الفدان بين المشروعين يعزى بصورة أساسية لإستخدام التقنيات و الأساليب الحديثة في الإدارة و الزراعة و مواكبة المستجدات في المجال بينما ظلت المشاريع الزراعية الحكومية ذات النمط الإدارى البروقراطى القائم على التمسك بأسلوب الإدارة بالإجراءات أي ضمان الانفاق حسب بنود الموازنة المجازة و عدم الخروج على ذلك لضمان تحقيق الشرعية في الانفاق بعيداً عن التوجه بالنتائج أو الإنجازات و بالتالى حلت الوسيلة محل الهدف.

١ مقابلة مع نصرالدين محجوب، المراقب المالى للمشروع، مرجع سبق ذكره

## الأسواق:

يوجد سوق رئيسي بالباوقه لتبادل السلع و الخدمات المحلية و كذلك لتجميع المحاصيل التي يتم تسويقها في مدن السودان الأخرى كالتومور مثلاً. هذا و يقع المشروع بالقرب من العبيدية و التي بها نقطة جمارك كبيرة، و تتعامل مع الجانب المصري كما أن منطقة العبيدية نفسها قد تحولت لسوق كبير بعد ظهور أنشطة التعدين الأهلي و وفود العمالة الكثيفة التي كانت سبباً في إنعاش هذا السوق.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع الباوقه الزراعي

أ- نظام الري: توجد ترعة ترابية بطول (١٤) كلم بجانب عدد (٢) ظلمبة ري كهربائية كما أن الترعة ترابية و بالتالي يتبع هذا المشروع نظام الري التقليدي أيضاً.

ب- الآليات: الآليات المتحركة :- عدد (١) عربة بوكس لمدير المشروع و موتر ثم يقوم المشروع بعد ذلك باستئجار عربات للماموريات حسب الحاجة. هذا بجانب وجود كراكة (حفار).

ج - الحاسوب: يوجد حاسوب واحد يستخدم للمهام التقليدية كالطباعة و كشوفات المرتبات و يقوم عليه موظف واحد بمؤهل ثانوي.

د - حماية البيئة: تم الإكتفاء بمزروعات النخيل كمحمية طبيعية لمنطقة المشروع.

هـ - الخدمات الإجتماعية: أهم خدمة هي السماح للمواطنين بسحب مياه الشرب من الترعة مجاناً، هذا بجانب تقديم دعم متواضع للطلاب و منظمة الشهيد.

### البعد الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح و كيفية التغلب عليها.

- طبيعة الشخصية السودانية و تأثيرها بالأعراف و التقاليد التي تحول دون المساءلة و المحاسبة  
- قصور الهياكل التنظيمية.

- عدم وجود أجهزة متخصصة و محددة للقيام بعملية الرقابة

- عدم وجود معايير واضحة و محددة لقياس الأداء.

- اعتماد موازنات البنود التقليدية كمنهج للتخطيط

- عدم استخدام النظم الحديثة للمعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرارات و التخطيط للمستقبل.

- ضعف التدريب و بناء قدرات المورد البشري

- قصور قوانين الأرض و الحيازة و الملكية

هذا و يمكن التغلب علي مثل هذه المعوقات من خلال تبني أسس الإدارة الحديثة إذ أن الرقابة الصحيحة ترتبط بمناهج التخطيط القائمة و يعضد ذلك بناء هيكل تنظيمي سليم و مرن يتكيف مع تغيرات البيئة من حوله و اعتماد الموازنات المبنية علي الأداء Performance- Based Budgeting بجانب استخدام التقنية الحديثة في مجالي نظم المعلومات و الاتصالات. و فوق ذلك كله النظرة الجادة لبحث السبل التي تلزم العامل السوداني باحترام قيمة الوقت و تعظيم العمل و الجدية فيه علي غرار الدول التي نهضت من خلال المورد البشري الجدير و الملتزم بأخلاقيات المهنة.

## الفصل الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع و عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:-

### أولاً: منهج الدراسة:-

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة و المشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا و الوسطى في الإدارات المختصة بالرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية الحكومية بولاية النهر النيل(مشروع الزيداب الزراعي، مشروع العالياب، مشروع الباوقة الزراعي ) بالإضافة إلى الوزارات ذات الصلة (المالية و الزراعة ). تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع عدد (١٠٧) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١٠١) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٤,٤)%, بيانها كآتي:

### جدول (١/٣) الإستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الإستبانات الموزعة	١٠٧	١٠٠%
الإستبانات التي تم إرجاعها	١٠١	٩٤,٤%
الإستبانات التي لم يتم إرجاعها	٦	٥,٦%
الإستبانات غير صالحة للتحليل	٠	٠
الإستبانات الصالحة للتحليل	١٠١	٩٤,٤%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م



### ثالثاً: وصف أداة الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية:-

١- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

٢- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

٣- سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

٤- توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

واشتملت الإستبانة على قسمين و هما:-

القسم الأول: يحتوى على عدد(٥) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:-

١- النوع، ٢- العمر، ٣- المؤهل العلمي، ٤- سنوات الخبرة، ٥- الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية و يتكون من ستة محاور وعدد (٤٣) فقرة، وذلك على النحو التالي:-

#### جدول رقم (٢/٣): توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٨
الثاني	تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٧
الثالث	أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة	٨
الرابع	الثقافة التنظيمية	٧
الخامس	التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٦
السادس	الهيكل التنظيمية	٧
المجموع		٤٣

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

كما تم قياس درجة الإستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسى (Likert Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (٣/٣): مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	٨٠% فأكثر	درجة موافقة مرتفعه جداً
أوافق	٤	٧٩-٧٠%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	٣	٦٩-٥٠%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	٢	٤٩-٢٠%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:-

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(١+٢+٣+٤+٥) \div ٥ = (١٥ \div ٥) = ٣$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:-

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها 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، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:-

(أ)- اختبار صدق محتوى المقياس:

- بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (٤) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق

رقم (١)، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. و بعد أن تم استرجاع الإستبانة من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق رقم ١).

### (ب) اختبار الثبات:

يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(١)</sup>، في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعنى الاستقرار قي نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على كل من طريقة الارتباط، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:-

### (أ) - معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

وقد قام الباحث باستخراج قيم معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، و فيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

### جدول رقم (٤/٣) معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٠.٧٦	٠.٠٠٠
٢	تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٠.٨٧	٠.٠٠٠

<sup>١</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية(الطبعة الأولى)، ١٩٨١م، ص ٥٦٠.

٠.٧٣	٠.٧٣	٣	أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة
٠.٧٩	٠.٧٩	٤	الثقافة التنظيمية
٠.٨٠	٠.٨٠	٥	التدريب في مجال الرقابة الإدارية
٠.٧٩	٠.٧٩	٦	الهيكل التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع محاور أداة البحث جاءت بعلاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة البحث البنائية.

#### (ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠.٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:-

#### المحور الأول: العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

##### جدول رقم (٥/٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الأول

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٠.٨١
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين	٠.٧٩
٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء	٠.٨٠

العبارات	الفأ
٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة	٠.٧٩
٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية	٠.٧٧
٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء	٠.٨٠
٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل	٠.٧٤
٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٧٨
اجمالي العبارات	٠.٨٣

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٥/٣) نتائج اختبار الثبات: نجد أن قيم ألفا كورنباخ لجميع عبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كورنباخ للمقياس الكلى (٠.٨٣) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة**

**جدول رقم (٦/٣) نتائج اختبار ألفا كورنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني**

العبارات	الفأ
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة	٠.٧٦
٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات	٠.٨٢
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم	٠.٧٤

	التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة
٠.٧٧	٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٠.٧٩	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٠.٨١	٦/ لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
٠.٧٥	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
٠.٧٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٦/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٧) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات المبحوثة

جدول رقم (٧/٣) نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

العبارات	الفا كرنباخ
١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء	٠.٨٠
٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها	٠.٨٣
٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة	٠.٨١

٠.٨٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٠.٨٢	٥/ لا يوجد نظام زمني (Time System) لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
٠.٨٥	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء.
٠.٨٢	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
٠.٨٠	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة+ الإنتاج
٠.٨٤	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٧/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات المبحوثة أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨٤) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المحور الرابع: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (٨/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية	٠.٧٦
٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء	٠.٧٣
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع	٠.٧١
٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة	٠.٧٧

٠.٧٩	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
٠.٨١	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
٠.٧٦	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
٠.٧٢	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

من الجدول (٨/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الثقافة التنظيمية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٢) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: التدريب في مجال الرقابة الإدارية

جدول رقم (٩/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

العبارات	ألفا كرنباخ
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	٠.٨٨
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة	٠.٧٨
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٨٠
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٨٦
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٠.٨٣
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٠.٨٠
اجمالي العبارات	٠.٨٨



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

من الجدول (٩/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التدريب في مجال الرقابة الإدارية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٨٨) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس: الهياكل التنظيمية

جدول رقم (١٠/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السادس

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين	٠.٧٩
٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها	٠.٧٦
٣/ تركز الرقابة الإدارية على تطبيق أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٠.٨٥
٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء	٠.٧٨
٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء	٠.٨١
٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء	٠.٨٣
٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية	٠.٧٩
اجمالي العبارات	٠.٨١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (١٠/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الهياكل التنظيمية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات

سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨١) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة السادس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد أنه إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فروض الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، و إذا تجاهلنا هذا الشرط و طبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. و للتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov:

ويوضح الجدول رقم (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فروض الدراسة:

#### جدول رقم (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة:

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٢٦٧.٠	٠.٠٠٠٠
تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢٨٦.٠	٠.٠٠٠٠
أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة	٢٤٧.٠	٠.٠٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٢٩٩.٠	٠.٠٠٠٠
التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٢٥٦.٠	٠.٠٠٠٠
الهيكل التنظيمية	٣٤٥.٠	٠.٠٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م.

من الجدول (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي نجد أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة أكبر من (٥%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فروض الدراسة.

#### سادساً: تطبيق إستبانه الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بالاتصال على أفراد العينة لبدء مشوار توزيع الاستمارات في المجتمع موضع الدراسة حيث قابل الباحث أعضاء عينة الدراسة وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. و وجد الباحث تعاوناً كبيراً من أفراد العينة، وقد تم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانه للوحدات المبحوثة يوضح أسئلة الدراسة وأهدافها.

وبعد جمع الاستمارات قام الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المبحوثين لأداة الدراسة، إلى تدقيق البيانات والمعلومات في الجداول التي تم إعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (١,٢,٣,٤,٥) على الترتيب.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

١/ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

٢/ إدخال بيانات استمارات الإستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١)- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الإستبانه وذلك باستخدام كل من: أ- اختبار الصدق الظاهري.ب- معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة.

## (٢)- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو يعتبر إختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة.

(٣)- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:-

أ- التوزيع التكراري لعبارات فقرات الإستبانة:-

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب- الوسط الحسابي الموزون:-

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، و هو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يُعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج- الانحراف المعياري:

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(٣)-اختبار (كاي تربيع)

و تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية). أما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأولية:

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية وذلك من خلال توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

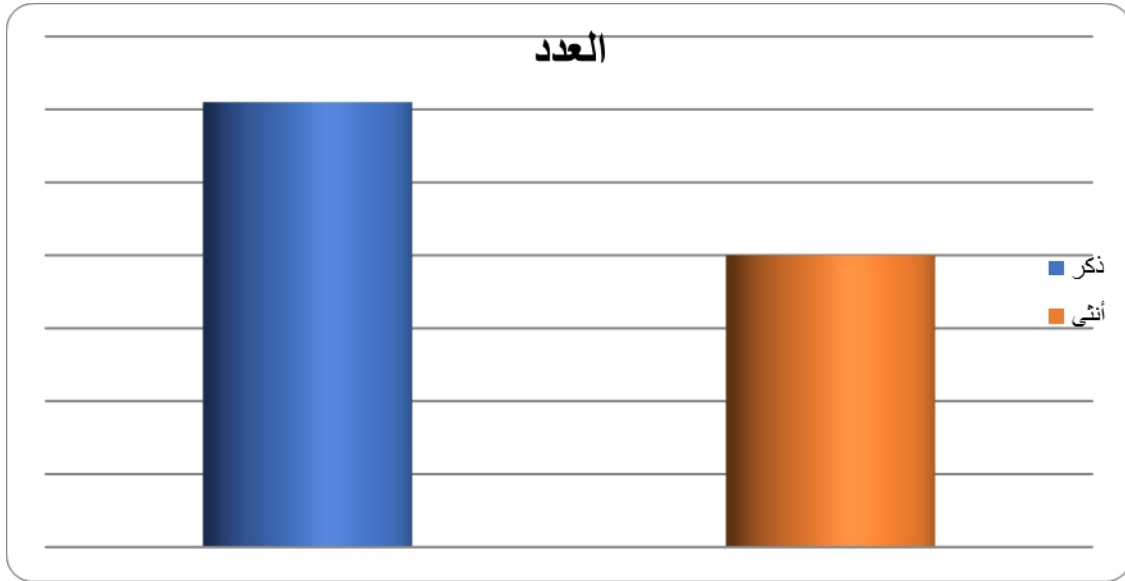
### ١. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (١٢/٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	٦١	٦٠,٤
أنثى	٤٠	٣٩,٦
المجموع	١٠١	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

شكل رقم (١/٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع



يتضح من الجدول (١٢/٣) والشكل رقم (١/٣) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٤) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٣٩,٦) % من إجمالي العينة المبحوثة حيث أن طبيعة العمل في المجال الزراعي تتناسب الذكور أكثر من الإناث.

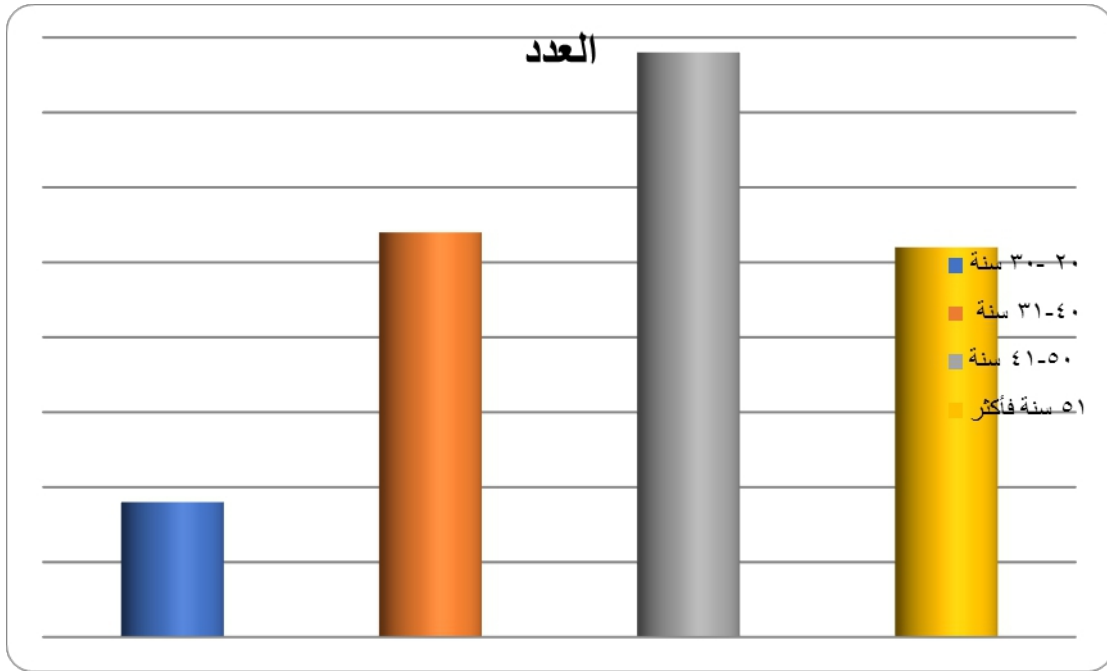
## ٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (١٣/٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
٢٠ - ٣٠ سنة	٩	٨,٩
٣١ - ٤٠ سنة	٢٧	٢٦,٧
٤١ - ٥٠ سنة	٣٩	٣٨,٦
٥١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٧
المجموع	١٠١	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (١٣/٣) والشكل رقم (٢/٣) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٤١-٥٠) حيث بلغت نسبتهم (٣٨,٦) % ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (٣١-٤٠ سنة) بنسبة (٢٦,٧) % ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٥,٧) % ثم أخيراً أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠ - ٣٠ سنة) بنسبة (٨,٩) % أي أن ٩١% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (٣١) سنة و (٥٠) سنة فأكثر و عامل السن له دور في أن الكبار يقدرون دور الرقابة أكثر من الصغار و العكس صحيح.

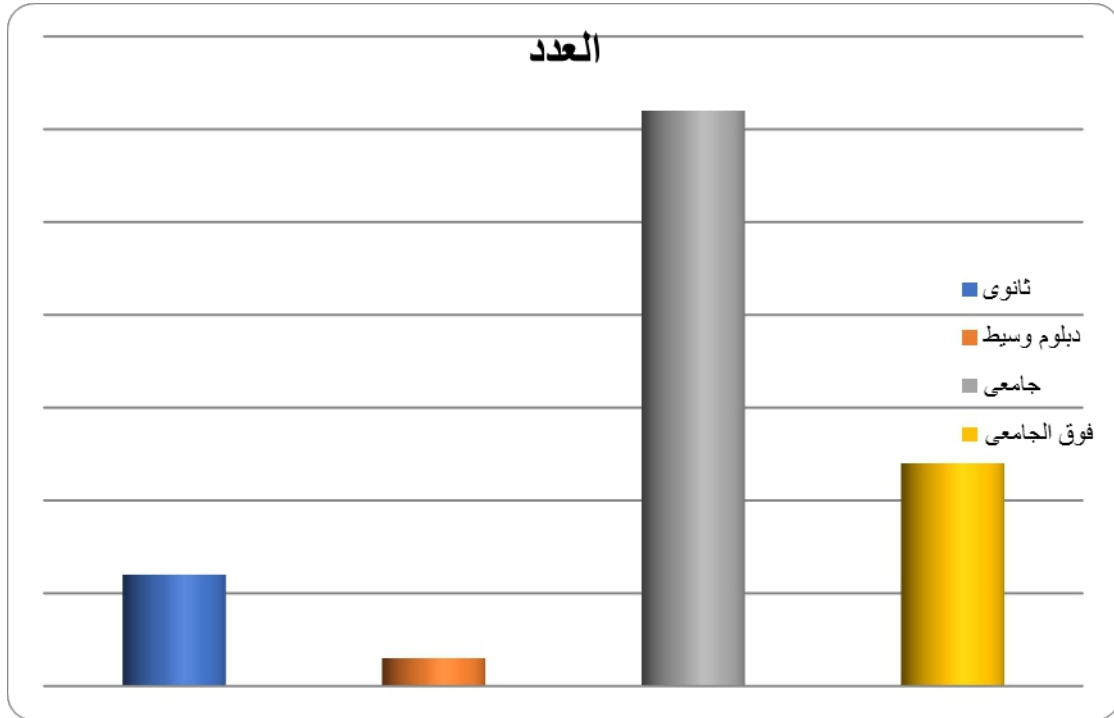
٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٤/٣) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	١٢	١١,٩
دبلوم وسيط	٣	٣
جامعي	٦٢	٦١,٤
فوق الجامعي	٢٤	٢٣,٨
المجموع	١٠١	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

حوالي ٨٥% من المستجوبين من حملة المؤهل الجامعي و بالتالي فهم أكثر إدراكاً لأساليب الرقابة المناسبة من غيرهم، و بالتالي يعتمد عليهم في تقييم دور الرقابة المطبقة.  
شكل رقم (٣/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (١٤/٣) والشكل رقم (٣/٣) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (٦١,٤) % ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي ( )

(٢٣,٨) %، أما المستويات التعليمية الأخرى ( ثانوي ودبلوم وسيط) فقد بلغت نسبتهم في العينة (١٤,٩) % من إجمالي العينة المبحوثة.

#### ٤/ توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

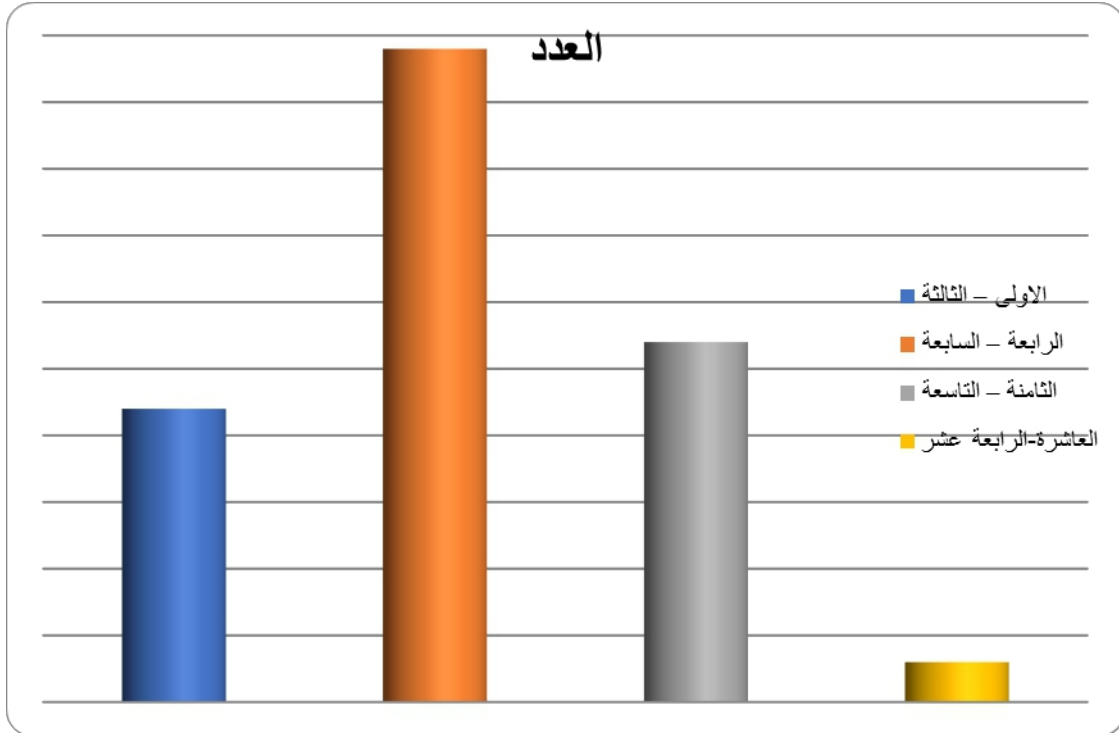
جدول رقم (١٥/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
الأولى - الثالثة	٢٢	٢١,٨
الرابعة - السابعة	٤٩	٤٨,٥
الثامنة - التاسعة	٢٧	٢٦,٧
العاشرة-الرابعة عشر	٣	٣
المجموع	١٠١	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

حوالي ٧٠% من المبحوثين من الدرجات القيادية و هم بحكم الخبرة الواسعة و الممارسة الطويلة للعمل يدركون حجم الفجوة الرقابية بالمشروعات المبحوثة لذلك كانت استجاباتهم ايجابية للقرارات التي طرحت بالإستبانة حول هذا الموضوع.

#### شكل رقم (٤/٣) توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدرجة الوظيفية





يتضح من الجدول (١٥/٣) والشكل رقم (٤/٣) أن غالبية أفراد العينة من الدرجات الوظيفية (الرابعة - السابعة) حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٥) % ثم في المرتبة الثانية (الثامنة - التاسعة) بنسبة (٢٦,٧) % ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة من الدرجات الوظيفية (الأولى - الثالثة) بنسبة (٢١,٨) % ثم أخيراً (العاشرة - الرابعة عشر) بنسبة (٣) %.

#### ٥/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

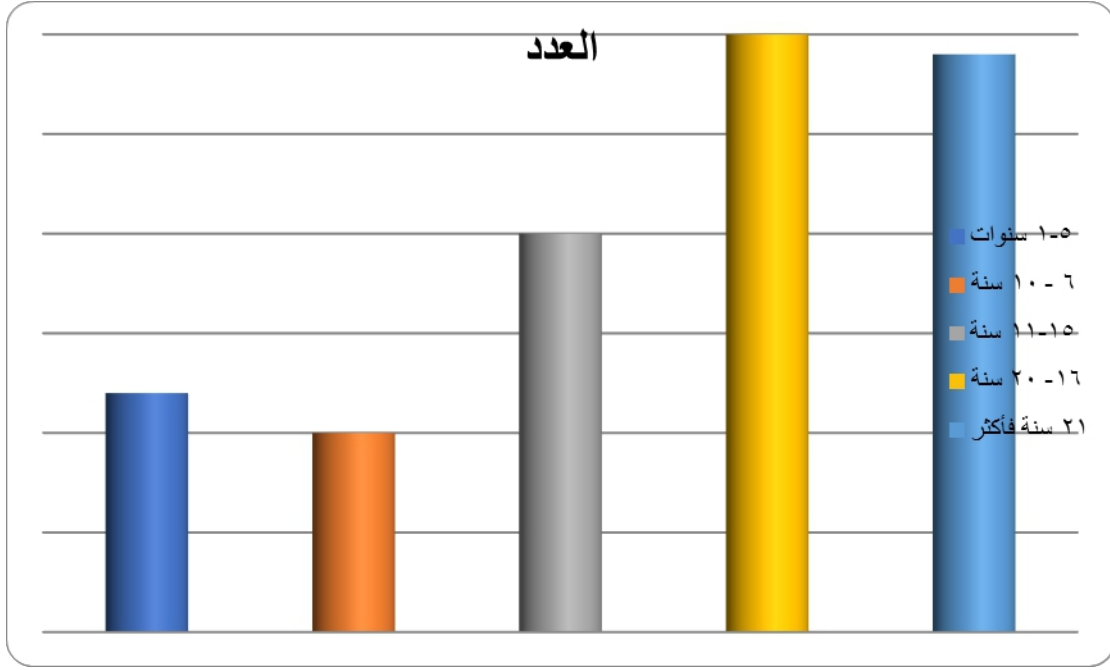
جدول رقم (٣/ ١٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
٥-١ سنوات	١٢	١١,٩
٦ - ١٠ سنة	١٠	٩,٩
١١-١٥ سنة	٢٠	١٩,٨
١٦ - ٢٠ سنة	٣٠	٢٩,٧
٢١ سنة فأكثر	٢٩	٢٨,٧
المجموع	١٠١	١٠٠%

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

حوالي ٨٨% من أفراد العينة خبراتهم أكثر من ستة سنوات و الخبرة ذات أثر كبير في القدرة علي الوصول للحكم علي الأشياء و عليه فإن استجاباتهم الإيجابية لعبارات الاستبانة كانت نتاج طبيعي لهذا النوع من الخبرة.

شكل رقم (٣/٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٣/ ١٦) والشكل رقم (٣/٥) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٦-٢٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٢٩,٧) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (٢٨,٧) % ثم في المرتبة الثالثة (١١-١٥ سنة) بنسبة (١٩,٨) % ثم أخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٦-١٠ سنة) بنسبة (٩,٩) % من إجمالي العينة المبحوثة.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

١/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

٢/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (٣) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) على عدد مكونات المقياس =  $(1+2+3+4+5) / (10/5) = 5$  (٣=). حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

#### عرض وتحليل بيانات المحور الأول:العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المشروعات المبحوثة:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (١٧/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٦٩	٦٨.٣	٢٧	٢٦.٧	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو	٤٤	٤٣.٦	٣٩	٣٨.٦	٩	٨.٩	٩	٨.٩	٩	٨.٩

أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
										الإرشاد الزراعي للمزارعين
٢	٢	٦	٥.٩	١٢	١١.٩	٢٧	٢٦.٧	٥٣.٥	٥٤	٣ / لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقانة وتسويق المنتجات وتطوير الأداء
١	١	١٠	٩.٩	١٣	١٢.٩	٤٥	٤٤.٦	٣١.٧	٣٢	٤ / تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين بالمشروعات المبحوثة
١	١	١٢	١١.٩	١٥	١٤.٩	٤٦	٤٥.٥	٢٦.٧	٢٧	٥ / هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
١	١	١٤	١٣.٩	٩	٨.٩	٤٠	٣٩.٦	٣٦.٦	٣٧	٦ / تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء
٠	٠	١	١	٧	٦.٩	٣٧	٣٦.٦	٥٥.٤	٥٦	٧ / تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
٠	٠	٤	٤	١٦	١٥.٨	٣٨	٣٧.٦	٤٢.٦	٤٣	٨ / تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
٠.٦	٥	٥٦	٦.٩	٨٦	١٠.٧	٢٩٩	٣٧	٤٤.٨	٣٦٢	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (١٧/٣) أن نسبة (٨١.٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٥) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٧) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية يؤدي إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (١٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية لا تهتم بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧٦.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين تؤثر سلباً على المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٦.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة تعتمد على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحده لقياس الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٩٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الإدارية التقليدية تؤثر على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية تفتقر إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥.٨) %.

## ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

### جدول رقم (١٨/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٩٢.٦%	٤.٦٣	٠.٥٧٨	١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة
٥	مرتفعة جداً	٨٣.٤%	٤.١٧	٠.٩٢٨	٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين
٣	مرتفعة جداً	٨٤.٨%	٤.٢٤	٠.٩٨٧	٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء
٧	مرتفعة	٧٩.٢%	٣.٩٦	٠.٩٦٨	٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة
٨	مرتفعة	٧٧.٠%	٣.٨٥	٠.٩٨٣	٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
٦	مرتفعة	٧٩.٤%	٣.٩٧	٠.٥٤٣	٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحد لقياس الأداء
٢	مرتفعة جداً	٨٩.٤%	٤.٤٧	٠.٦٧١	٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
٤	مرتفعة جداً	٨٣.٨%	٤.١٩	٠.٨٤٥	٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
	مرتفعة جداً	٨٣.٨%	٤.١٩	٠.٨١٢	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

### يتضح من الجدول رقم (١٨/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الأول أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.١٩) وبانحراف معياري (٠.٨١٢) وأهمية نسبية (٨٣.٨) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤدى غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٦٣) بانحراف معياري (٠.٥٧٨) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٩٢.٦) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل) بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٦٧١) وبأهمية نسبية (٨٩.٤) %.

٣/ أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية) حيث بلغ متوسطها (٣.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٩٨٣) وأهمية نسبية بلغت (٧٧) %.

### ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

جدول رقم (١٩/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يؤدى غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٦٢.٨	٢	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين	٤٢.٣	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية	٨٨.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وتسويق المنتجات وتطوير الأداء					
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٣.٣	٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساواة على أداء المزارعين سلباً علي المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٨.١	٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٩.٧	٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٧.٨١	٣	٧٩.٣	٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٧.٨١	٣	٤٠.١	٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٤٨.٩	٤	٦١.٨	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (١٩/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٦٢.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٦٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٢.٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٨٨.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط



العبارة (٤.٢٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل النقانة وتسويق المنتجات وتطوير الأداء).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٦٣.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٥٨.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٥٩.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحده لقياس الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٧٧.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٤٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (٤٠.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة).

٩. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج).

## مناقشة الفرضية الأولى:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الأول حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الأول (٨١.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.١٩) بانحراف معياري (٠.٨١٢) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٣.٨) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

ويبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٦١.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

و بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

## عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

ولمعرفة آراء المبحوثين حول مدى تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة في المشروعات الزراعية المبحوثة:

### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس مدى تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:

### جدول رقم (٢٠/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة التاريخية بدلاً عن	٢٥	٢٤.٨	٤٣	٤٢.٦	٧	٦.٩	٢٤	٢٣.٨	٢	٢

العبرة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
الرقابة المستمرة											
٢/ تفنقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات	٤٣	٤٢.٦	٤١	٤٠.٦	٩	٨.٩	٨	٧.٩	٠	٠	٠
٣/ تفنقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة	٤٥	٤٤.٦	٣٦	٣٥.٦	٨	٧.٩	١١	١٠.٩	١	١	١
٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة	٤٤	٤٣.٦	٤٤	٤٣.٦	٥	٥	٨	٧.٩	٠	٠	٠
٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	٣٨	٣٧.٦	٤١	٤٠.٦	١٣	١٢.٩	٦	٥.٩	٣	٣	٣
٦/ لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى	٣٧	٣٦.٦	٣٧	٣٦.٦	٢١	٢٠.٨	٥	٥	١	١	١
٧/ تفنقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء	٣٦	٣٥.٦	٤٧	٤٦.٥	٩	٨.٩	٩	٨.٩	٠	٠	٠
إجمالي العبارات	٢٦٨	٣٧,٩	٢٨٩	٤٠,٨	٧٢	١٠,٢	٧١	١٠,١	٧	١	١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٠/٣) أن نسبة (٧٨,٧) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,١)

٠%، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠,٢) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٦٧.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تعتمد على الرقابة التاريخية بدلا عن الرقابة المستمرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٣.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن المشروعات المبحوثة تفتقر إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى التطوير والحداثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٨.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة يؤثر سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٣.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية المتبعة لا تشمل على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٨) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٨٢.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢١/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٧	مرتفعة	٧٢.٨%	٣.٦٤	٠.٦٥٤	١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعيدة (التاريخية) بدلا عن الرقابة المستمرة
٢	مرتفعة جدا	٨٣.٦%	٤.١٨	٠.٨٩٨	٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات
٣	مرتفعة جدا	٨٢.٤%	٤.١٢	٠.٧٨٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة
١	مرتفعة جدا	٨٤.٤%	٤.٢٢	٠.٨٧٠	٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٥	مرتفعة جدا	٨٠.٨%	٤.٠٤	٠.٨٨٧	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة جدا	٨٠.٦%	٤.٠٣	٠.٩٣٢	٦/ لا تشتمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
٤	مرتفعة جدا	٨١.٨%	٤.٠٩	٠.٨٩٥	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
	مرتفعة جدا	٨١%	٤.٠٥	٠.٨٤٦	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢١/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الثاني أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (مدي تطبيق

الأساليب الرقابية الحديثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤٦) وأهمية نسبية (٨١)٪.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٢) بانحراف معياري (٠.٨٧٠) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٨٤.٤)٪.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٨٩٨) وبأهمية نسبية (٨٣.٦)٪

٣/ أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٦٥٤) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨)٪.

ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة.

جدول رقم (٢٢/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة التاريخية بدلاً عن الرقابة المستمرة	٥٢.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات	٤٤.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة	٧٢.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة	٥٥.٨	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٤.٢	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٧.٦	٦/ لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٤٤.٢	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٥.٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧  
يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٢) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأولى (٥٢.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة).

٢. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (٤٤.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات).

٣. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (٧٢.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحداثة و لا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة).

٤. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على

العبرة (يؤدى ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة الخامسة (٦٤.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٦. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة السادسة (٥٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى).

٧. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة السابعة (٤٤.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء).

٨. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع العبارات (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة).

#### مناقشة الفرضية الثانية:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثاني حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثاني (٧٢.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً، ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات المبحوثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٠٥)



بانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨١)٪، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات. وبيّن الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات.

و بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

### عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

#### أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

ولمعرفة آراء المبحوثين حول أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة حالياً في المشروعات الزراعية المبحوثة:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة حالياً في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (٢٣/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	١٣.٩	١٤	٧.٩	٨	٤١.٦	٤٢	٣٥.٦	٣٦	١	١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء
٠	٧.٩	٨	٥	٥	٣٨.٦	٣٩	٤٨.٥	٤٩	٢	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها
١	١٠.٩	١١	١٠.٩	١١	٤٤.٦	٤٥	٣٢.٧	٣٣	٣	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
										اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
٢	١١.٩	١٢	١٢.٩	١٣	٣٩.٦	٤٠	٣٣.٧	٣٤	٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٢	٢١.٨	٢٢	١٢.٩	١٣	٣٦.٦	٣٧	٢٦.٧	٢٧	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة	
٢	٩.٩	١٠	١٠.٩	١١	٤٣.٦	٤٤	٣٣.٧	٣٤	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء	
٠	٨.٩	٩	١٢.٩	١٣	٣٨.٦	٣٩	٣٩.٦	٤٠	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح	
١	٤	٤	٦.٩	٧	٤٤.٦	٤٥	٤٣.٦	٤٤	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج	
١.١	١١.١	٩٠	١٠	٨١	٤١	٣٣١	٣٦.٨	٢٩٧	اجمالي العبارات	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٣/٣) أن نسبة (٧٧.٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٢) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٧٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على فقرة: **يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٧.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن **نظام الرقابة الإدارية الحالي يفتقر إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٧٧.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **الرقابة الإدارية الحالية تقوم على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠,٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة لا يتفق مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أنه **لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٧.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **نظام الرقابة الحالي يفتقر إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٧٨.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن **أسلوب الرقابة المتبع حالياً لا يقوم على تخطيط استراتيجي واضح** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) أن نسبة (٨٨,٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية يؤدي إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٨) %.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. جدول رقم (٢٤/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٥	مرتفعة	٧٩.٤ %	٣.٩٧	٠.٨٧٦	١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء
١	مرتفعة جداً	٨٥.٦ %	٤.٢٨	٠.٨٨٤	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها
٤	مرتفعة	٧٩.٦ %	٣.٩٨	٠.٩٨٤	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
٧	مرتفعة	٧٨.٢ %	٣.٩١	٠.٦٥٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٨	مرتفعة	٧٢.٨ %	٣.٦٤	٠.٨٧٦	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة	٧٩.٢ %	٣.٩٦	٠.٧٥٤	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء
٣	مرتفعة جداً	٨١.٨ %	٤.٠٩	٠.٩٣٩	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
٢	مرتفعة جداً	٨٥.٢ %	٤.٢٦	٠.٨٣٢	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج

اجمالي العبارات	٠.٨٤٩	٤.٠١	٨٠.٢	مرتفعة جدا
-----------------	-------	------	------	------------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٤/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الثالث أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية (٨٠.٢)%

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٨) بانحراف معياري (٠.٨٨٤) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٨٥.٦)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج) بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٨٣٢) وبأهمية نسبية (٨٥.٢)%.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا يوجد نظام زمني (Time System) لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٦) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨)%.

ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة.

جدول رقم (٢٥/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء	٦٣.٤	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٥٧.٨	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٥.١	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥١.١	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٣٥.٣	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٢.٢	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٣٢.٥	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٩٨.٣	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٨.٢	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٥) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٦٣.٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٥٧.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٦٥.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٥١.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٣٥.٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٦٢.٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٣٢.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (٩٨.٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤدى عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج).

٩. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٥٨.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة).

### مناقشة الفرضية الثالثة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثالث حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثالث (٧٧.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨١) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

ويبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت (أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

### عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

#### الثقافة التنظيمية:

ولمعرفة آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (٢٦/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة



لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٠	٠	٨.٩	٩	١١.٩	١٢	٤٦.٥	٤٧	٣٢.٧	٣٣	١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية
٥	٥	٢٠.٨	٢١	١١.٩	١٢	٢٨.٧	٢٩	٣٣.٧	٣٤	٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء.
٢	٢	٥.٩	٦	٧.٩	٨	٤٨.٥	٤٩	٣٥.٦	٣٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع.
٣	٣	١٨.٨	١٩	١٠.٩	١١	٤٣.٦	٤٤	٢٣.٨	٢٤	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
١	١	٨.٩	٩	٦.٩	٧	٤٦.٥	٤٧	٣٦.٦	٣٧	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
٠	٠	٤	٤	٩.٩	١٠	٣٧.٦	٣٨	٤٨.٥	٤٩	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
١	١	١٣.٩	١٤	١٠.٩	١١	٣٩.٦	٤٠	٣٤.٧	٣٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
										المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
١.٧	١٢	١١.٦	٨٢	١٠	٧١	٤١.٦	٢٩٤	٣٥.١	٢٤٨	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٦/٣) أن نسبة (٧٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٣) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٧٩.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية الحالية تتسم بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٦٢.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة لا تساعد على تحقيق مستويات أعلى للأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٤.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٦٧.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية تتسم بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٨٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية المتبعة لا تشمل على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٦.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الإدارية المتبعة تفتقر إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٧٤.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة لا تراعى غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (الثقافة التنظيمية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٢٧/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٤	مرتفعة جداً	% ٨٠.٦	٤.٠٣	٠.٨٨٩	١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية
٧	مرتفعة	% ٧٣.٠	٣.٦٥	٠.٦٧٥	٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء
٢	مرتفعة جداً	% ٨٣.٠	٤.١٥	٠.٨٨٧	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع
٦	مرتفعة	% ٧٣.٢	٣.٦٦	٠.٧٦٥	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٣	مرتفعة جداً	% ٨١.٨	٤.٠٩	٠.٩٣٩	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
١	مرتفعة جداً	% ٨٦.٢	٤.٣١	٠.٨٠٩	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
٥	مرتفعة	% ٧٨.٦	٣.٩٣	٠.٨٦٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم

					الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
	مرتفعة	٧٩.٤%	٣.٩٧	٠.٨٣٠	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٧/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الرابع أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية (٧٩.٤)%

٢/ كما يتضح أن الفقرة (تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٨٠٩) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٦.٢)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع) بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٨٧) وبأهمية نسبية (٨٣)% .

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٦٧٥) وأهمية نسبية بلغت (٧٣)% .

**ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (الثقافة التنظيمية)**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة.  
جدول رقم (٢٨/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الثقافة التنظيمية:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية	٣٨.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء	٢٨.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	١٢٤.٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٤٧.٦	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٨٢.٦	٥/ لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٥٥.٨	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٤.٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦١.٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٨) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٣٨.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٢٨.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (١٢٤.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٤٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٨٢.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٥٤.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على إجمالي عبارات محور (الثقافة التنظيمية).

#### مناقشة الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الرابع حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الرابع (٧٦.٧) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن

الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٩٧) بانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (٧٩.٤)% ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت (الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

#### عرض وتحليل بيانات المحور الخامس

##### التدريب في مجال الرقابة الإدارية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:

##### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:

##### جدول رقم (٢٩/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	٦٨	٦٧.٣	٢٧	٢٦.٧	٤	٤	٢	٢	٠	٠
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات	٥٩	٥٨.٤	٣٣	٣٢.٧	٧	٦.٩	١	١	١	١

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
المبحوثة										
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	٦٤	٦٣.٤	٣٠	٢٩.٧	٥	٥	١	١	١	١
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلبا على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٥٩	٥٨.٤	٣٥	٣٤.٧	٧	٦.٩	٠	٠	٠	٠
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٢٤	٢٣.٨	٣٩	٣٨.٦	١٩	١٨.٨	١٤	١٣.٩	٥	٥
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلبا على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٥٣	٥٢.٥	٣٥	٣٤.٧	٧	٦.٩	٦	٥.٩	٠	٠
اجمالي العبارات	٣٢٧	٥٤	١٩٩	٣٢.٨	٤٩	٨.١	٢٤	٣.٩	٧	١.٢

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٩/٣) أن نسبة (٨٦.٨) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.١) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.١) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب يؤثر على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٤) %.



٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٩١.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن فعالية الرقابة الإدارية ترتبط بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٩٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن ضعف التدريب في الرقابة الإدارية يؤدي إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٩٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤثر سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٢.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٨) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب يؤثر سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (التدريب في مجال الرقابة الإدارية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (٣/٣٠) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٩١.٨%	٤.٥٩	٠.٦٦٣	١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٤	مرتفعة جداً	٨٩.٢%	٤.٤٦	٠.٧٥٥	٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة
٢	مرتفعة جداً	٦.٩%	٤.٥٣	٠.٧٢٨	٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة

٣	مرتفعة جدا	٩٠.٢%	٤.٥١	٠.٦٢٦	٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة	٧٢.٤%	٣.٦٢	٠.٥٤٣	٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي
٥	مرتفعة جدا	٨٦.٨%	٤.٣٤	٠.٨٥١	٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة
	مرتفعة جدا	٨٦.٨%	٤.٣٤	٠.٦٩٤	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣/٣٠) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الخامس أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٦٩٤) وأهمية نسبية (٨٦.٨) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٥٩) بانحراف معياري (٠.٦٦٣) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٩١.٨) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة) بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٨) وبأهمية نسبية (٩٠.٦) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٥٤٣) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٤) %.

**ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (التدريب في مجال الرقابة الإدارية)**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية.

جدول رقم (٣١/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	١١١.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة	١٢٧.٧	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	١٤٧.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٤٠.٢	٢	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٣١.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٦٢.١	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٨٦.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣١/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (١١١.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (١٢٧.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٤٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (١٤٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤدى ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٤٠.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٣١.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٦٢.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٨٦.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على اجمالى عبارات محور(التدريب في مجال الرقابة الإدارية).

#### مناقشة الفرضية الخامسة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الخامس حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الخامس (٨٦.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في

استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٣٤) بانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٦.٨) % ، و مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٨٨.٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت (عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

#### عرض وتحليل بيانات المحور السادس

#### الهيكل التنظيمية:

ولمعرفة آراء المبحوثين حول الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:-

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:-

#### جدول رقم (٣٢/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٠	٠	٥	٥	١٣.٩	١٤	٣٨.٦	٣٩	٤٢.٦	٤٣	١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين
٠	٠	٧.٩	٨	٩.٩	١٠	٤٩.٥	٥٠	٣٢.٧	٣٣	٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
										تطبيقها
١	١	٦.٩	٧	١١.٩	١٢	٣٨.٦	٣٩	٤١.٦	٤٢	٣/ تركيز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
٠	٠	٤	٤	٨.٩	٩	٣٣.٧	٣٤	٥٣.٥	٥٤	٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء
٠	٠	٥.٩	٦	١١.٩	١٢	٤٢.٦	٤٣	٣٩.٦	٤٠	٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
١	١	١	١	٩.٩	١٠	٤١.٦	٤٢	٤٦.٥	٤٧	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
٠	٠	١	١	٩.٩	١٠	٣٨.٦	٣٩	٥٠.٥	٥١	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
٠.٣	٢	٤.٥	٣٢	١٠.٩	٧٧	٤٠.٥	٢٨٦	٤٣.٨	٣١٠	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣٢/٣) أن نسبة (٨٤.٣) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (الهيكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٨) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٨١.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣.٨) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية تركز على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن التقلبات المتتالية للهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية تؤثر سلباً على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة تتسم بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٨.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤثر سلباً على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٨٩.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٨) %.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (الهيكل التنظيمية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الهياكل التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .  
**جدول رقم (٣٣/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الهياكل التنظيمية**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٤	مرتفعة جداً	٨٣.٨ %	٤.١٩	٠.٨٥٦	١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين
٧	مرتفعة جداً	٨١.٤ %	٤.٠٧	٠.٨٦٣	٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها
٦	مرتفعة جداً	٨٢.٦ %	٤.١٣	٠.٩٤٥	٣/ تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
٢	مرتفعة جداً	٨٧% ٤	٤.٣٧	٠.٨٠٨	٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء
٥	مرتفعة جداً	٨٣.٢ %	٤.١٦	٠.٨٥٧	٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
٣	مرتفعة جداً	٨٦.٢ %	٤.٣١	٠.٧٧٣	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
١	مرتفعة جداً	٨٧.٨ %	٤.٣٩	٠.٧٠٦	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
	مرتفعة جداً	٨٤.٦%	٤.٢٣	٠.٨٢٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣٣/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة السادس أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث



حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢٩) وأهمية نسبية (٨٤.٦) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٩) بانحراف معياري (٠.٧٠٦) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٧.٨) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٠٨) وبأهمية نسبية (٨٧.٤) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها) حيث بلغ متوسطها (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٨٦٣) وأهمية نسبية بلغت (٨١.٤) %.

#### ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (الهياكل التنظيمية)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الهياكل التنظيمية.

جدول رقم (٣٤/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الهياكل التنظيمية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين	٤١.٢	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها	٤٧.٦	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٧١.٢	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء	٦٤.١	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة	٤٢.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

					والمراقف الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	١٠٠.٧	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٦٦.٢	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦١.٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣٤/ ٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٤١.٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٧.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٧١.٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٦٤.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٤٢.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (١٠٠.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٦٦.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٩) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على اجمالى عبارات محور (الهياكل التنظيمية).

#### مناقشة الفرضية السادسة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة السادس حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور السادس (٨٤.٣) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة .

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في

استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٢٣) بانحراف معياري (٠.٨٢٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٤.٦)% ، و مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٦١.٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً و مما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة السادسة والتي نصت (الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

## الخاتمة:-النتائج و التوصيات:

### أولاً: النتائج:-

أكدت الدراسة الآتي:

- ١- أن إدارة المشروعات المبحوثة لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف
- ٢- أكدت نتائج الدراسة أن غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية أدى إلي ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة
- ٣- كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم نقاط ضعف المشروعات المبحوثة هو عدم وجود خطة إستراتيجية بهذه المشروعات يتم الاستناد إليها في اشتقاق معايير رقابية .
- ٤- أظهرت النتائج أن عدم وجود رؤية و رسالة واضحة للمشروعات المبحوثة يتم علي ضوءها تحديد الأهداف و وضع الخطط و البرامج قاد إلي خلق إحساس لدي العاملين بعدم وجود رابط يعزز الولاء و الانتماء لهذه المشروعات و ذلك من خلال وجود فكرة و فهم مشترك حول هوية المشروعات المبحوثة.
- ٧- كما أظهرت الدراسة أن نظام الرقابة الإدارية الحالي بالمشروعات المبحوثة يفتقر إلي الناحية التطبيقية و العلمية للرقابة و خطوات القيام بها.
- ٨- كما أكدت نتائج الدراسة أن نزاعات الأراضي حول ملكية الأرض الزراعية و حيازتها تشغل حيزاً كبيراً من جهد المسؤولين و وقتهم و تعوق عملية تطوير هذه المشروعات.
- ٩- كما أكدت نتائج الدراسة أن عدم وجود قواعد بيانات معتمدة يؤثر سلباً علي اتخاذ القرارات بالمشروعات المبحوثة.
- ١٠- أكدت الدراسة أن النظم الإدارية المتبعة بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلي مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت، و المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف و أثرها علي ترقية الأداء.
- ١١- كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المشاريع المبحوثة لا تستخدم المقارنات المرجعية مع المشروعات الأخرى داخل السودان أو خارجه لتطوير الأداء.
- ١٢- أكدت نتائج الدراسة أن من أكبر المعضلات التي تواجه المزارعين بالمشروعات المبحوثة هو عدم وجود جمعيات تعاونية ترعي تسويق محاصيلهم و تقوم بنقل التقانة لهم و يعتمدون علي اجتهاداتهم الشخصية ذات النتائج المتواضعة.
- ١٣- أكدت نتائج الدراسة أن جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة أدى إلي خفض فاعلية الرقابة الإدارية.
- ١٤- أكدت نتائج الدراسة أن عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب في مجال الرقابة الإدارية أثر سلباً علي مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ١٥- أظهرت نتائج الدراسة أن عدم استقرار الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة أثر سلباً علي أداء هذه المشروعات و فرص تطويرها.
- ١٦- أظهرت الدراسة أن ضعف التدريب لكوادر الرقابة الإدارية أدى إلي عدم تحسين مستويات الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ١٧- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك اختلال و عدم توازن بين الجدارات المتوفرة علي مستوى القيادة العليا و بين حجم المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم.
- ١٨- كما أكدت نتائج الدراسة بأن هناك نقصاً في الموارد البشرية المؤهلة و المتخصصة في الجانب الزراعي بالمشروعات المبحوثة مع وجود كم هائل من الكوادر المساعدة.

## ثانياً:- التوصيات

### أ- توصيات عامة:

- ١- تشجيع التوسع في زراعة المحاصيل ذات العائد الاقتصادي المرتفع مثل: الفواكه، الموالح، و التمور و الخضروات و البقوليات، و التوابل و إضافة محاصيل حديثة مثل محاصيل الزينة و المحاصيل الطبية و العطرية و في مجالات تربية الحيوان: (الألبان، المناحل، الدواجن، و الأسماك ) و ذلك بإتباع سياسات تشجيعية (سعرية - تمويلية - ضريبية)
- ٢- التدقيق في سن التشريعات المتعلقة بتنظيم ملكية الأرض و حيازتها و تفعيلها حتى يتسنى للدولة الاستفادة من الأراضي الصالحة للزراعة.
- ٣- التحول لاستخدام المنظومة الزراعية المتكاملة من خلال ادخال التصنيع الزراعي لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة في القطاع الزراعي.
- ٤- استصدار قانون للأراضي الزراعية ليغطي كل أنواع القطاع الزراعي و يضع مسئولية التصرف و الاشراف لدي وزارة الزراعة و أن يقنن أمر الحيازة و طبيعة الانتقال بالأرض و علاقات الانتاج و أن يتبع ذلك بإجراء تسويات و ما تبقي يسجل للزراعة بخصوص الأراضي الصالحة لها.
- ٥- توصي الدراسة بالاهتمام بالتدريب المستمر و التطوير و استخدام التقنيات الحديثة و وضع الترتيبات اللازمة للاستفادة من المنح الواردة من دول شرق آسيا و غيرها في المجال الزراعي.
- ٦- توصي الدراسة بوضع دليل تنظيمي يوضح مهام و مسئوليات الوحدات الإدارية المختلفة في المشاريع الزراعية الحكومية و يوضح الخطوات الإجرائية لإكمال أي عملية (Process) أو تقديم خدمة تفصيلاً و كتابة و يكون جميع المسؤولين و المختصين علي علم به و يجدد كلما دعت الحاجة لذلك.
- ٧- توصي الدراسة بضرورة استصحاب استخدام تقنية المعلومات في نظم المعلومات الإدارية لتحديث و تطوير نظم الرقابة في المجال الزراعي.
- ٨- توصي الدراسة بإجراء مسح و تعداد زراعي دوري لمعرفة مدي تقدم المشروعات الزراعية الحكومية.
- ٩- توصي الدراسة بنقل التجارب الإقليمية و العالمية في مجال إدارة الأرض و تصنيف استخداماتها لتعظيم الاستفادة من هذا المورد النادر و المحدود.

- ١٠- توصي الدراسة بتخصيص نسبة مئوية من إنفاق الدولة علي مجال البحوث الزراعية
- ١١-توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب الإدارة بالأهداف و النتائج و موازنة الأداء و إدارة الجودة الشاملة بدلاً عن الأسلوب التقليدي القائم علي الإدارة بالإجراءات.
- ١٢- توصي الدراسة بتوفير الخدمات الضرورية و البنيات الأساسية للمشاريع الزراعية من كهرباء و طرق و وسائل تخزين مناسبة.

#### ب - توصيات خاصة بالمشروعات المبحوثة:-

- ١- توصي الدراسة بوضع و تصميم نظام رقابي متخصص و حديث يتلائم مع واقع المشروعات الزراعية الحكومية و أساليب عملها و أدائها.
- ٢- توصي الدراسة بضرورة وجود سياسات زراعية مناسبة بالمشروعات المبحوثة في مجالات الخدمات الزراعية، التمويل، الارشاد الزراعي، البحوث الزراعية، التسويق...الخ لبلورة مسار ينهض بالانتاج و الانتاجية.
- ٣- توصي الدراسة بإنشاء قواعد بيانات معتمدة حتي يتسني للمشروعات المبحوثة اتخاذ قرارات راشدة مبنية علي المعرفة.
- ٤- توصي الدراسة بالاهتمام بموضوعات نقل التقانة و تحديث القطاع الزراعي بالمشروعات المبحوثة.
- ٥- توصي الدراسة بتخصيص ميزانيات لبرامج التدريب لأجهزة الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة لتعزيز الدور الرقابي،
- ٦- توصي الدراسة بتبني الثقافة الإبداعية التي تشجع علي طرح المبادرات و المخاطرة و الإبداع و إفراح المجال لإطلاق القدرات الكامنة للاستفادة منها في تطوير الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ٧- توصي الدراسة بأن تكون لكل مشروع من المشروعات موضع الدراسة خطة إستراتيجية واضحة و محددة يتم الاهتمام بها بحسبانها تشكل رقابة مسبقة و مرجعية في اشتقاق الخطط التفصيلية و التي يتم علي ضوءها تحديد المعايير أو الأهداف الرقابية.
- ٨- توصي الدراسة بمراعاة أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية العلمية الحديثة: مثل مفهوم إدارة الوقت، تبني نظام المقترحات، تحديد الموظف المثالي (موظف الشهر) و مكافأته تشجيعاً للتنافس باتجاه تطوير الأداء بالمشروعات المبحوثة.

٩- توصي الدراسة بتكوين جمعيات إنتاجية و تعاونية لتسويق منتجات المزارعين بالمشروعات المبحوثة و مساعدتهم علي نقل التقنية.

١٠-توصي الدراسة بان يستند النظام الرقابي بالمشروعات المبحوثة علي الناحية العلمية التطبيقية للرقابة و خطوات القيام بها.

١١- توصي الدراسة المشروعات المبحوثة بإجراء المقارنات مع المشروعات الزراعية داخل و خارج السودان و الاستفادة من تجارب الآخرين.

١٢- توصي الدراسة بإعادة النظر في الهياكل الهرمية التقليدية بالمشروعات المبحوثة بهياكل مرنة تستجيب لاستخدام تطبيقات المعطيات التقنية الحديثة و الاستفادة من مخرجاتها.

١٣-توصي الدراسة باستخدام نظم معلومات إدارية محوسبة بالمشروعات المبحوثة.

١٤- توصي الدراسة بأن تركز الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة علي الأنشطة الحرجة كالإرشاد الزراعي و التمويل.

١٥- توصي الدراسة بضرورة توفر مساندة و اهتمام الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة بالتدريب و تمويله.

١٦ - توصي الدراسة بإنشاء وحدات الجودة، الإرشاد الزراعي، البحوث و التطوير و التدريب بهذه المشروعات.

### ج- توصيات لبحوث أخرى:

١- إجراء دراسات في مجالات قوانين تنظيم و حيازة و ملكية الأرض و تصنيف

استخداماتها: (دراسة مقارنة: محلياً و إقليمياً و عالمياً).

٢- أثر استخدام نظام المتابعة و التقييم كاتجاه علمي و معاصر للرقابة علي أداء

المشاريع الزراعية الحكومية

٣- التعداد الزراعي و أثره علي تطوير أداء القطاع الزراعي

٤- المقارنة بين دور الرقابة الادارية في القطاعين العام و الخاص بالتركيز علي

المشروعات الزراعية الحكومية



# المراجع

## المراجع العربية

### -القرآن الكريم

### -السنة النبوية الشريفة

### -الكتب

- ١- أحمد ابراهيم ابو سن، الإدارة في الاسلام (الطبعة الخامسة)، الخرطوم، دار الثقافة للطباعة و النشر، ١٩٩٣م.
- ٢- أحمد ابراهيم أبو سن، و د. حسن صادق حسن عبد الله ، نظريات التنظيم الإداري (الطبعة الأولى)، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٢ م.
- ٣- الفيروز آيادي، القاموس المحيط، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١ م )
- ٤- أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة ، القاهرة ، دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م .
- ٥- أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت ، الدار الجامعية، ١٩٩٩م.
- ٦- أبوبكر مصطفى بعيرة، مبادئ الادارة، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، بنغازي (ليبيا)، دار الفضيل للنشر و التوزيع، ، ٢٠٠٤.
- ٧- المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال: أسس و وظائف ، (عمان ، مكتبة عمان ، ١٩٧٤م.
- ٨- الطويل، محمد علي، الادارة المعاصرة، المدخل - المشاكل - الكفاءة (القاهرة ، دار الفرجالي ، ١٩٩٠ م).
- ٩- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ و التطبيقات الحديثة)، ترجمة: دعبد القادر محمد عبد القادر، الرياض، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م.
- ١٠- جاك ميريديث و صمويل مانتل ، إدارة المشروعات (الطبعة العربية الأولى ) ، ترجمة : دم . سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ١٩٩٩م
- ١١- جيمس هجينز و عبد الرحمن توفيق، مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، (الطبعة الثانية)، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٤م.
- ١٢- زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الإدارية، (الطبعة الثانية)، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ٢٠٠٩م.
- ١٣- سعيد الحكيم، الرقابة علي أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم الوضعية (الطبعة الثانية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧م.
- ١٤- سامي جمال الدين، الادارة العامة : التعريف بالادارة العامة - التخطيط و التنظيم الاداري، القيادات الادارية (الطبعة الاولى)، الاسكندرية، منشأة المعارف، ٢٠٠٦م.
- ١٥- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الادارة، الاسكندرية، مكتبة و مطبعة الاشعاع، ١٩٩٧م.
- ١٦- سيد محمود الهواري، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن ٢١: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس (الطبعة الأولى)، مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م
- ١٧- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الأولى)، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ٢٠١٠م

- ١٨- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر )، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣م
- ١٩- علي السلمي، الادارة العامة، القاهرة ، مكتبة غريب ،(بدون تاريخ)،
- ٢٠- عمر احمد عثمان المقلي، ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية (الطبعة الأولى )، الخرطوم، دار الأصالة للصحافة و النشر و الانتاج الإعلامي، ١٩٩٦م.
- ٢١- عبد الفتاح الصحن، فتحي حسن السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، (الاسكندرية:الدار الجامعية ، ٢٠٠٤م).
- ٢٢- علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، القاهرة، دار غريب للطباعة، بدون تاريخ.
- ٢٣-علي الشراوي، التنظيم، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، ١٩٩٢م.
- ٢٤- عبد العزيز امين حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ،القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ٢٠٠١م.
- ٢٥- علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م.
- ٢٦- علي العربي و عبد المعطي سيف، إدارة المالية العامة، عمان، بدون مكان نشر أو ناشر.
- ٢٧-عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة العامة، بدون ناشر أو مكان نشر، ١٩٩٠م
- ٢٨-عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨م
- ٢٩-علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم(الطبعة ١٧)، بدون مكان نشر أو ناشر، ١٩٨٧م.
- ٣٠- عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (ندوات و مؤتمرات)، ٢٠٠٠م.
- ٣١- عبد الباري درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، المنشأة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٣م
- ٣٢- علي شريف، مبادئ الادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، ١٩٩٣م.
- ٣٣- علي شفيق، الرقابة الادارية علي أعمال الادارة في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة (الرياض)، ١٤٢٢هـ ، الموافق : ٢٠٠٢م
- ٣٤- علي عباس، الرقابة الادارية، جامعة عمان الاهلية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم العلوم المالية و الادارية.(بدون تاريخ)
- ٣٥- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية (الطبعة الأولى)، ١٩٨١م.
- ٣٦- عمر عفيفي و آخرون، وظائف منظمات الاعمال (الطبعة الثانية)، عمان ، دار زهدان، ١٩٩٦.
- ٣٧- علي عبد الوهاب ، زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة ، القاهرة ، شركة صادر، ٢٠٠١م.
- ٣٨- علي محمد علي خضر، أسس إدارة الأعمال المزرعية (الطبعة الأولى)، (البيضاء)، ليبيا، منشورات جامعة عمر المختار ١٩٩٥م.
- ٣٩- عبد المعطي محمد عساف و آخرون، التطورات المنهجية و عملية البحث العلمي (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م، نقلاً عن حمزة مختار و آخرون، التنمية و التخطيط و التعليم الوظيفي في البلاد العربية، القاهرة، سرس اللبان، ١٩٧٢م.
- ٤٠- عمر محمد مرشد الشويكي، مبادئ الرقابة علي أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، ١٩٨١م .
- ٤١- فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الاداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٣م

- ٤٢- فان هورن ويراسكي، الإدارة و القيادة و التميز (الطبعة الثانية)، القاهرة، كنوز للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩م.
- ٤٣- قحطان السيوفي، اقتصاديات المالية العامة، دمشق، دار طلاس، ١٩٨٩م
- ٤٤- كول بليز جراهام- الإبن ستيفن و. هايز ، ترجمة اللواء: محمد عبد الكريم، إدارة المنشآت العامة(الطبعة الاولى)، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٦م.
- ٤٥- محمد الفاعوري، الإدارة بالرقابة(الطبعة الأولى)، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ
- ٤٦- موسي اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الطبعة الاولى) ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر، ٢٠٠٠م.
- ٤٧- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، ٢٠٠٣م
- ٤٨- محمد أشتية و أسامة حباس، البلديات و هيئات الحكم المحلي في فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية و الاعمار، ٢٠٠٤م
- ٤٩- محمد حسين سليمان ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي (الطبعة الاولى )، عمان، دار الجنان للنشر و التوزيع، ٢٠١٦م.
- ٥٠- محمد خير ، أساسيات إنتاج محاصيل الأعلاف، (الطبعة الرابعة) : مدني ، إدار التدريب و النشر(هيئة البحوث الزراعية) ، ١٩٩٩م
- ٥١- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال(الطبعة الاولى) ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان (الاردن) ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٥ نقلا عن: موسي المدهون و ابراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية ، ١٩٩٥
- ٥٢- محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٨٨م
- ٥٣- حمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية مقدمة المعلومات التخطيطية و اتخاذ القرارات، القاهرة، مكتبة التجارة، ١٩٧٧م، ص ٣٣٩
- ٥٤- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٠م
- ٥٥- محمد محمد ابراهيم، إعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات العربية، الاسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠١٠م
- ٥٦- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ٢٠١٤م.
- ٥٧- محمد محمود بركات و آخرين ، تقييم المشروعات الاجتماعية الريفية ، ٢٠٠٢م ، بدون ناشر او مكان نشر.
- ٥٨- محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م
- ٥٩- محمد محمود مصطفي ، علم الادارة الحديث ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الاردن (عمان) ، ٢٠١٢م - ١٤٣٣هـ ، ص ١٨-٢١
- ٦٠- محمد بن يحيى مفرح، آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية (الطبعة الثانية)، الرياض، دار العطاء للنشر و التوزيع، ١٤٣٠هـ، ص ٥
- ٦١- نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٦٢- نيكي هاييس، إدارة الفريق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م
- ٦٣- هدي سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة : القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ.

## -المستندات العامة-

- ١- دستور جمهورية السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م
- ٢- دستور ولاية نهر النيل الإنتقالي لسنة ٢٠٠٥م
- ٣- قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م
- ٤-لائحة المجلس الوطني الانتقالي المعدل حتي عام ١٩٩٣م
- ٥- الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الاحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م
- ٦- العرض الاقتصادي ١٩٩٤/٩٣م
- ٧- دليل إعداد الخطة الخمسية و السنوية للولايات و المحليات، وزارة شئون رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٢م

## الدراسات السابقة:

- ١- آمنة بابكر حسين، أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠١٥م.
- ٢- احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ١٤٢٤هـ الموافق ٢٠٠٣م.
- ٣- دراسة أحمد شمس الدين حسين، التخطيط و الرقابة في المؤسسات العامة (دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية ١٩٨٠-٢٠٠٧م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.
- ٤-التجاني نقطة أسوم، تقويم عمليات تخطيط مشروعات التنمية الإقليمية و تنفيذها و متابعتها في السودان (دراسة حالة ولاية جنوب كردفان(١٩٩٥-٢٠٠٥))- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.
- ٥- النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية و أثرها في ضبط الأداء الإداري ( دراسة تطبيقية علي الإدارة العامة لشرطة الجمارك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٣م ).
- ٦- ابتسام محي الدين الحضري، دراسة تاريخية للتطور الاداري لمشروع الجزيرة: ١٩٥٠-١٩٨٥م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦م.
- ٧- إسرائ يس عبد الفتاح يس، فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، ٢٠٠٤م.
- ٨- بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية، المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة ( دراسة حالة جامعة الخرطوم)، جامعة الخرطوم، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإتحادي، ٢٠٠٨م.
- ٩- جهاد بدر قراقيش، دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٤م.
- ١٠- جاسر عبد الرازق يعقوب النور، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م
- ١١- سعد الشريف إبراهيم، الرقابة الإدارية و أثرها في الأداء في محليات ولاية شمال كردفان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٥م.

- ١٢- سليمان محمد سليمان طه، مشكلات الرقابة في شركات خدمات البترول السودانية و نظم الحلول المقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠٠٨م.
- ١٣- سايمون نقور اويجوك اكول، الرقابة الإدارية و دورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي (حالة وزارة المالية الاتحادية ٢٠٠١-٢٠٠٦م)- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٠م.
- ١٤- سعيد يوسف الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : ١٤١٥ هـ. .
- ١٥- عثمان الهادي ابراهيم، دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان (دراسة تجرية شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة: (٢٠٠١-٢٠٠٦م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٩م
- ١٦- عبد المنعم جميل مصطفى، تقييم أساليب و أدوات الرقابة الإدارية و المرجعة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م
- ١٧- عبد الرحمن الزين النور، تقييم الأداء و أثره علي تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م
- ١٨- علي عبد الله الحاكم، دراسة حول مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات الاستراتيجية في السودان، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢م
- ١٩- عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ١٤٢٤هـ.
- ٢٠- عماد الدين عثمان محمد نور، أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م
- ٢١- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سائنت كليمنتس العالمية (الجمهورية العربية السورية)، ٢٠٠٩م.
- ٢٢- مسلط صالح بن ملافخ: (أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة ) رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: ١٤١٣ هـ).
- ٢٣- موسي فضل الله علي ادريس، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء المالي، (دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة - SUDATEL)- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٨م.
- ٢٤- محمود عبد الفتاح الوشاح، تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.
- ٢٥- نوال سيد احمد زين العالدين، دور التأمين الزراعي في إستقرار الإنتاج الزراعي مع مؤشرات شركة شيكان للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٤م.
- ٢٦- نعمات محمد أحمد أبة، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية (حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم: ١٩٩٣-٢٠٠٣م)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة و الحكم الاتحادي بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م.
- ٢٧- ناهض نمر محمد الخالدي، اطار مقترح لتطوير نظام الرقابة الداخلية في المصارف الاسلامية، رسالة دكتوراه غير مشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٦م.

- ٢٨- نادر محمد يس سعد، أثر الرقابة الإستراتيجية علي الكفاءة الإنتاجية (دراسة حالة شركة سكر كنانة )، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠١٣ م ،
- ٢٩- فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، أثر سياسة الاختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٣ م

#### التقارير الرسمية:

- ١- تقرير اللجنة الاستشارية العليا لاعداد برامج النفرة الخضراء، النفرة الخضراء (٢٠٠٧-٢٠١٠م)، نوفمبر ٢٠٠٦م
- ٢- تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل ، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، منقول من مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس ادارة المشاريع السابقة و الحالية حسب القرار الوزاري رقم (٣٩) بتاريخ ٢٢/٨/٢٠٠٢م
- ٣- ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل )، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة : ٢٠١٢ م - ٢٠١٣م
- ٤- سجلات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الغابات و الري، إدارة المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.
- ٥- الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة، تصميم نظام للمتابعة و التقييم لخطه القطاع التربوي
- ٦- الجمهورية اليمنية، الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة، دليل رقابة الأداء، ٢٠٠٥م، ص ٢١-٢٨

#### المقابلات الشخصية:-

- مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الاثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م الساعة الواحدة ظهراً.
- مقابلة مع السيد فتح الرحمن العوض مصطفى مدير المشروع السابق في يوم الإثنين الموافق ٢/٥/٢٠١٦م الساعة العاشرة صباحا بمكاتب وزارة شئون الحكم و الادارة بالدامر.
- مقابلة مع السيد / : نصرالدين محجوب، المرافب المالي للمشروع في يوم الإثنين الموافق ٦/٩/٢٠١٦م برئاسة المشروع بالباوقه، الساعة الحادية عشر صباحاً.
- مقابلة مع مدير مشروع الزيداب الزراعي في يوم الاثنين الموافق ١٧/١/٢٠١٧م الساعة الثالثة ظهراً.
- مقابلة مع السيد/ فاروق عبد الله بابكر مساعد(الدرجة الرابعة)، مفتش زراعي بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الأحد الموافق ٢٠١٦/٣/٢٠م بمكاتب المشروع بالزيداب في تمام الساعة الثانية ظهراً.
- من مقابلة مع: عبد اللطيف الطاهر محمد علي محجوب، مزارع بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الإثنين، الموافق: ٢٧/٢/٢٠١٧م في تمام الساعة الثانية ظهراً بمكتب إدارة التدريب بعطبرة.

#### أوراق العمل و المحاضرات و البرامج:-

- ١- احمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الادارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر، ٤ اكتوبر، ٢٠٠٩م
- ٢- أستاذ أمير أبوبكر، دورة تدريبية حول تخطيط المشروعات، الخرطوم، مركز تطوير الإدارة، ١٩٩٩م
- ٣- كاسر نصر المنصور الأحمدى و د.طلال عايد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي(مقاييس مقترحة)

- ٤- محمد أبو القاسم عثمان، ورقة مقدمة لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جاياكا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م
- ٥- محمد حسين سليمان أبو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي القومي، بقاعة جهاز الأمن و المخابرات، الدامر، في يوم ٥/٣/٢٠١٦م
- ٦- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول اعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م.
- ٧- ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: اكتوبر ٢٠١٠م - سبتمبر ٢٠١٣م.
- ٨- الخير حامد أبو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development
- ٩- الشيخ محمد علي ابو حجل - رئيس اتحاد مزارعي الولاية و نائب رئيس اتحاد مزارعي السودان، نبذة تاريخية عن مشروع الزيداب الزراعي، الزيداب، أغسطس ٢٠٠٣م.
- ١٠- الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات، المنتدى الشهري مارس ٢٠٠١م - منتدى رقم (٤٧).
- ١١- عبد العظيم مصطفى أحمد - مدير مشروع الزيداب الزراعي السابق - نبذة تعريفية عن مشروع الزيداب الزراعي
- المواقع الالكترونية:-**

- ١- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها (دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي)، متاح علي موقع: <http://WWW.PDFZilla.com>
- ٢- محمد فريد الصحن، (إدارة الأعمال)، موقع ستار تايمز علي الشبكة العنكبوتية
- ٣- بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤م ، متاح علي الشبكة العنكبوتية: [WWW.ELBASSAIR.NET](http://WWW.ELBASSAIR.NET)
- ٥- عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الإدارية، مقال متاح علي الموقع: <http://WWW.Saaid.net/book/٨/١٤١٢.zip>
- ٦- فرح حسن آدم، ورقة الزراعة السودانية بين الفناء و البقاء، منشورة علي الشبكة العنكبوتية.
- ٧- مامون ابراهيم ضو البيت (ورقة الزراعة المطرية في السودان)، هيئة البحوث الزراعية (واد مدني)- نقلاً عن موقع [http://kenanonline.com/users/Sudan\\_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦](http://kenanonline.com/users/Sudan_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦) في يوم الإثنين الموافق: ٢٦/١٢/٢٠١٦م الساعة الخامسة مساءً .

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١- Anes Lakos;Gray, Chris -٢٠٠٠,Personalized Library Portalz as an Organizational Culture Change Agent, Information Technology and Libraries,
- ٢ David Drenan,Transforming Company Culture, (١٩٩٢), London, Mc-Graw
- ٣-Dieter Muller- Praefcke, et al ,The Use of Monitoring & Evaluation in Agriculture & Rural Development Projects, Prepared under the FAO/ World Bank Cooperative Programme, FAO , ٢٠١٠



ξ-H.Schwartz;Davis,S.M.,(1981)Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics.

ο-John Bank , 1982 ,The Essence of Total Quality Management , Prentice- Hill Series of Essence of Management , London :Prentice- Hall International ,UK, Ltd.,

ϕ-Richard Caldwell, Project Design Handbook, Cooperation for Assistance and Relief Everywhere, Inc.Care USA,2002

ϕ-Richard L. Daft , 2001-Organization Theory and Design ,5 th ed., Cincinnati:South Western College Publishing,

-Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior – Richard Iswin.Inc.1997.Λ

-Tom Barton , Guidelines to Monitoring & Evaluation ,Care International Uganda -9

10.-William Taggart- Information System.An Introduction to Computers in Organizatins.Allyn and Bacqnine-1980

# الملاحق

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ / المجيب

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تعبئة إستبانة

يقوم الباحث بإذن الله بإجراء دراسة بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية

(دراسة حالة مشروعات مختارة بولاية نهر النيل)

و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الدكتوراة في الإدارة العامة من جامعة شندي لذا يرجى التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة و ذلك بإبداء الرأي بكل دقة و موضوعية لكل عبارة من عبارات الإستبانة بما تراه مناسباً، و ذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب. علماً بأن المعلومات المقدمة في الإستبانة تعتبر سرية و لن تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي فقط.

و أشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث / حسن حمد السيد

## أولاً: البيانات الأساسية

النوع :

ذكر ( ) ، أنثي ( )

العمر:

٢٠-٣٠ سنة ( ) ، ٣١-٤٠ سنة ( ) ، ٤١-٥٠ سنة ( ) ، ٥١ سنة فأكثر ( )

المستوي التعليمي:

ثانوي ( ) ، دبلوم وسيط ( ) ، جامعي ( ) ، فوق الجامعي ( ) ، أخري ( حدد )

سنوات الخبرة:

١-٥ سنة ( ) ، ٦-١٠ سنة ( ) ، من ١١-١٥ سنة ( ) ، ١٦-٢٠ سنة ( ) ،  
٢١ سنة فأكثر ( )

الدرجة الوظيفية: الأولى - الثالثة ( ) ، الرابعة - السابعة ( ) ، الثامنة - التاسعة ( ) ،  
العاشرة - الرابعة عشرة ( ) .

ثانياً: قياس محاور الإستبانة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: العلاقة بين الرقابة الإدارية و الإنتاج</b>						
١	يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلي ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة.					
٢	هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين.					
٣	لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية و تسويق المنتجات و تطوير الأداء.					
٤	تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة علي أداء المزارعين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية و القيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية.					
٦	تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة علي استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحد لقياس الأداء.					
٧	تؤثر النظم الإدارية التقليدية علي أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل.					
٨	تفتقر النظم الرقابية إلي تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة					
<b>المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة</b>						
١	تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة علي الرقابة البعيدة (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة.					
٢	تفتقر المشروعات المبحوثة إلي وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد علي اتخاذ القرارات.					
٣	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي التطوير و الحداثه و لا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب و تطبيقاته في مجال الزراعة.					
٤	يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلي انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت و خرائط الجودة سلباً علي مستوي الأداء بالمشروعات المبحوثة.					
٦	لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة علي مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل و المشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى.					
٧	تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلي بث و نشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء.					
<b>المحور الثالث: أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة</b>						
١	يعتمد القائمون علي الرقابة في المشروعات المبحوثة علي التقييم الشخصي للأداء.					
٢	يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلي الناحية التطبيقية و العملية للرقابة و خطوات القيام بها.					
٣	تقوم الرقابة الإدارية الحالية علي مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح و الأنظمة و الإجراءات المقررة					
٤	لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية و المحاسبية الحديثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	لا توجد مرجعية لضبط الرقابة علي أداء الآلات و المعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة.					
٦	يفتقر نظام الرقابة الحالي إلي التركيز علي النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي و التمويل و أثرها علي الأداء.					
٧	لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً علي تخطيط استراتيجي واضح.					
٨	يؤدي عدم إتباع معايير و أسس الرقابة الإدارية العلمية إلي ضعف الرقابة و ارتفاع تكلفة الإنتاج.					
<b>المحور الرابع: الثقافة التنظيمية</b>						
١	تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية.					
٢	لا تساعد القيم و العادات و الأعراف و التقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة علي تحقيق مستويات أعلي للأداء.					
٣	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي ثقافة طرح المبادرات و المخاطرة و الإبداع.					
٥	تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦	لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة علي الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية.					
٧	تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلي مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت و أثره علي الأداء.					
٨	لا تراعي النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء و الانتماء للعاملين بهذه المشروعات.					
<b>المحور الخامس: التدريب في مجال الرقابة الإدارية</b>						
١	يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب علي مستوي الأداء بالمشروعات المبحوثة.					
٢	ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة.					
٣	يؤدي ضعف التدريب في الرقابة إلي عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة.					
٤	يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً علي مستوي جودة الأداء في المشروعات المبحوثة.					
٥	إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد					



الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الزراعي.					
٦	يؤثر عدم مساندة و اهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً علي الأداء بالمشروعات المبحوثة،					
٧	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع مبادرات التطوير الذاتي.					
<b>المحور السادس: الهياكل التنظيمية</b>						
١	تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلي نظم إدارية ذات منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين و تدريب و ترقية العاملين.					
٢	إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها.					
٣	تركز الرقابة الإدارية علي أسلوب القيادة الأوتوقراطية و عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.					
٤	تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً علي الأداء.					
٥	تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة و المرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً علي مستوى الأداء.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦	يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً علي الأداء.					
٧	جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلي خفض فاعلية الرقابة الإدارية.					

### ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء و عناوين محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
١	بروفيسور: أحمد ابراهيم أبو سن	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
٢	بروفيسور: محمد أدهم علي	أكاديمية السودان للعلوم
٣	بروفيسور: مير غني عبد العال حمور	جامعة الخرطوم
٤	بروفيسور: محمد فرح عبد الحليم	جامعة النيلين

:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم (سورة البقرة، الآية: ٣٢)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلي مروح والدي الكريمين (مرب ارحمهما كما مرباني صغيراً)

إلي نزوجتي الغالية

إلي أبنائي الأعزاء

إلي كل قائد يؤمن بفكرة الوطن ورفعته

إلي كل مراغب في الإبداع والتغيير والتطوير

إلي كل محب للسودان وعامل علي أن يمتلك القوة الإستراتيجية الشاملة

إلي كل من علمني حرفاً

أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر و العرفان

أولاً الشكر لله سبحانه و تعالي علي توفيقه و إحسانه و منه و كرمه، و الصلاة و السلام علي نبي الهدي و الرحمة محمد بن عبد الله و علي آله و صحبة و سلم تسليماً. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة شندي و خاصة كلية الدراسات العليا إذ فتحوا الباب أمامي واسعاً للنهل من ينابيع العلم و الاستزادة من ضروب المعرفة بجامعة العريقة، كما يسعدني أن أتوجه بخالص الشكر و أسمى آيات العرفان لأستاذي الجليل البروفيسور محمد حسن حافظ الذي لم يدخر وسعاً في الأخذ بيدي طوال مدة الإشراف علي هذا البحث مدداً و سندا و إرشاداً و توجيهاً زينه تواضعه الجم حتى قُدر للباحث عرض بحثه في صورته النهائية، كذلك الشكر موصول للعاملين بوزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات بولاية نهر النيل و خاصة إدارة المشاريع الزراعية الحكومية لتعاونهم معي و وقوفهم بجانبني حتى تم إكمال هذا البحث، كما لا أنسي الأريحية التي قابلني بها الإخوة مدراء المشاريع الزراعية المختارة للدراسة في الزيداب و العالياب و الباقوة و أخص بالشكر الأستاذ هاشم أحمد العبيد بوحدة الزيداب الإدارية، كما يمتد شكري و تقديري للقائمين علي أمر مكتبة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة وادي النيل لمؤازرتهم لي و السماح لي باستخدام مكتبهم الثرة طوال فترة الدراسة، و أخيراً أكرر شكري و تقديري لكل من أعانني و قدم التسهيلات و ذلل العقبات حتى تمكنت من إتمام هذه الدراسة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر و التقدير
هـ - ز	قائمة المحتويات
ح - ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل - م	مستخلص البحث
ن - س	Abstract
١	المقدمة
٢	الإطار المنهجي للدراسة
٦	الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة</b>	
٢٧	المبحث الأول: الرقابة الإدارية: مفهومها، أهميتها، أهدافها، أدواتها، أنواعها و مجالاتها
٢٧	أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية
٣١	ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية
٣٢	ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية
٣٤	رابعاً: شروط صحة الرقابة الإدارية
٣٥	خامساً: علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى
٣٧	سادساً: مجالات الرقابة الإدارية
٣٧	سابعاً: مراحل عملية الرقابة الإدارية
٤٧	ثامناً: أنواع الرقابة و مصادرها
٦٣	تاسعاً: الطرق و الأساليب الرقابية
٧٣	المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الإدارية
٧٣	البعد الأول: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي

٧٦	البعد الثاني: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة
٨٣	البعد الثالث: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الاتجاه العلمي (التطبيقي المعاصر)
١١٩	البعد الرابع: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الجودة الشاملة، نظرية الإدارة في الإسلام.
١٢٦	<b>المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء</b>
١٢٦	أولاً: مفهوم الأداء
١٢٦	ثانياً: تعريف الأداء الحكومي
١٢٦	ثالثاً: خصائص الأداء
١٢٨	رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه
١٣٠	خامساً: أهمية قياس الأداء
١٣٠	سادساً: مستويات قياس الأداء
١٣١	سابعاً: أهداف قياس الأداء
١٣١	ثامناً: منهجيات قياس الأداء
١٥٠	تاسعاً: أثر الهياكل التنظيمية علي الأداء
١٥٧	عاشراً: أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء
١٦٣	أحد عشر: التدريب علي الأداء
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
١٦٧	<b>مقدمة</b>
١٧٠	<b>المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي</b>
١٧٠	البعد الأول: مشروع الزيداب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
١٧٩	البعد الثاني: مشروع الزيداب الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢٠٢	البعد الثالث: مشروع الزيداب الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٠٦	البعد الرابع: مشروع الزيداب الزراعي: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
٢٠٩	<b>المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي</b>
٢٠٩	البعد الأول: مشروع العالياب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
٢٠٩	البعد الثاني: مشروع العالياب الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية



:

	و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢١٧	البعد الثالث: مشروع العاليايب الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٢٣	البعد الرابع: مشروع العاليايب: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
٢٢٤	<b>المبحث الثالث: مشروع الباقوة الزراعي</b>
٢٢٤	البعد الأول: مشروع الباقوة الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف
٢٢٤	البعد الثاني: مشروع الباقوة الزراعي: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بالمشروع
٢٣٣	البعد الثالث: مشروع الباقوة الزراعي: التقنية المستخدمة في المشروع
٢٣٣	البعد الرابع: مشروع الباقوة الزراعي: معوقات تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروع
<b>الفصل الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة</b>	
٢٣٦	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
٢٤٩	<b>المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية</b>
٢٥٥	<b>المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض</b>
٢٩٧	<b>النتائج و التوصيات</b>
٢٩٧	أولاً: النتائج
٢٩٨	ثانياً: التوصيات
٣٠١	قائمة المراجع:
٣٠٢	أولاً: المراجع العربية
٣٠٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
٣١٠	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٣	أمثلة لمعايير رقابية متنوعة مشتقة من أهداف منظمة أعمال	١/١
٩٦	استخدام الإطار المنطقي في المجال الصحي (نموذج)	٢/١
١٤٨	بناء مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية لإحدى البلديات	٣/ ١
١٦٥	الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة	٤/١
١٦٨	متوسط إنتاج محصول القمح في السودان للموسم ٢٠١٣م - ٢٠١٤م مقارنة بمتوسط الفترة (٢٠٠٧م - ٢٠٠٨م) - ٢٠١١/٢٠١٢م و الموسم ٢٠١٢م/ ٢٠١٣م	١/٢
١٨٧	قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الزيداب الزراعي	٢/٢
١٨٨	بيانات القوي العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م	٣/٢
١٩٤	نموذج لأداء إيرادات مشروع الزيداب الزراعي للأعوام ٢٠١٢م - ٢٠١٣م	٤/٢
١٩٤	الإيرادات و المصروفات لمشروع الزيداب الزراعي للأعوام ٢٠٠٩م - ٢٠١٣م	٥/٢
١٩٥	مديونيات المشروعات المبحوثة حتى عام ٢٠٠٥م	٦/٢
١٩٦	مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٢م بمشروع الزيداب الزراعي .	٧/٢
١٩٧	مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٣م بمشروع الزيداب الزراعي .	٨/٢
٢٠٠	مقارنة المساحات المزروعة بالمشروعات الثلاثة المبحوثة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٨م)	٩/٢
٢٠٠	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الزيداب الزراعي (٢٠٠٦ - ٢٠١٤)	١٠/٢
٢٠١	نموذج يوضح إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤م - ٢٠١٦م بمشروع الزيداب الزراعي	١١/٢
٢٠٢	أطوال قنوات الري بمشروع الزيداب الزراعي	١٢/٢
٢١٢	قاعدة بيانات تشكيل مجلس إدارة مشروع العالياب الزراعي.	١٣/٢
٢١٢	بيانات القوي العاملة بمشروع العالياب الزراعي في عام ٢٠١٦م	١٤/٢
٢١٤	المساحات المزروعة بالفدان بمشروع العالياب الزراعي	١٥/٢
٢١٥	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع العالياب الزراعي في المواسم: ٢٠٠٦م - ٢٠١٦م	١٦/٢

:

٢١٦	المحاصيل الرئيسية و المساحات بالفدان و متوسط الإنتاجية للفترة: ٢٠٠٧م - ٢٠١١م بمشروع العالياب الزراعي	١٧/٢
٢١٧	الطاقة الكهربائية بمشروع العالياب الزراعي	١٨/٢
٢١٩	مقارنة بين كيفية إدارة الأرض و المياه في اليابان و السودان (حالة مشروع العالياب الزراعي)	١٩/٢
٢٢٦	قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الباقوة الزراعي	٢٠/٢
٢٢٦	بيانات القوي العاملة بمشروع الباقوة الزراعي للعام ٢٠١٥م	٢١/٢
٢٢٩	نموذج مصروفات الفصل الثاني: ( شراء السلع و الخدمات) للعام ٢٠١٤م بمشروع الباقوة الزراعي	٢٢/٢
٢٣٠	المصروفات و الإيرادات لمشروع الباقوة الزراعي للفترة: ٢٠٠٧م - ٢٠١٣م	٢٣/٢
٢٣١	تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الباقوة الزراعي في المواسم: ٢٠٠٦ - ٢٠١٤م	٢٤/٢
٢٣٢	إنتاجية المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤ - ٢٠١٦م بمشروع الباقوة الزراعي(بالفدان)	٢٥/٢
٢٣٦	الإستبانات الموزعة والمعادة	١/٣
٢٣٧	توزيع محاور الدراسة	٢/٣
٢٣٨	مقياس درجة الموافقة	٣/٣
٢٣٩	معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه	٤/٣
٢٤٠	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الأول	٥/٣
٢٤١	نتائج اختبار ألفا كورنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني	٦/٣
٢٤٢	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث	٧/٣
٢٤٣	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع	٨/٣
٢٤٤	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس	٩/٣
٢٤٥	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السادس	١٠/٣
٢٤٦	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة	١١/٣
٢٤٩	توزيع أفراد العينة حسب النوع	١٢/٣
٢٥٠	توزيع أفراد العينة حسب العمر	١٣/٣
٢٥١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	١٤/٣

:

٢٥٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية	١٥/٣
٢٥٣	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١٦/٣
٢٥٥	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول	١٧/٣
٢٥٨	الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	١٨/٣
٢٥٩	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	١٩/٣
٢٦٢	يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني	٢٠/٣
٢٦٥	الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢١/٣
٢٦٦	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢٢/٣
٢٦٩	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث	٢٣/٣
٢٧٢	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة	٢٤/٣
٢٧٣	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة	٢٥/٣
١٧٦	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع	٢٦/٣
٢٧٩	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	٢٧/٣
٢٨٠	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الثقافة التنظيمية	٢٨/٣
٢٨٣	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس	٢٩/٣
٢٨٥	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٣٠/٣
٢٨٧	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٣١/٣
٢٨٩	التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس	٣٢/٣
٢٩٢	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الهياكل التنظيمية	٣٣/٣
٢٩٣	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الهياكل التنظيمية	٣٤/٣

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١/١	مراحل عملية الرقابة	٤٧
٢/١	أنواع الرقابة حسب توقيتها	٥٤
٣/١	نموذج مبسط لخريطة جانت	٧٠
٤/١	تطور تصميم نظام المتابعة و التقييم	٨٩
٥/١	خريطة المتابعة	٩٥
٦/١	وظائف عملية المتابعة	٩٨
٧/١	خطوات عملية المتابعة	١٠١
٨/١	أنواع المتابعة	١٠٤
٩/١	أهم المناشط الرئيسية و الأولويات لنظام المتابعة والتقييم الفعال	١١١
١٠/١	المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات	١١٣
١١/١	المقارنة بين عمليتي المتابعة و التقييم	١١٧
١٢/١	تكامل و ترابط الجوانب التنظيمية في بطاقة الأداء المتوازن	١٣٥
١٣/١	قياس الفجوة بين توقعات طلاب الخدمة و إدراكهم لها باستخدام مقياس SERVQUAL	١٣٧
١٤/١	تصنيف مؤشرات الأداء حسب مستواها	١٤٣
١٥/١	المقارنة بين الكفاءة و الفعالية	١٤٩
١٦/١	العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الثقافة الكلية للمنظمة	١٥٨
١/٢	الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠١٥	١٨٥
٢/٢	الهيكل التنظيمي لمشروع العالياب الزراعي	٢١١
٣/٢	الأنواع المختلفة للآليات الزراعية التقليدية و الحديثة	٢٢١
٤/٢	الهيكل التنظيمي بمشروع الباقوة الزراعي	٢٢٥
١/٣	توزيع أفراد العينة حسب النوع	٢٤٩
٢/٣	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٢٥٠
٣/٣	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٢٥١
٤/٣	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدرجة الوظيفية	٢٥٢
٥/٣	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٢٥٤

:

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الرقابة الإدارية المطبقة بالمشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل و معرفة مدى استخدام الأساليب و الأدوات الرقابية الحديثة بهذه المشروعات و ذلك خلال الفترة: (٢٠٠١-٢٠١٦م). و قد طرحت الدراسة عدداً من الأسئلة لمعرفة مدى إلمام القيادات بالمعرفة الحديثة في مجال الرقابة الإدارية و كذلك مدى وجود أنظمة رقابية محددة. كما طرح البحث أسئلة حول مدى تأثير الهياكل و الثقافة التنظيمية و التدريب علي مجمل الأداء. و تهدف الدراسة أيضاً إلي تقديم حلول و مقترحات للمشاكل التي تعاني منها الرقابة الإدارية بهذه المشروعات.

و قد اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة علي وضع عدد من الفروض كان أهمها: الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة، الفرض الثاني: إن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر سلباً علي الأداء في المشروعات المبحوثة، الفرض الثالث: إن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة .

**منهجية البحث:** لأغراض هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي و دراسة الحالة و التحليل الإحصائي للبيانات الأولية مستخدماً الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بجانب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مربع كاي ...الخ.. و قد كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كالاتي:

- إن إدارة المشروعات المبحوثة كان إلمامها ضعيفاً بأسس الإدارة الحديثة و أنها لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف..

:

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ضعفاً واضحاً في تطبيق نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة و أنها تتبني استخدام موازنة البنود التقليدية، مما أثر سلباً علي الدور الرقابي لهذه المشروعات. و بناء علي النتائج التي أفرزتها الدراسة فإن أهم التوصيات:

- اختيار الكوادر البشرية المؤهلة و الفاعلة ذات الإلمام بأسس الإدارة الحديثة و القدرة علي تطبيق نظام رقابي حديث لقيادة المشروعات الزراعية الحكومية.
- توصي الدراسة بإتباع نظام موازنات البرامج و الأداء لصالحها كمرجعية لاشتقاق معايير رقابية.
- كما توصي الدراسة بإنشاء نظم المعلومات الإدارية و التشغيلية الالكترونية كأساس للرقابة المعاصرة.

:

## Abstract

This research aims at studying the status quo of administrative control applied to governmental agricultural projects in River Nile State and to know the extent to which modern methods and control tools are used in these projects during the period ٢٠٠١-٢٠١٦.

The study raised a number of questions to determine the extent to which the leaders are familiar with the modern knowledge in the field of administrative control and the existence of regulatory systems. The research also raised questions about the impact of organizational structures, organizational culture, and training on the overall performance of projects in question . The study aims to provide solutions and make suggestions for problems facing these projects regarding controlling issues as well.

In order to realize the objectives of this study, the researcher adopted a number of hypotheses. The most important of which are:-

- There is statistically significant relationship between administrative control and production in the agricultural projects investigated.
- The non-application of modern control methods negatively affects the performance in the projects investigated.
- The method of control currently applied in the projects investigated does not allow to take advantage of modern scientific methods.

### **Research Methodology:**

For the purposes of this study, the researcher used the descriptive, analytical method and the study case, in addition to the statistical analysis of the data collected through a designed questionnaire and interviews to collect the primary data. The researcher used the Statistical Package of Social Sciences (SPSS), along with the arithmetic mean, standard deviation. Ki square etc.for the purposes of analysis.



:

Finally, the study reached a number of important findings, the most important of which are:

**Firstly:-Top management of projects** investigated was poorly acquainted with the principles of modern administration in addition to not applying a control system with clear milestones, structures or specific jobs.

**Secondly:** the study showed that there is a clear weakness in applying modern information & communication systems.

Based on the afore- mentioned findings, the researcher put some recommendations and proposals as follows:

- Selection of competent human resources acquainted with the principles of modern management and able to apply a contemporary controlling system.
- Adoption of a performance – based budgeting system that enables deriving controlling criteria.
- Establishment of an electronic administrative and operational information system as a basis for a contemporary control.

## المقدمة:-

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً مضطرباً يشمل جميع مناحي الحياة ويؤثر ذلك بدوره على حياة الفرد، فنجد أن هذا الفرد قد تعددت حاجاته الإنسانية كما و كيفاً بدرجة لم يسبق لها مثيل علي مر التاريخ، فظهرت منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات من سلع و خدمات، إلا أن هذا التزايد المضطرب في الحاجات الإنسانية يصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة الملحة إلى نظام يكفل أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق إشباع هذه الحاجات فكان لا بد من وجود مراكز مسئولية للإضطلاع بدور تحقيق التوازن بين ضرورة اشباع هذه الحاجيات و الموارد المتاحة و في هذا السياق نجد أن الإدارة العامة في مختلف الدول قد اضطلعت بهذا الدور و أصبحت محور الإرتكاز في النهوض بمهام الحكومة و تنفيذ سياسة الدولة و تحديد معالمها و إدارة مواردها، و للإضطلاع بهذا الدور كاملاً فإن الإدارة العامة تحتاج لآليات واضحة و محددة لضمان وضعه موضع التنفيذ الفعلي من خلال استخدام أدوات التخطيط و الرقابة علي أداء الدولة بكل أشكاله و صورته و في كل القطاعات العام منها و الخاص، لا سيما أننا نعيش عصر العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة تحكمها مؤسسات ذات صبغة عالمية يصعب علي أي منظمة صغرت أو كبرت الخروج علي نظمها و قوة تأثير مجالها المغناطيسي في المجالات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية كل هذه التأثيرات تزامنت - منذ بداية القرن العشرين - مع تزايد الحاجة الي المزيد من تدخل الدولة في النواحي الإقتصادية و الإجتماعية فانتقلت الدولة من إطار الدولة الحارسة الي ميدان دولة الخدمات و تحقيق الرفاهية و أضحى من واجبها أن تتولي بنفسها رفع المستوي الإقتصادي و الإجتماعي لمواطنيها و كسب رضاهم هذا بجانب التطور في أساليب الإدارة نفسها حيث شهدت هذه الساحة توجه الكثير من الدول نحو تبني أساليب القطاع الخاص في مجالات عديدة بل و منافسته أحياناً أما الجانب الأهم في زيادة الضغط علي الحكومات هو تنامي درجة الوعي لدي المواطن بحقوقه السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية الأمر الذي يشكل تحدياً للدولة العصرية في إطار سلسلة تحمل عبء مسئولياتها كل ذلك إقتضي إحكام الرقابة علي الأداء وصولاً لأفضل مستوي من الكفاءة و الفاعلية، الجدير بالذكر أن فكرة الرقابة علي الأداء الوظيفي لم تكن وليدة اليوم بل أنها قديمة قدم التاريخ فهي مسلة حمورابي في بلاد الرافدين تحوي قواعد قانونية و مبادئ عامة للسلوك لا يجوز تعديها وبالتالي فإن قيام سلطة رقابية لحماية هذه المبادئ و القواعد الموجهة للسلوك في ذلك العصر كانت أمراً حتمياً و علي ذات النسق-كما تحكي

كتب التاريخ - سارت بقية الحضارات القديمة مثل الفراعنة و الفرس و الروم... الخ المنظومة، الأمر الآخر هو أن نشأة هذه الحضارات- الضاربة بجذورها في عمق التاريخ - كانت نتاج درجة عالية من التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و بحراسة مدد رقابي مستمر، كل هذا يقودنا الي التأكيد بأن عملية الرقابة كانت و ما زالت جزء أصيل و حلقة رئيسة و عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية أو الإدارة التي ارتبطت بوجود العنصر الإنساني ككائن إجتماعي و تواجهه في جماعات منذ الأزل وصولاً للعصر الحاضر بكل معطياته. و تؤكد كل أدبيات الإدارة و مدارسها المختلفة أن الرقابة تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الأداء و رفع مستوى فعالية الأنشطة وضمان ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ هذه القرارات بأفضل ما يمكن، لكل هذا و لغيره تُعد الرقابة وظيفة حيوية و هامة في الدول المتقدمة و النامية علي السواء .

#### خطة البحث:

#### مشكلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الرئيس: هل المشروعات الزراعية الحكومية تفتقر الي تطبيق مفاهيم الرقابة الإدارية الحديثة مما يؤثر سلباً علي الأداء؟ و تنبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أهمها:-

١- هل لدي القيادات الإدارية في المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل المعرفة الحديثة في مجال الرقابة الإدارية؟

٢- هل توجد أنظمة رقابية محددة في هذه المشروعات أم يعتمد القائمون علي الأمر علي قراراتهم الشخصية و تقييمهم الذاتي؟

٣- هل يؤثر عدم تطبيق المعايير الرقابية الحديثة علي مستوى الإنتاج بالمشروعات المبحوثة؟

٤- هل الهياكل التنظيمية الحالية للمشروعات المبحوثة مناسبة لتحقيق مستويات أعلى في الإنتاج و الإنتاجية؟

٥- هل يؤدي مستوي الرقابة المطبق حالياً في المشروعات المبحوثة إلي تحقيق أهداف المشروعات؟

٦- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالمشروعات المبحوثة تساعد علي تحقيق مستويات أعلى للأداء؟

هذه الدراسة محاولة للإجابة علي هذه الأسئلة و غيرها و سبر أغوار المشكل الرئيس المتمثل في ضعف دور الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية وصولاً للأسباب الجذرية و الحقيقية للمشكل و اقتراح الحلول المناسبة لها.

## أهمية الدراسة:-

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :-

### ١ - وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية بولاية نهر النيل:

تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص بثقافة الرقابة الإدارية لهذه الوزارة، وبالتالي تقديم منظومة حديثة من المكونات والأبعاد المتعلقة بثقافة الرقابة، بحيث تجسد هذه الدراسة المفاهيم والأنماط الإدارية المتطورة، لتعزز الفكر الإداري الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير الأداء المؤسسي، وتعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى ثقافة الرقابة الإدارية بهدف تجسيد وتطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة، تحقيقاً لأهداف الوزارة.

### ٢- الباحث:

إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أصالتها من حيث أنها من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تبحث في موضوع " الرقابة الإدارية بشقيها التقليدي و التطبيقي المعاصر " وأن الكتابة في هذا المجال نادراً في الدراسات والبحوث السودانية و خاصة تلك التي تناولت القطاع الزراعي.

### ٣- الجهات التي تهتم بهذه الدراسات:

إن هذه الدراسة ستفتح آفاقاً جديدة لمجالات البحث في نظم الرقابة الإدارية المعاصرة و من جوانب متعددة مما يساعد على التنمية والتطوير الإداري في المنظمات الحكومية و التي نعلم جميعاً أنها بحاجة ماسة إلى تطبيق اتجاهات الإدارة الحديثة لا سيما في مجال الرقابة الإدارية و في القطاع الزراعي بوجه خاص.

### ٤ - المجتمع:

إن هذه الدراسة تتحدث عن دور و مفهوم الرقابة الإدارية في المؤسسات الزراعية الحكومية و لا يستثني ذلك بالطبع القطاع الزراعي الخاص الذي يخضع للسياسات الحكومية المنظمة و الموجهة للعمل بالقطاع الزراعي بالبلاد عموماً، علماً بأن القطاع الأهلي يعمل به ما لا يقل عن ٨٠% من عدد سكان الولاية كما تشير الي ذلك معظم الوثائق الحكومية الرسمية و التقارير المعتمدة و بالتالي تعتبر الزراعة أحد الدعامات الأساسية للإقتصاد الولائي، و من ثم فإن تطوير أداء المشروعات الزراعية موضع البحث بالولاية يعتبر أمر حيوي لخدمة مجتمع ولاية نهر النيل، و بالتالي فإن هذه الدراسة تشكل مرجعيه وإطار معرفي في هذا المجال لكثير من المؤسسات العاملة في القطاعين العام و الخاص علي السواء.

## أهداف الدراسة:-

تسعي هذه الدراسة الي تحقيق الأهداف الآتية:-

[١] لفت الإنتباه الي ضرورة الإهتمام بعملية الرقابة الإدارية و استخدام الأساليب و الأدوات الرقابية المناسبة

[٢] التركيز علي إشراك العاملين و أصحاب المصلحة في وضع الأهداف و متابعة التنفيذ.

[٣] استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مجال نظم المعلومات المرتجعة بغرض تقييم الأداء و تحديد مستوي جودته.

[٤] تقديم نموذج عصري و عملي للرقابة الإدارية يحتذي به كمساهمة للنهوض بمشروعات التنمية بالولاية خاصة و السودان عامة.

[٥] طرح مجموعة من التوصيات و المقترحات المتعلقة بمنهجية نظام المتابعة والتقييم الفعّال لتحقيق فعالية أداء المنظمات.

## فروض البحث:

و في ضوء مشكلة الدراسة و أهميتها و تحقيقاً لأهدافها تهتم هذه الدراسة باختبار صحة الفروض الآتية:-

**الفرض الأول:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و الإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة

**الفرض الثاني:** إن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر سلباً علي الأداء في المشروعات المبحوثة.

**الفرض الثالث:** إن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الإستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

**الفرض الرابع:** إن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً علي أداء هذه المشروعات.

**الفرض الخامس:** إن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي الي تدني الأداء في المشروعات المبحوثة.

**الفرض السادس:** إن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود و البساطة مما يؤثر سلباً علي الأداء.

## منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث - لأغراض هذا البحث - المنهج الوصفي و التحليلي و أسلوب المقارنة بجانب دراسة الحالة و المنهج الإحصائي و ذلك بتصميم إستبانه يتم تحليلها و اختبار فروض الدراسة.

## أدوات البحث:

إعتمد الباحث بشكل أساسي علي المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب و البحوث و الدراسات والدوريات و الندوات و المحاضرات و الصحف و المجلات و شبكات الإنترنت و كل الموضوعات ذات الصلة بهذه الدراسة.

أما المعلومات الأولية لهذا البحث فقد تم الحصول عليها عن طريق جمع البيانات باستخدام الإستبانه و تحليلها بالإضافة إلي المقابلات مع المختصين في المشروعات المبحوثة و التقارير المعتمدة.

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** المشروعات المختارة بوزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل و هي بالتحديد: مشروع الزيداب الزراعي، مشروع العالياب الزراعي و مشروع الباوقة الزراعي و قد تم إختيارها عشوائياً.

**الحدود الزمانية:** يغطي هذا البحث الفترة ما بين ٢٠٠١ - ٢٠١٦ م.

## هيكل الدراسة:

يتكون هذا البحث من الإطار المنهجي و الدراسات السابقة و ثلاثة فصول ثم الخاتمة و التي تضمنت أهم النتائج والتوصيات، جاء الفصل الأول تحت عنوان: **الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة** و الذي تضمن ثلاثة مباحث أولها: **الرقابة الإدارية: المفهوم، الأنواع، المستويات، الأهداف، الأهمية، الشروط، المجالات و المراحل، أما المبحث الثاني:** فقد تناول نظريات الأداء و علاقتها **بالرقابة الإدارية و الذي اشتمل علي الآتي:-**

أولاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي

ثانياً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي

ثالثاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي (التطبيقي المعاصر)

رابعاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الإدارة في الإسلام، الإدارة بالأهداف و الجودة الشاملة. بينما تناول المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء

هذا و قد جاء الفصل الثاني تحت عنوان: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

المبحث الثالث: مشروع الباوقة الزراعي

**المبحث الأول:- مشروع الزيداب الزراعي،** أولاً: النشأة و التطور و الأهداف، ثانياً: الجوانب القانونية و التنظيمية و الإدارية و المالية و الرقابة المتبعة بالمشروع، ثالثاً: التقنية المستخدمة في المشروع: من حيث المعدات و الآلات و الأدوات و والعُد و رابعاً: اختتم هذا المبحث بالمعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح في هذا المشروع و كيفية معالجتها بالإضافة الي خطط التوسع في المستقبل للمشروع، أما المبحثين الثاني و الثالث المتعلقين بمشروع العالياب و الباوقة الزراعيين فقد اشتملا علي نفس محاور المبحث الأول: أما الفصل الثالث و الأخير لهذه الدراسة فقد كان تحت عنوان: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة و الذي اشتمل علي ثلاث مباحث أيضاً: المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية، المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية، المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض. و اختُتمت الدراسة باستعراض أهم النتائج و التوصيات: حيث تضمنت هذه التوصيات علي:-

أ- توصيات عامة

ب-توصيات خاصة بالمشروعات المختارة.

ج- توصيات لبحوث مستقبلية

و اختتم البحث بقائمة لأهم المراجع التي استند عليها هذا البحث و أخيراً الملاحق.

**الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالبحث و التحليل و من زوايا مختلفة و فيما يلي أهم هذه الدراسات التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها:-

أولاً: الدراسات السودانية: -

الدراسة الأولى: دراسة سعد الشريف ابراهيم، ٢٠١٥م (١).

و قد تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من أن المحليات تعتبر مستوي من مستويات الحكم بالسودان و جزء هام من أجهزة الدولة علي المستوي القاعدي، كما أنها معنية بتقديم الخدمات اللازمة لمواطنيها و تحسين أوضاعهم الإقتصادية و المعيشية و إحداث التنمية الشاملة إلا أن الباحث قد لاحظ من خلال عمله بمحليات ولاية شمال كردفان أن الخدمات التي تقدمها هذه المحليات لا تلي رغبات المواطنين و طموحاتهم. و يري الباحث أن المحليات بها موارد، هذه الموارد إذا وجدت التخطيط السليم و التنظيم الجيد و الرقابة الفاعلة فإنها سوف تسهم مساهمة فاعلة في تحسين الأداء و تقديم الخدمات بصورة أفضل للمواطنين و اشتقاقاً من السؤال الرئيس أعلاه يثير الباحث الأسئلة الفرعية التالية:-

أ- هل هناك رقابة بالمحليات؟

ب - ما نوع الرقابة الممارسة بالمحليات؟

ج- هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة؟

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

هـ - هل المحليات بها موارد كافية؟

و للوصول لاجابات حول هذه التساؤلات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- الرقابة الفعالة تساعد علي تحسين الأداء بالمحليات.

٢- السلطة الممنوحة للولاية بجل المجالس التشريعية لا تساعد علي وجود رقابة تشريعية فعالة بالمحليات.

٣- الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة والتصديق المالية، يعطي فرصة للإجتهد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج.

٤- وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له، لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية.

و قد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:-

---

(١) د. سعد الشريف ابراهيم، الرقابة الإدارية و أثرها في الأداء في محليات ولاية شمال كردفان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٥م.



- ١- أن المحليات بها موارد و لكنها تحتاج إلي رقابة فاعلة لتحسين الأداء.
  - ٢- السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بجل المجالس الشعبية المحلية لا تساعد علي وجود رقابة شعبية محلية فعالة بالمحليات.
  - ٣- الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة والتصديق المالية، يؤدي للإجتهاد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج.
  - ٤- وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له، لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية.
- و قد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: -

- ١- ضرورة وجود نظام رقابي فعال لتحسين الأداء بالمحليات من خلال تكوين المجالس الشعبية المحلية.
- ٢- إعطاء المجالس الشعبية المحلية الصلاحيات الكاملة في إصدار القوانين المحلية.
- ٣- تدريب العاملين بالمحليات.
- ٤- ضرورة وجود وزارة للإشراف علي و رعاية الحكم المحلي بالولايات.

#### الدراسة الثانية: دراسة نادر محمد يس سعد، ٢٠١٣ م<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الي التعرف علي أجهزة الرقابة الحكومية و معرفة أثر تعدد هذه الأجهزة علي الأداء الحكومي؟ و لتحقيق هذا الهدف فقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة و ارتباط بين تطبيق الأساليب التقليدية للرقابة و تدني كفاءة أداء العاملين.

هذا و قد توصلت الدراسة الي عدة نتائج كان أبرزها: أن ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة و الأجهزة الحكومية يسهم في تدني كفاءة العاملين، كما أن تطبيق أساليب الرقابة التقليدية علي جميع الأجهزة الحكومية يؤثر سلباً علي أداء العاملين و أن إزدواجية الإختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً علي الأداء بالجهات موضع الرقابة كما أن عدم إتباع الأساليب الرقابية الحديثة يعزي بصفة أساسية الي جمود أساليب و إجراءات العمل بالأجهزة الرقابية، عدم الإهتمام بالتحديث و التطوير بجانب عدم الكفاءة و نقص الخبرة لدي العاملين بالأجهزة الرقابية.

---

(١) نادر محمد يس سعد، أثر الرقابة الإستراتيجية علي الكفاءة الإنتاجية (دراسة حالة شركة سكر كنانة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٣ م، ص ١٠-١١.

و قد أوصت الدراسة بتدريب العاملين بأقسام الرقابة الداخلية و رفع كفاءتهم عن طريق عقد اللقاءات بين الوحدات الرقابية و الأجهزة الحكومية و نقل النتائج للأقسام و الإدارات الداخلية بجانب توضيح أهداف و مسئولية أجهزة الرقابة للعاملين في كل جهاز حكومي. وضع دليل تنظيمي يوضح مهام و مسؤوليات الوحدات الإدارية المختلفة في الأجهزة و يكون جميع المسؤولين و المختصين علي علم به و يحدد كلما دعت الحاجة لذلك.

### الدراسة الثالثة: دراسة فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، ٢٠١٣م<sup>١</sup>

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر سياسة الإختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات(حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة)، كما هدفت الدراسة الي عكس أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات الشركة و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و خلص الي جملة من النتائج و التوصيات كان أهمها:-

أولاً: النتائج، اثبتت الدراسة أن هناك إجماعاً و قناعة لدي إدارة الموارد البشرية و الإدارات المختلفة بالشركة بأهمية العنصر البشري بصورة كبيرة و يعززون كل التطور و النمو الذي يحدث في جميع أعمال الشركة إلي الأدوار الفعالة التي يقوم بها الأفراد، كما أظهرت النتائج أن التدريب تركز بصورة كبيرة علي الفنيين دون الإداريين أما أهم التوصيات فتمثلت في الآتي: أن تهتم إدارة الشركة بتدريب كافة منسوبيها للحصول علي أداء فعال من كافة الشرائح، بجانب الإهتمام بتخطيط القوي العاملة الذي يضمن اختيار العنصر البشري الكفاء و المناسب لتحقيق أداء متميز بالشركة.

### الدراسة الرابعة: عثمان الهادي ابراهيم، ٢٠٠٩م<sup>(٢)</sup>

تتمثل مشكلة البحث في أن التأمين الزراعي التقليدي يكلف الشركات أموالاً طائلة كما يكلف الإقتصاد القومي و يكلف المزارع قدراً من الإنتاج. و من ثم يسعى البحث لإيجاد نظام بديل يقلل من هذه الخسائر. هذا و قد بني البحث علي الفرضيات الآتية:-

١- لا توجد سياسة إدارية أو نظام إداري واضح يكفل حماية المزارع أو الإنتاج الزراعي ضد مخاطر التقلبات الموسمية و تقلبات الطبيعة.

<sup>١</sup> د.فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، أثر سياسة الاختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٣م

(٢) عثمان الهادي ابراهيم، دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان (دراسة تجرية شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة: ٢٠٠١-٢٠٠٦م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٩م

٢- توجد علاقة طردية بين أسلوب ممارسة الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي و درء المخاطر الزراعية .

٣- تجربة شركة شيكان في التأمين الزراعي بمشروع الجزيرة (وادي شعير) ساعدت علي تخفيض مخاطر الإنتاج الزراعي.

و قد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:-

- ١- غياب أي سياسة أو نظام يكفل حماية المزارع من مخاطر التقلبات الموسمية و تقلبات الطبيعة.
  - ٢- وجود علاقة طردية بين أسلوب ممارسة الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي و درء المخاطر.
  - ٣- حققت تجربة شركة شيكان في التأمين في قسم وادي شعير التي مُرس فيها نظام الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي نجاحاً مما يدعو لتطبيقها في بقية أقسام مشروع الجزيرة .
- و بناء علي هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

١- تعميم نظام الرقابة الإدارية علي النشاط الزراعي بعد أن ثبت نجاحه في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة.

٢- الترويج لفكرة الرقابة الإدارية و إدخالها كنظام للتأمين الزراعي.

٣- التنسيق بين شركات التأمين و وزارة المالية في إدخال الحزم التقنية ضمن عمليات التأمين الزراعي.

٤- تخفيض أقساط التأمين السائدة الآن بما يتناسب مع التخفيض الذي حدث في التعويضات نتيجة لتطبيق نظام الرقابة الإدارية.

٥- تشجيع قيام الجمعيات التعاونية للمزارعين و تبنيها لنظام الرقابة الإدارية في درء المخاطر الزراعية.

**الدراسة الخامسة: دراسة عماد الدين محمد نور، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>**

هدفت هذه الدراسة للوصول الي نتائج و إجابات و حقائق لإثبات أو نفي وجود علاقة بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمات و ما تتحلي به من نقاط قوة و بين ترقية و تطوير الأداء التنظيمي و قد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم

---

<sup>١</sup> د. عماد الدين عثمان محمد نور، أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، و أخيراً توصلت الدراسة الي عدد من النتائج و التوصيات كان أهمها:

أولاً: النتائج:

- ١- هناك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الاهتمام بأداء الأفراد.
- ٢- أكدت الدراسة دقة و فعالية بطاقة الأداء المتوازن و هي من المعايير الكمية الحديثة في قياس الأداء التنظيمي
- ٣- توصلت الدراسة أن مستوي التكنولوجيا المستخدمة بوحدة تنفيذ السدود لها الأثر المباشر في تطوير الأداء التنظيمي بها. و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-
  - ١- تسخير التكنولوجيا المتاحة للمؤسسة بغية تطوير أداءها التنظيمي.
  - ٢- ضرورة نشر الثقافة التنظيمية الداعمة في كل أروقة المؤسسة المعنية، مع الرقابة الصارمة للمؤشرات السالبة في ثقافات أي من أفراد التنظيم، و الحيلولة دون تأثيرها السلبي علي مستوي الأداء.
  - ٣- ضرورة الإهتمام بعملية بناء و تعزيز منظومة القيم التنظيمية لما لها من دور حاسم في ترقية الأداء التنظيمي للمؤسسات.

الدراسة السادسة: دراسة جاسر عبد الرازق يعقوب النصور، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>

هدفت هذه الدراسة أساساً لبحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المنظمات الأردنية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي و أسلوب المقارنة و لتحليل بيانات الدراسة فقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و أخيراً توصلت الدراسة لعدد من النتائج و التوصيات كان أهمها:

أولاً: النتائج:-

محدودية قدرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاردنية متمثلة في وجود فجوة بين الفهم النظري لدي الادارات العليا حول التخطيط الاستراتيجي و ما يطبق فعلاً من ممارسات تخطيطية في هذه الشركات، أما أهم التوصيات فقد تمثلت في:- إنشاء وحدات متخصصة في التخطيط ذات موقع في الهيكل التنظيمي لمساعدة الإدارة العليا علي القيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم هذا بجانب توسيع

---

<sup>١</sup> د. جاسر عبد الرازق يعقوب النصور، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م

مدارك قيادات هذه الشركات حول مفهوم الأداء، حيث لم يعد الأداء اليوم يأخذ في الاعتبار البعد المالي كمقياس أوحده، بل يشمل جوانب أخرى كجانب العمليات و الفاعلية التنظيمية.

الدراسة السابعة: دراسة أحمد شمس الدين حسين، ٢٠٠٨م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:- ما هي أنواع و أساليب التخطيط و الرقابة في هيئة الموانئ البحرية السودانية في الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٧م)؟ و كيف يمكن لهذه الموانئ البحرية السودانية أن تجد لها مكاناً في التطور و النمو؟ انبثقت من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:-

١- هل ساهم التخطيط المركزي و مراحل تطوير الهيئة في كفاءة خدمات و تسهيلات الموانئ البحرية السودانية؟

٢- ما هي الصعوبات الفنية التي أدت إلي عدم تبني التخطيط الاستراتيجي و الإستجابة بشكل كافي للتطورات في الموانئ البحرية؟

٣- ما هو تأثير القوة الإحتكارية للميناء علي الكفاءة و الأرباح؟

٤- ما مدي فعالية الرقابة العامة و رقابة حركة و تسهيلات الميناء في كفاءة الهيئة؟

و حتي يتسني الوصول لإجابات علي هذه التساؤلات فقد تم وضع الفرضيات الآتية:-

١- التخطيط المركزي للموانئ البحرية السودانية بخطاه البطيئة أدي الي الفشل في الإستجابة بشكل كاف للتطور و التحديث و قلة كفاءة الميناء.

٢- هناك صعوبات فنية لتبني هيئة الموانئ البحرية السودانية التخطيط الإستراتيجي بسبب عدم القدرة أو الإحجام عن الإستثمار في مجال البني التحتية ذات التكلفة الباهظة.

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

٤- الإستغلال الإحتكاري للميناء بهدف تحقيق أرباح أدي الي سوء فهم كبير لطبيعة مشاكل الميناء.

أما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فهي:-

١- أثبتت الدراسة أن هيئة الموانئ البحرية السودانية كشكل تنظيمي للمشروعات العامة كانت آلية مناسبة لتحقيق أهداف الدولة الإقتصادية و الإجتماعية.

---

(١) دراسة أحمد شمس الدين حسين، التخطيط و الرقابة في المؤسسات العامة (دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية ١٩٨٠-٢٠٠٧م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.

٢- أثبتت الدراسة ضرورة تطوير إستراتيجيات مستقبلية للميناء في ظل السياسة العامة للإستفادة من الطاقة الإستيعابية للميناء و أستيعاب المفاهيم الحديثة في إدارة و تشغيل الموانئ البحرية.

٣- حققت الهيئة كفاءة في التخطيط للمناطق الخاصة إلا أن (التخطيط للتسهيلات و التخطيط للمناطق العامة للبضائع) لم تتحقق فيه الكفاءة المطلوبة.

و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

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

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

٣- تحسين و تطوير نوعية الرقابة علي (عمليات الميناء و علي حركة الميناء، و الرقابة علي تسهيلات الميناء) و تسخير التكنولوجيا المتقدمة في العمل الرقابي و الإحتكام الي معايير عالمية و غير مادية بجانب المعايير العالمية المتوفرة، لتسهم الرقابة بشكل فعال في كشف و معالجة الإنحرافات.

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

الدراسة الثامنة: دراسة بشري فضل خليل، ٢٠٠٨م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من المكانة المرموقة لجامعة الخرطوم في السودان إلا أنه لا يوجد بها قسم مختص و محدد الأهداف و المهام و الواجبات لكي يقوم بالإشراف علي أعمال الرقابة الإدارية و مجالس المحاسبة والتحقق مما كان له الأثر السالب في ألا يتم تنفيذ الخطط و الأهداف وفقاً لما هو مخطط له. و للوصول لإجابات لهذه التساؤلات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- النظام الإداري السليم يؤدي إلي نظام رقابي سليم.

٢- القوانين و اللوائح تزيد فاعلية الرقابة الإدارية.

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية، المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة (دراسة حالة جامعة الخرطوم)، جامعة الخرطوم، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإتحادي، ٢٠٠٨م.

٣- الوسائل الرقابية لها دور هام في الرقابة.

٤- الموارد البشرية المؤهلة و المديرية تزيد من فعالية العمل الرقابي.

٥- وجود جهاز رقابي مختص يشرف علي أعمال الرقابة الإدارية يؤدي إلي بناء نظام إداري فعال.

و بعد اختبار هذه الفروض توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

- إن جامعة الخرطوم بخلاف الجانب الأكاديمي، لا تمارس إلا رقابة ضئيلة، و يعود ذلك إلي عدم وجود خطط و معايير يمكن استخدامها لقياس الأداء و مقارنته بالأداء الفعلي و انحصر عملها في إدارة الشأن اليومي و التصريف الروتيني للأداء. و عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- إجراء إصلاحات تشريعية و هيكلية و تنظيمية تأخذ في الاعتبار التوسع الكبير الذي حدث في الجامعة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

٢- كما أوصت الدراسة باتباع المنهج اللامركزي بتفويض معظم الصلاحيات المالية و الإدارية للكليات و بتصميم الهياكل التنظيمية لكل المواقع بالجامعة متضمنة الوصف الوظيفي.

**الدراسة التاسعة: دراسة سليمان محمد سليمان طه، ٢٠٠٨م<sup>١</sup>**

١- تمثلت مشكلة الدراسة في فشل شركات خدمات البترول و النظم المكونة لها في أداء وظائفها بالصورة الصحيحة و بالتالي عجزت هذه الشركات عن تحقيق أهدافها و تمثلت أسباب هذا الفشل في عدم اكتشاف الأخطاء و علاجها في الوقت المناسب، عدم وجود معايير واضحة و محددة لقياس الأداء بجانب عدم وجود تقييم جاد.

٢- النظم و العناصر المكونة لنظام الرقابة هي عناصر بشرية و مادية و غير مادية فمثلاً نظم الاتصالات و المعلومات التي تعتمد عليها الرقابة تتسم بالنقص و الخطأ في المعلومات المقدمة ، بجانب عدم تسليمها للجهات المختصة في الوقت المناسب، يضاف الي ذلك نقص خبرات الكادر الرقابي(المراجعة الداخلية)،و فوق ذلك كله الخلل في اللوائح و النظم و القواعد أو عدم تطبيقها بالمرّة. و لحل هذه الاشكالات فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- إن وجود نظم رقابية جيدة في شركات خدمات البترول السودانية يساعدها في القيام بوظائفها و تحقيق أهدافها بسهولة و يسر.

<sup>١</sup> سليمان محمد سليمان طه، مشكلات الرقابة في شركات خدمات البترول السودانية و نظم الحلول المقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة شندي، ٢٠٠٨م.

٢- أهم عناصر نظم الرقابة في الشركات هي العناصر البشرية الصالحة للعمل و ليس الأجهزة و القوانين و النظم و الإجراءات التي تحكم الرقابة.

٣- أهم أسباب فشل هذه الشركات يعزى أساساً إلي عدم تطبيق النظم و المعايير الاسلامية في أدائها.

٤- توفر الموارد المالية و غيرها من الموارد الأخرى في ظل عدم توفر الكفاءات و العناصر الصالحة للعمل يؤدي الي اهدار هذه الموارد و عدم الاستفادة منها بالصورة المثلى.

٥- نظم هذه الشركات نظم مفتوحة و بالتالي فإن أي خلل في أي نظام يؤثر علي بقية النظم الأخرى، أما أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فتتمثل في الآتي:-

١- أظهر التحليل الاحصائي وجود أخطاء في حساب بعض الميزانيات لشركة النيل للبترول

٢- إن الفرد الصالح للعمل ليس هو الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية و الخبرات الكافية و القوة الجسمانية فقط بل هو الذي يتصف بالأخلاق الحسنة بجانب الجدارة.

٣- وجود علاقة قوية بين تطبيق النظم و المعايير الاسلامية في مجال العمل و بين فاعلية الرقابة في نجاح الشركات. و بناء علي هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- أن تتأكد الشركات أن النظم و العناصر المكونة لها تستوفي المعايير النوعية و الكمية في مختلف المجالات.

٢- أن العناصر البشرية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد علي نجاح الشركات و عليه يجب أن تولي الاهتمام في الاختيار و التأهيل و حسن المعاملة و التحفيز.

٣- و لمزيد من الضبط يجب التنسيق بين الرقابة الداخلية و الخارجية و التقارير الادارية و ألا يقتصر عمل الرقابة الخارجية علي نهاية السنة بل يجب أن يتكرر باستمرار.

٤- أهمية وجود وظيفة المراقب العام في شركات خدمات البترول السودانية لكشف الأخطاء و الانحرافات و علاجها في الوقت المناسب.



الدراسة العاشرة: دراسة د. عبد المنعم جميل مصطفى، ٢٠٠٧م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود ثغرات في أنظمة الرقابة و عدم استخدامها للأساليب و الأدوات الرقابية المناسبة مما خلق الكثير من الثغرات و المخالفات و المخاطر و عجز هذه الأساليب و الأدوات الرقابية من منعها و كشفها و تقليل آثارها و تلخص مشكلة البحث في الآتي:-

١- درجة مساهمة أدوات و أساليب الرقابة الداخلية الحديثة علي المصارف مثل نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية و المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر للرقابة علي السيولة، الإئتمان، و التشغيل بالمصارف السودانية.

٢- أثر تطبيق معايير المحاسبة الإسلامية و الدولية في إعداد القوائم المالية للمصارف السودانية و تطبيق معايير و أدوات الحكم المؤسسي في إظهار الإفصاح و الشفافية لتفعيل رقابة السوق.

٣- دور البنك المركزي في استخدام أدوات و أساليب رقابية قادرة علي تحقيق أهداف السياسة النقدية و تحقيق السلامة المالية و الأمان المصرفي و مواكبة متطلبات الرقابة الفاعلة الصادرة من هيئات الرقابة العالمية

نتائج الدراسة:

١- ضعف نظام الرقابة الداخلية في المصارف السودانية ناتج من اعتمادها علي أساليب و أدوات الرقابة التقليدية اللاحقة.

٢- كما أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب الحوكمة تفرض علي المصارف السودانية وضع سياسات و هياكل إدارية و تصميم نظم معلومات محاسبية و إدارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة و الإفصاح عن المخاطر.

٣- كما توصلت الدراسة الي وجود علاقة مباشرة بين المنتجات المصرفية الإسلامية و استخدام أساليب و أدوات رقابة غير تقليدية أي استخدام أساليب الرقابة السابقة و المستمرة.

٤- كما كشفت الدراسة عن ضعف نظام الرقابة الشرعية و أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين انضباط السوق (رقابة السوق) و التزام المراجع الخارجي بمعايير المراجعة و متطلبات الرقابة المصرفية الحديثة.

١ د. عبد المنعم جميل مصطفى، تقويم أساليب و أدوات الرقابة الإدارية و المراجعة الإستراتيجية، رسالة تكتوارة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

و أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات و أنظمة المصارف السودانية الخاصة بالرقابة الداخلية من هياكل إدارية و تنظيمية تتوافق مع حجمها و أنشطتها و طبيعة عملياتها لتمكنها من التنسيق بين محفظتي الموجودات و المطلوبات و حقوق الملكية بما يؤدي الي تعظيم العائد و تخفيض المخاطر باستخدام أساليب و أدوات الرقابة السابقة و المستمرة علي الإئتمان، السيولة، الربحية، و التشغيل و السوق و استقطاب الكوادر البشرية القادرة علي تخطيط أموال المصارف السودانية و تفعيل دور الرقابة الشرعية و تطوير مناهج التعليم المحاسبي بالجامعات السودانية و التدريب المستمر لتوفير المعرفة الخاصة بتقنية المعلومات لجميع موظفي المصارف من خلال دورهم كمستخدمين لتقنية المعلومات، كمدراء لنظم المعلومات، و كمصممي لنظم المعلومات و كمقيمين للنظم من خلال تخطيط استراتيجي لإدخال هذه المفاهيم

و أوصت الدراسة بأن تكون لدي بنك السودان أساليب و أدوات قادرة علي تقييم سياسات المصارف و ممارستها المتعلقة بمنح الإئتمان و الرقابة المستمرة لمحفظة الموجودات لضمان جودتها و كفاية المخصصات و الإحتياطيات و أدوات قادرة علي تقييم هيكل الملكية بالرقابة علي المساهمين المسيطرين و قدراتهم المالية علي تقديم دعم إضافي للمصارف عند الحاجة و أساليب قادرة علي التأكد من أن هيكل الملكية و الهيكل التنظيمي للمصارف لن يكونا مصدراً للضعف، و أن للمصارف نظماً للمعلومات تتيح للإدارة تحديد المخاطر و قياسها و إدارتها و وجود أساليب قادرة علي كشف و منع التجاوزات التي تنشأ عن التمويل لذوي الصلة، و أن تكون لدي بنك السودان سياسات مرنة تستجيب للتغيرات التي تحدث في السوق و أن يكون للبنك المركزي دور في ترتيب الدعم الملائم لحل المشاكل التي تتعرض لها المصارف نتيجة لطبيعة السوق المصرفية المحلية و المخاطر التي تنطوي عليها.

#### الدراسة الحادية عشر: دراسة محمود عبد الفتاح الوشاح، ٢٠٠٧م<sup>١</sup>

مع تنامي زيادة وعي المواطن بحقوقه الساسية و الاجتماعية أصبحت الحاجة تدعو للإهتمام بجودة الأداء في الخدمات الصحية و بالتالي الحفاظ علي أداء مؤسسي متميز. و بناء عليه فإن هذه الدراسة تهدف الي تطوير نموذج لغرض اخضاع الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية للقياس و التقييم بدرجة موضوعية لرفع كفاءة أداء إدارة موارد المستشفيات لغايات ترشيد التكلفة دون التأثير علي

<sup>١</sup> محمود عبد الفتاح الوشاح، تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

جودة الخدمة. و أشارت نتائج الدراسة الي عدم وجود صعوبات تحيط بعملية قياس و تقييم أداء المستشفيات الحكومية استناداً الي المفاهيم العلمية الحديثة في ظل ادارة الجودة .  
وضع الباحث عدة فروض ثم قام باختبارها و تحليل البيانات باستخدام اسلوب الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اقترح عدداً من التوصيات مثل: نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية بجانب ادخال الأساليب و التقنيات الحديثة لإدارة السجلات الطبية و البرمجيات الخاصة بادخال المرضى و إنشاء الفهارس.  
الدراسة الثانية عشر: دراسة نعمات محمد أحمد أبة - ٢٠٠٥ م<sup>(١)</sup>.

تمثلت مشكلة البحث في الشعور العام بتدني الأداء في الجهاز الحكومي الخدمي و الإنتاجي علي السواء و يعزي ذلك بصفة أساسية لغياب التخطيط العلمي و التنظيم السليم في هذه المؤسسات. و قد افترضت الدراسة:

١- غياب الرقابة الإدارية أدي الي غياب التنظيم الإداري السليم و الي تمييع المسؤولية و سوء استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية الخدمية و الإنتاجية معاً.

٢- انعدام الرقابة الادارية بالمؤسسات أدي الي تداخل المهام و الواجبات بين العاملين و الذي ينعكس سلباً علي مستوي الأداء .

٣- عدم اتباع معايير و أسس الرقابة الإدارية العلمية أدي الي ضعف الرقابة و ارتفاع تكلفة الإنتاج و انتشار الظواهر السالبة كالإختلاس و سوء استعمال الأصول الحكومية.

أما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال الردود علي الإستبانة بأن هناك وصف وظيفي واضح و دقيق لمهام و واجبات العاملين إلا أن واقع الحال يشير الي أن المواطن يجد صعوبة في الحصول علي الخدمات المقدمة بسبب تضارب الإختصاصات بين الوحدات هذا بجانب التسبب الوظيفي.

و قد أوصت الدراسة بالآتي:-

١- إعادة تنظيم و هيكله العمل و تطوير جوانب التخلف الإداري من تعقيد للإجراءات وضعف أساليب الرقابة الإدارية و ضعف الإتصال و مركزة السلطة و سوء إستخدام الموارد.

---

(١) نعمات محمد أحمد أبة، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية (حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم: ١٩٩٣-٢٠٠٣م)، معهد دراسات الإدارة و الحكم الاتحادي بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م- بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة.

٢- العمل علي إصلاح قيم سلوك الموظف العام و ذلك بالتدريب الهادف و التنمية المقصودة لقدرات العاملين و تأهيل قيم الخير و البر فيهم.

٣- عقد ندوات دورية لتوعية الموظفين بالخدمة بأنهم يشغلون تلك الوظائف لخدمة الجمهور بالصورة الأمثل و الأكثر كفاءة.

**الدراسة الثالثة عشر: دراسة النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، ٢٠٠٣ م<sup>(١)</sup>.**

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام رقابي هادف يوجه و يقوم الأداء الإداري في الإدارة العامة لشرطة الجمارك. و أن الإدارة العامة للجمارك لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف. و يبدو أن أجهزة الجمارك القائمة تعاني من مشكلة غياب التنسيق و العمل المشترك بينها. كما أن هناك عدم وجود ضوابط واضحة للرقابة.

و قد انبثقت عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تمثلت في الآتي:-

- هل يرجع القصور في الأداء الي ندرة في الموارد المادية أم الكوادر البشرية غير المدربة ؟

- و هل يعزي عدم قدرة الضوابط الرقابية الإدارية الي ضعف التشريعات و عدم واقعيتها ؟

- أم أن الخلل ينبع من غياب الهياكل و الأجهزة الرقابية ؟

و للوصول لإجابة واضحة لهذه المشكلة فقد افترضت الدراسة الآتي:-

١- الرقابة الإدارية بشطرة الجمارك غير كافية.

٢- ضوابط الرقابة الإدارية غير قادرة علي ضبط الأداء الإداري في شرطة الجمارك.

٣- الرقابة يمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً إذا توفرت الموارد المادية و البشرية.

٤- التقلبات داخل الإدارة العامة للجمارك تؤثر سلباً علي النظام الرقابي.

و بعد اختبار هذه الفروض و تحليلها توصلت الدراسة الي نتائج مفادها:-

١- أن الوسائل الرقابية الموجودة الآن غير كافية.

لذلك توصي الدراسة بالآتي:-

١- إيجاد وسائل رقابية متطورة مثل: الكاميرات الخفية في المخازن، صالات المغادرة و الوصول،

المحطات الجمركية الكبرى للحفاظ علي سلامة الموجودات و الإجراءات.

<sup>١</sup> - النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية و أثرها في ضبط الأداء الإداري ( دراسة تطبيقية علي الإدارة العامة لشرطة الجمارك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٣ م).

٢- ربط جميع محطات الجمارك بشبكات الكمبيوتر و الإنترنت خاصة الوحدات المالية و المحاسبية لتجنب الإختلاسات كما أنها تمكن المدراء في المواقع المختلفة من الإلمام بالمعلومات بالسرعة المناسبة.

٣- تطوير الوسائل الرقابية التقليدية و مدها بكوادر بشرية ذات كفاءة عالية و مدهم بوسائل الكشف المبكر في المطارات و الموانئ لتلافي تهريب البضائع و خاصة الكيمياويات.

٤- ضم الإدارات ذات الطابع الرقابي مثل: إدارة التفتيش العام و الإستخبارات و المراجعة الداخلية و إدارة رقابة المركبات في إدارة واحدة لتوظيف و تكامل الجهود.

٥- توفير بيئة عمل صحيحة و سليمة.

٦- تفعيل القوانين و اللوائح و نشر ثقافة الرقابة بين العاملين في جميع الأقسام.

٥- تكثيف عملية التدريب الرقابي.

**الدراسة الرابعة عشر: دراسة عبد الرحمن الزين النور، ٢٠٠٣م.<sup>١</sup>**

تهدف هذه الدراسة الي الوقوف علي مفهوم الأداء و مفهوم تقييم الأداء و تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء بالشركات و تحديد المشاكل التي تترتب علي غياب التقييم الدوري و المنتظم لأداء الشركات و الإدارات و العاملين و محاولة الوصول الي معالجة تلك الآثار و تلافيها مستقبلاً. و قد قام الباحث بوضع عدة فرضيات و اختبارها مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي و دراسة الحالة بجانب استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية و أخيراً توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: أن حسن اختيار الكادر البشري يؤدي الي تحسين الأداء بالمنشأة. كذلك أثبتت الدراسة أن الرقابة الادارية النظامية يكون لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات الأداء. و عليه فقد أوصت الدراسة أن تولي الشركات اهتماماً كبيراً للموارد البشرية فيما يتعلق باختيار الكادر البشري لضمان العائد المجزي من نشاطها ، بجانب تهيئة بيئة العمل و خلق الدافعية لدي العاملين لضمان الأداء الجيد من قبلهم.

---

<sup>١</sup> عبد الرحمن الزين النور، تقويم الأداء و أثره علي تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م

## ثانياً: الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى: دراسة إسراء يس عبد الفتاح يس، ٢٠٠٤م<sup>١</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسة حديثة اهتمت بمجال الرقابة الإدارية في قطاع التربية و التعليم علي المستوي المحلي (فلسطين) و فيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس و مديراتها فإن الباحثة تتوقع أن تكون هذه العلاقة إيجابية، و من أجل التأكد من ذلك فقد أجرت الباحثة دراسة علمية وفق منهجية واضحة، و السؤال الرئيس هو: ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أما أهم النتائج التي توصل لها البحث فكانت:-

١- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية قد أتت بمتوسط (٤,٠١) و انحراف معياري (٠,٤٧) و هذا يشير إلي درجة استجابة كبيرة.

٢- الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (٣,٧٩) و انحراف معياري (٠,٤٧) و هذا يشير إلي درجة كبيرة للرقابة الإدارية.

٣- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (٤,١٥) و انحراف معياري (٠,٥٧) و هذا يشير إلي درجة استجابة كبيرة.

٤- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية ( $a= ٠,٠٥$ ) بين فاعلية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين فاعلية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج، و مقدارها (٠,٧٥٦) و بناءً علي النتائج أعلاه فقد كانت أهم التوصيات:

<sup>١</sup> إسراء يس عبد الفتاح يس، فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، ٢٠٠٤م.

١- أن تقوم وزارة التعليم العالي بتعميق مفهوم الرقابة في الإدارة التربوية في المدارس الحكومية الأساسية و خاصة في قري محافظات الضفة الغربية، من خلال تخطيط و تنفيذ البرامج التدريبية علي كافة المستويات التربوية ، و توضيح أبعادها و أهدافها في حالة تطبيقها.

٢- الإهتمام بوسائل و أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المدارس الحكومية و التتويج فيها حسب حاجتها و ضرورتها و انسجامها مع تطور مفهوم الرقابة.

٣- ضرورة الإهتمام بتطبيق نظام مكافآت و عقوبات متوازن، و تفعيل عنصر الحوافز " المادية - المعنوية - الوظيفية" في نظام الرقابة علي الأداء

٤- ضرورة الإهتمام بالمصلحة العامة و تغليبها علي المصلحة الخاصة ، و اعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين فيها.

#### الدراسة الثانية: دراسة عبد الوهاب محمد جبين، ٢٠٠٩م<sup>١</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض الإدارات و الأقسام لديها عدم الفهم العميق و معرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم سواء علي مستوى الإدارة أو القائمين عليها أو علي مستوى العاملين و أنها غير واضحة المعالم و المؤشرات لذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة مفهوم و طرق و أساليب التقييم المستخدم لدي مدرء الإدارات و الأقسام بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف و أهمية اعتماد مؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بجانب استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات الميدانية لعينة تتكون من (٤٢) إدارة و قسم و قد كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:-

١- عدم وضوح أهمية التقييم و دوره في الإدارة لدي نسبة كبيرة من رؤساء الأقسام و مديري الإدارات  
٢-تعتبر النسبة الكبرى من عينة الدراسة أن التقييم يمثل عبئاً إضافياً و عدم اعتباره من مهام الإدارة  
٣-نسبة كبيرة من عينة الدراسة تلجأ الي التقييم من أجل الوقوف علي مكامن الضعف و القوة في مختلف المستويات.

و بناء عليه فقد أوصت الدراسة بالآتي:-

١-الاهتمام بتأهيل مدرء الادارات و رؤساء الأقسام طبقاً لمهام الادارات.

<sup>١</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية (الجمهورية العربية السورية)، ٢٠٠٩م.

٢- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المهارات الادارية و القيادية.

٣-الاعتماد علي معايير واضحة تتعلق بالخدمات المقدمة ذات صلة وثيقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للخدمة و مقدمي الخدمة و المستفيدين منها.

٤- اعتبار التقييم احد وسائل التطوير و التحسين و التنمية و التحفيز و طريقة اتصال هادفة بين الرئيس و المرؤوس.

**الدراسة الثالثة: دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان، ١٤٢٤هـ (١).**

هذا و قد استهدفت الدراسة تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، و التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، هذا بجانب إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول الي تحديد نقاط الإختلاف والضعف تمهيداً لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية في فقرة "زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية" أي أنه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرة وكلما نقص عدد الدورات التدريبية يقل مستوى الإدراك لها.

- أما بخصوص العقبات و المشاكل التي تواجهها الرقابة الإدارية في شرطة حائل فقد أظهرت نتائج الدراسة أن "المحابة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة" و "ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل" و "عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث" و "ضعف الوعي بالرقابة الذاتية" و "تباعد المواقع الجغرافية للمراكز والأقسام" و "عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية" و "عدم وجود معايير لقياس الأداء" و "صعوبة قياس الأداء في أقسام ومراكز الشرطة" و "عدم وضوح المهام المناطة بالضباط والأفراد" و "الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة."

**الدراسة الرابعة: دراسة سعيد يوسف الغامدي، ١٤١٥هـ (٢)**

و قد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في أجهزة التفتيش الإداري بإدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من خلال أداتي استبيان، الأولى

(١) دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان بعنوان: (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية ١٤٢٤هـ)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

(٢) سعيد يوسف الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : ١٤١٥ هـ. ) .



مكونة من (٢٤) مفردة طبقت على (١٥٥) مديراً من مديري المدارس بمنطقة جدة التعليمية وذلك لقياس فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين من وجهة نظر مدراء المدارس، والإستبانة الثانية مكونة من (٢٠) مفردة طبقت على (١٠) (مفتشين إداريين بهدف قياس درجة أهم العوائق التي تقلل من فاعلية دورهم الرقابي وذلك من وجهة نظر المفتشين أنفسهم ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك تطابق في وجهات نظر الطرفين: مدراء المدارس والمفتشين الإداريين حول ضعف فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين بصفة عامة. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصدها في أدبيات الدراسة و التي اشتملت علي مفاهيم الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها وأنواعها إلا أنها تختلف عن دراسة الباحث الحالية من حيث المجال البشري والمكاني في عملية التطبيق إذ أنها ركزت علي الدور الرقابي للمفتشين الإداريين والموجهين ومدراء المدارس في المدارس التابعة لإدارة التعليم بينما ركزت الدراسة الحالية علي أداء الأجهزة الحكومية في القطاع الزراعي.

#### الدراسة الخامسة: دراسة مسلط صالح بن ملافخ، ١٤١٣ هـ (١).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة لتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الأساليب. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد أربعة أقسام للشرطة بمدينة الرياض وهي: قسم الروضة والنسيم والبطحاء، والعليا. وركزت دراسته على أهم المشكلات التي تعترض لأمن المواطن والمجتمع و حدها في ستة قضايا وهي: دخول المنازل، السكر، الإصابات، المضاربات، إطلاق النار، الأخلاقيات. (حيث قام بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف بين الأقسام في تلك القضايا معتمداً على قياس الأداء (الإنجاز) على أساس العامل الزمني بين ورود القضية وحتى مرحلة إنجازها و الفصل فيها، وكذلك مقارنة سرعة الإنجاز و وسائل حل المشكلة أو الفصل فيها بين الأقسام، وأيضا مقارنة أي نوع من أنواع الجرائم المختارة مع بعض بين الأقسام المحددة من حيث العدد وظروف الجريمة والتصرف فيها. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا، الإجراءات التي تمت في تلك القضايا المختارة من إحالتها إلى جهة الإختصاص أو إنهاء القضية، كما أظهرت الدراسة سوء استخدام السجلات الموجودة وعدم المراقبة والتدريب على كيفية الإستفادة منها. هذه الدراسة

---

(١) دراسة مسلط صالح بن ملافخ بعنوان: (أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة وذلك لنيل درجة الماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: ١٤١٣ هـ).

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الرقابة الإدارية، إلا أن هناك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث الأهداف والمجال المكاني واستناد الباحث منها فيما يختص بصياغة مفهوم وماهية الرقابة الإدارية.

### ماذا يُميز هذه الدراسة عن غيرها؟

- تتمحور الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حول معرفة مدي أثر الرقابة الإدارية علي أداء الأجهزة الحكومية في محاولة لفهم طبيعة المشاكل التي تعترض مسار الأداء بهذه الأجهزة. و قد عمدت هذه الدراسات و الدراسة الحالية إلي تحديد المشكلة - مع اختلاف طبيعتها - بصورة واضحة و محددة.
- كما أن جميع هذه الدراسات تشترك في وضع فروض كحلول مقترحة للمشكلات و حاولت إثباتها أو اختبارها و كذلك اتبعت المنهج العلمي في الوصول إلي النتائج و قدمت توصيات للحل، كما أنها انتهجت المنهج العملي أو التطبيقي في جمع البيانات و المعلومات.
- اتفقت كل الدراسات علي أن العنصر البشري يعتبر الأهم من بين عوامل الإنتاج و عليه فإن الاهتمام به اختياراً و تدريباً و استيقائه يجب أن تكون أولوية كل قيادات المنظمات.
- الفجوة التي تغطيها هذه الدراسة:
- ركزت هذه الدراسة علي الجوانب الإدارية و التنظيمية مقارنةً بالدراسات السابقة التي ركزت علي النواحي الفنية بصورة أكبر.
- ركزت معظم الدراسات السابقة علي القطاعات الحكومية الخدمية بينما ركزت الدراسة الحالية علي القطاعات الإنتاجية.
- استخدمت الدراسات السابقة متغيرات قليلة بينما استخدمت الدراسة الحالية متغيرات كثيرة و متنوعة.
- إن الفروض التي قامت عليها هذه الدراسة لم يتم اختبارها في الدراسات السابقة.
- تضمنت الدراسة الحالية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء و كأداة هامة للرقابة الإدارية بخلاف الدراسات الأخرى التي تناوت الرقابة من منظور تقليدي بحت.
- لم تكتف الدراسة الحالية بالتركيز علي العنصر البشري كعامل حرج للنجاح بمفرده بل أشارت الي ضرورة وجود النظم و منهجيات العمل كضرورة للتطوير التنظيمي.
- و لما تفردت به هذه الدراسة من طرح فإنه من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة نوعية مقارنة بغيرها من الدراسات و تمثل خطوة أو لبنة باتجاه بناء نظام رقابي حديث و متخصص كالاتجاه التطبيقي للرقابة و المعروف باسم نظام المتابعة و التقييم علي سبيل المثال.

## الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: الرقابة الإدارية: المفهوم، الأهمية، الأدوات، الأهداف، المجالات و الأنواع

المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الادارية

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب

علي الأداء

المبحث الأول: الرقابة الإدارية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأدوات، المجالات و الأنواع.

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:-

١- المعني اللغوي لكلمة رقابة:

لغوياً تشير كلمة رقابة و تعني المحافظة علي الشئ و صونه و حراسته كما تعني الاحتراز، التحفظ و المراعاة. حيث ورد في لسان العرب: رقب الشئ يراقبه مراقبة و رقاباً أي حراسة، رقيب القوم أو الشئ، حارس القوم أو الشئ و من أسماء الله الحسني "الرقيب" أي الحافظ الذي لا يغيب عنه شئ. كما ورد لفظ الرقابة في القرآن الكريم في عدة مواضع: منها قوله تعالى: ( ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد ) سورة (ق)- الآية (١٨) قال القرطبي في تفسيره الرقيب هو المنتبغ للأمر أو الحافظ. كما ورد في القرآن الكريم علي لسان سيدنا عيسي عليه السلام: (فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم و أنت علي كل شئ شهيد) سورة المائدة - الآية ( ١١٧ ) و أيضاً قوله تعالى: (فخرج منها خائفاً يترقب) سورة القصص الآية (٢١): مراقبة هنا بمعني التحوط و الاحتراز و علي صعيد السنة النبوية الشريفة فقد ورد عنه (ص) قوله:(و ما من نبي الا أعطي سبعة رقباء نجباء ) أي حفظة ملازمين له يحولون دون أن يمسه أذي حتي يتسني له تبليغ الرسالة كما هي، و كما جاء في الأثر أيضاً قول أبوبكر الصديق رضي الله عنه: (أرقبوا محمداً في آل بيته ) و يدل المعني هنا علي الحفظ لهم بكل ما تحمل الكلمة من معني أيضاً.

و من خلال بحث معني كلمة رقابة في اللغة الانجليزية فوجد تعدد وتباين المعاني هو السائد حيث أنها:

- تحمل معني مراجعة شيء أو فحصه للتأكد من حسن سيره أو مقارنة شيء بما ورد في مصدر أو أصل.

- تعني ضبط أو تعديل أو تنظيم

- كذلك تعني المقارنة مع مستوي أو معيار

. كما تشير أيضا الي معني الكبح أو الضبط أو التقييد.

كما يعرف قاموس Webster كلمة "Control" علي أنها: تطبيق السياسات و الإجراءات لتوجيه و تنظيم و تنسيق الإنتاج و الإدارة و خطة المشروع التجاري بطريقة تحقق أهداف المنظمة، كما يعرفها

١ عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، ص ٣٢

معجم مصطلحات الإقتصاد و المال و إدارة الأعمال بأنها تعني في الأصل الفحص أو التحقق من مبلغ أو قيد أو شيء من واقع دفتر أو سجل حسابي أو كشف و بالتالي يشير المعني في مجال المحاسبة الي مراقبة و تنظيم حسابات الشركة و مقارنة الأعمال المنفذة بالميزانية الخاصة بها لتحديد مدي مستوي المطابقة بينهما.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الرقابة يدور حول ضبط الأداء و التحكم فيه لتتسق مخرجاته مع ما هو مخطط من عمل من خلال إستيفاء الشروط و المواصفات و المعايير المحددة سلفاً.

## ٢- تعريف الرقابة الادارية:-

أما من حيث المصطلح فلم يتفق علماء الفقه الإداري كعادتهم - فيما يتعلق بموضوعات حقل العلوم الإجتماعية و الإنسانية - حول تحديد دقيق لمفهوم الرقابة متأثراً كل منهم بالبيئة الاجتماعية أو الثقافية التي ينتمي إليها و عليه فقد برزت عدة تعريفات للرقابة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها علماء الادارة لهذا الموضوع و نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر:-

١ . الرقابة هي التحقق من أن ما تحقق مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة<sup>١</sup>  
٢ . الرقابة وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية و الوقت المحدد له.

٣ . كما يعرف الكاتب علي السلمي الرقابة بأنها: " تلك الجهود و الأنشطة المستمرة و المنتظمة للحصول علي معلومات صحيحة و دقيقة عن تقدم العمل و التنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولي الإدارة العامة مسئولياتها و مقارنة معدلات التنفيذ و مستوياته بالمعدلات و المستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة، و الكشف عن الإنحرافات و تصحيحها و العمل علي منعها إن أمكن<sup>٢</sup>

٤- كما عُرفت الرقابة أيضا بأنها التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه، و هي تشمل علي تحديد معايير رقابية، و قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع و التعرف علي أسبابه و العمل علي تصحيحه.<sup>٣</sup>

١. د. زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الإدارية، (الطبعة الثانية)، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ٢٠٠٩م، ص ٥

٢ علي السلمي، الادارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص ٢٨٧

٣ د. عبد الفتاح الصحن، فتحي حسن السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م)، ص ١٢

٥- و في تعريف آخر للرقابة (هي تقييم لأنظمة المنشأة لمعرفة ما إذا كانت الموارد المتاحة تحت تصرفها تستغل بكفاءة و فاعلية نحو تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للمعايير الموضوعية).<sup>١</sup>

٦- كما عُرِفَت الرقابة أيضاً بأنها: الوظيفة الخاصة بالملاحظات حول عمليات التنفيذ و مستوي مخرجات التخطيط و التنظيم و التوجيه و قياس النتائج بالمقارنة بين ما تم فعلاً و ما هو مطلوب بمعايير و محتوى الخطط المعدة و السياسات و اللوائح و الأوامر المعمول بها، و من ثم يتم تحديد مستوي الانحراف إيجاباً أو سلباً، علي أساس موضوعي، بعد دراسة و كشف أسباب حدوثه و اتخاذ ما يلزم لمعالجته و أخذ كل النتائج في الحسبان عند إعادة التخطيط أو التنظيم أو أسلوب التوجيه أو الإشراف أو القيادة، حتي لا يحدث أو يتكرر ما حدث - و وضع معايير كمية و نوعية و زمنية و نقدية لتحقيق رقابة تتنبأ بالإتجاهات و الأحداث المستقبلية، و أن نضع إستراتيجيات لهذه الرقابة لتكون أكثر فاعلية و فورية لتعالج الأمور التي تحتاج لعلاج سريع، و أن تتنبأ بالخطأ قبل أن يقع، و أن تكون هناك رقابة تاريخية من خلال مراجعة الحدث بعد وقوعه، و أن تسعى الرقابة دائماً و أبداً لتحسين الأداء بدراسة كل المعلومات المترددة التي تساهم في رفع الكفاءة و الفعالية.<sup>٢</sup>

من العرض السابق للتعريفات المختلفة التي تناولت موضوع الرقابة نجد أنها قد اختلفت شكلاً إلا أنها تكاملت مضموناً إذ أنها جميعاً قد اتفقت علي تأكيد أن الهدف النهائي للرقابة هو تطابق مخرجات العملية الإدارية مع الخطة الموضوعية وفق المعايير المحددة سلفاً سواء تعلقت هذه المعايير بالزمن المحدد للتسليم، الكفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أو الجودة و المطابقة للمواصفات المحددة أو الفاعلية من حيث تطابق المخرجات مع الهدف المحدد بالخطة. و بالنظر للتعريفات السابقة للرقابة الإدارية يمكن استنتاج الآتي:-

١ - ضرورة قيام أي منشأة بالتخطيط أولاً لتحديد أهدافها مع وضوح السياسات التي يتم بموجبها التنفيذ. و من هنا يتضح أن وجود خطة عمل في المقام الأول يتعبّر مطلباً أساسياً لوجود نظام رقابي يتسم بالفاعلية - إذ أنه بدون الخطة المحددة الأهداف لا معني للرقابة، حيث يتم اعتماد هذه الأهداف كمعايير يتم القياس في ضوءها لاحقاً. و من ثم فإن عملية الرقابة نفسها هي عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف و ليست هدفاً في حد ذاتها، و هذا ما أكده الشوبكي في تعريفه للرقابة حين قال: "الرقابة بشكل

١ المغربي، كامل مجده، المدخل لإدارة الأعمال: أسس و وظائف، (عمان، مكتبة عمان، ١٩٧٤م - ص ٢٦٨

٢ الطويل، مجدي علي، الإدارة المعاصرة، المدخل - المشاكل - الكفاءة (القاهرة، دار الفرجاني، ١٩٩٠م)، ص - ١٦٧

عام هي عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدي تحقق الأهداف، بكفاية و فاعلية في الوقت المحدد، و هي بذلك تستهدف قياس الجهد بالنسبة للأهداف المراد تحقيقها<sup>1</sup>.

٢ - لا يقتصر مجال استخدام الرقابة علي المشروعات التجارية و الصناعية فحسب و إنما يتعدى ليشمل كل المشروعات الربحية و غير الربحية و سواء كانت تنتج سلعاً أو خدمات و سواء كانت مشروعات كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة.

٣- أن الرقابة هي أداة من أدوات الإدارة العليا و أسلوب من أساليبها لضمان سير العمل حسب السياسات المرسومة، و الإجراءات المحددة، من قبل المالكين، مجالس الإدارة، أصحاب المصلحة... الخ، ضماناً للحقوق و ترشيداً للأداء و زيادة للإنتاج أياً كان نوعه.

٤- تساعد الرقابة الإدارة علي الإحاطة بكل أصول المنشأة و ترشيد استغلالها و الحفاظ عليها بما يخدم الأهداف والأغراض المحددة من قبل أصحاب المشروع، و علي هذا الصعيد تلعب الرقابة دوراً تنسيقياً بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

٥- أن العملية الرقابية تبدأ من قمة الهرم الإداري - القيادة العليا - عندما تضع الأهداف و تحدد وسائل تحقيقها و تنتهي في أدني مستوي إداري - أي أن العملية تبدأ من مرحلة تحديد الأهداف و تحديد معايير قياسها و أن الرقابة عملية مستمرة و ليست قاصرة علي مرحلة النتائج فقط بعد انتهاء التنفيذ، كما أن كلمة رقابة أوسع نطاقاً من أن يتم حصرها استخدامها في التفتيش أو التخويف بل هي وظيفة إدارية تتكامل مع بقية الوظائف الأخرى و تؤدي بغرض مساعدة العاملين علي تحقيق الأهداف.

٦- بعض التعريفات اقتصرت دور الرقابة علي فحص و تقييم أنشطة المنظمة أو المشروع لمعرفة كفاءة استغلال الموارد المادية و البشرية في إطار تحقيق مستويات أداء محددة إلا أن الباحث في مفهوم الرقابة يجدها تذهب أبعد من ذلك لتشتمل علي مراجعة الخطط و السياسات و الإجراءات و النظم و طرق العمل ... الخ القائمة المفضية و ذات المساهمة في تحقيق الأهداف المعينة.

مما سبق يتضح أن الرقابة - في أي منظمة - هي الدعامة الأساسية للتأكد من تنفيذ الخطط و تطبيق السياسات و تكامل الأنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف إلا أن نجاح الرقابة و فاعليتها يتطلب

<sup>1</sup> عمر محمد مرشد الشوبكي، مبادئ الرقابة علي أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨١م، ص

توفر مقومات أساسية لوجودها من قائمين عليها و من وظائف محددة لإجرائها. و بعد التعرف علي ماهية الرقابة و كنهها معني و اصطلاحاً ندلف الي محور آخر يتناولها من حيث الأهمية:-  
ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

تتجلي أهمية الرقابة من خلال النظر الموضوعي للأبعاد الآتية:-

١- **البيئة:** إذ ثبت بما لا يدع مجالاً للشك بأن البيئة المعاصرة للمنظمات أصبحت شديدة التعقيد و تتسم بتنوع و تعدد الأطراف التي تتعامل معها هذه المنظمات، فعلي سبيل المثال يستوجب التنافس الحاد بين الشركات التجاوب السريع مع التغير البيئي المستمر و هنا يأتي دور الرقابة في مدها للإدارة بالمعلومات الضرورية و في الوقت المناسب لإحداث التجاوب المطلوب مع متغيرات البيئة.  
٢- **تعقد التنظيم:** تتسم التنظيمات الإدارية المعاصرة بالتعقيد الشديد الذي يشمل كل الجوانب الفنية منها و السلوكية بالمنظمة و يتجاوز هذا التعقيد طاقات أي مدير بمفرده في الإحاطة به و لضمان سير عمليات منظّمته بكفاءة لا بد له من الإلمام التام بكل التفاصيل المهمة في هذه المنظمة و من ثم يبدو واضحاً دور و أهمية الرقابة في رفده بالمعلومات التي تعينه في اتخاذ القرار الصائب و في الوقت المناسب في المواقف المختلفة.<sup>١</sup>

٣- **التراكم:** السبب الثالث لتأكيد أهمية الرقابة هو التراكم. و يشير هذا المصطلح الي حقيقة ثابتة وهي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً داهماً و كبيراً في اليوم التالي. قياساً علي هذه الحقيقة فإن إدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الإنحراف البسيط في الأداء و تغض الطرف عنه في المدي القصير لا بد أن تقاجأ بعدئذ بأنها في موقف لا تُحسد عليه و ما النار إلا من مستصغر الشرر. و من وجهة نظر أخرى فقد أوضح Dessler<sup>(٢)</sup> أن المدراء يحتاجون للرقابة لسببين و هما:-

**السبب الأول:** هو أنه لا بد من التأثير علي العاملين لكي ينجزوا ما هو مطلوب منهم لأنه لو كان العاملون يقومون دائماً بإنجاز أفضل ما تتوقعه المنظمة فإنه لن تكون هناك حاجة للرقابة، و لكن الواضح أن الأفراد يكونون في بعض الأحيان غير قادرين أو غير مستعدين للتصرف بصورة تحقق مصالح المنظمة، لذا فإنه لا بد من وجود مجموعة من أدوات الرقابة للحيلولة دون حدوث السلوك غير المرغوب فيه و تشجيع التصرفات المرغوبة **السبب الثاني:** هو أنه في عالمنا المعاصر نجد أن

١ علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ١٩٩٣، ص ٣٥٤-٣٥٥

٢ احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ١٤٢٤ هـ الموافق ٢٠٠٣م - ص ٦٩-٧٠



الخطط يمكن أن تتقدم بسرعة مما يستدعي توفر آليات رقابية تخطر الإدارة بضرورة إدخال التعديلات اللازمة علي الخطة المعنية باستمرار للإستجابة للموقف المائل. و تهدف الرقابة هنا للحيلولة دون مواجهة المفاجآت غير السارة في المستقبل. لا سيما و أننا نعيش عصر العولمة و العالم القرية في ظل ثورة الإتصالات و انتشار التقنية بكل ضروبها و انعكاس ذلك علي حياة الناس و المنظمات علي السواء و يبدو ذلك بشكل أكثر وضوحاً في مجالات الحكم و الإدارة و الإقتصاد و المال... الخ المنظومة. و علي ذات النسق نجد تأثير منظومة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و المتمثلة في المؤسسات الدولية مالية كانت أو سياسية علي أداء المنظمات المحلية و للتعامل المتكافئ مع المجتمع الدولي بكل ثقل مؤسساته المالية و الإقتصادية و الإجتماعية فإن الأمر يقتضي أن تقوم الدول النامية - و منها السودان - بتوفير أوضاعها في كافة المجالات و التكيف مع هذه المعطيات الجديدة من خلال إجراء الإصلاح الإداري و الهيكلي و التشريعي علي أوسع نطاق و بناء المؤسسات الرقابية الداعمة لهذا التطور.

و عموماً يُنظر للرقابة كحجر الزاوية في الإدارة و أنها تُعد وظيفة حيوية في كافة الدول بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة، ففي جمهورية الصين الشعبية مثلاً تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس في الدولة الي جانب السلطة التنفيذية و السلطة التشريعية و السلطة القضائية و سلطة الخدمة المدنية.<sup>١</sup> و علي النقيض من ذلك يلاحظ أن دستور السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م قد اشتمل علي (١٠) مواد للتشريع بينما لم يتجاوز نصيب الرقابة سوي مادتان فقط و هذا حذوه دستور ولاية نهر النيل الإنتقالي لسنة ٢٠٠٥م إذ احتوي علي (٩) مواد للتشريع و مادة واحدة و جزء من مادة أخرى للرقابة رغم أن الرقابة والتشريع يعتبران صنوان في الأهمية و بالتالي فإن هذا الإختلال في التوازن بينهما سيلقي بظلاله علي منظومة الأداء بصفة عامة.

### ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

يري العديد من كتاب الإدارة أن الرقابة علي الأداء تحقق أهدافاً عدة، و لكن إجمالاً يمكن إدراجها تحت هدفين رئيسيين هما:-

#### أ . أهداف وظيفية:<sup>٢</sup>

١ نعمات محمد أحمد أبة، مرجع سبق ذكره ، ص ٩

٢ احمد بن صالح بن هليل الحربي، مرجع سبق ذكره - ص ٦٩-٧٠

و هي الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء في المنشأة المعنية حيث تشمل:-

- ١ - الحكم علي كفاءة الأداء
  - ٢ - تحديد مستويات الإنحرافات و معرفة أسبابها و علاجها
  - ٣ - التأكد من تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.
  - ٤ - تقديم الإقتراحات الهادفة الي تحسين أساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بمستوي مناسب.
  - ٥ - معرفة مشروعية القرارات المتخذة.
  - ٦ - التأكد من وجود التنسيق بين الوظائف و الوحدات المختلفة.
  - ٧ - التأكد من حسن استخدام الموارد المادية و البشرية بالمنظمة.
  - ٨ - الكشف عن نقاط القوة و ابداعات العاملين لمكافأتهم.
  - ٩ - التأكد من انتماء و ولاء العاملين للمنظمة المعنية.
- ب - أهداف استراتيجية:**

وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة و التي تعود علي المنظمة نتيجة تطبيق الرقابة علي الأداء، و من هذه الأهداف:-

- توفير أساس لتحسين إدارة المنظمات للموارد المتاحة لها من خلال ما تقدمه الجهة المسئولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة علي تحسين ظروف العمل، و تحديد المشكلات التي تعترض الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بالتعرف علي أسبابها و المسئولين عنها بالإضافة الي رسم سياسة سليمة للحوافز و المكافآت التي تقدم للمتفوقين في أدائهم.
- المحافظة علي المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف و الحد من الإسراف و التبذير في النفقات.
- كسب رضا المستفيدين و أصحاب المصلحة من نتائج الأداء وإقناعهم بمدي كفاءة و فعالية البرامج و الأنشطة في المنظمة وحسن استخدام المال العام خاصة في المنظمات الحكومية، و ذلك من خلال تقديم أدلة تتميز بالصدق و الموضوعية عن الأداء من الواقع العملي.
- تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بالإنتاج و الخدمات اللازمة للسلطة العليا في الدولة لوضع السياسات المختلفة الفعالة للدولة، و إعداد خطط التنمية.

مما سبق يتضح جلياً أن لعملية الرقابة الادارية أهدافاً واضحة إذ بدونها - أي الرقابة- يمكن أن تكون هناك أنشطة كثيرة يتم الصرف عليها و لكنها ليست ذات صلة بالأهداف المرغوبة و بالتالي يتحول كل جهد المنظمة الي هشيم تذروه الرياح.

و بالرغم من وضوح أهداف الرقابة إلا أن ذلك ليس كافياً لتحقيق النتائج المرجوة بل إن هناك شروطاً لصحة الرقابة و هذه الشروط تعتبر بمثابة متطلبات مسبقة أيضاً و يجب أن تتوفر أولاً حتي نستطيع القول بأننا نمارس عملية الرقابة علي الأداء فما هي هذه الشروط؟

#### رابعاً: شروط صحة الرقابة الإدارية<sup>١</sup>

لتحقيق أهداف الرقابة هناك شروط لصحة هذه الرقابة لا بد من توافرها أولاً و هي:

١- وجوب علم القائم بالرقابة بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته مع امتلاكه مهارات تخطيطية لإعادة ترتيب الأولويات إذا تعددت و تنافست.

٢- إمتلاك القائم بالرقابة للمهارات و القدرات الفنية للعمل الذي يراقبه حتي يتمكن من تصويبه هذا بجانب القدرات السياسية التي تمكنه من الحكم علي مدي اتفاق عمل الجهاز المعني مع السياسة العامة ليتمكن من تقويم الإنحراف فيه.

٣- ألا تمارس الرقابة بصورة إرهابية أو التسامح بما يؤدي الي عدم الاكتراث. - إذ أن الصرامة الشديدة تجعل من الرقابة قيداً ثقيلاً، كما أن التهاون يجعل منها إجراءً شكلياً لا جدوي منه. و بمعني آخر فإن النجاح في الرقابة يتطلب قدراً من الحكمة و الحصافة إلي جانب الذكاء الإجتماعي و الوجداني لدي القيادة إذ أن الإفراط في الرقابة يؤدي للسلبية و قتل روح الإبداع و يحول دون تطوير الذات لدي الموظفين و علي الصعيد الآخر فإن التفریط فيها و ترك الحبل علي الغارب يقود الي الفوضى الفاتلة.أي أن الرقابة الفعالة تتطلب الإستمالة الايجابية للعامل من خلال استخدام مخرجات العلوم و النظريات السلوكية في هذا المجال.

٤- عدم التركيز علي الجزئيات و التفاصيل كسباً للوقت.

٥- ألا تتعدد جهات الرقابة فلا يدري العامل مع من يتجه والي أين يذهب؟ و المثل السوداني يقول "ريسين بيغرقوا المركب" و تتكرر الأمثال في هذا الصدد فيقول المثل الشعبي أيضاً: " أن كثرة الطباخين تفسد الطبق. "

١ عبد الله عبد الرحمن النفيان، مرجع سبق ذكره، ص ٢١ - ٢٢

٦- الكشف السريع للانحرافات و المواجهة السريعة لها و حسمها فوراً حتي لا يشجع التأخير المنحرفين في التمادي أو يؤدي ذلك الي سخط و إحباط المتضررين.

٧- ألا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء و توقيع العقوبات بل أن ترمي الرقابة الي تصويب الأخطاء و معالجتها و توجيه و إعادة التوجيه.

٨- أن يحدد للعاملين وصف وظيفي واضح و محدد يبين الواجبات و المسؤوليات حتي لا يفاجئوا بمطلوبات الرقابة علي غرة.

و من المؤكد فإن تحقيق الشروط أعلاه يجعل من الرقابة عملية جادة و فاعلة تسهم بوضوح في ترقية الأداء بالمنشأة المعنية.

يقول كتاب الإدارة أن الرقابة هي الوظيفة الرابعة للإدارة و لكن واقع الحال يشير إلي أن وظيفة الرقابة تتداخل و تتشابك مع كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق إلي درجة أن البعض يشبهها بالجهاز العصبي الذي يمس كل خلايا الجسم و تتضح واقعية هذا التشبيه من خلال إبراز علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى كما يلي:-

**خامساً: علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى:-**

#### **(أ) علاقة الرقابة بالتخطيط:**

ترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً إذ يعتبر الكثير من الكتاب أن هاتين الوظيفتين هما وجهان لعملة واحدة فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة إذ لا تمارس الرقابة علي أعمال لم يتم التخطيط لها مسبقاً، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند الي خطط واضحة و محددة و قابلة للتحقيق و بنفس القدر فإن الخطط الموضوعية لا يمكن التأكد من سلامة تنفيذها دون نظام فعال للرقابة. و في سياق هذا الارتباط بين الرقابة و التخطيط نجد أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية، أساليب الرقابة علي المخزون و القوائم المالية... الخ، أضف الي ذلك فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتسم بعدة خصائص منها **التعدد**، بمعنى وجود عدد كبير من المتغيرات الداخلية و الخارجية: فمثلاً في سياق البيئة الداخلية يمكن أن تعاني المنظمة النقص المفاجئ في أحد أو بعض الموارد، أو المشكلات الفنية، أو الإنسانية. أما في البيئة الخارجية فقد تواجه المنظمة صعوبات في النواحي السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية. **الصفة الثانية للبيئة هي التغير** إذ أن جميع المتغيرات السابقة غير ثابتة فهي في حركة

١. د. علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٧-٣٤٨

مستمرة مما يستوجب متابعة هذه الحركة المستمرة لحظة بلحظة من قبل الإدارة الواعية و اليقظة و المدركة لدورها، أما الصفة الثالثة لبيئة المنظمات المعاصرة فهي **التداخل** فهذه المتغيرات المؤثرة علي نشاط المنظمة علي كثرتها و تغيرها المستمر لا يوجد بينها متغير مستقل واحد، بحيث يمكن متابعته و تحليله لمعرفة السلوك المحتمل للمتغيرات التابعة له، و معني هذا أن كل متغير يؤثر و يتأثر بالمتغيرات الأخرى - هذا التأثير المتبادل يجعل الصورة أكثر تعقيداً و قتامة و لتفادي الآثار السالبة لمثل هذا الوضع يأتي دور التخطيط إذ أنه المعني باستخدام الحجم المتاح من الموارد لتحقيق أعلي إنتاجية ممكنة في ظل مثل هذه الظروف. و هنا تبرز الأهمية البالغة لدور الرقابة إذ أنها - أي الرقابة - هي المعنية بضبط و إعادة التوازن بين طموحات الخطة و الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

### (ب): علاقة الرقابة بالتنظيم

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:-

- تحديد الهيكل التنظيمي
- تحديد الهيكل الوظيفي
- تحديد الهيكل الراتبى
- تحديد المهام و الإختصاصات و المسؤوليات للإدارات و الأقسام و الوحدات والشعب ...الخ.
- إعداد الدليل التنظيمي بكل ما يحتويه من تفاصيل حول مطلوبات الأداء لكل قسم أو وحدة أو إدارة.

- كما يعمل علي تنظيم الأفراد، تنظيم العمل، و تنظيم الوقت بتحديد التنظيم لكل ما ذكر أعلاه من هياكل و وصف وظيفي و مراكز مسئولية كأساس للمساءلة تتحدد الأهداف و تتضح و وضوح الأهداف يشجع علي تحقيقها و من ثم يمكن القول أنه كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً و محدداً للمسئوليات كلما سهلت بالتالي عملية الرقابة و زادت كفاءتها. و المعروف بداهة أن الأهداف المكتوبة تمثل مرآة تعكس منحني التقدم باتجاه الهدف المحدد بعكس إذا تم تجاهل تحديد الأهداف كتابةً.

### (ج) علاقة الرقابة بالإشراف و التوجيه:-

يقوم المشرف الإداري بوظيفة التخطيط و توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف و مراقبة أدائهم في ذات الوقت و توجيه طريقة فعالة لمعالجة المشكل قبل أن يستفحل كما أنه يحفظ للعامل كرامته و يوفر له المناخ النفسي الملائم لإطلاق قدراته و طاقاته الكامنة و يعزز مستوي الثقة في نفسه إذ من

خلال التوجيه يتم تبصير الفرد العامل بمواطن الضعف لديه و أن هناك فرص للتحسن و بتكرار التوجيه تصبح عملية الرقابة ذاتية شيئاً فشيئاً كعادة مكتسبة و جزءاً من حياته و سلوكه.

### سادساً: مجالات الرقابة الإدارية

تغطي عملية الرقابة الإدارية مجالات عديدة و يمكن حصر أهمها في الآتي:-

١- الرقابة علي الأهداف - و التأكد من إمكانية تحقيقها بتوفر الموارد المناسبة و اللازمة بأنواعها المختلفة و يصنف هذا النوع كرقابة وقائية تتحسب لتجنب وقوع الأخطاء و إهدار الموارد المختلفة و يعد هذا النوع بمثابة رقابة حديثة تقوم علي أساس الإنذار المبكر.

٢- الرقابة علي السياسات - لضمان إتساق الخطط مع السياسات و ضمان تحقيق الخطط لأهدافها.

٣- الرقابة علي الإجراءات - لضمان أداء العمل بالكيفية المحددة له.

٤- الرقابة علي كفاءة و فاعلية أداء الموارد البشرية كعنصر مستقل له تأثير عظيم علي المتغيرات التابعة

٥- الرقابة علي كفاءة و فاعلية الإدارة من حيث تحديد الأهداف و القدرة علي تحقيقها.

٦- الرقابة علي الأنشطة الرئيسية في المنظمة، مثل: التخطيط و المتابعة، الإنتاج، الأموال، الأفراد... الخ.

سابعاً: مراحل (خطوات) عملية الرقابة: تمر عملية بناء النظام الرقابي بأربعة خطوات أساسية و هي:

### المرحلة الأولى: مرحلة وضع و تحديد معايير قياس الأداء

#### مفهوم المعايير:-

كما سبق الذكر فإن وجود خطة يعتبر مطلب أساسي للقيام بالرقابة و بما أن هذه الخطط تختلف عن بعضها البعض من حيث التفصيل و درجة التعقيد لذا تصبح الحاجة ماسة إلي تحديد معايير للأداء و معايير الأداء (Performance Standards) يقصد بها الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. و هنا يتوقف إنجاز الأداء في المقام الأول علي تحليل و حصر عناصره المكونة له و تحديد خصائص هذه العناصر و مواصفاتها و اعتماد هذه الخصائص و المواصفات كمعايير أو أهداف رقابية يتم من خلالها تحديد مستويات الأداء المرغوب في كل عنصر، حتي تتمكن المنشأة من إجراء عملية القياس لاحقاً و كما يقال ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و ما لا يمكن إدارته لا يمكن ضبطه أو السيطرة عليه أو تطويره و القياس لا يتم إلا من خلال وجود أهداف رقابية محددة علي مستوي الإدارات والأقسام و الوحدات و الشعب و الأفراد بالمنظمة المعنية.

**تعريف المعيار:** عرف أحد الكتاب المعايير بأنها: "مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية و هي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر، كما تعتبر في نفس الوقت هدفاً تسعى المنظمة لتحقيقه.<sup>١</sup> و عرفها آخر بأنها "مقاييس و معدلات يتم تحديدها مقدماً بناءً علي مواصفات هندسية لاستخدام الطريقة العلمية لتحديد كل من الكميات و الأسعار للخدمات و معدلات العمالة و معدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه توصيفاً كاملاً.<sup>٢</sup>

و يعبر عن المعيار بأنه: "المستوي الذي يجب أن يكون عليه الأداء، أو أنه هدف مرغوب فيه للأداء أو نموذج ينشأ عن طريق العادة أو العرف و يلقي قبولاً عاماً، أو يفرض بموجب قانون، أو بقرار إداري و ينشأ عادة بعد الملاحظة الواسعة والتجريب و البحث و الاختبار.<sup>٣</sup>

و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه فمثلاً إذا قلت جيد ، حسن ... الخ، فهذه ليست معايير محددة و بالتالي لا بد أن يتميز المعيار بالخصائص و المواصفات التالية:-

١- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

٢- ثبات المقياس: أي أن تكون النتائج التي يراد قياسها بواسطة مقياس معين ثابتة في حالة ثبات الأداء بعيداً عن التذبذب أو إعطاء إجابات مختلفة في نفس الظروف.

٣- التمييز: و تعني درجة حساسية المقياس و ذلك بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة.

٤- سهولة استخدام المقياس: و يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل المرؤسين في العمل.

٥- القبول: و يقصد به المعيار الذي يشير الي العدالة و الموضوعية و عدم التحيز. و عموماً ينظر الكثير من الكتاب لعناصر الرقابة الآتية كعناصر أساسية و هي:-

#### ١- الكمية

<sup>١</sup> سيد محمود الهواري، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن ٢١: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس (الطبعة الأولى)، مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م، ص ٣٣١

<sup>٢</sup> محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية مقدمة المعلومات التخطيطية و اتخاذ القرارات، القاهرة، مكتبة التجارة، ١٩٧٧م، ص ٣٣٩

<sup>٣</sup> الجمهورية اليمنية، الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة، دليل رقابة الأداء، ٢٠٠٥م، ص ٢١-٢٨

٢- النوعية (الجودة )

٣- زمن الانجاز أو التسليم

٤- التكلفة للوحدة أو التكلفة الإجمالية.

و في هذا اشارة الي أن المعايير تختلف باختلاف طبيعة النشاط المستهدف:

- فهناك معايير كمية: (كمية الإنتاج، عدد ساعات العمل، وحدات الخدمة، عدد وحدات منتجة...الخ). أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف...الخ.

- معايير نوعية و بمواصفات محددة تُقبل (السلعة/الخدمة) أو ترفض بناءً علي مدي مطابقتها لتلك المواصفات، مثل: قدرة تحمل السيارة للصدمات أو الحرائق، مدي درجة تحمل الحبل للشد، ثبات اللون، المتانة، أو نوع الخدمة المقدمة للعميل و مدي إشباعها لحاجته هذا و قد تكون معايير إجتماعية كالمسئولية الإجتماعية باعتبار أن المنظمة مواطن تنظيمي أو معايير إقتصادية تبين درجة و كفاءة استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

و يتناول الكتاب المعايير انطلاقاً من الزاوية التي ينظر بها للأداء متأثراً كل منهم بمجال اختصاصه و بالتالي تتأثر المعايير طبقاً لهذه المرجعيات و لكنها في نهاية الأمر تدور جميعاً في فلك العناصر الأساسية للرقابة، مثل:

١- معايير رأس المال (Capital Standards) مثل معايير معدل العائد علي الإستثمار، فترة استرداد رأس المال، نسبة الأصول الثابتة الي إجمالي الأصول...الخ

٢- معايير الدخل: (Income Standards) و ترتبط عادة بالمبيعات أو مصدر الدخل الرئيس بالمشروع أو المنظمة و تختلف حسب نوع النشاط، و من أمثلتها: متوسط مبيعات كل عميل، أو متوسط مبيعات كل فرع، أو متوسط مبيعات الشركة مقارنة بالشركات الأخرى أو متوسط إيرادات كل سفيرية كما تقاس أيضا بإيرادات السفيرية لكل كيلو متر مثلاً.

٣- معايير غير ملموسة: (Intangible Standards) و هي التي لا تقاس كمياً مثل: اتجاهات الموظفين، الروح المعنوية للعاملين، أو قياس الولاء الوظيفي بالمنظمة أو للوظيفة، أو معدلات الشكاوي و التظلمات الصادرة من العاملين.

٤- المسئولية الإجتماعية: إن المسئولية الإجتماعية للمؤسسة أو المشروع في الغالب يصعب قياسها كمياً، كما يصعب أيضاً قياس حجم التكلفة التي يتحملها المجتمع جراء قيام المشروع و أضراره البيئية أو



الإقتصادية أو الإجتماعية...الخ، و لكن يمكن استخدام قياس الرأي العام بمنطقة المشروع لتحديد مستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية لدي المنشأة المعنية.

٥- معايير تاريخية:(Historical Standards) و تستخرج من السجلات و الدفاتر عن فترات سابقة مثل كمية المبيعات في فترات سابقة أو الإيرادات عن أعوام سابقة (بيانات تاريخية ) و تتم الإستفادة منها في تحديد معايير أداء مستقبلية.

٦- - معايير خارجية (External Standards) و هي معايير تتم المقارنة وفقها بمنظمات أخرى أو بأنشطة أخرى مشابهة.

٧- معايير هندسية: وتتعلق بمجالات محددة كخطيط إنتاج الآلات.<sup>١</sup> أي أن المعايير الهندسية تعبر عن القدرات الإنتاجية لتلك الآلات وفقاً لعوامل التصميم الميكانيكية و تعرف أيضاً بالمعايير الزمنية أو معايير دراسة الوقت و يرجع الفضل لهذه الفكرة للمهندس الأمريكي فردريك تايلور في عام ١٨٨١م.

٨- معايير رقابة التمويل: لقياس أداء المشروع في مجالات التمويل و السيولة و هيكل التمويل و استخدام الأصول الثابتة، و ربحية الأصول المستثمرة و كفاءة عملية التشغيل.

٩- معايير رقابة الأفراد: لضمان وجود قوة عمل كافية و ماهرة و راضية و متعاونة.

و بالنظر لهذه المعايير و علاقتها بالمستوي التنظيمي فإن معايير الأداء تختلف باختلاف المستويات التنظيمية إذ أن لكل مستوي تنظيمي مستويات للأهداف تسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة:

- فهناك معايير تقيس الأداء علي مستوي المنشأة ككل و تعتبر بمثابة مؤشر لمدي نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- و معايير علي مستوي الإدارات الوظيفية (الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية...الخ)

- و معايير علي مستوي الأقسام و أخيراً علي مستوي الأفراد.

هذا التعدد و التنوع في المعايير يشير الي أنه لا تتم مراقبة الشئ نفسه كالإنتاج مثلاً و لكن تتم مراقبة أحد العناصر القابلة للقياس مثل الكم و ذلك من خلال مقارنة حجم الإنتاج الفعلي مع المخطط. و بالنسبة للجودة تتم مراقبة اللون، الصلابة، الطول، العرض أو المظهر. و كذلك تتم مراقبة الوقت من خلال جدول زمني للانتهاء من نشاط معين، و التكلفة من خلال التكلفة الاجمالية أو تكلفة كل وحدة تنتج و تستخدم هذه المعايير لتحديد الانحرافات (إذا وجدت) أي أن المراقبة تتم لعناصر

١- د. مدحت مجد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ٢٠١٤م، ص ١٢٨-١٢٩

الرقابة (الكم، الجودة، الوقت، التكلفة) و ليس للشئ نفسه. و بالتالي نصل في نهاية المطاف الي قياس حقيقي للسلعة أو المنتج أو الخدمة من خلال قياس عناصره المكونة له بعد منحها الأوزان المناسبة حسب أهميتها النسبية.

كل هذا الجهد الذي يبذل في تحديد المعايير المناسبة و توصيفها يهدف للحصول علي قياس دقيق و بجانب أن تحديدها يساعد في تحديد عدد البيانات و التقارير المطلوبة و طريقة استخراجها و مضمونها و مدي شموليتها و بالتالي فإن وجود المعايير يضع المنشأة علي المسار الصحيح الشئ الذي يقود بدوره الي المساعدة في عدم المغالاة في جمع البيانات التي لا طائل من ورائها حفاظاً علي وقت و جهد العاملين و الإدارة العليا معاً حتي يتسني لهم توجيه جهودهم الي عملية الإنتاج و الإنتاجية.<sup>1</sup> و نورد هنا بعض الأدلة و الشواهد التي تدل علي أهمية المعايير فمثلاً إذا أرادت منظمة ما معرفة مدي حفاظها علي مواردها البشرية و قياس الروح المعنوية لديهم فإنه يمكنها الإستدلال علي ذلك من خلال استخدام عدة مؤشرات منها علي سبيل المثال: مؤشر دوران العمل و الذي يمكن إحتسابه كما يلي:-

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{حالات ترك العمل في خلال شهر}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العاملين

فاذا كان متوسط عدد العاملين الشهري في منظمة ما هو ١٨٠ شخصاً و تم في شهر ما فصل ٣٦ مستخدماً فإن معدل دوران العمل في تلك المنظمة يكون  $100 \times \frac{36}{180} = 20\%$ . فإذا عرفنا أن

متوسط معدل دوران العمالة في قطاع النشاط الذي توجد به تلك المنظمة هو ٨% فقط، أمكن لإدارة المنظمة أن تستج بكل وضوح أن معدل دوران العمالة لديها في ذلك الشهر هو معدل عال يفوق المتوسط العام بدرجة كبيرة و علي المنظمة مراجعة سياساتها في هذا المجال لتقارب أو تحقق متوسط معدل دوران العمالة في مجال نشاطها. كما تقيس المؤشرات مثلاً انتاجية العامل الواحد من خلال المعادلة الآتية:-

-٢- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص٢١٦،

$$\text{تحديد إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}} \times 100$$

مثل هذه المؤشرات تساعد في معرفة مدى استخدام المنظمة لعمالها بصورة مثلي أما بالنسبة للإستخدام الأمثل للآلات فإن المؤشرات التالية تعكس مدى ترشيد إستخدام تجهيزات المشروع و عُده وآلياته:-

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{عدد ساعات التوقف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}} \times 100$$

$$\text{مؤشر تحديد نسبة الأعطال} = \frac{\text{عدد ساعات الأعطال}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة الارتفاع بالآلات} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل للنتاج الفعلية}}{\text{إجمالي عدد ساعات دوران الآلات في الفترة}} \times 100$$

و تقارن النتيجة بمتوسط الصناعة بوجه عام.<sup>١</sup>

و لمزيد من الإيضاح نسوق المثال التالي أيضاً حيث حددت شركة (بيرجر كنج) معاييرها الرقابية علي النحو التالي:<sup>٢</sup>

١- يجب خدمة العملاء خلال أربعة دقائق من دخولهم المطعم.

٢- يجب خدمة العملاء راكبي السيارات خلال خمسة دقائق من دخولهم طابور الخدمة.

٣- جميع المناضد ينبغي الإنتهاء من تنظيفها تماماً في مدي ثلاثة دقائق من خروج العملاء.

و هنا يلاحظ أن كل معيار من المعايير السابقة قد تمت صياغته في شكل هدف واضح و محدد و بإطار زمني قاطع. و عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة إذ تطابقت المعايير الثلاثة السابقة و اتسقت تماماً مع منظمة تدور أهدافها الرئيسية حول محور واحد ألا و هو خدمة العملاء و كسب رضاهم، و من الطبيعي أيضاً أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها، باختلاف المستوي التنظيمي، ففي المستوي الأعلى تكون المعايير أكثر عمومية و تزداد درجة التحديد و التفصيل كلما اتجهنا الي أسفل الهيكل التنظيمي، و لمزيد من التفصيل حول اشتقاق المعايير من أهداف المنظمة نورد الشكل التالي:

١ د. ابوبكر مصطفى بعبرة، مبادئ الإدارة، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، دار الفضيل للنشر و التوزيع، بنغازي (ليبيا)، ٢٠٠٤، ص ٣٨٩

٢ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢

جدول رقم (١/١): أمثلة لمعايير رقابية متنوعة مشتقة من أهداف منظمة أعمال

المجال	المقياس المعياري	المعيار/ الهدف
المبيعات	عائد المبيعات	٨٥,٠٠٠ دولار شهريا
الانتاج	الانتاجية	إنتاج (٥) وحدات علي الأقل لكل ساعة عمل
ردود أفعال المستهلكين	الإشباع	لا شكاوي
الجودة	عدد الاعتراضات	٣% علي الأكثر اعتراضات علي الوحدات المنتجة
سلوك العاملين	الغياب/ الحوادث / ترك العمل	٣% غياب إسبوعيا علي الأكثر و غير مسموح بحوادث خطيرة
النفقات	نفقات الهاتف الخامات الإمدادات	٣٠٠ دولار شهريا علي الأكثر ٢٠% من المبيعات ٥% من المبيعات
المتحصلات النقدية	النقدية المتحصلة من العملاء	٩٠% من المبيعات شهرياً

المصدر: جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ و التطبيقات الحديثة)، ترجمة: دعبد القادر محمد عبد

القادر، الرياض، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م، ص ٦١٨

مصادر المعايير: يتم الحصول علي المعايير بصورة أساسية من المصادر الآتية:-

- القانون الأساسي أو النظام الذي ينظم عمل الجهة الخاضعة للرقابة و التشريعات و الأنظمة الأخرى ذات العلاقة بعمل تلك الجهة.

- الخطط و دراسات الجدوي و الموازنات التقديرية و الأبحاث العلمية و الدراسات و أدلة العمل و المرشد التفصيلية و التعليمات و السياسات الخاضعة للرقابة.

- المعايير التي تصدرها منظمات دولية متخصصة مثل: منظمة الصحة العالمية (WHO)، منظمة المعايير الدولية (ISO)، اليونسكو، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)، منظمة البيئة العالمية... الخ

- المعايير التي تصدرها جهات مهنية أو علمية محلية أو إقليمية مثل الهيئة العامة للمواصفات و المقاييس

- المعايير المستتبطة من الكتب و المصادر العلمية و المجالات المتخصصة حول الممارسات الإدارية و الإقتصادية السليمة.

- البيانات و المعايير الصادرة عن جهات تعمل في نفس حقل الإختصاص.

- استشارة الخبراء الخارجيين خصوصاً في المواضيع الفنية المتخصصة.

- نتائج إجراء المقابلات مع المسؤولين في الجهة الخاضعة للرقابة.

- توقعات المستفيدين من الجمهور من المخرجات و الخدمات التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة.

### المرحلة الثانية: قياس مستوى الأداء الفعلي

و قياس الأداء قد أصبح إحدي أهم مبادرات أي إصلاح في كافة القطاعات الإقتصادية و السياسية و

الإجتماعية...الخ. و يقصد بالقياس Measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث

وفقاً لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس<sup>١</sup>

و يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال بعدة طرق منها:-

١- طريقة المشاهدة المباشرة عن طريق المرور علي الأعمال في مواقعها.

٢- التقارير التحريرية أو الشفهية التي ترفع للإدارة.

٣- أو بيانات معروضة في شكل جداول، رسوم بيانية، أو خرائط ... الخ.

و لما كان القياس خطوة هامة بشأن تحديد درجة أو مستوي تحقيق الهدف كان من الأهمية بمكان

الأخذ في الإعتبار أهم المرتكزات والمبادئ العامة التي تحكم هذا القياس و من أهم مبادئ قياس

### الأداء:

- التركيز علي المخرجات والنتائج والأثر.
- قياس ما تتحصل عليه من المسؤوليات المباشرة في التنفيذ:
- أن تضع في الإعتبار أثر العوامل الداخلية والخارجية علي الأداء.
- أن تضع خطط واضحة لتتوصل علي المعلومات المطلوبة.
- أن تحدد الميزانيات المطلوبة للحصول علي المخرجات والنتائج المرغوبة.
- أن تعرف القيود الزمنية.
- أن تضع الوسائل والنظم و تحدد المسؤولية.
- أن تتأكد من أن هناك من هو مسئول عن تحقيق النتائج المطلوبة.

١ د. ملحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧.

إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام الرقابة بعد تحديد معايير الأداء تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير التي تم تحديدها سلفاً، ومعرفة مدى قُربه أو بعده عن الأهداف الرقابية أو المعايير التي تم تحديدها مسبقاً و كما أنه من الصعب القيام بمراقبة أعمال المنظمة في غياب وجود معايير للأداء، فإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المنظمة عملية قياس دوري لمستوي أدائها.

و نورد في هذا السياق بعض الأمثلة العملية التي توضح أهمية وجود معايير للأداء حتي يتسني إدراك و معرفة قيمة مخرجات عملية القياس و بافتراض أن هناك مصنعين هما (أ) و (ب) فإذا علمنا أن المصنع (أ) قد أنتج ٣٠,٠٠٠ وحدة خلال السنة و أن المصنع (ب) قد أنتج ٥٠,٠٠٠ وحدة خلال السنة أيضاً من ذات السلعة؟ فهل نستطيع القول أن المصنع (ب) أكفأ من المصنع (أ)؟ بالطبع الإجابة (لا) إذ لا بد من معرفة الأهداف الإنتاجية (المعايير) المرسومة لكل من المصنعين، فإذا كان الهدف الإنتاجي للمصنع (أ) هو ٤٠,٠٠٠ وحدة في السنة، و أن الهدف الإنتاجي للمصنع (ب) هو ١٠٠,٠٠٠ وحدة في السنة فإننا سنجد أن المصنع (أ) قد حقق ٧٥% من أهدافه بينما المصنع (ب) لم يحقق سوى ٥٠%<sup>١</sup>. و يري فريق آخر من الكتاب أن قياس الأداء أو الإنتاجية بشكل دقيق في القطاع الخاص أو العام يكتنفه الكثير من الغموض و عدم الدقة، نظراً لعدم وجود معايير محددة يمكن الإعتماد عليها في القياس، خصوصاً في مجال الخدمات لذلك فإن المشتغلين في الإدارة في مختلف المنظمات و خاصة العامة يحاولون تحديد اتجاه الإنتاجية و العمل علي تفعيل العوامل التي تؤدي الي زيادتها، و إزالة العقبات التي تؤدي إلي خفضها.

### المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء بالمعايير المحددة لقياس الأداء

و هي الخطوة التالية لقياس الأداء، إذ بعد القياس تتضح الرؤية من خلال البيانات التي يوفرها القياس و الذي علي أساسه تتم المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب لتحديد مدى درجة المطابقة بينهما ففي حالة المطابقة يتم الإبقاء علي الوضع الراهن و إلا يتم تصحيح الانحرافات عن المعدلات المطلوبة. و أحياناً يتم إنجاز يفوق الأداء المطلوب و في هذه الحالة يتم التشجيع

١- د. ابوبكر مصطفى بعيرة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٠

للمحافظة علي هذا المستوي بل و تعميمه علي بقية الوحدات للإقتداء به إذا كانت الأهداف موضوعية و وجدت القبول المطلوب من العاملين و الإدارة.

إن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط تمكن من رصد الإنحرافات و بالتالي محاولة تصحيحها و عادة نجد أن هناك نوعان من الإنحرافات هما:-

أ- **الإنحرافات الطبيعية:** و تتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:-

- إنحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ

- إنحرافات راجعة لظروف طارئة

- إنحرافات غير متكررة

ب - **إنحرافات غير طبيعية:** و هي تتصف بواحد أو أكثر من الصفات التالية أيضاً: -

- إنحرافات جسيمة.

- إنحرافات راجعة لظروف معروفة و كان يمكن السيطرة عليها.

- إنحرافات متكررة

و في هذه الحالة يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح و تعريف الأفراد بالمهام و الواجبات المنوطة بهم، أو يتم تعيين أفراد إضافيين و وضع نظام أفضل للإختيار و التدريب أو من خلال قيادة أفضل للمرؤسين.

هذا و يمكن رسم خطة التصحيح كما يلي :

١- تحديد مكان الإنحراف

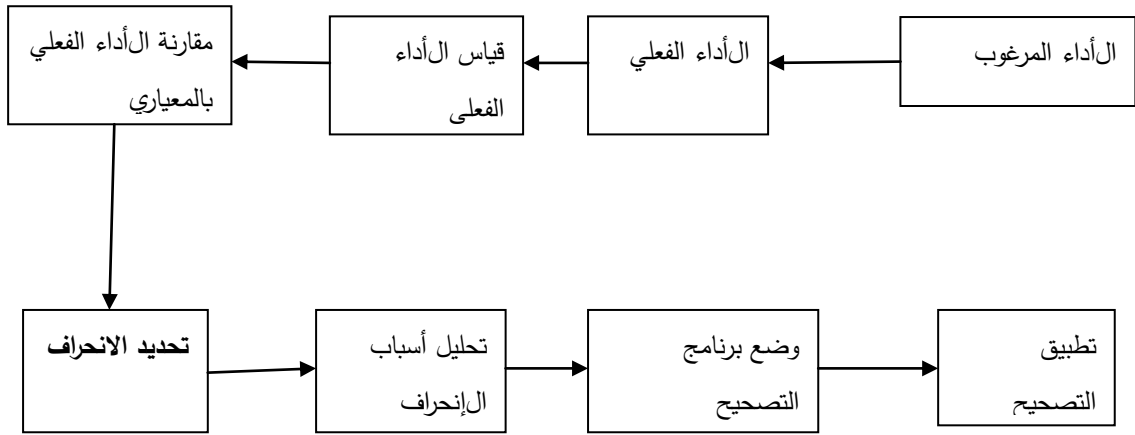
٢- تحديد مستوي الإنحراف

٣- تحديد خطة العمل التصحيحية + تحديد المسئولية + تحديد الزمن اللازم للإنجاز .

مما سبق يمكن استنتاج أن مراحل عملية الرقابة تعكس أن الرقابة عبارة عن نظام متكامل و محدد

بخطوات واضحة تتسم بالترابط و التابع المنطقي كما يوضح ذلك الشكل التالي:-

## شكل رقم (١/١): مراحل عملية الرقابة:



المصدر: عمر أحمد المقلي، مبادئ الإدارة (طبعة ٢٠٠٢)، ص ٥٤٢

### ثامناً: أنواع الرقابة و مصادرها:-

تختلف الأسس التي يستند عليها تصنيف أنواع الرقابة، هذا و يمكن تصنيفها الي عدة أشكال منها:

**التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب مصدرها و هذه لها عدة أشكال أيضاً:**

#### ١- الرقابة لداخلية: و تشتمل علي ثلاثة أنواع من الرقابة الذاتية:

أ- **مراقبة الموظف لنفسه**: تعتبر الرقابة الذاتية أسلوب أساسي في ضبط سلوك الفرد داخل المنظمة و خارجها إذ أن اللوائح و القوانين و النظم لن تستطيع كبح جماحه مهما بلغت بها الدقة و الإحاطة ما لم يكن لهذا الفرد العامل وازع ديني و أخلاقي يردعه عن إرتكاب أي مخالفات أو الميل للتجاوز متي ما سنحت الفرصة باعتبار أن عنصر الرقابة الذاتية يشكل جزءاً لا يتجزأ من سلوك الفرد العامل فيراقب الفرد نفسه بنفسه لأنه هو الأقدر علي معرفة أخطائه و مستوي جودة أدائه و لديه نظام ذاتي للتغذية العكسية. و تحفل السيرة النبوية و الأحاديث الشريفة بالكثير من القيم التي تعزز هذا الإتجاه فنزي كيف وصف الرسول (ص) الإحسان عندما سئل عنه فقال " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" و قوله (ص) " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" و علي ذات النسق كانت سيرة الخلفاء الراشدين الذين جاؤا من بعده: إذ يقول سيدنا عمر (رضي الله عنه) و الله لو عثرت بقرة بالعراق لظننت أنني مسئول عنها لما لم أسوي لها الطريق و يقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم: (إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه و إذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد و الله لو سرق فاطمة بنت محمد لقطع محمد يدها) تمكيناً لقيم المساواة و العدل كمبادئ و قيم سامية تطل الجميع حتي بنت رسول الله (صلي الله عليه



و سلم) و تحمل للمسئولية علي ثقلها و كبر حجمها فالرقابة هنا لا يهدأ لصاحبها بال حتي يستوثق القائم بأمرها أن الشئ المرغوب تحديداً قد تحقق و ليس شيئاً آخر غيره، هذا و لم تكن مثل هذه التصريحات و المآثر للإستهلاك الإعلامي أو الدعاية السياسية إنما كانت مبدأ عقدي و إيماني راسخ قابل للتطبيق متما كانت هناك وقائع ماثلة. أي الرقابة المبنية علي نبض الضمير واستشعار المسئولية و الإحساس بالواجب و استحضار عظمة الخالق و رقابته المحكمة فلا يعزب عن أمره مثقال ذرة في الأرض و لا في السماء: يعلم دبيب النملة السوداء علي الصخرة الصماء في الليلة الظلماء. الضمير الذي يرجو أجره في الحياة السرمدية متجاوزاً كل النظريات المادية التي تؤسس للمكافأة الآنية و يري الفرد المسلم أن كل ما تقدمه هذه النظريات الوضعية فتات يفني في حين أن ما عند الله باق ينتظر صاحبه في ساعة ندره الحجة و العجز عن البرهان إلا ما سعي الإنسان لنفسه و أن سعيه سوف يري. و بالمقارنة فإنه يُنظر لهذا النوع من الرقابة - أي الرقابة الذاتية - علي أنه أرقى أنواع الرقابة و أكثرها فاعلية إذ أن الأنواع الرقابية الأخرى قد يُنظر إليها أنها تمثل نوعاً من التسلط و الهيمنة علي الأفراد العاملين و ما يتولد عن ذلك من إحساس بالضيق باعتبار أن ممارسة هذه الأنواع من الرقابة يمثل تعدياً علي مساحة حرية الفرد العامل. و في هذا الخصوص قد بدأت تعج أدبيات الأمم المتحدة و العالم الغربي مؤخراً بالحديث عن أخلاقيات المهنة (Code of Ethics) ، و يؤكد د. طارق عبد العال حماد في هذا الخصوص " إن المبادئ الاخلاقية تحدد اتجاهاتنا و تشجعنا علي مراعاة أعلي مستويات السلوك الأخلاقي" <sup>1</sup>

**ب - الرقابة الداخلية(الرئاسية):** يقصد بها السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه من خلال التوجيهات والأوامر، ومثال ذلك السلطة التي يمارسها المدير على الموظفين في أي منشأة، والسلطة التي يمارسها رئيس الجامعة على العمداء، والسلطة التي يمارسها مدير المستشفى على موظفيه من أطباء و عاملين، لذا نجد أن الرئيس الإداري في الرقابة الرئاسية مسئول عن أعمال مرؤوسيه لأنه يملك حق الرقابة والإشراف والتوجيه فيعتبر كأنه هو الذي قام بالعمل طالما يملك الحق في قبول أو رفض أو سحب أو إلغاء أعمال مرؤوسيه و الإحلال محلهم من خلال مباشرة إختصاصاتهم بنفسه. و هذا النوع من الرقابة يمثل ضرورة قصوي لمواجهة ما يعرف بالفساد الإداري و الذي يمكن أن تمارسه

<sup>1</sup> د. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة(شرح معايير المراجعة الدولية و الامريكية و العربية) - الجزء الأول- الاسكندرية،

أياً من أجهزة الدولة: السياسية، الإدارية، التنفيذية، القضائية، الأمنية ... الخ. إن هذا النوع من الفساد منتشر في بلدان العالم الثالث بدرجة كبيرة حتي يقدر المال العام المهدر عبر هذه البوابة بحوالي ٥٠% من الدخل القومي مما يؤثر سلباً علي تقديم الخدمات الصحية و التعليمية - علماً بان الإهمال الإداري - الذي يترتب عليه جملة من المسائل السالبة مثل عدم الإنضباط، التسبب، عدم اتقان العمل، الإهمال، الإسراف، تعقيد الإجراءات - يشكل النسبة الأكبر من المنظومة المتسببة في إهدار الموارد. و من هنا يصبح ضرورياً إنشاء نظام سليم لتقسيم العمل مع إسناد واضح للمسئوليات مع المتابعة فيما يتعلق بالتوجيهات الصادرة و الإجراءات المحددة حفاظاً علي المال العام حتي يتسني للقائمين علي الأمر تقديم الخدمات بالصورة الأمثل.<sup>١</sup>

ج - رقابة رئاسية هرمية: و هي رقابة كل مستوي علي المستوي الذي يليه.

٢- الرقابة الخارجية: و هي الرقابة التي تمارسها جهات متخصصة و مستقلة مالياً و إدارياً عن السلطة التنفيذية و تمارس رقابتها علي الجهاز التنفيذي. و تركز أهداف هذه الرقابة هنا علي جانبيين و هما :- مالي: حيث التأكد من ان الموازنات الحكومية تسير وفق ما هو مخطط لها و في إطار البنود المحددة في الميزانيات، مثل رقابة ديوان المراجع العام في السودان علي شرعية تصرفات الوحدات الحكومية المختلفة.

- إداري: للتأكد من أن الأنظمة و اللوائح تطبق وفق القوانين المعتمدة مثل رقابة ديوان العدالة للعاملين بالولاية حين ينظر في شكاواهم و تظلماتهم ضد رؤسائهم. و ديوان المظالم علي المستوي الإتحادي و الذي ينظر أيضاً في مظالم المواطنين ضد الأجهزة الحكومية.  
و من أمثلة أجهزة الرقابة الخارجية عموماً:

أ- الرقابة الشعبية: و منها الرأي العام (الصحافة)، رقابة الأحزاب السياسية، رقابة الهيئة التشريعية ... الخ

و قد كفلت الدساتير و الإعلان العالمي لحقوق الإنسان حرية الصحافة والتعبير، و تعد الصحافة من أحدث و أهم الوسائل لإبداء الرأي العام و تلعب الصحافة دوراً هاماً في تمليك المعلومة و إحاطة أفراد المجتمع علماً بما يجري حولهم داخلياً و خارجياً من خلال تناول أداء الجهاز التنفيذي نقداً و تحليلاً الشئ الذي يرفع درجة وعي و إدراك المواطن ببيئته المحيطة و التفاعل معها تصويماً و تقويماً من

١ نعمات محمد احمد أبه، الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣

خلال الآليات المتاحة لديه. هذا بجانب أنواع الرقابة الأخرى التي يمارسها المواطنون من خلال تعاملهم مع الأجهزة الإدارية الحكومية كأفراد و جماعات مثل النقابات العمالية، الجماعات الضاغطة (الجماعات الدينية أو البيئية )، المنظمات المهنية، الأحزاب السياسية، جماعات حماية المستهلك ... الخ، و قد حرصت الدول المتقدمة مؤخراً علي الإهتمام بالرقابة الشعبية ( Watch groups ) و من تلك الدول بريطانيا التي استحدثت عقد المواطن (Citizen Charter) و الذي يقوم بتوعية المواطن أن المؤسسات العامة ملك له، و لا تكون علاقته بها علاقة المستفيد، بل علاقة المالك، الذي يحرص علي ملكه أشد الحرص.<sup>1</sup>

ب- رقابة السلطة التشريعية أو البرلمانية و التي تعرف أحياناً بالرقابة السياسية و المعروف في أي بلد ان الشعب هو مصدر السلطات إلا أنه عملياً لا يستطيع مباشرة هذه السلطات بنفسه إنما عبر ممثلين من نواب تضمهم قبة البرلمان و هذا النوع من الديمقراطية أخذت به معظم الدول الحديثة ولا يقتصر دور البرلمان علي سن التشريعات فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل أعمال الرقابة التنفيذية علي أجهزة الدولة حيث يستطيع ممارسة ذلك من خلال إتباع عدة وسائل و منها:-

- إجازة خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.
- إجازة و اعتماد الميزانيات.
- إجازة الحسابات الختامية.
- طرح الأسئلة علي المسؤولين و استجوابهم و طرح الثقة عنهم.
- استدعاء الموظفين و طلب البيانات منهم.
- المراقبة عن طريق اللجان المتخصصة، الإستعانة بالهيئات الفنية المتخصصة... الخ
- طرح مواضيع للمناقشة: إذ يجوز لأعضاء الهيئة التشريعية طرح مواضيع للمناقشة لتبادل الآراء و استجلاء الحقائق حولها من المسؤولين و معرفة رأيهم في كيفية تنفيذها و يعد مثل هذا الإجراء أوسع نطاقاً من مجرد طرح سؤال محدد.
- حق إجراء التحقيق: يحق للهيئة التشريعية إجراء تحقيق في مسألة معينة و رفع تقرير للبرلمان حول نتائج التحقيق حتي يتسني للبرلمان إتخاذ القرار المناسب، و في العادة يعهد بمثل هذه المهمة للجنة خاصة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الإدارية، مقال متاح علي الإنترنت ، موقع: <http://WWW.Saaid.net/book/٨/١٤١٢.zip>

- **الإستجواب:** كما يحق للهيئة التشريعية محاسبة المسؤولين بالجهاز التنفيذي في الشئون العامة من الإختصاصات التي تليهم بهدف تقديمهم و تقويم أدائهم.

**ج- رقابة السلطة القضائية علي أعمال الجهاز التنفيذي:-**

و هي رقابة تمارسها المحاكم الإدارية والقضاء الإداري لحماية حقوق الأفراد و المؤسسات من تعسف الإدارة علماً بأن القضاء يعتبر الجهة الوحيدة المؤهلة لحماية مبدأ الشرعية شريطة أن تتوفر للقضاء الشروط و الضمانات التي توفر له الإستقلال ومنها أن :-

١- يستمد القضاء صلاحياته وفقاً لنصوص دستورية و قانونية.

- أن تتسم هذه الهيئات القضائية بالحيدة و الموضوعية عند النظر في المنازعات التي ترفع اليها آخذين في الإعتبار الإلتزام بمبادئ و قواعد العدالة الطبيعية و تخضع المؤسسات العامة و الأجهزة الحكومية فيما تصدره من قرارات أو تبرمه من عقود أو تقدمه من خدمات الي رقابة القضاء طالما تمتعت بشخصية اعتبارية منحت بموجبها حق التقاضي باسمها هذا و تمارس هذه الأجهزة القضائية سلطاتها من خلال الآتي:<sup>١</sup>

- **الإلغاء:** حيث يتم إيقاف تنفيذ القرارات و القوانين المخالفة للدستور

- **التعويض:** من خلال الزام أجهزة الإدارة العامة بتعويض الموظفين و الأفراد الذين تعرضوا للظلم و الأذى.

- **تفسير شرعية الأعمال:** أي استطاعة القضاء الإداري قراءة و تفسير و فحص شرعية القرارات الإدارية و إيقاف تنفيذ ما هو مخالف للدستور.

و من ثم فإن المحاكم الإدارية تتدخل في أعمال الإدارة العامة في المجالات الآتية :-

- تجاوز الإختصاص

- التفسير الخاطئ لبعض النصوص القانونية.

- سوء استعمال السلطة

- حدوث أخطاء في الجوانب الإجرائية و غيرها.

١ ٠٠١ موسي الوزري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الطبعة الاولى)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ٢٠٠٠م، ص ١٣٠

- كما أن مخالفة النظم و اللوائح أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها تعتبر من أدق العيوب التي تشوب القرار الإداري لدى الأجهزة التنفيذية و هذه المخالفات تكمل أوجه الإلغاء أعلاه كما تسمح بالحكم بعدم المشروعية<sup>١</sup>

د - **المراقب البرلماني (Ambudsman):** - و يسمى المفوض البرلماني - و هي وظيفة سويدية للقيام نيابة عن الهيئة التشريعية بالتأكد من حسن سير الأداء العام للأجهزة الحكومية و سلامة تطبيق القانون من قبل رجال القضاء و البعد عن استغلال السلطة و النفوذ. هذا بجانب حماية الأفراد من تعسف السلطة الإدارية:<sup>٢</sup>

- المفوض البرلماني علي مستوي السودان: و هو نظام شبيه بالمراقب البرلماني و يتمثل في لجنة الحسبة الإدارية بالمجلس الوطني المكونة وفقا لنص المادة:(٤٦) - الفقرة (١١) من لائحة المجلس الوطني الانتقالي المعدل حتي عام ١٩٩٣ م و لها سلطات :

١- النظر في الشكاوي و العرائض المتعلقة بالأداء الإداري لأجهزة الحكم الإتحادي.

٢- التحقيق في أي ظلامة أو مسألة تقع تحت مسئولية السلطة التنفيذية الإتحادية يوافق عليها الرئيس بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء الإتحادي.

٣- تقويم نظم المحاسبة في الخدمة العامة و مكافحة الثراء الحرام و التسبب و نظام الرقابة علي السلطة.

٤- النظر في الخطط و البرامج و المشروعات و التدابير و المسائل المتعلقة بنظم الخدمة العامة.

#### هـ- رقابة الأجهزة الإدارية المختصة:

وهي أجهزة متخصصة تنشأ داخل السلطة التنفيذية و تمتلك العناصر البشرية و الفنية اللازمة للقيام بأعمال الرقابة و التفتيش علي سير العمل الحكومي و التأكد من تنفيذ السياسات المقررة.

و- **الرقابة الآلية:** و هي مجموعة الطرق و الأساليب التي تستخدم الآلات و الأدوات لمنع أو معالجة الانحرافات التي قد تصل بعيداً عن النتائج المرغوبة. و من أمثلتها: البصمة، الأجهزة و المعدات التي تعدل و تضبط عملياتها ذاتياً في المصانع الكبيرة و الصغيرة، التوجه من خلال الحاسوب الذي يعمل بموجب برمجيات محددة.

#### التصنيف الثاني: تصنيف الرقابة حسب طبيعتها:-

١ د. علي شفيق، الرقابة الإدارية علي أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة (الرياض)، ١٤٢٢ هـ، الموافق : ٢٠٠٢م، ص ١٤٢

٢ سعيد الحكيم، الرقابة علي أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم الوضعية (الطبعة الثانية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧ م ، ص: ٤١٤-٤٧٥

أ- الرقابة الإيجابية: و هي تلك التي تتأكد من أن الأنشطة و الإجراءات و التصرفات تسير وفق الأنظمة و القوانين و اللوائح و التعليمات لتجنب الوقوع في المخالفات بما يكفل تحقيق الأهداف.

ب - الرقابة السلبية: و يقصد بها ذلك النوع من الرقابة التي تتصيد أخطاء المسؤولين دون توجيه انتباههم الي نقاط القوة و الضعف لديهم و دون اقتراح الحلول للمشكلات.

- التصنيف الثالث: الرقابة حسب توقيت حدوثها:

- الرقابة المسبقة (أو التنبؤية): **Predictive Control** عندما يتمكن النظام الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ أمام ما يعرف بالرقابة التنبؤية، فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية (Feed forward Control) و هي عكس التغذية العكسية التي تعتمد علي المعلومات المرتدة بعيوبها المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهر من خلال التقارير المحاسبية المختلفة علي سبيل المثال. و يعتمد نظام الرقابة المعتمد علي التغذية الأمامية علي التنبؤات التي يتم القيام بها بأحدث المعلومات المتوافرة لدي المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات علي البرامج بغية مطابقتها للمستوي المرغوب الوصول إليه.

- الرقابة المتزامنة (المتابعة) - تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة و الميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل و تحجيمها قبل أن تتفاقم و تسبب خسائر كبيرة للمنشأة و قد ساعد استخدام الحاسبات الآلية في ظهور هذا النوع من الرقابة و ذلك من خلال التجميع والتخزين و التحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها و إبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية و اتخاذ الإجراءات المناسبة و يستخدم هذا النوع في العديد من المنظمات فمثلا شركات الطيران تستطيع أن تحصل علي معلومات حالية عن المقاعد الخالية في خطوط معينة عن طريق تسجيل رقم الرحلة، مكان الرحلة، و التاريخ في نظام معين للذاكرة بحيث تعطي في الحال معلومات عن وجود مقاعد خالية و بنفس المستوي تتعامل متاجر السوبرماركت و متاجر الأقسام علي نقطة إعادة الطلب بعد تحديد المخزون لديها و من أمثلة الرقابة المتزامنة و المطبقة في المنشآت الصناعية خرائط مراقبة الجودة التي تستخدم في العمليات الإنتاجية المختلفة و عموماً يستخدم هذا النوع من الرقابة في المنشآت التي تعتمد علي الآلية والعمليات الإنتاجية المعقدة و التي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل إنتاج السلعة علي خط الإنتاج و بالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة.

- **الرقابة اللاحقة:** و هي رقابة تاريخية - أي التي تتم بعد التنفيذ، حيث يتم تقييم تصرفات و أنشطة الوحدات التنفيذية بعد حدوثها، و بالتالي فهي رقابة ذات طابع تصحيحي. و الشكل التالي يعكس أنواع الرقابة حسب توقيتها:-

- **شكل رقم (٢/١): أنواع الرقابة حسب توقيتها**

توقيت الرقابة	خصائصها	أمثلة
رقابة تنبؤية	التنبؤ بالأختلافات عن الأداء المخطط قبل حدوثه	التنبؤ المالي، بحوث التسويق، شبكة بيرت، المسار الحرج
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس الوقت	الرقابة علي جودة العمليات الرقابة عي العمليات الإنتاجية
رقابة تاريخية	تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	القوائم المالية الرقابة عن طريق الموازنات

المصدر: د. محمد فريد الصحن، (إدارة الأعمال)، موقع ستار تايمز علي الشبكة العنكبوتية  
التصنيف الرابع: حسب كمية العمل و نوعيته: من حيث استيفاء تحقيق الكميات المحددة و بالمواصفات التي تم وضعها أيضاً.

**التصنيف الخامس: الرقابة حسب التخصص و الأنشطة:**

- الرقابة علي الإنتاج: و تتضمن الرقابة علي الكميات المنتجة من السلع و نوعيتها و الأبحاث التي تجري بهدف تحسين و زيادة الإنتاج، رقابة علي المبيعات، رقابة مالية ... الخ
- **التصنيف السادس: الرقابة حسب المعايير:** و تصنف الرقابة حسب المعايير الي نوعين هما:
- أ- **الرقابة علي أساس القواعد و الإجراءات:** حيث تتم مطابقة التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة و القواعد و الإجراءات المحددة مسبقاً. و يكون التركيز هنا علي شرعية تصرفات الإدارة.
- ب- **الرقابة علي أساس النتائج:** حيث يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً و التركيز هنا علي النتائج التي تحققها المنظمات دون الإلتفات الي مدي مشروعية التصرفات تفصيلاً.
- **التصنيف السابع: الرقابة حسب تنظيمها،** و تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلي :-
- أ- **الرقابة المفاجئة-** و التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق انذار للتأكد من انضباط الأفراد في العمل.

ب- الرقابة الدورية- إسبوعية، شهرية، ربع سنوية ...الخ

ج- الرقابة المستمرة: و هي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة و التقييم المستمر لأداء العمل.

**التصنيف الثامن: الرقابة حسب المستويات الإدارية:** وفي هذا الخصوص يمكن التمييز بين ثلاثة

أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية و التنظيمية و هي:-

**الأول:** الرقابة علي مستوي المنشأة: و يسعى هذا النوع من الرقابة إلي محاولة تقييم الأداء الكلي

للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية و من المعايير المستخدمة علي هذا المستوي: معدل

العائد علي الإستثمار، حصة المنشأة من السوق، نمو المبيعات، مستوي الخدمات المقدمة للمواطن

كماً ونوعاً ...الخ و عادة يعالج الفشل في استيفاء مثل هذه المعايير من خلال:-

١- إعادة تصميم الأهداف

٢- اعادة وضع الخطط

٣- تغييرات في الهيكل التنظيمي

٤- تحقيق وسائل إتصالات داخلية وخارجية أفضل.

٥- زيادة دافعية الأفراد

**الثاني: الرقابة علي مستوي العمليات:** و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة

في كافة الأنشطة داخل المنشأة: إنتاج، أفراد ، تمويل و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة الي عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدي فعالية ساعة التشغيل

للآلة.

- إجمالي الإنتاج غير المطابق للمواصفات إلي إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج

المعييب.

- إجمالي المصاريف البيعية إلي إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.<sup>١</sup>

**الثالث: الرقابة علي مستوي الأفراد:** و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد و

الرقابة علي نتائج أعمالهم و سلوكهم الوظيفي.

**التصنيف التاسع: الرقابة حسب النطاق:**

<sup>١</sup> د.سعاد نايف بزنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة(الطبعة الأولى)، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٣١٦



- الرقابة الشاملة: وتشمل الرقابة على جميع الأعمال (أو النتائج الكلية) الموكلة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو وحدة أو منظمة ( مثل وزارة التعليم العالي تراقب جميع الجامعات في البلاد).
- الرقابة الجزئية: تتم على قسم معين من الأعمال (الرقابة على قسم التسجيل في بداية الفصل الدراسي أو الرقابة على النتائج في نهاية الفصل في المؤسسات التعليمية مثلاً)
- الرقابة التفصيلية الجزئية:- أي رقابة تفصيلية علي جزء معين. مثلاً إدارة الشؤون المالية تراقب الوظائف المالية عند جمع الإيرادات وصرف المستحقات.

#### أنواع رقابية أخرى:

الرقابة المرحلية (الرقابة التخطيطية): و هي الرقابة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، حيث تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلي بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير، ولا يتم تنفيذ المرحلة التالية إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد نفذت كما خطط لها وتسمى أيضا بالرقابة التخطيطية ( لأنها تتم على فترات دورية وفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب والطريقة المناسبة وتعتبر من أفضل أنواع الرقابة لأنها:-

- يتوقف إتخاذ كل إجراء على الإجراء السابق له.

- تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من خطوات التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية فيها وعلى أماكن وجود و أسباب الإختناقات التي تعرقل سير المعاملة و تستخدم في حالات معينة مثل جداول جانت وتخطيط وتقييم ومراجعة البرامج(اسلوب بيرت) وخريطة سير الإجراءات.

- الرقابة علي المواد و الآلات و تشمل درجة استخدام عناصر الإنتاج و كذلك القدرات الإنتاجية للآلات و المعدات و عدد ساعات التشغيل و البطالة<sup>(١)</sup>.

- الرقابة علي الوقت: و تتضمن الرقابة علي مواعيد العمل عند الموظفين و الإداريين لضمان سير العمل و انتظامه لذا تستخدم علي سبيل المثال إستمارات الحضور اليومي في منظمات الأعمال للإستفادة من المعلومات المتوفرة بها في عملية التقييم لاحقاً.

<sup>١</sup> د.علي محمد علي خضر، أسس إدارة الأعمال المزرعية (الطبعة الأولى)، منشورات جامعة عمر المختار (البيضاء)، ليبيا، ١٩٩٥م، ص

- من حيث الهدف: رقابة تهتم بالنتائج الكلية أو رقابة مستمرة في كل المراحل
- الرقابة الإستراتيجية: لصعوبة رقابة كل جوانب العمل يقوم المديرون بوضع نقاط رقابية في المراحل الإستراتيجية للمشروع. كما أن الرقابة الإستراتيجية تعتبر مسئولية الإدارة العليا حيث يتولي كبار المسئولين جمع المعلومات عن المنافسين و المستهلكين و الموردين و الحكومة و المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من ثم تراقب التطورات التي تؤثر علي خطط المؤسسة و أسلوب تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.
- الرقابة المكتبية: تتم داخل المنظمة للفحص و إعادة النظر في الأعمال: كالتأكد من سلامة وصحة التراخيص مثلاً.
- الرقابة الحقلية: وهي التي تتم في حقل العمل ( مثل الزيارات التفتيشية لفروع وزارة الصحة مثلاً).
- الأساليب الميدانية- و يقصد بها عمليات التفتيش الميداني بعكس المكتبي و كما يقال زيارة ميدانية واحدة تعادل ألف تقرير مكتوب.
- الرقابة الذاتية من خلال إتباع أساليب الإدارة بالأهداف ( MBO ) و إثراء و اغناء الوظيفة و تقوم الرقابة بالأهداف علي أساس تكامل أهداف العاملين مع أهداف المنظمة كنوع من الشراكة بين الجانبين مما يعزز قيم الولاء و الإنتماء للمنظمة و ذلك من خلال الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس علي أهداف محددة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة يتم التقييم و المساءلة علي أساس ما تم الإتفاق عليه.
- الرقابة باستخدام المعايير النمطية- و ذلك باستخدام معدلات أداء محددة كماً و نوعاً.
- الإجراءات- تشكل الإجراءات نوعاً من الرقابة بتقييدها لخطوات التنفيذ.
- الإحصاءات- إذ أنها تحدد معدلات الأداء المطلوب و مدي مطابقتها أو الإنحراف عنها.
- الرقابة باستخدام الخطط و البرامج المستقبلية- إذ تعتبر الخطة و تحديد الأهداف نوعاً من الرقابة المتقدمة.
- الرقابة بالإعتماد علي الشكاوي والتظلمات: وهي تعتبر وسيلة رقابية تحمل طابع المراجعات و المتابعة حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الإنحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها و يمارس هذه الوسيلة المواطنون و المراجعون علي العاملين و المسئولين في المنظمات.
- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات: أي فحص المستندات والوثائق والتثبت من صحتها وتحركها وفقاً للإجراءات المرسومة، (مثل مراجعة سجلات الموظفين عند ترقية موظف ما للحصول على معلومات عن أدائه للعمل لعدد من سنوات خدمته والجزاءات التأديبية التي تعرض لها، سجل

الحضور الخاص به لمعرفة مدى التزامه بالزمن)، كذلك مراجعة سجلات التوظيف لشخص ما للتأكد من تعيينه وفق النظام.

- **الإجتماعات:** و هي من الوسائل الرقابية الهامة إذ من خلال طرح الأفكار و نقد الأداء تتبين مواطن الضعف و القوة و يتم التنسيق المطلوب بين الشركاء.

- **الرقابة علي الأهداف-** و التأكد من إمكانية تحقيقها بتوفر الموارد المناسبة و هنا تكون الرقابة وقائية و هنا نكون أمام رقابة توجيهية أو تغذية أمامية تتحسب لتجنب وقوع الأخطاء و إهدار الموارد المختلفة قبل حدوثها.

- **الرقابة علي السياسات-** لضمان إتساق الخطط مع السياسات.

مما سبق يري الباحث عدم إمكانية الإعتماد علي أسلوب واحد و محدد لممارسة الرقابة الإدارية في المنظمات، ذلك أن طبيعة الأداء داخل المنظمة تختلف من قسم لآخر و من إدارة الي أخرى، لذا فقد يتم استخدام أكثر من وسيلة بما يتلاءم مع طبيعة النشاط. مع مراعاة اختيار الوسيلة المناسبة حتي لا تصبح هي نفسها عبئاً إضافياً. هذه الأنشطة الرقابية علي تنوعها و اتساع دائرة تغطيتها ليست كفيلة بضمان نجاح عملية الرقابة الإدارية ما لم تتوفر بعض المقومات الهامة لنجاح عملية الرقابة، نوضح هذه المقومات من خلال العرض التالي:-

**مقومات نجاح عمل الجهاز الرقابي:-**

لكي يقوم المراقب بعمله علي أكمل وجه يتطلب ذلك توافر شروط و الإلتزام بمبادئ محددة و لذلك اهتمت الجهات العلمية و المهنية: مثل مجالات مهنة الطب، المحاماة، المراجعة، المحاسبة ... الخ، و غيرها من الجهات المهنية بتحديد الشروط العامة التي يجب أن تتوفر في المراقب أو الجهة الرقابية و نظامها حتي يتسني لها إستخدام الأساليب و الوسائل الرقابية بكفاءة و مقدرة عالية و يمكن رصد أهم هذه الشروط في الآتي:-

١- **الإستقلالية و الحيادية:** إذ يجب أن يتوفر للقائم بأعمال الرقابة الإستقلال الذي يمكنه من القيام بأعباء عمله و تتوفر له الضمانات التي تحميه من تدخل الإدارة و محاولة إيذائه بأي صورة من الصور. فمثلاً في بعض الدول تتبع الأجهزة الرقابية للجهات العدلية و في أخرى للجهات التشريعية إذ لا يعقل أن تتبع الأجهزة الرقابية علي الجهاز التنفيذي لنفس الجهاز فمن يمنحك الصلاحيات و السلطات و الميزانية لا تستطيع توجيهه أو مساءلته.

٢- **توافر الكفاءة المهنية اللازمة :-**

يجب أن يتوافر في القائمين بأعمال الرقابة شروط معينة بحيث يكونون علي مستوى من الكفاية المهنية اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمال المراجعة و التقييم و لديهم الإلمام الكافي بالتطور المهني و أصوله و نظرياته.

٣- بذل العناية المهنية اللازمة:

حيث يجب أن يلتزم من يقوم بأعمال الرقابة في كافة مستوياتها ببذل العناية المهنية اللازمة و الضرورية للقيام بالعمل الرقابي علي أفضل وجه مستصحباً معايير الأداء المهني المتعارف عليها في مجال مهنته ( فنجد مثلاً : لجنة المعايير المحاسبية الدولية قد عرفت المعايير المحاسبية علي أنها دليل المستخدم لكيفية ترجمة الأداء المالي للمنشأة في مجموعة مترابطة و محكمة من القوائم المالية، و تصميم النتيجة النهائية المطلوبة للوصول الي مجموعة من القوائم المالية التي تمثل الأساس لمستخدمين متنوعين؛ لاتخاذ قرارات الإستثمار و الإقراض علي أساس معلومات ملائمة و موثوقة. بحيث أن تطبيق هذه المعايير يحقق جملة من المزايا علي المستوى العالمي مثل:

١- التناسق و التناغم - أي تطبيق الأسس و المعايير بغض النظر عن جنسية المؤسسة

٢- قابلية المقارنة- توحيد المعايير يسمح بعملية ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية من خلال إجراء المقارنة

٣- مواكبة متطلبات العولمة- للإستفادة من مزايا العولمة و تجنب مخاطرها من خلال توحيد المعايير المحاسبية.

٤- تلبية المتطلبات القانونية، و تلبية متطلبات الممولين الداخليين و الدوليين، الدخول الي الأسواق المالية العالمية... الخ.

بالرغم من أهمية توفر مقومات النجاح هذه كمتطلب أساسي للرقابة إلا أن أركان الرقابة لا تكتمل إلا بتوفر نظام رقابة فعال في ذات الوقت.

#### مواصفات نظام الرقابة الفعال:-

وصف كل من (Smith & Strong) الحاجة للرقابة في أن: هناك العديد من وجهات النظر المتضاربة فيما يتعلق بالأسلوب الأمثل لإدارة المنظمة، إلا أن علماء الإدارة و المديرين و الممارسون يتفقون علي أن الإدارة الجيدة تتطلب نظاماً فعالاً للرقابة. " و عادة ما تقل احتمالات النجاح لأي منظمة - حتي في حالة توفر مصفوفة أهداف جيدة و تنظيم قوي و توجيه فعال و دافعية - ما لم

يتوفر نظام رقابة فعال. <sup>١</sup> و المعروف أن أنظمة الرقابة كثيرة و متعددة، و لكن المهم أن يكون نظام الرقابة جيداً و فعالاً في تحقيق الأهداف التي تم وضعه من أجلها و حتي يكون النظام الرقابي فعالاً لا بد أن يتسم بالآتي: <sup>٢</sup>

١- **البساطة و الخلو من التعقيد:** لكي يكون للرقابة معني و أهمية، يجب علي الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة الي تحقيقه و كيفية استخدام النتائج المتحصل عليها، و عليه يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم و الإستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه إذ ليست العبرة بوجود النظام بل بإمكانية تطبيقه و نجاحه، فالأدوات و الوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد علي الأساليب الإحصائية و الرياضية المعقدة فكلما كان نظام الرقابة سلساً سهل الفهم و التطبيق، جنت المنظمة من ورائه الأهداف المرجوة.

٢- **الإقتصاد:** أي التناسب بين تكلفة النظام الرقابي و الفوائد المحققة منه.

٣- **سرعة الإبلاغ عن الإنحرافات Timeliness:** النظام الرقابي الفعال هو الذي يمكنه اكتشاف الإنحرافات قبل أو مع وقوعها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها و السرعة في توصيل المعلومات اللازمة و الملائمة و الدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الإنحرافات و تصحيحها قبل تفاقمها.

٤- **المرونة -** إن النظام الرقابي الجيد و الفعال و القادر علي الإستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة و الظروف غير المتوقعة و إنما هو ذلك النظام الرقابي القادر علي انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية.

٥- **الدقة:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد علي بيانات و معلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات رقابية إدارية غير قادرة علي مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتي يكون النظام الرقابي دقيقاً يجب أن يعتمد علي بيانات و معلومات مثبتة و صحيحة.

٦- **الموضوعية:** أي أن لا يخضع النظام الرقابي لمعايير أو اعتبارات شخصية و التي يمكن أن تؤدي الي حكم غير سليم علي الأداء و لذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، و المعايير الموضوعية قد تكون كمية مثل: ساعة العمل للوحدة، أو تاريخ الإنتهاء من العمل أو نوعية مثل تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة و نوعية الأفراد... الخ.

١ نعمات محمد احمد ابة، الرقابة الادارية في المؤسسات الحكومية، (رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة)، مرجع سبق ذكره، ص ١

٢ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٢-١٦٧

٧- **التنبؤ بالمستقبل:** يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة علي اكتشاف الإنحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية و إنما علي المدير أن يسعى جاهداً للحصول علي أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

٨- **ملائمة النظام الرقابي لطبيعة و حجم النشاط الذي يؤدي:** يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع، الطبيعة، مدي أهمية الإحتياجات المادية و الفنية. مما يعني أن لكل نشاط سمات و خصائص تميزه عن بقية الأنشطة الأخرى و لذلك علي النظام الرقابي أن يكون متنوعاً، و بالتالي متلائماً مع سمات و خصائص كل منها و إلا فقد جوهره و أصبح غير قادر علي تحقيق الأهداف كما يختلف النظام الرقابي الذي يتبعه كل مستوي معين من مستويات الإدارة.

٩- **التركيز علي الرقابة الإستراتيجية -** أي معرفة الجوانب الإستراتيجية التي يرتبط بها نجاح المنظمة و عدم الخوض في كل كبيرة و صغيرة و هنا يصبح النظام الرقابي انتقائياً في القياسات المطلوبة.

١٠- **الأعمال التصحيحية:** النظام الرقابي الفعال لا يشير فقط الي الإنحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية و لكنه النظام الذي يوضح و يقترح مجموعة من الخطوات و الأعمال و الإجراءات لتصحيح الإنحرافات. هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير الي المشكلة و حلولها معاً.

١١- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً من جميع الموظفين بالمنشأة. و حتي يكون مقبولاً فلا بد من مشاركة هؤلاء الأعضاء في تصميم هذا النظام و خاصة عند وضع المعايير الرقابية. إذ كلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً و كلما كان هناك قبولاً كان هناك تعهداً و التزاماً بالتنفيذ و المتابعة الشئ الذي يفضي في نهاية الأمر إلي نجاح العملية الرقابية و تحقيق أهدافها و لا تقتصر هذه الشراكة علي العاملين فقط بل تشمل أصحاب المصلحة كافة حتي يتسني للمنشأة الحصول علي معايير تتسم بالشمول.

١٢- **الإتفاق مع التنظيم:** باعتبار أن التنظيم هو الوعاء الذي تتحدد بداخله العلاقات و المستويات التنظيمية و مراكز المسئولية و بالتالي لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت له سلطة تسمح بذلك، كأن يقوم التنظيم غير الرسمي بممارسة الرقابة فيؤدي ذلك الي الإخلال و الإساءة لنظم العمل.

١٣- أن يعتمد النظام الرقابي علي الإتصال و المعلومات الإدارية، إذ لا بد من توفر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء، بالإضافة الي نظام مزدوج الإتجاه للإتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

١٤- هذا بجانب وجود معايير فعالة - أي تصميم معايير واقعية تشجع العاملين علي الإنجاز وتحقق المكافآت لهم، المتابعة المستمرة و التغذية العكسية، أن يقيس الأداء بجوانبه الملموسة و غير الملموسة، تجديد و تطوير النظام باستمرار، مع توافر تكنولوجيا للنظام الرقابي. أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يستند إلي خطط واضحة و متكاملة للأداء و علي الصعيد الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمراً لا معني له. كذلك تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مراكز المسؤولية حتي يتسني إجراء التصحيحات بسهولة و يسر عند وقوع أخطاء.

#### تكامل نظم المعلومات الإدارية و الرقابة الفعالة:

تعتمد العملية الإدارية - و منها حلقة الرقابة- علي وجود نظام جيد للمعلومات الإدارية، و مع النمو المتزايد و المتطور للحاسبات الآلية الحديثة و من ثم توافر المعلومات من المصادر المختلفة، لم تصبح مشكلة المدير- بعد الآن - هي الحصول علي الحقائق و الأرقام عن شتي الموضوعات، بقدر ما تصبح المشكلة هي إنقاء المعلومات الضرورية فقط لعمل المدير و من هنا لا بد من تحديد واضح للقرارات و عناصرها و المعلومات المطلوبة و الفرص التي تتيحها، و إلا فلن تتحقق الكفاءة المرغوبة من استخدام نظام جيد للمعلومات.

و لهذا يصبح هناك تحديان أساسيان يواجهان أي نظام فعال للمعلومات الإدارية:-

**الأول:** مد المديرين بالأنواع المناسبة من المعلومات التي تفيد في مجال إتخاذ القرارات.

**الثاني:** تقديم المعلومات في شكل يسهل فهمه و استخدامه و في الوقت المناسب.

و علي صعيد آخر فهناك جانبان أساسيان يشكلان مصدراً لأي نظام للمعلومات الإدارية بالمنشأة المعنية و هما الجانب الرسمي و الجانب غير الرسمي للتنظيم و يتضمن الجانب الرسمي تدفق المعلومات عبر قنوات متفق عليها تنظيمياً و خاضعة للتصميم و الرقابة من جانب الإدارة مثل تقارير الأداء للمستويات العليا، طلب معلومات معينة من إدارة لإدارة أخرى، معلومات تتضمن مدي التقدم في مجال معين، بالإضافة الي الإتصالات الخارجية مثل التقارير الحكومية عن الوضع الإقتصادي، النشرات الخاصة بالمنافسين و كل هذه الأنواع من المعلومات يمكن إدخالها و تشغيلها

في الحاسبات الآلية. أما الجانب غير الرسمي من المعلومات فيعتبر خارج سيطرة و رقابة الإدارة كنتيجة لطبيعته المرتبطة بالجماعات الإجتماعية غير الرسمية و هنا يتطلب الأمر من الإدارة هضم مثل هذه المعلومات و استيعابها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنشأة.

### تاسعاً: الطرق و الأساليب الرقابية (أدوات الرقابة) <sup>(١)</sup>

هناك عدة أساليب رقابية تتبعها المنظمات و لكن درج الكتاب علي تقسيم هذه الأساليب إلي نوعين رئيسيين و هما:- أساليب تقليدية و أخرى متخصصة للرقابة:

#### الأول: أساليب تقليدية للرقابة مثل:

١- **الملاحظة:** و تعرف الملاحظة بأنها " توجيه الحواس لمشاهدة و متابعة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه. و هناك من يعرف الملاحظة بأنها " عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة و ضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات " وتأخذ الملاحظة أحد شكلين:-

أ. الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال الزيارات الميدانية لمواقع الأداء أو من خلال الإشراف المباشر على مواقع الأداء، هذا النوع من الرقابة له قيمة كبيرة إذ يمكن اكتشاف الانحراف و الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمة و بالتالي فان الفرصة للإصلاح تكون أوفر و أكثر فعالية - علماً بأن هناك عدة عوامل و متغيرات تحدد مدى الحاجة لاستخدام هذا الأسلوب الرقابي دون غيره مثل: -

- مستوى مهارة العاملين و اخلاصهم لعملهم.

- درجة مهارة المدراء و المشرفين

- درجة و نوع النظام السائد و المتبع في بيئة العمل المعني.

- وضوح السياسات الإدارية المتبعة.

هذا بجانب المقابلات الفردية أو الجماعية سواء كان ذلك من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح أو الإجتماعات الدورية وغيرها.

ب- الملاحظة غير المباشرة: باستخدام أجهزه ومعدات أو أشخاص آخرين، وتتم مراقبه الأداء بأسلوب سري لا يدركه القائمون بالأداء.

١ د. ابوبكر مصطفى ، مبادئ الادارة ، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، بنغازي (ليبيا) ، دار الفضيل للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٩٢ - ٣٩٨



٢- التقارير الإحصائية: وهي من أكثر أساليب الرقابة استخداماً في قياس الأداء، ويتعرف المدير عن طريقها علي مستوى وكفاءه التنفيذ، إذ أنها تتضمن بيانات إحصائية تساعد علي الدراسة و التحليل و المقارنة و تتميز هذه الوسيلة بتوفيرها للتحليلات الإحصائية و للبيانات الإحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية أو التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة و قد نجد هذه البيانات الإحصائية اللازمة لأغراض الرقابة في شكل خرائط إحصائية تلفت نظر المديرين بسرعة إلي النقاط الهامة و الخطرة في ذات الوقت و التي لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض عدد ضخم مثل الجداول الرقمية.

عموماً تتوقف قدرة التقارير في كشف الإنحراف على الآتي: (١).

. سرعه تقديم التقرير

. صحه ودقة التقارير وتغطيتها للموضوع المطروح. المهم أن يفى التقرير بالغرض المطلوب بأيسر الطرق: صياغة و حجماً و تكلفة أي أن يتسم بالكفاءة. و عموماً يمكن تقييم التقارير - كوسيلة رقابية - بالنظر الي ناحيتين جوهريتين و هما :-

- ما هو الهدف أو الأهداف التي يرمي التقرير الي تحقيقها ؟

. ما هي الجهة التي يوجه لها التقرير؟

و بالنظر للنقطة الأولى فإن التقرير - كوسيلة رقابية - يهدف أساساً الي إعطاء المعلومات اللازمة لمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعه للأداء.

أما من حيث الجهة الموجه لها التقرير فإنها هي تلك الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الإنحرافات و إعادة الخطة الأصلية الي مسارها الصحيح.

و كلما كانت فترة تقديم التقرير قريبة من زمن وقوع الحدث كلما تم الإرتباط القوي بالخطة و متابعة تنفيذها و تفعيلها.

**الموازنات التقديرية:** وهي ترجمة رقمية للخطة خلال فترة زمنية معينة و وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة، وتتميز هذه الأداة بالدقة في عرض البيانات الرقابية شريطة أن يُراعي في إعدادها الأسس السليمة مثل اشتراك معظم المعنيين بالنشاط و أن تعبر

١. د. مكي زكي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٨١

عن الفترات الزمنية (شهرية، ربع سنوية، سنوية... الخ) بدقة، و تجري مقارنتها فيما بعد بالأداء الفعلي و ذلك لتحديد مدي الإنحرافات إن وجدت و أسباب وجودها.

### ٣- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:-

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة، و كوسيلة رقابية فإن هذا التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف و الإيرادات عند تلك النقطة.

و يجري في العادة تمثيل مثل هذه المعادلة في شكل رسم بياني، و تحليل نقطة التعادل يساعد المدير في الإجابة علي بعض الأسئلة مثل :-

- ١- إذا رفعت إحدى المنشآت أسعار بيع منتجاتها أو تم خفضه فما هو أثر ذلك علي صافي إيراداتها؟
  - ٢- ما هو أثر انخفاض أو زيادة بعض التكاليف مثل:- الضرائب، الإيجار، المرتبات و المواد و الآلات علي صافي إيرادات المنظمة ؟
  - ٣- كم سيزيد صافي إيرادات المنظمة نتيجة لزيادة صافي الإنتاج أو المبيعات؟
  - ٤- هل من الأفضل أن تدخل المنظمة في مشروع مقترح لتوسيع عملياتها؟
  - ٥- إذا حصلت هناك زيادة معينة في أجور العاملين، كم يجب أن يزيد الإنتاج لتغطية تلك الزيادة ؟
- ...الخ.

و قد يكون مستوي الإنتاج مصاعاً في شكل وحدات عديدة، مثلاً نقطة التعادل عند منظمة ما هي ٨٠,٠٠٠ وحدة أو في شكل قيمة مالية - أي نقطة التعادل عند الإنتاج الذي قيمته ١٦٠,٠٠٠ دينار أو في شكل نسبة من القدرة الإنتاجية للمنظمة: مثلاً كأن يذكر أحد الفنادق أن نقطة التعادل بالنسبة له تتم عند معدل تشغيل قدره ٦٠% من الحجرات.

### الثاني: أساليب متخصصة للرقابة<sup>١</sup>

و منها أساليب تحليل شبكات الأعمال: و يطلق أسلوب تحليل شبكات الأعمال علي مجموعة من الأساليب التي تطورت لتقدم للإدارة أداة مساعدة في عملية التخطيط و الرقابة علي المشروعات. و يفيد هذا الأسلوب الإدارة في ترشيد قراراتها الخاصة بتخطيط و متابعة المشروعات. و حتي الآن نمت

١ د. سونيا محمد البكري ، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإصعاع ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٦٧ و ما بعدها .

أساليب عديدة تعالج بجانب الوقت عناصر التكاليف و الموارد و الإحتمالات و من أكثر هذه الأساليب شيوعاً:

أ- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات (PERT)

ب- المسار الحرج (CPM)

ج- خريطة جانتي

د- خرائط مراقبة الجودة

هـ - أنظمة مراقبة المخزون

و - بحوث العمليات ... الخ

و في هذا الخصوص و لأغراض هذا البحث سيتم تناول الأساليب الآتية: أسلوب بيرت، المسار الحرج، خريطة جانتي و خرائط مراقبة الجودة .

أولاً: مصطلحات شبكات الأعمال الأساسية:

١- النشاط Activity: و هو مهمة أو عمل معين يستغرق وقت و موارد "مثل بناء حائط ، حفر أساس ، تصحيح حساب في دفتر الأستاذ ، إصلاح ... الخ.

و يمثل النشاط في شبكة الأعمال بسهم كآتي:



و من متطلبات إنشاء شبكات الأعمال الآتي:-

أ- تجزئة المشروع إلي عدد من الأنشطة أو المهام المطلوب القيام بتنفيذها.

ب- مراعاة العلاقات المنطقية بين هذه الأشياء، مثلاً نشاط بناء الحائط لن يبدأ العمل فيه قبل الإنتهاء من حفر الأساس.

ج- تقدير الوقت المتوقع لكل نشاط. و لا يشترط أن يكون الوقت محدد تماماً حيث يمكن تقدير إحتمالات لعدة أوقات و منها يحسب الوقت المتوقع كما في حالة أسلوب PERT و بالإضافة إلي تقدير الوقت قد يتطلب الأمر تقدير التكاليف أو الموارد أو الإحتمالات.

٢- الحدث Event و هو نقطة زمنية تشير الي تاريخ البدء أو الإنتهاء من نشاط معين. و الحدث



يُمثل في شبكات الأعمال بدائرة كآتي:-

علماً بأن نفس الحلقة تدل علي بداية النشاط التالي مباشرة .

٣-النشاط الوهمي: Dummy Activity

و هو نشاط لا يستغرق وقت معين أو موارد و يستخدم فقط ليظهر بوضوح العلاقات المنطقية و الإعتدادية بين الأنشطة دون الإخلال بقواعد رسم الشبكة. و يمثل النشاط الوهمي في الشبكة سهم بخطوط متقطعة . ←

و يلاحظ أن الأنشطة الوهمية لن تذكر مع الأنشطة الخاصة بالمشروع و لكنها تصبح ضرورية عند رسم الشبكة.

٤- شبكة الأعمال: Network و هي عبارة عن مزيج من الأنشطة و الأحداث ترسم في تتابع منطقي طبقاً لقواعد معينة لرسم الشبكات.

#### ثانياً: أساليب شبكات الأعمال

أ - أسلوب بيرت (PERT) و هو الحروف الأولي من: أسلوب تقييم و مراجعة البرامج: Programme Evaluation and Review Technique و يعتمد كل من أسلوب بيرت و المسار الحرج (PERT & CPM) علي منطقتين تقسيم المشروع إلي عدد من الأنشطة Activities أو مهام Tasks المستقلة و التي تتم في تتابع معين الي أن يكتمل العمل في المشروع ككل. أسلوب بيرت طريقة رئيسية تستخدم في مجال متابعة الأداء. و يستخدم لمتابعة تنفيذ قرار إداري أو مشروع معين عندما يتطلب التنفيذ القيام بعدة مراحل متشابكة و يكون لتوقيت البداية و النهاية لبعض المراحل أهمية بالغة يتوقف عليها تنفيذ القرار الإداري أو المشروع. تطورت هذه الطريقة لتشمل عنصر التكلفة لتساعد في رقابة الأداء من حيث الوقت و التكلفة.

الفرق الأساسي بين هذين الأسلوبين هو أن أسلوب PERT يرتبط بمفهوم الوقت المتوقع للإنتهاء من النشاط و يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن احتمالات التنفيذ في الوقت المحدد. بينما يعتمد أسلوب المسار الحرج أساساً علي محاولة التعرف علي معاملات التبادل بين النفقة و وقت الإنتهاء من مشروع معين.

و يستخدم أسلوب PERT في التخطيط و الرقابة علي الخطط و جداول العمل و الإنتاج بصورة أكثر وضوحاً و تحديداً من غيره. كما أن هذا الأسلوب يعتمد استخدام عدة تقديرات للوقت اللازم للإنتهاء من العمل في كل نشاط . و يعزى هذا التوجه الي الأخذ في الحسبان عنصر عدم التأكد بالنسبة للظروف التي تصاحب تنفيذ الأنشطة و من ثم تلجأ الإدارة الي إعطاء ثلاث تقديرات للوقت للإنتهاء من كل نشاط:-

١- تقدير الوقت المتفائل: "Optimistic"O" : و هو الوقت الذي ينتهي فيه العمل في المشروع إذا ما سارت جميع الأمور علي ما يرام " If every thing goes all right " و هو يمثل الحد الأدنى من الوقت.

٢- تقدير الوقت الأكثر احتمالاً: "Most Likely"ML" و هو الوقت الذي يتوقع أهل الخبرة أن النشاط يمكن أن يكتمل خلاله.

٣- تقدير الوقت المتشائم: "Pessimistic" P" و هو تقدير الوقت مع الأخذ في الإعتبار إحتمال حدوث ما يعوق التنفيذ مما يجعل التنفيذ أقل تفاؤلاً.

و لإستخراج الوقت المتوقع Expected Time الذي يستغرقه النشاط فإنه يمكن حسابه عن طريق المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لتقديرات الوقت الثلاث. و بافتراض أن التوزيع الإحتمالي السائد هو توزيع بيتا فإن الأوزان التالية تعبر عن إحتتمالات حدوث كل من تلك التقديرات.

تقدير الوقت	احتمال الحدوث (الوزن)
المتشائم	١
الأكثر احتمالاً	٤
المتفائل	١

و بالتالي يمكن حساب الوقت المتوقع بتطبيق المعادلة التالية:-

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{الوقت المتشائم} + ٤ \times \text{الوقت الأكثر احتمالاً} + \text{الوقت المتفائل}}{٦}$$

$$\text{إذاً الوقت المتوقع} = \frac{١ + ٤ \times ٤ + ١}{٦} = ٣,٥ \text{ شهور مثلاً}$$

ب- **المسار الحرج (CPM):** و يعرف المسار بأنه عبارة عن مجموعة من حلقات الأحداث تبدأ بحدث البداية و تنتهي بحدث النهاية و يربط بينها أسهم الأنشطة، و يقصد بكلمة حرج أن الوقت اللازم لإنهاء الأنشطة التي يربطها هذا المسار يحكم وقت إنهاء المشروع كله حيث إن وجود الأنشطة علي المسار الحرج يعني أن المشروع كله لن ينتهي إلا بنهاية أنشطة ذلك المسار و يمكن تعريف المسار الحرج بأنه أطول المسارات وقتاً في المشروع و في نفس الوقت يعبر عن أقصر وقت يمكن أن يتم فيه المشروع جميع أعماله. و نستخلص من ذلك أن النشاط الحرج هو النشاط الذي لو حدث به

تأخير أثناء التنفيذ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله. أما المسار الحرج فهو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة و هو يبدأ من بداية المشروع و ينتهي عند نهاية المشروع و هو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. علي هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة علي هذا المسار.

و يستخدم أسلوب المسار الحرج (CPM) في تحديد إمكانية استخدام الوقت، التكلفة و تخصيص الموارد علي الإستخدامات البديلة في الأنشطة المختلفة فهو يساعد علي تخصيص الموارد أو إعادة توزيعها أو تحويلها من نشاط الي آخر حتي يمكن تنفيذ المشروع المعين في حينه و لتطبيق هذا الأسلوب فإن الأمر يتطلب توفر بيانات عن التكلفة و الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط مع معرفة العلاقة بين الأنشطة و أزمنتها و تكلفتها أيضاً و يقوم هذا الأسلوب علي افتراض وجود علاقة خطية بين الوقت و التكلفة، و رغم أن هذا الأسلوب قد يتصف بعدم الواقعية خاصة في حالة تنفيذ المشروعات الكبيرة أو المعقدة إلا أن نتائجه فعالة في بعض الحالات شريطة توفر البيانات المشار إليها.

### (ج) خريطة جانث (Ghant Chart) <sup>١</sup>

خريطة جانث التي تم تطوير فكرتها الأصلية عام ١٩١٧م لصاحبها هنري جانث و تعتبر واحدة من الأدوات الفعالة للرقابة علي زمن تنفيذ المشروعات سواء كان مشروعاً صغيراً، متوسطاً أو كبيراً و سواء كان هذا المشروع إنشائياً أو صناعياً أو إدارياً.

فمن خلال تقسيم المشروع إلي عدة أنشطة متتالية و متسلسلة و تقدير الزمن اللازم لبداية و نهاية كل نشاط، يمكن تقدير الزمن الإجمالي اللازم لتنفيذ المشروع كله و الرقابة عليه. وهو وسيلة تساعد في ضبط كمية الإنتاج منسوبة لعنصر الزمن، كما أنها أسلوب سهل و مباشر في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الاداء الفعلي لكل المستويات و تشترك مع طريقتي (PERT & CPM) في أنها جميعاً تركز علي مفهوم واحد لقيمة الزمن و التكلفة و أهمية الرقابة عليها. و لا يقتصر استخدام خريطة جانث علي جدولة الأنشطة فقط إنما يتعدى الي استخدامها أيضاً في التخطيط و التنظيم و الرقابة و هذه الخريطة تحدد ما يلي:-

- ما هو النشاط المطلوب تنفيذه أو ماذا يجب عمله؟

١ د. علي عباس، الرقابة الادارية، جامعة عمان الاهلية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم العلوم المالية و الادارية، ص ١٢٨-١٢٩

- من سيقوم بتنفيذه أو من هو المسئول عن النشاط؟

- زمن البدء و الإنتهاء من النشاط المعين.

- مستوى الأداء المستهدف و الفعلي لدي الإدارة أو القسم.

و يبين الشكل التالي رقم (٤/١) نموذجاً مبسطاً لخريطة جانت، و فيه يتبين أن أمر العمل رقم (١) قد خطط له حتي نهاية يوم الأحد ليتم إنجازه بالكامل، و أن أمر العمل رقم (٢) قد خطط له حتي نهاية يوم الأحد أيضاً. بينما أمر العمل رقم (٣) قد خطط له يوم الإثنين لينجز كاملاً و تمثل علامة المثلث الذي في أعلي الشكل لحظة زمنية معينة تم عندها التفتيش علي كمية العمل المنجز فعلاً، حيث يمكن ملاحظة ما يلي بسهولة:-

- أن الإنجاز في أمر العمل رقم (١) متقدم بيومين عما هو مخطط له، و أن الإنجاز في أمر العمل رقم (٢)، متأخر بيوم كامل عما هو مخطط له، بينما أن الإنجاز في أمر العمل رقم (٣) قد أنجز في الوقت المحدد بالضبط.

شكل رقم (٣/١): نموذج مبسط لخريطة جانت

الفقرة	السبت	ال أحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
أمر عمل رقم (١)						
أمر عمل رقم (٢)						
أمر عمل رقم (٣)						

المصدر : د. مصطفى أبوبكر بعيرة، مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص ٤١٣

المفتاح :-



العمل المنجز فعلاً



لحظة الفحص



الجدير بالذكر أن الكثير من وسائل التخطيط و الرقابة الحديثة قد بنيت أساساً علي فكرة خريطة جاننت، و من أوضح الأمثلة علي ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات.

**د- خرائط مراقبة الجودة:-** لعل من أهم تطبيقات وظيفة الرقابة هي تلك التي تهتم بالحفاظ علي جودة المنتجات في منظمة ما عند مستوي معين و مرغوب، سواء كان ذلك من حيث حجم المنتج أو شكله أو لونه أو وزنه أو تركيبته إلي غير ذلك من الصفات التي تميز سلعة ما عن غيرها. و لتحقيق هذا الغرض يجري استخدام ما يعرف بخرائط المراقبة التي تكون مبنية علي أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، و المدى و الإنحراف المعياري... الخ. و هذه الخرائط تكون في العادة علي نوعين هما:-

### I. خرائط المدى (م):-

و يعرف المدى - إحصائياً - بأنه عبارة عن الفرق بين أكبر و أصغر قيمة في توزيع معين. فمثلاً إذا كانت درجات مجموعة من طلاب الطب تتراوح ما بين ٧٥ درجة و ٢٥ درجة كان المدى مساوياً لـ ٥٠ درجة و هنا يعتبر المدى مقياساً سريعاً لدرجة تشتت التوزيع كما تعتبر خرائط المدى مهمة في قياس درجة جودة الإنتاج و ذلك لأن مديري الإنتاج يهتمهم الحفاظ علي إبقاء هذا المدى صغيراً قدر الإمكان.

### خرائط الوسط (س):

إن وسط عينة الإنتاج التي يجري اختبارها يعطي مؤشراً جيداً عن كيفية سير عملية الإنتاج، فطالما كان هذا الوسط ضمن الحدود العليا و الحدود الدنيا المسموح بها فإن الإنتاج يسير حسب المطلوب. و يري آخرون أنه يمكن تصنيف أساليب الرقابة وفقاً لأربعة محاور أساسية كما يلي:-

- ١- الأساليب الوصفية، ٢- الأساليب الميدانية، ٣- الأساليب الكمية، ٤- الأساليب الشبكية
- أولاً: الأساليب الوصفية و تشمل:-

- سجلات و بطاقات الدوام: و تتمثل في دفاتر الحضور و الإنصراف إلي و من مكان العمل، يوقع عليها العامل لإثبات زمن الحضور لمكان العمل و المغادرة و أخيراً تم استحداث أساليب الكترونية



للمراقبة مثل بصمة الأصبع، أو العين و كاميرات المراقبة المثبتة في صالات الإنتاج و خلفه من المواقع المراد مراقبتها.

- سجل الزمن: يوجد في بعض المنشآت سجلات خاصة بكل آلة من الآلات يدون فيه زمن تشغيل الآلة و زمن إنتهاء تشغيلها كذلك.

- خرائط جانت: و هي رسومات و خرائط متعددة للرقابة علي المواد، العمال، و زمن إنجاز العمل.

- التحليلات المخبرية: تحتاج الرقابة النوعية علي الجودة في كثير من الأحيان إلي إجراء بعض التحليلات المخبرية و الكيماوية لتحديد مستوي الجودة.

- الرسوم البيانية: و تستخدم بأشكال مختلفة و صورة معبرة للنشاط للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه و المستوي الفعلي للأداء.

ثانياً: **الأساليب الميدانية** و يقصد بها جولات التفتيش الميدانية بأشكالها المختلفة بغرض المراقبة.

ثالثاً: **الأساليب الكمية**، و هناك عدة أساليب رقابية تعتمد علي النواحي الكمية و نذكر منها:-

التحليلات و النسب المالية و تستخدم للتحليل المالي، مثل:-

- نسبة السيولة: لقياس مدي قدرة المنشأة علي سداد ديونها.

- نسب الربحية: لقياس قدرة المنشأة علي توليد الأرباح.

- نسب النشاط: و تهتم بمدي نشاط المنشأة في توليد الأرباح أيضاً.

- نسب المديونية أو نسب هيكل رأس المال: و تقيس مدي اعتماد المنشأة علي أموال الغير.

- نسب التغطية: و تقيس مدي قدرة المنشأة علي تغطية ديونها و خدمتها.

- بطاقات الجرد المستمر: و هي تستخدم لجرد المخزون السلعي.

- الميزانيات: و تستخدم كأداة للرقابة في المنشأة في فترة مستقبلية باعتبارها ترجمة مالية لخطة العمل.

رابعاً: **الأساليب الشبكية**، مثل خريطة بيرت و المسار الحرج و تستعمل كأدوات تخطيطية و

رقابية<sup>(١)</sup>.

---

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية: المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤ و ما بعدها.

## المبحث الثاني: نظريات الأداء و علاقتها بالرقابة الإدارية:

جري العرف علي تصنيف و تسمية الحركات و المدارس و الإتجاهات في مجال الإدارة بنظريات التنظيم و الإدارة و التي من بينها: النظرية التقليدية، النظرية التقليدية الحديثة، النظرية الحديثة، الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر)...الخ و لأغراض هذا البحث سيتم تناول النظريات التي تناولت موضوع الرقابة من خلال أربعة محاور هي:-

أولاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي، و يشمل ذلك:-

١- حركة الإدارة العلمية

٢- النموذج البيروقراطي

٣- نموذج العملية الإدارية<sup>١</sup>

ثانياً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة بحيث تشمل:

النظرية التقليدية الحديثة و التي تضم:

١- حركة العلاقات الإنسانية

٢- النماذج السلوكية

بينما تتضمن النظريات الحديثة:

١- نظرية الأنظمة

٢- النظرية الموقفية

٣- النظرية الكمية: ( و تشمل: مدرسة بحوث العمليات، مدرسة اتخاذ القرارات، المدرسة

الرياضية

٤- نظرية ذات العاملين

ثالثاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي(أو التطبيقي المعاصر)

رابعاً: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة اليابانية، الإدارة في الإسلام، الإدارة بالاهداف و الجودة الشاملة.

و يتناول الباحث وجهات النظر هذه تباعاً كما يلي:-

البعد الأول: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر الكلاسيكي:-

<sup>١</sup> د. محمد محمود مصطفى، علم الإدارة الحديث، دار البداية ناشرون و موزعون، الاردن (عمان)، ٢٠١٢م - ١٤٣٣هـ، ص ١٨-٢١

أولاً: النظرية التقليدية:

أ- نموذج الإدارة العلمية:

يعتبر هذا النموذج أولي المحاولات لتطبيق العلم في مجال الإدارة - إذ اكتشف رواد هذا النموذج أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن دورها في توجيه العمل، و كانت مستغرقة في نزاع دائم مع العمال بجانب وجود خلل و قصور في طرق العمل و أدواته كما أن العمال لا يقومون بأعمال تتناسب مع قدراتهم مع عدم الرغبة أو الحماس. لذا قدم هؤلاء الرواد ما يُعرف بنموذج الإدارة العلمية في محاولة لعلاج مثل هذه المشكلات.

و يمكن النظر لهذا النموذج من ثلاث جوانب هي: الثورة الفكرية، و الدراسات العلمية الفنية و مبادئ الإدارة والتنظيم<sup>(١)</sup>. و تهدف الثورة الفكرية أولاً إلى التأثير علي العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال تطبيق الإدارة العلمية علي نحو يضمن زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة الأجور للعمال و الأرباح لأصحاب العمل بجانب زيادة المنافع للمجتمع.

و ثانياً: فإن إسهام هذا النموذج في الإدارة و التنظيم يتمثل في مجموعة الدراسات العلمية التي توصلت الي الطرق المثلي للأداء من خلال تطبيق العلم و أدواته: مثل دراسة الحركة و الزمن، الإختيار للعمال، تحديد معدلات الأجور و تدريب العمال.

ثالثاً: فإن مساهمة هذا النموذج تمثلت أيضاً في وضع مبادئ الإدارة التي استخلصها من دراساته و تهدف هذه المبادئ إلى حل مشكلتين هما:-

١- رفع إنتاجية العامل

٢- زيادة فعالية الإدارة.

و يعد المهندس الأمريكي فردريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (١٨٥٦-١٩١٥) حيث دعا في هذه النظرية الي تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية. و قد التف حول هذا النموذج عدد من الأتباع أهمهم فرانك جلبرت Frank B.Gilberith و زوجته Lillian B.Gilberith من خلال تقديم دراسات الحركة و الزمن - بهدف تقليل الضياع من وقت العامل و من ثم وضع معايير للأداء تؤدي إلي رفع الإنتاج و زيادة الإنتاجية- كما ساهما أيضاً بخريطة سير العمل، البطاقة الشرفية (البطاقة البيضاء) كحافز معنوي لتشجيع العمال. أما "هنري جانت" Henry L. Gantt (و الذي تتلمذ علي يد تايلور) فقد أسهم بتقديم خريطة مراقبة العمل المسماة "خرائط

<sup>١</sup> د. علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ١٩٩٢م، ص ٦٥

جانث " و التي تعتبر من أهم أدوات تخطيط و مراقبة الإنتاج. و يري بروفيسور أبو سن<sup>١</sup> أن الإتهاه الكلاسيكي (التقليدي) قد اهتم بقضايا الإنتاج و الإنتاجية و الكفاية والضبط و السيطرة و الإقتصاد. فركز علي الأساليب و الإجراءات و وضع المبادئ العامة واكتشاف أمثل الطرق للأداء، كما اهتم بترشيد العلاقة بين الإنسان و الآلة فوضع بذلك نموذجاً آليا للإنسان. فالإنسان وفقاً لهذا الإتهاه هو كائن مادي، أقوى حاجاته هي الحاجة المادية و أقوى حوافزه هو الحافز المادي و بالتالي فالسيطرة علي سلوكه لا تتم إلا عن طريق السيطرة علي الحافز المادي. و من ثم فإن هذه النظرية قد ركزت علي الحافز الإقتصادي كدافع أساسي للإنسان العامل علي الإنتاج و أغفلت حاجات الإنسان الإتهامية و النفسية.

### ب- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في المانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الإتهام الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي: (١٨٦٤ - ١٩٢٠م) و كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين أحدهما لاتينية و الثانية إغريقية: الأولي (Bureau) و تعني المكتب، و الثانية (Cracy) و تعني القوة أو السلطة أو الحكم، و من ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، و قد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، و القواعد و الإجراءات التي تحكم العمل.

و بالرغم من أن النموذج البيروقراطي يوفر الموضوعية والرشد و الانضباط و الدقة و السرعة و الإستقرار و الإستمرار للجهاز الحكومي إلا أن الإلتزام القاطع به يقود الي الجمود التنظيمي و إلي خطر إحلال الوسائل محل الأهداف كما أنه يركز سلطة إتخاذ القرارات في يد النخبة - أي مجموعة قليلة من القادة و الرؤساء في الإدارة العليا. أضف الي ذلك أن هذا النموذج البيروقراطي المثالي لا يعترف بأثر المجتمع علي التنظيم، و يعتبره نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها، و هو ما يخالف كل النظريات المعاصرة و المحدثة التي تؤكد أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته المحيطة به أخذاً و عطاءً. تركز هذه النظرية أيضاً علي أن الدافع الإقتصادي هو الدافع الأساسي للعمل و بالتالي فإن اشباع هذا المتغير يكفي للتأثير علي العامل و اعتماده كمعيار رقابي و بالتالي أغفلت هذه النظرية أثر بعض الجوانب الهامة علي التنظيم المتمثلة في المتغيرات الإتهامية و البيئية و النفسية.

<sup>١</sup> د. أحمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الاسلام (الطبعة الخامسة)، الخرطوم، دار الثقافة للطباعة و النشر، ١٩٩٣م، ص ١٨٨ و ما بعدها.

## ج- نظرية الإدارة العامة:

و تعرف أيضاً بنظرية التقسيم الإداري حيث سعت هذه النظرية الي الوصول الي مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم و التصميم الإداري و قد كان من أبرز روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١-١٩٢٥)، و قد تم إشتقاق إسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان: الإدارة العامة و الصناعية (General and Industrial Management) و بينما انصب إهتمام تاييلور علي الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين و خطوط الإنتاج)، فقد انصب إهتمام فايول علي الإدارة في مستوياتها العليا، و قد قسم فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الي ستة أقسام هي:-

أعمال فنية Technical و هي ما يختص بالعمليات الإنتاجية

أعمال تجارية Commercial و هي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء

أعمال مالية Financial و هي ما يختص بتدبير الأموال و استثمارها

أعمال الوقاية و الضمان Security و هي ما يختص بأعمال حماية الأفراد و الممتلكات

أعمال المحاسبة Accounting و هي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.

أعمال إدارية Managerial و هي ما يختص بالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

كما وضع فايول (١٤) مبدأً عاماً للإدارة و هي : تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الإلتزام بالقواعد (الضبط و الربط) Discipline، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع مصالح الأفراد للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، تسلسل القيادة، الترتيب و التنظيم، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، و العمل بروح الفريق. و من رواد هذا النموذج "جاليك و أرويك"، "موني و رايلي"، "ديموك"،<sup>١</sup> و يتضح من العرض السابق أن هذا النموذج قد أسهم بإضافة عدد من المبادئ الإدارية العامة و بعض المخرجات المعتمدة إلا أن هذا النموذج أيضاً قد أهمل العنصر الإنساني و الظروف البيئية و أثرهما علي الكفاية الإنتاجية في المنظمات.

البعد الثاني: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الفكر السلوكي و النظريات الحديثة:-

أولاً: النظرية التقليدية الحديثة و تشمل:-

<sup>١</sup> د. علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧

## أ- نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين بقيادة "التون مايو" كرد فعل للمدرسة التقليدية لاهتمامها بالعمل دون العامل، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوي الأداء و الإنجاز.

وتمثلت جهود حركة العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة التجارب العلمية التي قدمتها و أهمها:-

- ١- تجربة الغزل الآلي: و التي اختبرت أثر إدخال فترات الراحة علي الإنتاجية، و كيف أن مشاركة العاملين في مناقشة مشكلات العمل لها أثرها علي رفع معنوية الجماعة و بالتالي علي إنتاجيتها.
  - ٢- تجربة الإضاءة: لاختبار أثر ظروف العمل المادية علي المعنويات و بالتالي علي الإنتاجية.
  - ٣- برنامج المقابلات: و الذي أوضح مدي تأثير قوي الجماعات غير الرسمية علي أعضائها.
- و من خلال النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية استخلصت المبادئ الآتية:-

- ١- أن للإنسان كيان إجتماعي و ليس كياناً اقتصادياً صرفاً. فالإنسان له عدة احتياجات بخلاف المادية و يدفع العاملون للعمل بواسطة عوامل أخرى غير المال: مثل صفة التحدي في الوظيفة، و التفاعلات المشبعة مع زملاء العمل ، و التقدير و الانجاز و احتمالات التطور و النمو الذاتي<sup>١</sup>.
- ٢- أن الإنسان ككائن إجتماعي هو عنصر في جماعة و يتأثر بها. خلاصة الأمر أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها علي الفرد و الجماعات الصغيرة، و أغفلت سلطة التنظيم الرسمي و الصراع عليها .

## ب - النماذج السلوكية: -

حاول رواد هذا النموذج المزج بين النماذج التي ركزت علي العمل (النظرية التقليدية) و تلك التي ركزت علي الناس (نظرية العلاقات الإنسانية) علي افتراض أن هناك تكاملاً بين أهداف الناس و أهداف العمل. و ينسب ظهور هذه النماذج إلي أعمال ماري باركر فوليت التي ركزت اهتمامها علي النواحي الإجتماعية و التعليمية و الفلسفية - و تضمنت فلسفتها في الإدارة مجموعة من التفسيرات للمفاهيم السلوكية التي كانت سائدة عن القوة و السلطة و القيادة. إذ رأت أن القوة ليست مطلقة و لكن القوة هي قوة الفرد بالآخرين و تبدو واضحة عندما تلتف الجماعة حول الفرد، و ينصهر الفرد في الجماعة. كما رأت أن السلطة ليست مركزاً اجتماعياً في المقام الأول، و إنما السلطة هي أداة تكامل و

<sup>١</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الله، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩

تماسك بين الناس أما رؤيتها للقيادة فهي القدرة علي التأثير في الجماعة لتنفيذ ما يراه القائد محققاً لمصالح الجماعة التي يقودها.

من رواد هذا النموذج " شستر بارنارد" الذي قدم في كتاباته مفهومه للمنظمة كنظام اجتماعي و شدد علي أهمية سلوك الأفراد في بناء المنظمة. أما " دوقلاس ماكر يجور " فقد أسهم في تطوير النماذج السلوكية بتقديمه ما عرف بنظرية " س " مشيراً الي أن أسلوب الإدارة بالرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب (أو الوعد بالمكافأة ) أو ما يعبر عنه ماكريجور بـ (The Carrot and the Stick Theory) أي سياسة العصا و الجزرة أو الشدة و اللين لا يصلح لإقناع الإنسان و حفزه علي العمل لذلك قدم نظرية " ص " بديلاً عنها مستنتجاً أن مبدأ التكامل - أي خلق ظروف تنظيمية تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع. و بالتالي فإن الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة و الإشراف الخارجي بل سيعتمد التنظيم علي الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضائه<sup>(١)</sup>. و في رأي الكثيرين فإن نظرية "ص" قد مثلت نقلة حقيقية في محيط المدرسة التقليدية و فتحت هذه النظرية الباب واسعاً أمام المزيد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و يتفق الباحث مع هذا الرأي الذي يفتح الباب واسعاً أمام شراكة حقيقية للعاملين في بلورة أهداف المنظمة و من ثم الإسهام الحقيقي في زيادة فعالية الأداء بها من خلال تحقيق أهداف الشركاء لا المالك لوحده. كما شارك في هذا التطوير أرجيريس بمحاولته التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمات التي يعملون فيها، و تبلورت لدي هذه النماذج عدة آراء منها:-

- ١- أنه يمكن للأفراد استخدام قدراتهم إذا توفرت لهم الظروف المناسبة.
- ٢- يستطيع الفرد إخضاع سلوكه للإنضباط الذاتي إذا أحس بتوافر ظروف الثقة فيه و في قدراته.
- ٣- يسعى الأفراد إلي التوفيق بين أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمات التي يعملون فيها<sup>(٢)</sup>. و يري أرجيريس أن تكوين التنظيم غير الرسمي يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الإنهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي إلا أن تلجأ المنظمة الي إشراك العاملين في الإدارة و الإدارة بالأهداف للإستفادة من طاقات العامل عبر إشراكه لا عبر الرقابة الصارمة.

و رغم الإنتقادات التي وُجّهت للنظرية التقليدية الحديثة بأنها تبنت نفس افتراضات النظرية التقليدية مع تلويها بطابع سلوكي و أنها تناولت مشاكل التنظيم من زاوية مثالية تقتقر للتجربة إلا أن مؤيدو هذا

<sup>١</sup> د. علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ، ص: ٢٦٤-٢٦٧

<sup>٢</sup> د. علي الشراقوي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨

النموذج كانوا يؤمنون بجوانب سلوكية محددة تؤثر علي متغيرات التنظيم و من أمثلة هذه الجوانب: الإختلافات الفردية، الدوافع، الإتجاهات، الميول، القيادة، و ديناميكيات الجماعة الرسمية و غير الرسمية و الرضا و التماسك الإجتماعي...الخ، و بالطبع لا شك في قوة تأثير مثل هذه المتغيرات علي سلوكيات الأفراد في أي منظمة.

ثانياً: النظرية الحديثة و تشتمل علي النماذج الآتية:-

أ- نموذج الأنظمة:-

يقوم المفهوم علي أساس أنه لا يمكن فهم أي شئ، فرد، تنظيم، مشكلة، إذا وجه الفرد إهتمامه إلي الشئ نفسه فقط. لأن ذلك الشئ يتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو يتعلق بها هذا الشئ و هذا المدخل يشير إلي استخدام السبب - النتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز علي التفاعل و العلاقات فيما بين الأشياء و الأحداث<sup>(١)</sup>. و عرف تاجرت (Taggart)النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية، و علاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة<sup>(٢)</sup>. كما عرفه شافون علي أنه مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة، كما عرفه علي أنه مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المترابطة في في حقل معين من حقول المعرفة. من التعريفات السابقة يتضح أن النظام يشتمل علي ثلاثة عناصر هي:-

- الأجزاء

- العلاقات التبادلية / المتداخلة / المعتمدة علي بعضها بعضاً.

- العمل لتحقيق هدف مشترك.

و من خلال هذا الطرح يُفهم أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية:-

- العوامل الخارجية: و تتمثل في الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و القوانين و التشريعات... الخ  
-العوامل الداخلية: قدرة النظام علي التنسيق بين الأنشطة المختلفة، درجة التكامل بين نظم الإتصالات و نظم المعلومات في النظام، قدرة النظام علي تحقيق الموازنة بين السلطة و المسؤولية،

<sup>١</sup> Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior – Richard Iswin.Inc. ١٩٩٧

PP ٣-٧.

٢- William Taggart- Information System.An Introduction to Computers in Organizatins.Allyn and Bacqnine- ١٩٨٠.P ١٦



قدرة النظام علي استخدام التحليل القائم علي حصر المتغيرات المستقبلية و استحداث الخطط المناسبة للتعامل معها. و يتيح مدخل النظم الرقابة كنظام فرعي يتكون من المدخلات ( البيانات الخاصة بالإنجاز الفعلي، الخطط، الموازنات، البرامج، الجداول المخططة و ذلك من خلال وضع معايير محددة لقياس كفاءة هذه المدخلات و رفد المنظمة بتغذية مرتجعة.

#### ب - النموذج الموقفي أو الشرطي:

مؤخراً حدث تغير في مناهج الدراسات الإدارية أدي إلي التحول من التركيز علي الإتجاهات النظرية إلي التركيز علي الجوانب العملية، فقد استطاعت جوان ود وورد " Joan Woodward " الأستاذة بجامعة لندن تحويل الإنتباه إلي أثر الظروف التكنولوجية السائدة علي المبادئ و القواعد الإدارية في المنظمات الصناعية الناجحة، و توصلت من خلال دراستها إلي أن نجاح المنظمات لا يرتبط بتطبيق مبادئ أو قواعد عامة و إنما يتأثر التطبيق بطبيعة التكنولوجيا السائدة. و في إطار هذا المفهوم برزت إلي حيز الوجود مدرسة جديدة سميت " المدرسة الموقفية" و التي تعتبر إمتداداً لنموذج الأنظمة إذ أن كلاهما يهتم بالبيئة و ينظر للكيانات أو الظواهر كأجزاء من كل، و كلاهما يقوم علي فكرة الإعتماد المتبادل. و أن أي دراسة لا بد أن تقوم علي هذا الأساس بمعني تحليل المتغيرات و تأثيراتها المتبادلة و تقوم هذه النظرية علي أجزاء يتكون منها النظام و لها علاقة وثيقة ببعضها البعض علماً بأن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد و خاصة التركيب النفسي أو "هيكل الشخصية" و الجزء الأساسي الثاني هو الهيكل التنظيمي و ما يتبعه من مراكز سلطة و مستويات و الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي و خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات و الجزء الأساسي الرابع هو التقنية المستخدمة<sup>(١)</sup>.

خلاصة الأمر أن هذا النظام يقوم علي فكرة رئيسة مفادها: أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف أو المواقف، و إنما يحتاج كل موقف إلي مبادئ أو قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته، أو بمعني آخر أن كل شئ يتوقف علي الظروف و ما القول السائر " لكل حادث حديث " و لكل "مقال مقال " إلا إشارة واضحة إلي أن الظرف المائل هو الذي يحدد نوع التصرف المناسب للحدث المعين في الوقت المعين.

<sup>١</sup> فان هورن وبراسكي، الإدارة و القيادة و التميز (ترجمة هند رشدي)، الطبعة الثانية، القاهرة، كنوز للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩م، ص ١٥٧

ج- النظرية الكمية: و تهدف هذه المدرسة لحل المشكلات الإدارية بالتركيز علي الحكم و التقدير الموضوعي مع طرح التقديرات و الإجهادات الشخصية جانباً و تنظر للمدير كمتخذ للقرار باستخدام تحليل علمي منظم، و أساليب و نماذج رياضية للوصول إلي أعلى درجة ممكنة من الكفاية و الدقة في تحقيق الهدف من خلال التعرف علي المشكلة و تحديد أبعادها، تحليل المشكلة، جمع البيانات الخاصة بها، و إيجاد الحلول البديلة و أهم أدوات هذه المدرسة هي: الرقابة علي المخزون و رقابة و جدولة الإنتاج و إعداد الميزانيات الرأسمالية و الخطط التنموية طويلة المدى لتنمية موارد المنظمة البشرية و المالية، البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج الشبكات، و تحليل نقطة التعادل، نظرية الاحتمالات، إلا أنه يلاحظ صعوبة استخدام معطيات هذه النظرية في الجوانب المتعلقة بالنواحي المعنوية مثل قياس السلوك الانساني و معالجة الظواهر السيكولوجية للفرد كما يتطلب تطبيقها إمكانات عالية لاعتمادها علي الآلات التقنية و حاجتها لكفاءات بشرية لها قدرات في مجال إستخدامات الحاسوب و لها مقدرات ذهنية في مجال تطبيق علم الإحصاء و الرياضيات و لذلك يطبق هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة و المصانع الحربية و المجالات العسكرية بصفة خاصة (١)

د- نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو:-

و الذي قسم الحاجات الإنسانية إلي خمس مستويات علي شكل هرمي تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية ) مثل الحاجة الي الطعام و الشراب و المأوي و المسكن ثم تليها الحاجة الي الأمن و الحماية: مثل الضمان الوظيفي، حساب الإدخار، التأمين الصحي..الخ، ثم الحاجات الإجتماعية مثل: الحاجة للحب و العطف و الصداقة و إقامة علاقات ودية مع الآخرين و الإحساس بأنه جزء من فريق أو مجموعة...الخ. ثم الحاجة الي الإحترام و التقدير: حاجة الإنسان الي الإعتبار، الإحترام و الشعور بالإنجاز و اعتراف المجتمع بذلك لأن ذلك يعزز ثقة الإنسان بنفسه فالإنسان يتطلع الي الشهرة، السمعة الحسنة، و العرفان و الأهمية و الإستحسان و أخيراً تقع علي قمة الهرم الحاجة إلي تحقيق الذات: أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أعلى مراتبها مثل: الإبداع و الإبتكار و الشعور بتنمية الذات و الجاه و العزة و تحقيق الذات. و تفترض هذه النظرية أن السلوك الانساني يعمل باتجاه الحاجة التي تشكل الدافع الي إشباعها و عندما تتلاشي ينتقل بعدها إلي الحاجة

<sup>١</sup> عبد العزيز امين حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ٢٠٠١ م، ص (٢٥).

التي لم تشبع بعد - أي أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الانساني و بالتالي تحدد السلوك التنظيمي و من ثم التأثير علي مستوي الأداء الوظيفي. و رغم موضوعية هذا الطرح و قبوله نظرياً إلا أن الواقع العملي يشير إلي أن هذا الترتيب للحاجات لا يسير وفق هذا التسلسل بصورة مطلقة إذ يحدث أحياناً تزامن في بروز أكثر من حاجة في نفس الوقت، أو تتقدم حاجات علي أخرى.

#### هـ - نظرية ذات العاملين:(Two Factors Theory)

طور هيرزبيرج نظرية المتغيرين في عام ١٩٥٩م نتيجة أبحاث أجراها علي مجموعة من المديرين المهندسين و المحاسبين و هي مشابهة لحد كبير لنظرية ماسلو و بنيت عليها لحد كبير أيضاً و بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلي القناعة و الرضا بالعمل ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤدي الي عدم الرضا بالعمل و قسم هذه العوامل الي قسمين هما:

١- عوامل الصيانة أو الوقاية: و هي العوامل الصحية و المانعة من الإحباط و المتعلقة ببيئة العمل مثل:المرتب الكافي، ظروف العمل الحسنة، المشرفين المحترمين، و زملاء العمل الجديرين بالحب، أي أن كل هذه العوامل لن تقدم موظفاً راضياً و لكنها تقدم موظفاً غير مستاء فحسب.

٢- عوامل الدافعية أو العوامل الحافزة: و يمكن أن تؤدي هذه العوامل الي مستوي عالٍ من الرضا، و عادة ما تكون من داخل العمل نفسه و هي عوامل قريبة جداً من الحاجة الي تحقيق الذات مثل:

- الإنجاز في العمل

- الإعراف نتيجة الإنجازات في العمل

- طبيعة العمل و محتواه

- تحمل المسؤولية

- التقدم و الترقى في العمل

سلطة اتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

توضح هذه النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و تحقيق الإنجازات و بالتالي تتحقق الرقابة الذاتية كأفضل و أسمى أنواع الرقابة كما سلف القول بدلاً عن الخارجية ذات البعد التسلطي الذي يقلل من كرامة الانسان و وضعه في قفص الاتهام .

<sup>١</sup> د. علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥-١٣٦

## البعد الثالث: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر)

### مقدمة:-

تمت الإشارة سابقاً الي أن هنالك عدة تقسيمات للمداخل الفكرية التي تناولت متغير الإدارة أو التنظيم الإداري من حيث تطور هذه الإتجاهات الفكرية في علاقتها بالرقابة و منها أن هذا التطور - في رأيهم - قد أخذ مسارين رئيسيين هما:- الإتجاه الكلاسيكي، و الإتجاه السلوكي كما أضيف إليهما لاحقاً الإتجاه التطبيقي (عبد العزيز عبد الرحيم، ٢٠٠٢م نقلاً عن (Mill, ١٩٧٠) <sup>(١)</sup> و الإتجاه التطبيقي يقوم علي أساس تحديد المعايير الرقابية أولاً و من ثم القيام بعمليات المتابعة والتقييم و التي يتحدد علي إثرها مدي المطابقة من عدمه مع المعايير المحددة للأداء (Fulmer, ١٩٧٨). أي أن أنصار هذا الإتجاه يركزون علي الناحية التطبيقية للرقابة و تتمثل في ثلاث خطوات هي:

- وضع المعايير

- ثم قياس الأداء و مقارنته بالمعايير

- ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية (الفاعوري - ٢٠٠٨م) و سيتناول الباحث الإتجاه التطبيقي تفصيلاً من خلال هذا المطلب بإعتباره مدخلاً عملياً للرقابة مكتمل الأركان يختلف عن وجهات النظر التي أثارها النظريات سالفه الذكر حيث اتسمت بأنها نظم رقابية غير واضحة المعالم و الهياكل و الوظائف، و ظلت - في نظر الباحث- تقدم بصورة معزولة عن العلاقة بين النظرية و التطبيق، مع الأخذ في الحسبان نتائج الكثير من الدراسات السابقة التي أشارت إلي أن المداخل التقليدية للرقابة تتسم بالتضارب و الإزدواجية في الإختصاصات و بالتالي فإن الأمل قليل في الحصول علي مخرجات يعول عليها كثيراً من بين ركام هذا الكم الهائل من المداخل التي يندر وجود رابط قوي بينها أو تنسيقاً محكماً تتمخض عنه نتائج ملموسة.

ولعل هناك عدة تحولات في التفكير تصب في صالح استخدام نظام المتابعة و التقييم و نذكر منها:-

■ يعود الدافع الأساسي للإهتمام بشأن المتابعة و التقييم الي فشل جهود التنمية و ضعف التنفيذ في المشروعات و من ثم برزت حاجة ماسة إلي أداة تساعد في التنفيذ الفعلي للمشروعات و في نفس الوقت تُعين المخططين و صنّاع القرار لإستخلاص الدروس المفيدة في المستقبل.

١ د. زكي مكي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٦

■ أثبتت كثير من الدراسات توقف عدد كبير من البرامج المجازة أو عدم تنفيذها بالمرّة رغم توفر مقومات تنفيذها كالتمويل مثلاً، حيث تكررت الأسباب دائماً في عدم المتابعة في ظل نظام خدمة مدنية بيروقراطية.

■ التناقص التدريجي لموارد التنمية قد دفع بالعديد من الجهات الي وجوب استغلالها بصورة راشدة ومثلي تضع في اعتبارها ضرورة الإهتمام بنوعية الجهود التنموية و النتائج من هذه الجهود.

و في ظل المداخل التقليدية للرقابة لم تتمكن المنظمات إلا ممارسة قدر ضئيل من الرقابة لذا نجد أن سبباً متدفقاً من الإنتقادات قد وُجّهت لذلك النوع من الرقابة و خاصة فيما يتعلق بمضمون الرقابة و الممارسة العملية لها و عملية تنسيقها و قصور أدواتها المستخدمة و يمكن رصد أهم النقاط التي تناولها النقد في الآتي:-

- في الجانب المالي غالباً ما تقدم الرقابة الإدارية التقليدية معلومات تاريخية لا تربط المنظمة بغايات إستراتيجية و المثل السائر والقول المأثور " العبرة بالنتائج" خير دليل علي أن الغايات النهائية هي المطلوبة دائماً لا مجرد الأنشطة التي تتم و الأموال التي تنفق. و في هذا السياق يقول ستيفن كوفي في كتابه " العادات السبعة للأشخاص الأكثر فاعلية" ابدأ و في ذهنك النهاية- أي تحديد الهدف بدقة و كيفية تحقيقه أولاً و قبل كل شيء.<sup>1</sup>

- عدم تحقيق التوازن بين المدي القصير و المدي الطويل علي مستوي إستراتيجية المنظمة بحجبها لجهود البحث و التطوير، التدريب، التحفيز... الخ القائمة كمحددات هامة للنجاح، لذا لجأت الكثير من المنظمات لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن كبديل يربط الخطة التشغيلية بالخطة الإستراتيجية للمنظمة و خاصة القطاع الخاص.

- الرقابة التقليدية لا تولي إهتماماً لبيئة العمل: إذ تتجاهل أنظمة القياس المالي التقليدية - علي سبيل المثال المجالات الآتية:- مجال رؤية العميل و المنافسين و العلاقات مع العملاء، الموردين، عمليات التعليم و الإبتكار و النمو، العمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة، جودة المنتج، زمن التسليم، مهارات العاملين... الخ وبالتالي تعجز هذه الأنظمة عن التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المنظمة.

<sup>1</sup> ستيفن كوفي، العادات السبعة للأشخاص الأكثر فاعلية - الطبعة الثالثة - (ترجمة أيمن سعد عبده)، المملكة العربية السعودية، وهج الحياة،

- غالباً ما كان دور الرقابة التقليدية يقتصر علي تصحيح الأخطاء بعد وقوعها أما نظام المتابعة و التقييم فنتسم فيه المتابعة بأنها عملية مستمرة تقوم بتغذية راجعة لدورة حياة المشروع خطوة بخطوة مما يُمكن من توفير كثير من الجهد و المال و الوقت في ضوء مؤشرات أداء محددة و متفق عليها.

- أهمل نظام الرقابة التقليدية أهم عناصر العملية الإنتاجية و أقيم أصل تمتلكه المنظمة- ألا و هو العنصر البشري- إذ لا علاقة له بالأرقام الواردة في التقارير المالية.

- ركزت الرقابة التقليدية علي ما يعرف بميزانية البنود التقليدية - و التي تعكس التوجه الحكومي نحو الرقابة بالإجراءات - و هي سمة ملازمة للإدارة التقليدية - بعيداً عن مفهوم العلاقة بين التكلفة - العائد Cost-Benefit Analysis كمتطلب أساسي حتي و إن كانت المنظمات الحكومية لا تهدف الي الربحية إلا أن أهدافها الإقتصادية و الإجتماعية يجب أن تظل قائمة و تقاس أيضاً.

و نظام ميزانية البنود التقليدية يتسم بالآتي:

- أن إقرار الإعتمادات يتم عادة بناء علي المعلومات التاريخية و المساومة و العامل الشخصي نظراً لغياب المعايير الموضوعية التي تُحدد علي ضوءها الاعتمادات.
- إن التركيز علي تفاصيل أنواع المصروفات دون الأهداف يجعل من الصعوبة بمكان اتخاذ قرارات سليمة نظراً لتعذر إمكانية مقارنة الأداء و النفقات الناتج عن صعوبة التعرف الدقيق علي نتائج أعمال الحكومة و ما يلحقها من تغيرات، و بالتالي استحالة قياس الكفاءة الانتاجية للإدارة الحكومية بما يؤدي الي تطوير الوظائف و الانشطة المختلفة<sup>١</sup>.
- إن الموازنة التقليدية لا تتوفر فيها المرونة الكافية عند التنفيذ، باعتبار أن النفقات مخصصة لبنود محددة ، و امكانية النقل من باب الي آخر أو من بند الي آخر تحتاج الي وقت، مما يعيق احياناً تنفيذ بعض البرامج و المشاريع ، كما لا تساعد علي ادخال برامج أساسية جديدة في الموازنة حتي و إن كانت ذات جدوي اقتصادية عالية<sup>٢</sup>.

-لقد أدّي العمل بالموازنة التقليدية الي تعزيز الاتجاهات نحو المركزية في العملية الادارية و السياسية، حيث أصبح المسؤولون حريصون علي التمسك بالسلطة و الصلاحيات المالية بين أيديهم و عدم تفويضها خوفاً من التجاوزات استناداً الي قاعدة أن المسؤولية لا تفوض و بالتالي يصبح هؤلاء عرضة للمساءلة من قبل البرلمان الأمر الذي قد يتطور الي تعريض حياتهم الوظيفية الي الخطر.

<sup>١</sup> قحطان السيوفي، اقتصاديات المالية العامة، دمشق، دار طلاس، ١٩٨٩م، ص ٨٢

<sup>٢</sup> محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٨٨م ص ٢١٣

و عموماً فإن المسؤولية في نظم الرقابة التقليدية غير محددة و موزعة علي الشيوخ بين أطراف غير متكافئة يغيب عنها التنسيق و التكامل أما الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة فله نظام واضح المعالم للمتابعة و التقييم من خلال خطة عمل محددة و واضحة بمصفوفاتها و هيكلها و مسؤولياتها وأهدافها و ميزانياتها وجدولها الزمنية كخطة فرعية من خطة العمل الرئيسة للوحدة المعنية و مشتقة منها و مكتملة لها في ذات الوقت و تتم صياغتها في مرحلة صياغة و إعداد المشروع إذ أنها منبثقة عنه و بمشاركة أصحاب المصلحة الأمر الذي يعزز قدرات المشروع الإنتاجية في مراحله اللاحقة.

- من الأسباب التي تصب في صالح هذا التوجه الجديد أن الآونة الأخيرة قد شهدت زيادة الإهتمام بالأثر أكثر من المخرجات.

- و في السابق كانت الرقابة تقوم علي أساس رصد الأنشطة أما الآن فإن نظام المتابعة و التقييم فيهتم بكل البعدين: الأنشطة و النتائج.

- بما أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية برمتها فإن نظام المتابعة و التقييم يمد الإدارة بالمعلومات اللازمة بانتظام و بتدفق مستمر بخلاف ما كان عليه الحال في نظم الرقابة التقليدية التي تركز علي الإبلاغ بعد التنفيذ في الغالب.

- و بالتالي فإن نظم الرقابة الإدارية التقليدية تقدم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الإهتمام بمتطلبات منشآت اليوم و استراتيجياتها بجانب تركيزها علي المنظور قصير المدى.

- الرقابة الفعالة تقتضي فصل الأنشطة التنفيذية عن الأنشطة الرقابية و هذا المبدأ يتسق تماماً مع تطبيقات نظام المتابعة و التقييم.

- و يعتبر عدم وجود نظام متابعة لتحقيق الأهداف المنشودة من المعوقات الإدارية الرئيسية<sup>1</sup> و بعد استعراض أوجه المقارنة تفصيلاً بين الإتجاه الكلاسيكي و الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة نجد أن دور الأول يقتصر علي إمداد الإدارة بمعلومات تاريخية في الغالب و لا ترتبط بالمنظور الإستراتيجي للمنشأة و علي النقيض من ذلك فإن الثاني يعتبر أداة رقابة حديثة تسهم بفعالية في إدارة البرامج و المشروعات في المدى القريب و المتوسط و تعزيز المقدرات الإدارية في المدى البعيد من خلال:-

<sup>1</sup> د. محمد أشنتية و أسامة حباس، البلديات و هيئات الحكم المحلي في فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية و الإعمار، ٢٠٠٤م،

- تتبع التقدم المتعلق بالأنشطة و إدراك العثرات و الإنحرافات عن مسارات التنفيذ من أجل إتخاذ قرارات الإصلاح بأعجل ما تيسر.

- تحديد ملائمة و كفاءة و فعالية الأنشطة بصورة منظمة و موضوعية وكذلك الأثر الذي تركته لدي الفئات المستهدفة من تنفيذ هذه البرامج و الأنشطة.

- أخذ الدروس المستفادة لأغراض التخطيط المستقبلي.

و للدلالة علي مدي حجم الهوة بين اهتمامات و بالتالي مخرجات النظامين:النظام الرقابي (التقليدي) و بين الإتجاه التطبيقي المعاصر المتمثل في نظام المتابعة و التقييم (كنظام متكامل و حديث): يسوق الباحث الأمثلة التالية: غالباً ما نجد أن الحكومات و المنظمات قد قامت بتنفيذ السياسات و البرامج بنجاح و لكن السؤال المنطقي الذي يفرض نفسه في هذا المقام هو: هل قد أدى ذلك بالفعل إلي تحقيق النتائج المرجوة؟ و هل أوفت الحكومات و المنظمات بعهودها و التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة الحقيقيين من الجماهير بشرائحتها المختلفة؟ فلا يكفي مثلاً أن تقوم المؤسسات الصحية بتنفيذ برامج صحية معتقدة أن نجاح هذه البرامج الصحية يعادل التحسن الفعلي في الصحة العامة للمواطنين إذ لا بد من التحقق من حدوث آثار أو محصلات (outcomes) و أثر (impact) من خلال رصد التحسن في المستوي الصحي للمواطنين، و هذا ما يهتم برصده نظام المتابعة و التقييم القائم علي الرصد المستمر لتحقيق سلسلة الأهداف: قصيرة، متوسطة و طويلة المدى كما سبقت الإشارة لذلك، و في ذات السياق نسوق مثلاً آخر في مجال تنمية الموارد البشرية فلا يكتفي النظام مثلاً بمتابعة تدريب عدد (١٠٠) مزارع (هدف قصير المدى ) كمُخرج للنشاط التدريبي، فالإتجاه التطبيقي للرقابة يتابع تسلسل حلقات القيمة المضافة للنشاط الأول إلي أن يتحقق من أن الزيادة في إنتاجية المزارعين (كهدف متوسط المدى ) قد حدثت بالفعل علي أرض الواقع كنتيجة لاستخدامهم المعارف و المهارات التي حصلوا عليها أثناء عملية التدريب و هذا الاستخدام لحصيلة التدريب يتعدى بدوره إلي زيادة دخل المزارعين و تحسين مستوي معيشتهم (هدف طويل المدى ) هذا النوع من الرصد و المتابعة و التقييم يحتاج لنظام متكامل و مكتمل الأركان و واضح المعالم: من حيث الهياكل و الموظفين و الأهداف و بالتالي تختلف مخرجات كل من النظامين استناداً للأسس التي قام عليها أيّاً منهما و الإفتراضات النظرية التي انطلقا منها و هنا نجد أن الإتجاه التطبيقي المعاصر و الذي يتمثل في نظام المتابعة و التقييم قد ركز علي قياس النتائج الشئ الذي يأخذ متخذي القرار خطوة إلي الأمام بتقييم أن الأهداف المخططة يتم تنفيذها بمرور الأيام، كما أن استخدام مثل هذا النظام يساعد في



الإجابة علي أسئلة ثم ماذا بعد؟ و المنظمات الرائدة و التي تسعى الي التميز و الرقي تبحث باستمرار عن خلق قيمة عالية من وجهة نظر موظفيها و عملائها و مستثمريها. خلاصة القول أن أي منظمة تريد التطور بل البقاء عليها أولاً إعادة تعريف ذاتها استناداً علي أساس نظم رقابية تضمن لها خلق مثل هذه القيمة المضافة باستمرار .

مما سبق يري الباحث أن ما ورد من إنتقادات وُجّهت للرقابة التقليدية يعزي في الأساس الي أن هذا النوع من الرقابة لا يتيح إلا قدر ضئيل من الرقابة مقارنة مع مخرجات الإتجاه التطبيقي المعاصر للرقابة و الذي يتسم بمرونة عالية في استيعاب متغيرات الإدارة الحديثة بخلاف الحال بالنسبة لمدخل الرقابة التقليدية الذي ظل يركض - في الغالب - خلف مقياس أوجد للرقابة متمثلاً في محور الأداء المالي متجاهلاً المحاور الأخرى ذات النثل النسبي من حيث الأهمية كالمورد البشري، العملاء، العمليات، النمو و الابداع و الإبتكار... الخ المنظومة و بالتالي فهناك **فجوة واضحة في مجال نظم قياس الأداء** إذا تم الإعتماد فقط علي النموذج التقليدي للرقابة لذا حاول الفكر الإداري الحديث جسر هذه الفجوة بعدة أساليب منها قياس الأداء المتوازن كإحدى أنواع الرقابة المعاصرة إذ يركز علي كل أبعاد الأداء المالية وغير المالية في آن، إدارة الجودة الشاملة و التي هي في مجموعها إجراءات وقائية بعكس المراقبة و الضبط و التي تعتبر نوع من الرقابة اللاحقة باستبعاد التالف و تقويم الأداء<sup>١</sup> . و تتحقق الجودة الشاملة مثلاً علي صعيد المجال الزراعي من خلال تضافر جهود عدة جهات: مثل أقسام: تقديم البذور المحسنة، الري المنتظم، المخصبات الموزونة، مكافحة الآفات، متابعة النمو في مراحلها المختلفة، جني المحصول و نظافته و تغليفه و تخزينه و مناولته و شحنه و تفرغته بالطرق العلمية التي تضمن سلامته حتي مرحلة تسليمه، و من الأساليب الحديثة للرقابة تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي إذ سبق القول أن التخطيط عموماً يمثل رقابة مسبقة علي الأداء .

مما سبق يتضح أن الإتجاه العلمي (أو التطبيقي المعاصر ) للرقابة يمكن أن يسهم بشكل واضح في دفع المنظمات للأمام.

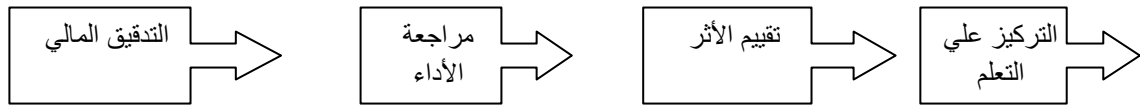
و تاريخياً فقد تطور نظام المتابعة و التقييم عبر عدة مراحل: فخلال الستينات أولي هذا النظام الاهتمام بشكل رئيسي علي تدقيق خطط العمل و جداول الإنفاق، أما خلال الثمانينات و التسعينيات

---

١ برفيسور علي عبد الله الحاكم، دراسة حول مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات الاستراتيجية في السودان، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ٢٠٠٢م ص ٧ . نقلاً عن فريد راعب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية ، ١٩٩٧م ص ٣٩٩ .

فقد ركزت عمليات المتابعة و التقييم علي الاهتمام بالمساءلة و الرقابة فعلي صعيد الرقابة المالية (هل تم انفاق الموارد المالية علي نحو كاف؟) ثم تم الانتقال بعد ذلك الي مراجعة الأداء (هل حققنا الهدف من تدخلنا؟)، و مؤخراً أصبح التركيز علي تقييم الأثر: أي ما الأثر الواسع للمشروع الذي قمنا بتنفيذه علي المستفيدين و المجتمع ككل؟ و كذلك التركيز علي التعلم من التجربة (ما هي الدروس المستفادة من تنفيذ هذه الخطة؟) و الشكل التالي يعكس تطور نظام المتابعة و التقييم تبعاً لتطور منهجيات التخطيط.

شكل رقم (٤/١) تطور تصميم نظام المتابعة و التقييم



المصدر : الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة ، مرجع سبق ذكره، ص ١٣

أي أن تطور هذا النظام ارتبط بشكل مباشر بتطور منهجيات التخطيط:

- ففي السبعينيات عندما كان التخطيط تقليدي و يعتمد علي المدخلات، كان التركيز علي خطط العمل و النفقات المالية.
  - أما خلال الثمانينات و التسعينيات عندما كان التركيز الرئيسي علي المشروع تطور فهم النظام و بدأ التركيز علي الأداء.
  - أما في عام ٢٠٠٠م و ما بعدها<sup>١</sup> . عندما اعتمدت منهجيات التخطيط أسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد علي النتائج أصبح تركيز النظام علي الأثر و التعلم من التجربة.
- و في السياق التالي يتناول الباحث أهم جوانب هذا الإتجاه العلمي للرقابة علي النحو التالي:-

#### أولاً: المتابعة:-

#### مفهوم المتابعة:-

يختلف مفهوم المتابعة عن المفهوم التقليدي للرقابة حيث أن المتابعة تعني ملاحقة التنفيذ و تحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة و التنبؤ باحتمالات الإنحراف عن الخطة المحددة و من ثم العمل علي تلافيها قبل حدوثها، و يسميها البعض الرقابة المرافقة أو المعاصرة أي أنها تعاصر تنفيذ

<sup>١</sup> الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة ، تصميم نظام للمتابعة و التقييم لخطة القطاع التربوي ، ص ١٤

أي نشاط بغرض التغلب علي المصاعب التي ترافق تنفيذه. <sup>١</sup> و بالمقارنة فإن الرقابة التقليدية تركز علي الحصول علي النتائج النهائية للعمل بعد انتهاء مرحلة التنفيذ و تحليلها و تقدير مدي اتفاقها مع الأهداف المقررة و بذلك فإن الإختلاف بين المتابعة و الرقابة هو إختلاف في التوقيت من ناحية، كما أنه إختلاف في الهدف من ناحية أخرى، فالمتابعة ترمي إلي الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها و العمل علي منعها، بينما تهدف الرقابة في الغالب الي تحديد ما تم فعلاً من أخطاء و اتخاذ إجراءات تصحيحها، و بالرغم أن فكرة المتابعة تتفق إصطلاحاً مع مفهوم الرقابة المانعة Preventive (Control) التي تسعى لمنع الإنحرافات و الأخطاء في إطار الرقابة التقليدية إلا أن الواضح هو أن المتابعة تقع ضمن نظام تطبيقي و عملي و ذي هوية محددة واضحة المعالم و الهياكل و الوظائف و الأهداف بخلاف الرقابة التقليدية التي يعتمد تطبيقها علي إجتهدات فردية، و جهود مبعثرة و مسئولية علي الشيوخ، و يضيف الكاتب علي السلمي أيضاً أن الإختلاف في التوقيت بين الرقابة التقليدية و المتابعة يحدث فرقاً كبيراً في النتائج <sup>٢</sup>. و الثابت أن النتائج تحققها النظم لا الإجتهدات الفردية و التقديرات الشخصية المحدودة. و بناء علي ما ذكر أعلاه يمكن القول أن الرقابة التقليدية تفتقد إلي نظام واضح المعالم يعكس هويتها و يحدد مسارها. لذا فإن المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل بحاجة الي نظام رقابي يحقق النتائج من ورائه و عليه سيتم التركيز هنا علي نظام المتابعة و التقييم باعتباره نسق تطبيقي و عملي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف و محدد الأهداف.

#### تعريف المتابعة:-

هناك العديد من التعريفات التي تصدي لها الباحثون في هذا المجال و سيتم التركيز هنا علي أهمها و التعريفات الجامعة و الأكثر شمولاً :-

- أن المتابعة هي عملية منظمة و مخططة و مستمرة، تتم بصفة دورية و منتظمة علي مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل و إنجازات المشروع و تأثيراته، ثم إعدادها و توصيلها الي إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم علي اتخاذ القرارات المناسبة.
- هي عملية مستمرة لجمع و تحليل المعلومات والبيانات للمشروعات و البرامج لتحديد مدي توافق سير المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع و تركز علي مؤشر الأداء.

١ د. سامي جمال الدين، الادارة العامة : التعريف بالادارة العامة - التخطيط و التنظيم الاداري، القيادات الادارية (الطبعة الاولى)، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٣١١

٢-د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص ٣

- و هي أيضاً جمع و تحليل و تدفق و استخدام المعلومات عن تطور المشروع.
- كما عرفت أيضاً بأنها " عبارة عن الفحص و النظر و التسجيل المتواصل للإنجازات التي تتم في إطار المشروع أو البرنامج" <sup>١</sup>
- أو أنها نظام يعمل علي إرجاع المعلومات المتجمعة بهدف حل المشاكل التي تنشأ أثناء تنفيذ المشروع أو البرامج
- هي عملية الجمع المستمر للمعلومات عن تقدم تنفيذ المشروع <sup>٢</sup>.
- كما أنها تعرف بأنها الرقابة الملازمة التي تصاحب تنفيذ الأعمال للتأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفق الاتجاه المطلوب <sup>٣</sup>

مما تقدم نخلص الي أن المتابعة هي نشاط مستمر أو دوري و عين لصيقة فاحصة تتم بواسطة كل مستويات الإدارة للتأكد من ورود المدخلات و مناولتها و توفيرها وفق الكميات و المواصفات و التكلفة و المواقيت المطلوبة، و وفق جداول عمل، و مجموعات مستهدفة و كل المسائل الأخرى تسير وفق الخطة المرسومة لضمان تحقيق الجودة الشاملة. و بالتالي فالمتابعة هي جزء من نظام معلومات الإدارة بالمنظمة المعنية. و أن الغرض من المتابعة هو توفير البيانات اللازمة لاجراء التقييم.

#### أهمية عملية المتابعة؟ :-

- تستمد عملية المتابعة أهميتها من أنها تمكن من التعرف علي :-
- هل يسير المشروع في الإتجاه الصحيح أم لا؟
- هل الأنشطة المخططة تسير وفق ما هو مخطط؟
- هل يتم تحقيق مستهدفات مؤشرات المشروع بمستوياتها المختلفة؟
- هل المعلومات التي توفرها عملية المتابعة تساعد مديري المشروعات علي اتخاذ القرارات الصحيحة و في الوقت المناسب؟

١- المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، الدورة التدريبية القومية حول اعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم) ، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٤٨.

٢ - Richard Caldwell, Project Design Handbook, Cooperation for Assistance and Relief Everywhere, Inc. Care USA, ٢٠٠٢, P:٩٨

٣- هدي سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة : القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ، ص ١٣٠

هل توفر عملية المتابعة توصيات و مقترحات بشكل مستمر كي يسير المشروع نحو تحقيق الهدف النهائي المطلوب تحقيقه؟<sup>١</sup>

و من ثم فإن عملية المتابعة ينبغي أن تساعد في إمداد ادارة المشروع بالمعلومات الدقيقة و في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأبعاد الآتية:-

- الموارد البشرية و ملائمتها كماً و كيفاً.

- الجدول الزمني و تقدم العمل

- تدبير الموارد و المدخلات المختلفة وفق الكميات المطلوبة

- مستوى الجودة و كفاءة الاداء

- الإدارة المالية و الميزانية

كل ذلك في إطار الخطة المجازة و المعتمدة لدي الوحدة المعنية.

كما أن المتابعة ضرورية لمرحلة التقييم فمثلاً إستمارة الحضور اليومي للعمل توفر معلومات للتقييم من حيث أنها تحدد مدي اهتمام الموظف بعمله و مواظبته عليه و جديته في أداء واجباته الوظيفية. و بالتالي فإنها تعطي معلومات مفيدة لقياس مؤشر الإنضباط لهذا العامل.

و بوجه عام فإن نشاط المتابعة يتم في **إتجاهين هما:**

**الأول: الرصد الميداني المباشر للبرامج و المشروعات و معرفة ما تواجهه من مشكلات و حلها أولاً بأول.** إن الرصد الميداني دائماً ما يوضح العديد من العقبات التي قد تكون صغيرة لكنها تعطل العمل، و أن العمل الروتيني لحلها قد يضيع زمناً طويلاً بجانب إتاحة الفرصة للقيادة و مسؤولي التخطيط للتواصل الميداني مع المنفذين. إن متابعة مسؤولي التخطيط لعمليات التنفيذ و تواصلهم الميداني مع المنفذين يساعد في تمكين عمليات التخطيط لاحقاً إذ تتم قراءة واقع التنفيذ بصورة دقيقة ميدانياً. و في هذا الخصوص لا بد من التواجد الميداني للمشرف في أثناء مرحلة التنفيذ لمتابعة عملية تحضير الأرض، التأكد من نوع التقاوي (البذور) و جودتها، كميات الأسمدة و نوعها و توقيت نشرها بجانب التأكد من كميات المياه الموزونة و توقيتاتها هذا علي صعيد النشاط الزراعي. و هنا فإن وظيفة مسؤل المتابعة هو تصميم استمارات جمع البيانات و توجيه المشرفين الميدانيين لما يجب فعله هذا

١ ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: اكتوبر ٢٠١٠م -

سبتمبر ٢٠١٣م، ص ٦٧

مع ضرورة قيامه بزيارات ميدانية بنفسه للتأكد من صحة ما يرد إليه من بيانات في حالة الشكوك حولها (Cross Checking) - علي أساس عملية التليث في جمع المعلومات من عدة مصادر.

**الثاني:** و هو النشاط الخاص بالرصد الديواني لنشاط تنفيذ البرامج المختلفة فقد نكتشف أن التنفيذ يتوقف علي الحصول علي الترخيصات أو إصدار لوائح معينة، أو تشريعات أو إصدار سياسات أو متابعة إجراءات تمويل من جهات محددة، إن نشاط المتابعة من شأنه رصد ذلك و إيجاد الحلول المناسبة من خلال حصوله علي دعم الجهات الأعلى أو التنسيق بين أطراف مختلفة لحل معضلة أو توفير ظرف معين مطلوب للتنفيذ. و علي كل مدير دائرة أو إدارة أو قسم أو وحدة أو شعبة أن يتابع في حدود خطة إدارته المعتمدة.

إن توفر عمليات المتابعة بهذا الشكل يساعد في عملية تسريع الإيقاع و الإنجاز و يمنع تعطيل العمل، فواقع الكثير من الدول النامية يشير الي أن غياب المتابعة كان السبب في فشل الكثير من الخطط، حيث أثبتت دراسات كثيرة توقف عدد كبير من البرامج المجازة أو عدم تنفيذها بالمرّة رغم توفر مقومات تنفيذها كالتمويل مثلاً، حيث تكررت الأسباب دائماً في عدم المتابعة في ظل نظام خدمة مدنية بيروقراطية. إن كثيراً من القروض التي تمنح للدول النامية لصالح البرامج التنموية تظل دون استفادة منها لغياب هذا النوع من النشاط.<sup>١</sup>

وحتى يأتي هذا النوع من النشاط أكله لا بد أولاً من الحصول علي معلومات دقيقة و لتوخي الدقة في الحصول علي هذا النوع من المعلومات فهناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها عند إجراء عملية المتابعة فما هي هذه الأسس؟

١- الأسس التي يقوم عليها استخدام الطريقة العلمية في المتابعة و ضبط الجودة:

١/١ الوقت :-

نظراً لتعدد العمليات الإنتاجية في الصناعة الحديثة أو أي تنظيم آخر فإن أسباب العيوب أو الأخطاء في المنتج قد تتعدد الي حد كبير و قد يتطلب الأمر تحليل و دراسة جوانب متعددة في المشروع قبل الوصول الي تحديد لأسباب المشكلة و من هنا كان من اللازم توفير الوقت اللازم للبحث و الدراسة.

١/٢ أدوات القياس:-

١. محمد حسين سليمان ابو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي (الطبعة الاولى )، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠١٦م ص ٢٠٨

إن الوسيلة الوحيدة للحصول علي الحقائق هي قياس الأداء في أي شكل من أشكاله، و بدون القياس الدقيق فإن المعلومات التي قد نحصل عليها لا تزيد عن كونها تقديرات تقتقر الي عنصر الدقة و التحديد.

### ٣/١ المهارات الإحصائية :-

من الضروري للقائمين علي أمر المتابعة الإلمام ببعض المهارات الإحصائية اللازمة لعرض الحقائق و استخلاص النتائج منها<sup>١</sup> و من أمثلة مهارات التحليل الإحصائي المطلوبة:

- تحليل الإنحرافات عن المعدلات المحددة
- تحليل التباين بين قيم الأداء في أوقات مختلفة.
- تحليل الإرتباط بين النتائج المحققة و بين العديد من الظواهر الداخلية و الخارجية.

### الدورة الكاملة لعملية المتابعة:

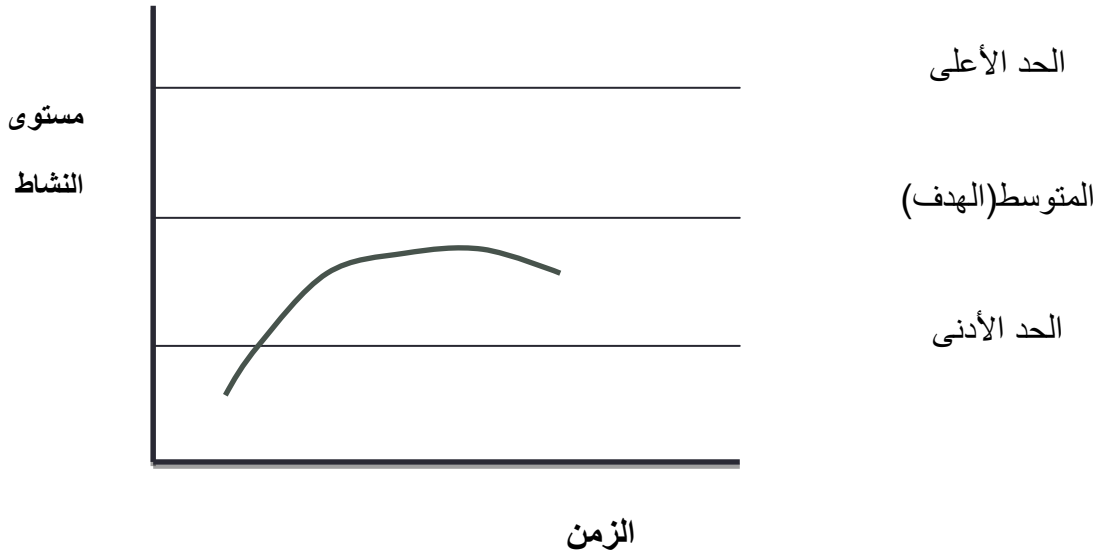
تقوم عملية المتابعة بهدف تحقيق الكفاية في استخدام الموارد المتاحة و الحد من الهدر و يتم ذلك من خلال دورة متكاملة تقوم فكرتها علي النحو التالي:-

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- تحديد مدي الإنحراف الممكن قبوله عن الهدف المحدد ( بمعنى تحديد الحد الأدنى و الحد الأعلى للأداء).
- الحصول علي مؤشرات متتالية عن مستوي الأداء و في فترات زمنية متعاقبة و تسجيلها علي خريطة للمتابعة توضح الحدود السابقة.
- رسم خط الإتجاه العام للأداء الفعلي و مقارنته بما يجب أن يتم ( أو بما هو مستهدف في الفترة القادمة) و اكتشاف الإتجاه الي الإنحراف.
- إجراء الدراسات و التحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الإتجاه الي الإنحراف و العمل علي منعه قبل وقوعه.<sup>٢</sup> و الشكل التالي يمثل خريطة المتابعة:

١ د. علي السلمي ، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مركز البحوث الدراسية ، ١٩٧٠م ، ص ٦

٢ د. علي السلمي ، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مركز البحوث الدراسية ، ١٩٧٠م ، ص ٨-٩

## شكل رقم (٥/١): خريطة المتابعة



المصدر: د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩

إن الدراسة التحليلية لتلك الخريطة توضح أن النشاط و إن لم يصل بعد الي المستوي المطلوب إلا أنه يميل الي اتجاه الرقم المستهدف، و من ثم يتضح أن إستخدام أسلوب خرائط المتابعة يحقق هدفين هما:

١- من خلال تجميع الإنجازات المتراكمة يمكن تحديد قيمة ما تم أدائه في أي لحظة زمنية و مقارنته بما كان مستهدفا حتي تلك اللحظة.

٢- بمد خط الإتجاه العام يمكن التنبؤ بما سيصير إليه الأداء و احتمال الإنحراف عن الهدف.

### الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

لابد من توافر ما يلي مسبقاً حتي يمكن تصميم خطة متابعة موضوعية تجد ما تتابعه علي أرض الواقع أما أهم هذه المطلوبات فهي:

١. أن يسبق التخطيط عملية المتابعة:

• إن العامل الأساسي في النجاح أو الفشل هو سلامة التخطيط وموضوعية المتابعة. فالتخطيط و المتابعة يستهدفان تحقيق نتائج محددة، فالخطة ترمى في الأساس الي تحقيق أهداف مرغوبة وبالتالي يصبح تحديد هذه الأهداف وتوصيفها بدقة هو المنطلق الحقيقي للتخطيط. كذلك فإن



المتابعة تسترشد بتلك الأهداف كميّار للمقارنة والتقييم والحكم على التنفيذ والإنجاز قياساً الى ما كان مستهدفاً. أي أن المعايير الرقابية يتم اشتقاقها أساساً من خطة العمل.

٢. تحديد الهدف من عملية المتابعة، حتي يتم تصميم خطة متابعة محددة لموضوع معين و لقياس مؤشرات محددة أيضاً.

٣. تحديد الوقت الزمني للمتابعة و دورية المتابعة بغية الحصول علي معلومات دقيقة نسبة لحساسية بعض المتغيرات لعامل الوقت.

٤. تحديد أساليب وطرق المتابعة: هل تتم عن طريق الملاحظة، التقارير، الإجتماعات... الخ

٥. تحديد الأدوار والمسئوليات: لتحديد مراكز المسئولية عن التقصير إن وجد. إن وجود هيكل تنظيمي واضح و محدد المسئوليات يسهل عملية المتابعة و يزيد من كفاءتها.

٦. وضع معايير الأداء (المؤشرات): بدون معايير لقياس الأداء يمكن أن يتم الأداء بأي كيفية. و نخلص الي أن وضع الخطة و تحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن لأي مدير أن يقوم بالمتابعة بدونهما.

و قد درجت المشروعات المختلفة علي وضع ما يعرف بالإطار المنطقي (Logical Framework) كخطة شاملة و كأداة لتحسين عملية تخطيط المشروعات (و تنفيذها و متابعتها لاحقاً) و يتكون من مصفوفة من أربعة أعمدة و أربعة صفوف وفق الجدول التالي:-

جدول رقم (٢/١): نموذج لإستخدام الإطار المنطقي في المجال الصحي

الافتراضات	البرهان	المؤشرات	ملخص	الهدف
	-الاحصاءات الصحية الرسمية: (المركز، الولاية، المحلية، الوحدة الإدارية)	- خفض نسبة الوفيات الناجمة عن أمراض معوية بنسبة ٥٠% خلال ٣ سنوات - خفض معدل الإصابة بالنزلات المعوية بنسبة ٥٠% خلال ٣ سنوات.	خفض معدلات الإصابة بالنزلات المعوية	
- سوف لن يكون هناك تراجع في الخدمات الصحية - النزلات المعوية	- المسوحات الأسرية المسوحات الأسرية	- حصول كل الأسر علي (١٥) لتر علي الأقل من الماء الصالح للفرد في اليوم بنهاية السنة الثالثة	زيادة إمداد و استخدام الماء الصالح	الغرض

ترجع لاستخدام المياه الملوثة إضافة للعادات/الممارسات الصحية الخاطئة (النظافة)		- بعد أقرب مصدر للمياه الصالحة لا يزيد عن (٥٠٠) متر في المتوسط بنهاية العام الثالث.	
			<b>المخرجات (النتائج)</b> - إنشاء أنظمة إدارة تشاركية لتحديد الإحتياجات و التخطيط و المتابعة - تحسين مصادر المياه الصالحة - رفع مستويات الوعي الصحي
			<b>الأنشطة (المدخلات)</b> - تكوين لجان استخدام المياه - تدريب لجان المياه في مجالات إجراء المسوحات و التخطيط و المتابعة و كتابة مقترحات المشاريع - قيام المجتمعات المحلية بالمسوحات الأولية و مسوحات تحديد الإحتياجات (لإستخدام المياه) و تقديم المقترحات

المصدر: الإستشارات الإقتصادية و الإدارية - البرنامج التدريبي لكوادر الحكم المحلي - مشروع الإعمار وإعادة التأهيل بمحيطي أبوحممد و بربر، الشريك، ٢٠٠٨م

و يحاول الإطار المنطقي طرح الأسئلة الآتية:-

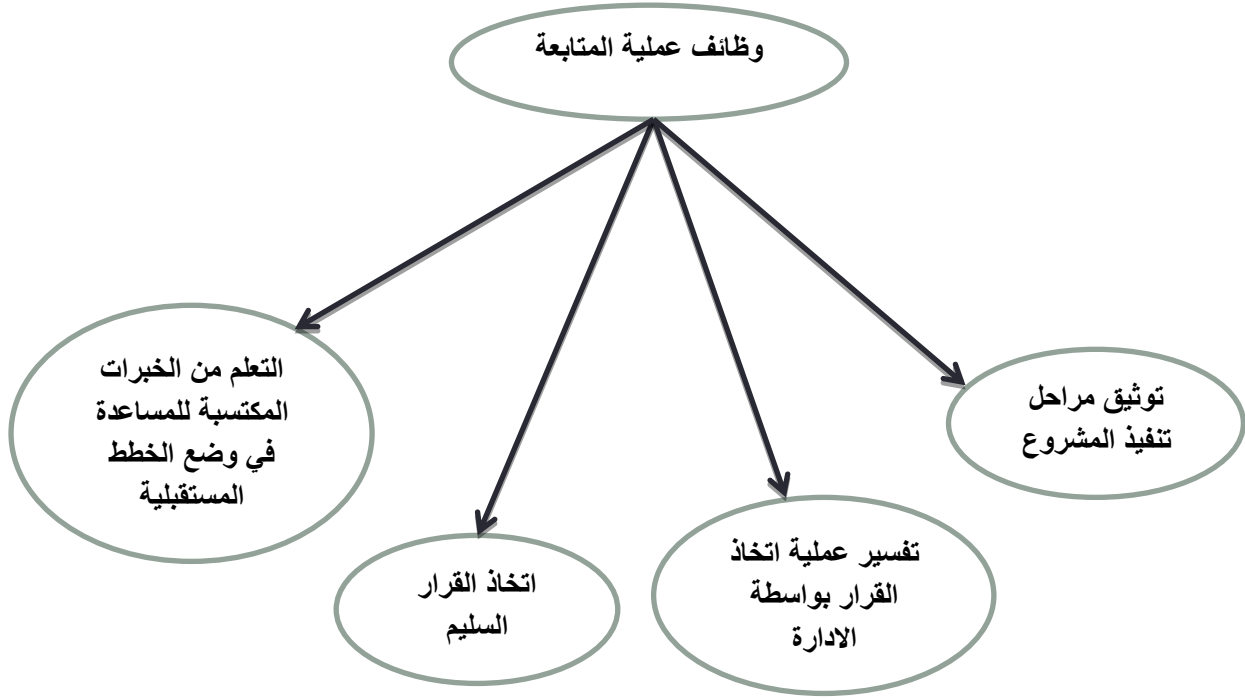
- ماذا نريد أن نحقق (المقصد / الهدف)؟
- كيف نتمكن من تحقيق ما نريد (المخرجات / الأنشطة)؟
- كيف ندري أننا بلغنا مقصدنا (المؤشرات)؟

- ماذا يبين لنا أننا بلغنا مقصدنا (البرهان)؟

- ما هي المشكلات / المخاطر المحتملة (الإفتراسات)؟

أما أهم وظائف عملية المتابعة فيمكن تمثيلها كما يوضح ذلك الشكل التالي:-

شكل رقم (٦/١): وظائف عملية المتابعة.



المصدر: ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: أكتوبر ٢٠١٠م - سبتمبر ٢٠١٣م ، ص ٥٤

من الشكل السابق يتضح أن وظائف عملية المتابعة تتمثل في:-

١- توثيق مراحل تنفيذ المشروع: أي أن الرصد الذي يتم للتقدم المادي أو المالي للمشروع يدوياً أو إلكترونياً أو كلاهما يمثل سجلاً و ثباتاً و توثيقاً لإنجازات المشروع حسب توقيتات بعينها و يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و مقارنتها مع التقديرات التي وضعتها الخطة فالمتابعة توثق عدد المناشط و نسبة تنفيذها. كما أنها تمثل مادة مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و تطوير الأداء بناء علي رصيد و تجربة و خبرة تراكمية سابقة.

٢- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة: بما أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج في المقام الأول إلي معلومات و هذه المعلومات تحتاج إلي مصدر موثوق و مصدرها الأساسي هنا هو عمليات المتابعة التي تقوم بها الجهات الاشرافية المعنية و بتوجيه و مساعدة القائمين علي أمر المتابعة وفق

جدولة زمنية محددة و بالتالي يعتبر دور المتابعة محورياً في تفسير لماذا اتخذت الإدارة قراراً بعينه دون غيره؟ و الرد هو أن ذلك قد تم بناء علي البيانات والمعلومات التي تلقاها متخذ القرار من جهات المتابعة.

٣- من وظائف المتابعة ايضاً تمكين الإدارة من عملية الوصول الي اتخاذ القرار السليم - و الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية برمتها - و هنا تمت المتابعة الإدارة بكمية من المعلومات و التي توفر عادة عدة بدائل للاختيار و بعد التحليل، تختار الإدارة من بينها البديل الأمثل و من ثم فإن عملية المتابعة تسهم في و تساعد الادارة في اتخاذ القرار السليم.

٤- من وظائف عملية المتابعة أيضاً هو التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية. أي أن الأخطاء التي يتم اكتشافها مثلاً أثناء عملية المتابعة يتم تجنبها في المستقبل و بالتالي فإن المتابعة تسهم بقدر كبير في تطوير عملية التخطيط بالمنشأة المعينة. و عليه فإن المتابعة نفسها تعتبر أداة للتعلم وحل المشكلات.

**أما علي مستوي وحدة المتابعة والتقييم فتتمثل وظائفها في:**

- ١- تصميم و تنظيم تدفق منتظم للمعلومات ذات الصلة كماً و نوعاً.
- ٢- تحليل ما يجمع من بيانات و معلومات بغرض التأكد من تنفيذ المشروع وفقاً للخطة المرسومة و التعرف علي ما قد يحدث من تأخير مما يتعين حسمه فوراً. أما المسائل التي تتطلب اهتمام مدير المشروع أو السلطات العليا لإدارة المشروع و اتخاذ إجراء بشأنها فيجب أن تعرض علي مدير المشروع أو من خلاله علي السلطات العليا. و الغرض الرئيسي لهذه الوحدة هو مساعدة المدير في الإضطلاع بأعمال المتابعة و التقييم الجاري للمشروع أثناء التنفيذ حيث تنصدر هذه العمليات اهتمامات مدير المشروع للتأكد من تحقق أهداف مخرجات المشروع المستهدفة.<sup>١</sup>

#### **أهداف عملية المتابعة:**

الغرض الأساسي للمتابعة هو تحقيق الأداء الكفؤ و الفعال للمشروع من خلال تغذية إدارة المشروع بجميع مستوياتها بالمعلومات الحقلية و بذلك تتمكن الإدارة من تحسين خطط التنفيذ و اتخاذ

---

١- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٥٧

٢- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم) المرجع السابق، ص ١٥٣

الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لمواجهة أي قصور أو عقبات. فالمتابعة إذن هي جزء من نظام تزويد الإدارة بالمعلومات و هي نشاط داخلي في الوقت ذاته لا تنفصل عن وظيفة الإدارة و جزء أساسي من ممارسات الإدارة بجميع مستوياتها<sup>١</sup>

كما تهدف عملية المتابعة للتأكد من أن:-

- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- تم تحديد مواطن القوة وفرص التحسين في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلي مراجعة.

- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

**الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة:-**

- ١- تأخير إنجاز العمل.
- ٢- التأخير في حل الصعوبات و المشكلات التي تواجه العمل.
- ٣- الإسراف في التكلفة و استخدام الموارد.
- ٤- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع.

**أساليب و طرق المتابعة:**

- تتم المتابعة من خلال الإطلاع على تقارير وسجلات أنشطة المشروع.
- تتم المتابعة من خلال الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ أنشطة المشروع - و كما يقال Seeing is believing أي أنه - ليس من رأي كمن سمع - و أن المصادقية و الموثوقية تتحقق أكثر بالنظر أو الوقوف ميدانياً علي واقع الحال، و يلزم عند الزيارة الميدانية اصطحاب الخطة، تحديد غرض الزيارة، إعداد استمارة جمع البيانات، إشراك أصحاب المصلحة في الزيارة الميدانية...الخ

- كما تتم المتابعة من خلال الملاحظة المنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين و أداء العاملين بالمشروع.
- و تتم المتابعة أيضاً من خلال عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع وكافة الشركاء.
- خطوات عملية المتابعة:**

الشكل التالي يوضح تتابع خطوات عملية المتابعة:

شكل رقم (٧/١): خطوات عملية المتابعة:-



المصدر: الخير حامد أبو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development

من الشكل السابق يتضح تسلسل خطوات عمليات المتابعة كنشاط إداري يتسم بالموضوعية و ذلك علي النحو التالي:-

١- حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: هل هي كمية أم نوعية أم خليط من هذا و ذلك؟ و تتبع أهمية هذا التحديد في وجود فهم مشترك و من ثم إتفاق الفريق المكلف بجمعها علي رؤية موحدة كما أن هذ التحديد يسهل مهمة تحديد المدخلات اللازمة للتنفيذ من الوقت اللازم للإنجاز، الميزانية المطلوبة، المعدات و التسهيلات و أدوات العمل و قبل كل ذلك تحديد الكادر البشري الذي يقوم بتنفيذ مثل هذه المهمة.

٢- تصميم التقارير / النماذج / الجداول لجمع البيانات و المعلومات:-

تتكامل هذه الخطوة مع سابقتها باعتبار أن الخطوة الأولى تحدد - و بشكل كبير- مسار الخطوات التالية من حيث تصميم الوعاء المناسب لجمع البيانات و المعلومات بشكل يحقق الكفاءة و الفاعلية و

السرعة فهل يتم جمع هذه المعلومات من خلال إستمارة سابقة التصميم أم تقرير وصفي، نماذج أو جداول مصممة بغية الحصول علي معلومات بطريقة محددة ليتم تفرغها و تحليلها و الحصول علي النتائج المطلوبة.

٣- **تحديد مستوى الأداء المقبول ( المعايير):** و تشكل هذه المرحلة الخطوة الثالثة في نظام مراحل المتابعة إذ لا بد من تحديد قاطع لحد أدني و حد أقصى للأداء المقبول لمعرفة المساحة التي يمكن للأداء التحرك في دائرتها و إذا بدا أن الانحراف غير طبيعي فإن الأمر يقتضي مراجعة و تقصياً لمعرفة أسباب الإنحراف والعمل علي معالجته و اتخاذ التدابير اللازمة بعدم تكرارها.

٤- **تصميم نظام لجمع المعلومات:** و المعروف أن للنظام مدخلات، عمليات و مخرجات و من ثم فإن تحديد أهداف النظام في حد ذاته يعتبر محدداً هاماً للنجاح في تحديد بقية المراحل التي تلي ذلك من مسار يبدأ بتوفير الكادر البشري الملائم، و أدوات عمله، و قواعد بياناته و تشغيلها... الخ لتكون مخرجاته توفير المعلومة بالدقة و السرعة المناسبين.

٥- **تسجيل و حفظ نتائج المتابعة:** الخطوة الخامسة تتمثل في تسجيل نتائج المتابعة في المراحل و الأوقات المختلفة لأن عملية المتابعة هي عملية مستمرة و متكررة و لأن هذا النوع من الرصد ينتج بالضرورة مؤشرات تدل علي إحدي الحالات الآتية: إما التقدم أو الثبات أو التراجع و هذه المؤشرات بدورها توفر معلومات مهمة لمتخذ القرار .

٦- **الخطوة السادسة و الأخيرة في هذا النظام هي تقديم المعلومات لمتخذ القرار كدعم و إسناد و** مساعدة له في تسهيل عملية إضلاعه بمهامه علي الوجه الأكمل و أهمها بالطبع عملية إتخاذ القرارات باعتبارها جوهر العملية الإدارية كما ورد سابقاً و عليه يمكن القول أن المتابعة - ترفد الإدارة بالمعلومات الهامة و التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل المنشأة من خلال إسهامها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات و قد أصبحت المعلومات إحدي عناصر الإنتاج الحرجة.

و يري البعض الآخر من كتاب الإدارة أن هناك أربعة أنشطة رئيسة و متصلة لعملية المتابعة و أن هذه الأنشطة هي:-

١- جمع المعلومات: و يتم من خلال السجلات الإدارية، التقارير، الملاحظة، المقابلة، المسوحات... الخ

٢- تحليل المعلومات و إعداد التقارير: و يتم التحليل من خلال طرح ثلاثة أنواع من الأسئلة و هي:-

- أسئلة وصفية: ماذا؟ من؟ أين؟ متي و كم؟ للبحث عن فهم و وصف تنفيذ الخطة أو مكوناتها.
- أسئلة معيارية: حول ماذا تم؟ مقارنة مع ماذا يجب أن يكون؟ مثل: هل حقننا أهدافنا؟ و هل أنفقنا بالقدر الذي خططنا له؟

- أسئلة سبب - نتيجة: و تحاول مثل هذه الأسئلة تحديد آثار خطة ما أو أحد مكوناتها، و السؤال الرئيس هنا هو: ما هو الفرق الذي أحدثه أحد مكونات الخطة؟ و هذا النوع من الأسئلة يهتم عادة فيما إذا كانت النتيجة المقصودة أو الأثر قد تم تحقيقه كنتيجة للتدخل التطويري و ليس لأي سبب آخر. و يساعد التحليل علي غربة و تصنيف البيانات التي جمعت لاكتشاف العلاقات في البيانات و إعطاء معاني لها تساعد في إعداد التقرير و من جانب آخر فإن لهذه التقارير عدة أنواع:-

- تقارير دورية تصف الانجاز:(غالباً ربعية)، لدعم الاشراف الروتيني علي تنفيذ الخطة عبر الأقسام المختلفة و غالبا ما تكون مثل هذه التقارير للإستخدام الداخلي و يجب أن تعكس هذه التقارير النشاطات المختلفة التي نفذت خلال المدة الزمنية قيد النظر، كما يجب أن تستخدم كأساس لتنظيم اجتماعات دورية داخلية للمراجعة علي مستوى القسم، و يتكون تقرير الأداء النموذجي من مصفوفة متابعة يتم تعبئتها لكل نشاط، بالإضافة الي ملخص في النهاية يحتوي علي:-

- تقييم عام للأداء المتحقق خلال الفترة التي يغطيها التقرير.
- ايراد تعليق محدد يصف المعوقات التي تمت مواجهتها، و اقتراحات دقيقة لإجراءات التصحيح و التحسين.

### عناصر خطة المتابعة:

- أما أهم عناصر خطة المتابعة فتتألف من الآتي:-
- الأهداف - أي ما هي أهداف خطة المتابعة: إذ يجب أن يحدد القائم بعملية المتابعة ماذا يريد من قيامه بهذه العملية و بالتالي إعداد العدة المناسبة للقيام بها.
- أنشطة المشروع - حيث يتم تحديد الأنشطة المستهدفة بالمتابعة
- أساليب المتابعة- و هنا يتم تحديد الأساليب المناسبة التي سوف يتم استخدامها في عملية المتابعة: إذ هل تتم عبر الاجتماعات؟ عمليات الإستقصاء؟ الزيارات الميدانية؟ الملاحظة؟ التقارير الدورية؟ أم خليط من هذا و ذاك؟ و ذلك للإستفادة منها لاحقاً في تقييم الحالة موضع المتابعة.



- المخرجات المتوقعة - و يقصد بها مخرجات المتابعة أو النتائج التي يتوقع الوصول إليها بعد تنفيذ المتابعة لأن التوقعات تمد المتابع بمزيد من قوة التركيز علي ما هو مقبل عليه.
- المؤشرات- أي تحديد مؤشرات قياس الأداء المطلوب.
- القائم بعملية المتابعة- من المسئول عن القيام بعملية المتابعة: أي أن تحديد الشخص المسئول عن متابعة نشاط معين يعد أمراً في غاية الأهمية.
- الميزانية - لا بد من تحديد ميزانية لإجراء عملية المتابعة و التي تكون ٥% في المتوسط من جملة موازنة المشروع حسب ما تشير به الأدبيات المتعلقة بهذا المجال.
- توقيتات المتابعة - أي هل هي متابعة دورية أم حسب النقاط الحرجة و الهامة (Milestones) في المشروع أم كلاهما...الخ. هذا و تصنف المتابعة علي أساس طبيعتها و مصدرها كما يوضح ذلك الجدول التالي:

شكل رقم (٨/١): أنواع المتابعة:-

أ - من حيث طبيعتها	ب - من حيث مصدرها
المتابعة الفنية	المتابعة الداخلية
المتابعة المالية	المتابعة الخارجية

المصدر: الخير حامد ابو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development

ثانياً: تقييم الأداء :-

التقييم :- لغة هو تحديد القيمة أو المستوى.

أما إصطلاحاً فهو عملية مقايسة أو معايرة أمر ما على مستوى معلوم بالضرورة أو متفق عليه مسبقاً أي قياس النتائج والآثار المحققة بما يتيح إستقراء الدروس المستفادة التي تمكن من رفع الكفاءة والفعالية للخطة أثناء سيرها وفرص التحسين في حالة إعادة تبني الخطط /البرامج/ المشروعات المماثلة. أيضاً هو عملية تقييم المدى الذي وصل اليه مستوي تنفيذ أهداف المشروع المحددة (١).

١ Richard Caldwl, Op.Cit. ,P:٩٨

٢-المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٤٨

- وأيضاً يُعرف التقييم بأنه:- إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المختارة، والكشف عن مجالات التخلف أو الإنحراف في التنفيذ، والعمل على تصحيحها وتقييم مسار الأنشطة بالتنظيم.

- كما يعرف التقييم أيضاً بأنه التحقق من أن المشاريع و برامجها تبلغ غاياتها بالفعل - و يتركز التقييم علي عملية المقارنة و إبداء الرأي و يكون ذلك عادة في شكل مؤشرات مقارنة بين الإنجازات و التقديرات الأولية المالية و الإدارية<sup>(١)</sup>

### تقييم الأداء :-

"يقصد بتقييم الأداء استخدام المنطق و أساليب التقييم الموضوعية للحكم علي الإنجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات و الأنشطة المختلفة " (٢) .

كما عرف K.Sastry تقييم الأداء علي أنه " التعرف علي مدي تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة "

بينما عرفه آخرون بأنه عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة " كما يعرف التقييم أيضاً بأنه هو التحليل النهائي للنجاحات و الإخفاقات للوحدة المعنية حسب الأهداف المعلنة و الموضوعية و معرفة الآثار (الأهداف متوسطة الأجل ) و التأثير (للأهداف طويلة الأجل )، وعلي هذا الأساس فإن عملية التقييم تقوم علي مقارنة و تغليب إحدى الجانبين علي الآخر إما الجانب الإيجابي أو السلبي.

و من هنا فإن تقييم الأداء أو تقييم الكفاية الإنتاجية لأي مؤسسة سواء كان مؤسسة إنتاجية أو خدمية أو تجارية يشير الي قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما كان مخططاً له كماً و نوعاً و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات حسب العناصر المكونة للنشاط المعين مع تحديد أوجه القصور و الإنحراف (إن وجدت) و معرفة أسبابها و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل.

و دوماً تحتاج الإدارة الي تقييم النتائج للتأكد من أنها هي النتائج التي كانت مرغوبة و مقصودة في الخطة فعلية التقييم إذاً هي استكمال للرقابة (المتابعة)، و امتداد لها كما أن المتابعة نفسها هي شكل من أشكال التقييم.

---

٢ علي السلمي، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص ١٨٩

من العرض السابق يري الباحث أن المتابعة و التقييم نظامان متكاملان يكونان نظاماً للمعلومات يجعلنا نتفاعل مع التغيرات المختلفة :إجتماعية، إقتصادية، فنية و إدارية،...الخ، و يقدمان للإدارة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التحكم في العمل.

### أهداف عملية التقييم:-

تهتم المنشآت بعملية التقييم للإستفادة منها في الآتي:-

- ١- التعلم - الإستفادة من الأخطاء و السلبيات و تحويلها إلي طاقة إيجابية في المرات القادمة.
- ٢- للتأكد من أن المشروع يسير حسب ما هو مخطط له.
- ٣- الرقابة - تقارير التقييم أداة رقابية من أصحاب المصلحة علي منفذي المشروع.
- ٤- يساعد في التحقق من مدي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها.
- ٥- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء علي مدي كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة.
- ٦- الإسهام في التطوير الشامل للمؤسسة.
- ٧- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة المعنية.
- ٨- تحقيق مستوي أفضل من الرضا لدي أصحاب المصلحة.

إن تقييم الأداء الفعال بالإضافة إلي تطويره لمجموعة من المعايير الكمية و النوعية التي تهدف الي زيادة الإنتاجية و الجودة، يحاول أيضاً تطوير مجموعة من المعايير لقياس مستوي رضا المستفيدين.

و قد يكون التقييم داخلياً تقوم به إدارة المشروع أو خارجياً تقوم به الجهات الممولة أو جهات أخرى محايدة أو بمشاركة المستفيدين و علي كلٍ فإن النتيجة المبتغاة هي واحدة تتمثل في تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً.

### ماذا نُقيم؟

إن تعدد مظاهر النشاط لأي مشروع وتباين واختلاف المشاكل التي تتعرض لها الإدارة يجعل المشكلة الأساسية في موضوع تقييم الأداء علي مستوي المشروع هو اتخاذ قرار حاسم بالنسبة للسؤال من أين نبدأ عملية التقييم؟ ما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟ كيف نختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء؟

و لا شك أن الوصول إلي طريقة محددة ودقيقة لتقييم الأداء في المشروع ينبغي أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتي نصل إلي طريقة للتقييم تتميز بالصفات الآتية:-

١- يجب أن تكون طريقة التقييم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشروعات في الأنواع المتباينة من الأنشطة.

٢- يجب أن تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها تعكس صورة واضحة عن موقف المشروع موضوع التقييم.

٣- يجب أن تعكس الطريقة كلتا جانبي الأداء: الكمي و الكيفي.

٤- يجب أن تعكس الخطة أو طريقة التقييم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة و يلاحظ علي أنه لم يعد كافياً التركيز فقط علي الناحية المالية والمحاسبية من نشاط المشروع، إذ رغم أهمية التحليل المالي إلا أنه ليس المتغير الوحيد للإستدلال علي مدي نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المنوطة بها، و بالتالي فإن تقييم الأداء ينطوي علي فكرة مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الإتفاق عليها ومحاولة التعرف علي نواحي القوة أو الضعف في المشروع من خلال تفسير الفروق بين الناتج الفعلي والهدف المخطط إذ تكشف تلك الفروق عن نواحي القوة في المشروع ل يتم تشجيعها وتدعيمها أو نواحي الضعف ونقاط الإختناق في المشروع وبالتالي تعمل الإدارة علي التغلب عليها و تحسينها.

إن طبيعة عملية التقييم ترتبط بعدة متغيرات تمثل أنشطة مختلفة و متكاملة لإنجاح المشروع و بالتالي تتطلب أنواعاً مختلفة من التحاليل بالإضافة إلي التحليل المالي المرتبط بالجوانب المالية فقط فمثلاً كفاية الأفراد و مدي توفر الحاجة لديهم للإنجاز أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوطة بهم مثلاً لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية.

بناءً علي كل ما تقدم يري الباحث ضرورة الأخذ في الإعتبار تكامل أبعاد و محاور التقييم عند القيام بأي عملية للتقييم حتي نصل الي تقييم شامل و ذي موثوقية يعكس صورة واضحة للأداء<sup>١</sup> و للحصول علي تقييم أتم و أكمل و أشمل يجب الأخذ في الإعتبار الأبعاد الآتية:

٢

**تقييم الصلة -** و هي تتعلق بطرح تساؤلات حول هل تم اختيار غايات وأهداف جيدة ومناسبة عند إعداد الخطة.

١ د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص.

٢ د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م، ص (١٨ و ما بعدها .

**تقييم النواتج:**-تقدير مدى استخدام المخرجات بواسطة المجموعات المستهدفة، وما هو التغيير الذي حدث لهذه المجموعات المستهدفة كنتيجة للتدخل التنموي.

**تقييم الأثر:** أي تقييم الأثر الكلي للتدخل التنموي و الذي يمكن تحديده من خلال:

- تقويم تأثير النتائج في المدى الطويل على المستهدفين.
  - فعالية المعلومات المجموعة عن قياس الأثر.
  - أثر تداخل نواتج المبادرات التنموية المختلفة على البيئة الواسعة وتأثير ذلك على المستهدفين.
- تقييم الإستدامة:**مدى استمرار تحقق النتائج بعد إكمال تنفيذ البرنامج أو المشروع وهل صارت من ضمن الخدمات التي تقدم بانتظام، فالإستمرارية لا تقاس باستمرار المشروع أو البرنامج إنما بإستدامة إحداث ذات النتائج بعد خروج أو إنتهاء المشروع المعين علي صعيد القطاع الخاص أو المنظمات و تطوير أهداف جديدة علي مستوي القطاع الحكومي.
- و بإجراء تقييم لكل الجوانب المشار إليها بعاليه يمكن الوصول الي تحديد حقيقي لحجم الفجوة أو الهوة بين المستهدف و المحقق فعلاً و أيضاً تحديد العناصر المكونة لهذه الفجوة في الأداء و تحديد العلاج الناجع لها إما من خلال مراجعة الخطة و أهدافها، تعديل المعايير أو حتي تعديل المسار بأكمله و سلك مسار جديد بناءً علي نتائج التحليل.

مما سبق نخلص الي أن خصائص نظام تقييم الأداء الفعال تتسم بالآتي:-<sup>1</sup>

١- الشمول: بحيث يغطي التقييم كل أوجه النشاط بالمشروع سواء الإدارية أو الإنتاجية المباشرة أو

غير المباشرة ، كما يغطي النظام كذلك كل أجزاء التنظيم و مستوياته دون عزل.

٢- الوضوح :- يجب أن يحتوي النظام علي معايير واضحة تمثل مستويات الأداء المستهدف، و كذلك

يجب أن تكون عناصر التقييم و مجالاته و طرق قياسه واضحة للمسؤولين عن التقييم و المتأثرين به.

٣- السرعة:- فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي و إجراء التقييم قصيرة نسبياً، كلما أمكن تعديل

الأوضاع و تصحيحها في الوقت المناسب.

٤- التكامل مع العمليات الإدارية: - إن فعالية التقييم تتوقف الي حد بعيد علي مدى تكامله مع نظم

التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات و تقوم فكرة التكامل بين التخطيط و التقييم علي أساس أن كل

١ د. علي السلمي ، الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٤

مستوي من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للمستوي الأدنى مباشرة. كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذه للقرار و ليس بعده.

و عملية التقييم عموماً يتولد عنها الإجابات الآتية: <sup>1</sup>

- I. معرفة درجة انجاز العمل.
- II. قياس درجة التقدم المحرز في العمل.
- III. تحديد درجة تحسين ال أداء.
- IV. معرفة نقاط القوة و الضعف في نظام العمل.
- V. معرفة مدي تاثير الجهود المبذولة.
- VI. معرفة مدي ملائمة التكاليف للعمل المبذول.
- VII. معرفة أهمية المعلومات و مدي الحاجة اليها.
- VIII. تبادل الخبرات.
- IX. تحسين الفاعلية.
- X. إعطاء الفرصة للتخطيط الجيد.

و هذه الإجابات تصدر أحكاماً قيمية ( Judgements ) للعناصر المختلفة و من ثم تحدد النتائج المحققة حتي يتسني تصحيح الانحرافات عن الأداء المستهدف (إن وجدت). ففي المثال الذي ورد( ص:٤٥) من هذا البحث كان يجب علي المصنع (أ) أن يدرس الأسباب التي جعلته ينتج ٣٠,٠٠٠ وحدة فقط في السنة في حين أنه كان من المفترض أن ينتج ٤٠,٠٠٠ وحدة، ما هي العوائق و العقبات التي أدت الي حدوث مثل هذا الانحراف في الخطة الإنتاجية؟ هل كانت الخطة الإنتاجية طموحة أكثر مما يجب، أم أن إمكانيات المصنع لا تساعده علي تحقيق هدفه الإنتاجي، و هنا لا بد من الإشارة إلي أن الخطة يمكن أن تكون طموحة و لكنها في ذات الوقت يجب أن تكون واقعية و قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المادية و المالية و البشرية المتاحة للمنظمة و الإبتعاد عن المغالاة في وضع أهداف وهمية تقتقر لمقومات تحقيقها لأن عالم الأحلام و الأمانى الطيبة ليس له مكان في هذا المقام علي وجه التحديد. كما يجب أن تركز عملية التصحيح علي الانحرافات

١ د . محمد محمود بركات و آخرين ، تقييم المشروعات الاجتماعية الريفية ، ٢٠٠٢م ، بدون ناشر أو مكان نشر ، ص ٢

الجوهريية التي تؤثر سلباً علي تحقيق الأهداف وعادة ما يتم التغاضي عن الإنحرافات البسيطة و التي تكون في الحدود المسموح بها.

ولمزيد من الايضاح نورد الشكل التالي الذي يبين أولويات نظام المتابعة والتقييم الفعال:-

شكل رقم (٩/١): أهم المناشط الرئيسية و الأولويات لنظام المتابعة والتقييم الفعال

المناشط ذات الأولوية أثناء مرحلة تصميم النظام	المناشط ذات الأولوية في مرحلة تنفيذ النظام	المنشط الأساسي
تحديد العناصر الأساسية للنظام ليتم دمجها في نظام إدارة المشروع مثال: الشركاء الأساسيين، الترتيبات المؤسسية، متطلبات الموارد.	المراجعة و التعديل المستمر لتأكيد الفاعلية في تقييم نتائج المشروع و تحقيق الأهداف المرسومة، تعيين مدير النظام، طلب الإستشارات الفنية إذا دعا الحال	<b>تصميم النظام</b>
أثناء مرحلة تصميم المشروع فإن مؤشرات الأداء الأساسية يجب تحديدها لتقييم مخرجات و آثار المشروع، تحديد المستهدفات لكل مؤشر لبناء النتائج المتوقعة (مؤشرات الكفاءة، الجودة، النتائج، الانتاجية) محددة بإطار زمني + ترتيبات لتقارير و تحديد دورية التقارير والمسئول عنها و كذلك تحديد مصدر البيانات الميدانية و طريقة جمعها.	التتبع المستمر للمؤشرات لتأكيد ملاءمتها لاحتياجات أصحاب المصلحة.	<b>تحديد مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)</b>
إجراء مسح خط الأساس لتحديد الوضع الراهن- إجراء مسح إحصائي للإستفادة منه لاحقاً في تحديد أثر المشروع.	قد تتبع الحاجة لإجراء مسح خط أساس إضافي في حالة مستجدات مثل إضافات جديدة للمشروع	<b>مسح خط الأساس</b>
إعداد نظام المتابعة والتقييم التفصيلي كجزء من إعداد خطة تنفيذ المشروع (ربما يحتاج الأمر لتتبع نظام المتابعة أثناء تنفيذ المشروع). تكثيف طرق جمع البيانات لتشمل البيانات الأولية و الثانوية لكل محور مع تحديد المسئولية و توقيت جمع البيانات.	توفر خبرة تنفيذية مؤهلة، تقييم داخلي و خارجي. مسئولية وحدة المتابعة والتقييم عن فعالية النظام .	<b>التحديد التفصيلي للنظام و طريقة تشغيله</b>
- تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المتابعة و التقييم المحتملين مع تحديد الاستشارة المطلوبة. - قد يحتاج الأمر الي تحليل مؤسسي.	إقامة ورش عمل و تدريب مناسب: قد يحتاج الأمر الي تسهيل عمليات المشاركة لبناء قدرات الشركاء .	<b>بناء قدرات موظفي المتابعة و التقييم</b>
إعداد ميزانية تفصيلية لنظام المتابعة و التقييم ضمن ميزانية المشروع تشمل علي بنود: التدريب، تعيين العاملين، الإستشارات الفنية، المسوحات، الدراسات، الورش و المعدات.	صرف علي النظام من خلال بنود الميزانية.	<b>وضع ميزانية وحدة المتابعة و التقييم</b>
تحديد المسئولية عن كل نشاط	- متابعة جمع و تحليل و استخدام البيانات . - تتبع المؤشرات المحددة في الإطار المنطقي	<b>جمع و ادارة و استخدام معلومات</b>



المتابعة والتقييم	- تحويل البيانات الميدانية الي معلومات لإدارة المشروع.
تقييم تشاركي بواسطة أصحاب المصلحة	-حدد أصحاب المصلحة بما في ذلك المستفيدين -حدد المحفزات الضرورية لقيام نظام متابعة و تقييم فعال
إجراء تقييم الأثر الدوري للمستفيدين	- بناء علي إجراء مسح خط الأساس المبسط و الإحصاءات المكتتبية - حدد عدد و مكان المجموعات المستهدفة.
تقييمات مستقلة	حدد الجهات التي تقوم بالتقييم أثناء المرحلة الأولى للمشروع لتكون مسئولة مع تحديد المنهجية التي ستتبع.
إعداد التقارير و توزيعها	تحديد متطلبات إعداد التقارير(الطباعة + دورية التقرير) مع تحديد الجهات التي يوزع لها التقرير .
إستخدام الإدارة للنظام من أجل الأهداف المرسومة	حدد الجهات الأساسية المسؤولة في كل المستويات الإدارية.
	تأكيد المشاركة المستمرة و النشطة من قبل أصحاب المصلحة في كل المراحل. تأكيد تحفيز تنفيذ المتابعة و التقييم المبنية علي النتائج. إجراء نقاشات دورية لأصحاب المصلحة و ورش عمل بمشاركة المستفيدين لتقييم أثر المشروع. إدارة المشروع تسهل عملية التقييم و تقوم بالإجراءات التصحيحية اللازمة. تأكيد أن تقارير المتابعة و التقييم تصل للعمامة عبر وسائل الإتصال المختلفة. إستخدام الأساليب المبسطة في صياغة التقارير مع المرونة الكافية بحيث تستجيب لاحتياجات مستخدميها و هم: أصحاب المصلحة، المستفيدين، المنفذين، الإدارة، الممولين، ...الخ. تأكد بإستمرار من أن النتائج الأعلى تتحقق في إطار أهداف المشروع.

Source: Dieter Muller- Praefcke, et al ,The Use of Monitoring & Evaluation in Agriculture & Rural Development Projects, Prepared under the FAO/ World Bank Cooperative Programme, FAO , ٢٠١٠ P.٢٧

مما سبق نخلص إلي أن الخطوات المتبعة في إنشاء نظام للمتابعة والتقييم تكون علي الوجه الآتي:

يجب أن تبدأ مهمة تصميم نظام المتابعة والتقييم لمشروع ما أو برنامج ما في مرحلة الإعداد بعد أن يتم إقراره و يصبح مجازاً للتنفيذ وذلك للأسباب الآتية:-

١- الإهتمام بالمتابعة و التقييم يشجع علي إتباع الأسلوب المقنع في التفكير و تُحدد الأهداف و الإفتراضات و النشاطات بصورة واضحة.

٢- يمكن ذلك من إتخاذ الإجراءات المالية منذ البداية لتغطية تكاليف المتابعة والتقييم.

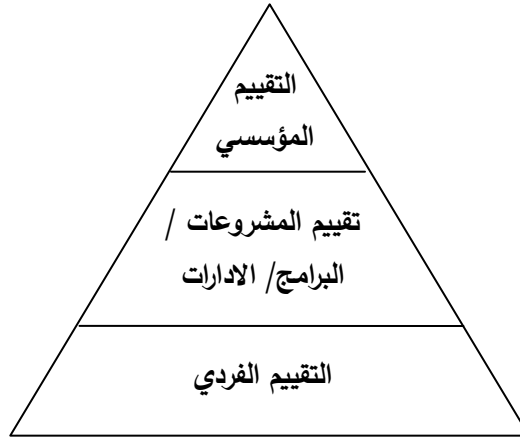
٣- يمكن من البداية دمج المتابعة و التقييم في تصميم مختلف العناصر كمتابعة العناصر التجريبية بدقة أو إعادة النظر في الإفتراضات التي يقوم عليها المشروع في مرحلة مبكرة من صياغة المشروع.

٥- يجب وضع خطة المتابعة والتقييم بالتزامن مع وضع خطة العمل - لايجاد ترابط عضوي

بين معايير قياس الأداء و أهداف الخطة (١)

و الشكل التالي يوضح المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات:

شكل رقم (١٠/١): المستويات المختلفة للتقييم داخل المنظمات



المصدر: محمد مصطفى الفولي و تامر محمد الفولي، جمهورية مصر العربية و مؤسسة فريدريش آيبرت الألمانية، التخطيط

الاستراتيجي المؤسسي، ٢٠١٣م، ص ٩٨

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٦٢.

## الاحتياجات الوظيفية للمتابعة و التقييم:-

يختلف نموذج وحدة المتابعة و التقييم و المستوي الذي تعمل فيه و عدد العاملين بها حسب طبيعة و حجم المشروع. و لكن بصفة عامة هناك ضرورة لوجود موظفين يعملون بصفة مستديمة في هذه الوحدات للحد من أو تقليل الحاجة للإستفادة من الخبرات الخارجية من المستشارين أو من هيئات التدريس بالجامعات المحلية، و ذلك لتفادي المشاكل التي قد تتجم من حالات الإستعانة بالخبرات الخارجية و طبيعة الصلة المتقطعة و المؤقتة بين هذه الخبرات و إدارة المشروع. كما أنه و في مثل هذه الحالات قد تتحول أنشطة المتابعة و التقييم الي بحث أكاديمي تتم فيه عملية إسترجاع المعلومات بصورة بطيئة<sup>1</sup>.

و علي الصعيد الزراعي يفضل دائماً أن تكون وحدة المتابعة و التقييم من فريق متعدد التخصصات يضم تخصصات الإقتصاد الزراعي و الإجتماع و التخصصات الفنية الأخرى ذات العلاقة بالمشروع، مع الخبرة و التدريب في المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و الإلمام التام باحتياجات و قيم المجتمع الريفي.

و عموماً تبدأ عملية المتابعة و التقييم في مرحلة التخطيط و تستمر حتي انتهاء مدة الخطة و خلال مراحل قياس المردود.

### البيانات الكمية و النوعية المطلوبة لأغراض المتابعة و التقييم:

الطريقة الأكثر استخداماً في جمع البيانات الكمية لأغراض المتابعة و التقييم هي طريقة المسوحات باستخدام الإستبانة (Structured Survey) و التي تتطلب استخدام إستبانة مكتوبة و جمع البيانات من عينة مختارة. و مثل هذه المسوحات يمكن إجراؤها لجمع بيانات فترة زمنية و بيانات فترات زمنية متعددة لملاحظة التغيرات و اتجاهات الإنتاج و الإنتاجية و مستويات المعيشة و غير ذلك من معايير الحكم علي آثار المشروع. و أهم مميزات هذا النوع من المسوحات هو استخدام أسئلة و استمارة إستبانة موحدة و قياسية، الأمر الذي يقلل من أخطاء التحيز الناتجة من إختلاف أسلوب العدادين الذين يقومون بإجراء المقابلات أو عدم فهم الأسئلة من جانب من تُجري معهم المقابلة (Respondents) و بالتالي يمكن إستخدام النتائج المتحصل عليها من المقابلة و تحليلها للحصول علي تقديرات بخصوص المجتمع ككل.

1 المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، المرجع السابق ، ص ١٦٥

و من المصادر الأخرى لجمع البيانات الكمية هي سجلات المشروع و مراكز الإحصاء و التي يمكن تحليلها لمعرفة و دراسة آثار المشروع.

و قبل جمع البيانات بغرض المتابعة والتقييم يجب تحديد المؤشرات التي تفيد في تقييم و متابعة الأداء الماضي و الحالي و المستقبلي. كما يجب حصر البيانات و المعلومات التي تم جمعها من قبل لتفادي التكرار.

أما البيانات النوعية فيتم جمعها عن طريق إجراء المقابلات (In-depth Interviews) مع الأفراد ذوي العلاقة بالمشروع و ذوي الإلمام الجيد بكل نواحي المشروع (Key Informants)، أو مع أفراد من الجهات المستهدفة و المستفيدة من المشروع أو مع قيادات ذات صلة أيضاً. و الطريقة الثالثة حول هذا النوع من البيانات هو عبارة عن ملاحظات المشاركين حول الأنشطة و العلاقات و السلوك، بجانب ما يتم ملاحظته أثناء إجراء المقابلات.

و مما يجدر ذكره هنا هو أن معظم نظم المعلومات للمتابعة و التقييم تحتاج لكل من البيانات الكمية و النوعية، و تقع مسؤولية الإختيار السليم لنوع البيانات المطلوبة و الطريقة التي يجب إتباعها علي عاتق موظفي المتابعة و التقييم.

و تظهر الحاجة للمعلومات الكمية عندما يكون الهدف هو تقدير أعداد و معدلات و نسب حول مجتمع الدراسة، أو قياس بعض المتغيرات مثل الإنتاج و الإنتاجية و المساحات و غيرها. أما في حالة جمع بيانات حول السلوك و العادات و الإعتقادات أو حول نظرة المجموعات المستهدفة لخدمات المشروع، فإن الحاجة تظهر لطريقة البيانات (النوعية) الوصفية لقياس الإتجاهات.<sup>١</sup> لا شك أن فعالية نظام المعلومات المطبق هو الذي يضمن فعالية نظام المتابعة و التقييم ككل هذا و يمكن قياس جودة المعلومات من حيث:<sup>٢</sup>

١-الدقة "Accuracy" فهل تعكس المعلومات الوضع الحقيقي و في العادة يتم تنويع مصادر جمع المعلومات فيما يعرف بالتثليث -أي إستخدام أكثر من طريقة أو مصدر للحصول علي نفس المعلومة.

---

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، المرجع السابق ، ص ١٦٥ - ١٦٧

٢ Tom Barton , Guidelines to Monitoring & Evaluation ,Care ١ International Uganda PP-

٢- الوقت المناسب لوصول المعلومات "Timeliness": و لا يتسنى ذلك إلا من خلال استخدام أدوات جمع و تحليل مبسطة، التخطيط المسبق لجمع المعلومات، إعداد جداول زمنية بتواريخ نهائية مع خلق الإحساس لدي جامعي البيانات لإتاحتها في الوقت المناسب...الخ.

٣- الثقة بالمعلومات "Credibility" هذا و يمكن الإرتقاء بمصداقية المعلومات من خلال:-

- الموضوعية في جمع و تحليل و تفسير المعلومات

- الشفافية في الطرق المستخدمة

- مخاطبة و مناقشة الموضوعات ذات الصلة

- الحفاظ علي سمعة المنظمة والسمعة الشخصية

- اشراك المجتمعات المستهدفة في عملية جمع و تحليل المعلومات

- حفظ التوازن من خلال تجنب التوجه بالمولين و عدم إهمالهم في ذات الوقت

- الإنتقائية في تحديد أولويات الإحتياجات المعلوماتية بالتحديد المسبق لمن يحتاج المعلومات؟ و

ماذا يحتاج؟ و كيف سيستخدمها؟

- التأكيد علي أن المشروع يمكنه تحليل المعلومات و عرضها بشكل ميسور لمستخدميها فمثلاً لا

تستخدم تقارير مكتوبة مع أعضاء مجتمع أمي أو عرض تقرير يحتوي علي (٢٠٠) صفحة مثلاً

لمسئول وزاري رفيع.

٤- الإرتباط "Relevance" فهل المعلومات ذات صلة و ارتباط باحتياجات المستخدمين من (إدارة

المشروع، العاملين، المستهدفين ...الخ. ) مع إشراك أصحاب المصلحة في تصميم نظام المتابعة و

التقييم إذ ثبت أن ذلك لا يساعد فقط في تحديد إحتياجاتهم المعلوماتية بل يتعدى ذلك إلي دعمهم و

مساندتهم لنظام المتابعة و التقييم واستخدام نتائجه.

و تجدر الإشارة الي أن المعايير السابقة لوحدها لا تؤدي الي نظام معلومات فعال ما لم يُؤخذ ما يلي

في الحسبان:-

- أنه لو تم التخطيط لمعلومات دقيقة و لكن جمعها غير ذي جدوي أو لا يمكن جمعها في الوقت

المناسب حينها ربما ينحرف المشروع عن مساره، و بالتالي يصبح غير فعال أو غير ذي صلة

بأولويات المستهدفين.

- و إذا تم جمع معلومات ملائمة لاحتياجات المستهدفين و لكن لم يتم تحليلها حينها لن تستخدم

بواسطة المستهدفين.

- و أخيراً، إذا تم جمع و تحليل المعلومات و لكنها كانت غير متاحة لمن يحتاجها، حينها لا يمكن اتخاذ قرارات هامة بشأن المشروع بل يمكن اتخاذ قرارات ضعيفة.
- و عموماً تتم الإستفادة من المعلومات في الآتي:-
- ١- متابعة التقدم المالي و المادي للمشروع: و حينها يمكن اتخاذ قرارات بشأن الصرف، توزيع الموارد ، وبالتالي الحفاظ علي فعالية المشروع في إطار ميزانيته.
  - ٢- توزيع منافع المشروع: إذ ربما يستأثر البعض بمنافع أكثر من البعض الآخر - و بالتالي هذا النوع من المعلومات مهم لمجموعات متابعة عدالة و مدي محاسبية المشروع.
  - ٣- فحص استجابة المجموعة المستهدفة للخدمات و المدخلات الموردة بواسطة المشروع و هذا النوع من المعلومات يساعد علي تأكيد مدي مقبولية و فائدة نشاط المشروع.
  - ٤- لدراسة مشاكل محددة تقع أثناء التنفيذ و تواجه المشروع و هنا تحدد الأسباب و يتم اقتراح حلول عملية.
  - ٥- لتحديد أثر المشروع علي المجموعة المستهدفة و خاصة في مجالات: جودة الحياة، مستوى المعيشة (الدخل، الصحة، التمكين، العلاقة بالبيئة... الخ ) كنتيجة مباشرة لتدخل المشروع.
  - ٦- تشارك الخبرة "Sharing Experience" هل بالإمكان المساعدة علي منع وقوع أخطاء مماثلة في مشروعات أخرى أو تشجيع مداخل إيجابية. و ختاماً لهذه الجزئية نورد الشكل التالي الذي يعكس مقارنة عمليات المتابعة و التقييم:

شكل رقم (١١/١): المقارنة بين عمليتي المتابعة و التقييم

التقييم	المتابعة	العمليتان أبعاد المقارنة
التخطيط المستقبلي، قياس الأثر(هل ما يحدث يسهم في تحقيق الأهداف)	مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع	١- الهدف
قياس الفعالية - الكفاءة - الأثر - التكلفة	المدخلات - المخرجات - العمليات - خطط العمل	٢- مجالات العمل الرئيسية
نفس المصادر + الدراسات المتخصصة و المسوح.	نظم المعلومات الإدارية - مراكز الرصد- ملاحظات - تقارير ميدانية	٣- مصادر المعلومات
حسب خطة المشروع	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ	٤- التوقيت

5-المسئولية	المدير - مقدمو الخدمة - المشرفون - المنتفعون	المديرون - المشرفون - الممولون - المجتمع المستفيد
6-المستفيد	المديرون - المشرفون-المستفيدين	صانعو السياسات - متخذو القرارات - الممولون- المديرون - المشرفون - المستفيدين
الاستفادة	في تنفيذ و إدارة موارد المشروع	قياس الأثر و التخطيط المستقبلي
العلاقة مع مراحل المشروع	تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة	التأكد من تحقيق الأهداف لكل مرحلة
العلاقة بين المتابعة و التقييم	-توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له و النتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة	التقييم بناء علي المعلومات و البيانات التي توفرها المتابعة

المصدر: الخير حامد ابو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development ، بدون تاريخ أو مكان.

من خلال النظر للشكل السابق نجد أن مرحلة المتابعة تهتم بعملية تنفيذ الخطة و متابعة نشاطها و تحديد مدي كفاءة إنجازها بصفة منتظمة من خلال المعلومات الإدارية المتوفرة بينما تركز مرحلة التقييم علي قياس الأثر و التخطيط المستقبلي بجانب قياس الفاعلية و الكفاءة و التكلفة و لكن ليس بصفة مستمرة كما يحدث في مرحلة المتابعة بل حسب خطة المشروع.

كما يجب التركيز أيضاً علي استخلاص نتائج عملية التقييم إذ ليس كل ما يتحقق من نتائج دليل علي أن الإدارة قد حققت (الأهداف) الصحيحة - فقد يتم إنتاج السلعة و لكنها لا تباع، أو تتم عملية البيع و لا يتم تحصيل قيمة المبيعات، أو تتحقق في النهاية خسائر مالية بدلاً من الأرباح. لذلك تحتاج الإدارة الي تقييم النتائج للتأكد من أنها هي النتائج التي كانت مرغوبة و مقصودة في الخطة. فعملية التقييم اذاً هي استكمال للرقابة (المتابعة) و امتداد لها. كما أن المتابعة نفسها هي شكل من أشكال التقييم. و علي صعيد الأداء الحكومي فقد استمرت المحاولات حيث سلكت عدة طرق لتحسين الأداء الحكومي و منها:-

## الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء الحكومي:

استكمالاً لجهود ترقية الأداء و في ظل التحولات في مفاهيم إدارة القطاع الحكومي فقد تحول الحديث من الإدارة الي الريادة Entrepreneurship، و من السيطرة المهنية و الإدارية الي سيادة العميل، و من ضبط و مراقبة التكاليف إلي إدارة الأداء، و من زيادة كمية المخرجات الي تحسين جودة الخدمات و من تقييم مدي سلامة الإجراءات الي المساءلة عن النتائج و مستويات الأداء - هذا التحول اقتضي أن تتبني الجهات الحكومية أساليب جديدة لتحسين أدائها و من أهم الإتجاهات المعاصرة التي برزت في هذا الخصوص نجد:

١- **ميثاق المواطن:** قاد هذه المبادرة رئيس الوزراء البريطاني John Major عام ١٩٩١م ليُعرف المواطن كعميل و من ثم اعطاء اهتمام كبير لجودة الخدمات الحكومية المقدمة له من خلال وضع معايير محددة للخدمات التي يتوقعها العميل مع اشراكه في تحديد هذه المعايير.

٢- **جوائز الأداء الحكومي:** و تمثل جوائز الأداء الحكومي المتميز مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً إلي تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها و ارتقاء نظم و أساليب العمل و العلاقات التنظيمية السائدة بها و التي تتيح فرص التحسين و التطوير المستمر، و من أشهر جوائز التميز علي المستوي العالمي: جائزة ديمينج Deming Application Prize، و الجائزة الكندية Canada Awards for Business Excellence، و جائزة بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Awards، و علي المستوي العربي: جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

٣- إدارة الجودة الشاملة

٤- سلسلة مواصفات ISO ٩٠٠٠

٥- القياس المقارن<sup>١</sup>

البعد الرابع: الرقابة الإدارية من وجهة نظر الادارة اليابانية، الادارة في الاسلام، الادارة بالاهداف و الجودة الشاملة.

أولاً - نموذج التجربة اليابانية:-

نسبة للنجاح الكبير الذي حققته التجربة اليابانية فقد تسابق الباحثون لدراسة هذا النموذج لمعرفة مقومات نجاحه و قد توصلوا الي أن هذا النجاح يعزي إلي عدد من المراكز المتمثلة في الآتي:-

<sup>١</sup> عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١-١٧٤



١- الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري ورعاية الفرد العامل منذ التحاقه بالمنظمة و حتي بلوغ سن المعاش رعاية صحية و إجتماعية كاملة له و لأسرته كما تمتد هذه الرعاية حتي بعد سن المعاش من خلال تقديم العون له في إنشاء مشروع خاص به و متابعة المشروع حتي يحقق النجاح المطلوب.

٢- التركيز علي تنمية قدرات العامل و الحرص علي إكسابه خبرة طويلة فالعامل الياباني يعمل عشرة سنوات متواصلة حتي يُنظر في أمر ترقيته للدرجة الأعلى بعد التأكد من قدراته التي صقلتها التجربة و الخبرة. و لا يتم الإستغناء عن العامل إلا لظروف تتعلق بصحته و عدم مقدرته علي مواصلة العمل أو بلوغه السن القانونية للتقاعد في اليابان و هي (٥٥) سنة.

٣- المودة: إنطلاقاً من صفة العائلة الواحدة و الولاء و الإنتماء المطلق من جانب العامل الياباني للمؤسسة التي يعمل بها فإن العلاقة بين إدارة المنظمة في اليابان و بين العامل تقوم علي أساس الرعاية الكاملة من جانب الإدارة للعامل. فالعامل الياباني يري نفسه فرداً في أسرة مالك المؤسسة، و يري أنه لا يعمل ليقاضي الأجر بل لمجرد الحصول علي شئ من النقود لتوفير احتياجاته المعيشية، و يعتبر نفسه مندوباً لدي هذه المؤسسة التي تسمح له بعد شعورها بأنه اجتاز فترة التدريب أن يفتح مصالحي خاصة و تقوم بتقديم الدعم المالي له و تساعده علي إنجاز مشاريعه الخاصة به و بالتالي تصبح مصالحيه و محلاته خارج المنشأة كأنها فروع للمنشأة الأم تؤزاريها و تدعم أعمالها.

٤- إعتداد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و مكافآت الإنجاز و اعتماد مبدأ المسئولية الفردية كأساس في الرقابة و أن تتم عملية صنع القرارات بطريقة تشجع علي الإبتكار من خلال تمرير صنع القرار من مدير لآخر و من ثم الإتفاق علي القرار النهائي. و أن تتميز العلاقات التنظيمية بالدقة و التهذيب و الحنق و المهارة الأمر الذي يمكن المشرف من تنظيم فرق عمل قادرة علي تحقيق الحد الأقصى من الفعالية و الإنتاجية. بجانب الإستعانة بما يعرف بحلقات الجودة و هي جماعات صغيرة تجتمع يومياً لتجدد و تحلل و تقترح حلولاً خلاقاً لمشاكل فنية و إدارية في مجال عملها (١).

٥- الثقة: تربط الإدارة اليابانية بين مفهومي الثقة و الإنتاجية و تعتبرهما متلازمين بشكل كبير، و المقصود بالثقة توافر الثقة بين المؤسسة و العاملين و بين المؤسسة و النقابات العمالية و بين العاملين و الحكومة و حتي بين مختلف المؤسسات اليابانية - و في الحالة اليابانية هذه ينبع مصدر الثقة من إتباع أسلوب المصارحة و المكاشفة و التعاون و المشاركة بين مختلف فئات العاملين.

<sup>١</sup> عمر عفيفي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال (الطبعة الثانية)، عمان، دار زهدان، ١٩٩٦م، ص ٣٧

٦- تقديم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة: بناءً علي كل ما سبق و لتوفر الثقة الكاملة لدي العامل الياباني يؤمن بأن مصلحة المنشأة هذه فوق كل اعتبار، و يعتبرها ذات أولوية علي مصالحه الشخصية لشعوره بأن تقديم المصلحة العامة يعود بالنفع علي الجميع.

٧- العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين: لا أساس في الإدارة اليابانية لأي تمييز بين مختلف العاملين.

٨- الحفاظ علي ممتلكات و أصول المنشأة: ينظر العامل الياباني للمؤسسة التي يعمل بها علي أنها مؤسسته و مصدر رزقه و زملائه، و انطلاقاً من هذا الشعور يقوم بالمحافظة علي موجودات المنشأة و ممتلكاتها كما يحافظ الإنسان علي ممتلكاته الخاصة.

و تتميز اليابان بالاستخدام مدي الحياة حيث أن هناك ٣٥% من العاملين يتمتعون بهذه المزية<sup>١</sup> من العرض السابق يتضح أن المدرسة اليابانية قد خطت خطوات متقدمة مقارنة بغيرها في دمجها بين أهداف العامل و المؤسسة التي يعمل بها في بوتقة واحدة و اجتازت بذلك مرحلة الإكتفاء بتوفير عوامل الصيانة التي تضمن عدم استياء العامل فحسب و نقله لخانة إطلاق العنان لقدراته و طاقاته الكامنة مدفوعاً بعوامل التحفيز و الدافعية و من ثم فإن العامل ينظر للمؤسسة التي يعمل بها كأنها ملكية خاصة به و بالتالي الوصول بالعامل الياباني الي مرحلة تبني أسلوب الرقابة الذاتية كأعلي مستوي في الأساليب و الأدوات الرقابية.

### ثانياً- الإدارة بالأهداف و النتائج:

ترتكز فلسفة الادارة بالأهداف علي ما يلي:

- الإيمان بحب الانسان للعمل و الابتكار إذا توفرت له الظروف المناسبة
  - الاستفادة المثلي من البيئة المحيطة و ما توفره من عناصر للنظام
  - الإيمان بالادارة كمنهج ديمقراطي يرتكز علي المشاركة و التعاون<sup>٢</sup>
- و عملياً يتم تمكين المرؤوسين من وضع أهدافهم لفترة قادمة و مناقشتها مع رؤوسائهم و تأتي مرحلة التقييم لاحقاً بعد تحقيق النتائج. و يعتبر تحديد الأهداف في حد ذاته أحد الأساليب التنسيقية الهامة<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> د. نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٢

<sup>٢</sup> د. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٢٧

<sup>٣</sup> د. عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة العامة، بدون ناشر أو مكان نشر، ١٩٩٠م، ص ٢٥٩

ثالثاً- إدارة الجودة الشاملة: و يتم الوصول للجودة المقبولة من خلال تعاون و تكامل جميع وظائف و أنشطة المنظمة، و أيضاً تكامل الأهداف الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية، و تعرف الجودة علي أنها تقيس التميز، مدي تكيف المنتج مع استخدامه، تقيس درجة مطابقة أو مقابلة المنتج للمواصفة المخطط له. و هي مستوي متقدم كذلك من مستويات الرقابة علي الأداء.

#### رابعاً: نظرية الإدارة في الإسلام:

سبق القول بأن الرقابة الإدارية هي ما تمارسه الحكومة علي أجهزتها المختلفة و في هذا الصدد فقد بدأ هذا النوع من الممارسة في عهد الرسول (ص) إذ أنه كان رجل دولة و دين في آن حيث كان يستوفي الحساب علي العمال فيحاسبهم علي الوارد من الإيرادات و المنصرف منها و قد وضع مبدأً حازماً و واضحاً - في الواقعة المشهورة - عندما أتاه عامله علي الصدقات - ابن اللثبية - (فقال هذا لكم وهذا أهدي لي فقال النبي (ص) ما بال الرجل نستعمله علي العمل بما ولانا الله فيقول " هذا لكم و هذا أهدي لي" ، أفلا قعد في بيت أبيه و أمه فينظر أيهدي إليه أم لا؟ و قال " من استعملناه علي عمل و رزقناه فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أي خيانة)" للوظيفة لأن الوظيفة أمانة في عنق الموظف العام فهو مؤتمن علي أموالها، أسرارها، ضبط مواصفات جودتها و الشفافية في الإفصاح عن معلوماتها إلا ما اقتضت الضرورة بكتمانه و حسن معاملة المراجعين و المستفيدين من خدماتها و سرعة الإستجابة لهم في تقديم الخدمة التي تليه انطلاقاً من الموقع الذي يشغله. في هذا الإطار سار علي نفس النهج الخلفاء الراشدون من بعده فها هو الخليفة الثاني عمر بن الخطاب كان يقول لأصحابه: " أرايتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتم قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال لا، حتي أنظر عمله، أعمل بما أمرته أم لا -" أي هل التزم بتطبيق التوجيهات الصادرة و السياسات المرسومة تحقيقاً للأهداف المرجاة أم غير و بدل؟ و كان سيدنا عمر (رضي الله عنه) يسلك أربعة أساليب من الرقابة و يحرص عليها و هي :-

- ١- سياسة الباب المفتوح بالنسبة للولاة و عدم الإحتجاب عن الرعية و قضاء حوائجهم.
- ٢- المؤتمر العام للولاة في موسم الحج: يستمع فيه للرعاة والرعية و يفصل في أي مظلمة (إن وجدت) \_ بجانب اغتنام الفرصة لطرح السياسات الجديدة و التشاور بشأن مصالح المسلمين.
- ٣- التفتيش العام و علانية التحقيق: من خلال زيارات الخليفة المتكررة للأقاليم و الوقوف علي أحوال الرعية، بجانب إسناد مهمة المفتش العام أو الرقيب الإداري لعهد بن مسلمة الذي كان يحقق في الشكاوي و رفع تقاريره و توصياته لخليفة المسلمين.

٤- الإجراء الإحتياطي لرقابة مال المسلمين من خلال اتباع أسلوب إبراء الذمة أو أسلوب من أين لك هذا؟ و قد تمت الكثير من المصادرات في هذا الصدد من خلال التطبيق الحازم لهذا الإجراء الإحترازي.

هذا بجانب رقابة المجتمع إمتثالاً لقوله تعالى: " و لتكن منكم أمة يدعون الي الخير و يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر و أولئك هم المفلحون" (آل عمران: الآية: ١٠٤) و قوله (ص)، "كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته... الخ الحديث" بتحديد واضح لمسئولية الفرد المسلم في الحفاظ علي قيم المجتمع المسلم و تقديم النصح للحاكم المسلم. و يشير هذا الحديث الي عدم استثناء أي شخص في المجتمع الإسلامي من المسئولية و لكن يختلف عبء و ثقل هذه المسئولية طبقاً للمستوي الملقي علي عاتق الفرد المسلم مواطناً كان أو موظفاً عاماً للدولة و خاصة القيادات لأنهم يجب أن يكونوا قدوة لغيرهم و كما يقال: الناس علي دين ملوكهم. و عموماً فإن نظرة الإسلام للرقابة الذاتية تجعل منها خط الدفاع الأول ضد الانحراف سواء علي مستوي السلوك الشخصي أو علي مستوي الأداء العام. <sup>١</sup> بالإضافة لرقابة القضاء الإداري المتمثلة في جهازين هما:

- ديوان الحسبة

- ديوان المظالم

**أولاً : ديوان الحسبة**

الحسبة وظيفة دينية قاعدتها الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و يسمي القائم بهذه الوظيفة بالمحتسب أو والي الحسبة. و اختصاصات هذا الديوان متعددة منها المتعلق بحقوق الله الخالصة، و حقوق العباد و منها المتعلق بالخدمات العامة حيث يقوم المحتسب بمراقبة: -

١- سير المرافق العامة الخدمية

٢- الرفق بالحيوان

٣- مراقبة الأسواق، الطرق العامة و الجبايات

و لهذا المحتسب أن يأمر بإصلاح الطرق إذا تخربت و تضرر منها العامة. و هذا يشير إلي وجود أجهزة رقابية محددة و ذات أهداف واضحة و صلاحيات محددة أيضاً.

<sup>١</sup> . محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م، ص ٨٦

## ثانياً: ديوان المظالم

و يُعد ديوان المظالم من أهم أجهزة الرقابة في النظام الإداري الإسلامي و تشمل إختصاصاته: الرقابة القضائية و الرقابة الإدارية. و من أمثلة إختصاصاته في مجال الرقابة الإدارية:-

١- النظر في تعدي الولاة علي الرعية

٢- النظر في أجور العمال

٣- النظر في سؤ استخدام السلطة من قبل الولاة.

نظرية الإدارة في الإسلام تأخذ في الإعتبار أهم الأبعاد التي تحدد مصادر قيم و اتجاهات سلوك الفرد العامل باعتبار أن الإنسان -ابن بيئته التي نشأ فيها- و أن المنظمة الإدارية جزء فرعي من البيئة الإجتماعية الشاملة و الجزء يتأثر بالأصل و بالتالي تتأثر المنظمة بما يجري في المجتمع من متغيرات سياسية أو اقتصادية أو ثقافية؛ إذن فصلاح الموظف في صلاح البيئة التي أتى منها بكل قيمها و تقاليدھا وأعرافها فإذا استندت هذه البيئة الي قيم رفيعة و أخلاق عالية ارتفع سقف القيم التي يؤمن بها هذا الموظف من حيث علو الهمة و الصدق و الإخلاص و الأمانة و التفاني في أداء عمله و العكس صحيح إذا كان ينتمي الي بيئة اجتماعية مختلة الموازين متدنية القيم و ضعيفة التشريع فلا تحصد المنشأة منه إلا الرشوة و المحسوبية واللامبالاة و التسبب ... الخ. هذا هو الفارق الأساسي بين ما تقول به نظرية الإدارة في الإسلام وغيرها من النظريات الوضعية فالأولي، أي الإدارة في الاسلام كمنظريّة تتسم بالشمولية و التكامل و تتميز بالآتي :-

١- هناك صلة قوية بين الإدارة و المجتمع باعتبار أن المجتمع يرفد هذه المنظمة بأهم أصل تمتلكه ألا و هو العنصر البشري المشبع بقيم مجتمعه الإسلامي.

٢- وفقاً لهذه النظرية فإن السلطة جماعية بين الفريقين الإدارة و العاملين: لأن الأهداف مشتركة و متجانسة و موحدة و الغاية واحدة.

٣- الفرد العامل في المنظمة الإدارية يسعى الي الإخلاص و التفاني في العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و طاعة ولي الأمر ما لم يأمر بمعصية.

٤- القيادة في الإسلام تسعى للمشاركة و التناصح و تتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة.

أما النظريات الوضعية بأشكالها المختلفة و من خلال تحليلها لما يجري داخل المنظمة فقد اهتمت كل منها بجزئية صغيرة و أغفلت الجوانب الهامة الأخرى فمثلاً نظرية الإدارة العلمية اهتمت بمشكلة

الإنتاج و الإنتاجية و النواحي الفنية و اعتبرت أن المتغير الإقتصادي وحده هو الذي يحفز العامل و يدفعه للعمل و أهملت الجوانب الأخرى النفسية و الإجتماعية البيئية و أثرها علي الفرد. ثم أعقبتها نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية فاهتمت بالمتغيرات الإنسانية الدافعة للأداء و أهملت تأثير المتغيرات الإقتصادية و السلطة الرسمية و البعد الاجتماعي البيئي. ثم تلتها النظريات السلوكية التي ركزت علي البعد الإنساني و أثره علي السلوك و طالبت بتحقيق مبدأ المشاركة و الديمقراطية في الإدارة و لكنها اقتصرت علي التناول النظري لهذا النموذج دون إجراء تجارب عملية تثبت واقعته.

خلاصة القول أن هذه النظريات كانت جزئية في تناولها للمتغيرات التي تؤثر علي سلوك الفرد العامل و بالتالي فإن مداخل السيطرة علي هذا السلوك ستكون هي الأخرى قاصرة بنفس المستوى إذ لا يستقيم الظل و العود أعوج أما نظرية الإدارة في الإسلام فقد اتخذت منهجاً متكاملأً عند تناولها للمعايير الرقابية إذ أخذت في الحسبان الحاجات الإنسانية للفرد العامل سواء كانت مادية، نفسية، إجتماعية، أو بيئية كأنظمة فرعية تتضافر لإشباع حاجات الفرد العامل و توجه سلوكه نحو الأداء الفعال و المنضبط.

مما سبق نستنتج أن النظريات الوضعية قد تناولت موضوع التحفيز بشكل جزئي متناثر، بينما تناول الفكر الإسلامي هذا الموضوع بشكل كلي و شامل و بالتالي اشباع حاجات العامل المادية و المعنوية مما يخلق لديه الدافعية بالاستجابة للسلوك الإيجابي بالمنظمة التي يعمل بها دون الحاجة لرقابة خارجية.

## المبحث الثالث: الأداء التنظيمي و أثر متغيرات الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية و التدريب علي الأداء

الأداء التنظيمي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، العناصر و الخصائص و منهجيات القياس:  
أولاً: مفهوم الأداء :

الأداء هو النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات و الشركات و المرافق الحكومية و غيرها من المنشآت الأخرى الي تحقيقها. و مستوى الأداء المحقق يختلف من منشأة الي أخرى تبعاً لعدة عوامل مؤثرة علي الأداء مثل: نوع القيادة الإدارية، و الموارد المالية و البشرية و المادية... الخ، و يختلف الكتاب و المفكرون حول هذا المفهوم تبعاً لمدارسهم و خلفياتهم الثقافية.  
ثانياً: تعريف الأداء الحكومي:

الأداء لغة يعني القيام بالواجبات، و هو مشتق من أدى تأدية بمعنى قضاة و تقول أديت له حقه أي قضيته<sup>١</sup>. أما اصطلاحاً فقد عرف قاموس المصطلحات الإدارية الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من الموظف الكفاء المدرب"<sup>٢</sup> اقتصر البعض أداء الأجهزة علي علي مستوى الأفراد فقط و لكن الأمر يتعدي الي الوحدات التنظيمية و أخيراً المؤسسة ككل في ظل بيئتها الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية... الخ، إذ تعرف المؤسسة الأوربية الأداء بأنه: قياس ما تم انجازه بواسطة الأفراد أو الفريق أو المنظمة. و الأداء الحكومي العام هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية ليشمل الأبعاد الآتية:-

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
  - أداء الوحدات التنظيمية الحكومية في إطار السياسات العامة
  - أداء المؤسسة في اطار البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية
- ثالثاً: خصائص الأداء :

نظراً لاختلاف الآراء حول مفهوم الأداء نورد فيما يلي بعض خصائص الأداء في النقاط التالية:-

١ الفيروز آبادي، القاموس المحيط، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١م، ص ٥٨٩)

٢ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية، ١٩٩٩م، ص ص ٣٠٤-٣٠٥

١- الأداء مفهوم واسع: إذ يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات و الأفراد الذين يستخدمون هذا المصطلح، بالنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما القائد الإداري فيراه متجسداً في المردود و القدرة التنافسية، بينما يراه الفرد العامل متمثلاً في الأجر الجيد، أو في مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني نفس المصطلح بالنسبة للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها المؤسسة له و بالتالي يتعذر ضبطه و قبوله وفقاً لمعايير معتمدة من قبل جميع أصحاب المصلحة داخل و خارج المؤسسة.

٢- الأداء مفهوم متطور: تتطور مكونات الأداء عبر الزمن و بالتالي تتغير معايير قياس الأداء تبعاً لذلك التطور - فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى- مرحلة الانطلاق - تصبح غير ملائمة للحكم علي أداء المؤسسة عندما تمر بمرحلة النمو و النضج، و بذات القدر قد يصبح تضافر عوامل معينة: بشرية و مالية و تقنية و تنظيمية في موقف أو ظرف معين من الأداء مرتفعاً دون أن يكون ذلك في ظروف أخرى و بالتالي فإن التحدي الذي يواجه الإداريين يكمن في إيجاد المزيج المناسب لتحقيق الأداء المرتفع.

٣- الأداء مفهوم شامل: و هنا نلاحظ أن مفهوم الأداء لا يقتصر علي مجال معين دون غيره، إنما تتضافر المجالات المختلفة و يعضد بعضها بعضاً فمثلاً لا تكفي المعايير المالية لوحدها للتعبير عن الأداء المؤسسي إنما هناك المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية... الخ، إذ تتضافر هذه المتغيرات جميعاً لتشكيل المستقبل و بالتالي ينظر للأداء من خلال هذا البعد الشمولي و التكاملي.

٤- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل منها المتكاملة و منها المتناقضة فمثلاً يظهر التناقض عندما يسعى القادة إلي تحقيق هدف تخفيض تكاليف الإنتاج و السعي في نفس الوقت إلي تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع. لذا يتطلب الأمر الحكمة في التوازن بين هذه المكونات مع الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لبعض العوامل و منحها الأولوية.

٥- الأداء ذو أثر رجعي علي المؤسسات: يؤثر أداء المؤسسة علي سلوكيات القائد، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المخططة فإنه يتوجب عليه إعادة النظر في الخطط و البرامج و الخيارات الإستراتيجية، لذلك فإن معرفة الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.



## رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه:

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:-

١- الأداء الإقتصادي: تتمثل أدوات قياس الأداء الإقتصادي في استخدام التحليل المالي و النسب

المالية انطلاقاً من سجلات و دفاتر المؤسسة و القوائم و التقارير التي تعدها.

٢- الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة و فاعلية تنفيذ الخطط و السياسات بالإعتماد علي الأساليب

الكمية التي تساعد علي اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات.

٣- الأداء الإجتماعي:- و يتم ذلك من خلال التعاون بين المشروعات المختلفة و نقل التجارب و

تبادل الخبرات فيما بينها كما يشمل مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الإجتماعي و الثقافي و

تطوير المجتمعات المحلية و من ثم تحقيق المسؤولية الإجتماعية

٤- الأداء البيئي:- و يقاس ذلك من خلال تحديد تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد

النتائج الإيجابية و السلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل أنشطة

المشروع.

٥- الأداء الإستراتيجي:- يرتبط الأداء المؤسسي بالتميز المؤسسي الذي يقوم بالتطبيق المنهجي

لنطق تنظيمي قوي.

و الأداء عموماً يتأثر بعدة عوامل بعضها يتأثر به الجانب الفردي و البعض الآخر يؤثر علي

المؤسسة برمتها و علي صعيد الأفراد مثلاً فإن هناك عدة عوامل تؤثر علي أداء الفرد و نظراً لتعدد

هذه العوامل فقد وجد الباحثون صعوبة في تحديدها و نذكر هنا بعضاً منها كمؤشرات:-

### ١- وجود أهداف محددة

المنشأة التي لديها خططاً تفصيلية لمساراتها المختلفة و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائه

تستطيع قياس ما تحقق من انجاز و محاسبة موظفيها في حالة التقصير و ذلك لوجود معايير محددة

سلفاً و أهداف رقابية مشتقة من رؤيتها و رسالتها و أهدافها الاستراتيجية و التفصيلية.

### ٢- المشاركة في الإدارة:

إن عدم اشراك العاملين في مستويات الإدارة المختلفة في عمليات التخطيط و صنع القرار يخلق

فجوة بين القيادة الادارية و العاملين مما يضعف الشعور لديهم بالمسؤولية و العمل الجماعي لصالح

المنشأة، و بالتالي يتدني مستوي الأداء لهؤلاء الموظفين لإحساسهم بأنهم لم يشاركوا في وضع

الأهداف المطلوب تحقيقها أو في حل المشاكل التي تعترض مسار العمل و ربما يتولد لديهم

الإحساس بالتهميش فيبدأ التملل في أوساطهم فتتنشط خلايا التنظيم غير الرسمي. و حديثاً أصبحت فكرة المشاركة مقبولة في جميع المجتمعات رأسمالية و اشتراكية انطلاقاً من الرغبة في توسيع نطاق الديمقراطية و خوفاً من فكرة الطبقة في النظرية الماركسية.<sup>١</sup>

### ٣- التسبب الإداري:-

التسبب الإداري يعني تضييع وقت العمل في أمور غير منتجة، و قد ينشأ هذا التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة بالمنشأة.

### ٤- اختلاف مستويات الأداء:

الأساليب الادارية المتبعة في المنشأة قد لا تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي و هنا تبرز اشارات عدم العدالة و الإجحاف في حق البعض من خلال المساواة بين الغث و السمين فتتخفف الروح المعنوية للمجدين من العاملين مما يؤثر علي انتاجيتهم ايضاً.<sup>٢</sup> أما علي الصعيد المؤسسي فإن من أبرز العوامل المؤثرة نجد:-

#### ١- العوامل التقنية، و تشمل:-

-التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج/ الخدمات أو معالجة البيانات.

- نسبة الإعتماد علي الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورش،التجهيزات و المعدات / الموقع الجغرافي للمؤسسة.

#### ٢- الهيكل التنظيمي و مدي مرونته و استجابته للمواقف المختلفة

٣- المورد البشري: و هنا تجدر الإشارة لأهم المتغيرات التي تؤثر علي استخدام المورد البشري في المؤسسة مثل:هيكل القوي العاملة، نظام الإختيار و التعيين، التدريب و التأهيل و التنمية، نظام الأجور و المكافآت، نظام تقييم الأداء.

٤-العوامل المالية و الإستراتيجية: و تتضمن تحديد الأداء المستهدف علي مستوي المدي القصير من خلال الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي الحالي بحانب التركيز علي بناء قدرات المؤسسة الحالية لجعلها ذات أداء أفضل مستقبلاً.

#### ٥-موارد المنظمة

٦- ثقافة المنظمة إذ أن هناك ارتباط قوي بين ثقافة المنظمة و مستوي الأداء فيها.

<sup>١</sup> علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم (الطبعة ١٧)، بدون مكان نشر أو ناشر، ١٩٨٧م ، ص ٢٤٣

<sup>٢</sup> عبد البارى درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،(القاهرة، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م ، ص ١٤٠)

٦- **نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسات الي نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط و إدارة و رقابة أنشطتها بكفاءة.

**خامساً: أهمية قياس الأداء:** تتبع أهمية قياس الأداء من خلال النظر للآتي:-

١- يعتبر قياس الأداء عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

٢- كما يعد مدخلاً علمياً حديثاً يهدف الي تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

٣- إن قياس الأداء يشخص واقع الأداء و يكون قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات ذات صلة بتحسينه.

٤- كما أنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري.

٥- مخرجات القياس تساعد في تصنيف أجهزة القطاع الحكومي استناداً لمستويات أدائها و بالتالي تحدد آفاق المنافسة بينها.

٦- قياس الأداء يشكل أساساً لدراسة اسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة في القطاع الحكومي للمواطنين و لتحديد مواطن الاسراف و الهدر التي تنعكس في زيادة تكاليف الخدمات و انخفاض مستوى رضا المستفيدين.

٧- كذلك يفيد وفق نماذج محددة في وضع مؤشرات موضوعية في تبني برامج تدريبية ترفع من انتاجية القوي العاملة

٨- كما أن قياس الأداء يفتح آفاقاً للتطلعات للمنافسة عالمياً من خلال مقارنة أداء الجهاز الحكومي مع مثيلاته خارجياً.<sup>١</sup>

**سادساً: مستويات قياس الأداء:** حيث تتم عملية قياس الأداء في القطاع الحكومي علي المستوي الاستراتيجي، و يمثل مستوي الادارات العليا- و هنا يتم تشخيص مدي تحقق الرؤيا و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية، كذلك يتم قياس الأداء علي المستوي التشغيلي و هو المستوي الذي تتم فيه العمليات و أيضاً مستوي الموارد البشرية - و هنا يتم قياس الأداء علي مستوي الفرد و مدي تحقيقه للنتائج المتوقعة منه حيث أنها مشتقة من العمليات.

<sup>١</sup> مشيب بن عايض القحطاني، قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، ١٤٣٢هـ، ص ٧٥

سابعاً: أهداف قياس الأداء: لقياس الأداء عدة أهداف تتمثل في الآتي:-

- ١- أهداف استراتيجية: إذ يحدث التكامل بين أهداف الفرد و الوحدة التنظيمية التي يعمل بها و المؤسسة ككل، و التأكد من أن كل الجهود تصب في اتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- ٢- أهداف إدارية: إذ يتم دعم صناعة القرارات الادارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، الحوافز، الترقيات، و مدي فاعلية تطبيق نظم الحوافز المادية و المعنوية.
- ٣- أهداف معلوماتية: إذ تتم تغذية راجعة عن أداء الجهاز الحكومي، و معرفة نقاط القوة وتعزيزها و نقاط الضعف و معالجتها بجانب معرفة الأعمال الأكثر أهمية بالنسبة للوحدة الادارية و معرفة ما هو متوقع منها.

- ٤- أهداف تطويرية: تساعد المعلومات المرتدة التي يوفرها قياس الأداء علي تطوير أداء الجهاز الحكومي و وضع خطط تطوير و تحسين الأداء المستقبلي.
- ٥- أهداف صيانة: تساعد المعلومات المرتدة كذلك في تخطيط العمل و إعادة توزيع المهام و الاختصاصات و الأفراد بما يتلائم مع قدراتهم و مهاراتهم المختلفة و تحديد الاحتياجات التدريبية لهم حالياً و مستقبلاً.

٦- أهداف توثيقية: من خلال تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، و توثيق كل القرارات الهامة فيما يتعلق بكل أنشطة الجهاز الحكومي.

٧- أهداف مالية: تتحقق من خلال توفير الكلفة المالية والجهد و الوقت.<sup>١</sup>

ثامناً: منهجيات قياس الأداء

هناك العديد من أنظمة القياس التي تستخدمها المنظمات لقياس و تحسين مستوي أدائها نذكر منها:

- نموذج التميز الأوربي: The European Excellence Model

- نموذج الاستثمار في الأفراد

- نموذج إدارة الجودة الشاملة

- النموذج التقليدي

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن

- نموذج معايير الأداء الحكومي باستخدام منهج السرفكوال

- منهج القياس المقارن (المعايرة): Benchmarking:

<sup>١</sup> مشبب بن عايض القحطاني، قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص ٧٦ - ٧٧

- نموذج أصحاب المصالح... الخ، ولأغراض هذه الدراسة سنركز علي النماذج الخمسة الأخيرة :-

### ١- النموذج التقليدي Traditional Approach

يركز هذا النموذج علي الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المنظمة المعنية و هي الموارد ، العمليات التحويلية ، و المخرجات فمثلا من خلال مدخل الموارد يستطيع المقوم من تحديد مدي قدرة المنظمة المعنية من الحصول علي الموارد و ادامة عملياتها اليومية و عموما يمكن الاستدلال بالآتي لتطوير مؤشرات الأداء لهذا المدخل:-

أ- قدرة المنظمة علي استغلال بيئتها و الحصول علي الموارد الخاصة

ب- إدارة و صيانة العمليات اليومية لأنشطتها.

ج- قدرة المنظمة علي الاستجابة لتغيرات البيئة .

و من أمثلة مؤشرات قياس الموارد المتعلقة بهذا المدخل في القطاع الزراعي ما يلي :-

- عدد الجرارات و الحاصدات و الآليات الأخرى المستخدمة في مراحل الدورات الزراعية المختلفة.

- عدد المختبرات المتوفرة

- كميات المواد المستخدمة لفحص عينات التربة

- عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة

- عدد موظفي الغيط

أما مدخل العمليات التحويلية فيمكن من خلاله قياس الأنشطة الداخلية. و يمثل هذا المدخل قدرة المنظمة علي استغلال المدخلات من مال، وقت، موارد بشرية، مواد، آليات و معدات للحصول علي المنتجات و المخرجات. و من أمثلة مؤشرات العمليات التحويلية :-

- نسبة عدد المعاملات المنجزة الي عدد الموظفين (معاملة / موظف)

- ايراد/أو عائد انجاز المعاملة الواحدة (دولار / معاملة )

- عدد الأشجار المزروعة /عدد عمال الزراعة (شجرة / عامل / السنة)

- عدد مرات التفتيش

- عدد الجرارات المصانة (عامل صيانة / جرار / السنة )

- مستوى روح العمل بالفريق و ولاء العاملين

- نمط اتخاذ القرارات

- تكلفة تشغيل محطة ري واحدة

- الوقت المستغرق لأجراء معاملة طلب ترخيص مشروع زراعي خاص
- أما مدخل المخرجات فيقيم قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها و نجاحها في تقديم الخدمات المنوط بها تقديمها للمواطنين بالجودة و الكمية المناسبة و من أمثلة قياس مؤشرات المخرجات :-
- عدد القنوات التي تم شقها
- عدد محطات ضخ مياه الري التي تم تركيبها
- عدد المعاملات المنجزة في قسم خدمة العملاء
- المساحات الغابية التي تمت زراعتها لحماية البيئة و نسبتها الي المساحة المزروعة .
- درجة رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها المنظمة .

## ٢- نموذج تقييم الأداء المتوازن Scorecard Balanced

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية التقليدية مثل: الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون... الخ بتجاهلها لأبعاد أداء المنظمة الأخرى كما أدي التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و زيادة معدلات التعقيد و التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات الي عجز أنظمة الرقابة التقليدية عن أداء دورها لذا اتجه الفكر الإداري الحديث الي تطوير اساليب جديدة تقوم علي تقييم الأداء داخل المنظمات في ضوء بعد استراتيجي محدد و بالتالي استوجب الامر أن يكون لكل منظمة رؤية مستقبلية واضحة و أهداف استراتيجية محددة كما حدد ذلك هذا النموذج الذي طوره كل من روبرت كابلان و ديفيد نورتون من خلال مقال نشره في العدد الاول من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Busines Review عام ١٩٩٢م حيث يهدف قياس الأداء المتوازن الي قياس أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية : الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، و التعلم و النمو و بذلك يحقق هذا النوع من القياس ربطاً استراتيجياً بين الأداء اليومي للمنشأة مع خطتها الاستراتيجية طويلة المدى و من هنا نستنتج أن دور قياس الأداء المتوازن لا يقتصر علي دوره الرقابي فقط انما يتعداه ليمثل كذلك نظاماً ادارياً من خلال تحويله لرؤية و استراتيجية المنظمة الي خطط و أنشطة يتم قياسها. كما أن كل بعد من الأبعاد الأربعة الأساسية يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

### **تعريف النموذج :**

عرف كل من (Kaplan & Norton ١٩٩٤) قياس الأداء المتوازن بأنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة الي أهداف استراتيجية و مقاييس و قيم مستهدفة و خطوات اجرائية واضحة )

علماً بان النموذج المشار اليه يتكون من الأجزاء الرئيسية التالية :-

١- الرؤية و الرسالة: فالرؤية عبارة عن حلم يراد تحقيقه يجعل الوحدة المعنية كلها تتحرك باتجاه واحد بينما الرسالة هي التعبير عن الغرض الذي أنشئت من أجله الوحدة المعنية و يشار اليه بالاختصاصات و الصلاحيات الممنوحة للوحدة المعنية.

٢- الأداء المالي: و يؤكد هذا المدخل علي أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، و ضمن هذا الاطار لا بد من التأكيد علي أن الاهداف المالية للوحدة التنظيمية المعنية (مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي) لا بد ان تسعى الي تحقيق الانتاجية و الكفاءة و القيمة مع حفظ التوازن من خلال الاهتمام بالأبعاد الأخرى للأداء.

٣- العمليات الداخلية : يشير هذا المدخل الي ضرورة قياس مدي جودة العمليات التنظيمية الداخلية و مدي مساهمتها في اشباع رغبات المستفيدين و من ثم المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، و هنا لا بد من الاشارة الي وجود نوعين من العمليات في أي وحدة تنظيمية و هما: عمليات ذات طبيعة استراتيجية و هي العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة الاساسية و الأخرى هي العمليات المساعدة و هي ذات طبيعة روتينية و هي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

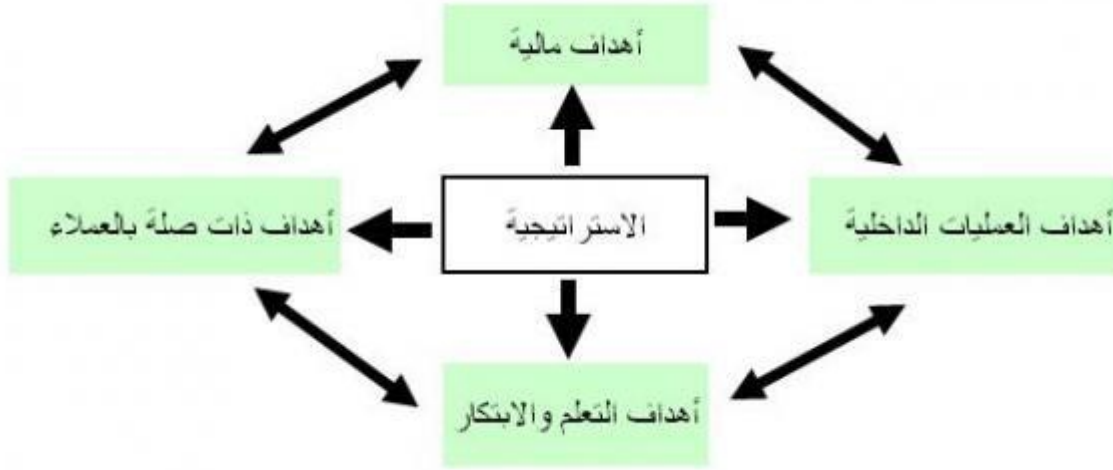
٤- التعلم و النمو: ان قدرة الوحدة التنظيمية المعنية علي التطوير و التحسين المستمر، تعتمد بصورة أساسية علي مدي توافر موارد بشرية مدربة و مؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري للوحدة التنظيمية المعنية و يتم ذلك من خلال تطوير قدرات القيادات عن طريق التعليم المستمر و البرامج التدريبية مما يرفع من قدراتهم المعرفية و مستوياتهم المهارية و يعدل من اتجاهاتهم السلوكية ايجابا الامر الذي يحسن من مستوي العمليات التشغيلية الداخلية بالمنظمة فيرتقي مستوي جودة المنتجات و الخدمات و ينخفض سعرها مما يقود الي رضا العملاء و المستفيدين و بالتالي يتحسن مستوي المنظمة المالي بجانب تحسن صورتها الذهنية لدي المستفيدين أيضاً. بجانب ما ذكر يتضمن هذا البعد أيضا قدرة المنظمة علي خلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد و الابتكار.

٥- المستفيدون (العملاء): و يشير هذا البعد الي مدي أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد و اشباع رغباته و حاجاته في تحديد مستوي الأداء العام للوحدة التنظيمية المعنية .

هذا النموذج يؤكد علي الترابط المنطقي بين عناصره الاساسية و الذي يمكن قراءته من خلال : أن التعلم و النمو التنظيمي يؤدي الي زيادة قدرة الوحدة علي تكوين عمالة راغبة في العمل و قادرة عليه، و من المنطقي ان يؤدي ذلك الي زيادة قدرتها علي تحسين أداء العمليات الداخلية. إن تحسين أداء العمليات الداخلية و الناتج من توافر موارد بشرية مؤهلة و كفاءة يؤدي الي تحقيق درجة عالية من رضا متلقي الخدمة، و الذي بدوره سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي.

ان طبيعة العلاقات الميينة أعلاه يمكن ان يتم تناولها عكسيا ايضا بمعنى ان هناك علاقة وطيدة بين العمليات الداخلية و التعلم و النمو، و علاقة بين التعلم و النمو و الأداء المالي، و علاقة بين الأداء المالي و تحقيق رضا متلقي الخدمة.

و يمكن أن تضيف المنظمات عناصر أخرى الي جانب هذه الاقسام الاربعة الرئيسية حسب ظروفها و بيئة عملها المحيطة مثل جانب البيئة اذا كانت تؤثر في عملياتها الرئيسية و تضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية ... الخ



شكل رقم (١٢/١) تكامل و ترابط الجوانب التنظيمية في بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الاداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، مقال منشور في شبكة الانترنت علي موقع: WWW.Shatharat.net

أما أهم خصائص نموذج قياس الأداء المتوازن تتمثل في الآتي : تعدد الأبعاد، التوازن، الدافعية، الصفة المرجعية، صفة محدودية المعلومات. و نوردها بالتفصيل علي النحو التالي:-

أ- تعدد الأبعاد : من خلال هذه الخاصية يمكن النظر الي منظمات الاعمال من خلال اربعة ابعاد تعكسها الاجابة علي الاسئلة الاساسية التالية :

- كيف يبدو أمام حملة الاسهم ؟ (بعد الاداء المالي)

- كيف يرانا العملاء ؟ (بعد العلاقات مع العملاء)

- بماذا يجب ان نتفوق ؟ (بعد العمليات الداخلية)

- هل يمكن الاستمرار في التحسين و خلق القيمة ؟ (بعد التعليم و النمو)

ب - التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية

يقوم قياس الاداء المتوازن علي أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة و المقاييس غير المالية و التي توفر نظرة واضحة عن اسباب هذه النتائج و التي تعد في



ذات الوقت مسببات للاداء المالي المستقبلي، و يقوم ايضا علي التوازن بين الاهداف قصيرة المدى و الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى و التوازن بين الاداء الداخلي و الاداء الخارجي و ايضا التوازن بين حاجات أصحاب المصالح و هم المستثمرون و العملاء و العاملين و المجتمع.

### ج- خاصية الدافعية(التحفيز):

دعا عدد من الباحثين الي ربط نظام قياس الاداء المتوازن بنظام الحوافز و المكافآت طبقاً للاداء الناتج في كل محور او بعد من خلال القياس و معطيات المؤشرات المالية و غير المالية ، سواء علي مستوي الفرد، الوحدة التنظيمية أو المؤسسة برمتها.

د- **الصفة المرجعية:** (التعرف علي أفضل أداء لدي المنظمات المنافسة) - أي استهداف افضل اداء علي مستوي منظمات الاعمال النظرية من خلال ربط عناصر الابعاد لقياس الاداء المتوازن لافضل اداء و يتم ذلك بطريقتين هما :

الطريقة الاولى: من خلال انشاء معايير اداء تتساوي او تقترب من تلك المعايير التي تعكس افضل اداء و التعرف علي فجوة الاداء و محاولة التقليل من هذه الفجوة.  
الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمعيار افضل اداء و ذلك عن طريق مقارنة اداء المنظمة بمعيار افضل اداء

هـ - **خاصية الصفة المحدودية للمعلومات** (أي اتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار) نظراً لان مقياس الاداء المتوازن يركز علي مجموعة محددة من المؤشرات المالية و غير المالية و بالتالي يقضي علي ظاهرة اتاحة معلومات اكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار و في هذا الصدد يتم تحديد عدد ما بين ١٥ - ٢٠ مؤشر لكل بعد من هذه الابعاد الاربعة لأن اغراق الاداء بكم هائل من المعلومات يحد من قدرتها التحليلية و بالتالي تتساوي الآثار السالبة لكثرة المعلومات عن الحد المطلوب مع الآثار السالبة لقلّة المعلومات.

### ٣- نموذج جودة الخدمة الحكومية باستخدام معيار السرفكوال:

عموماً تعتبر البداية الحقيقية نحو البحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة هو ما قام به Parasuraman و رفاقه في عام ١٩٨٥ حيث صمموا مقياسهم الشهير، و المعروف باسم مقياس الفجوة أو الادراكات / التوقعات SURVQUAL وقد اعتمد مقياس الفجوة في قياس الجودة علي المقارنة بين جودة الخدمة كما يراها او يتوقعها الجمهور طالب الخدمة، و بين ادراك هذا الجمهور لمستوي الخدمة كما حصل عليها بالفعل، و من ثم تصبح الفجوة في جودة الخدمة، هي الفجوة بين ما توقعه و أدركه طالب الخدمة كما يتضح من الشكل التالي :-

حيث يشتمل هذا النموذج علي (٢٤) عنصرا موزعة علي خمسة ابعاد رئيسة حيث تقيس هذه الابعاد جودة الخدمة من خلال محورين اساسيين هما :

١-الجوانب الفنية و التنظيمية المكونة لجودة الخدمة

٢-الجوانب السلوكية المكتملة لجودة الخدمة

شكل رقم (١٣/١) قياس الفجوة بين توقعات طلاب الخدمة و ادراكهم لها باستخدام مقياس SERVQUAL

الفجوة		الوسط الحسابي		أبعاد و عناصر المقياس
لكل بعد	لكل عنصر	ادراكات طلاب الخدمة	توقعات طلاب الخدمة	
				(١) الجوانب المادية:
				١-ملاءمة مكان تقديم الخدمة
				٢-جاذبية المباني و مواقع الانتظار و غيرها
				٣-التصميم و التنظيم الداخلي لإدارات الخدمة
				٤-استخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمة
				٥-المظهر العام لموظفي الخدمة
				(٢) الاعتمادية
				١-الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة
				٢-الدقة و عدم الاخطاء في تقديم الخدمة
				٣-توافر العدد الكافي من موظفي الخدمة
				٤-الحرص علي حل مشكلات طلاب الخدمة
				٥-الاحتفاظ بسجلات و ملفات دقيقة
				(٣) الاستجابة
				١-السرعة في تقديم الخدمة
				٢-الاستجابة الفورية لطلاب الخدمة
				٣- الاستعداد لمساعدة طلاب الخدمة
				٤-اعلام طلاب الخدمة بمواعيد تقديمها و الانتهاء منها
				٥- الاستعداد الدائم للتعاون مع طلاب الخدمة
				(٤) الامان
				١-الشعور بالأمان في التعامل
				٢-المام موظفي الخدمة بالمعلومات الكافية

				٣-اللياقة وحسن الخلق في التعامل
				٤-سرية المعلومات بالنسبة لطلاب الخدمة
				٥-دعم الاداء للعاملين لتأدية وظائفهم بكفاءة
				(٥) التعاطف
				١-الاهتمام بطلاب الخدمة من الناحية الانسانية
				٢-وضع مصالح طالب الخدمة في مقدمة اهتمامات الادارة و العاملين
				٣-الروح المرحة و الصادقة في التعامل مع طلاب الخدمة
				٤-ملاءمة ساعات العمل و الوقت المخصص لتقديم الخدمة

المصدر: عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص (٩٤)

هذا التطور لم يكن نهاية المطاف إذ قدم كل من Cranin & Taylor مقياساً آخر أطلقا عليه اسم SERVPERE أو مقياس الأداء الفعلي - باعتباره أكثر صدقاً من سابقه في قياس الفجوة المشار إليها و يستخدم الأخير قياس اتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم. هذا و قد عضدت الدراسات الحديثة الرأي الأخير بأن جودة الخدمة يتم تقييمها من خلال تقييم العميل أو المستفيد منها أكثر من أي جهة أخرى و يتفق الباحث مع الرأي الأخير باعتبار أن المستفيد هو أدري بنوع الخدمة و مواصفاتها وخصائصها و درجة أهميتها بالنسبة له من خلال الإشباع الذي يحدث له و علي هذا الأساس يحدد رضاه عن مدي جودتها، علماً بأن مثل هذه المحاولات ما زالت فردية علي المستوي الحكومي حيث لا تزال الأجهزة الحكومية بعيدة عن بلوغ و بلورة اتجاه مرجعي في هذا الصدد. و قد أشارت الكثير من الدراسات و التقارير التي أجريت حول تقييم الأداء الي أن هناك صعوبة في قياس أداء الأجهزة الحكومية نذكر منها:

- ١-طبيعة الخدمات الحكومية: إذ انها خدمات يصعب إخضاعها للقياس الكمي.
- ٢-تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات- في ظل تعدد الأهداف يصعب تحديد الوزن النسبي لأهمية كل هدف من هذه الأهداف المتعددة .
- ٣- غياب التحديد الدقيق لمهام الاجهزة الحكومية: إذ أن هناك تداخل و تضارب في الإختصاصات بجانب عدم التنظيم السليم للأجهزة و عدم وجود الوصف الوظيفي.

٤-الروتين في الأجهزة الحكومية: لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي لذا تلجأ الإدارة للاهتمام بتطبيق الإجراءات.

٥- التضخم الوظيفي و ما يحدثه من اختلال علي مستوي الهيكل التنظيمي.

٦- غياب رقابة الملكية الخاصة – إذ أن العامل لا يتعامل مع وقت الدولة و موجوداتها كما يتعامل مع ممتلكاته الخاصة.

٧-الضغوط السياسية: تميل الحكومات الي تعظيم كسبها السياسي و الاجتماعي و الذي يصعب اخضاعه للقياس أيضاً مقارنة مع الوضع في مشروعات القطاع الخاص ذات الأهداف المحددة بدقة.

٨-التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام و الخاص

٩-قياس الأداء المضلل: إذ يوجد - في الغالب- نوعين من المعلومات أحدهما وهمي تتعامل به مع

الجهات الخارجية والثاني حقيقي تستخدمه المصلحة الحكومية في تعاملها الداخلي<sup>١</sup>.

الا أن كل ما ذكر من صعوبات تعترض مسار قياس الأداء في الأجهزة الحكومية لا يمنع من تقييم

أدائها بصفة مطلقة و خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمشروعات أو المؤسسات العامة ذات الصبغة

الإقتصادية و التي تتمتع بدرجة من المرونة و الإستقلال الذاتي مقارنة مع المصالح الحكومية

الأخرى.<sup>٢</sup>

**٤-مدخل أصحاب المصالح:** هذا المنهج يشير إلي أن إشباع حاجات مجموعات المصالح يؤدي إلي

تعظيم تقديرها لدور المؤسسة. هذا المنهج يقوم علي الإقرار بأن علاقة المؤسسة لا تنحصر فقط في

علاقتها الثنائية مع الدولة و أن هذه العلاقة لها أبعاد متعددة مع مجموعات أخرى حيث أن أنشطة

المؤسسة تؤثر سلباً أو إيجاباً علي مجموعة أو أخرى من مجموعات المصالح في البيئة الخارجية

.هذه المجموعات لديها عدة مطالب مختلفة تتوقع أن تحققها لها المؤسسة، و بالتالي فإنها تستخدم

معايير مختلفة لقياس أداء المؤسسة. كما أنها جميعاً تدخل ضمن قائمة المقيمين لأداء المؤسسة. و

مجموع هذه المصالح يمثل المصلحة العامة.

**٥- منهج القياس المقارن (المعايرة): Benchmarking:**

يعد مدخل المقارنة المرجعية وسيلة ناجحة لتطوير معايير و مؤشرات الأداء ذات الصلة بأعمال و

أنشطة المنظمة المعنية، بهدف تحسين العمل و تحقيق أفضل أداء ممكن. فعلمية المقارنة تسهل

<sup>١</sup> (١) عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات و مؤتمرات)،

القاهرة، ٢٠٠٠م، ص : ١٨-٢٧

<sup>٢</sup> داؤود عبد الغني و طارق النجار، دور تدقيق الأداء في رفع كفاءة و فعالية الخدمات العامة " بحث مقدم إلي إدارة التدريب و البحوث و

المنظمات الدولية بديوان المحاسبة بدولة الكويت ، ٢٠٠١م، ص ص ١٧-١٨

التعلم بين المنظمات من خلال ترجمة الدروس المستفادة و تكيفها في إطار المناخ التنظيمي و رسالة المنظمة الراجعة في التعلم من نظيرتها. و لهذه العملية مراحل و آليات محددة للتطبيق وهي في مجملها عملية بحث عن أفضل جهات الأداء في مجال ما ودراستها - ما أمكن ذلك - و تحديد أسباب كونها الأفضل و من ثم إستخدام البيانات ذات العلاقة و التي تعتبر ذات فائدة لأغراض المقارنة. هذا و يمكن الحصول علي العلامات المرجعية في مجال قياس و مقارنة أداء المنظمة المعنية من خلال:-

- زيارات لبعض المنظمات المماثلة العربية أو الإقليمية أو العالمية.
- دراسات و مراجع من مختلف الجمعيات الفنية و المهنية و مراكز البحوث.
- جوائز ممنوحة لمنظمات أخرى.
- الإنترنت، و جوائز الإبداع و التميز مثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية - و جائزة دبي الدولية... الخ.
- معلومات عن منظمات أخرى تطبق نظام تقييم الأداء المؤسسي.
- و قد تعكس العلامات المرجعية:-

- تكلفة الخدمات المقدمة بواسطة المنظمة المعنية مقارنة مع منظمات أخرى.
- متوسط الفترة المستغرقة في إنهاء الخدمة لطلابها.
- جودة الخدمات من خلال استطلاع الرأي العام و مقارنة ذلك مع منظمات أخرى.
- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- نسبة القرارات المتخذة في مستويات الإدارة الوسطي و المباشرة إلي إجمالي القرارات.
- و قد أورد المقلبي ثلاثة استخدامات لأساس المقارنة تضمنت كلاً من المعايير الداخلية و المعايير الخارجية:<sup>1</sup>

- ١- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، لمعرفة مدي التطابق بين الأهداف المخططة و ما تم انجازه منها علي أرض الواقع ففي حالة القصور يتم معرفة الأسباب و تحليلها و علاج الانحرافات.
- ٢- مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة، فالفرق في الإنتاجية بين الحالتين يوضح النمو، الثبات أو التدهور و ذلك بالرغم من التحفظات التي أبدأها الكثير من الباحثين الذين أشاروا إلي أن هذا النوع من المقارنة قد يكون مضللاً بعض الشيء و غير عملي إذا تم القياس علي

١ د.عمر احمد عثمان المقلبي، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية (الطبعة الأولى)، دار الأصالة للصحافة و النشر و الانتاج الإعلامي، الخرطوم، ١٩٩٦م، ص ١٠١

أساس أهداف تتسم بالضعف في حد ذاتها الأمر الذي يلغي أساس وجود مرجعية القياس. و يرى الباحث أن مجرد إجراء مثل هذه المقارنات هو في حد ذاته يعتبر سلوكاً إيجابياً للمنظمة إذ أنه يتيح الفرصة للوقوف علي نقاط الضعف و تقويتها و خاصة إذا كان ذلك القصور يتعلق ببناء الأهداف أو بتقادم الخطط مثلاً و أي منظمة تريد البقاء و التطور فإنها تتحسس مسارها باستمرار و المقارنة هنا وسيلة لتحسين الأداء و ليست غاية في حد ذاتها.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء- و الذي يعرف أيضاً بالمقارنة بالآخرين: و هذا النوع من المقارنة يأخذ إحدى شكلين هما: ١ المقارنة بالأفضل "Benchmarking" حيث تقوم فيه المنشأة بمقارنة ممارساتها بالممارسات التي تقوم بها منشأة أخرى تعتبر أفضل المنشآت في مجال عملها.

- المقارنة بالمتميزين "Best Practices" حيث تقوم المنشأة بمقارنة ممارساتها و أعمالها بمنشأة أخرى تعتبر ممارساتها هي الأفضل في مجالات معينة، بصرف النظر عن الصناعة التي تعمل بها.
- مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.

و يتفق الباحث مع الرأي الذي يذهب إلي أن المقارنة مع النظراء و الآخرين يعتبر أفضل أنواع القياسات لأن هذا النوع من المرجعيات تكون قد اكتسبت جدارتها من خلال بذلها جهد حقيقي و حصولها علي تقييم محكمين لهم حق منح هذا النوع من الإجازات.

#### مؤشرات قياس الأداء:-

##### أ- المؤشرات:

تعريف المؤشر: المؤشر هو عبارة عن مقياس توضيحي يساعد في قياس التغير الذي يطرأ علي وضع معين.

كما يعرف مؤشر الأداء (Performance Indicator) بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدي ما حققته وحدة ما من أهدافها، كما يعرف المؤشر بأنه عبارة عن قياس للمدخلات، العمليات، المخرجات، الآثار و الأثر لمشروعات التنمية، البرامج و

<sup>١</sup> جيمس هجينز و عيد الرحمن توفيق، مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية -(الطبعة الثانية)، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٦٠

الإستراتيجيات. و إذا ما تم دعمه بآلية فعالة لجمع المعلومات فإنه يمكن المديرين من تتبع تقدم الأداء، عكس النتائج و إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى الخدمات<sup>(1)</sup>.

كما عرف المؤشر أيضا بأنه أداة تبين الموقف التنفيذي للأداء في النشاط في نقطة معينة، و بالتالي يشير إلي مدي التقدم أو التأخير عن بلوغ النتائج المرجوة و المخطط لها مسبقاً. و المؤشرات تشبه تماماً علامات الطريق التوضيحية التي تحدد لنا مدي قربنا من بلوغ الهدف المحدد و السرعة المناسبة التي سنتقدم بها. أو كمؤشرات السيارة التي توضح لنا وضع حرارة الماكينة و كمية الوقود الحالية و السرعة التي نتقدم بها السيارة فننظر إليها و نتخذ قراراتنا بناء علي معطيات قراءة هذه المؤشرات. و بالتالي فالمؤشر هو أداة إدارية لرصد مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف. و يشبه البعض المؤشر بالترمومتر الطبي من حيث قياس الحرارة و الضغط و بقية الأمراض الأخرى.

و من الأمثلة لذلك قياس مدي ما تحقق من نجاح في توريد أو استخدام الأسمدة (طن أو نسبة مئوية) أو ما تم زراعته (هكتار أو نسبة من الإنتاج المتوقع)، معرفة عدد المزارعين الذين قاموا باتباع و تبني حزم تقنية معينة موصي بها في إطار مشروع إرشادي معين (Adoption Rate) و هنا يقيس المؤشر الآثار أو النواتج (Effect) إضافة للتغير الذي طرأ علي دخول المزارعين و تحسن مستواهم المعيشي نتيجة لتبني الحزم التقنية أي قياس الأثر.

علما بأن هناك ثلاثة مستويات للأهداف ذات ثلاث مستويات للمؤشرات أيضاً :

١- أهداف قصيرة الأجل، مثال: إنشاء عدد معين من قنوات الري لزراعة مساحات محددة (مخرجات) Outputs -

٢- هدف متوسط الأجل، مثال: زيادة إنتاج المحاصيل - (مرحلة الآثار و النواتج) Outcomes-

٣- أهداف طويلة الأجل، مثال: زيادة دخل المزارعين و تحسين مستويات معيشتهم. Impact

و المدخلات هي السلع و الخدمات و الأموال و القوة العاملة و التكنولوجيا... الخ من الموارد التي يمكن تقديمها لتحقيق المخرجات و المنتجات هي المنتجات أو الخدمات المحددة التي نتوقع تحقيقها من خلال إستخدام المدخلات كمثال: المساحات المروية - عدد التعاونيات التي تم إنشاؤها، أطوال الطرق التي تم رصفها أو قنوات الري التي تم شقها، الخدمات المقدمة مثل: عدد المرشدين الزراعيين الذين تم تدريبهم، و من الملاحظ أن مخرجات أي نشاط يمكن أن تستخدم كمدخلات لنشاط آخر،

<sup>1</sup> Some tools , Methods & Approaches, The World Bank, Washington , D.C. Monitoring &Evaluation

مثال: مياه الري هي أحد المخرجات و لكنها تمثل أحد مدخلات الإنتاج الزراعي. و كذلك تدريب المرشدين الزراعيين يعتبر نوع من المدخلات لارتقاء بنوعية الخدمات الإرشادية و التي بدورها تعتبر لازمة لزيادة الانتاج الزراعي<sup>(١)</sup>.

و لكل مستوى من المستويات السابقة المؤشر الخاص به و بالتالي فالمؤشرات من حيث المستوي تضم خمسة مراتب كما يتضح ذلك من الشكل التالي:-

**شكل رقم (١٤/١): تصنيف مؤشرات الأداء حسب مستواها**

تسلسل الاهداف	نوع المؤشر	وصف نوع المؤشر	أمثلة
الغاية (الهدف النهائي)	الأثر (Impact)	يقيس التغير الحقيقي في الوضع المحدد (عند مسح خط الأساس)، كما يعكس التغيرات الأساسية و المستدامة حتي في حالة توقف المشروع.	مستويات الأمن المعيشي للعائلات كما يتضح ذلك من خلال قياس الوضع الصحي، التغذية، التعليم، المشاركة المجتمعية و الأمن الإقتصادي.
الأهداف متوسطة الأجل	الآثار (outcomes/effects)	يصف إستجابات المجتمع المستهدف لمخرجات المشروع، مثال: تغير السلوك، ردود الأفعال و الإدراكات، التغير المنتظم في المؤسسات.	١-النسبة المئوية التي تستخدم المواد بوقود صديق للبيئة ٢-عدد الوحدات الصحية ذات المشاركة في التكلفة
المخرجات	المخرج (output)	تصف منتجات المشروع - أي النتيجة المباشرة لأنشطة المشروع و مدخلاته المسئول عنها المشروع.(أي أنها توثق عدد المناشط و نسبة تنفيذها )	١-المساحات المروية، عدد القنوات التي تم شقها، عدد حملات الإرشاد الزراعي المنفذة... الخ ٢-عدد المزارعين المدربين في مجال التعامل مع المبيدات

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٥١



عدد المناشط التدريبية المنفذة مثلاً.	تصف العمليات	العملية (process)	المناشط
تحدد المدخلات التي وفرها المشروع من كل نوع: عمالة، مواد، مال، تقنية... الخ.	تصف الموارد التي جلبت للمشروع	المدخل (Input)	المدخلات

Source : Tom Barton, Guidelines to Monitoring & Evaluation , International Care , Uganda P: ٥٧

من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة بين المؤشرات و مستخدمي المعلومات ففي مرحلة البيانات حول المدخلات و المناشط نجدها ترتبط بوظيفة مدير المشروع اليومية و يمكن الحصول عليها من خلال متابعة مؤشرات العملية ففي هذه المرحلة يحتاج مدير المشروع مثلاً أن يعرف عدد و نوع الدورات التدريبية في فترة محددة حتي يستطيع إعداد الموازنة للمناشط المطلوبة و يستجلب المواد التدريبية. كما أنه بمجرد بدء مناشط المشروع يستطيع المشروع قياس مؤشرات المخرجات: (مثلا عدد المتدربين في مجال إستخدام المبيدات الزراعية... الخ)، و هذه المؤشرات تتبئ المدير أنهم علي وشك إنجاز الإستهدافات (Targets) المرجوة. و من ناحية أخرى فإن مؤشرات المخرجات تسمح للمدراء و مشرفي البرامج بمتابعة مسار الإنجاز و تحديد المصاعب التي تحتاج لعناية خاصة. أما مؤشرات الآثار التي تعكس التفاعل بين منتجات المشروع و استجابات المجتمع المستهدف فإنها تحتاج طرقاتاً تختلف عن تلك المستخدمة مع متابعة مناشط المشروع اليومية. أما مؤشرات الأثر الخاصة بالمجتمع المستهدف و المستوي المؤسسي لا يمكن جمعها أو الوثوق بها إلا بعد مضي عدة سنوات من عمر المشروع.

بجانب ما سبق ذكره فان هناك فوائد أخرى للمؤشرات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:-

- توجيه الأنشطة نحو النقاط المهمة التي تحتاج الي عناية خاصة.

- تحفز المشاركين للعمل نحو تحقيق الهدف.

- زياده وضوح الأهداف.

- تساعد على تحديد الأشياء الأهم.

و المؤشرات عبارة عن دلائل تستخدم لتوجيه الاهتمام إلي شئ ما، إذ يجوز إثارة الأسئلة الآتية:

- هل يقوم الجهاز الحكومي بأداء المهام الخاصة به بالشكل المطلوب؟

- هل أداء الجهاز الحكومي الحالي يحقق أهدافه الإستراتيجية؟

- ما مدي تقدم الجهاز الحكومي نحو أداء مهمة محددة أو تخلفه عن ذلك ؟

- ما الحد الأدنى من مهام الجهاز الحكومي الذي انتهى اليه؟

- ما نسبة الأهداف المتحققة من إجمالي أهداف الجهاز الحكومي؟ الإجابة علي مثل هذه الأسئلة تحدد مدي نجاح الجهاز الحكومي في تحقيق أهدافه و من خلالها يتم التعرف علي قدرة الجهاز الحكومي علي تحقيق أهدافه المحددة باستراتيجيته.

بجانب المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء فهناك مؤشرات فرعية مكملة لهذا الدور و تسمى بالمؤشرات الفرعية (Proxy Indicators) أو غير المباشرة و يتم اللجوء لإستخدامها عندما تكون المؤشرات المباشرة غير ذات جدوي أو مكلفة و بالتالي يستخدم هذا النوع من المؤشرات كبديل للمؤشرات الرئيسية مثل: حالة تقدير الدخل إستناداً الي نوع و عدد الأصول المنزلية، نوع البناء، سلوك الإنفاق... الخ. لأن معظم الناس - في العادة - لا يرغبون في التحديد الدقيق لدخولهم المالية.

و يهدف توصيف و تحديد المؤشرات إلي تحقيق أكبر فائدة من التخطيط و تسهيل عمليات المتابعة و التقييم و تحتاج المؤشرات الي جهد و وقت و تكلفة في مراحل متعددة: <sup>1</sup>

أثناء التخطيط ← تحديد المؤشرات

أثناء المتابعة ← استخدام المؤشرات

أثناء التقييم ← مدي تحقيق المؤشرات

**د. مواصفات المؤشرات الجيدة:** أولاً يقصد بالمؤشرات الجيدة بأنها التي تساعد علي جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بنشاط معين و تتسم بأنها:-

١. قابله للقياس (استخدام الأرقام والنسب المئوية... الخ)

٢. صادقة (تقيس ما وضعت من أجل قياسه و ليست أي شيء آخر)

٣. ثابتة وموضوعية (تعني نفس الشيء بالنسبة للجميع دون غموض في الحكم و التعليق)

٤. يمكن التحقق منها (يمكن مراجعتها من خلال تقديم الأدلة وتصحيحها)

٥. حساسة (يمكن أن تعكس أي تغير يحدث مهما صغر حجمه)

٦. واقعية: Realistic(البيانات يمكن الحصول عليها بتكلفة معقولة، و درجة تواتر معقولة و دقة)

٧. يمكن الإعتماد عليها (بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار).

<sup>1</sup> محمد مصطفى الفولي و تامر محمد الفولي، جمهورية مصر العربية و مؤسسة فريدريش ايبيرت الألمانية، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي،

٨. محددة (أي تهتم بفحص كل نشاط أو عنصر على حدة بحيث تساعد في متابعة الجهات المشاركة في نشاط ما أو الاستفادة منه)

٩- أخلاقية - أن يتم قبول جمع و استخدام هذه المعلومات بواسطة المجتمعات المستهدفة (١).

و عملياً فإن عملية بناء قياس الأداء بالأجهزة الحكومية تمر بالخطوات الآتية:

١- تحديد الهدف العام المطلوب تحقيقه من المنظمة المعنية بالرجوع لقانون إنشاء المنظمة نفسها و الذي يصاغ في الغالب بصيغة المهام و الإختصاصات المطلوب تنفيذها من هذه الوحدة.

٢- بيان الأهداف الفرعية (التشغيلية) للوحدات التنظيمية المختلفة و المكونة للوحدة الأم و التي تتضافر جميعاً لانجاز الهدف العام و الرئيس للمنظمة.

٣- تحديد الأنشطة المطلوب تنفيذها من كل وحدة تنظيمية من الوحدات الرئيسة المكونة للوحدة الأم. و هنا يمكن التركيز علي تحديد الخدمات و العمليات الأساسية التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية رئيسة من وحدات الهيكل التنظيمي للوحدة الأم و هي:-

-العمليات / الخدمات التي تعتبر من المهام أو المسؤوليات الأساسية للوحدات التنظيمية.

-العمليات / الخدمات التي تستهلك الجزء الأكبر من الميزانية و الموارد البشرية وغيرها من الموارد المتاحة

-العمليات / الخدمات المتعلقة مباشرة بخدمة العملاء الداخليين و الخارجيين.

- و من أمثلة هذه العمليات أو الخدمات التي يتم تقديمها علي مستوي الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمات الزراعية كأنشطة رئيسة نجد:-

- شق القنوات و الترع و صيانتها أو ما يقوم مقامها حسب التقنية المتاحة.

- تزويد المشروعات الحكومية بمضخات المياه بأحجامها المختلفة

- توفير التقاوي المحسنة

- توفير معدات و آلات فلاحية الأرض و تحضيرها.

- خدمات الإرشاد الزراعي

- خدمات وقاية النباتات

- مكافحة الزحف الصحراوي

١ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول إعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة

الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م، ص ١٦٥

- خدمات تقديم الإستشارات في مجالي الزراعة و الثروة الحيوانية

- الإشراف علي صحة الحيوان

- تربية الأسماك و الحيوانات الأخرى.

- تطوير السياسات الزراعية

- تسويق المنتجات الزراعية

- تكوين جمعيات المنتجين الزراعيين و تدريبهم ... الخ

و بالطبع فإن مجرد حصر هذه العمليات/ الخدمات بالمؤسسات الزراعية الحكومية لا يشكل نقطة الوصول إذ أن تحقيقها يحتاج لصياغتها في شكل أهداف محددة كما يتضح من الخطوات الإجرائية الآتية:-

١- **تحديد الهدف لكل عملية أو خدمة أساسية**، بحيث يرتبط كل هدف بما سيتم تحقيقه خلال فترة زمنية محددة: مثال: تحقيق مستوي عالي من الإنتاجية الزراعية في مجال القمح بما يؤدي الي خفض الوارد منه الي ٥٠٠٠ طن بحلول عام ٢٠١٧م في البلد المعين.

٢- **تحديد عدد من مؤشرات الأداء لكل هدف** مع مراعاة أن تتسم مؤشرات الأداء و مستويات الأداء المرغوبة بما يلي:-<sup>١</sup>

- أن تعكس كفاءة و فاعلية الخدمات المقدمة أو العمليات المنجزة.

- أن تحدد أو تقيم رضا المستفيدين

- تعكس الأداء المالي

- تساعد علي إنجاز الخطط و البرامج الموضوعه

- تحقق أهداف و رسالة المنظمة

- تعكس أو تحدد الآثار الناتجة من النشاط

٣- **بعد بيان الأهداف و مؤشرات الأداء المرتبطة بها**، يتعين بعدها تحديد مستويات الأداء التي تتوقع الوحدة التنظيمية تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

**إن مسألة تحديد مستويات الأداء المطلوبة يجب أن تنطلق من الأسس الآتية:-**

<sup>١</sup> دليل إعداد الخطة الخمسية و السنوية للولايات و المحافظات، وزارة شؤون رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط

الاستراتيجي، ٢٠١٢م ص ص ٤٥-٤٦

- الأهداف و المؤشرات المتفق عليها
- أن تغطي فترة زمنية متفق عليها (سنة مثلا )
- الإمكانيات المتاحة لرصد و جمع البيانات
- فرص إعادة هندسة العمليات بهدف تحسين الأداء
- أن تمثل توقعات منطقية تضمن تحقيق الأهداف و الغايات
- أن تكون قابلة للتحقيق
- أداء السنوات السابقة، و يفضل الإستناد الي متوسط آخر ثلاث سنوات.
- أن يتم مراجعتها و تعديلها بشكل دوري حسب الحاجة و بناءً علي الخبرة و التطورات و التحسينات الجديدة التي تطرأ علي المنظمة. و الجدول التالي يبين كيفية تطوير مؤشرات الأداء لمنظمة ما (البلديات) -كمنوذج- و مستويات الأداء المقبولة و العلامات المرجعية المستهدفة:
- جدول رقم (٣/١) بناء مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية لإحدى البلديات:

مؤشر الأداء	مستوي الأداء المقبول	العلامة المرجعية المستهدفة
النسبة المئوية لطلبات تراخيص البناء التي تمت معالجتها في نفس اليوم	٢٥%	٣٥% (فياتفيل - امريكا)
معدل النفايات الناتجة عن الفرد الواحد	٥٠٠ كغم	٣٠٠ كجم (فرانكفورت - المانيا)
النسبة المئوية من أسطول العربات العاملة وقت الذروة	٨٠%	٩٠% (انقرة - تركيا)
متوسط عدد الزوار لحدائق البلدية (سنويا)	٣٠٠.٠٠٠	-
عدد الشكاوي الواردة بشأن النظافة العامة (سنويا )	٢٠٠٠	١٥٠٠ (استكهولم - السويد)

المصدر: د. محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها (دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي)، منشورة علي موقع: <http://www.pdfzilla.com>

يعكس الشكل السابق مؤشرات الأداء المقبول من قبل متلقي الخدمة بالنسبة لجودة الخدمات الحكومية و ذلك في ضوء المقارنة المرجعية باعتبار أن المقارنة مع المرجعيات التي نالت الإجازة يرفع من مستوي الثقة في هذا النوع من الخدمات.

و من أنواع المؤشرات الرئيسية:

١- مؤشرات: الكفاءة **Efficiency** والفعالية **Effectiveness**. و تتناول مؤشرات الكفاءة قياس مدي قدرة الجهة الحكومية علي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها (موظفين، مال، وقت ) أفضل استخدام لتحقيق أهدافها. و تتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات و المدخلات أو النسبة بين المخرجات و الوقت، بينما تتناول مؤشرات الفعالية قياس درجة تحقق أهداف الجهة الحكومية مقارنة بما كان مستهدفاً منها.

وعموماً تعتبر الفعالية أوسع معني من الكفاءة إذ لا يتصور أن مؤسسة ما تحقق أهدافاً طويلة و متوسطة المدى و تحافظ علي البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة) و بالتالي إذا كانت الفعالية هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تمثل أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (١٥/١) مقارنة بين الكفاءة و الفعالية:

وجه المقارنة المتغير	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	مدخلات: العمل، المعدات، الموارد
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	تحقيق الأهداف

المصدر: الصالح جيلح، رسالة ماجستير حول تطوير الأداء المؤسسي، جامعة الجزائر،

الجزائر، ٢٠٠٥م، ص ١٢٩

٢- مؤشرات الجودة **Quality**: تهدف هذه المؤشرات الي مساعدة جمهور المتعاملين مع الأجهزة الحكومية في الحكم علي جودة الخدمات المقدمة بصورة نظامية، و ذلك من خلال مجموعة من القوائم الإرشادية التي تعرف الخدمة بشكل دقيق و تحدد جميع الأمور أو الجوانب التي تغطيها، مع إلزام الجهات الحكومية بالإعلان للجمهور عن التفاصيل الخاصة بمواصفات ما تقدمه من خدمات.

٣- مؤشرات التكلفة: تهتم هذه المؤشرات بتكلفة تقديم الخدمة أو أداء النشاط و قيمتها بالنسبة للمستفيدين منها، ومثال ذلك تكلفة التعليم للطالب في المراحل التعليمية المختلفة، و تكلفة جمع الطن من النفايات الصلبة أو التكلفة المالية المتعلقة بمصروف الوحدة أو البرنامج أو تكلفة العامل أو تكلفة المشروع. و نظراً لأن الخدمة يقدرها من يتلقاها فإنه يزود بهذه المؤشرات لتقدير المنفعة المتحققة من التكلفة.

٤- مؤشرات الإنتاجية: و يكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات و مدخلات تلك الوحدات، و يتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية و الإنتاجية الجزئية للعناصر.

#### تاسعاً: أثر الهيكل التنظيمي علي الأداء

##### مفهوم الهيكل التنظيمي:

نستطيع القول بأنه يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بطرق مختلفة إذ أنه محصلة تفاعل عوامل عديدة و معقدة و تستطيع المنظمات المختلفة الاختيار من بين بدائل كثيرة و متنوعة و غير محدودة و هذا ما حدا بأحد الكتاب النظر الي الهياكل التنظيمية بأنها تشبه بصمات أصابع يد الإنسان و أن لكل منظمة هيكلها التنظيمي الفريد و المتميز عن غيره، و لكنها في ذات الوقت تشترك في خصائص معينة تجعل من الممكن تصنيفها إلي مجموعات رئيسة استناداً إلي عوامل مشتركة. إن هيكل أي منظمة يمثل الهوية التعريفية لتلك المنظمة أو بصمة الأصبع التي تحمل السمات و الخصائص المميزة. و يعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية - وهي عبارة عن تجسيد شكلي و تصوير بياني للهيكل التنظيمي - يحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة و العلاقات و المراكز الوظيفية و مهام و مسؤوليات كل موظف و خطوط الإتصال، عن طريق الخريطة التنظيمية يتمكن العاملون من فهم الهيكل التنظيمي لكافة أجزاء المنشأة و تأخذ الخريطة التنظيمية عدة أشكال: منها الرأسي، الأفقي و الدائري... الخ

## تعريف الهيكل التنظيمي:

- يعرف قاموس اكسفورد الهيكل التنظيمي بأنه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل، و التي تعين طبيعتها و خصائصها المتفردة.
- كما عرفه أيضاً بأنه البنية أو الجهاز من أي نوع.
- كما عرفه أيضاً بأنه جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة علي بعضها البعض أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية.
- و عرف الهيكل التنظيمي أيضاً بأنه نمط من التنسيق و الرقابة و تدفق العمل و السلطة و الإتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المنظمة ببعضها البعض.
- كذلك عرف بأنه وسط معقد من علاقات السيطرة و الرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل بين أجزاء المنظمة و هي في الوقت نفسه تشكل ذلك التفاعل.
- كما عرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ". و يعرف بأنه " نظام للسلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة " كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم و درجة تعقده و رسميته و مركزيته " <sup>١</sup>.
- و يشير التنظيم الي الأنشطة الإدارية الخاصة بالآتي:
  - ترتيب العمل في وحدات يمكن إدارتها بطريقة مترابطة منطقياً.
  - إعداد تلك الوحدات بطريقة معينة بحيث يتحقق من خلالها تحقيق العمل بكفاءة.
  - إجراء تكامل بين الوحدات المختلفة بحيث لا يحدث بينها تعارض في الأهداف <sup>٢</sup>
- و كغيره من الموضوعات الخاصة بالدراسات الاجتماعية لم يحظ الهيكل التنظيمي بإجماع حول مفهومه و مدلوله و تعريفه فالنظرية التقليدية في التنظيم تعرفه بأنه نموذج جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات و المستويات و خطوط الإتصال و الحدود الفاصلة بين الوحدات و القواعد و التعليمات و نظراً للنقد الشديد الذي قوبلت به هذه النظرية لإهمالها الأبعاد الإجتماعية و السلوكية برزت الي حيز الوجود النظرية السلوكية التي اهتمت بدراسة السلوك الجماعي للأفراد و توصلت الي أن هناك عوامل

<sup>١</sup> د.محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الاولى)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان (الأردن)، ٢٠٠١، ص ٢٠٥ نقلاً عن: موسي المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي (الطبعة الاولى)، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية، ١٩٩٥، ص ٤٣٣-٤٣٤.

<sup>٢</sup> كول بليز جراهم- الإبن ستيفن و . هايز، ترجمة اللواء: محمد عبد الكريم، إدارة المنشآت العامة(الطبعة الأولى)، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٦م. ص ١٠٢-١٠٣.



أخرى كثيرة بخلاف الهيكل التنظيمي و الإختصاصات و التعليمات و الضوابط تؤثر في سلوك هذه الجماعة و من ثم خُص فقهاء النظرية السلوكية الي تعريف الهيكل التنظيمي بأنه هو ذلك الشكل الذي يحقق الموازنة بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها كما يتيح للمنظمة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بكل أشكالها سعياً لمواكبة معطيات ثورة التغيير المستمر و ثورة المعلومات و الإتصالات و التحولات من هرمية السلطة الي أفقية العلاقات و تبادل المعلومات بدلاً من التنافسية. إذاً نحن بين مفهومين للهيكل التنظيمي تبعاً لمدارسه المختلفة فالنظرية التقليدية تنظر للهيكل التنظيمي علي أساس أنه إطار أو شكل أو هيكل يحتوي علي خطوط السلطة و التقسيمات و الوحدات الإدارية و قنوات إتصال و سلطات و مسؤوليات للأفراد الذين يعملون داخل هذا الإطار، بينما ترى المدرسة السلوكية أن الهيكل التنظيمي يحتوي علي النواحي الإجتماعية و السلوكية لهؤلاء الأفراد الذين سيشغلون هذا البناء رؤساء كانوا أو مرؤوسين و من ثم أولت هذه المدرسة أهمية بالغة لإحتياجات العنصر البشري و توفير بيئة مواتية له و ما يحتاجه من تنسيق للجهود و تنظيم للعلاقات و بالعودة للمدرسة التقليدية فقد تمثلت نماذجها العملية في عدة أشكال تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي الوظيفي و الهيكل القائم علي أساس جغرافي و الهيكل القائم علي أساس الناتج أو أساس المراحل أو أساس نوع العملاء. و رغم ثبات هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية و صمودها لحقبة طويلة من الزمان إلا أنها لم تسلم من النقد لجمودها و افتقارها لعنصر المرونة و أنها مصدر إحباط للعاملين إذ أنها لا تتيح الفرصة للفرد العامل إشباع حاجاته للإبداع و الابتكار و تحقيق الذات كأعلي مستوى للإشباع الإنساني وفقاً لنظرية الحاجات لماسلو و علي صعيد آخر فقد أصبح العمال أقل ميلاً و تقبلاً للتسلسل الرئاسي و التنظيمات التي تعتمد هذا النوع من الهيراركية فأصبح الواقع الجديد يتطلب بديلاً يغطي فجوة المطالب الجديدة للعاملين فكان أن برزت الي حيز الوجود إتجاهت جديدة تتبني مفهوم النظرية السلوكية و منها:-<sup>1</sup>

#### ١- مجموعات العمل:-

يقوم هذا الإتجاه علي أسلوب المشاركة و بروز الإهتمام بالدور الجماعي في مجال العمل نتيجة للإفتراضات التي طرحتها المدرسة السلوكية في الإدارة بان الفرد ليس هو محور تحريك العمل و لكن المحور الأساسي هو جماعات العمل و أن أهم حافز للعامل هو انتمائه الي جماعة معينة من

<sup>1</sup> مدحت صالح المرسي، الهياكل التنظيمية، القاهرة، ١٩٩٣م، بدون ناشر، ص(٣٢)

جماعات العمل داخل المنظمة. و يرى منظرو هذا الإتجاه أن البناء الاجتماعي لمنظمات المستقبل سيقوم علي أساس مجموعات العمل و في إطار هذا المفهوم فإن دور المدير الأساس سيصبح هو التنسيق بين فرق العمل المختلفة و يتم التداخل و التعاون بين المجموعات المختلفة داخل التنظيم الواحد عن طريق وجود حلقات إتصال تعرف بمشابك الإتصال و مشبك الإتصال ( Linking Pins ) في هذه الحالة هو الفرد الذي يكون عضواً في مجموعته داخل التنظيم و في ذات الوقت يكون عضواً في مجموعة أخرى.

## ٢- إدارة المشروع :-

يقوم هذا النموذج علي أساس قيام منظمة لأجل تنفيذ مشروع معين و باكتماله تنتهي المنظمة أو تتحول لمشروع آخر. إن مرونة إدارة المشروع تعطي الفرصة للمنظمة بأن تجدد أعمالها في ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ فالأساس هو عدم وجود تنظيم مستقر أو ثابت للعاملين بالمنظمة.

## ٣- التنظيم المصفوفي Matrix :-

يقول فردريك س - ثاير أننا نعيش ثورة تنظيمية، ثورة يتوقع أن تتوج بالقضاء علي البناء الهرمي و أهم شواهد ذلك هو ظهور نظرية التنظيم المصفوفي و التي تعامل المؤسسة كنظام مفتوح يتعامل مع البيئة أو المحيط بصورة أكثر إيجابية.<sup>١</sup>

و هو مصمم بحيث يجمع بين نوعين:- التقليدي (الوظيفي) و تنظيم المشروع (الإنتاجي) و ينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية و من فريق المشروع في نفس الوقت فيصبح لديه رئيسين مما يستوجب التنسيق تجنباً للتضارب. و من مزايا المصفوفة التركيز علي المشروع قيد التنفيذ، الإستخدام الكفء للموارد، تكامل المشروع<sup>٢</sup> ، توفر الرقابة الفعالة علي الأداء كما أنها تعتبر أكثر انفتاحاً و مرونة من التنظيم الهرمي. هذا و يعتبر تنظيم المصفوفة رائداً في مجال الصناعات ذات الإبتكارات التقنية مثل الإلكترونيات و الصناعات الكيماوية.

## ٤- تنظيم فريق العمل :-

١ د. فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، المطبعة العصرية، دبي ، ١٩٨٣م ص ١٨-

١٩

٢ جاك ميريديث و صمويل مانتل، إدارة المشروعات (الطبعة العربية الأولى)، ترجمة: د.م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٩م، ص ٣١٣

و هو يناقض الشكل البروقراطي للتنظيم حيث يمتاز بالمرونة و التجديد الذاتي و الإستجابة السريعة لمتطلبات البيئة و اعتماده علي الإتصالات الأفقية لا العمودية - و هو يعمل بصورة مؤقتة في الغالب قياساً بغيره. و يقوم عليه أفراد مؤهلون ذوي كفاءات و معرفة و مهارات مختلفة و مكمل بعضها بعضاً<sup>١</sup> و قد اخترع هذا النوع للإتساق مع متطلبات مجالات الصناعات و الخدمات الحديثة.

٥- **التنظيم الشبكي:** - و يقوم علي أساس إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولي عمليات التصنيع و التسويق و غير ذلك من العمليات لحسابها، و علي أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة علي التكيف مع التكنولوجيا المتجددة و مع ظروف المنافسة المحتملة.

٦- **التنظيمات الافتراضية:** - إستجابة لروح العصر فقد نشأت تنظيمات تعتمد علي ترتيبات مرنة للإستفادة من العاملين بشكل مؤقت - في كثير من مجالات التخصصات الفنية و الإدارية مما مكن كثير من التخصصات من تقديم خدماتهم للمنظمات المختلفة و هم جالسون في منازلهم، و ذلك دون الإلتزام لمنظمة بعينها أو الإلتزام بوقت عمل محدد.

و عموماً يتوقف الشكل الذي يتخذه الهيكل التنظيمي علي إحتياجات المنشأة وطبيعة العمل فيها. إن توزيع السلطة والمسئولية داخل التنظيم عامل أساسي في تحديد مدى فاعلية التنظيم وقدرته علي تحقيق الأهداف. إن المسئولية والسلطة غير المحددين يترتب عليهما أن تُترك الأمور معلقة دون قرار وصعوبة تحديد المسئولية عن الخطأ و الفشل و لا شك أن الأمثلة علي فداحة الخسائر التي تنشأ عن عدم تحديد خطوط السلطة والمسئولية تقابلنا كل يوم و من الأمثلة علي ذلك الخسارة التي مُنيت بها شركة جنرال موتورز الأمريكية في أوائل العشرينات (١٩٢٠) و التي تقدر بحوالي ٨٥ مليون دولار - بسبب فشل المسئولين عن المخزون في تحمل مسئولياتهم<sup>٢</sup>

و بالتالي فإن سلامة مركز المشروع وفاعليته وقدرته علي تحقيق الأهداف المحددة تتوقف جذرياً علي مدى مرونة التنظيم الداخلي للمشروع وملاءمته لاحتياجاته وإمكانياته من ناحية وعلى مدى فهم العاملين لهذا التنظيم واقتناعهم به من ناحية أخرى.

هذا و يمكن الحكم علي مدى كفاية التنظيم من خلال معرفة:

١- مدى مرونة العلاقات بين المراكز التنظيمية المختلفة -أي درجة تحديد نوع العلاقات.

٢- مدى التحديد والتخصيص في تعيين أنواع الكفاية اللازمة لأداء كل عمل.

<sup>١</sup> نيكلي هاببيس، إدارة الفريق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م، ص ٩

<sup>٢</sup> د. علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ص ٧

- ٣- مدى تركيز سلطة إتخاذ القرارات أو ترك الحرية للأفراد لإتخاذ القرارات كل فيما يخصه.
- ٤- مدى السماح للأفراد في الإشتراك في العمليات الإدارية عن طريق اللجان مثلاً.
- ٥- مدى سهولة الحصول علي البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- ٦- مدي تحديد السلطة والمسئولية لكل وظيفة.
- ٧- مدى فهم العاملين لحدود وظائفهم وواجباتهم.
- ٨- درجة التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- ٩- هل هناك أقسام وإدارات متشابهة الغرض أو الوظيفة.

و مجمل القول أن الفكرة الأساسية في دراسة الهيكل التنظيمي عند محاولة تقييم الأداء على مستوى المشروع، أن هذا الأداء إنما يتأثر بشكل التنظيم القائم ودرجة وضوحه وتأثيره على العاملين ودرجة إقبالهم على أداء واجبات ووظائفهم. لقد أثبتت الدراسات التنظيمية التي تمت في العديد من المنشآت أن وضوح التنظيم وملاءمته لأغراض المنشأة وإمكاناتها يعتبر عاملاً أساسياً في كفاية المشروع ونجاحه في تحقيق الأهداف المقررة. و هذا النوع من الهياكل يتسم بخصائص فريدة و متميزة يمكن تلخيصها كما وصفها صالح المراسي علي النحو التالي: <sup>١</sup> و هي التوازن، المرونة و الإستمرار.

فالتوازن يشير إلي عدة أمور منها: -

- توازن السلطة و المسئولية
- التوازن بين نطاق الإشراف و خطوط و قنوات الإتصال داخل الهيكل التنظيمي
- كما أنه لا بد من تحقيق التوازن بين مزايا صدور التعليمات و الأوامر من جهة واحدة و سلبيات التحكم بواسطة الرئيس الواحد و إهمال الخبرات التي يتمتع بها غيره ممن ليس لهم حق إصدار الأوامر.
- كذلك يجب مراعاة التوازن بين التقسيم علي أساس وظيفي و ما له من مزايا و التقسيم علي أساس جغرافي أو وفقاً لنوع السلطة أو الخدمة المقدمة أو نوع العملاء ... الخ.
- كذلك ينبغي إحكام التوازن في توزيع السلطات بين المركزية و اللامركزية.

<sup>١</sup> د، صالح المراسي، الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص (٢٠)

أما المرونة فانها تقتضي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتعديل في مواجهة الظروف و عادات الزمان دون المساس بجوهره تجنباً للإلتهيار و بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة بأكبر قدر من الفعالية.

و أما الإستمرار فيعني أن البناء التنظيمي بلامحه الرئيسة يجب أن يستمر لذا عند بناء الهيكل التنظيمي يجب إرساء قواعد متينة له مع الدقة في تحديد التقسيمات الإدارية الرئيسة لأن كثرة التعديل لهذا الهيكل تؤدي حتماً الي خلخلة دعائمه الأساسية الأمر الذي قد يفضي إلي انهياره في نهاية المطاف.

من الطرح السابق و استناداً إلي آراء الكثيرين من فقهاء الإدارة نجد أن الفكر الاداري الحديث قد أثبت أن التنظيم الكلاسيكي لم يعد قادراً علي إحداث التغييرات اللازمة في التنظيم للأسباب الآتية:-

١- يقوم النظام الكلاسيكي علي احتواء المدخلات من الموارد البشرية و المادية في إدارات متخصصة طبقاً لتقسيم العمل بين التخصصات، أو ما يسمى الإدارة بالنشاط و رد الفعل مما أدى الي إحداث

خلل عضوي و ميكانيكي في التنظيمات الإدارية وقد حددت جوانب هذا الخلل في الآتي:-

أ/ تم تصميم الهياكل التنظيمية علي أساس أنشطة و ليس علي مراكز مسئولة عن تحقيق النتائج.

ب/ تم توصيف المناصب الإدارية علي أساس أنشطة و ليس علي أساس نتائج.

ج/ إن تصميم الإهرامات التنظيمية غير مرتبط بمقاييس علمية عن زيادة حجم العمل.

د/ سيطرة العلاقات (الرئاسية) بدلاً من العلاقات المستمدة من منطق النتائج و بهذا يصبح التنظيم الكلاسيكي غير إقتصادي و لا يصلح لكل الأعمال مثل الأعمال الإبتكارية أو الأنشطة التي تتعرض لتغيرات البيئة الخارجية.

٢/ تدار التنظيمات علي أساس التدرج الهرمي و بالتالي فإن معظم الإتصالات تكون هابطة من أعلي الي أسفل عكس التنظيمات الحديثة حيث تزداد أهمية الإتصالات الأفقية بين الإدارات بعضها ببعض.

٣/ يؤدي التنظيم الكلاسيكي إلي أن لكل مدير نظام المعلومات الخاص به عكس التنظيمات الحديثة التي تزيد من أهمية تبادل المعلومات الإدارية.

٤/ التنظيم الكلاسيكي لا يصلح للأعمال الإبتكارية التي تتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء في اكتشاف آفاق المستقبل أو في ابتكار البدائل التي تحقق الأهداف و قد ساعد ظهور نظرية النظم علي

ظهور عدد من الأشكال التنظيمية الجديدة التي تساعد علي تحقيق ذلك.

و يتفق الباحث مع ما ورد من آراء تؤكد أن التنظيم الكلاسيكي لم يعد بوسع القدرة علي إستيعاب مستجدات الإدارة المعاصرة و التي أصبح فيها التغيير المستمر - هو الثابت الوحيد و السمة المميزة لعالم منظمات اليوم - هذا بجانب عدم إستجابة الهيكل التنظيمي الكلاسيكي للأعمال الإبتكارية أو الإثراء الوظيفي بجانب التزامه خط الإتصال الرأسي الذي لم يعد مقبولاً هو الآخر بين أكثرية جموع العاملين، و بالتالي فهو نموذج جامد يفترق الي المرونة مع أنها - أي المرونة - أصبحت السمة المميزة للتنظيمات المعاصرة للإستجابة و التكيف مع إيقاع العصر الذي يتسم بالسرعة، التغيير، التجديد و الإبتكار... الخ، كسمات مميزة لمنظمات هذا العصر. الإتفاق بين جموع فقهاء الإدارة أن التنظيم هو القلب النابض لأي مؤسسة وشريان الحياة الذي يدب في أوصالها و بتجمده تتصلب شرايين المنظمة و يقل تفاعلها مع البيئة المحيطة و من ثم فقدان السند و خط الدفاع الأول لبقائها. و من العوامل التي تضعف الفعالية التنظيمية أيضاً قيم الأفراد و اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم إذا قدر لها أن تكون سلبية. و من خلال التغلب علي هذه الإشكالية يمكن تعزيز القدرات التنظيمية و رفع مستوى الأداء و الذي نتبينه بصورة أوضح من خلال العرض التالي حول الثقافة التنظيمية .

#### عاشراً - أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء :

تقوم الثقافة العامة بدور حيوي و هام في تجسيد و تطوير الفكر الإداري داخل المنظمة حيث يتأثر التنظيم الإداري بالثقافة الإجتماعية السائدة في محيطه سلباً أو إيجاباً و يمكن استنتاج ذلك من خلال النظر الي مفهوم الثقافة نفسها و الذي أشار الباحثون الي أنه "عبارة عن مركب يحتوي علي العقيدة و المعرفة و الفن و الأخلاقيات و القانون و العادات و القيم و التقاليد و الأعراف التي تتشكل و يحملها الإنسان في ممارسة نشاطاته الحياتية في المجتمع.<sup>١</sup> و كما يقال فان المؤسسات وليدة بيئاتها، حيث يتأثر العنصر البشري بنظام القيم و العادات السائدة في البيئة التي أتت منها.<sup>٢</sup> و بالتالي تنتقل لهذه المنظمات خصائص المجتمعات التي تشكلت فيها قيم الأفراد المنتمين لها.

#### تعريف الثقافة التنظيمية:-

<sup>١</sup> د. موسى اللوزي ص ٩٢ نقلا عن مهدي اللوزي و سليمان زويلف :التنمية الادارية و الدول النامية (الطبعة الاولى)، دار مجدلاوي للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ١٩٦٩م، ص ٥٦.

H.Schwartz;Davis,S.M.,(١٩٨١) Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics.P.٣٣

<sup>٢</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الأولى)، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ٢٠١٠م، ص ٢٤٣

عرف وليامز و آخرون الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات و الإتجاهات والقيم التي تتسم بعمومية القبول و الإعتقاد و الثبات و الإستقرار النسبي في المنظمة و عرفها درينان بأنها تعبر عن كيفية إنجاز كافة الأمور داخل المنظمة. كما عرف كل من شوارتز و ديفيز Schwartz & Davis أن الثقافة التنظيمية هي نمط من المعتقدات والتوقعات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، و هي تؤدي الي توليد معايير و مبادئ تؤثر و تشكل بقوة سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة.<sup>١</sup> و نقلاً عن جون بانك يعرف شين Schein ثقافة المنظمة بأنها نمط من المسلمات الأساسية - التي تم اكتشافها أو تطويرها أو ابتكارها بواسطة مجموعة من العاملين و ذلك من خلال تعلمها للتعامل مع المشاكل المتعلقة بالمواءمة مع كل من متغيرات البيئة الخارجية و التكامل الداخلي للمجموعة - التي عملت بدرجة جيدة و كافية لاعتبارها صادقة و صحيحة، و بالتالي يتم تعريفها و تعليمها الي أعضاء جدد تم انضمامهم للمجموعة علي أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس المرتبط بتلك المشاكل.

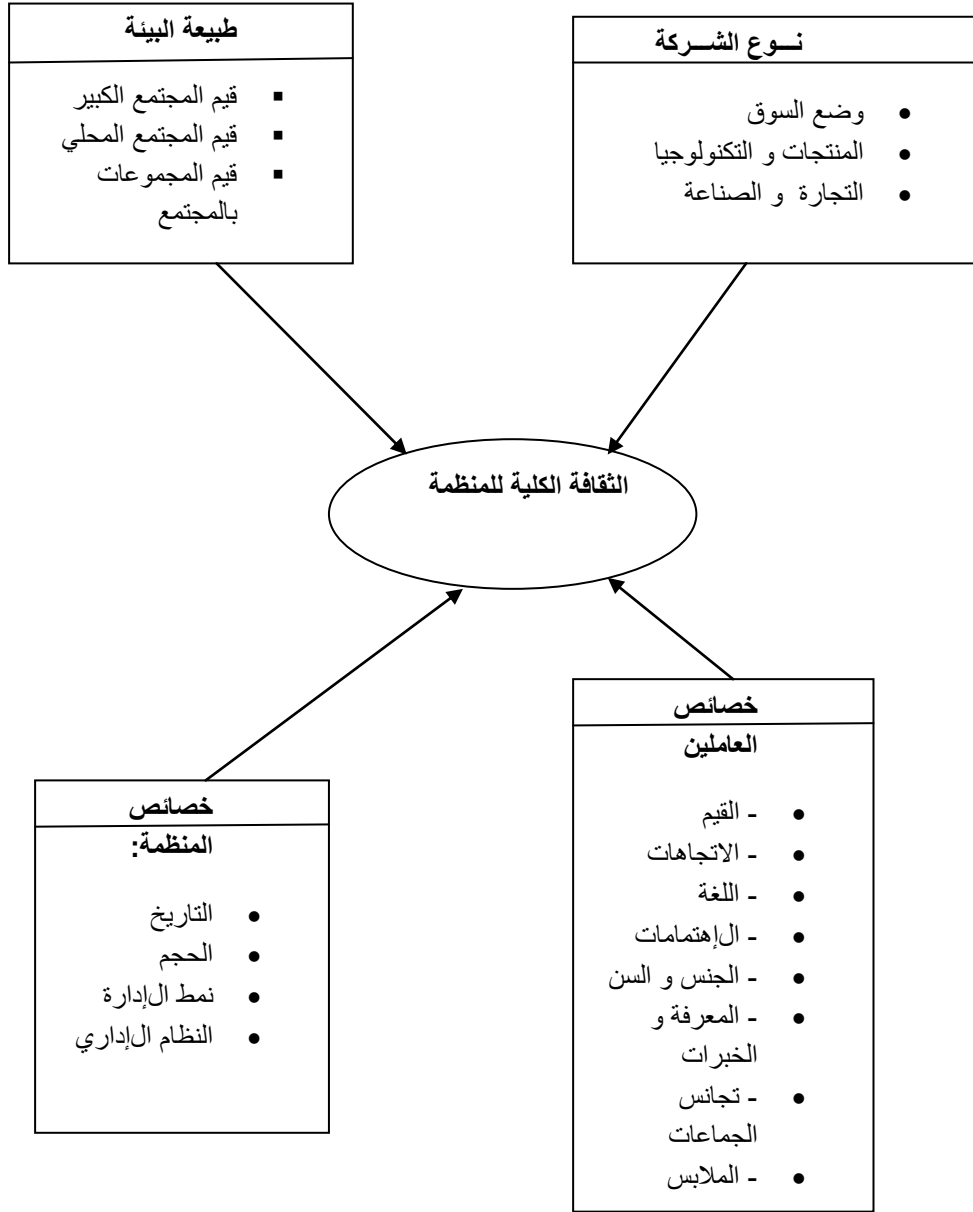
كما يعرفها محمد القريوتي بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت علي مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>٢</sup> و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم و المعتقدات و المعاني و العادات و الممارسات التي تطورت و استقرت علي مدار وقت طويل لتكون نمطاً يمثل أحد سمات المنظمة يتسم بالعمومية و القبول و المشاركة بين أعضاء المنظمة الحاليين مع التأكيد علي استيعابه و فهمه بواسطة العاملين الجدد. و يتم تطوير هذه المنظومة من واقع عملية التعلم و الخبرات المجمعّة بالمنظمة و في إطار توجهات المستقبل نحو التنافسية و التميز و الإنجاز، و تؤدي ثقافة التنظيم الي توليد مجموعة من المعايير و المبادئ التي تمثل الأساس للإدراك و التفكير و الممارسات و السلوك الفردي و الجماعي و المؤسسي. و بنفس الروح التلقائية في بناء مثل هذه المعايير فإن الأداء بالمنظمة يتدفق في غير حاجة كبيرة للرقابة<sup>٣</sup> و لمزيد من الإيضاح نورد الشكل التالي:

<sup>١</sup> John Bank, Op.cit.,P.١١٥

<sup>٢</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٠م ، ص ٢٨٦

١- David Drenan, (١٩٩٢) Transforming:Company Culture , London:Mc- Graw Hill . P.١٢

شكل رقم (١٦/١): العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الثقافة الكلية للمنظمة:



Source: Jens Hgaard et al., Fundamentals of Total Quality Management: Process, Analysis and Improvement, Chapman & Hall ١٩٩٨, P: ٢٧٣

### عناصر الثقافة التنظيمية: -

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر و هي: -

١- القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تتكون داخل بيئة العمل بحيث توجه سلوك العاملين



ضمن الظروف التنظيمية، و من هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

٢- المعتقدات التنظيمية: و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية أداء العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات علي سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي ... الخ.

٣- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و تعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال عمل الفرد في المنظمة، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤسين، و المرؤسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

٤- الأعراف التنظيمية: و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علي اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة. و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و لكنها واجبة الإلتباع. و يعتبر مفهوم المعايير من المفاهيم الهامة في المنظمات حيث يشير الي طرق العمل و الي ما يقوم به الأفراد من أعمال أو يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي محدد. و بالتالي فإنه من المؤكد أن لهذه العناصر وظائف تؤديها و أهمية لوجودها فما هي أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية؟

#### أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية:-

ازداد الإهتمام بالثقافة التنظيمية مؤخرًا أكاديمياً و بحثياً و تطبيقياً بمختلف منظمات الأعمال و يعزي نجاح أو فشل المنظمات عادة الي الثقافة، فقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة Fortune الأمريكية عن أكثر الشركات موضع التقدير و الإعجاب أن أفضل مؤشر للتنبؤ للتميز الإجمالي للمنشأة هو مدي القدرة علي جذب و تحفيز و الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين، و يشير المديرون التنفيذيون لتلك الشركات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الأدوات أو الآليات التي تساعد علي زيادة تلك القدرة.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> محمد علي محمد مصطفى يوسف، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الخدمات البلدية (حالة بلدية جدة) - رسالة دكتوراة غير منشورة - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م، ص: ٥٤ نقلا عن: Richard L. Daft , ٢٠٠١, Organization Theory and Design , ٧ th ed., Cincinnati:South Western College Publishing, P.٣١٣  
٢- Anes Lakos;Gray, Chris -٢٠٠٠, Personalized Library Portalz as an Organizational Culture Change Agent, Information Technology and Libraries,P .٧١-٧٣

و يذكر كل من لاكوس و قري Lakos & Gray أيضا هذه الأهمية للثقافة التنظيمية لأن أي مبادرات أو محاولات تغيير لا تراعي أبعاد الثقافة التنظيمية تحقق نتائج سلبية، لأن الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما لقوة تأثيرها علي الأفراد و من ثم الأداء حيث تضم عادة مجموعة القوي التي تحدد سلوك الأفراد و الجماعات، كما تحدد الإستراتيجيات و الأهداف و أنماط العمل كما تحدد أيضاً أنماط فكر و نشاط المديرين لتأثرهم بالثقافة.<sup>١</sup>

و لتأكيد أهمية الثقافة أشار الكاتب محمد علي محمد مصطفى يوسف في نفس الدراسة المذكورة أعلاه الي قائمة تضم سبعة قيم أساسية وجدت سائدة في أفضل الشركات الأمريكية مما يدل علي أن الثقافة التنظيمية هي وصفة للنجاح و هذه القيم الأساسية هي:-

١- إعتقاد بأن منظمتك هي الأفضل

٢- اعتقاد في أهمية تفاصيل تنفيذ الأعمال - حيث يمثل ذلك الجوانب الأساسية لإنجاز العمل بشكل جيد.

٣- إعتقاد بأهمية العاملين كأفراد.

٤- إعتقاد في تفوق الخدمة و الجودة و الخدمات المصاحبة.

٥- إعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين و أن لديهم الإستعداد و المقدرة لتحمل و معالجة الفشل الناتج عن ذلك.

٦- الإعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الإتصالات.

٧- إعتقاد صريح و معرفة لأهمية النمو الإقتصادي و الأرباح.<sup>٢</sup>

و من زاوية أخري حدد علي عبد الوهاب<sup>٣</sup> عدداً من النقاط للتأكيد علي أهمية الثقافة التنظيمية و تتمثل هذه النقاط في الآتي:-

أولاً: - تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة و العاملين من حيث تشكيلها نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها و الإسترشاد بها.

ثانياً: هي بمثابة إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.

---

<sup>٢</sup> John Bank , ١٩٥٢ , The Essence of Total Quality Management , Prentice- Hill Series of Essence of Management , London :Prentice- Hall International ,UK, Ltd., P.١١٥

<sup>٣</sup> علي عبد الوهاب، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة، شركة صادر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥-٦

ثالثاً: تحدد الثقافة التنظيمية السلوك المتوقع من العاملين و أنماط العلاقات بينهم و مع العملاء، و حتي ملابسهم و لغتهم و مظهرهم و مستويات الأداء و مناهج حل المشكلات لديهم و تدريبهم علي ذلك و مكافئتهم علي إتباعه.

رابعاً: تعطي الثقافة طابع خاص للمنظمة يشكّل هويتها و تمثل فخر و إعزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيماً مثل: الإبتكار و التميز و الريادة و التغلب علي المنافسين.

خامساً: الثقافة القوية تعزز موقع المنظمة و تساعد في تحقيق أهدافها و طموحاتها. و تكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها و يمثلون ذلك في سلوكياتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و قادة الفرق، فلا يلجأون الي الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المقبول مما يؤدي الي تلقائية الرقابة.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقة كاللغني في العمل و خدمة العميل و علي العكس تصبح هذه الثقافة سالبة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء و الإلتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً هاماً في جذب العمالة المتميزة إذ أن المنظمات التي تتبني قيم الإبتكار و التفوق و تكافئ التميز و التطوير فإنها تستهوي المبدعين و ينضم إليها المجتهدون بدافع إثبات و تأكيد الذات.

تاسعاً: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في قابليتها للتغيير و مواكبة التطورات إذا كانت قيمها مرنة و متطلعة للأفضل أما إذا مالت هذه القيم الي الثبات و الحفظ و التحفظ تجمدت المنظمة و قلت قدرتها علي التطوير.

عاشراً: إن المنظمة ككائن حي فان ثقافتها تحتاج إلي مجهودات واعية تغذيها و تقويها و تحافظ علي استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العاملين و تمثلها في سلوكهم. و تخدم الثقافة التنظيمية وظيفتين هامتين داخل المنظمة، و هما:-

- ١- تكامل و تجميع العاملين تحت سقف التآلف و ارتباطهم ببعضهم البعض من أجل العمل.
- ٢- تساعد التنظيم علي الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء،

أو التحرك في مواجهة تحركات المنافسين في السوق.<sup>١</sup>

## أحد عشر- أثر التدريب الأداء

يعتبر التدريب إحدى أدوات التغيير الفعال في العمل الإداري. و التدريب يهدف بالدرجة الأولى الي إعادة صياغة تفكير العاملين و تعديل أساليب أدائهم و نظرتهم للعمل. و تسعى كل المنظمات الي تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها بشتي الوسائل و منها في المقام الأول الحصول علي الكادر البشري الراغب و القادر علي العمل و بالتالي فإن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع جذب مثل هذا الكادر البشري و الحفاظ عليه حتي يتسني لها الإستخدام الفعال للموارد الإنتاجية بالمنظمة.<sup>٢</sup> هذا و قد فطنت كل المنظمات لأهمية العنصر البشري و سعت حثيثاً لمعرفة مداخل إطلاق العنان لطاقاته و إثارة الدافعية لديه حتي يتسني لها الإستفادة القصوى من طاقاته اللامحدودة و استغلالها لصالح تحقيق أهدافها. و قد بدأ هذا الإهتمام يتبلور منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠-١٩٥٠) و التي أثارت الإنتباه الي الإهتمام بالعنصر البشري ثم تلتها المدرسة السلوكية و التي أكدت علي نفس الأهمية لهذا العنصر.

## أهمية التدريب:-

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم، و تحسين أداء العمل و زيادة الإنتاجية بأنواعها، إذ يحقق عائداً ملموساً في تلبية الإحتياجات، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة من وسائل اللحاق بركب التقدم التقني. كما أن الحاجة للتدريب لا تتوقف حتي بعد توفر القدر المناسب من المعارف و المهارات و الإتجاهات في العمل الحالي إذ تبقي الحاجة قائمة لأن التقدم العلمي المضطرد علي كافة الأصعدة قد خلق واقعاً جديداً تتضاءل أمامه الميزات الفطرية كما كان معهوداً في السابق لذا تدعو الحاجة الي صقل ودعم مستمر لهذه القدرات و المهارات بما يكفل تنمية مواهبهم و كفاءتهم بإكسابهم مهارات و معارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء أعمالهم علي نحو أكثر فاعلية. و تدعم توليهم لمراكز ذات مستوي أكبر و مسؤوليات أعظم. و في هذا الصدد يقول كريس أرجريس أستاذ الإدارة الصناعية في جامعة ييل (Yale) أن المنظمة الحسنة هي تلك التي تتحسس إمكانات الإنسان العامل و تنميتها عن طريق التدريب المتواصل. و هي بهذا تساعد علي

Richard L. Daft, Op – cit, P. ٣١٤ ١

٢ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣م ص ٣١

اكتشاف نفسه و تحقيق ذاته<sup>١</sup> و بتحقيق ذاته يتحقق الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره الي الإبداع و الإبداع يؤدي الي زيادة الانتاجية فتقل الحاجة للرقابة المباشرة حيث تزداد الرقابة الذاتية. و يري الباحث أن بلوغ مثل هذه المرحلة أي مرحلة تحقيق الذات يمثل أعلى درجات الرضا كما ورد في ترتيب هرم ماسلو للحاجات، و تقديراً لهذه الأهمية فقد خصصت الدول المتقدمة ما لا يقل عن ٢٠% من ميزانيتها السنوية للتدريب بأنواعه كما أن دولة مثل ماليزيا قد خصصت ٤٠% من الميزانية السنوية للتدريب و أنشئت له المعاهد و المراكز المتخصصة و أصبحت رخصة العمل في المجال المعين شرط أساسي لمنح الترخيص الذي يجيز لصاحبه ممارسة أي مهنة أو حرفة حفاظاً علي موارد الأفراد و الدولة معاً. و علي ذات المنوال فقد سارت دول النور الآسيوية فكان التدريب و تطوير العنصر البشري هو سبيلها للنهضة. و المعروف بدهاءة أن نظام التعليم لوحده: يُخَرِّج مشروع طبيب، أو مشروع مهندس، أو مشروع معلم... الخ القائمة - أي أن التعليم لوحده لا يؤهل أي شخص للممارسة العملية في أي مجال و إنما يمده فقط بمعارف و ثقافة عامة في مجال بعينه، ثم تأتي مرحلة التدريب إستكمالاً لدور التعليم إذ يقوم التدريب بتكثيف هذه المعارف لتلائم الوضع المعين الذي يتطلبه العمل المعين حتي نحصل علي الطبيب و المهندس و المعلم كعنصر صالح لممارسة المهنة بجدارة حين يتم التزاوج بين نظامي التعليم و التدريب باعتبارهما وجهان لعملة واحدة و قد انتهت دولاً كثيرة لهذه المعادلة فنجد مثلاً دولة مثل المانيا قد زاوجت بينهما في نظامها التعليمي بمناصفة أيام الأسبوع لتكون سجالاً بين النظرية والتدريب العملي و كان ذلك سبباً في بروزها كنجم صاعد صناعياً و اقتصادياً. و يضيف بروفيسور محمد حسين سليمان أبو صالح أن أثر استراتيجية التربية والتعليم و التدريب في التنمية تمثل ٦١%<sup>٢</sup>. هذه النسبة العالية من التقييم التي حازها عنصرا التعليم و التدريب تؤكد أنهما يمثلان رأس الرمح في انجاح العملية التنموية برمتها فعلي صعيد التدريب الإداري تتحقق الأهداف العامة غير المباشرة في عدة أوجه مثل:

- ١-رفع مستوى الإنتاج و تحسينه من الناحيتين الكمية و النوعية.تد
- ٢-تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- ٣ -تخفيض تكاليف العمل و المحافظة علي الأجهزة و صيانتها .

١ د.فضل الله علي فضل الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨-١٩

٢ محمد حسين سليمان أبو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي القومي، بقاعة جهاز الأمن و المخابرات، الدامر، في يوم

٢٠١٦/٣/٥م

- ٤-زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين.
- ٥-تنمية شعور الموظف بالإنتماء للمنظمة و خلق روح الفريق.
- ٦-تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- ٧-التكيف للمتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتي تحافظ المنظمة علي مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- ٨-تحقيق إحتياجات المنظمة من القوي البشرية، و اختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية.
- ٩-استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز و الترقية و الجدارة
- ١٠- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة علي البحث عن الجديد، وعدم الركون لواقع الأمر. و زيادة الاهتمام بهذا المورد تعزي إلي أنه يمثل العنصر الأهم من بين عناصر الإنتاج حيث يري بعض فقهاء الإدارة أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في أي مشروع تمثل ٨٥% مقارنة مع بقية عوامل الإنتاج الأخرى. و يوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة:
- جدول رقم (٤/١): الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة:**

عامل الإنتاج	أفراد	مواد	أموال (آلات)
النسبة	٨٥%	١٠%	٥%

المصدر: د. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة و التنظيم.

يتضح من الجدول السابق أن الفرد العامل هو أثمن أصل تمتلكه المنظمة و يمكن الإعتماد عليه في أي عملية تغيير مخطط و أن أهميته النسبية في ازدياد مستمر بعكس الموارد الأخرى. و في ذات الصدد يشير (هـ ، بارنس) إلي أنه لا يمكن لأي بلد يحاول أن يخطط للتنمية أن يهمل مسألة إعداد الأفراد الذين هم أداة التنمية و الإنتاج، و أن أي إهمال من هذا القبيل، سيخلق أزمة انمائية حقيقية، و يقول إنه ما الفائدة مثلاً من مصنع للفولاذ إن لم يتم إعداد الفنيين و الإداريين اللازمين لتسييره.<sup>١</sup> و حتي يأتي التدريب بالفائدة المرجاة فإن الأمر يتوقف علي تفهم الإدارة العليا لأهمية التدريب كأداة تطوير فاعلة، و السماح بتطبيق ما تم التدريب عليه بالوجه الصحيح، و تقييمه بأسلوب علمي.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> د. عبد المعطي محمد عساف و آخرون، التطورات المنهجية و عملية البحث العلمي (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م، ص ٣٧ ، نقلاً عن حمزة مختار و آخرون، التنمية و التخطيط و التعليم الوظيفي في البلاد العربية، القاهرة، سرس اللبان، ١٩٧٢م.

<sup>٢</sup> د. محمد بن يحيى مفرح، آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية (الطبعة الثانية)، الرياض، دار العطاء للنشر و التوزيع، ١٤٣٠هـ، ص ٥

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

المبحث الثالث: مشروع الباوقة الزراعي

## مقدمة:-

### ١- الزراعة في السودان:

تقدر مساهمة القطاع الزراعي في السودان بحوالي ٣١,٦% من الناتج القومي الإجمالي كما يشارك هذا القطاع بنحو ٩% من صادرات البلاد غير البترولية<sup>١</sup> و يتصدر قائمة الصادرات القطن، الصمغ العربي، الحبوب الزيتية و مشتقاتها و اللحوم<sup>٢</sup>.

يبلغ تعداد السكان في السودان ٣٨,٢٠٤,٩٦٠ نسمة- منهم ٧,٧٠٠,٧٩٥ يقطنون جنوب السودان و يعيش حوالي ٧٠,٥% من السكان في الريف (حسب تعداد ٢٠٠٨م). و يقدر عدد القوة العاملة بحوالي ٩ مليون نسمة منهم حوالي ٥ مليون يعملون بالزراعة و و ينمو السكان بنسبة تبلغ حوالي ٣,٦٣% في العام (العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م).

تبلغ المساحة الكلية للسودان حوالي ٦٠٠ مليون فدان منها حوالي ٢٠٠ مليون فدان قابلة للزراعة. و يبلغ متوسط المساحة المزروعة حوالي ٤٠-٤٦ مليون فدان - أي بنسبة استغلال تساوى ٢٣%. (الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الإحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م، ص ٤)

كما يمتلك السودان ثروة هائلة تعتبر من الناحية العددية الأولى بين الدول العربية و الثانية بين الدول الأفريقية. في عام ١٩٩٧م قدرت مساهمة قطاع الثروة الحيوانية في الناتج القومي الكلي بحوالي ٢٠% أي حوالي ٤٢% من مساهمة القطاع الزراعي (العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م). إحصائية عام ١٩٩٤م و قدر العدد الكلي للثروة الحيوانية بالسودان بحوالي (١٠٣) مليون رأس منها: ٣٠ مليون رأس ماشية، ٣٧ مليون ضأن، و ٣٣,٠٣ مليون أغنام و إبل.<sup>٣</sup>

و يمكن تقسيم القطاع الزراعي إلي قطاع مروى و قطاع مطري و لأغراض هذه الدراسة سيتم تناول القطاع المروى:

### الزراعة في القطاع المروى:-

تقع معظم الأراضي الزراعية في السودان في المناطق الجافة، و اقتضي ذلك ضرورة الإعتماد على الزراعة المروية لضمان إستقرار الإنتاج وزيادة الإنتاجية، لذلك نجد أن المشروعات المروية تساهم

<sup>١</sup> الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الإحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م

<sup>٢</sup> العرض الإقتصادي ١٩٩٤/٩٣م

<sup>٣</sup> د. مامون ابراهيم ضو البيت (ورقة الزراعة المطرية في السودان)، هيئة البحوث الزراعية (واد مدني)- نقلاً عن موقع

[http://kenanonline.com/users/Sudan\\_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦](http://kenanonline.com/users/Sudan_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦) في يوم الإثنين الموافق: ٢٠١٦/١٢/٢٦م الساعة الخامسة

مساءً .



بحوالي ٥٠% من الإنتاج الزراعي الكلي، كما تساهم بحوالي ٦٥% من إجمالي الصادرات الزراعية مثل القمح والسكر والخضروات، كما أن ٩٥% من القطن تنتجه المشاريع المروية، كما تشير التقارير إلي أن المشاريع القومية الأربعة (الجزيرة، الرهد، السوكي وحلفا الجديدة) بالإضافة إلي مشاريع الظلمبات الحكومية تستهلك حوالي (١١) مليار م<sup>٣</sup> من نصيب السودان من حصة مياه النيل أو ما يعادل ٧٢% من جملة إستهلاك الزراعة المروية وتبلغ مساحة الزراعة المروية في السودان حوالي ٤ ملايين فدان.

و كانت مشاريع القطاع المروى جميعاً تُدار بواسطة القطاع العام قبل أن تتبنى الدولة سياسات الخصخصة (أي تحويل مشاريع القطاع العام إلي القطاع الخاص).

#### مؤشرات أداء القطاع الزراعي:-

إن وضع مؤشرات أداء واقعية تستوجب فحص المعلومات القطاعية و المحصولية لسنوات أو فترات خلت من قريب التاريخ ليستتبط و يعد منها إسقاطات لمؤشرات الأداء المستقبلية للخطة و في هذا الخصوص فقد جرت العادة بتقسيم هذه الفترات لكل خمس سنوات و تشمل علي نوع المحصول، نسبة النمو في مساحة المحصول، نسبة النمو لإنتاجية كل محصول و تختار عادة قائمة بأهم المحاصيل أو المنتجات الزراعية المؤثرة في تحقيق أهداف الخطة. و من واقع القطاع الزراعي - النباتي فان هناك ستة محاصيل هامة هي: الذرة، القمح، الدخن، السمسم، الفول السوداني و القطن<sup>١</sup>. و الجدول رقم (١/٢): متوسط إنتاج محصول القمح في السودان للموسم ٢٠١٣م - ٢٠١٤م مقارنة بمتوسط الفترة (٢٠٠٧م - ٢٠٠٨م) - ٢٠١٢/٢٠١١م و الموسم ٢٠١٢م/٢٠١٣م

#### المساحة (الف فدان)، الإنتاج (ألف طن )، الإنتاجية (كجم / فدان )

الموسم	المساحة المزروعة	المساحة المحصودة	الإنتاج	الإنتاجية
متوسط الفترة (٢٠٠٧-٢٠٠٨م) - (٢٠١١-٢٠١٢م)	٦٤٠	٦١٤	٤٤٩	٧٣٥
٢٠١٢-٢٠١٣م	٤٤٠	٣٩١	٢٦٥	٧١٤
٢٠١٣-٢٠١٤م	٢٩٦	٢٧٩	١٩٤	٦٩٧

١ تقرير اللجنة الاستشارية العليا لاعداد برمج الفترة الخضراء، الفترة الخضراء (٢٠٠٧-٢٠١٠م)، نوفمبر ٢٠٠٦م

٣-	٥٧-	٣٦-	٥٤-	معدل التغير (١%)
٢-	٢٧-	٢٩-	٣٣-	معدل التغير (٢%)

المصدر: وزارة الزراعة و الغابات الإتحادية، الإدارة العامة للتخطيط و الإقتصاد الزراعي، إدارة الأمن الغذائي، التقرير السنوي لأوضاع الأمن الغذائي في السودان لعام ٢٠١٤م ، يونيو ٢٠١٥م

٢- الزراعة في ولاية نهر النيل:-

تتمتع ولاية نهر النيل بموقع جغرافي مميز يجعلها في مقدمة ولايات السودان استراتيجياً من حيث الموقع إذ بالرغم من كونها ولاية حدودية من ناحية الشمال إلا أنها ملاصقة لولاية الخرطوم وقريبة جداً من وسط السودان، و ميناء السودان الرئيسي في بورتسودان و تقع الولاية بين خطى عرض (١٦-٢٢) درجة شمالاً وخطى طول (٣٢-٣٥) درجة شرقاً وتحدها شمالاً جمهورية مصر العربية، غرباً الولاية الشمالية، شرقاً ولايتي كسلا والبحر الأحمر وجنوباً الخرطوم و تبلغ مساحة الولاية ١٢٤ ألف كيلومتر مربع أي ما يعادل ٢٩,٥ مليون فدان وهي تمثل ٦,٦% من مساحة السودان الكلية، بصفة عامة يغلب على الولاية المناخ الصحراوي وشبه الصحراوي و تنقسم الولاية إلى نطاقين بيئيين أحدهما صحراوي يمتد من مدينة بربر حتى حدود الولاية شمالاً ويمتاز بطقس بارد شتاءً و حار إلى حار جداً صيفاً، ويتراوح معدل الأمطار السنوي بين صفر-١٠٠ ملم والآخر شبه صحراوي يمتد من مدينة بربر حتى حدود الولاية الجنوبية ويمتاز بطقس دافئ نسبياً شتاءً و حار إلى حار جداً صيفاً ويصل معدل المطر السنوي فيه إلى ١٥٠ ملم.

أما جانب التضاريس فنجد أن سطح الولاية منبسطة بصفة عامة ويتراوح إرتفاعه بين ١٠٠-٦٠٠ قدم فوق سطح البحر، وتنتشر فيه بعض السلاسل الجبلية، التلال المنخفضة والكثبان الرملية في أماكن متفرقة.

يخترق الولاية الكثير من الوديان والخيران الموسمية التي تجرى لتصب في معظم الأحيان في نهر النيل وأحياناً في نهر عطبرة.

#### المشاريع الزراعية الحكومية:

ما هو المشروع الزراعي الحكومي؟ يقصد به المشروع الزراعي الذي أنشأته الحكومة أو أهله كلياً و لا تقل مساحته عن (٥٠٠) خمسمائة فدان<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م

و بالإضافة الي المشاريع التي كانت تتبع لمؤسسة الشمالية الزراعية سابقاً تضم المشاريع الزراعية الحكومية مشاريع جديدة تم انشاؤها أو تأهيلها في إطار برنامج إعادة توطين القمح بولاية نهر النيل و يبلغ عدد المشاريع الزراعية بالولاية (٥٤) مشروعاً العامل منها حتي تاريخ كتابة هذا البحث (٣٩) مشروع زراعي حكومي فقط . و التركيبة المحصولية لهذه المشاريع بوجه عام هي :-

١- الموسم الشتوي: (القمح، البقوليات، الخضروات، التوابل، و الأعلاف)

٢- الموسم الصيفي:(الذرة الرفيعة، الخضروات، الأعلاف)

٣- موسم الدميرة: (الذرة الرفيعة، الخضروات المختلفة، الحبوب الزيتية، مثل: السمسم و زهرة الشمس - الأعلاف )

٤- المحاصيل البستانية: (النخيل، الموالح، المانجو و الموز)

و من بين هذه المشروعات الزراعية الحكومية تم اختيار المشروعات التالية عشوائياً و هي :

أ - مشروع الزيداب الزراعي

ب - مشروع العالياب الزراعي

ج - مشروع الباوقه الزراعي

و سيتم تناول هذه المشروعات تباعاً علي النحو الآتي:

المبحث الأول: مشروع الزيداب الزراعي

البعد الأول: مشروع الزيداب الزراعي: النشأة و التطور و الأهداف:-

أولاً: نشأة مشروع الزيداب الزراعي

في الوقت الذي كان فيه اللورد كتشنر غارقاً في استتباط وسائل ري حديثة لري المساحات الشاسعة الخصبة التي تقع بين النيلين (الأزرق و الأبيض) رياً صناعياً خلال السنة كان في مصر مهندسين بريطانيين في علوم الري يبحثون و ينقبون في أنجح الوسائل العلمية للإستغلال الأمثل لكل مياه النيل من منبعه و حتي مصبه و إدارتها إدارة تحقق الوفرة و الرخاء من خلال الإستقرار الزراعي في مصر و كان علي رأس هؤلاء المهندسين وليم وليكوكس (W.Willcooks) (١٨٢٥-١٩٣٢م) المدير العام لإدارة الخزانات في وزارة الأشغال المصرية و المهندس وليم غارستن (W.Garstin) الذي اشتهر بعبقريته و براعته في هذا المجال في مصلحة الأشغال العامة في مصر و الذي قام برحلة تاريخية إلي جنوب الوادي حتي وصل الي منابع النيل الأبيض في يوغندا و كما قام مساعده مستر ديبوس (G.Dupuis) برحلة مماثلة الي منابع النيل الأزرق في بلاد الحبشة حتي وصل الي

بحيرة تانا و عاد المهندسان بتقريرين علميين متكاملين عن منابع النيل الأبيض و الأزرق و مسارهما حتي التقاءهما في الخرطوم و شمالاً حتي البحر الأبيض المتوسط.

كان لتقرير غارستن الذي كتبه عام ١٩٠٤م أثر كبير في نفوس المسؤولين إذ أعطاهم الأمل في إمكانية إستغلال معظم الأراضي المنبسطة علي امتداد الوادي بعد تلبية و إنشاء الخزانات عليه فإن فائضاً من المياه يكفي لزيادة الرقعة الزراعية و ربيها طوال العام.

و قف حاكم السودان آنذاك السير ونجت باشا (١٨٩٩-١٩١٦م) حائراً أمام تقرير غارستن نسبة لعدم توفر المال و الخبرة في السودان إلا أن حيرة السير و نجت لم تدم طويلاً إذ التقى صديقه الأمريكي لي هنت (L.Hunt) و هو رجل أعمال أمريكي يحب المغامرة في المناطق التي تتمتع بعدم الإستقرار السياسي و تم الإتفاق علي منحه مساحة و قدرها ١٠,٠٠٠ فدان (عشرة ألف فدان) بمنطقة الزيداب لإقامة مزرعة تجريبية علي النيل لزراعة القطن مستخدماً بعض المهاجرين من الزوج الأمريكيان من ذوي الخبرة الفنية و المهنية و شرع المستر هنت علي الفور في إنشاء الشركة الزراعية التجريبية تحت إدارته للعمل في مشروع الزيداب.

تم الإتفاق في البداية علي أن يكون المشروع تجريبياً بقصد التأكد من استرداد و ضمان أرباحهم و تقييم الوضع و كان أن شهد العام ١٩٠٦م تركيب أول مضخة علي النيل و بلغت المساحة التي تمت زراعتها بمحصول القطن حوالي (٧٠) فدان ثم أصبحت (٨٠٠) فدان في العام ١٩٠٧م بجانب (٨٠٠) فدان من القمح و قد أثبتت التجربة نجاحها الأمر الذي شجع علي الإستثمار في منطقة الزيداب و التوسع فيه.

في عام ١٩٠٧م تم تغيير إسم الشركة السودانية التجريبية الزراعية الي الشركة السودانية الزراعية- استمر الحال حتي ١٩٤٩م عندما تم بيع المشروع لآل البريري تحت إسم شركة الزيداب الزراعية ليُدار المشروع عن طريق مجلس إدارة مقره بورتسودان. أما أهم العوامل الخاصة باختيار موقع مشروع الزيداب الزراعي فهي: الأرض الخصبة و الواسعة بجانب المضرب الثابت و العمالة المتمرسنة و الخبيرة<sup>١</sup>.

## ثانياً: أهداف مشروع الزيداب الزراعي

١ د. ابتسام محي الدين الحضري، دراسة تاريخية للتطور الإداري لمشروع الجزيرة (١٩٥٠-١٩٨٥م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦م ص ١٠ و ما بعدها .

(أ): مما سبق يتضح أن أهداف قيام مشروع الزيداب الزراعي عند إنشائه قد حددها المستعمر لخدمة أهدافه المتمثلة في إمداد مصانع نسيج لانكشير ( بانجلترا ) بالقطن. و ظل هذا الهدف قائماً بقوة حتي عام ١٩٨٦م حيث بدأت أسعار القطن تهبط عالمياً. و كان يعمل في هذا المشروع المهاجرون الزوج الأمريكيين و السوريين و الأغريق و المصريين بجانب السودانيين بطبيعة الحال لخدمة أهداف المستعمر الذاتية من قيام المشروع و من ثم فإن أموراً مثل إتاحة فرص عمل للسودانيين و تطوير مهنة الزراعة و زيادة الإنتاجية من خلال قيام هذا المشروع لم يكن أولوية بالنسبة لهم علي أقل تقدير. بعد نجاح التجربة في زراعة القطن بالزيداب شجع ذلك الإنجليز علي نقل التجربة إلي أرض الجزيرة المروية بين النيلين الأبيض و الأزرق حيث تمت الإستعانة بمزارعي الزيداب كمارسين و محترفين لزراعة القطن بمشروع الجزيرة الذي تم إنشاؤه في عام ١٩٢٥م - أي بعد عشرين عاماً تقريباً من قيام مشروع الزيداب الزراعي. و بعد تدهور أسعار القطن وقله جدواه الإقتصادية بدأت إدارة المشروع في تقليص مساحته المزروعة.

(ب) **الهدف الإعاشي** للمزارعين المقيمين بالمنطقة و المستفيدين من خدمات المشروع حيث تم التركيز علي الهدف الإجتماعي و خاصة توفير الإمدادات الغذائية للسكان المحليين و زيادة مستوي معيشتهم.

(ج) **الهدف الإقتصادي** و ذلك بعد إدخال زراعة الحمضيات لاحقاً الأمر الذي يتيح إمكانية المساهمة في دفع عجلة الإقتصاد السوداني.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بمحلية الدامر غرب النيل في المنطقة الممتدة من أبو سليم شمالاً و حتي العالياي جنوباً بطول (٣٢) كلم و عرض (٦) كلم بمساحة كلية تبلغ ٢٠,٠٠٠ فدان منها (١٦,٠٠٠) فدان أراضي حكومية و (٤,٠٠٠) أهالي و ظلت فكرة إضافة مساحة ٨,٠٠٠ فدان أخرى (امتداد الرهيد ) تراود القائمين علي أمر المشروع إلا أن التسويات الإدارية (النزاعات ) المتعلقة بحياسة هذه الأرض ظلت تقف عقبة كؤود في وجه هذا الطموح. و يستفيد من هذا المشروع حوالي (٣٠٠٠) مزارع. أما العمالة بهذا المشروع فتبلغ (٧٢) عاملاً في عام ٢٠١٤م.

**السكان:** يبلغ تعداد سكان الزيداب حسب آخر تعداد سكاني في عام ٢٠٠٨ م ٣٦,١٥٩ نسمة منهم ١٨,٦٤٠ ذكور و الإناث ١٧,٥١٩ نسمة (يمثلون نسبة ٣% ) من سكان الولاية و يتوزعون علي عدد (٢٧) قرية منتشرة علي ضفاف النيل غرباً و هم في الغالب من قبائل الجعليين بجانب القبائل الأخرى التي انصهرت في بوتقة المجتمع المحلي مثل: الفادنية، البشاريين، المناصير، الحسانية، الهواوير، العباددة ... الخ، كعادة أهل السودان في امتزاجهم ببعض البعض علي امتداد خارطته

الممتدة طويلاً و عرضاً. و يعمل السكان المحليون بالزراعة كحرفة رئيسة بجانب المهن والحرف الأخرى كالتجارة هذا بجانب الرعي و الي حد ما الوظائف الحكومية.

### ثالثاً : التطور الإداري لمشروع الزيداب الزراعي:-

اتخذت إدارة هذا المشروع عدة أشكال منذ تأسيسه في عام ١٩٠٤م ارتبطت بداية بأهداف المستعمر و بعد تنامي الوعي الوطني بدأ طرح أفكار جديدة تحت المستعمر علي إشراك القومي الوطنية في تسيير دولاب الدولة ومنها إدارة القطاع الزراعي و الذي يعتبر مشروع الزيداب إحدى أعمده الرئيسة في ذلك الحين.

**مرحلة التأسيس:** حيث بدأ التخطيط لقيام مشروع الزيداب في عام ١٩٠١م و اكتمل التنفيذ في عام ١٩٠٤م بواسطة الشركة الزراعية السودانية و هي شركة انجليزية مقرها لندن.

**الإدارة الأولى:** ظل المشروع يدار من لندن بواسطة الشركة الزراعية السودانية و مجلس إدارتها حتي قيام مشروع الجزيرة .

**الإدارة الثانية:** بعد اكتمال قيام مشروع الجزيرة أنشأت الشركة الزراعية السودانية هيئة إدارة مشروع الجزيرة و أصبح مشروع الزيداب الزراعي أحد أقسام مشروع الجزيرة.

**الإدارة الثالثة:** في عام ١٩٤٩م باعت الشركة الزراعية السودانية المشروع لآل البربري ببورتسودان و الذين انشأوا ما سمي بشركة الزيداب الزراعية لتديره عن طريق مجلس إدارة مقره بورتسودان.

**الإدارة الرابعة:** بعد احتجاجات مزارعي الزيداب علي بيع المشروع للبربري تمت أول خطوة لتقنين المشاركة بين المزارع وإدارة المشروع و تم إجازة لائحة تقنن هذه العلاقة اعتمدها وزارة الزراعة المركزية

و في مارس ١٩٦٥م جرت أول إنتخابات لإتحاد مزارعي مشروع الزيداب الزراعي و تم اختيار (١٨) عضواً ليكونوا لجنة المزارعين المنصوص عليها في الإتفاقية و ظل المشروع يُدار لأول مرة بصفة

مستقلة و يمول تسييره من قيمة القطن لمدة (٣) سنوات في الفترة: من ١٩٦٥م الي ١٩٦٧م.

**الإدارة الخامسة:** في ديسمبر ١٩٦٧م قرر مجلس الوزراء تأميم مشروع الزيداب و أنشأ هيئة الإصلاح

الزراعي التي ظلت تدير المشروع حتي عام ١٩٦٩م و في أكتوبر ١٩٦٩م قرر أول وزير زراعة في

حكومة مايو تطبيق لائحة استثمار مياه النيل علي مشروع الزيداب و أن تظل أجرة الري للفدان ثلاثة جنيهاً كما كانت في الإصلاح الزراعي.

**الإدارة السادسة:** في عام ١٩٧٠م قررت الدولة تبعية مشروع الزيداب إدارياً لوزارة التعاون الزراعي ضمن مشاريع الشمالية علي أن يمول المشروع من البنك الزراعي (فرع عطبرة) كما استمر تطبيق لائحة إستثمار مياه النيل بنفس الفئة السابقة حتي عام ١٩٧٥ م .

**الإدارة السابعة:** أصدرت الدولة أمر تأسيس المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي عام ١٩٧٥م و تضم أحد عشر مؤسسة فرعية من ضمنها مؤسسة الشمالية الزراعية التي تضم مشروع الزيداب من ضمن ما تضم من مشاريع علي أن يتم التمويل مركزياً، و تعمل علي أساس تجاري.

**الإدارة الثامنة:** في عام ١٩٨٠م قامت الدولة بحل المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي و أصدر السيد رئيس الجمهورية أوامر تأسيس للمؤسسات الأحد عشر و أصبحت مؤسسة الشمالية الزراعية قائمة بذاتها و تدير مشروع الزيداب من ضمن ما تدير من مشاريع. هذه الإدارات كانت تستصحب معها روح الإتفاقية التي شارك في وضعها المزارعون في المسائل الجوهرية. و كان العمل يسير في المشروع علي أساس تجاري (الخصخصة) بعجز في الميزانية حتي عام ١٩٩٠ - ١٩٩١م كما تم تمويل ذاتي في عام ١٩٩٢م و تعديل فئات الري بزيادة تراوحت بين ١٠٠ - ١٧٠% للمحاصيل و الجنابن.

**الإدارة التاسعة:** في فبراير ١٩٩٣م أصدر وزير الزراعة بالولاية قراراً بحل مجلس إدارة مؤسسة الشمالية الزراعية و أنشأ ما سمي بوحدة مشاريع التنمية كقسم من أقسام الوزارة يشرف علي مشاريع المؤسسة المنحلة و من بينها مشروع الزيداب الزراعي.<sup>١</sup>

بعد صدور القرار الوزاري رقم (٤٧) والصادر من وزارة المالية الاتحادية بتاريخ ٣١/٧/١٩٩٣م والقاضي بحل وتصفية مؤسسة الشمالية الزراعية قامت وزارة الزراعة الولائية بتكوين لجان لوضع رؤى ومنهجية لتنفيذ القرار بالصورة التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة وجاءت التوصيات بالآتي:-

١- وضع خيارات الأطر القانونية المطلوبة لكل مشروع وهي إما شركات أو جمعيات أو طرح المشاريع للإستثمار.

---

١ الشيخ محمد علي ابو حجل - رئيس اتحاد مزارعي الولاية و نائب رئيس اتحاد مزارعي السودان، نبذة تاريخية عن مشروع الزيداب الزراعي ، الزيداب، أغسطس ٢٠٠٣م ، ص ٢-٦

٢- أهمية التزام الدولة بتكملة التأهيل المطلوب لكل مشروع بعد أن حددت اللجان إحتياجات كل مشروع عند التسليم.

لم تُراعى توصيات هذه اللجان خاصة في جانب التأهيل وتم إبرام عقود بين حكومة الولاية كطرف أول ومجالس الإدارات وإتحاد المزارعين بهذه المشاريع كطرف ثاني ولقد قام الكثيرون بالتوقيع خوفاً من أيلولة هذه المشاريع للمستثمرين.

ولمتابعة مدي تقدم العمل و كفاءة الأداء بهذه المشروعات كونت وزارة الزراعة بالولاية لجنة لمتابعة أمر هذه المشاريع ودراسة حالتها بعد الخصخصة و وجدت اللجنة تفاوت في درجات نجاح واستمرارية هذه المشاريع حسب ما يتمتع به من إمكانيات إقتصادية كالبستنة مثلاً بمشاريع ( الباوقه - الزيداب - الكتياب) بالإضافة إلى القدرات الإدارية لأفراد مجالس الإدارات حيث تقلصت المساحات المزروعة في بعض المشاريع وتوقفت دائرة الإنتاج في مشاريع أخرى ويمكن تلخيص أهم أسباب التدهور في الآتى :-

١/ عدم وفاء الوزارة بالتأهيل المطلوب مع التدهور الذي أصاب البنيات الأساسية لهذه المشاريع والتي يمتد عمر بعضها إلى أكثر من ثمانين عاما.

٢/ عدم اكتمال الأطر القانونية لهذه المشاريع وبالتالي عجز المشاريع من وضع اللوائح والنظم الإدارية اللازمة للتسيير ولقد أدى ذلك إلى:

أ/ فشل الإدارات في توفير التمويل المطلوب لتراكم المديونيات وعدم تمكن إدارات المشاريع من الوفاء بالالتزامات المطلوبة.

ب/ العجز في تحصيل المديونيات لضعف الآلية وعدم وجود قوانين مصاحبة.

ج/ عدم وجود كادر إدارى فني مؤهل بالمشاريع والذي يستجيب لمتطلبات العمل وتطويره نتيجة لنقص وتشريد الكفاءات الموجودة لعجز بعض المشاريع عن الوفاء باستحققاتهم.

د/ التفكك للكيان الواحد "المؤسسة " إلى شركات ومشاريع زراعية شكل أعباء مالية لكل مشروع حيث كانت المؤسسة تمتلك الكوادر والإمكانيات اللازمة لمعالجة مشاكل كل المشاريع.

هـ / عدم تبنى إدارات هذه المشاريع لسياسات زراعية محددة أو إدخال محاصيل عالية الإنتاجية لرفع مستوى دخل المزارعين.

لكل ما ذكر من أسباب تم عقد ورشة عمل بوزارة الزراعة بالولاية بتاريخ ٢٠٠١/٧/٢م تمخضت توصياتها عن قرار عودة هذه المشاريع للدولة مرة أخرى لتدار بما يعرف بوحدة التعمير و المشاريع



الرائدة ثم وحدة المشاريع الزراعية ٢٠٠١م، إثر عودة هذه المشاريع لحضن الدولة مرة أخرى تم إجازة قانون وحدة التعمير و المشاريع الرائدة لسنة ٢٠٠٢م و بموجبه تم تحديد إختصاصات هذه الوحدة في الآتي:-

١- لجنة لتسيير المشاريع الزراعية برئاسة وزير الزراعة بالولاية و يتمثل دورها في وضع السياسات العامة و الإشراف العام علي هذه المشروعات مالياً و إدارياً.

٢- تكوين مجالس إنتاج ثم مجالس إدارات بكل مشروع لمتابعة الأداء بالمشاريع الزراعية.

بموجب قانون وحدة التعمير و المشاريع الرائدة تم تحديد العلاقة بين المزارع و المشروع و التزامات و واجبات كل طرف ضمن عقدين هما: عقد الحواشة و إتفاقية مد المياه. علماً بأنه في الفترة من ١٩٩٤م و حتي ٢٠٠١م كانت هذه المشاريع الحكومية تدار بواسطة إتحادات المزارعين.

و مرة أخرى تم تعديل القانون بقانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م والذي تم بموجبه:-

- إلغاء لجنة التسيير الولائية و منح كل الصلاحيات لمجالس الإدارات حيث كان أهم واجبات هذه المجالس توفير التمويل و متابعة الأداء العام للمشروع.

- كما تم بموجب هذا القانون تعديل إتفاقية مد المياه و منح مجالس الإدارات صلاحيات مراجعة فئات خدمة مد المياه و تعديلها وفقاً لظروف كل مشروع.

- كما أن تشكيل مجلس الإدارة و تعيين رئيسه و نائبه أصبح من إختصاص الوالي.

- و أضاف القانون فرض غرامة علي المزارع للأرض البور (المهملة) بجانب التطور في بند العقوبات.

**الإدارة العاشرة:** في عام ١٩٩٤م وجه السيد وزير الزراعة بالولاية بانتخاب مجالس إدارات لمشاريع مؤسسة الشمالية الزراعية تمهيداً لتسليم المشاريع لمزارعيها تمشياً مع سياسة الإعتماد علي الذات. و بالفعل تم انتخاب عدد (١٦) عضواً يشاركون في إدارة المشروع مع وحدة مشاريع التنمية المشار إليها إلا أن دور مجالس الإدارات هذه يكاد يكون معدوماً للنهوض بهذه المشاريع.

**الإدارة الحادية عشر:** في مارس ١٩٩٥م قامت حكومة ولاية نهر النيل بتسليم مشروع الزيداب للمزارعين ممثلين في مجلس الإدارة المنتخب و إتحاد المزارعين بعقد تملك موقع من حكومة الولاية و ظل المجلس يدير المشروع بتمويل من عائد أجره الري و لكن صعوبة التحصيل و تراكم المتأخرات علي المزارعين جعلت الإيرادات تعجز عن تغطية المصروفات لهذا لجأ المزارعون لوزارة الزراعة

المركزية قبل أن تتلف مزرعاتهم المستديمة بسبب عدم الحصول علي المال اللازم لتوفير الوقود و إصلاح وسائل الري.

**عودة المشروع للدولة:** إستناداً لتوجيهات رئيس الجمهورية القاضية بالإشراف الحكومي المباشر علي المشاريع التي تمت خصصتها بولاية نهر النيل و الشمالية لتأهيلها و تطوير أدائها نهوضاً بالقطاع الزراعي بجانب قرارات القطاع الإقتصادي آنذاك و توجيهه وزير المالية الإتحادي و بناء علي مذكرة إتحاد المزارعين و وزارات الزراعة بالولايات أصدرت وزارة الزراعة المركزية القرار رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠١م و الذي ينص علي: (( تؤول المشاريع التي كانت تتبع لمؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) و التي أنشأها المشروع القومي للقمح الي حكومة السودان لعدم الوفاء بالعقد مع الشركات المعنية لدفع مستحقات الأصول المجدولة و حفاظاً علي أصولها و مستحقاتها)).

**الإدارة الثانية عشر:** في أغسطس ٢٠٠١م أصدر وزير الزراعة بولاية نهر النيل قراره رقم (٣٩) ويشمل حل جميع مجالس إدارت المشاريع و أن تؤول كل الأصول الثابتة و المنقولة بهذه المشاريع للحكومة و خول إدارات الزراعة بالولاية لإستلام المشاريع - و من حينها أصبح المشروع يدار بواسطة ائتلاف من هذه الإدارات و المزارعين فيما يسمى بمجلس الإنتاج المشترك برئاسة مدير عام الزراعة. كما تذكر تقارير وزارة الزراعة و الغابات الإتحادية<sup>١</sup> أنه بعد حل مؤسسة الشمالية الزراعية أصبحت هذه المشاريع تدار بواسطة مجالس إدارة منفصلة علي نمط الشركات ذات الموازنة المالية القائمة بذاتها و تتولي وزارة الزراعة الولائية و وزارة الري الإتحادية الإشراف الفني فقط كل في مجال تخصصه. و يتم إختيار مدراء المشاريع بواسطة وزارة الزراعة الولائية. و يُلاحظ أن الخصخصة قد وسعت دور المزارع.

بالنسبة لأهداف هذه المشاريع يصعب فصل الأهداف الإقتصادية عن الأهداف الإجتماعية بهذه المناطق الريفية إذ لا يظهر أثر العائد الاقتصادي لهذه المشاريع علي المستويين الكلي و الجزئي إلا علي المدى البعيد من خلال تنمية تلك المناطق الريفية و قبولها بالسياسات الكلية و تفاعلها معها.<sup>٢</sup> و بالرغم مما قيل عن قلة فاعلية دور إشراك مجالس الإدارات و اتحادات المزارعين في إدارة هذه المشاريع إلا أن هناك بعض المؤشرات الايجابية لخصخصة هذه المشاريع الزراعية نذكر منها:-

<sup>١</sup> الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات، المنتدى الشهري مارس ٢٠٠١م - منتدى رقم (٤٧)، ص ٥

<sup>٢</sup> الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات المرجع السابق، ص ٦

١- إشراك المزارعين في وضع الخطط التي تلبي طموحاتهم، هذا بجانب خفض تكلفة العمالة و التسيير

٢- إزالة بعض الأعباء التي كانت تتحملها الخزينة العامة نيابة عن المؤسسات الزراعية المختلفة مثل التزامات القروض المختلفة.

٣- تجميد مديونية مؤسسات القطاع الزراعي المروي منذ ١٩٩١م حرك منافذ التمويل الأخرى<sup>١</sup>. أما علي الصعيد الآخر فقد صاحبت الخصخصة بعض السلبيات كان أهمها:-

١- عدم خبرة مجالس إدارات الشركات المكونة لإدارة عملية الإنتاج جعل كثير من الشركات و المشاريع تعجز عن تحقيق الهدف من الخصخصة. و يتمثل ذلك في عدم قدرتهم علي إتباع الأساليب الحديثة في الإنتاج إضافة الي ضعف قدرتهم التفاوضية لجلب المنافع لشركاتهم من خدمات و تمويل.

٢- التسليم المفاجئ لإدارة هذه المشاريع للمزارعين و عدم التدرج في ذلك بجانب عدم تدريبهم علي أسس الإدارة و المحاسبة كل ذلك انعكس بصورة سلبية علي أداء هذه المشاريع الزراعية.

٣- و بالتالي فإن عجز هذه الإدارات الجديدة أدي الي تقليص النشاط الزراعي في بعض المشاريع و نزوح مزارعيها بجانب توقف مال الخدمات الإجتماعية الذي كانت توجهه المؤسسات الزراعية لخدمة و تنمية المناطق الريفية أثر علي خدمة التعليم و الصحة في تلك المناطق و من ثم تقليص المساهمة الاجتماعية لهذه المشاريع.

٤- تميز التمويل في ظل هذه الإدارات بالتذبذب و عدم الإنتظام و عدم الكفاية نسبة لأن المزارع ليست لديه الخبرة في التعامل مع مصادر تمويل مختلفة.

٥- بعض الأصول سلمت لإدارات المزارعين و كانت تحتاج الي تأهيل يفوق قدرات المزارعين المالية خاصة أصول الري المدني و الميكانيكي و بسبب عجزها عن تأهيلها لم يتم إستغلالها بصورة مثلي. و ينسحب ذلك علي بقية الأصول و من ثم تم إهدارها و قاد الي التخلص منها في نهاية المطاف.<sup>٢</sup> هكذا يتضح أن إدارة المشاريع الزراعية الحكومية بالولاية و منها مشروع الزيداب الزراعي لم تصحبها رؤية استراتيجية واضحة المعالم و الأهداف.

١ المنتدي الشهري رقم (٤٧) ، ص ٧

٢ المنتدي الشهري ، رقم (٤٧) ، ص ٧-٩ ، المرجع السابق.

خطة المشروع المستقبلية: التوسع بمساحة و قدرها (١٨,٠٠٠) فدان كإمتداد لمشروع الزيداب الزراعي و هي فكرة قديمة و لكن يجري تنفيذها حالياً<sup>(١)</sup>.

البعد الثاني: الجوانب القانونية و الإدارية و التنظيمية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بمشروع الزيداب الزراعي -

و سيتم تناول هذه الجوانب تباعاً كما يلي:-

أولاً: الجوانب القانونية و الإدارية:- هذه المشروعات الحكومية - و منها مشروع الزيداب الزراعي - هي وليد شرعي لمؤسسة الشمالية الزراعية بعد حلها و اتضح من السرد السابق كيف تم التطور الإداري لمشروع الزيداب الزراعي علي سبيل المثال و من حيث الواقع فهو مشروع إعاشي بالدرجة الأولى و لتنمية المناطق التي يوجد بها مع منحه قدرأً من الإستقلال المالي و الإداري. كما أنه يتم تسييره في اطار مرجعية قانون المشاريع الحكومية الزراعية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦ كآخر قانون ينظم عمل المشروعات الزراعية الحكومية هذا بجانب اللوائح المنبثقة منه و المنظمة للعمل بهذه المشاريع.

بالنظر للتطور الإداري لهذا المشروع يري الباحث أنه اتسم بعدم الإستقرار إذ ظل يتقلب تحت مسميات عديدة منذ انشائه في عام ١٩٠٤م فتارة قطاع خاص الي عام الي تجاري ... الخ، إلي أن استقر به الحال كمشروع زراعي حكومي تحكم مساره نصوص قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦ و لوائحه المنبثقة عنه. و عموماً فإن هذا المشروع يدار بواسطة مجلس إدارة بميزانية مستقلة مع جهاز تنفيذي حكومي لصيق بالأهداف و السياسات العامة التي تحددها وزارة الزراعة الولائية بالوكالة عن نظيرتها الإتحادية. أما علي مستوي علاقات الإنتاج في التشريعات المختلفة فيذكر الخبير الزراعي فرح حسن آدم أن علاقات الإنتاج في المشروعات الزراعية الحكومية للقطاع المروري بالسودان تتميز بعدة سمات يمكن إيجازها فيما يلي:-

١- الدولة مالك أساسي لوسائل الإنتاج سواء المتحركة (آليات، عربات، كراكات ... الخ) و كل قنوات الري و مصادر المياه و المباني و المحالج و السكك الحديدية و كذلك أغلب الأرض.

١ مقابلة مع مدير مشروع الزيداب الزراعي في يوم الاثنين الموافق ٢٠١٧/١٧/١م الساعة الثالثة ظهراً.

٢- الإنتاج بهدف البيع في الأسواق المحلية أو للتصدير للحصول علي الريح، كما انخفض الثقل النسبي للقطاع المروري في إجمالي الناتج المحلي من حوالي الخمس في السبعينيات الي حوالي العشر في التسعينات.

٣- العمالة المستأجرة تلعب دوراً رئيساً في الإنتاج<sup>(١)</sup>. أما خليل فيقول لم تكن هناك قوانين مجازة تحكم العلاقة بين المشروع والمزارع خلال الفترات السابقة حيث كانت العلاقة محصورة فقط في إتفاقية مد المياه - حيث أن الحواشة في السابق رغم أنها كانت حيازات باسم المزارعين إلا أن عقد الحواشة كان يعطي الحق بنزع الحواشة في حال عدم تمكن المزارع من القيام بعمله وفق توجيهات إدارة المشروع كما كانت الحواشة ملك للدولة بما عليها من أشجار حيث كانت الدولة تقوم بتوفير الشتول و المزارع عليه فقط الري و الحفاظ علي هذه الشتول. و عليه نجد أن الكثيرين من أصحاب الحواشات قد تم تغييرهم خلال تلك الفترة - و عندما آلت ادارة المشاريع لوزارة التعاون الزراعي في عام ١٩٧٠م (رغم عدم تغيير عقد الإيجار للمزارعين) سمح لهم بالبستنة و لقد أدي ذلك الي تغيير مفهوم الحواشة. الخلاصة أن السبب الرئيس في تدهور هذه المشاريع - و منها بالطبع مشروع الزيداب الزراعي- خلال فترة الخصخصة يعزي بالدرجة الأولى الي عدم وجود قوانين تحكم العلاقة بين الأطراف المعنية كما أن نجاح إصدار مثل هذه القوانين يعتمد أساساً علي مدي قوة و فاعلية مجلس الإدارة و مدير المشروع.

و المزارع منذ عام ١٩٠٥ هو مزارع يرث الأرض أباً عن جد رغماً عن أن الأرض معظمها حكومية و تم الإكتفاء فقط بأن يقوم المزارع بسداد فاتورة خدمات المياه كما توجد عقود إمداد مياه و عقود حواشات مصممة و جاهزة طرف الوزارة و المشروع و لكنها غير مطبقة و إنما تكتفي الإدارة بالإعلان فقط عبر لوحات الإعلانات بالمشروع لتحديد فئات أجرة المياه سنوياً. و في حالة النزاعات المتعلقة بالأراضي فإنه يتم فضها بموجب قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م كتطور جديد لتنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة. أما التسويق بخلاف القطن يضطلع به المزارع نفسه وكل

١ د. فرح حسن آدم، ورقة الزراعة السودانية بين الفناء و البقاء ، ص ٧ ، منشورة علي الشبكة العنكبوتية.

٢- أحمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الادارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل (وزارة الزراعة الولايتية)، الدامر، ٤ أكتوبر، ٢٠٠٩م

الخدمات الزراعية و الإرشادية تتم بواسطة الوزارة الولائية<sup>(١)</sup> . كل ذلك يضاف للصعوبات و المخاطر التي تعترى مسار القطاع الزراعي حيث أكدت نوال سيد أحمد في بحثها حول إستقرار الإنتاج الزراعي أن هناك عدة أنواع من المخاطر التي تجابه القطاع الزراعي و منها:<sup>(٢)</sup>

١- المخاطر الطبيعية: مثل الجفاف، عدم إنتظام الأمطار، الآفات و الأمراض الزراعية، الفيضانات، إرتفاع درجات الحرارة، العواصف، الزوابع الترابية و الحرائق العشوائية.

٢- السياسات الإقتصادية: و هنا لا توجد رعاية لهذا القطاع من خلال السياسات المطلوبة لترقية الأداء في هذا الخصوص، كما نجدها متاحة في بلدان أخرى مثل:-

أ- سياسة الدعم: فمثلاً أمريكا في عام ٢٠٠٢م دعمت القطاع الزراعي بمبلغ (١٥٠) مليار دولار

ب- سياسة التسعير: حيث لا بد من وجود سياسة تسعير تؤمن عائد مجزي للمزارع، و نذكر علي سبيل المثال أنه في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم مؤسسة التسويق الزراعي بإعطاء المنتج وثيقة ضمان بقيمة محصوله بالسعر الأدنى المجزي و يقوم المنتج بإيداع الوثيقة لدي أي مصرف تجاري و الحصول علي قرض يتسق مع حجم الضمان للمصرف علي احتياجاته و علي العمليات الزراعية للموسم الجديد دون تأخير<sup>٣</sup>

ج- سياسة الحماية الجمركية: تحجيم الإستيراد من الخارج من خلال فرض رسوم و ضرائب عالية علي السلع الشبيهة المستوردة.

د - دعم الخدمات الزراعية: حيث تدعم الدول الصناعية هذه الخدمات مثل البحوث، الإرشاد، و الوقاية و التدريب بما يعزز الكفاءة التنافسية للإنتاج.

هـ - الجوانب المؤسسية: يعاني القطاع الزراعي في الدول النامية من الإزدواجية في وجود قطاع رعوي و قطاع تقليدي إعاشي يقوم علي صغار المزارعين دون وجود تعاونيات أو شركات للمزارعين لتعمل علي تجميع الموارد و إدخال التقانة و تطوير قنوات التسويق كما يعاني من ضعف خدمات

١ مقابلة مع السيد/ فاروق عبد الله بابكر مساعد(الدرجة الرابعة)، مفتش زراعي بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الأحد الموافق ٢٠١٦/٣/٢٠م بمكاتب المشروع بالزيداب في تمام الساعة الثانية ظهراً.

٢ نوال سيد احمد زين العابدين، دور التأمين الزراعي في إستقرار الإنتاج الزراعي مع مؤشرات شركة شيكان للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢- ٢٣

٣ محمد خير، أساسيات انتاج محاصيل الأعلاف (الطبعة الرابعة)، مدني،إدارة التدريب و النشر، (هيئة البحوث الزراعية)، ١٩٩٩م، ص ٢١٦.

البحوث الزراعية و الإرشاد و هنالك قطاع حديث يعاني من عدم تطور الهياكل و النظم الإدارية لتواكب المستجدات كما يعاني من نظم الحيازة و علاقات الإنتاج و ضعف البنيات التحتية الأساسية. هذا بالإضافة إلي أن:

١- سؤ الإدارة و ضعف الرقابة من المزارع أو الكوادر الزراعية يؤدي الي تدني الإنتاجية في المحصول نتيجة لكثافة الحشائش أو عدم تطبيق الحزم التقنية.

٢- سياسات التسويق: تؤدي سياسات التسويق الصادرة من بعض الوزارات المختصة الي التأثير علي معدلات الإنتاج أو المساحات المزروعة في محصول العام القادم.

٣- سياسات التمويل: لفقر بالمزارع و اعتماده علي التمويل المصرفي فقد تأثر تلقائياً بضمور حجم هذا التمويل.

٤- عدم استخدام الحزم التقنية: و يتمثل هذا الأمر في غياب ممارسات أساسية مثل الزراعة في المواعيد المحددة، توفر المدخلات بالكمية و الجودة اللازمة علي سبيل المثال، و هنا يأتي دور الإرشاد الزراعي للتوعية بمثل هذه الجوانب.

٥- الآفات و الأمراض الزراعية: مثل، الفئران، الحشرات، الجراد، الطيور .

٦- التقلبات المناخية: مثل: ارتفاع درجات الحرارة في موسم الشتاء و السيول في الخريف.

عموماً و رغم تعاقب الإدارات المختلفة علي المشاريع الزراعية إلا أن علاقات الإنتاج السائدة بين إدارات المشاريع و المزارعين لم تتغير و هي إمداد المزارع بمياه الري بالقيمة وفق اتفاقية مد المياه الموقعة بين المزارعين و إدارات المشاريع و هذه العلاقة تواجه مجموعة من العقبات المتمثلة في الآتي:<sup>١</sup>

١- عدم تجديد التوقيع علي الإتفاقية و عدم وضع الضوابط المطلوبة لتنفيذ هذه الإتفاقية.

٢- غياب المزارع الأصلي صاحب الحيازة و زراعة الحيازة إما بواسطة الورثة أو بالإيجار.

٣- حصر العلاقة في قيمة الري فقط و وفق ميزانيات تقديرية و عدم معالجة الخلل في حالة عجز الربط المقرر أو قيمة التمويل و عدم معالجة المزارعين المعسرين.

٤- عدم ابتكار وسائل أخرى أو إستثمار للأراضي بغرض زيادة إيرادات المشروع .

<sup>١</sup> نوال سيد أحمد، المرجع السابق

٥- الإستلام العيني و بسعر تشجيعي للمحاصيل و عدم تمكن إدارة المشروع من البيع بالتكلفة مما يسبب عجزاً كبيراً في الإيرادات خاصة إذا ارتبط التحصيل العيني أيضاً بالمدخلات الزراعية كالتقاوي و الأسمدة

٦- الإعفاءات غير المبررة لتكلفة الري أحياناً.

٧- عدم ترسيخ مفاهيم و مبادئ و قيم الائتمان الزراعي لجماهير المزارعين لمعالجة المخاطر الزراعية.

الخلاصة يمكن القول أن هذا المشروع و غيره يعاني من عدة معوقات إدارية يمكن إجمالها في

الآتي:-

- قصور قوانين الأرض و الحيازة و علاقات الانتاج.

- قصور مؤسسات الخدمات الزراعية

- ضعف مؤسسات التدريب و التأهيل

- ضعف المؤسسات التعاونية الزراعية

- قصور المصارف و المؤسسات الائتمانية

- غياب المعلومات و ضعف الشفافية

- محدودية السوق المحلي<sup>١</sup>

ثانياً- الجوانب التنظيمية بمشروع الزيداب الزراعي:

تتأثر المنشآت الحكومية تأثراً مباشراً بتغير و نوعية النظم السياسية و الحكومات المختلفة مما قد يؤدي الي إضطراب الهياكل التنظيمية فيها و في بعض الأحيان إلغاء أو تعديل الأهداف المرسومة و في بعض الأحيان إلغاء أو دمج بعض الإدارات و بالتالي يتأثر التنظيم الإداري في عدة مجالات مثل:

- الإنتاج و الإنتاجية

- عملية إتخاذ القرارات

---

<sup>١</sup> أمنة بابكر حسين، أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠١٥، ص ٩٤ و ما بعدها، نقلاً عن عبد الله التوم عبد الله، أساسيات التنمية الريفية(الطبعة الثانية)، الخرطوم، افريقيا العالمية للطباعة، ٢٠٠٢، ص ٢٥.



- القدرة علي تحقيق الأهداف

- سيادة روح البروقراطية

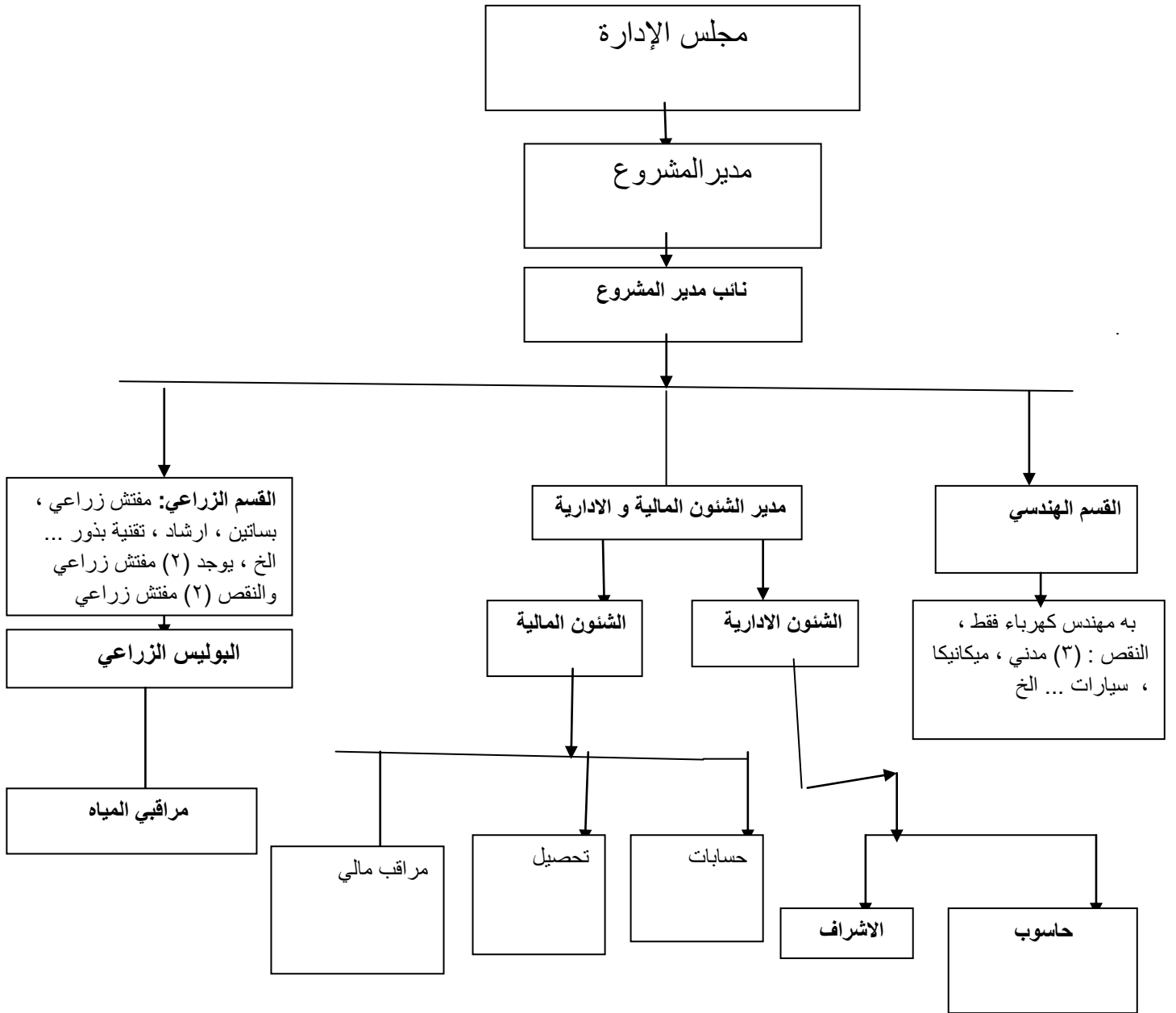
كل ذلك يقود بدوره الي عجز التنظيم من الإضطلاع بدوره و علي صعيد مشروع الزيداب الزراعي فقد ظل هيكله التنظيمي علي مستوي القيادة العليا بصفة خاصة يتراوح بين مسميات مختلفة: مجلس إدارة، مجلس إنتاج، إدارة التنمية ... الخ المسميات، أما علي صعيد التغير الكمي في المورد البشري فإن تقليص العمالة بالمشروع لم يرتبط بأي تطور إيجابي و إنما يهدف الي تقليل الصرف و ليس ترشيده. و بالتالي فإن المسميات المختلفة تشير الي كيف الهيكل التنظيمي مع متطلبات النظم السياسية و الحكومات المتعاقبة دون النظر للأبعاد الإقتصادية أو التنموية. و في هذا الخصوص تشير أدبيات الإدارة إلي أن هناك نوعان من التنظيمات: منفتحة قابلة للتعلم و أخرى مغلقة فاقدة للعصب الحساس و الذاكرة و غير قابلة للتعلم. التنظيم القابل للتعلم (Learning Organization) فهو تنظيم ذو جهاز عصبي حي يوفر له " ذاكرة " قوية تخزن المعارف و تسترجعها، و فوق ذلك فهو تنظيم له إرادة و جرأة تمكنه من تعديل سلوكه ليتواءم مع المعارف المكتسبة. و صار نضج التنظيم لا يقاس فقط بحساب المدة الزمنية التي مرت عليه، أو بحساب المكاسب التي حققها و إنما يقاس بقدرته علي الإستفادة من تجاربه و تطوير أدائه بصورة مستمرة<sup>١</sup>. الواقع أن عدم استقرار الشكل القانوني و من ثم الهيكل التنظيمي للمشروع يجعله يفقد الذاكرة و يتجمد معتمداً فقط علي عمره الزمني. و في السياق التالي نستعرض الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في آخر نسخة له.

---

<sup>١</sup> بشري فضل خليل، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧، نقلاً عن تجاني عبد القادر، حتي لا تتعكس إلي مرحلة الطفولة، جريدة الأحداث، عدد

(١٩٠)، يوم ٢١/٤/٢٠٠٨م

الشكل رقم (١/٢): الهيكل التنظيمي لمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠١٥



المصدر: إعداد الباحث من بيانات مشروع الزيداب الزراعي.

أولاً: مهام مجلس الإدارة:-

سلطات و اختصاصات مجلس الإدارة بموجب قانون المشاريع الزراعية لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م: <sup>١</sup>

<sup>١</sup> ولاية نهر النيل، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية و الري، قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م، المادة (٨) :

- ١- يختص مجلس الإدارة بالقيام بتنفيذ السياسة العامة للدولة و الولاية بغرض الإرتقاء بالإنتاج الزراعي و الإشراف علي إدارة المشروع كوحدة اقتصادية متكاملة في مجال الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و البيئة و الموارد الطبيعية.
- ٢- مع عدم الإخلال بعموم ما نص عليه في الفقرة (١) أعلاه تكون لمجلس الإدارة السلطات و الإختصاصات الآتية:-
- أ- وضع السياسة العامة للإنتاج الزراعي و الدورات الزراعية و رسوم المياه بالمشروع وفق اللائحة.
- ب- إجازة مقترحات الموازنة و الخطط و البرامج السنوية للمشروع و إصدار اللوائح و القواعد و الأوامر لتنفيذ ذلك.
- ج- العمل علي تشجيع زراعة المحاصيل ذات العائد الإقتصادي لرفع مستوى المزارعين الإقتصادي و الإجتماعي و تنمية المجتمع.
- د- الإشراف علي صيانة منشآت الري من طلمبات وبيارات و تطهير و صيانة الترعة الرئيسية و القنوات الفرعية.
- هـ - الإشراف علي تطبيق الحزم التقنية بالتعاون مع مراكز البحوث الإتحادية و الولائية للنهوض بالإنتاج الزراعي.
- و - متابعة تقييم أداء المشروع.
- ز - العمل علي توفير التمويل اللازم لتسيير المشروع و الوفاء بالإلتزامات المالية علي المشروع.
- ح - تطوير الخدمات الإجتماعية بمنطقة المشروع.
- ط - تحديد حرم الترعة و القنوات و الشوارع و التوجيه بفتحها.
- ي - إصدار اللوائح المنظمة لإجراءات الري و التفتيش الإداري.
- ك - يحق للمجلس تكوين لجان من بين أعضائه لتنفيذ إختصاصاته.
- ل - النظر في نزاعات المزارعين المختصة بالزراعة داخل حدود المشروع و رفع توصيته لجهات الإختصاص.
- م - متابعة العمليات الزراعية المختلفة بالمشروع.
- ن - متابعة إستقرار العاملين بالمشروع.

س - أي مهام أخرى توكل إليه من الوزير<sup>١</sup> و قد جاء تشكيل المجلس بالمشروع علي النحو التالي:-

**جدول رقم (٢/٢): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة لمشروع الزيداب الزراعي**

التصنيف حسب الفئة العمرية	العدد حسب الفئة العمرية	التصنيف حسب المستوى التعليمي	العدد حسب المستوى التعليمي	التصنيف حسب المهنة	العدد حسب المهنة
(٤٥ - ٥٥) سنة	٨	جامعي	٥	زراعي	٣
(٥٦ - ٦٥) سنة	٦	ثانوي	٦	مزارع	٦
أكثر (٦٥) سنة	٣	متوسطة	١	معلم	٥
الجملة	١٧	أساس	٢	تاجر	٣
		-	٣		

المصدر: من واقع الدراسة الميدانية لمشروع الزيداب الزراعي.

بالنظر للمهام التي حددها القانون نجد أن مجلس الإدارة هو السلطة العليا القائمة علي أمر المشروع و هو المسئول عن أدائه و وضع سياساته الكلية و الفرعية المالية و الفنية كما له الحق في إصدار التوجيهات و الأوامر و القرارات التي يراها ضرورية لتحقيق الأهداف. و بالنظر و المقارنة بين الصلاحيات و المهام لهذا المجلس نجد أن هناك عدم توازن بين الجدارات المطلوب توفرها لدي المجلس (٢٩% فقط يحملون مؤهل جامعي) و بين المتاح منها فعلاً للإضطلاع بمثل هذه المسئوليات الجسيمة.

**ثانياً: مهام مدير المشروع**

هو المسئول التنفيذي الأول أمام مجلس الإدارة و المسئول عن الأداء المالي و الإداري و الفني للمشروع.

**مهام الشؤون المالية و الإدارية:**

اولاً: الشؤون المالية: و هي المسئولة عن إجراء العمليات المحاسبية وفق الأصول المعمول بها في هذا الخصوص بجانب الإشراف المباشر علي عمليات الإيرادات و المصروفات من حيث الجباية و تنفيذ الصرف علي بنود الميزانية.

١ ولاية نهر النيل، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية و الري، قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م، المادة (٨):

ثانياً: الشؤون الإدارية: و هي الجهة المناط بها تحرير المكاتبات وحفظ الملفات و شئون المستخدمين و الاشراف علي قسم الحاسوب، المخازن... الخ

مهام القسم الهندسي: و هو القسم المناط به الإشراف علي الجانب المدني من حيث المباني، الترع، الطرق، المرافق العامة فيما يتعلق بجوانب الكهرباء، الميكانيكا و الهندسة المدنية المشار إليها و تحديد المعايير و المواصفات المطلوبة لكل مجال و متابعة المطابقة مع هذه المعايير .

مهام القسم الزراعي: يعتبر هو العمود الفقري للمشروع برمته فبنجاحه ينجح كل المشروع و بفشله يتحقق فشل المشروع حيث يقع علي عاتقه القيام بالمهام الروتينية الآتية: الإرشاد الزراعي، تقنية البذور، أعمال الغيط، البستنة، أما علي الصعيد العملي فإن الهيكل التنظيمي للمشروع يفتقر لكثير من المقومات اللازمة للنجاح حيث لا يتوفر سوي بضعة مفتشي زراعة للإضطلاع بمهام مختلفة في غياب توفر التخصصات المختلفة كما يتضح ذلك من الجدول التالي:-

جدول رقم (٣/٢): بيانات القوي العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م

إسم الوظيفة	إداري	مهندس	ميكانيكي	كهربائي	مالي	حداد/ مساح	خفير	سائق	عامل بنطون	حداد / خراط	فراش/ساعي /جنائني	الجملة
العدد	٥	٧	٥	٢	٤	٢	٦٠	١٩	١٠	٣	٤	١٢١

المصدر: تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، نقلاً عن مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس إدارة المشاريع السابقة و الحالية حسب منطوق القرار الوزاري رقم (٣٩)، بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٢م

بلغت القوة العاملة بمشروع الزيداب الزراعي في عام ٢٠٠٢م (١٢١) عامل و موظف منهم (٩٣) في درجات عمالية أي ما يعادل ٧٧% من مجموع القوة العاملة بالمشروع و ٦٠% من قوة العمل بالمشروع تتمثل في الخفراء و الحراس، و نسبة ٢٣% فقط من القوة العاملة يتوزعون في وظائف الإدارة، الهندسة، الحسابات و بعض الفنيين. كما يلاحظ أن جدول القوة العاملة بالمشروع في العام ٢٠٠٢م قد خلا من بعض الوحدات الهامة مثل: وحدة التدريب، التخطيط، الإرشاد الزراعي، التسويق، جودة وبحوث و تطوير، وحدة للمتابعة، الحاسوب، إدارة الخدمات الزراعية ذات الارتباط الوثيق بالأنشطة الحرجة للنجاح في المجال الزراعي كتجهيز الأرض الزراعة، العمليات الزراعية، عمليات الحصاد)... الخ، و الخلاصة فإن هذا الهيكل يعج بالعمالة غير الماهرة مما يشير الي عدم التوازن بين طبيعة نشاط المشروع و الكادر الزراعي المتاح، و نكرر القول بأن الدراسات التنظيمية

التي تمت في العديد من المنشآت تؤكد أن وضوح التنظيم وملاءمته لأغراض المنشأة وإمكانياتها يعتبر عاملاً أساسياً في كفاية المشروع ونجاحه في تحقيق الأهداف المقررة. الجدير ذكره هو أن هذه القوة العاملة تقلصت في عام ٢٠١٤م الي (٧٢) عامل فقط دون الإشارة الي وجود أو ادخال تقنيات جديدة تستدعي الإحلال و الإبدال أو ارتباط هذا التقليل بأهداف محددة و معروفة بل المراد تقليل الصرف فقط دون ترشيده.

### الوصف الوظيفي للعاملين بمشروع الزيداب الزراعي

بالرجوع للمادة (٩) من لائحة الخدمة المدنية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٧م و التي تناولت البنود التي يتضمنها الوصف الوظيفي كما يلي :-

١- يتم توصيف الوظائف و تلحق الفئات الوظيفية بسلم الأجور حسب أهميتها.

٢- يعد الوصف الوظيفي كما يلي:-

(أ)عنوان الوظيفة

(ب) درجتها و موقعها في التنظيم

(ج) مجموعتها العامة و النوعية و مجموعة الفئات التي تنتمي إليها.

(د) واجباتها و سلطاتها و مسؤولياتها.

(هـ) الحد الأدنى من متطلبات التأهيل العلمي و الخبرات العملية و التدريب اللازم للقيام بها و القدرات و الصفات المطلوبة لأداء عملها.

و بالرغم من إلزامية وجود وصف وظيفي لكل عامل حسب قوانين الخدمة المدنية بالولاية إلا أنه تلاحظ و من خلال الإطلاع علي سجلات العاملين بالمشروع عدم وجود وصف وظيفي مكتوب بملفات العاملين بهذا المشروع العريق. إن غياب الوصف الوظيفي يجعل من العسير معرفة حجم العمل و نوعه - أي يجعل من العسير تحديد معايير لقياس الأداء. علماً بأن وجود الوصف الوظيفي يعتبر من أهم ركائز تخطيط الموارد البشرية إذ بوجوده تتحقق الفوائد الآتية:-

١- الوصف الوظيفي أساس لتحقيق أهداف المنشأة: إن التحديد الدقيق لأهداف كل وظيفة يشكل

لبنة أساسية من خلال منظور الهيكل الوظيفي الذي صمم أصلاً لتحقيق الأهداف العامة و

التفصيلية للمنشأة المعينة، بجانب خلق نوع من التناغم بين أهداف الوظائف المختلفة و

أهداف المنشأة.

٢- وصف الوظائف أساس في الإختيار و التعيين و الإلتحاق: إذ يسهم الوصف الوظيفي في جعل عملية الإستقطاب أكثر كفاءة. و يحتوي هذا الوصف علي المؤهل العلمي، و المعارف و المهارات و الخبرة التي تتطلبها وظيفة بعينها و هذا بدوره يسهل عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف فتتحقق العدالة إذ يتم الإختيار علي أساس الجدارة و يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣- وصف الوظائف أساس في عملية التدريب: إذ يسمح هذا الوصف بإعداد قاعدة بيانات للتدريب متضمنة المهارات المطلوبة لكل وظيفة و بناءً عليه يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة.

٤- وصف الوظائف أساس في عملية الترقيات: إن الترقية هي عملية ترفيع للموظف إلي درجة أعلي لها مسئوليات و سلطات أعلي و لكن بشرط توفر مواصفات شغل الوظيفة الأعلى و هنا تبرز أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أنها تحدد مواصفات شاغلها و يصبح الشخص الأكفأ في تلبية شروط الوظيفة هو الأجدر بها.

٥- الوصف الوظيفي أساس الدوران الوظيفي (النقل): يؤدي هذا الوصف إلي سهولة و عدالة إنتقال الموظفين رأسياً و أفقياً بين الوظائف المختلفة.

٦- وصف الوظائف أساس تحديد المسئوليات: إن تحديد المهام و المسئوليات بدقة يجعل هناك نوعاً من التحديد القاطع للمسئوليات بحيث يضطلع كل فرد من أفراد التنظيم بجزئية محددة من مجمل إختصاصات المنشأة المعنية بحيث تتكامل الجهود جميعاً دون تداخل أو تقاطع بين شاغلي الوظائف المختلفة.

٧- وصف الوظائف أساس التقييم و المحاسبة: ففي حالة تحديد المسئوليات و الإختصاصات بصورة واضحة يصبح من السهل اكتشاف مواطن الخلل و القصور و بالتالي تتمكن المنشأة من معالجة و احتواء مثل هذه الإنحرافات قبل أن تستفحل و يعظم شأنها بجانب منع تكرارها مستقبلاً. و بالتالي يلعب هذا الوصف دوراً هاماً في عملية الرقابة الإدارية.

٨- وصف الوظائف أساس في تقييم أداء العاملين:- بما أن تقييم الأداء يعني في الأساس الحكم علي كفاءة أداء العامل. و بالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية كأساس للقياس و المقارنة و بالتالي فإن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي من واجبات و مسئوليات محددة.

مما سبق تتضح الأهمية البالغة لوجود الوصف الوظيفي كأساس لتخطيط المورد البشري و بعده أو قصوره - كما في هذه الحالة- يصبح خفض كفاءة تخطيط الموارد البشرية في هذا المشروع أمراً حتمياً.

### التدريب في مشروع الزيداب الزراعي:

يتحقق نجاح المنظمة الزراعية في تحقيق التميز و بأقل تكلفة و أعلى جودة اعتماداً علي العنصر البشري بالدرجة الأولى و يعتبر تطوير و تدريب الموارد البشرية من أفضل الطرق المتاحة للمدراء لتحسين صورة منظماتهم عند الآخرين، كما يعتبر هذا التطوير إستراتيجية أساسية لتحقيق التميز في أداء المنظمة علي المدى البعيد. أما علي صعيد موقف أداء العملية التدريبية بالمشروع قيد البحث و لعدم وجود وثائق مكتوبة تعكس مثل هذا النشاط فقد تم توجيه السؤال مباشرة الي مدير المشروع و الذي أفاد بأن مثل هذه الدورات تأتي أحياناً من وزارة الزراعة بالولاية حسب ما تسمح به ظروفها. جاء في كتاب عبد اللطيف عجمي: حياة في الزراعة (ص: ١٥٩) و تحت عنوان: قضية فشل إدارة الملف الزراعي في السودان أن سرد عدة أسباب لذلك و منها:-

- تسند إدارة المؤسسات و المشاريع في كثير من الأحيان الي كفاءات و خبرات فنية لم تتل أي قدر من التدريب و بناء القدرات في الجانب الإداري لتعتمد علي الموهبة و المهارات الفطرية بعيداً عن معطيات العلم الحديث في الإدارة و مثل هذا الحال يطابق الواقع الذي يعيشه هذا المشروع. و قد سبقت الإشارة الي أن الاعتماد علي مثل هذه المهارات الفطرية لم يعد يحقق أهداف المنظمات في عصر أصبحت سمته الغالبة التغيير و التنافس المستمرين في ظل بيئة معقدة و مضطربة.

### نظام الإتصالات بالمشروع:

يقول بارنارد في نظريته: موازنة المساهمة و الإشباع ( Contribution-Satisfaction equilibrium) أن هناك أربعة دوافع عامة تدفع الإنسان للإلتحاق بالمنظمة و تزيد من إنتمائه لها و مساهمته فيها و هي:

١- الإنسجام مع الزملاء.

٢- تكييف ظروف العمل مع عادات و سلوك العامل.

٣- المشاركة.

٤- الإتصال المتبادل.



الدوافع المذكورة أعلاه تؤكد أن المنظمة الناجحة هي التي تحفظ التوازن بينها و بين العامل من خلال إشباع و تلبية هذه الدوافع<sup>١</sup>. كما أن عامل النجاح الأول في القيادة هو امتلاك ما يعرف بالمهارة الإجتماعية (أي حسن العلاقة مع المرؤسين و التأثير عليهم) - و الذي يتم من خلال الإتصال المباشر معهم و إثارة القضايا ذات الإهتمام المشترك يقال فيها أي كلام علي أساس العصف الذهني- و في استطلاع للرأي أجري بالولايات المتحدة الأمريكية علي عينة من العاملين حصلت هذه المهارة علي نسبة ٧٢% مقارنة مع الإلمام بتقنية الحاسوب ٢٨% كمعايير للجدارة القيادية.

الإتصال هو الوسيلة التي يتم عن طريقها تبادل و نقل المعاني و المعلومات لتحقيق التفاهم بين الأفراد و الوحدات المختلفة و ربطها و تغذيتها بالمعلومات بما يؤثر علي عملية اتخاذ المواقف و القرارات و التفاعل بين الأفراد و المجموعات داخل التنظيم تحقيقاً لأهدافه. و علي صعيد هذا المشروع فإن نمط الإتصالات السائد في المشروع هو إجراء الإجتماعات النمطية، كما تسود الإتصالات من أعلي الي أسفل لنقل التعليمات و التوجيهات. أما علي صعيد الإتصالات الصاعدة فإن مدير المشروع يرفع التقارير شهرياً لمجلس الإدارة لإجازتها ثم تُرفع من بعد ذلك للمحلية التي يقع المشروع في رقعتها الجغرافية و تقوم المحلية بدورها برفع التقارير لوزارة الزراعة و الري بالولاية. كما تستخدم الاتصالات الهابطة مع جمهور المزارعين بعقد إجتماع سنوي معهم تُثار فيه قضايا مثل: أهداف المشروع، بداية الدورة الزراعية، سداد الرسوم للإدارة و هو إتصال من طرف واحد لنقل المعلومات و التعليمات الصادرة من إدارة المشروع و لا يأخذ في الحسبان أنهم شركاء في المقام الأول لا إجراء. أما اتخاذ القرارات فهي من إختصاص مدير المشروع فيما يتعلق بالقوة العاملة و باقي الأمور ذات الطبيعة السيادية فهي من إختصاص مجلس الإدارة.<sup>٢</sup>

**المتابعة بمشروع الزيداب الزراعي:** يقول أحد مزارعي المشروع<sup>٣</sup>: أتاحت الإدارة الانجليزية بيئة عمل جاذبة فقد قامت مثلاً ببناء ثلاث سرايا للخفراء ما زالت باقية حتي اليوم و كذلك كان هناك ما يعرف بنادي الحواشات كل هذا في إطار خلق بيئة عمل جاذبة و تهيئتها لإستقرار الفرد العامل بصرف النظر عن مستواه التنظيمي طالما أنه يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المشروع إلا أن الحال

١ د.فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الاداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، المطبعة العصرية، دبي، ١٩٨٣م، ص ١٠٢

٢ مقابلة مع مدير المشروع في يوم ٢٧/٣/٢٠١٦م

٣ من مقابلة مع: عبد اللطيف الطاهر محمد علي محجوب، مزارع بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الإثنين، الموافق: ٢٧/٢/٢٠١٧م في تمام الساعة الثانية ظهراً بمكتب إدارة التدريب بعطيرة.

قد تبدل الآن فلم نعد نري ذلك و يستطرد قائلاً: في السابق كانت الإدارة تمام فمثلاً الخفير كان نطاق عمله محدداً و المفتش كان مسئول عن قسم معين (الجنوبي، الوسط أو الشمالي)، و يؤدي دوره علي أكمل وجه من خلال المتابعة المنتظمة مع الخفراء و المزارعين يومياً ليلاً و نهاراً ليمنع تدفق الماء خارج الحواشات في الشوارع أو لحواشات لا تحتاج لهذه المياه، بل و قد تضرر بها أحياناً لذلك كان هناك انضباط كبير لمنع وقوع الحدث من الأساس أو المعالجة السريعة و الآنية لذلك، حالياً المفتش لا نراه خلال أسبوعين أو شهر و مدير المشروع لا يزور خلال ٣-٤ شهور لمعرفة الحاصل ميدانياً، كما أن الخفراء بدورهم قد انخفض معدل المتابعة لديهم فمثلاً ليست هناك متابعة لعمل الكراكات العاملة في مجال النظافة فيمكن لها أن تغطي مواقع و تترك أخرى كما تشاء، بجانب ذلك فإن المزارع يحصل علي التقاوي بجهد الخافض دون إرشاد أو توجيه من ذوي الشأن و أحياناً يقوم بهذا الدور منسوبي وزارة الزراعة بالولاية و أبحاث الحديبية و لكن بصورة غير مخططة. و نحن كمزارعين لا نحس بوجود إرشاد زراعي علي مستوي المشروع، أما بالنسبة للحصاد فقد جلب المشروع في ذات مرة حاصدات لإحدي المواسم و لكن التجربة كانت غير ناجحة بسبب التصميم الفني لهذه الحاصدات و أحياناً يتم استجلاب الحاصدات التجارية بواسطة القطاع الخاص فتصل أحياناً متأخرة و بذلك يتضرر المحصول في جزء منه كفاقد أو يؤكل بواسطة الطيور، كما يتأثر بالعوامل الجوية، أو يصبح عرضة للحيوانات السائبة... الخ. و يستطرد نفس المصدر: أنني في عام ٢٠١٦م قد حصلت لي خسارة كبيرة في محصول الطماطم بسبب عدم التسويق بجانب عدم وجود تصنيع لهذه المحصولات التي تفوق إمكانات السوق المحلي. أما آليات التسوية بالليزر فقد تم استجلابها لأول مرة في عام ٢٠١٠م بواسطة شركة نقل التقانة و التنمية الزراعية التابعة لوزارة الزراعة بالولاية و خاصة بالنسبة للمشاريع التي تحتاج تربتها لردم بأخري خصبة مستجلبة من شاطئ النيل.

**ثالثاً: الجوانب المالية بمشروع الزيداب الزراعي:**

**أولاً: مصادر تمويل مشروع الزيداب الزراعي:**

نجد أن المادة (١٣) من قانون المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م قد حددت

الموارد المالية للمشاريع الزراعية الحكومية من الآتي:-

أ - الأصول الثابتة و المنقولة الموجودة بالمشروع.

ب - أي ممتلكات تخصص له من الحكومة الإتحادية و الولاية.

ج - رسوم المياه و الخدمات المقدمة وفقاً لأحكام هذا القانون و اللوائح.

د - الإيرادات المتحصلة من الفائض لأي جزء من ممتلكات المشروع.

هـ - أي موارد أخرى.

أولاً- الإيرادات و منها رسوم المياه: الموارد المالية لمشروع الزيداب الزراعي تعتمد أساسا علي رسوم

المياه ، و تتم محاسبة المزارع علي أساس سنوي

**الأداء المالي: الإيرادات**

جدول رقم (٤/٢): نموذج أداء إيرادات المشروع للأعوام ٢٠١٢ - ٢٠١٣ م

نسبة الاداء	التحصيل الفعلي	الربط	العام المالي
٣٨%	٢,١٤٨,٥٢٥	٥,٧٢٨,٣٠٠	٢٠١٢
٣٩%	٢,٣٩٩,٦٣٧	٦,١٢٨,٣٧٠	٢٠١٣

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل) ، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي

للفترة: ٢٠١٢ م - ٢٠١٣ م

من الجدول السابق يتضح أن مستوي أداء تحصيل الإيرادات بمشروع الزيداب الزراعي ٣٨% ، ٣٩%

لأعوام: ٢٠١٢ - ٢٠١٣ م علي التوالي و تتأثر كفاءة الأداء العام للمشروع بمدي توفر التمويل لأن

التمويل هو الأساس في تنفيذ أي خطة عمل. و كما أشار نفس تقرير المراجعة القومي في ثناياه أن

الأمر لم يقتصر علي تدني نسبة تنفيذ الموازنة فحسب بل تعدي إلي ضعف دور الرقابة في الجوانب

المالية والتنظيمية بشكل عام. و نستطرد في ذات السياق بإيراد الجدول التالي:-

جدول رقم (٥/٢): الايرادات و المصروفات لمشروع الزيداب الزراعي للفترة من ٢٠٠٩ م و حتي

٢٠١٣ م (نموذج)

م	العام المالي	الايرادات	المصروفات	العجز / الفائض
١	٢٠٠٩	٣٣,٨٩٥	٢,٢٦٩,١٣٧	عجز
٢	٢٠١٠	٥٧١,٣٧٤	١,٧٥٤,٨٧٢	عجز
٣	٢٠١١	٤٨,٠٨٧	١,٣٦٥,٠٣٦	عجز
٤	٢٠١٢	٢,١٤٨,٥٢٥	٢,٨٤٣,٦٤٢	عجز
٥	٢٠١٣	٣٩٩,٦٣٧	٢,٣٥٣,٤٣١	عجز

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: من ٢٠٠٩م و حتي ٢٠١٣م  
الجدول السابق يعكس العجز المستمر لميزانية المشروع طوال الأعوام ٢٠٠٩ و حتي العام ٢٠١٣م و بنسب عالية. و هذا العجز تؤكد المديونيات التي تثقل كاهل هذا المشروع و غيره كما يعكسه الجدول التالي: جدول رقم (٦/٢) مديونيات المشروعات المبحوثة حتي ٣٠/١١/٢٠٠٥م لصالح البنك الزراعي السوداني:-

اسم المشروع	المديونية (بالدينار)
الزيداب	٩٢,٩١٦,٩٥٤
العالياب	٥٦,٣٥٦,٣٣٤
الباوقة	٣٦,٧٠٥,٢٦٢

المصدر: تقرير مشاريع الأيلولة الخامس، فبراير ٢٠٠٦م  
الجدول السابق يعكس مدي عجز هذه المشاريع الزراعية عن الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين و بالتالي الصعوبة في الحصول علي التمويل خاصة في ظل انعدام ثقافة التعامل مع أكثر من منفذ تمويلي.  
و قد لخص تقرير مشاريع الأيلولة الخامس أن أهم المشاكل و المعوقات التي تعترض مسار هذه المشاريع تتمثل في الآتي:

- عدم الحصول علي التمويل في الوقت المناسب.
  - معاناة المزارعين في تسويق محاصيلهم بأنفسهم.
  - عدم توفر التقاوي المحسنة.
  - ظهور العدار لإرتفاع درجات الحرارة حيث تأثرت مساحات الفول المصري و القمح.
  - وجود مديونيات تاريخية علي هذه المشاريع تحد من إنطلاقتها. كل هذه المعوقات تؤكد التلازم القوي بين التخطيط و الرقابة فضعف الأول يؤثر علي كفاءة الثاني.
- ثانياً - بنود الميزانية و كيفية الصرف عليها:

- أما المادة (١٤) من نفس القانون فقد حددت أوجه الصرف علي النحو التالي:
- أ - مصروفات تشغيل المشروع و إدارته بما في ذلك الأجور و المكافآت.
- ب - الصرف الرأسمالي

ج - الإحلال و الإبدال.

د - التنمية الإجتماعية بالمشروع

جدول رقم (٧/٢): يوضح مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٢م بمشروع الزيداب الزراعي (نموذج)

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين	٢٥٠,٠٠٠	٣٢٠,٨٢٠	%١٢٨
الكهرباء	٩٥٠,٠٠٠	٧٠٨,٣٢٨	%٧٥
الزيوت و الشحوم	١٠٠,٠٠٠	١٤٣,٩٣٦	%١٤٤
اسبيرات و صيانة الوابورات	٩٠,٠٠٠	٤٢٩,٨٤	%٤٨
وقود و زيوت عربات	٦٠,٠٠٠	٤٦٥,٩٨	%٧٨
شراء عربات جديدة	٠٠٠,١٠٠	-	-
صيانة الترعة و القنوات	٧٠٠,٠٠٠	٤٢٨,٨٥٣	%٦١
صيانة الطرق و الكباري	٠٠٠,٧٥	١٧,٧٣٥	%٢٤
صيانة الآليات الثقيلة	٠٠٠,٥٠	-	-
إيجار عربات	٢,٠٠٠	٥٦٠,٤٩	%٤٧٨
الهاتف	٧,٥٠٠	٦١٠,٤٤	%٦١
مصروفات التحصيل النقدي و العيني	٧٠,٠٠٠	٨٥٥,٤٩	%١٤
الحوافز و المكافآت	٢٥,٠٠٠	٣٦٧,٣٧	%١٤٩
العمالة المؤقتة	٠٠٠,٣٥	٤٣٢,٣٥	%١٠١
إنارة و مياه و خدمات صحية	٢٥,٠٠٠	٦٩٨,٣١	%١٢٧
الإنارة و النشر	٠٠٠,١	٦٠	%٦
صيانة المباني	٥٠,٠٠٠	٨٠٠,٤٢	%٨٦
أثاثات و أدوات مكتبية	٣٠,٠٠٠	٣٨٤,١٣	%٤٥
الأمشحة و الملابسات	٢٥,٠٠٠	٧٠٥,٤٤	%١٧٩
خدمات اجتماعية	٠٠٠,٢٥	٤٢٧,١٥	%٦٢
مكافآت مجلس الإدارة	٢٥,٠٠٠	٦٠٠,٢٤	%٩٨

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
النثریات	٢٥,٠٠٠	٦٧٥,٢١	%٨٧
التكريم و الضیافة	٢٠,٠٠٠	٦٠٢,١٢	%٦٣
تعدیة بنطون	٥,٠٠٠	٤٨٠	%١٠
خدمات زراعیة	٥,٠٠٠	٠٤٠,١	%٢١
أخری	١٥,٠٠٠	٤٢١,١٧	%١١٦
صیانة ابواب و منظمات ابوعشرینات	١٠٠,٠٠٠	٢٧٩,٤١	%٤١
دعم اتحاد المزارعین	١٥,٠٠٠	٥٧١,٩	%٦٤
تركيب ظلمبات كهربائیة	٢٠٠,٠٠٠	٧٦٩,١٢١	%٦١
صیانة و اسبیرات عربات	٦٠,٠٠٠	٦٧,٨٦٤	%١١٣
الجملة	٣.١٤٠.٥٠٠	٢,٢٧٣,٢٩٢	%٧٢

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: ٢٠١٢م - ٢٠١٣م

جدول رقم (٨/٢): مصروفات الفصل الثاني للعام ٢٠١٣م بمشروع الزيداب الزراعي (نموذج)

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين	١٠٨,٠٠٠	٤٨١٣٤٠	% ٤٤٦
الكهرباء	٨٥٠,٠٠٠	٧٢٠٧٧٥	% ٨٥
الزيوت و الشحوم	٦٥,٠٠٠	٨٥٧٩٩	%١٣٢
اسبیرات و صیانة الوابورات	١٠٠,٠٠٠	٥٣٣٠١	% ٥٣
وقود و زيوت عربات	٧٠,٠٠٠	٦٢٠٦٦	% ٨٩
اسبیرات و صیانة العربات	٨٥,٠٠٠	٨٤١٩١	% ٩٩
شراء عربات جديدة	١٥٠,٠٠٠	--	--
صیانة الترع و القنوات	١,٠٠٠,٠٠٠	٤١١٥١٥	% ٤١
صیانة الطرق و الكباري	٧٥,٠٠٠	١٩٣٧٥	%٢٦
صیانة الآليات الثقيلة	٥٠,٠٠٠	١١٥٠٠	%٢٣

البيان	مقترح	الفعلي	نسبة التنفيذ
ايجار عربات	٥,٠٠٠	١٤٠٢٥	%٢٨١
الهاتف	٨,٠٠٠	٥٠٩٠	%٦٤
مصرفات التحصيل النقدي و العيني	٧٠,٠٠٠	٤٧٠٨٠	%٦٧
الحوافز و المكافآت	٣٥,٠٠٠	٣٨٩٨٥	%١١١
العمالة المؤقتة	٠٠٠,٥٠	٤٣١١٧	% ٨٦
إنارة و مياه و خدمات صحية	١٥,٠٠٠	٨٢٨٤	% ٥٥
ال إعلان و النشر	١,٠٠٠	١٨٠	%١٨
صيانة المباني	١٠٠,٠٠٠	٤٢١٣٧	% ٤٢
أثاثات و أدوات مكتبية	٣٠,٠٠٠	١٥٩٢٥	% ٥٣
الاقمشة و الملابس	٣٥,٠٠٠	٣٤٩٣٠	% ٩٩.٨
خدمات إجتماعية	٢٥,٠٠٠	١٥٢٠٥	%٦١
مكافآت مجلس الادارة	٣٥,٠٠٠	٢٤٦٠٠	% ٧٠
النثریات	٠٠٠,٤٠	٢١٨٥٥	% ٥٥
التكريم و الضيافة	٠٠٠,٢٥	١١٢١٤	% ٤٥
تعدية بنطون	٠٠٠,٥	٦٢٥	% ١٣
خدمات زراعية	٥,٠٠٠	٢١٤٥	% ٤٣
أخري	١٥,٠٠٠	١٥٠٢٢	%١٠٠
صيانة ابواب و منظمات أبوعشرينات	١٥٠,٠٠٠	٤٦٩٠	% ٣
دعم اتحاد المزارعين	١٥,٠٠٠	١٤٨٧٥	% ٩٩
تركيب ظلمبات كهربائية	٢٠٠,٠٠٠	٧٥٠٦٣	% ٣٨
الترع مشروع الرهيد	--	٣٧١٩٧٨	%--
دعم وزارة الزراعة	١٥,٠٠٠	--	--
الجملة	٠٠٠.٤٣٢.٣	٨٨٩,٧٣٦,٢	% ٨٠

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة: ٢٠١٢م - ٢٠١٣م

أولاً - بالنظر للجدولين السابقين يمكن إستنتاج الآتي: يتضح أن إدارة هذا المشروع تتبني ميزانية البنود التقليدية و التي تبلغ في مجملها (٣٢) بنداً و يلاحظ أنها قد خلت تماماً من بنود مخصصة لأنشطة مثل: التدريب و تنمية الموارد البشرية، المتابعة و التقييم و كذلك الجودة و التطوير و الدراسات و البحوث بأنواعها.

**الأسواق:** يوجد سوق واحد رئيسي بالزيداب و هو سوق أسبوعي في المقام الأول- أي ينشط بصورة أساسية في أحد أيام الأسبوع(يوم السبت). كما توجد بالقرب من الزيداب أسواق الدامر و عطبرة و هي لا تبعد عن الزيداب أكثر من (١٥) كيلو متراً و المنطقة تربطها طرق معبدة بأسواق بورتسودان و الخرطوم و يربطها بالضفة الشرقية للنيل كبري أم الطيور - العكد كما أن أن المعديات (البنطونات) لا زالت تعمل في هذه المنطقة لنقل الأفراد و العربات و المواشي و توجد بالمنطقة شبكة إتصالات حديثة.

**الإنتاج و الإنتاجية<sup>١</sup>** يلاحظ أن التركيبة المحصولية بهذا المشروع من المزروعات المستديمة و الموسمية، أما أهم مساهمات هذه المشروعات في مجال الإنتاج الزراعي كما يري أحمد ابراهيم خليل فهي :-

١- أنها تقوم بإنتاج أجود أنواع المحاصيل الحقلية و البستانية و التي تشمل: القمح، البقوليات، التوابل، الذرة الرفيعة، الخضروات، الأعلاف، الموالح، المانجو، الموز، بجانب التمور للإستهلاك المحلي و الصادر و التي تحقق عائد بأكثر من (٨٠٠) مليون جنيه سنوياً.

٢- توفير فرص عمل لأبناء الولاية و غيرهم.

تقديم الخبرة الزراعية لبقية المشاريع الزراعية في مناطق السودان المختلفة كما حدث بالنسبة لمشروع الجزيرة الذي أنشئ بعد حوالي (٢٠) عاما بعد مشروع الزيداب الزراعي فرفده بالخبرة الزراعية إذ كان أول المزارعين المؤسسين لمشروع الجزيرة هم من مشروع الزيداب.

يلاحظ النسبة البسيطة المخصصة للأعلاف ٤,٣% فقط بهذا المشروع مما يعكس غلبة الجانب الزراعي علي الحيواني و هذا يشير الي خلل التوازن بين هذين الشقين المكملين لبعضهما البعض و

١ احمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الإدارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر ، ٤ اكتوبر، ٢٠٠٩م



يتناقض مع قواعد القانون الذي عرف هذا المشروع كوحدة إقتصادية متكاملة في مجال الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و البيئة و الموارد الطبيعية. أي أن لا يطغى فيها جانب علي آخر، و عدم التوازن هذا ينسحب علي بقية المجالات في الري، و البيئة و غيرها من المحاور. و يعتبر عدم التوازن مؤشراً علي احتمالية عدم الاستدامة لمخرجات المشروع.

**جدول رقم (٩/٢):** المساحات المزروعة بالفدان بمشروعات: الزيداب الزراعي، العالياي الزراعي و الباوقة الزراعي في الفترة من عام ٢٠٠٠م و حتي عام ٢٠٠٨م

متوسط نسبة الأراضي المستغلة	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	٩٩	المشروع
الزيداب	١١,٠١٤	١٥,٨٨٢	١٢,٦٢٥	١٥,١٠٥	٥,٢٠٠	٧,٤٢٣	٤,٩٢٤	٦,٥٧٧	٥,٣٤٣	
العالياي	٥,١٥٠	٦,٧٥٠	٣,٩٥٥	٦,٤٦٨	٤,٧٦٦	٥,١١٦	٤,٣٧٨	١,٩٦٣	٣,٧٨٢	
الباوقة	٤,٢٥٠	٤,٩١٠	٣,٢٨٠	٣,٨٨٥	٣,٨٥٠	٣,٨٠٠	٣,١٨٤	٣,١٣٩	٣,٢٤٩	

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات، إدارة المشروعات الحكومية بولاية نهر النيل.

و بإجراء مقارنة بين المساحات المستغلة بكل مشروع مع مساحته نجد أن متوسط نسبة الإستغلال لهذه الأرض تبلغ: ٤٧ % ، ٨٩ % و ٨٩ % لمشاريع الزيداب، العالياي و الباوقة علي التوالي\*<sup>١</sup>. أما من حيث التركيبة المحصولية لهذا المشروع فيعكسها الجدول التالي:-

**جدول رقم (١٠/٢):** تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الزيداب الزراعي في المواسم ٢٠٠٦م و حتي عام ٢٠١٤م

الموسم	الدميرة	الشتوي					الجملة
		قمح	فول مصري	بصل	خضروات	اعلاف أخري	
٢٠٠٦	٣٥٠٠	٥٠٠٠	٦٨٢	١٥٠٠	٥٠٠	٨٦٨٢	
٢٠٠٧	٣٧٠٠	٣٧٠٠	١٥٨٨٢	-	٥٠٠	١٥٨٨٢	

<sup>١</sup> \* تم احتساب هذه النسبة من خلال الحصول علي متوسط المساحات المزروعة للمشاريع أعلاه من موسم عام ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م الي موسم ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م مقارنة مع المساحات المسموحة لهذه المشاريع كما مبين بالجدول السابق

١١٠١٤	٣٧٩٢	٦٤١٧	٥٨٥	١٠٥	٢٠١	٤٢٦	١٠٠٠	٤١٠٠	٨٠٥	-٢٠٠٧ ٢٠٠٨
-	-	٧١٠١	٦٦	-	١٨٢	١٠٢	٦٥١	٥٥٠٠	-	-٢٠٠٨ ٢٠٠٩
٢٥٤٤	-	-	-	٥٨٥	١٣٧	٣٠٨	٦٨٦	٨٢٨	-	-٢٠٠٩ ٢٠١٠
١١٤٦٢	٤٤٠٠	٣٦٤٨	١٨٢ (برسد يم جديد)	٢٥	٦٩	١٤٢	٨٩٥	١٧٢٤	٣٤١٤	-٢٠١١ ٢٠١٢
١٣٣٠٨	٥٢٠٠	٤٥٧٤	١٥٣٤	٨١	٥١	٧٥٠	١٣٥٠	٨١٠	-	-٢٠١٣ ٢٠١٤
١١٥٤٠	٥٢٠٠	٦٣٤٢	٣١٤	٩٩٣	-	٧٧٦	١٢١٥	١٤٦٠	-	-٢٠١٤ ٢٠١٥
	٥٢٠٠		٥٠٠	٢٥٠٠	-	٩٩٣	١٧٠٠	٢٢٠٠		-٢٠١٥ ٢٠١٦
	٥٦٧٤		٧٤٦	٦٧	٧٨	٤٥٤	١٥٥٥	٣٠١٣		-٢٠١٦ ٢٠١٧

المصدر: إدارة مشروع الزيداب الزراعي.

الجدول السابق يعكس التذبذب في نسبة التركيبة المحصولية بين المحاصيل الموسمية و المزروعات الثابتة. كما أن محصول القمح يحتل الصدارة من حيث المساحة بالنسبة للمحاصيل الموسمية يليه الفول المصري من حيث المساحة المزروعة خلال الأعوام: ٢٠٠٦ - ٢٠١٦م أما من حيث الانتاجية فنورد الجدول رقم (١١/٢): إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤ - ٢٠١٦م بمشروع

الزيداب الزراعي(نموذج)

م	المحصول	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
١	قمح	١٠ جوال	١٠ جوال	١٤ جوال
٢	فول مصري	٨ جوال	١٠ جوال	١٢ جوال
٣	ذرة	٧ جوال	١٠ جوال	١٢ جوال

المصدر: سجلات مشروع الزيداب الزراعي - يناير ٢٠١٧م

نسبة الإنتاجية أعلاه أقل بكثير من إنتاجية الفدان بالقطاع الخاص لا سيما إذا قورنت بإنتاجية مشاريع الكفاءة (١) & (٢) التابعة للشيخ سليمان الراجحي بولايته نهر النيل و الشمالية إذ بلغت إنتاجية الفدان الواحد (٣٠) جوال قمح و يعزي الخبراء في المجال أن مرد ذلك هو أن الأخير يستخدم تقنية الري المحوري في الري كروي متوازن في الأساس كما أنه يسمح للمحصول بدرجة إمتصاص عالية للمياه و محتوياتها و الذي يؤدي بدوره إلي كثافة النمو الخضري للمحصول هذا بجانب الإستخدام الكثيف للمخصبات و تسوية و تسطيح الأرض مقارنة باكتفاء المشاريع الزراعية الحكومية باستخدام نظام ري الغمر السطحي و التقليدي ذي الإنتاجية الضئيلة. كل هذا يعكس غياب دور الرقابة في تنشيط عملية الارشاد الزراعي و استخدام التقنية الحديثة بهذا المشروع.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع الزيداب الزراعي:

#### التقنية المستخدمة في مجال:

(أ) - نظام الري: الطاقة التصميمية لإنتاج المياه بهذا المشروع تساوي ١٦ م<sup>٣</sup> / الثانية إلا أن الطاقة المنتجة فعلاً فقط ١٠ م<sup>٣</sup> / الثانية<sup>١</sup> حتي عام ٢٠١٠م - كانت هناك ظلمبات ديزل لسحب المياه ثم حدثت عملية إحلال و إبدال للمحطات الخمس التي تمثل مصدر المياه لهذا المشروع في عام ٢٠١١م حيث تم استبدال مصدر الطاقة من ديزل الي كهرباء، هناك تحسن في خدمات إمداد المياه بعد دخول الطاقة الكهربائية من حيث الكمية المتدفقة و تبقي بعد ذلك عقبات أخرى تقلل من كفاءة الري و تتمثل في إنشاء قنوات ري تقليدية (ترابية )، الطمي، الأعشاب التي تعترض التدفق السلس للمياه، التسرب، التبخر ... الخ القائمة. لا سيما أن أطوال هذه القنوات مجتمعة تبلغ (١٢٨) كلم و هي مسافة كبيرة قياساً الي حجم الجهد المطلوب لمعالجة أو التخفيف من حدة آثار مثل هذه العقبات. و لمزيد من الايضاح نورد الجدول التالي يوضح تفاصيل هذه الأطوال.

جدول رقم ( ١٢/٢ ): أطوال الترغ الرئيسية و الفرعية بالكيلومتر بمشروع الزيداب الزراعي.

الطول بالكيلو متر	الترعة / الجدول
١٢	عدد (٢) ترعة رئيسية
٤٨	عدد (٧) ترع فرعية

<sup>١</sup> مقابلة مع مدير المشروع في يوم الاحد الموافق ٢٠١٦/٣/٢٧م

عدد (١٧) جدول	٦٨
جملة أطوال القنوات بالمشروع	١٢٨

المصدر: سجلات مشروع الزيداب الزراعي

- و كغيره من المشروعات الزراعية الحكومية يعاني هذا المشروع من عدة معوقات تقنية منها:-
- قصور الخدمات الزراعية كالبحوث و الإرشاد و الميكنة و وقاية النباتات و ضعف استخدام المدخلات الزراعية كالبيذور المحسنة و الأسمدة و المبيدات.
  - قصور خدمات الارشاد الزراعي من حيث توصيل المعلومات المتاحة للمزارعين مثل موعد الزراعة الأمثل.
  - ضعف خدمات الميكنة الزراعية: ففي الدول المتقدمة يستخدم جرار واحد لكل (١٢٠) فدان بينما في الدول النامية و منها السودان يستخدم جرار لكل (١٥٠٠) فدان<sup>١</sup>

(ب) - الآليات:

عادة يتراكم في المنشآت العديد من الأصول المادية من مبان، آلات، معدات و وسائل نقل، حاسبات آلية، و وسائل إتصالات، و يستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لا بد من أن تدر عائداً يزيد عن تكلفة الحصول عليها و الإحتفاظ بها و عموماً يمتلك المشروع الآلات و المعدات و التجهيزات التالية:-

ظلمبات ري، معدات نقل و سحب (رفاس، صندل ترحيل)، كراكة (GRB)، كراكة (CB)، بلدوزر هيماك، موتر قريدر كوماتسو، عدد (٦) عربات لاندروفر، (١) هايلوكس، (١) دفار<sup>٢</sup>.

يلاحظ أن الآليات المتوفرة لدي هذا المشروع قد تم التركيز فيها علي المدخلات الخاصة بتطهير الترع و التي كان يمكن الإستعاضة عنها باستخدام التقنية الحديثة بإنشاء خطوط أنابيب لنقل المياه و بالتالي تجنب كل التكاليف التشغيلية لتطهير الترع مع ملاحظة أن هذا الكم من الآليات لم يشتمل علي أي مدخل للخدمات الزراعية في كل من مراحل التحضير أو الزراعة أو الحصاد من حيث النوع أما من حيث الكم فعدد الآليات متواضع قياساً باحتياجات مشروع بهذا الحجم.

(ج) - الحاسوب:

<sup>١</sup> أمنة بابكر حسين، معوقات إدارة المشاريع الزراعية في السودان، جامعة شندي، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٠، ص ٩٧

<sup>٢</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في يوم الأحد، الموافق ٢٠١٦/٣/٢٧م.

الحواسيب الموجودة بهذا المشروع لا تتعدى عدد اثنين جهاز و يقتصر إستخدامها علي مهام تقليدية مثل الطباعة و كشف المرتبات و تحديد ربط التمويل المطلوب من كل مزارع، أما شبكات الإنترنت، و أعمال الحوسبة و نظام الدورة المستندية الإلكترونية أو إستخدام أي نوع من البرامج التطبيقية الإلكترونية... الخ للتواصل مع الإدارات و الأقسام داخل المشروع، و مع الصناعات الشبيهة، فلم يلحظ الباحث أي وجود لها، و يشير أبوصالح في هذا الخصوص إلي أن توفر التقنية الحديثة يساعد في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية: طاقة ذهنية، و فكرية و مورداً زمنياً. إذ أثبت الواقع في الدول المتقدمة أن أفضل وسيلة لتطوير الأداء و تقليل الفساد المالي و الإداري هو استخدام التقنية الحديثة حتي أصبح من المؤلف الحديث عن ما يسمى بـ Digital Staff (أي الموظف الرقمي) لتنفيذ الإستراتيجيات و الخطط و إلا أصبح الأمر معقداً - و قد ساهمت الحكومات الإلكترونية في تقليل الفساد الحكومي من خلال تصميم برامج و تطبيقات تتضمن كافة الشروط و السياسات دون أن تتاح للعنصر البشري فرصة التعديل فيها. و بما أن التنفيذ يحتاج للمعلومة الصحيحة و في الوقت المناسب كما يحتاج التنفيذ لسرعة التواصل و المتابعة و التقييم فإن التقنية الحديثة تدعم تنفيذ الإستراتيجية بالدعم المعلوماتي.<sup>1</sup>

#### (د) - الأبحاث و الجودة و الإرشاد الزراعي:

علي صعيد المشروع موضع البحث فإن هيكل المشروع التنظيمي لم يشتمل علي وظائف مخصصة لمجالات الإرشاد الزراعي، البحوث و التطوير، و الجودة مثلاً، إنما تتم زيارات في مجال الإرشاد الزراعي من قبل موظفي وزارة الزراعة بالولاية من حين لآخر دون الإلتزام بجدولة زمنية محددة. و في هذا المضمار يطرح الخبير الزراعي عبد اللطيف عجيمي عدة تساؤلات تتعلق بعدم التوجيه للجهود البحثية أو الإستفادة من مخرجاتها علي مستوي المؤسسة نفسها قائلاً:-

١- ما هي علاقة مؤسساتنا بالبحوث التي يجريها مبعوثوها؟

٢- هل الهدف هو الشهادة في حد ذاتها و تأهيل الكوادر، أم أن مثل هذه البحوث ذات قيمة مضافة للمنشأة المعنية؟

٣- لماذا لا تحدد مؤسساتنا لمبعوثيها موضوعات تتعلق بعملها و تساعد نتائجها في تحسين أدائها في المستقبل؟

<sup>1</sup> سليمان أبوصالح مرجع سبق ذكره ، ص ٥٨٩ - ٥٩٠

٤- لماذا لا تطلب الوزارة من مبعوثها تقديم دراسته و نتائجها داخل الوزارة للإستفادة منها؟ بل لماذا لا توجد حتي نسخ من رسائل الماجستير و الدكتوراة في مكتبات هذه المؤسسات؟

٥- لماذا لا نشجع مبعوثينا علي تقديم مقترحات دراساتهم داخل الإدارة المعنية لتتم مناقشتها و كذلك تقديم نتائج دراستهم عند نهاية البحث؟

المنتسبين الجدد للإدارة المعنية لماذا لا يتم تكليفهم بالكتابة حول موضوع معين في الإدارة المنتسب لها و مناقشتهم كنوع من التدريب؟ بالطبع فان مثل هذا التوجه يمكن أن يشكل إضافة للجهود المبعثرة هنا و هناك و لكن الإشكال يظل قائماً طالما أن مثل هذه الثقافة لم تتبلور بعد في ذهنية الكثير من القيادات و منهم واضعي السياسات الزراعية بهذه المؤسسات؟ المقابلات التي أجراها الباحث مع إدارة المشروع و الإطلاع علي ملفات و مستندات هذا المشروع و غيره من المشاريع المبحوثة تؤكد ما ذهب اليه عجمي في عدم تنظيم أو الاستفادة من جهود البحث بداخل هذه المؤسسات نفسها، كجهد ذاتي يمكن أن يسهم الي حد كبير في حل الإشكالات التي تعترض مسار مثل هذه المشاريع الزراعية " و لا ينبئك مثل خبير " - الآية.

#### (هـ) - التأهيل و الصيانة:

ظلت المشاريع القديمة تعمل لعشرات السنوات دون تجديد لأصولها مما قلل من كفاءة وحدات الري و الطلمبات العاملة هذا بجانب تدني سعة الترع و القنوات بسبب تراكم و ترسيب الإطماء. كما أن المساحات المزروعة نفسها قد زادت في بعض المشاريع بعد التوسع في مجال البستنة و بالتالي زادت الحاجة الي زيادة خدمات مد مياه الري و هذا بدوره تطلب تدخل الدولة لإعادة التأهيل كل هذا يضاف اليه المعالجات التقليدية لزيادة كفاءة أداء هذه المشاريع حيث كانت تتم الإستعانة بالعمالة المحلية لتطهير الترع الرئيسية بدلاً عن الميكنة و ذلك بسبب ضآلة الدعم الوارد من المركز<sup>١</sup> في حينها .

و قد فشلت كل المحاولات الكيماوية لإزالة الأعشاب النيلية بالترع و قنوات الري بالمشروع و استمرت المحاولات الميكانيكية ذات الآثار السالبة حيث يتم تعميق الترع و اتساعها حتي أصبحت كفاءتها لا تتجاوز ٦٠%٢

١ أحمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الإدارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر، ٤ أكتوبر، ٢٠٠٩م

١٧٣ من مقابلة شخصية مع مدير مشروع الزيداب الزراعي بمكتبه بالزيداب في يوم الأحد الموافق ٢٧/٣/٢٠١٦م مقابلة مع مدير المشروع

(و) - حماية البيئة: أشارت بعض الدراسات (أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي: ص ٣٦٠) لدور الغابات في حماية البيئة و إمتصاص التلوث هذا بجانب صد الزحف الصحراوي و تهيئة البيئة لنزول المطر و بالتالي الإسهام في استدامة المشروع نفسه. أما واقع المشروع في التعامل مع هذه الجزئية فنجد أنه كان هناك حزام شجري لحماية البيئة تلاشي مع عمليات التوسع في المشروع.

**الخدمات الإجتماعية بالمشروع:-**

كان المشروع يقدم خدمات إجتماعية لسكان منطقة المشروع في مجالات التعليم و الصحة إذ كان مال الخدمات يخصم من المزارع حتي عام ١٩٩٨م إلا أن ذلك قد توقف بعد ذلك التاريخ.

**البعد الرابع: الرقابة المتبعة و المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح في مشروع الزيداب الزراعي و كيفية التغلب عليها.**

**نوع الرقابة المتبعة بالمشروع:-**

كما سبقت الإشارة في متن هذا البحث فإن هناك وسائل متعددة للرقابة و منها:-  
وسائل الرقابة التقليدية:مثل، الملاحظة الشخصية، تقارير الأداء، شكوي العملاء، الإجتماعات الدورية، سجلات الحضور، الزيارات المفاجئة، الحوافز...الخ، بجانب وسائل الرقابة الحديثة: مثل:- خرائط مراقبة الجودة، أسلوب بيرت، المسار الحرج، خريطة جانث... الخ.

و بالنظر للهيكل التنظيمي لهذا المشروع فإنه لم يشتمل علي إدارة للمتابعة و التقييم أو الرقابة كجهاز مختص و مستقل مثلاً و الشواهد الدالة علي صحة ذلك كثيرة منها علي سبيل المثال أن الميزانية السنوية للمشروع- هي الأخرى- قد خلت بنودها تماماً من أي إشارة لميزانية مخصصة لعملية الرقابة الإدارية و تبين من خلال المقابلات الميدانية التي أجريت مع إدارة المشروع أن الرقابة بالمشروع تتم من خلال مفتشي الغيط (الحقل) فقط و تتم الرقابة عبر رفع تقارير مكتوبة و أحياناً شفاهة لمدير المشروع و من ثم يقوم مدير المشروع برفع التقارير لمجلس الإدارة لإجازتها ثم ترفع للمحلية التي يقع المشروع في رقعتها الجغرافية و تقوم المحلية بدورها برفع التقرير لوزارة الزراعة بولاية نهر النيل كإجراء روتيني. فهناك غياب لما يسمى بفريق المتابعة و التقييم و الذي يشرف علي و يعضد جهود المشرفين الميدانيين بجانب عدم وجود خطط متابعة في الأصل و بعد فحص مستندات المشروع وإجراء المقابلات مع المسؤولين بالمشروع اتضح أن التقارير، الإجتماعات الدورية، الرقابة المستندية هي أساليب الرقابة المستخدمة في هذا المشروع و كلها تقع في نطاق دائرة الرقابة التقليدية كمؤشر

واضح علي نوع الرقابة المتبع. أما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحية فتمثل بصورة أساسية في الآتي:-

- ١- قصور قوانين الأرض و الحيازة و علاقات الانتاج كأهداف رقابية .
- ٢- الإفتقار للتخطيط الإستراتيجي الذي تشتق منه الأهداف الرقابية.
- ٣- تبني أسلوب التخطيط العادي القائم علي الميزانيات السنوية كبديل للميزانيات المبنية علي الأداء .
- ٤- إهمال إجراء المسوح الضرورية لحساب المؤشرات الأساسية للوضع الإبتدائي مما يجعل قياس التقدم في التنفيذ محفوف بمخاطر الإعتماد على الحدس والإنطباع والتجربة الشخصية الفردية التي لا يمكن تصميم القياس عليها.
- ٥- قلة التدريب و التأهيل للكادر البشري في المجال الرقابي.
- ٦- القصور المعرفي للقيادات الإدارية بالمشروع فيما يتصل بأسس الإدارة الحديثة
- ٧- تأثير الجانب الإجتماعي علي استخدام مبدأ المساءلة عند خرق القانون كالمجاملات في مسألة الحضور و الإنصراف مثلاً.
- ٨- عدم توفر ميزانيات محددة لدعم الأجهزة الرقابية في المؤسسات الحكومية المبحوثة.
- ٩- عدم وجود جهاز رقابي مختص و محدد لهذا الغرض بهذا المشروع.
- ١٠- عدم وجود أهداف كمية و محددة بالمشروع.
- ١١- عدم مناقشة التقارير الشهرية و السنوية للإستفادة من التغذية الراجعة و بناء ثقافة التعلم.
- ١٢- عدم وجود نظام معلومات و تغذية مرتجعة توضح للعامل مستوي أدائه أولاً بأول و عدم تناسب الحافز مع حاجات الأفراد لتنمية الرقابة الذاتية للعاملين.
- ١٣- عدم إنسجام الهيكل التنظيمي مع التوجه نحو الحكومة الإلكترونية و الذكية في تقديم الخدمات.
- ١٥- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة و المعتنقة في أوساط العاملين بالمشروع لا تتيح الإستفادة من الأساليب الرقابية الحديثة.

هذا و يمكن التغلب علي مثل هذه العقبات إذا وجدت الإرادة السياسية التي تسند الإرادة الإدارية في التحول إلي و قيادة التغيير نحو التحديث، بجانب إسناد النظام الإداري بالحكومة الإلكترونية التي يمكن أن تقضي علي جانب كبير من الضعف الإداري و تسند الجانب المالي، سن قوانين الأرض و استخداماتها والحيازة وفرض تطبيقها، و تحديد علاقات الانتاج علي أسس تشجيعية، تحسين شروط



الخدمة للعاملين، الإهتمام بالتدريب والتأهيل، و توفير المناخ المناسب للعمل حتي يتسني للعاملين الإرتقاء لدرجة الرقابة الذاتية كأسمي نوع رقابي تعرفه الانسانية.

## المبحث الثاني: مشروع العالياب الزراعي

### البعد الأول: النشأة و التطور و الأهداف

تأسس مشروع العالياب الزراعي في عام ١٩٤٣م بهدف إعاشي حيث بدأ بزراعة الذرة الشامي و أبو سبعين و القمح ثم تطور الأمر لاحقاً بإدخال المحاصيل ذات العائد الاقتصادي المرتفع. و من حيث التطور فقد كان هذا المشروع جزءاً لا يتجزأ من مؤسسة الشمالية الزراعية و من ثم فقد مر بكل مراحل التطور التي مرت بها هذه المؤسسة الي أن تم حلها و من ثم بدأت مرحلة جديدة كان للمزارعين فيها دوراً واضحاً بدخولهم الموسع في مجالس إدارات هذا المشروع.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بمحلية الدامر شرق النيل في المنطقة الممتدة من قباتي جنوباً الي الحاوية شمالاً بطول (١٤) كلم و عرض ٣,٥ كلم بمساحة كلية تبلغ (٥٦٠٠) فدان. و يعمل به عدد (٨٠٠) مزارع. عدد العاملين بالمشروع (٢٨) عامل في عام ٢٠١٥م

**السكان:** يقدر عدد سكان منطقة المشروع بحوالي (٢٥,٠٠٠) نسمة يتوزعون علي عدد (٦٢) قرية

### الخطط المستقبلية لمشروع العالياب الزراعي:

- ١- تكملة تنفيذ الإمتداد و مشروع الأمن الغذائي العالياب (٢,٥٠٠) فدان
- ٢- إستكمال شق ترعة المشاريع الخصوصية (إمتداد قباتي - الأهالي) - البالغ مساحتها (٤,٠٠٠) فدان
- ٣- إنتاج محاصيل تنافسية
- ٤- بناء القدرات البشرية للمزارعين و العاملين
- ٥- تحسين نسل الحيوان
- ٦- ازالة شجرة المسكيت حول المشروع<sup>١</sup>

**البعد الثاني: الجوانب القانونية والإدارية و التنظيمية و المالية و نوع الرقابة المتبعة بمشروع العالياب الزراعي**

### أولاً: الجوانب القانونية بمشروع العالياب الزراعي:

باستثناء مشروع الزيداب الزراعي فإن بقية المشاريع الزراعية الحكومية قد تم إنشاؤها في الغالب بواسطة الحكومة بالتركيز علي الأهداف الإجتماعية و خاصة توفير الإمدادات الغذائية للسكان

١ المصدر: منشورات مشروع العالياب الزراعي

المحليين و تحسين مستوى معيشتهم و يخضع المشروع لقانون المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م تعديل سنة ٢٠٠٩م و لوائحه المفسرة له و هناك شبه استقلال مالي وإداري ليمنح المشروع مساحة من الحرية و المرونة في الحركة. و بما أن هذا المشروع كان ضمن منظومة المشاريع التابعة لمؤسسة الشمالية الزراعية فقد مر بجميع التطورات التي ورد ذكرها عند تناول مشروع الزيداب الزراعي من حيث النشأة والتطور، كما أنه قد تم مؤخراً حل إتحاد المزارعين - كشريك إداري - منذ عام ٢٠١١م و حل محله الجمعيات الإنتاجية حسب قانون تنظيم أصحاب المهن للإنتاج الزراعي و الحيواني و تهدف هذه النقلة إلي أن تقوم هذه الجمعيات بتنظيم نفسها بصورة أكثر قرباً من تناول قضايا المزارعين و خاصة فيما يتعلق بجانب التمويل إذ أصدرت البنوك مؤخراً سياسات جديدة تقضي ألا يتم التمويل إلا عبر هذه الجمعيات الإنتاجية و تحت ضماناتها كما تهدف هذه النقلة أيضاً إلي تطوير الإنتاجية من خلال اتباع الأساليب العلمية في التنظيم و التسويق و العلاقات العامة كمبادرة إصلاحية بخلاف ما كان عليه الحال مع اتحادات المزارعين سابقاً حيث توقعت هذه الإتحادات خلف جدر مهام إدارية شكلية بشكل أقرب إلي التسكين الوظيفي أو علي أساس تشريفي و لخدمة أغراض سياسية تهتم النظام السياسي القائم أكثر من صلتها بالإنتاج و الإنتاجية.

#### ثانياً: الجوانب الإدارية بمشروع العالياب الزراعي:

يدار المشروع بواسطة مجلس إدارة و جهاز تنفيذي تحت رعاية وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية بالولاية و ينظم مهامه في إطار قانون المشاريع الزراعية الحكومية و اللوائح المفسرة له بجانب أنظمة عمل تتم مراعاتها عند مزاوله الأنشطة المختلفة و يتم إتخاذ القرارات الإدارية من المستويات القيادية علي مستوى المشروع أو من الجهات الأعلى علي مستوى الولاية في ضوء تلك التشريعات و تقوم الولاية بدورها بالتنسيق مع المستوى الإتحادي - كأعلي مستوى في المجال الزراعي- لإستقبال الموجهات و السياسات العامة للدولة في مجال الزراعة. و بالرغم من مساحة الحرية النسبية التي منحت لهذه المشروعات للإنتلاق إلا أن الباحث يلاحظ أنه لم يتم الإستفادة منها و ظلت هذه المشاريع نمطية في تفكيرها و نظمها و طريقة إدارتها و لم تأتي بجديد كما كان يتوقع بعد تخويلها صلاحيات قانونية تصلح كقاعدة قوية للإنتلاق.

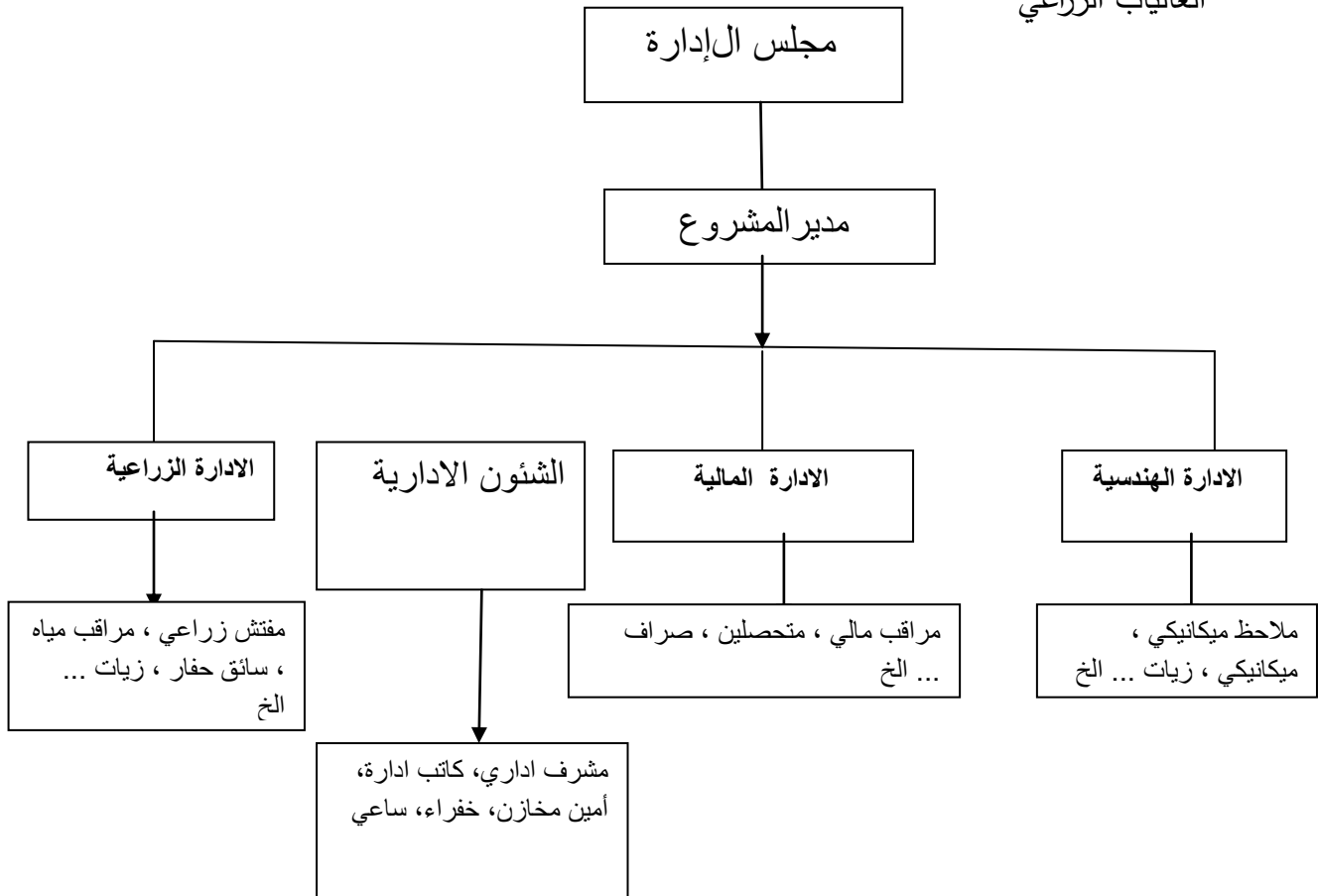
#### علاقات الإنتاج بين المشروع و المزارعين بمشروع العالياب الزراعي:

هناك عقود مبرمة بين المزارعين و المشروع إلا أنها لا تُجدد سنوياً و يذكر مدير المشروع في هذا الخصوص أن الذي يجري هو إصدار شهادة حواشة للمزارع تتضمن البيانات الأساسية بها أما الرسوم

الزراعية المفروضة من قبل الحكومة علي الأراضي الزراعية الحكومية كإيجار سنوي تستفيد منه المحليات، كما يوجد عقد إيجار مع وزارة الزراعة بواقع (١٠) عشرة جنيهاً للفدان لصالح الوزارة كما تخصص ميزانية المشروع السنوية دعم مباشر لوزارة الزراعة بمبلغ (٢٠,٠٠٠) جنيه كدعم إجمالي تسدد للوزارة حسب ظروف المشروع. و تطالب إدارة المشروع المزارع بسداد فاتورة المياه حسب الفئات المقررة. أما الفصل في المنازعات التي تحدث بين المزارع و المشروع فإنها تُحال للجنة الغيط للفصل فيها و في حالة العجز عن حلها فإنها تحال للوزارة بتوصية من مجلس الإدارة. هذا و يقوم المزارع بكل العمليات الزراعية ابتداءً من مرحلة التحضير و حتي الحصاد و له الحق في اختيار المحصول الذي يختاره و لا تتدخل إدارة المشروع في فرض زراعة محصول بعينه.<sup>١</sup>

ثالثاً - الجوانب التنظيمية بمشروع العالاياب الزراعي: شكل رقم (٢/٢): الهيكل التنظيمي لمشروع

العالاياب الزراعي



المصدر: من مقابلة مع مدير المشروع في يوم ٢٥/٧/٢٠١٦م

المصدر: إعداد الباحث من بيانات مشروع العالاياب الزراعي

مهام مجلس الإدارة: مجلس الإدارة بمشروع العالاياب الزراعي به عدد (١٨) عضواً: الرئيس، نائب الرئيس، و المقرر و البقية أعضاء بجانب عدد (٤) لجان و هي: المالية (المشتريات)، زراعية: الحقل(الغيط): تساعد المدير في الإشراف علي نظافة الترع و المصارف)، و الإجتماعية ( الخدمات الإجتماعية ) بجانب لجنة شؤون المجلس. و يعكس الجدول التالي تشكيل هذا المجلس.

جدول رقم ( ١٣/٢ ): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع العالاياب الزراعي:

العدد حسب المهنة	المهنة	العدد حسب المستوي التعليمي	المستوي التعليمي	العدد حسب الفئة العمرية	الفئة العمرية
٤	زراعي	٦	جامعي	٩	(٤٥ - ٥٥) سنة
٦	مزارع	٦	ثانوي	٤	( ٥٦ - ٦٥ ) سنة
٢	محاسب/كاتب	٦	أساس	٥	أكثر (٦٥) سنة
٣	قطاع خاص (تجارة ووظيفة)	١٨		١٨	الجملة
٣	التشريع	٣	-		

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة والثروة الحيوانية (إدارة المشروعات الحكومية) - ولاية نهر النيل. بالنظر للجدول السابق نجد أن تشكيل مجلس الإدارة به (٣٣%) يحملون مؤهل جامعي. و يبقى السؤال حول امكانية قدرة و استجابة هذا المجلس للاضطلاع بدوره الوارد في جدول الاختصاصات التي حولها إياه قانون ادارة المشاريع الزراعية لسنة ٢٠٠٦م بولاية نهر النيل. أما هيكل القوة العاملة للجهاز التنفيذي للمشروع فيعكسها الجدول التالي.

جدول رقم ( ١٤/٢ ): بيانات القوي العاملة بمشروع العالاياب الزراعي في عام ٢٠١٦م

إسم الادارة	العدد	الوظائف
الإدارة الهندسية	٦	ميكانيكي، ملاحظ ميكانيكي، زيات و سائق + مهندس كهرباء غير متفرغ
الإدارة الزراعية	١٤	عدد (٣) مفتش زراعي (٧) مراقب مياه، سائق حفار، سائق عربة و زيات حفار .
الإدارة المالية	٥	مراقب مالي، عدد (٢) متحصل، واحد صراف، واحد كاتب حسابات
الشئون الإدارية	٩	مشرف إداري، كاتب إدارة، أمين مخازن ، ساعي، + عدد (٤) خفير حراسة: ٢ بالمكتب و ٢ بالبيارة + خفير مؤقت للحفار

المصدر: من مقابلة مع مهندس زراعي: تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالاياب الزراعي بمكتبه بالعالاياب في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٧/٢٥م، الساعة الواحدة ظهراً.

**القوة العاملة:** تبلغ القوة العاملة بمشروع العاليايب الزراعي عدد (٣٤) منهم ٤٠% موظفون و الباقي عمال: و تتوزع هذه القوة علي الأقسام التالية: القسم الهندسي: و به عدد (٦) من التخصصات المختلفة في مجال الميكانيكا و الكهرباء، الإدارة المالية و بها (٥)، و القسم الزراعي و به عدد (١٤) وظيفة مختلفة و عدد (٩) بالشئون الادارية<sup>١</sup>.

### مهام الجهاز التنفيذي:

**مهام مدير المشروع:** الإشراف العام، مسئول مالياً و إدارياً لدي مجلس الإدارة.

كسابقه يتمتع المشروع بوجود مجلس إدارة نمطي تقليدي و أن الوظائف التنفيذية في هذا المشروع لم تتضمن وحدات هامة مثل الإرشاد الزراعي، أو الجودة و البحوث و التطوير، أو التسويق، أو حتي إدارة للجمعيات التعاونية الزراعية لتجميع الموارد و نقل التقنية و الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير للإنتاج في مجال التسويق، كما تعكس الخريطة التنظيمية لهذا المشروع تكافؤ الفرص الإدارية و الفنية تقريباً إذ يفترض وفرة في الكادر الفني و المهني في هذا المجال عالي التخصصية و تكون الكوادر المساعدة في أدني سقف ممكن من حيث العدد.

**التدريب:** يتم التدريب بالمشروع حسب الفرص السانحة و لم تشمل الميزانيات للسنوات المتتالية علي بند مخصص للتدريب و إن وجد فهو ليست أولوية و لا يدخل في حيز التنفيذ.

### الإتصالات و إتخاذ القرارات بمشروع العاليايب الزراعي:

بتوفر المزيد من وسائل الإتصال يمكن لأي مؤسسة أن تضمن المشاركة الإيجابية من قبل العاملين بها ... هذه التقنية يجب أن تكون دأب القيادات في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية من خلال فتح قنوات إتصال فعالة مثل صناديق الشكاوي و الإقتراحات، الإجتماعات غير الرسمية و لخلق ولاء

### مؤسسي لا بد للقائد من تطوير خطة تواصل مع المستويات الأخرى عن طريق<sup>٢</sup>

١- التقارير

٢- الإجتماعات: يقال أي كلام، و الإستفسار بأي سؤال؟

<sup>١</sup> المصدر: تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، منقول من مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس ادارة المشاريع السابقة و الحالية حسب القرار الوزاري رقم (٣٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٢م  
<sup>٢</sup> محمد حسين سليمان ابو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، الدامر / مارس ٢٠١٦م

٣- لضمان ولاء جميع العاملين لا بد من المشاركة، و الإعلام و الإخطار ... الخ أي معرفة الذي يحدث علي كافة المستويات بالمنشأة و مشاركة المعلومة في وسط ما يمكن تسميته بالعائلة الكبيرة. الإهتمام بالعاملين<sup>١</sup>. و السؤال عن أحوالهم وشؤونهم الخاصة يمثل تفاعلاً حقيقياً و يكسر كل الحواجز و يرفع الروح المعنوية و بالتالي يؤدي الي زيادة الإنتاجية و رواج المنشأة. أما علي صعيد المشروع فإن التقارير الدورية المكتوبة و الشفاهية فهي السائدة كوسيلة للتواصل و المشاركة.

#### رابعاً - الجوانب المالية:

#### مصادر التمويل:

تم تحديد مصادر تمويل المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل في القانون الولائي رقم (١) لسنة ٢٠٠٦م و قد سبقت الإشارة لهذه المصادر في متن هذا البحث. الإنتاج و الإنتاجية: الجدول التالي يعكس المساحات المزروعة بالمشروع. جدول رقم (١٥/٢): المساحات المزروعة بالفدان بمشروع العالياي الزراعي

النوع	المساحة / فدان
جناين مثمرة	٦٢٣,٥٨
جناين غير مثمرة	٢٦٩,٣٢
برسيم و شتول موالح	٧٥٦,٧٥
حناء	٦١٣,١٨
نخيل / فدان	١٣٠,٨٩
نخيل (عدد)	٤٢٣٦

أما المحصولية بهذا المشروع فهي: (ذرة ديكري، خسروات صيفية، قمح، فول مصري، بصل و خسروات شتوية)، البرسيم، البقوليات ... الخ المستديمة: حناء، الموالح، النخيل، المانجو. و يوضح الجدول التالي تفاصيل مساحة هذه المحاصيل.

١ فان هورن وبراسكي، الادارة والقيادة والتميز (ترجمة هند رشدي) - الطبعة الثانية، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص (١٦١)

جدول رقم (١٦/٢): تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع العالياب الزراعي في

الموسم ٢٠٠٦م و حتى عام ٢٠١٦م

الجملة	الجنائن	جملة الشتوي	الشتوي						الدميرة	الموسم
			أخري	اعلاف	خضروات	بصل	فول مصري	قمح		
٨٢٥٠	٢٧٥٠	٢٠٠٠	-	-	-	-	-	١٥٠٠	٣٠٠٠	-٢٠٠٦ ٢٠٠٧
٤٩٠٠	١٥٠٠	٢٢٢٠	-	٥٠	٥٠	١٠٠	٥٠٠	١٥٢٠	١١٨٠	-٢٠٠٧ ٢٠٠٨
٢٦٤١	-	-	٤٠٠	١٨٠	٧٥	٨٠	٢٩٠	١٦١٦	-	-٢٠٠٨ ٢٠٠٩
٢٨٩٣	-	-	-	٥٨٥	١٣٧	٢٨٦	٣٦٥	٢٩٤	-	-٢٠٠٩ ٢٠١٠
٥٣١١	٢٤٩٤	١٧٠٢	٢٧٩	١٥٠	٣٠	٢٢٠	٥١٠	٥١٣	١١١٤	-٢٠١١ ٢٠١٢
٥٣٦٨	٢٥٥٨	١٤٠٥	٨٠	-	٧٥	٣٠٠	٧٥٠	٢٠٠	-	-٢٠١٣ ٢٠١٤
٤٢٢٨	٢٥٥٨	١٦٧٠	٢٣٠	-	١٥	٣٥٠	٦٠٠	٤٧٥	-	-٢٠١٤ ٢٠١٥
				١٥	٢٧	٣٣٠	٥٧٣	٢٢٧		-٢٠١٥ ٢٠١٦
					٧٢	٢٥٣	٥٣٧	٣٠٢		-٢٠١٦ ٢٠١٧

المصدر: من سجلات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الغابات و الري، إدارة المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.

من الجدول السابق يتضح أن اتجاه الانتاجية يتصف بالتذبذب في المساحات المزروعة بالقمح رغم أن هناك نمو مضطرب في استهلاك القمح في السودان كبديل للذرة و الدخن- و بالتالي زيادة



الإعتماد علي السوق العالمية لتلبية الإحتياجات الإستهلاكية و هذا ان دل علي شئ فإنما يشير الي غياب السياسات التي تشجع علي تطوير زيادة مساحات القمح كماً و نوعاً.  
جدول رقم (١٧/٢): المحاصيل الرئيسية و المساحات بالفدان و متوسط الإنتاجية للفترة (٢٠٠٧-٢٠١١م) بمشروع العاليب الزراعي:

رقم	المحصول	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	متوسط الإنتاجية
١	الذرة	١٨٠٠	١٣٠٥	١٤٥٤	١٢٠٠	-	١٠-١٤ جوال للفدان
٢	القمح	٨١٤	١٠١٣	٩٨٤	٢٩٤	٥٤٥	٩-١٦ جوال للفدان
٣	فول مصري	١٠١	٤٧٥	١٧٥	٣٨٦	٦٢٥	٦-١٠ جوال للفدان
٤	البصل	١٥٥	٢٤٠	١٢٤	٢٠٤	٣٧٠	٦-١٠ طن للفدان
٥	الحنه	٣٨١	٣٩٥	٤٠٥	٤٣٥	٥٦٠	٦-١٠ طن للفدان
٦	البرسيم	١٩١	٣٣٣	٤١٦	٥٢٥	٥٩٥	-
٧	البساتين	٧٣٢	٧٢١	٨٩٩	٩٠٠	٩٠٠	-
٨	قرعيات .	٧٠	٦٥	١٠٤	١٤٨	٦٠	-
٩	الاعلاف	١٢٠	٢٠٩	٤٥	١٢١	١٣٠	-
١٠	أشجار النخيل	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	-

المصدر: مهندس ري، محمد أبو القاسم عثمان، مدير مركز نقل التقانة و التنمية الزراعية، وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جايقا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م

من الجدول السابق يتضح تواضع الإنتاجية في محاصيل إستراتيجية كالذرة و القمح خاصة إذا تمت المقارنة مع إنتاجية القطاع الخاص مثل مشروع الكفاءة (٢) التابع للشيخ سليمان الراجحي بمنطقة القولد و الدبة بالولاية الشمالية حيث بلغت إنتاجية الفدان لموسم العام ٢٠١٦م عدد (٣٠) جوال للفدان الواحد.

### الأسواق بالعالياب:

يعتبر سوق الثلاثاء الأسبوعي أكبر الأسواق بالمنطقة، كما يوجد بالمنطقة سوق القلعة و الذي ينشط في يومي الإثنين و الخميس هذا بجانب سوق الجمعة بقباتي، و يعتبر سوق الدامر القريب من المنطقة هو السوق الرئيس لإستقبال منتجات العالياب هذا بجانب السوق المركزي بالخرطوم بحري.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع العالياب الزراعي:

#### نظام الري في مشروع العالياب الزراعي:-

أولاً: البيارات، يوجد عدد (٢) بيارة إحداها تعمل بالكهرباء بينما الأخرى تعمل بالديزل علماً بأن الطاقة التصميمية لهذه البيارات (٤) م<sup>٣</sup>/ث إلا أن المستغل منها فعلاً هو : ٣,٥ م<sup>٣</sup>/ث<sup>١</sup>

#### جدول رقم (١٨/٢) -الطاقة الكهربائية بمشروع العالياب الزراعي-

العدد	انتاج المياه م <sup>٣</sup> /ث	مصدر الطاقة
(١) وحدة ري كهربائية	٢	كهرباء عامة
(٢) وحدة ري كمنز ٢٤ بوصة	٢	تم تحويلها للعمل بالكهرباء في عام ٢٠١٥

المصدر: مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الإثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م الساعة الواحدة ظهراً.

ثانياً: شبكة الري: يبلغ جملة طول ترع الري بهذا المشروع ٤٨,٨ كلم منها التربة الرئيسية وحدها بطول ١٤ كلم بينما عدد (١٩) ترعة فرعية بطول: ٣٤,٦٨٤ كلم - كما يوجد جسر ترابي بطول (٤١) كيلو متراً للحماية من الفيضانات و السيول - و ما زال مشروع العالياب الزراعي يستخدم نظام الري السطحي التقليدي القائم علي البني التحتية الترابية بمشاكله المتعددة و المتمثلة في الآتي:-

١-عدم كفاءة ماكينات و مضخات الري نسبة لموديلاتها القديمة و الإستهلاك الكثير للوقود.

٢-عدم كفاءة كميات المياه المتدفقة في القنوات الرئيسية و الفرعية لانسداده بالنباتات و الأعشاب

١ من مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الإثنين الموافق ٢٥/٧/٢٠١٦م الساعة الواحدة ظهراً.

بالإضافة لتراكم الطمي في موسم الدميرة و هذا يؤدي بدوره الي فقدان نسبة عالية من مورد المياه بسبب التبخر، عمق مجري القنوات، بجانب عملية التسرب. و لنظافة و تطهير هذه الترع من الأعشاب و الطمي فإن مشروع العالياب الزراعي - كنظيره مشروع الزيداب - ما زال يستخدم التقنية الميكانيكية لنظافة الترع من الأعشاب و قد فشلت كل الجهود المبذولة لاستخدام التقنية الكيميائية و ذلك رغم الإستعانة ببحوث الحديدية (قسم وقاية النباتات) مما يشير الي بدائية الوسائل المتبعة في التعامل مع المعضلات التي تواجه الزراعة بالولاية بشكل عام. كل هذا يعكس بوضوح غياب بناء الشراكات و التواصل مع المشاريع الأخرى ذات التقنية الحديثة أياً كانت داخلياً أو خارجياً.

٣- البني التحتية للري غالباً عرضة للتشقق و الدمار أثناء المواسم الزراعية مما يؤدي الي فشل المحاصيل بسبب الجفاف أو انقطاع المياه.

٤- التحضير غير الجيد للأرض و عدم تسويتها و الذي يقود لتوزيع غير عادل للمياه مما يتسبب في تدني نوع الإنتاجية و قلة الكثافة<sup>١</sup>.

هذا و قد اقترح مهندس: محمد أبو القاسم عثمان مقترحات حلول لهذه الإشكاليات التي تعترض مسار عملية الري و تتمثل مقترحات هذه الحلول في الآتي:-

٥- القيام بحملات إرشادية لمجابهة تدني إسياب و تدفق مياه الري بالقنوات بالتنسيق مع مجالس الإدارة، إتحادات المزارعين، المدارس الحقلية للمزارعين لنظافة قنوات الري بأنواعها و طلب العون الفني و المالي من المنظمات ذات الصلة بإدارة المياه.

## ٢- في مجال أنابيب و منظمات المياه:

أولاً: الأنابيب، إستبدال الأنابيب المعدنية بأخرى بلاستيكية لأنها أرخص و تعيش طويلاً.

ثانياً: منظمات المياه، تعديل قطع المنظمات لأخرى أرخص و بتصميم أكفأ.

ثالثاً: رفع الوعي لدي المزارعين باستخدام تقنية الليزر لإستخدام أكفأ للمياه بالتنسيق مع تحادات المزارعين.<sup>٢</sup> شهد العام ٢٠١١م نقلة نوعية في تحديث مصادر الطاقة بدخول وحدتي ري كهربائية أدت الي إنخفاض تكلفة التشغيل بنسبة ٤٠% كما يقول مدير المشروع<sup>٣</sup> و ما ذكر من معوقات

١ مهندس ري محمد أبو القاسم عثمان، ورقة مقدمة لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مرجع سبق ذكره.

٢ محمد ابو القاسم عثمان، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جاياكا (اليابان)،

أغسطس ٢٠١٢م

٣ من مقابلة مع السيد فتح الرحمن العوض مصطفى مدير المشروع السابق في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٥/٢م الساعة العاشرة صباحاً بمكاتب وزارة شؤون الحكم و الإدارة بالداير.

لنظم الري يمكن التغلب عليها إذا تمكنت إدارة المشروع من استخدام نظم الري بشقيها و المتمثلة في:-

١- طرق تقليدية: مثل، طرق الري بالرش الثابت و الشبه المتنقل أو (الشبه الثابت)، الري بالرش المتنقل.

٢- طرق حديثة: مثل، نظام الري المحوري، نظام الري بالرش الخطي، نظام الري بالرش المطري نظام الري بالرش المدفعي، حيث أن استخدام هذه النظم الحديثة للري تحقق مزايا عديدة منها:-

الحفاظ علي مورد المياه، الإمتصاص الفعال للأسمدة و غيرها، الإقتصاد في العمالة

-هذا النظام لا يسمح بنمو الأعشاب و النباتات النيلية العائقة لإنسياب المياه و بالتالي منع التبخر

-البنى التحتية الأسمنتية و المعدنية لا تسمح بالتشقق و بالتالي تمنع التسرب.

و لمزيد من الإيضاح نورد الشكل التالي و الذي يوضح التقنية المستخدمة في مشروع العالياب

الزراعي مقارنة مع نموذج إدارة الأرض و المياه في اليابان:

جدول رقم ( ١٩/٢ ) مقارنة بين كيفية إدارة الأرض و المياه في اليابان (LIDs)، و السودان حالة

(مشروع العالياب الزراعي):-

الرقم	الموضوع	اليابان (LIDs)	مشروع العالياب الزراعي (السودان)
١	نظام الري	- المياه حق للحكومة - نظام إدارة الري التشاركي تضطلع به (LIDs) - يتم الحصول علي المياه من السد الرئيسي بعد حصاد مياه الأمطار - نظام الري حديث (قنوات أسمنتية أو معدنية )	يتم الحصول علي المياه من النيل بواسطة مضخات مياه كبيرة تصب في الترعة الرئيسية ثم الترعة الفرعية و أخيرا في الجداول للمزارعين
٢	إدارة تسهيلات الري	-السدود تدار بواسطة الحكومة الإتحادية -قنوات الري المتوسطة تدار بواسطة (LIDs) -قنوات الري الصغيرة تدار بواسطة المزارعين(أبو ستة).	-قنوات الري بمستوياتها المختلفة تدار بواسطة الحكومة - بينما تدار جداول (قنوات) الري الصغيرة بواسطة المزارعين.

٣	تسهيلات الري	قنوات الري بمستوياتها المختلفة تتم السيطرة عليها بنظم محكمة و مبتكرة	في ولاية نهر النيل - تقريبا - كل تسهيلات الري ترابية و بالتالي عرضة لتراكم الطمي، إنتشار الأعشاب، بجانب تآكل البوابات و المواسير بسبب الصدأ و طول العمر.
٤	الموارد البشرية	لدي (LIDs) هيكل محدد بموارد بشرية إدارية و فنية للإشراف علي عدد محدد من المزارعين مثلاً: (TLIDs) لديها (١٤٠٠) مزارع، لأرض مساحتها ١١,٠٠٠ هكتار	مشروع العالياب لديه موارد بشرية متوسطة القدرات مع عدد مقبول من المزارعين (٨٠٠) مزارع ، لمساحة قدرها ٢,١٨٨ هكتار.
٥	تحصيل رسوم المياه و الإعانات	- تم إنشاء (LIDs) منذ عام ١٩٤٧م و لديهم حق تحصيل رسوم المياه من المزارعين. - الإعانات تسلم من الحكومة للمزارعين مباشرة	- يتم تحصيل رسوم المياه بواسطة إدارة المشروع. - تختلف رسوم المياه وفق معايير: المحصول ، الموسم أو الفدان. - الإعانات الحكومية تقدم لإدارة المشروع في شكل تأهيل القنوات، إزالة الأعشاب، الأعمال الأرضية
٦	إنسياب المياه في قنوات الري	تدفق سلس للمياه في قنوات الري، لا يوجد فاقد مياه	عادم كثير من المياه بسبب الإنسداد بواسطة الأعشاب النيلية الكثيفة.
٧	التقنية الزراعية	إستخدام مستوي عالي من الميكنة في العمليات الزراعية المختلفة	يتم إستخدام مستوي متوسط من الميكنة الزراعية و خاصة تسوية الأرض الذي ما زال بدائياً.

Source: Irrigation Eng.Mohammed Abul Gasim Osman ,Manager of Technology Transfer, Agri.Development Centers & Ministry of Agriculture & irrigation&Animal Resources, River Nile State-Sudan, Final Report introduced to a conference held on : “Participatory Irrigation Management System for Paddies for Africcan Countries”(Jica Center) Taisetsu Lid –Hukaidu Island )Japan - August ٢٠١٢

## الآليات:

كان المشروع في السابق يستخدم جرارات مؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) المتمثلة في الكراكات و القلابات و جرارات مركز التقانة أما بالنسبة لأصوله الخاصة فقد قام بشراء كراكة في عام ٢٠١٣م. و يذكر مدير المشروع أنه بدأ إدخال تقنية الليزر في العام ٢٠١٢م لتسطيح الأرض بمبادرة من القطاع الخاص كما أن استخدام التقنية الزراعية مثل الحاصدات يتم توريدها بواسطة القطاع الخاص أيضاً، و الجدير بالذكر هنا هو أن دور المشروع يقتصر علي توفير خدمات الإمداد بمياه الري فقط.

**الأصول المادية المتحركة:-**

عدد (١) بوكس و (٢) عربة لاندروفر<sup>١</sup>

و بعد هذا الإستطرد في تناول التقنية المستخدمة بالمشروع و للمقارنة نورد الشكل التالي شكل رقم (٣/٢): الأنواع المختلفة للآليات الزراعية التقليدية منها و الحديثة:

الرقم	الآليات الزراعية التقليدية	الآليات الزراعية الحديثة
-	اسم الآلية	اسم الآلية
١	الديسك (٣) صاجة ( المحراث القرصي)	الزراعة (هوائية - أو ميكانيكية ) كما تسمى أيضاً سطارة حبوب و هي أنواع حسب حجم البذرة
٢	الديسك الهرو (كبير) - الأمشاط القرصية	ناثرات السماد
٣	القصابية العادية	رشاشات المبيد
٤	الطراد	حازمات ال أعلاف
٥	الدراسة (الدقاقة)الثابتة	الحاصدات المركبة الحديثة

<sup>١</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في مايو ٢٠١٦م

٦	البتانة	تقطيع الأحواض و رفع التقاند (محيط الحوض)	تقوم بتسوية الأرض و تسطيحها
٧	الناموسة	فتح الجداول	

المصدر: محمد ابو القاسم عثمان، مدير مشروع نقل التقانة و التنمية الزراعية، تقرير مبدئي مقدم لمؤتمر نظام ادارة الري التشاركية للأرز للأقطار الافريقية، مركز جاياكا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م

بالنظر للشكل السابق و الذي يوضح الأنواع المختلفة للآليات الحديث منها و التقليدي نجد أن الآليات المتاحة بمشروع العالياب الزراعي تتمثل في: عدد (١) بوكس، عدد (٢) عربة لاندروفر، بجانب الآليات الزراعية المتمثلة في: عدد (١) حفار يمتلكه المشروع. أما الآليات الحديثة الموضحة بالشكل السابق فلم تدخل في دائرة أصول المشروع الخاصة به إلا بمبادرة من القطاع الخاص أو المزارعين أنفسهم.

**الحاسوب:** يبلغ عدد الحواسيب المستخدمة في هذا المشروع (٣) أجهزة منها اثنان تنحصر استخداماتها في مهام تقليدية مثل الطباعة و إعداد كشوفات المرتبات، بجانب إدخال ملفات المزارعين و قد تم إدخال الحاسوب لأول مرة بالمشروع في العام ٢٠١٠م والحاسب الثالث يتم استخدامه بالبيارة و تم إدخاله لأول مرة في العام ٢٠١٦م.<sup>١</sup>

**حماية البيئة:** و في إطار حماية البيئة و مكافحة الجفاف و التصحر حدد القانون إقتطاع مساحة ٥% من أي مشروع زراعي و تشجيرها بحزام غابي حماية للبيئة و الحفاظ علي مورد هام للمشروع ألا و هو الأرض و تم بالفعل استزراع مسكيت حول المشروع إلا أن حوالي ٩٠% منه قد تمت إزالتها و استبدلت إدارة المشروع ذلك باستزراع عدد (٢٠) فدان - كقطعة واحدة متجاورة - بشجر البان للإستفادة منها تجارياً و بالتالي الخروج عن الهدف الأساسي المتمثل في حماية البيئة إلي هدف تجاري لتوفير المال مما يشكل خطورة علي إستدامة المشروع نفسه.

<sup>١</sup> من مقابلة مع مدير المشروع في مايو ٢٠١٦م

**الإرشاد الزراعي:** يتولى المفتشون الزراعيون المناطق بهم العمل الميداني بهذا المشروع مهمة القيام بالإرشاد الزراعي لعدم وجود قسم مختص لهذا الغرض.

### **الخدمات الإجتماعية المقدمة للمجتمع المحلي بواسطة المشروع:**

الزراعة ذات صلة وثيقة بالتنمية الريفية و الحد من الفقر لذلك يقوم المشروع بدعم المدارس الثانوية و الأساس و المراكز الصحية و الخلاوي و محطات المياه في داخل و خارج العالاياب كما يقوم بدعم روابط الطلاب، المستشفى، النشاط الرياضي، الشرطة و أسر الشهداء و ذلك من خلال تخصيص ميزانية بمبلغ (٥٠,٠٠٠) جنيه سنوياً يتم تنفيذها بنسبة ١٢٠% بجانب المبالغ الأخرى المستقطعة من المزارعين و هي: (١٠) جنيه للشرطة، (١٠) جنيه للمدرسة الثانوية، (١٠) جنيه للمستشفى، (٥) جنيه للصحة، (٥) جنيه للطلاب، (٥) جنيه لأسر الشهداء كل هذه المبالغ تحصل كأمانات لصالح الجهات المستفيدة<sup>١</sup>. و هذا يشير في حد ذاته إلي إحساس بالمسئولية مهما كان مستوى هذا الإحساس.

**البعد الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح بمشروع العالاياب الزراعي و كيفية التغلب عليها:** تتشابه ظروف المشروعات المبحوثة في المعوقات التي تجابه تطبيق منهج الرقابة الصحيح بالمشروعات المبحوثة و من أهم هذه المعوقات استخدام الأساليب التقليدية للرقابة كإجتماعات والزيارات الروتينية بدل تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية، عدم وجود سياسات زراعية واضحة بجانب استخدام الموازنات التقليدية كخطط رقابية و استبعاد استخدام مفاهيم مثل موازنات البرامج و الأداء و الإدارة بالأهداف و غيرها كبرامج عملية و مباشرة لتحقيق الأهداف، كذلك عدم إستصحاب الشركاء الأساسيين في التخطيط و المتابعة، بجانب عدم الإستناد إلي خطة استراتيجية واضحة للمشروع يمكن أن تنبثق عنها أهداف محددة، الإفتقار للقيادة الملمة بأسس الإدارة الحديثة كل هذه العوامل مجتمعة تشكل عائق أمام تطبيق المناهج الصحيحة للرقابة و يمكن التغلب علي مثل هذه المعوقات من خلال تبني نظام إداري حديث ينبثق عنه نظام رقابي حديث أيضاً.

<sup>١</sup> من مقابلة مع عثمان العوض، المدير السابق لمشروع العالاياب الزراعي، الدامر في مايو ٢٠١٦م



### المبحث الثالث: مشروع الباقوة الزراعي:

**البعد الأول: النشأة و التطور و الأهداف:** أنشئ مشروع الباقوة الزراعي بواسطة الإستعمار كمشروع إعاشي لأهالي المنطقة في العام ١٩١٧م و كذلك لتوفير الغذاء المتمثل في في الذرة و البامبي للجيش الإنجليزي ثم تلا ذلك إدخال القمح كما يعتبر هذا المشروع الأول في إدخال البستنة المتمثلة في زراعة النخيل في العام ١٩٣٣م.

**الموقع و المساحة:** يقع هذا المشروع بالضفة الغربية للنيل بمساحة كلية تبلغ ٤٥٠٠ فدان المروري منها ٣٥٠٠ فدان، كما أن للمشروع خطة للتوسع مستقبلاً و يعمل بهذا المشروع عدد (٣٠٠٠) مزارع.

**الأقسام الجغرافية:**

المشروع به عدد (٣) أقسام إدارية و هي:- القسم الجنوبي - القسم الأوسط - القسم الشمالي  
**المشروعات المستقبلية:** هناك خطة للتوسع مستقبلاً في مساحة و قدرها ١٥٠٠ فدان إلا أن هناك مشاكل فنية في تصميم التربة المشيدة لري هذه الأراضي الزراعية إذ أن هناك أخطاء في تصميمها أعاقت إنسياب المياه باتجاه الأرض الإضافية.<sup>١</sup>

**البعد الثاني: الجوانب القانونية و الإدارية و التنظيمية و المالية بمشروع الباقوة الزراعي:-**

**أولاً: الجوانب القانونية:** كما سبق القول فإن هذا المشروع قد نشأ في عهد الإستعمار لإمداد الجيش الإنجليزي بالمواد الغذائية و بعد الإستقلال أصبح هذا المشروع أحد المشاريع الحكومية التي تعمل تحت مظلة مؤسسة الشمالية الزراعية ككيان حكومي و بعد حلها خضع هذا المشروع لكل الأوضاع القانونية التي مرت بها المشروعات موضع الدراسة.

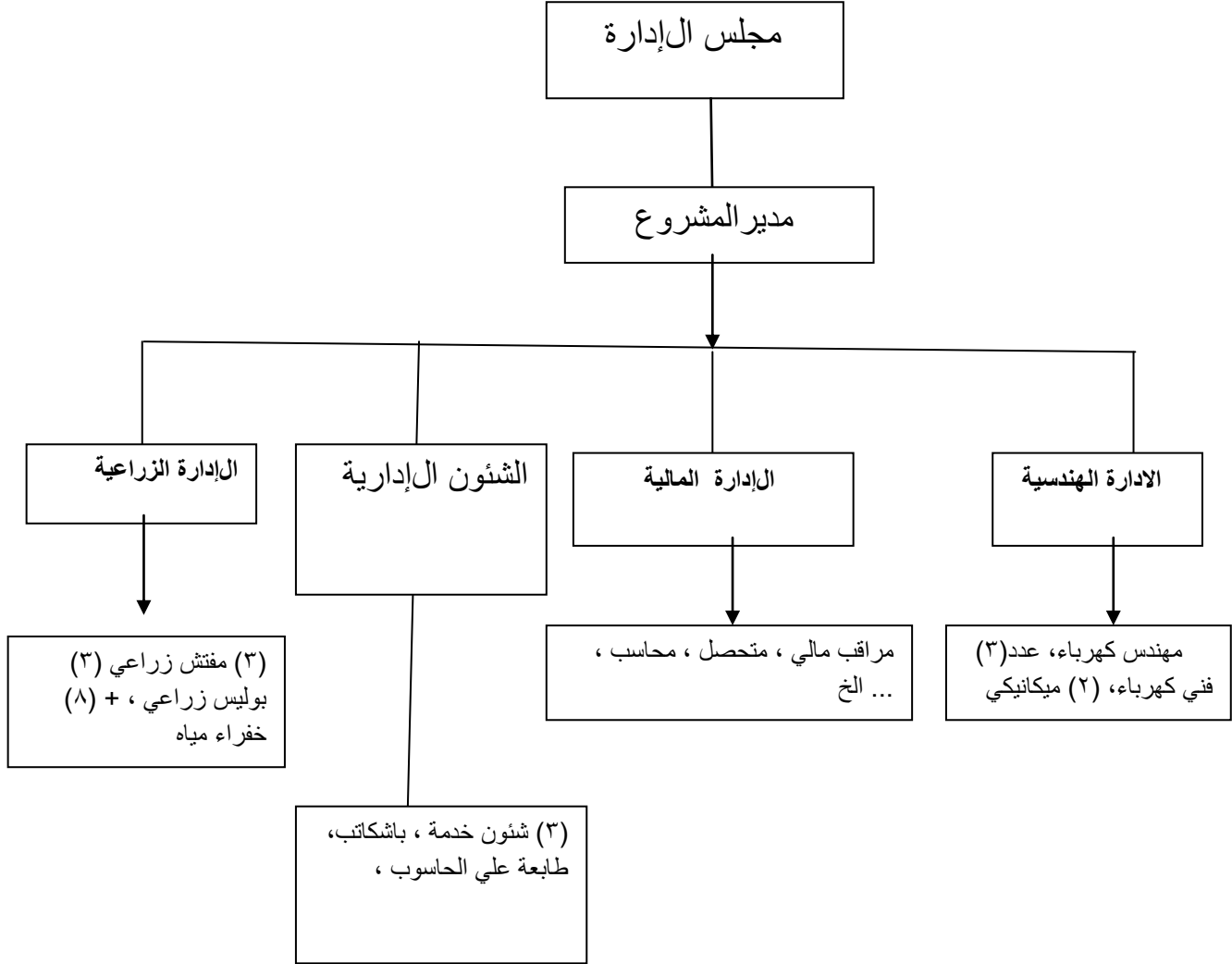
**ثانياً: الجوانب الإدارية بمشروع الباقوة الزراعي:-**

يخضع المشروع كسابقاته لمواد قانون إدارة المشاريع الزراعية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م بلوائحه المفسرة له و نظم العمل المرعية به بالتنسيق مع الجهات الأعلى علي مستوى الولاية و المركز. أما علاقات الإنتاج في مشروع الباقوة الزراعي و بالرغم من وجود نموذجان مصممان كاستثمارات لعقد الحواشة و الأخرى لبيع المياه إلا أنه لم يتم استخدام هذه الإستثمارات منذ العام

١ من مقابلة مع السيد: نصرالدين محجوب، المراقب المالي للمشروع في يوم الاثنين الموافق ١٦/٩/٢٠١٦م برئاسة المشروع بالباقوة، الساعة الحادية عشر صباحاً.

١٩٦٣م بسبب تقسيم الحواشات بين (الورثة) بالدرجة الأولى، لذا تعذر إبرام عقود جديدة و يكتفي المشروع ببيع المياه للمزارعين حسب فئات الري التي يحددها مجلس الإدارة سنوياً.<sup>١</sup>

ثالثاً: الجوانب التنظيمية لمشروع الباقوة الزراعي: شكل رقم (٤/٢) الهيكل التنظيمي لمشروع الباقوة الزراعي:



المصدر: من واقع البيانات الميدانية للمشروع

مهام مجلس الإدارة: تخضع كل المشروعات المبحوثة في تصريف مهامها لنصوص قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م و قد سبق ذكر هذه المهام عند التعرض لمشروع الزيداب الزراعي.

١ من مقابلة مع السيد / نصرالدين محجوب، المراقب المالي للمشروع في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٩/٦م برئاسة المشروع بالباقوة، الساعة الحادية عشر صباحاً.

جدول رقم ( ٢٠/٢ ): قاعدة بيانات تشكيل مجلس الإدارة بمشروع الباقوة الزراعي:

فئة العمر	العدد حسب الفئة العمرية	المستوي التعليمي	العدد حسب المستوى التعليمي	المهنة	العدد حسب المهنة
(٤٥ - ٥٥) سنة	٤	جامعي	٤	زراعي	٣
(٥٦ - ٦٥) سنة	٨	ثانوي	٥	مزارع	٥
أكثر (٦٥) سنة	٢	أساس	٥	معلم	٣
الجملة	١٤	أساس	١٤	أعمال حرة /إقتصاد/ مهندس مدني	٣

المصدر: إعداد الباحث من بيانات المشروع.

يحتوي تشكيل مجلس إدارة مشروع الباقوة الزراعي علي عدد(٤) جامعيين، (٥) ثانوي، و (٥) مستوي مرحلة الأساس، يلاحظ أن هناك عدم تناغم بين مهام مجلس الادارة و الأعباء المنوطة به من جهة و الجدارات المتوفرة لديه من جهة أخرى.

مهام مدير المشروع: مسئول عن الإشراف العام علي القوة العاملة كما أنه مسئول مالياً و فنياً أمام مجلس الإدارة .

مهام الشئون المالية و الإدارية- يطلع بمهام الإشراف الإداري و المالي المتمثلة في متابعة الحضور و الانصراف و الانضباط و شئون الأفراد و التخطيط و المتابعة الادارية بجانب حفظ حسابات دقيقة و مستوفاة ...الخ،

جدول رقم (٢١/٢): بيانات القوي العاملة بمشروع الباقوة الزراعي للعام المالي ٢٠١٥م

اسم الوظيفة	العدد	المؤهل	التدريب	الدرجة الوظيفية
الإدارة ( ١٢ وظيفة )				
مراقب مالي (الدرجة الرابعة)	١		-	٤
مدير المشروع	١	جامعي زراعي	-	٨
صراف (الخامسة)	١	جامعي	-	٥

١٤	-	ثانوي	١	متحصل (الدرجة ١٤)
٥	-	جامعي	١	مفتش زراعي أول (الدرجة الخامسة)
٩-٧	-	جامعي	٣	مفتش زراعي (الدرجة التاسعة)
٩	-	-	١	أمين مخازن (التاسعة)
٥	-	ثانوي	١	باشكاتب (الدرجة الخامسة)
٨	-	ثانوي	١	كاتب حاسبات (الثامنة)
١٢	-	ثانوي	١	كاتب طباعة (الدرجة الثانية عشر)
القسم الزراعي (١٧ وظيفة)				
-	-	-	٣	بوليس زراعي (الدرجة ١٣-)
١٦-١٥	-	-	٨	مراقب مياه (الدرجة ١٥)
١٦	-	ثانوي	٢	خفير حراسة المكتب (الدرجة ١٦)
١٦	-	-	١	فراشة (الدرجة ١٦)
١٣	-	-	١	سائق حفار (الدرجة ١٣)
١٥	-	-	١	قياس (الدرجة ١٥)
١٧	-	-	١	خفير حراسة الحفار (الدرجة ١٧)
وظائف القسم الميكانيكي (١٠)				
٧	-	-	٢	فني ميكانيكي (السابعة)
٨	-	-	١	مهندس كهرباء (الثامنة)
١٠	-	-	٣	فني تشغيل كهرباء (العاشر)
١١	-	-	١	سائق عربة (الحادية عشر)

١٦	-		١	طلبة (الدرجة السادسة عشر)
١٦	-		٢	خفير حراسة (الدرجة ١٦)

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباوقي الزراعي للعام ٢٠١٤م

بلغت القوة العاملة بمشروع الباوقة الزراعي حتي عام ٢٠٠٢م (٥٤) عامل و موظف موزعة علي النحو التالي: (٢٤) بالقسم الزراعي، (٢٠) بالقسم الهندسي، (١٠) يعملون بالإدارة و بنسبة ٧٩,٦% عمال، بينما ٢٠,٤% موظفون. <sup>١</sup> بينما انخفضت القوة العاملة الي (٣٩) عامل فقط في عام ٢٠١٥م دون أن يرتبط ذلك بحجم العمل المطلوب مثلاً ( تقرير المراجع العام ٢٠١٥م ).

#### الوصف الوظيفي و التدريب: -

بعد إطلاع الباحث علي نماذج من ملفات العاملين بالمشروع و هي ملفات يدوية لم تطالها يد التحديث و الحوسبة كما أنها في ذات الوقت ملفات تقليدية تحتوي بصفة أساسية علي سجل خدمة العامل من حيث التعيين و الترقيات و العلاوات و التنقلات و الإجازات ... الخ و لم تشر بأي شكل من الأشكال إلي الوصف الوظيفي أو الجدارات الوظيفية للعامل و ربط مسارة التدريبى بمساره الوظيفي بجانب سجله التدريبى أو التدريب الذي تلقاه أثناء مساره الوظيفي، عدم الإهتمام بتدريب القوة العاملة بالمشروع تؤيده الوثائق الرسمية إذ أن ميزانيات المشروع السنوية نفسها- لم تتضمن في بنودها أي تمويل مخصص للبرامج التدريبية كواجب وظيفي كما أشار إلي ذلك قانون التدريب بالولاية لسنة ٢٠٠٦م. الإستثناء الوحيد هو رصد ميزانية و قدرها (٢٠٠٠) جنيه في العام المالي ٢٠١٤م بمشروع الباوقة الزراعي إلا أنها لم تحظي بالتنفيذ أيضاً.

-الإتصالات: تتم الإتصالات من خلال عقد الإجتماعات حسب الحاجة و لا توجد جدولة محددة لهذه الإجتماعات، هذا بجانب استخدام الهاتف كوسيلة للإتصالات.

#### رابعاً: الجوانب المالية بمشروع الباوقة الزراعي

-مصادر التمويل- هي نفس مصادر التمويل الواردة بقانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م و التي تم ذكرها عند التعرض لهذا المحور في المشروعات السابقة.

#### الأداء المالي: (الإيرادات و المصروفات)

١ تقرير وزارة الزراعة، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، القرار الوزاري رقم (٣٩) سنة ٢٠٠٢

جدول رقم (٢٢/٢): نموذج مصروفات الفصل الثاني (شراء السلع والخدمات) للعام ٢٠١٤م بمشروع

الباوقه الزراعي

البيان	المصدق	الفعلي	نسبة التنفيذ
الجازولين و زيوت	١٤٠,٠٠٠	١٠٣٢٨٨	%٧٤
الكهرباء	٥٥٠,٠٠٠	٤٥٨٢٦	%٨٣
إسبيرات	٥٠,٠٠٠	٢٨٠٩٠	%٥٦
إيجارات	٢٠٠٠	١٢٠٠	%٦٠
وقود و صيانة	١٥,٠٠٠	٢١٤٨٣	%١٤٣
هاتف	٤,٠٠٠	١٤٣٠	%٣٦
إيجار وسائل ترحيل	٢٠,٠٠٠	١٥٣١٣	%٧٧
صيانة المباني	١٠,٠٠٠	٢٣٩٠	%٢٤
الطرق و الكباري	٢٠,٠٠٠	١٤١٤	%٧
أخري	٤,٠٠٠	٣١٧٨	%٨٠
عمالة مؤقتة	٦,٠٠٠	٥٤٩٠	%٩٢
الترع والقنوات	٤٠,٠٠٠	١١٥٢٢	%٢٩
ملبوسات	١٢,٠٠٠	١١١٢٤	%٩٣
خدمات إجتماعية	٤,٠٠٠	٥٢٠٠	%١٣٠
حوافز و مكافآت أخري	١٥,٠٠٠	١٣٨٥٠	%٩٢
مكافأة مجلس الإدارة	٢٨,٠٠٠	٣٠٩٧٥	%١١
خدمات زراعية	١,٠٠٠	-	-
نثرية سفر	٨,٠٠٠	٧٢٧٠	%٩١
ضيافة	٥,٠٠٠	٤٩٧٩	%٩٩
مكافآت تحصيل عيني	١٠,٠٠٠	٩٣٣٠	%٩٣
تعبئة و تنسيق و تخزين	١٥,٠٠٠	١٣١٧٠	%٨٨
أدوات مكتبية	٤,٠٠٠	٢٦٦٤	%٦٧

صيانة عربات حكومية	١٥,٠٠٠	٣٩٣٦	٢٦%
أتعاب شرطة و محاكم	٧,٠٠٠	٥٢٧٩	٧٥%
تدريب العاملين	٢,٠٠٠	---	Zero%
المراجعة	٥,٠٠٠	٥٥٠٠	١١٠%
الجملة			

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباقوي الزراعي للعام ٢٠١٤م

يعكس الجدول أعلاه أن الموازنة بمشروع الباقوة الزراعي هي موازنة بنود تقليدية و بالرغم من تخصيص تمويل محدود للبرامج التدريبية في حالة استثنائية إلا أن هذا التدريب لم يكن ضمن أولويات إدارة المشروع خاصة إذا تم الأخذ في الإعتبار بعض البنود التي تجاوزت الصرف عليها بالميزانية المحددة، كما تم تنفيذ البعض الآخر بنسب عالية رغم أنها أقل أهمية نسبياً مقارنة بالتدريب مما يشير لاختلال ترتيب الأولويات لدي لدي هذا المرفق.

جدول رقم (٢٣/٢) الإيرادات و المصروفات لمشروع الباقوة الزراعي للفترة من ٢٠٠٧م و حتي ٢٠١٣م

م	العام المالي	الإيرادات	المصروفات	العجز / الفائض
١	٢٠٠٧	٢٢٨,٩١٤	١٨٢,٩٣٨	فائض
٢	٢٠٠٨	٣٨٢,٧٥٨	٢٠٢,٧١٤	فائض
٣	٢٠٠٩	٥٨٩,٠٨٦	٣٦٨,٣٢١	فائض
٤	٢٠١٠	٣٧٥,٩٦٥	٢٦٧,١٦٧	فائض
٥	٢٠١١	١,٢٨٦,٨١٠	٩٨٩,٤٦٣	فائض
٦	٢٠١٢	١,٤٧٨,٤٤٠	٧٨٧,٢٢٨	فائض
٧	٢٠١٣	١,٥٠٥,١٥٠	١,٦٩٣,٦١١	عجز

المصدر: ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل)، تقرير مراجعة حسابات مشروع الباقوة الزراعي للفترة : من ٢٠٠٧م و حتي ٢٠١٣م

هذا الفائض ليس له دلالة هامة طالما لم يكن هناك تخطيط استراتيجي و كانت الموازنة موازنة بنود و غير مبنية علي الأداء.

### الإنتاج و الإنتاجية:

جدول رقم (٢٤/٢): تفاصيل مساحة المحاصيل الزراعية بالفدان بمشروع الباقوة الزراعي

في المواسم ٢٠٠٦م و حتي عام ٢٠١٤م

الموسم	الدميرة	الشتوي						الجملة		
		قمح	فول مصري	بصل	خضروات	أعلاف	أخري			
-٢٠٠٦ ٢٠٠٧	١٨٠	١٠٠٠	-	-	-	-	٢٣٠	١٢٣٠	٣٥٠٠	٤٩١٠
-٢٠٠٧ ٢٠٠٨	-	٢٠٠	١٥٠	-	٥٠	٣٥٠	-	٧٥٠	٣٥٠٠	٤٢٥٠
-٢٠٠٨ ٢٠٠٩	-	١٠٠٠	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠٠
-٢٠٠٩ ٢٠١٠	-	٢٠٠	٢٠٠	-	٥٠	١٠٠٠	-	-	٤٠٥٠	٥٥٠٠
-٢٠١١ ٢٠١٢	-	١٩٥	٥٠	-	-	١٥٠	١٠٠	٤٩٥	٢٠٧١	٢٥٦٦
-٢٠١٣ ٢٠١٤	-	٣٠٠	٢٠	١٢٠	٣٠	٤٠٠	٣٠٠	١١٧٠	٢٣٩٠	٤٧٣٠
-٢٠١٤ ٢٠١٥	-	٤٠٠	٥٠	٥٠	-	٣٠٠	-	٨٠٠	٢٣٩٠	٣١٩٠
-٢٠١٥ ٢٠١٦		٤١٠	٥٠	-	١٥	٢٠٠				
-٢٠١٦ ٢٠١٧		٣٨٧	٢٥	٥٠	-	٥٠٠				

المصدر: من ملفات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري و الغابات، ادارة المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.



## التركيبية المحصولية:

من الجدول السابق يتضح أن التركيبية المحصولية تتكون من المحاصيل المستديمة (٨٠%) منها جنائن (معظمها نخيل)، بجانب المحاصيل الموسمية (٢٥% في عام الأساس مثلاً) مثل القمح، الذرة، البطاطس، الأعلاف، فول مصري... الخ، كما يترك للمزارع الحرية في إختيار المحصول الذي يريده، إذ ليس هناك سياسات زراعية محددة، و يلاحظ دخول زراعة الموالح والمانجو مؤخراً كمحاصيل إقتصادية لتحل محل النخيل الذي لم يعد مجدياً إقتصادياً مقارنة بها، خاصة و أن أنواع التمور الموجودة بالمشروع لا تنافس في الأسواق المحلية و العالمية كما يلاحظ قلة المساحة المخصصة لزراعة القمح كسلعة إستراتيجية مقارنة بالمحاصيل الأخرى<sup>١</sup>.

جدول رقم (٢/٢٥): إنتاجية الفدان في المحاصيل الهامة للأعوام: ٢٠١٤ - ٢٠١٦م بمشروع الباقوة الزراعي

م	المحصول	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
١	قمح	١٠ جوال	٩ جوال	١١ جوال
٢	فول	٧ جوال	٦ جوال	٦ جوال
٣	ذرة	٨ جوال	٨ جوال	٨ جوال

المصدر: سجلات مشروع الباقوة الزراعي - يناير ٢٠١٦م

إذا تمت المقارنة بإنتاجية الفدان التي بلغت (٣٠) ثلاثون جوال قمح بمشروع الكفاءة الثاني التابع للشيخ سليمان الراجحي بمحليتي الدبة و القولد بالولاية الشمالية و الذي يستخدم نظام الري المحوري فإن هذا الفرق الجوهرى في معدل إنتاجية الفدان بين المشروعين يعزى بصورة أساسية لإستخدام التقنيات و الأساليب الحديثة في الإدارة و الزراعة و مواكبة المستجدات في المجال بينما ظلت المشاريع الزراعية الحكومية ذات النمط الإدارى البروقراطى القائم على التمسك بأسلوب الادارة بالإجراءات أي ضمان الانفاق حسب بنود الموازنة المجازة و عدم الخروج على ذلك لضمان تحقيق الشرعية في الانفاق بعيداً عن التوجه بالنتائج أو الإنجازات و بالتالى حلت الوسيلة محل الهدف.

١ مقابلة مع نصرالدين محجوب، المراقب المالى للمشروع، مرجع سبق ذكره

## الأسواق:

يوجد سوق رئيسي بالباوقه لتبادل السلع و الخدمات المحلية و كذلك لتجميع المحاصيل التي يتم تسويقها في مدن السودان الأخرى كالتومور مثلاً. هذا و يقع المشروع بالقرب من العبيدية و التي بها نقطة جمارك كبيرة، و تتعامل مع الجانب المصري كما أن منطقة العبيدية نفسها قد تحولت لسوق كبير بعد ظهور أنشطة التعدين الأهلي و وفود العمالة الكثيفة التي كانت سبباً في إنعاش هذا السوق.

### البعد الثالث: التقنية المستخدمة في مشروع الباوقه الزراعي

أ- نظام الري: توجد ترعة ترابية بطول (١٤) كلم بجانب عدد (٢) ظلمبة ري كهربائية كما أن الترعة ترابية و بالتالي يتبع هذا المشروع نظام الري التقليدي أيضاً.

ب- الآليات: الآليات المتحركة :- عدد (١) عربة بوكس لمدير المشروع و موتر ثم يقوم المشروع بعد ذلك باستئجار عربات للماموريات حسب الحاجة. هذا بجانب وجود كراكة (حفار).

ج - الحاسوب: يوجد حاسوب واحد يستخدم للمهام التقليدية كالطباعة و كشوفات المرتبات و يقوم عليه موظف واحد بمؤهل ثانوي.

د - حماية البيئة: تم الإكتفاء بمزروعات النخيل كمحمية طبيعية لمنطقة المشروع.

هـ - الخدمات الإجتماعية: أهم خدمة هي السماح للمواطنين بسحب مياه الشرب من الترعة مجاناً، هذا بجانب تقديم دعم متواضع للطلاب و منظمة الشهيد.

### البعد الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق منهج الرقابة الصحيح و كيفية التغلب عليها.

- طبيعة الشخصية السودانية و تأثيرها بالأعراف و التقاليد التي تحول دون المساءلة و المحاسبة  
- قصور الهياكل التنظيمية.

- عدم وجود أجهزة متخصصة و محددة للقيام بعملية الرقابة

- عدم وجود معايير واضحة و محددة لقياس الأداء.

- اعتماد موازنات البنود التقليدية كمنهج للتخطيط

- عدم استخدام النظم الحديثة للمعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرارات و التخطيط للمستقبل.

- ضعف التدريب و بناء قدرات المورد البشري

- قصور قوانين الأرض و الحيازة و الملكية

هذا و يمكن التغلب علي مثل هذه المعوقات من خلال تبني أسس الإدارة الحديثة إذ أن الرقابة الصحيحة ترتبط بمناهج التخطيط القائمة و يعضد ذلك بناء هيكل تنظيمي سليم و مرن يتكيف مع تغيرات البيئة من حوله و اعتماد الموازنات المبنية علي الأداء Performance- Based Budgeting بجانب استخدام التقنية الحديثة في مجالي نظم المعلومات و الاتصالات. و فوق ذلك كله النظرة الجادة لبحث السبل التي تلزم العامل السوداني باحترام قيمة الوقت و تعظيم العمل و الجدية فيه علي غرار الدول التي نهضت من خلال المورد البشري الجدير و الملتزم بأخلاقيات المهنة.

## الفصل الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأولية

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع و عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:-

### أولاً: منهج الدراسة:-

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة و المشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا و الوسطى في الإدارات المختصة بالرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية الحكومية بولاية النهر النيل(مشروع الزيداب الزراعي، مشروع العالياب، مشروع الباوقة الزراعي ) بالإضافة إلى الوزارات ذات الصلة (المالية و الزراعة ). تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع عدد (١٠٧) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١٠١) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٤,٤)%, بيانها كآتي:

### جدول (١/٣) الإستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الإستبانات الموزعة	١٠٧	١٠٠%
الإستبانات التي تم إرجاعها	١٠١	٩٤,٤%
الإستبانات التي لم يتم إرجاعها	٦	٥,٦%
الإستبانات غير صالحة للتحليل	٠	٠
الإستبانات الصالحة للتحليل	١٠١	٩٤,٤%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

### ثالثاً: وصف أداة الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية:-

١- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

٢- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

٣- سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

٤- توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

واشتملت الإستبانة على قسمين و هما:-

القسم الأول: يحتوى على عدد(٥) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:-

١- النوع، ٢- العمر، ٣- المؤهل العلمي، ٤- سنوات الخبرة، ٥- الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية و يتكون من ستة محاور وعدد (٤٣) فقرة، وذلك على النحو التالي:-

#### جدول رقم (٢/٣): توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٨
الثاني	تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٧
الثالث	أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة	٨
الرابع	الثقافة التنظيمية	٧
الخامس	التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٦
السادس	الهيكل التنظيمية	٧
المجموع		٤٣

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

كما تم قياس درجة الإستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (٣/٣): مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	٨٠% فأكثر	درجة موافقة مرتفعه جداً
أوافق	٤	٧٩-٧٠%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	٣	٦٩-٥٠%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	٢	٤٩-٢٠%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:-

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(١+٢+٣+٤+٥) \div ٥ = (١٥ \div ٥) = ٣$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:-

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها 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، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:-

(أ)- اختبار صدق محتوى المقياس:

- بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (٤) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق

رقم (١)، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. و بعد أن تم استرجاع الإستبانة من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق رقم ١).

### (ب) اختبار الثبات:

يقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(١)</sup>، في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعنى الاستقرار قي نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على كل من طريقة الارتباط، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:-

### (أ) - معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

وقد قام الباحث باستخراج قيم معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، و فيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

### جدول رقم (٤/٣) معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٠.٧٦	٠.٠٠٠
٢	تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٠.٨٧	٠.٠٠٠

<sup>١</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية(الطبعة الأولى)، ١٩٨١م، ص ٥٦٠.



٠.٧٣	٠.٧٣	٣	أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة
٠.٧٩	٠.٧٩	٤	الثقافة التنظيمية
٠.٨٠	٠.٨٠	٥	التدريب في مجال الرقابة الإدارية
٠.٧٩	٠.٧٩	٦	الهيكل التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع محاور أداة البحث جاءت بعلاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة البحث البنائية.

#### (ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠.٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:-

#### المحور الأول: العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

##### جدول رقم (٥/٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الأول

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٠.٨١
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين	٠.٧٩
٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء	٠.٨٠

العبارات	الفأ
٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة	٠.٧٩
٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية	٠.٧٧
٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء	٠.٨٠
٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل	٠.٧٤
٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٧٨
اجمالي العبارات	٠.٨٣

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٥/٣) نتائج اختبار الثبات: نجد أن قيم ألفا كورنباخ لجميع عبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كورنباخ للمقياس الكلى (٠.٨٣) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة**

**جدول رقم (٦/٣) نتائج اختبار ألفا كورنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني**

العبارات	الفأ
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة	٠.٧٦
٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات	٠.٨٢
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم	٠.٧٤

	التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة
٠.٧٧	٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٠.٧٩	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٠.٨١	٦/ لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
٠.٧٥	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
٠.٧٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٦/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٧) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات المبحوثة

جدول رقم (٧/٣) نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

العبارات	الفا كرنباخ
١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء	٠.٨٠
٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها	٠.٨٣
٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة	٠.٨١

٠.٨٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٠.٨٢	٥/ لا يوجد نظام زمني (Time System) لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
٠.٨٥	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء.
٠.٨٢	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
٠.٨٠	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة+ الإنتاج
٠.٨٤	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (٧/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات المبحوثة أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨٤) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المحور الرابع: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (٨/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية	٠.٧٦
٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء	٠.٧٣
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع	٠.٧١
٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة	٠.٧٧

٠.٧٩	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
٠.٨١	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
٠.٧٦	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
٠.٧٢	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

من الجدول (٨/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الثقافة التنظيمية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٢) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: التدريب في مجال الرقابة الإدارية

جدول رقم (٩/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

العبارات	ألفا كرنباخ
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	٠.٨٨
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة	٠.٧٨
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٨٠
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٠.٨٦
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٠.٨٣
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٠.٨٠
اجمالي العبارات	٠.٨٨

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

من الجدول (٩/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التدريب في مجال الرقابة الإدارية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٨٨) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس: الهياكل التنظيمية

جدول رقم (١٠/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور السادس

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين	٠.٧٩
٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها	٠.٧٦
٣/ تركز الرقابة الإدارية على تطبيق أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٠.٨٥
٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء	٠.٧٨
٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء	٠.٨١
٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء	٠.٨٣
٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية	٠.٧٩
اجمالي العبارات	٠.٨١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

من الجدول (١٠/٣) نتائج اختبار الثبات نجد أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الهياكل التنظيمية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات

سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨١) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة السادس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد أنه إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فروض الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، و إذا تجاهلنا هذا الشرط و طبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. و للتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov:

ويوضح الجدول رقم (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فروض الدراسة:

#### جدول رقم (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة:

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج	٢٦٧.٠	٠.٠٠٠٠
تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة	٢٨٦.٠	٠.٠٠٠٠
أسلوب الرقابة المتبعة حالياً في المشروعات موضع الدراسة	٢٤٧.٠	٠.٠٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٢٩٩.٠	٠.٠٠٠٠
التدريب في مجال الرقابة الإدارية	٢٥٦.٠	٠.٠٠٠٠
الهيكل التنظيمية	٣٤٥.٠	٠.٠٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م.

من الجدول (١١/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي نجد أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة أكبر من (٥%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فروض الدراسة.

#### سادساً: تطبيق إستبانه الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بالاتصال على أفراد العينة لبدء مشوار توزيع الاستمارات في المجتمع موضع الدراسة حيث قابل الباحث أعضاء عينة الدراسة وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. و وجد الباحث تعاوناً كبيراً من أفراد العينة، وقد تم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانه للوحدات المبحوثة يوضح أسئلة الدراسة وأهدافها.

وبعد جمع الاستمارات قام الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المبحوثين لأداة الدراسة، إلى تدقيق البيانات والمعلومات في الجداول التي تم إعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (١,٢,٣,٤,٥) على الترتيب.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

١/ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

٢/ إدخال بيانات استمارات الإستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١)- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الإستبانه وذلك باستخدام كل من: أ-

اختبار الصدق الظاهري.ب- معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس

الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة.



## (٢)- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو يعتبر إختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة.

(٣)- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:-

أ- التوزيع التكراري لعبارات فقرات الإستبانة:-

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب- الوسط الحسابي الموزون:-

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، و هو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يُعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج- الانحراف المعياري:

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(٣)-اختبار (كاي تربيع)

و تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية). أما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأولية:

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية وذلك من خلال توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

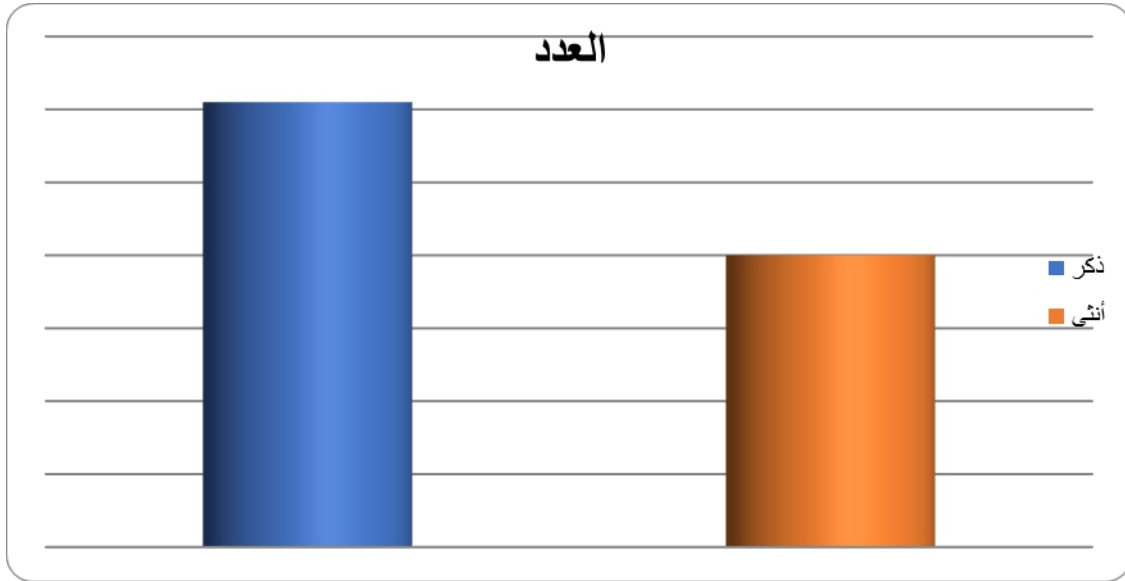
### ١. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (١٢/٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	٦١	٦٠,٤
أنثى	٤٠	٣٩,٦
المجموع	١٠١	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

شكل رقم (١/٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع



يتضح من الجدول (١٢/٣) والشكل رقم (١/٣) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٤) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٣٩,٦) % من إجمالي العينة المبحوثة حيث أن طبيعة العمل في المجال الزراعي تتناسب الذكور أكثر من الإناث.

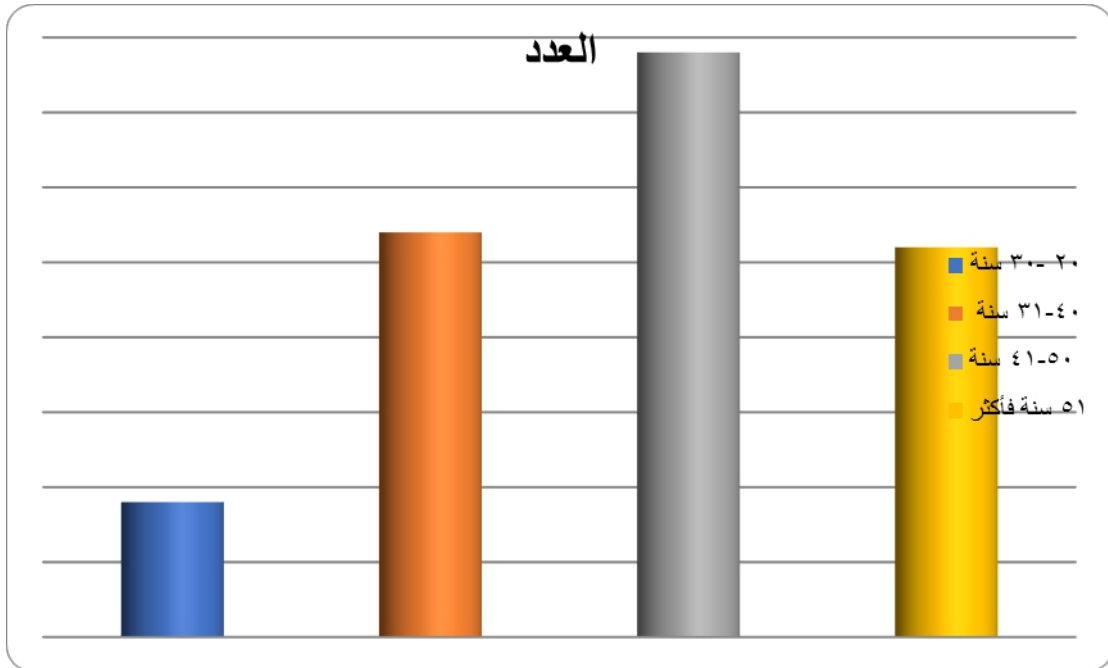
## ٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (١٣/٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
٢٠ - ٣٠ سنة	٩	٨,٩
٣١ - ٤٠ سنة	٢٧	٢٦,٧
٤١ - ٥٠ سنة	٣٩	٣٨,٦
٥١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٧
المجموع	١٠١	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (١٣/٣) والشكل رقم (٢/٣) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٤١-٥٠) حيث بلغت نسبتهم (٣٨,٦) % ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (٣١-٤٠ سنة) بنسبة (٢٦,٧) % ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٥,٧) % ثم أخيراً أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠ - ٣٠ سنة) بنسبة (٨,٩) % أي أن ٩١% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (٣١) سنة و (٥٠) سنة فأكثر و عامل السن له دور في أن الكبار يقدرون دور الرقابة أكثر من الصغار و العكس صحيح.

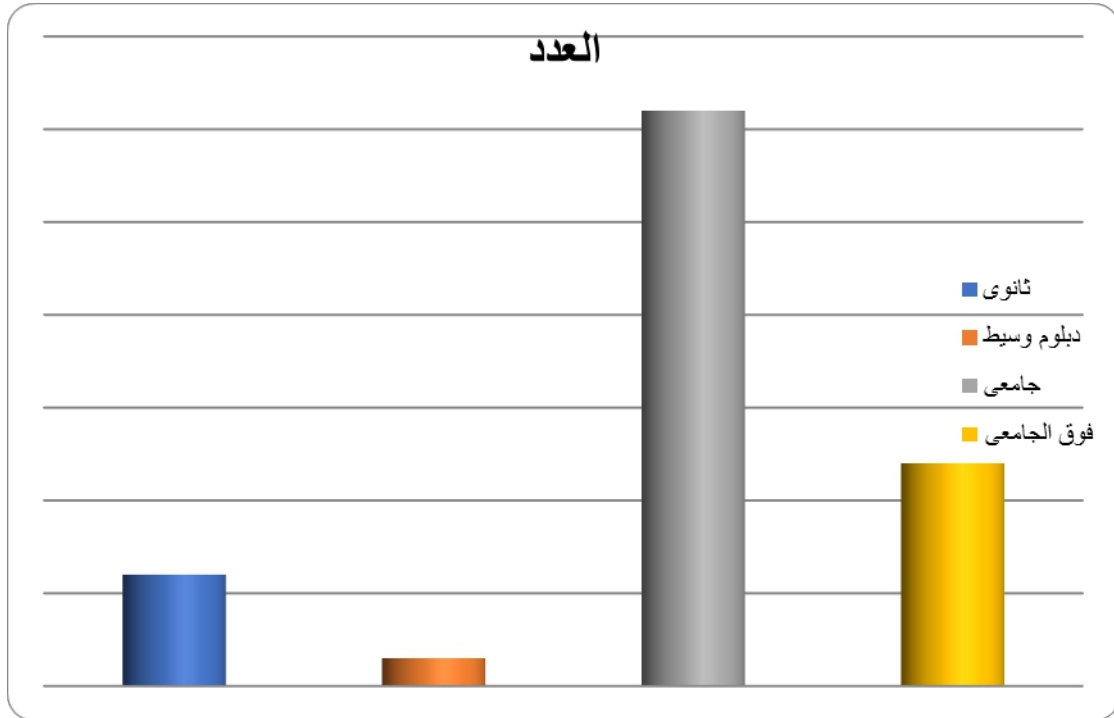
٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٤/٣) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	١٢	١١,٩
دبلوم وسيط	٣	٣
جامعي	٦٢	٦١,٤
فوق الجامعي	٢٤	٢٣,٨
المجموع	١٠١	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

حوالي ٨٥% من المستجوبين من حملة المؤهل الجامعي و بالتالي فهم أكثر إدراكاً لأساليب الرقابة المناسبة من غيرهم، و بالتالي يعتمد عليهم في تقييم دور الرقابة المطبقة.  
شكل رقم (٣/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (١٤/٣) والشكل رقم (٣/٣) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (٦١,٤) % ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي ( )

(٢٣,٨) %، أما المستويات التعليمية الأخرى ( ثانوي ودبلوم وسيط) فقد بلغت نسبتهم في العينة (١٤,٩) % من إجمالي العينة المبحوثة.

#### ٤/ توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

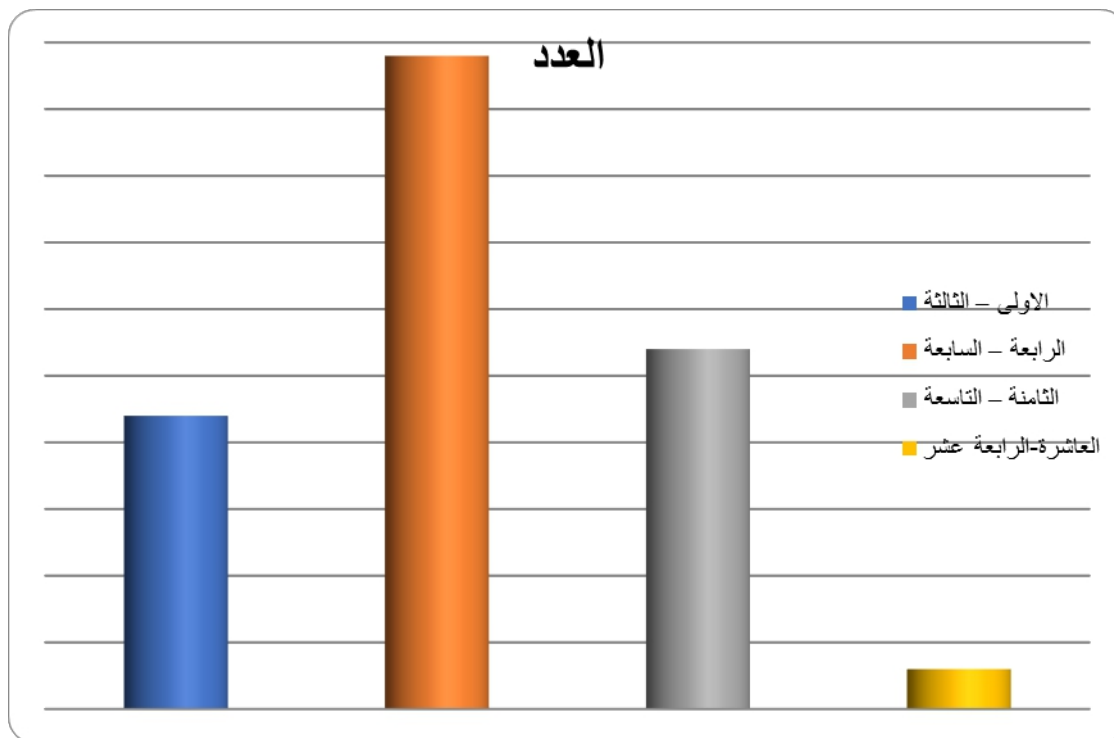
جدول رقم (١٥/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
الأولى - الثالثة	٢٢	٢١,٨
الرابعة - السابعة	٤٩	٤٨,٥
الثامنة - التاسعة	٢٧	٢٦,٧
العاشرة-الرابعة عشر	٣	٣
المجموع	١٠١	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

حوالي ٧٠% من المبحوثين من الدرجات القيادية و هم بحكم الخبرة الواسعة و الممارسة الطويلة للعمل يدركون حجم الفجوة الرقابية بالمشروعات المبحوثة لذلك كانت استجاباتهم ايجابية للفقرات التي طرحت بالإستبانة حول هذا الموضوع.

#### شكل رقم (٤/٣) توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدرجة الوظيفية



يتضح من الجدول (١٥/٣) والشكل رقم (٤/٣) أن غالبية أفراد العينة من الدرجات الوظيفية (الرابعة - السابعة) حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٥) % ثم في المرتبة الثانية (الثامنة - التاسعة) بنسبة (٢٦,٧) % ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة من الدرجات الوظيفية (الأولى - الثالثة) بنسبة (٢١,٨) % ثم أخيراً (العاشرة - الرابعة عشر) بنسبة (٣) %.

#### ٥/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

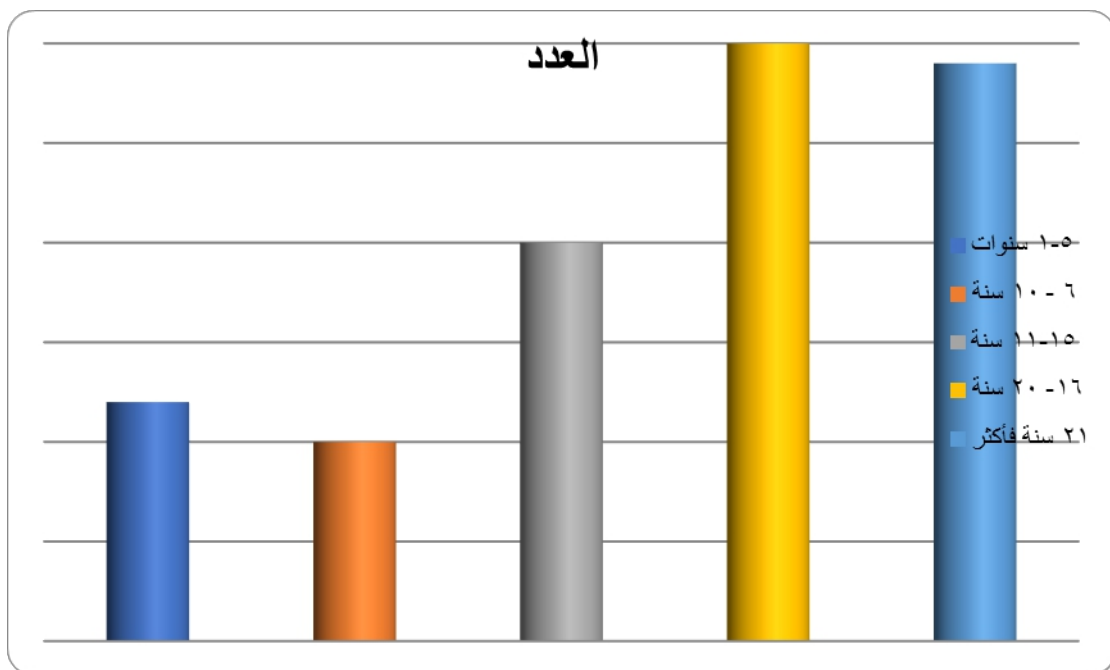
جدول رقم (٣/ ١٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
٥-١ سنوات	١٢	١١,٩
٦ - ١٠ سنة	١٠	٩,٩
١١-١٥ سنة	٢٠	١٩,٨
١٦ - ٢٠ سنة	٣٠	٢٩,٧
٢١ سنة فأكثر	٢٩	٢٨,٧
المجموع	١٠١	١٠٠%

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م.

حوالي ٨٨% من أفراد العينة خبراتهم أكثر من ستة سنوات و الخبرة ذات أثر كبير في القدرة علي الوصول للحكم علي الأشياء و عليه فإن استجاباتهم الإيجابية لعبارات الاستبانة كانت نتاج طبيعي لهذا النوع من الخبرة.

شكل رقم (٣/٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٣/ ١٦) والشكل رقم (٣/٥) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٦-٢٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٢٩,٧) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (٢٨,٧) % ثم في المرتبة الثالثة (١١-١٥ سنة) بنسبة (١٩,٨) % ثم أخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٦-١٠ سنة) بنسبة (٩,٩) % من إجمالي العينة المبحوثة.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة الأساسية و مناقشة الفروض

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

١/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

٢/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (٣) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) على عدد مكونات المقياس =  $(1+2+3+4+5) / (10/5) = 5$  (٣=). حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

#### عرض وتحليل بيانات المحور الأول:العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المشروعات المبحوثة:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (١٧/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٦٩	٦٨.٣	٢٧	٢٦.٧	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو	٤٤	٤٣.٦	٣٩	٣٨.٦	٩	٨.٩	٩	٨.٩	٩	٨.٩



أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
										الإرشاد الزراعي للمزارعين
٢	٢	٦	٥.٩	١٢	١١.٩	٢٧	٢٦.٧	٥٣.٥	٥٤	٣ / لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقانة وتسويق المنتجات وتطوير الأداء
١	١	١٠	٩.٩	١٣	١٢.٩	٤٥	٤٤.٦	٣١.٧	٣٢	٤ / تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين بالمشروعات المبحوثة
١	١	١٢	١١.٩	١٥	١٤.٩	٤٦	٤٥.٥	٢٦.٧	٢٧	٥ / هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
١	١	١٤	١٣.٩	٩	٨.٩	٤٠	٣٩.٦	٣٦.٦	٣٧	٦ / تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء
٠	٠	١	١	٧	٦.٩	٣٧	٣٦.٦	٥٥.٤	٥٦	٧ / تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
٠	٠	٤	٤	١٦	١٥.٨	٣٨	٣٧.٦	٤٢.٦	٤٣	٨ / تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
٠.٦	٥	٥٦	٦.٩	٨٦	١٠.٧	٢٩٩	٣٧	٤٤.٨	٣٦٢	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (١٧/٣) أن نسبة (٨١.٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٥) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٧) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية يؤدي إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (١٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية لا تهتم بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧٦.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين تؤثر سلباً على المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٦.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة تعتمد على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحده لقياس الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٩٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الإدارية التقليدية تؤثر على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية تفتقر إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥.٨) %.

## ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

### جدول رقم (١٨/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٩٢.٦%	٤.٦٣	٠.٥٧٨	١/ يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة
٥	مرتفعة جداً	٨٣.٤%	٤.١٧	٠.٩٢٨	٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين
٣	مرتفعة جداً	٨٤.٨%	٤.٢٤	٠.٩٨٧	٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية وتسويق المنتجات وتطوير الأداء
٧	مرتفعة	٧٩.٢%	٣.٩٦	٠.٩٦٨	٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة
٨	مرتفعة	٧٧.٠%	٣.٨٥	٠.٩٨٣	٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
٦	مرتفعة	٧٩.٤%	٣.٩٧	٠.٥٤٣	٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحد لقياس الأداء
٢	مرتفعة جداً	٨٩.٤%	٤.٤٧	٠.٦٧١	٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
٤	مرتفعة جداً	٨٣.٨%	٤.١٩	٠.٨٤٥	٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
	مرتفعة جداً	٨٣.٨%	٤.١٩	٠.٨١٢	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

### يتضح من الجدول رقم (١٨/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الأول أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.١٩) وبانحراف معياري (٠.٨١٢) وأهمية نسبية (٨٣.٨)٪.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤدى غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٦٣) بانحراف معياري (٠.٥٧٨) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٩٢.٦)٪.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل) بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٦٧١) وبأهمية نسبية (٨٩.٤)٪.

٣/ أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية) حيث بلغ متوسطها (٣.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٩٨٣) وأهمية نسبية بلغت (٧٧)٪.

### ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

جدول رقم (١٩/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يؤدى غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة	٦٢.٨	٢	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين	٤٢.٣	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقنية	٨٨.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وتسويق المنتجات وتطوير الأداء					
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٣.٣	٤/ تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساواة على أداء المزارعين سلباً علي المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٨.١	٥/ هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٩.٧	٦/ تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار واحد لقياس الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٧.٨١	٣	٧٩.٣	٧/ تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٧.٨١	٣	٤٠.١	٨/ تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠٠	٤٨.٩	٤	٦١.٨	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (١٩/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٦٢.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٦٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلى ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٢.٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٨٨.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

العبارة (٤.٢٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل النقانة وتسويق المنتجات وتطوير الأداء).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٦٣.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة على أداء المزارعين سلباً على المشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٥٨.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية والقيم الثقافية وسط المزارعين بالولاية).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٥٩.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة على استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحده لقياس الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٧٧.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٤٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تؤثر النظم الإدارية التقليدية على أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (٤٠.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الرقابية إلى تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة).

٩. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين الرقابة الإدارية والإنتاج).

## مناقشة الفرضية الأولى:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الأول حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الأول (٨١.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.١٩) بانحراف معياري (٠.٨١٢) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٣.٨) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

ويبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٦١.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج.

و بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

## عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

ولمعرفة آراء المبحوثين حول مدى تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة في المشروعات الزراعية المبحوثة:

### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس مدى تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:

### جدول رقم (٢٠/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة التاريخية بدلاً عن	٢٥	٢٤.٨	٤٣	٤٢.٦	٧	٦.٩	٢٤	٢٣.٨	٢	٢

العبرة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
٤٣	٤٢.٦	٤١	٤٠.٦	٩	٨.٩	٨	٧.٩	٠	٠	٠	٠
٤٥	٤٤.٦	٣٦	٣٥.٦	٨	٧.٩	١١	١٠.٩	١	١	١	١
٤٤	٤٣.٦	٤٤	٤٣.٦	٥	٥	٨	٧.٩	٠	٠	٠	٠
٣٨	٣٧.٦	٤١	٤٠.٦	١٣	١٢.٩	٦	٥.٩	٣	٣	٣	٣
٣٧	٣٦.٦	٣٧	٣٦.٦	٢١	٢٠.٨	٥	٥	١	١	١	١
٣٦	٣٥.٦	٤٧	٤٦.٥	٩	٨.٩	٩	٨.٩	٠	٠	٠	٠
٢٦٨	٣٧,٩	٢٨٩	٤٠,٨	٧٢	١٠,٢	٧١	١٠,١	٧	١	١	١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٠/٣) أن نسبة (٧٨,٧) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,١)



٠%، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠,٢) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٦٧.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تعتمد على الرقابة التاريخية بدلا عن الرقابة المستمرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٣.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن المشروعات المبحوثة تفتقر إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى التطوير والحداثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٨.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة يؤثر سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٣.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية المتبعة لا تشمل على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٨) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٨٢.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢١/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٧	مرتفعة	٧٢.٨%	٣.٦٤	٠.٦٥٤	١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعيدة (التاريخية) بدلا عن الرقابة المستمرة
٢	مرتفعة جدا	٨٣.٦%	٤.١٨	٠.٨٩٨	٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات
٣	مرتفعة جدا	٨٢.٤%	٤.١٢	٠.٧٨٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة
١	مرتفعة جدا	٨٤.٤%	٤.٢٢	٠.٨٧٠	٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٥	مرتفعة جدا	٨٠.٨%	٤.٠٤	٠.٨٨٧	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة جدا	٨٠.٦%	٤.٠٣	٠.٩٣٢	٦/ لا تشتمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
٤	مرتفعة جدا	٨١.٨%	٤.٠٩	٠.٨٩٥	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
	مرتفعة جدا	٨١%	٤.٠٥	٠.٨٤٦	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢١/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الثاني أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (مدي تطبيق

الأساليب الرقابية الحديثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤٦) وأهمية نسبية (٨١) % .

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٢) بانحراف معياري (٠.٨٧٠) وبأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٤.٤) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٨٩٨) وبأهمية نسبية (٨٣.٦) %

٣/ أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٦٥٤) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨) % .

ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة.

جدول رقم (٢٢/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة التاريخية بدلاً عن الرقابة المستمرة	٥٢.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات	٤٤.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحدثة ولا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة	٧٢.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٤/ يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة	٥٥.٨	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٤.٢	٥/ يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٧.٦	٦/ لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٤٤.٢	٧/ تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٥.٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧  
يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٢) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٥٢.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة على الرقابة البعدية (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٤.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تفتقر المشروعات المبحوثة إلى وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد على اتخاذ القرارات).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٧٢.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى التطوير والحداثة و لا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب وتطبيقاته في مجال الزراعة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٥٥.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على

العبرة (يؤدى ضعف الرقابة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة الخامسة (٦٤.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت وخرائط الجودة سلباً على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٦. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة السادسة (٥٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة على مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل والمشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى).

٧. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة السابعة (٤٤.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبرة (تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلى بث ونشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء).

٨. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع العبارات (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (مدي تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة).

#### مناقشة الفرضية الثانية:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثاني حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثاني (٧٢.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً، ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات المبحوثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٠٥)

بانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨١)٪، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات. وبيّن الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات.

و بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر على أداء المشروعات) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

### عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

#### أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

ولمعرفة آراء المبحوثين حول أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة حالياً في المشروعات الزراعية المبحوثة:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة حالياً في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (٢٣/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	١٣.٩	١٤	٧.٩	٨	٤١.٦	٤٢	٣٥.٦	٣٦	١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء	
٠	٧.٩	٨	٥	٥	٣٨.٦	٣٩	٤٨.٥	٤٩	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها	
١	١٠.٩	١١	١٠.٩	١١	٤٤.٦	٤٥	٣٢.٧	٣٣	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق	

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
										اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
٢	٢	١١.٩	١٢	١٢.٩	١٣	٣٩.٦	٤٠	٣٣.٧	٣٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٢	٢	٢١.٨	٢٢	١٢.٩	١٣	٣٦.٦	٣٧	٢٦.٧	٢٧	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
٢	٢	٩.٩	١٠	١٠.٩	١١	٤٣.٦	٤٤	٣٣.٧	٣٤	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء
٠	٠	٨.٩	٩	١٢.٩	١٣	٣٨.٦	٣٩	٣٩.٦	٤٠	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
١	١	٤	٤	٦.٩	٧	٤٤.٦	٤٥	٤٣.٦	٤٤	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج
١.١	٩	١١.١	٩٠	١٠	٨١	٤١	٣٣١	٣٦.٨	٢٩٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٣/٣) أن نسبة (٧٧.٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٢) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٧٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على فقرة: **يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٧.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن **نظام الرقابة الإدارية الحالي يفتقر إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٧٧.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **الرقابة الإدارية الحالية تقوم على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠,٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة لا يتفق مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أنه **لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٧.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن **نظام الرقابة الحالي يفتقر إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٧٨.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن **أسلوب الرقابة المتبع حالياً لا يقوم على تخطيط استراتيجي واضح** بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٩) %.



٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) أن نسبة (٨٨,٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية يؤدي إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٨) %.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. جدول رقم (٢٤/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٥	مرتفعة	٧٩.٤ %	٣.٩٧	٠.٨٧٦	١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء
١	مرتفعة جداً	٨٥.٦ %	٤.٢٨	٠.٨٨٤	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها
٤	مرتفعة	٧٩.٦ %	٣.٩٨	٠.٩٨٤	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
٧	مرتفعة	٧٨.٢ %	٣.٩١	٠.٦٥٤	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
٨	مرتفعة	٧٢.٨ %	٣.٦٤	٠.٨٧٦	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة	٧٩.٢ %	٣.٩٦	٠.٧٥٤	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء
٣	مرتفعة جداً	٨١.٨ %	٤.٠٩	٠.٩٣٩	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
٢	مرتفعة جداً	٨٥.٢ %	٤.٢٦	٠.٨٣٢	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج

اجمالي العبارات	٠.٨٤٩	٤.٠١	٨٠.٢	مرتفعة جدا
-----------------	-------	------	------	------------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٤/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الثالث أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية (٨٠.٢)%

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٨) بانحراف معياري (٠.٨٨٤) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٨٥.٦)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج) بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٨٣٢) وبأهمية نسبية (٨٥.٢)%.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا يوجد نظام زمني (Time System) لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٦) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨)%.

ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة.

جدول رقم (٢٥/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء	٦٣.٤	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٥٧.٨	٢/ يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٥.١	٣/ تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥١.١	٤/ لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٣٥.٣	٥/ لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦٢.٢	٦/ يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٣٢.٥	٧/ لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٩٨.٣	٨/ يؤدي عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٨.٢	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٥) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٦٣.٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يعتمد القائمون على الرقابة في المشروعات المبحوثة على التقييم الشخصي للأداء).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٥٧.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلى الناحية التطبيقية والعلمية للرقابة وخطوات القيام بها).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٦٥.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تقوم الرقابة الإدارية الحالية على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٥١.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية والمحاسبية الحديثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٣٥.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا توجد مرجعية لضبط الرقابة على أداء الآلات والمعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٦٢.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يفتقر نظام الرقابة الحالي إلى التركيز على النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي والتمويل وأثرها على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٣٢.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً على تخطيط استراتيجي واضح).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (٩٨.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤدى عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية إلى ضعف الرقابة وارتفاع تكلفة الإنتاج).

٩. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٥٨.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على إجمالي عبارات محور (أسلوب الرقابة المتبعة في المشروعات المبحوثة).

### مناقشة الفرضية الثالثة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثالث حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثالث (٧٧.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٨٤٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨١) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

ويبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت (أن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لا يتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

### عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

#### الثقافة التنظيمية:

ولمعرفة آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية في المجتمع موضع الدراسة:

#### جدول رقم (٢٦/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٠	٠	٨.٩	٩	١١.٩	١٢	٤٦.٥	٤٧	٣٢.٧	٣٣	١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية
٥	٥	٢٠.٨	٢١	١١.٩	١٢	٢٨.٧	٢٩	٣٣.٧	٣٤	٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء.
٢	٢	٥.٩	٦	٧.٩	٨	٤٨.٥	٤٩	٣٥.٦	٣٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع.
٣	٣	١٨.٨	١٩	١٠.٩	١١	٤٣.٦	٤٤	٢٣.٨	٢٤	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
١	١	٨.٩	٩	٦.٩	٧	٤٦.٥	٤٧	٣٦.٦	٣٧	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
٠	٠	٤	٤	٩.٩	١٠	٣٧.٦	٣٨	٤٨.٥	٤٩	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
١	١	١٣.٩	١٤	١٠.٩	١١	٣٩.٦	٤٠	٣٤.٧	٣٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
										المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
١.٧	١٢	١١.٦	٨٢	١٠	٧١	٤١.٦	٢٩٤	٣٥.١	٢٤٨	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٦/٣) أن نسبة (٧٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٣) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٧٩.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية الحالية تتسم بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٦٢.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة لا تساعد على تحقيق مستويات أعلى للأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٤.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٧.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٦٧.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية تتسم بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٨٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية المتبعة لا تشمل على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٦.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الإدارية المتبعة تفتقر إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٧٤.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة لا تراعى غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) %.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (الثقافة التنظيمية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٢٧/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٤	مرتفعة جداً	% ٨٠.٦	٤.٠٣	٠.٨٨٩	١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية
٧	مرتفعة	% ٧٣.٠	٣.٦٥	٠.٦٧٥	٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء
٢	مرتفعة جداً	% ٨٣.٠	٤.١٥	٠.٨٨٧	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع
٦	مرتفعة	% ٧٣.٢	٣.٦٦	٠.٧٦٥	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
٣	مرتفعة جداً	% ٨١.٨	٤.٠٩	٠.٩٣٩	٥/ لا تشمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
١	مرتفعة جداً	% ٨٦.٢	٤.٣١	٠.٨٠٩	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
٥	مرتفعة	% ٧٨.٦	٣.٩٣	٠.٨٦٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم



					الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
	مرتفعة	٧٩.٤%	٣.٩٧	٠.٨٣٠	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٧/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الرابع أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية (٧٩.٤)%

٢/ كما يتضح أن الفقرة (تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٨٠٩) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٦.٢)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع) بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٨٧) وبأهمية نسبية (٨٣)% .

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٦٧٥) وأهمية نسبية بلغت (٧٣)% .

**ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (الثقافة التنظيمية)**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة.

**جدول رقم (٢٨/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الثقافة التنظيمية:**

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية	٣٨.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء	٢٨.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	١٢٤.٦	٣/ تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٤٧.٦	٤/ تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٨٢.٦	٥/ لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٥٥.٨	٦/ تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٥٤.٥	٧/ لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦١.٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٨) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٣٨.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٢٨.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا تساعد القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة على تحقيق مستويات أعلى للأداء).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (١٢٤.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلى ثقافة طرح المبادرات والمخاطرة والإبداع).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٤٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٨٢.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة على الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلى مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت وأثره على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٥٤.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا تراعى النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء والانتماء للعاملين بهذه المشروعات).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على إجمالي عبارات محور (الثقافة التنظيمية).

#### مناقشة الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الرابع حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الرابع (٧٦.٧) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن

الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٩٧) بانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (٧٩.٤)% ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٥٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت (الثقافة التنظيمية السائدة في المشروعات المبحوثة تؤثر سلباً على أداء هذه المشروعات) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

#### عرض وتحليل بيانات المحور الخامس

##### التدريب في مجال الرقابة الإدارية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:

##### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (٢٩/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	٦٨	٦٧.٣	٢٧	٢٦.٧	٤	٤	٢	٢	٠	٠
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات	٥٩	٥٨.٤	٣٣	٣٢.٧	٧	٦.٩	١	١	١	١

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
المبحوثة										
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	٦٤	٦٣.٤	٣٠	٢٩.٧	٥	٥	١	١	١	١
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلبا على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٥٩	٥٨.٤	٣٥	٣٤.٧	٧	٦.٩	٠	٠	٠	٠
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٢٤	٢٣.٨	٣٩	٣٨.٦	١٩	١٨.٨	١٤	١٣.٩	٥	٥
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلبا على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٥٣	٥٢.٥	٣٥	٣٤.٧	٧	٦.٩	٦	٥.٩	٠	٠
اجمالي العبارات	٣٢٧	٥٤	١٩٩	٣٢.٨	٤٩	٨.١	٢٤	٣.٩	٧	١.٢

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٢٩/٣) أن نسبة (٨٦.٨) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.١) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.١) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب يؤثر على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٤) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٩١.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن فعالية الرقابة الإدارية ترتبط بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٩٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن ضعف التدريب في الرقابة الإدارية يؤدي إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٩٣.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤثر سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٢.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٨) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب يؤثر سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٩) %.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (التدريب في مجال الرقابة الإدارية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (٣٠/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٩١.٨%	٤.٥٩	٠.٦٦٣	١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة
٤	مرتفعة جداً	٨٩.٢%	٤.٤٦	٠.٧٥٥	٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة
٢	مرتفعة جداً	٦.٩٠%	٤.٥٣	٠.٧٢٨	٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة

٣	مرتفعة جدا	٩٠.٢%	٤.٥١	٠.٦٢٦	٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة
٦	مرتفعة	٧٢.٤%	٣.٦٢	٠.٥٤٣	٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي
٥	مرتفعة جدا	٨٦.٨%	٤.٣٤	٠.٨٥١	٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة
	مرتفعة جدا	٨٦.٨%	٤.٣٤	٠.٦٩٤	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣/٣٠) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الخامس أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (التدريب في مجال الرقابة الإدارية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٦٩٤) وأهمية نسبية (٨٦.٨) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٥٩) بانحراف معياري (٠.٦٦٣) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (٩١.٨) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة) بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٨) وبأهمية نسبية (٩٠.٦) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٥٤٣) وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٤) %.

**ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (التدريب في مجال الرقابة الإدارية)**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية.

جدول رقم (٣١/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور التدريب في مجال الرقابة الإدارية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة	١١١.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
٢/ ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة	١٢٧.٧	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٣/ يؤدي ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة	١٤٧.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٤/ يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة	٤٠.٢	٢	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
٥/ إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي	٣١.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
٦/ يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة	٦٢.١	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٨٦.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣١/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (١١١.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب على مستوى الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (١٢٧.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٤٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة).



٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (١٤٧.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤدى ضعف التدريب في الرقابة الإدارية إلى عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٤٠.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً على مستوى جودة الأداء في المشروعات المبحوثة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٣١.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد الزراعي).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٦٢.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم مساندة واهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٨٦.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على اجمالى عبارات محور(التدريب في مجال الرقابة الإدارية).

#### مناقشة الفرضية الخامسة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الخامس حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الخامس (٨٦.٨) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في

استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٣٤) بانحراف معياري (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٦.٨)% ، و مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٨٨.٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت (عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدنى الأداء في المشروعات المبحوثة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

#### عرض وتحليل بيانات المحور السادس

#### الهيكل التنظيمية:

ولمعرفة آراء المبحوثين حول الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة تم إتباع الخطوات التالية:-

#### أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة في المجتمع موضع الدراسة:-

#### جدول رقم (٣٢/٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٠	٠	٥	٥	١٣.٩	١٤	٣٨.٦	٣٩	٤٢.٦	٤٣	١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين
٠	٠	٧.٩	٨	٩.٩	١٠	٤٩.٥	٥٠	٣٢.٧	٣٣	٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
										تطبيقها
١	١	٦.٩	٧	١١.٩	١٢	٣٨.٦	٣٩	٤١.٦	٤٢	٣/ تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
٠	٠	٤	٤	٨.٩	٩	٣٣.٧	٣٤	٥٣.٥	٥٤	٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء
٠	٠	٥.٩	٦	١١.٩	١٢	٤٢.٦	٤٣	٣٩.٦	٤٠	٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
١	١	١	١	٩.٩	١٠	٤١.٦	٤٢	٤٦.٥	٤٧	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
٠	٠	١	١	٩.٩	١٠	٣٨.٦	٣٩	٥٠.٥	٥١	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
٠.٣	٢	٤.٥	٣٢	١٠.٩	٧٧	٤٠.٥	٢٨٦	٤٣.٨	٣١٠	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣٢/٣) أن نسبة (٨٤.٣) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (الهيكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٨) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠.٩) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٨١.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣.٨) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٠.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية تركز على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٨٧.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن التقلبات المتتالية للهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية تؤثر سلباً على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٩) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٨٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة تتسم بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٨٨.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤثر سلباً على الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٩) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٨٩.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١) % أما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٨) %.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور (الهيكل التنظيمية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الهياكل التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

**جدول رقم (٣٣/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الهياكل التنظيمية**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٤	مرتفعة جداً	٨٣.٨ %	٤.١٩	٠.٨٥٦	١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين
٧	مرتفعة جداً	٨١.٤ %	٤.٠٧	٠.٨٦٣	٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها
٦	مرتفعة جداً	٨٢.٦ %	٤.١٣	٠.٩٤٥	٣/ تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
٢	مرتفعة جداً	٨٧% ٤	٤.٣٧	٠.٨٠٨	٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء
٥	مرتفعة جداً	٨٣.٢ %	٤.١٦	٠.٨٥٧	٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
٣	مرتفعة جداً	٨٦.٢ %	٤.٣١	٠.٧٧٣	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
١	مرتفعة جداً	٨٧.٨ %	٤.٣٩	٠.٧٠٦	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
	مرتفعة جداً	٨٤.٦%	٤.٢٣	٠.٨٢٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٣٣/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة السادس أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (الهياكل التنظيمية في المشروعات الزراعية المبحوثة) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث

حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢٩) وأهمية نسبية (٨٤.٦) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٩) بانحراف معياري (٠.٧٠٦) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٧.٨) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٠٨) وبأهمية نسبية (٨٧.٤) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها) حيث بلغ متوسطها (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٨٦٣) وأهمية نسبية بلغت (٨١.٤) %.

#### ثالثاً: اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور (الهياكل التنظيمية)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الهياكل التنظيمية.

جدول رقم (٣٤/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الهياكل التنظيمية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين	٤١.٢	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها	٤٧.٦	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٧١.٢	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً على الأداء	٦٤.١	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة	٤٢.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

					والمراقف الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	١٠٠.٧	٦/ يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء
وجود فروق	٠.٠٠٠	٧.٨١	٣	٦٦.٢	٧/ جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية
وجود فروق	٠.٠٠٠	٩.٤٨	٤	٦١.٩	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧م

يتضح من الجدول رقم (٣٤/ ٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٤١.٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلى نظم إدارية منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين وتدريب وترقية العاملين).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٧.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٧١.٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تركز الرقابة الإدارية على أسلوب القيادة الاتوقراطية وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٦٤.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٤٢.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة والمرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (١٠٠.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣١) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً على الأداء).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (٦٦.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلى خفض فاعلية الرقابة الإدارية).

٨. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٦١.٩) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على اجمالى عبارات محور (الهياكل التنظيمية).

#### مناقشة الفرضية السادسة:

يتضح من الجدول رقم (٤/٢٠) أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة السادس حيث نجد أن إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور السادس (٨٤.٣) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جداً ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء بالمشروعات المبحوثة .

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢١) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في



استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٢٣) بانحراف معياري (٠.٨٢٩) وأهمية نسبية مرتفعة جداً مقدارها (٨٤.٦)% ، و مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء.

وبين الجدول رقم (٤/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٦١.٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جداً و مما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة السادسة والتي نصت (الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة تتسم بالجمود والبساطة مما يؤثر سلباً على الأداء) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

## الخاتمة:-النتائج و التوصيات:

### أولاً: النتائج:-

أكدت الدراسة الآتي:

- ١- أن إدارة المشروعات المبحوثة لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف
- ٢- أكدت نتائج الدراسة أن غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية أدى إلي ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة
- ٣- كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم نقاط ضعف المشروعات المبحوثة هو عدم وجود خطة إستراتيجية بهذه المشروعات يتم الاستناد إليها في اشتقاق معايير رقابية .
- ٤- أظهرت النتائج أن عدم وجود رؤية و رسالة واضحة للمشروعات المبحوثة يتم علي ضوءها تحديد الأهداف و وضع الخطط و البرامج قاد إلي خلق إحساس لدي العاملين بعدم وجود رابط يعزز الولاء و الانتماء لهذه المشروعات و ذلك من خلال وجود فكرة و فهم مشترك حول هوية المشروعات المبحوثة.
- ٧- كما أظهرت الدراسة أن نظام الرقابة الإدارية الحالي بالمشروعات المبحوثة يفتقر إلي الناحية التطبيقية و العلمية للرقابة و خطوات القيام بها.
- ٨- كما أكدت نتائج الدراسة أن نزاعات الأراضي حول ملكية الأرض الزراعية و حيازتها تشغل حيزاً كبيراً من جهد المسؤولين و وقتهم و تعوق عملية تطوير هذه المشروعات.
- ٩- كما أكدت نتائج الدراسة أن عدم وجود قواعد بيانات معتمدة يؤثر سلباً علي اتخاذ القرارات بالمشروعات المبحوثة.
- ١٠- أكدت الدراسة أن النظم الإدارية المتبعة بالمشروعات المبحوثة تفتقر إلي مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت، و المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف و أثرها علي ترقية الأداء.
- ١١- كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المشاريع المبحوثة لا تستخدم المقارنات المرجعية مع المشروعات الأخرى داخل السودان أو خارجه لتطوير الأداء.
- ١٢- أكدت نتائج الدراسة أن من أكبر المعضلات التي تواجه المزارعين بالمشروعات المبحوثة هو عدم وجود جمعيات تعاونية ترعي تسويق محاصيلهم و تقوم بنقل التقنية لهم و يعتمدون علي اجتهاداتهم الشخصية ذات النتائج المتواضعة.
- ١٣- أكدت نتائج الدراسة أن جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة أدى إلي خفض فاعلية الرقابة الإدارية.
- ١٤- أكدت نتائج الدراسة أن عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب في مجال الرقابة الإدارية أثر سلباً علي مستوي الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ١٥- أظهرت نتائج الدراسة أن عدم استقرار الهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة أثر سلباً علي أداء هذه المشروعات و فرص تطويرها.
- ١٦- أظهرت الدراسة أن ضعف التدريب لكوادر الرقابة الإدارية أدى إلي عدم تحسين مستويات الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ١٧- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك اختلال و عدم توازن بين الجدارات المتوفرة علي مستوي القيادة العليا و بين حجم المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم.
- ١٨- كما أكدت نتائج الدراسة بأن هناك نقصاً في الموارد البشرية المؤهلة و المتخصصة في الجانب الزراعي بالمشروعات المبحوثة مع وجود كم هائل من الكوادر المساعدة.

## ثانياً:- التوصيات

### أ- توصيات عامة:

- ١- تشجيع التوسع في زراعة المحاصيل ذات العائد الاقتصادي المرتفع مثل: الفواكه، الموالح، و التمور و الخضروات و البقوليات، و التوابل و إضافة محاصيل حديثة مثل محاصيل الزينة و المحاصيل الطبية و العطرية و في مجالات تربية الحيوان: (الألبان، المناحل، الدواجن، و الأسماك ) و ذلك بإتباع سياسات تشجيعية (سعرية - تمويلية - ضريبية)
- ٢- التدقيق في سن التشريعات المتعلقة بتنظيم ملكية الأرض و حيازتها و تفعيلها حتى يتسنى للدولة الاستفادة من الأراضي الصالحة للزراعة.
- ٣- التحول لاستخدام المنظومة الزراعية المتكاملة من خلال ادخال التصنيع الزراعي لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة في القطاع الزراعي.
- ٤- استصدار قانون للأراضي الزراعية ليغطي كل أنواع القطاع الزراعي و يضع مسئولية التصرف و الاشراف لدي وزارة الزراعة و أن يقنن أمر الحيازة و طبيعة الانتقال بالأرض و علاقات الانتاج و أن يتبع ذلك بإجراء تسويات و ما تبقي يسجل للزراعة بخصوص الأراضي الصالحة لها.
- ٥- توصي الدراسة بالاهتمام بالتدريب المستمر و التطوير و استخدام التقنيات الحديثة و وضع الترتيبات اللازمة للاستفادة من المنح الواردة من دول شرق آسيا و غيرها في المجال الزراعي.
- ٦- توصي الدراسة بوضع دليل تنظيمي يوضح مهام و مسئوليات الوحدات الإدارية المختلفة في المشاريع الزراعية الحكومية و يوضح الخطوات الإجرائية لإكمال أي عملية (Process) أو تقديم خدمة تفصيلاً و كتابة و يكون جميع المسؤولين و المختصين علي علم به و يجدد كلما دعت الحاجة لذلك.
- ٧- توصي الدراسة بضرورة استصحاب استخدام تقنية المعلومات في نظم المعلومات الإدارية لتحديث و تطوير نظم الرقابة في المجال الزراعي.
- ٨- توصي الدراسة بإجراء مسح و تعداد زراعي دوري لمعرفة مدي تقدم المشروعات الزراعية الحكومية.
- ٩- توصي الدراسة بنقل التجارب الإقليمية و العالمية في مجال إدارة الأرض و تصنيف استخداماتها لتعظيم الاستفادة من هذا المورد النادر و المحدود.

- ١٠- توصي الدراسة بتخصيص نسبة مئوية من إنفاق الدولة علي مجال البحوث الزراعية
- ١١-توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب الإدارة بالأهداف و النتائج و موازنة الأداء و إدارة الجودة الشاملة بدلاً عن الأسلوب التقليدي القائم علي الإدارة بالإجراءات.
- ١٢- توصي الدراسة بتوفير الخدمات الضرورية و البنيات الأساسية للمشاريع الزراعية من كهرباء و طرق و وسائل تخزين مناسبة.

#### ب - توصيات خاصة بالمشروعات المبحوثة:-

- ١- توصي الدراسة بوضع و تصميم نظام رقابي متخصص و حديث يتلائم مع واقع المشروعات الزراعية الحكومية و أساليب عملها و أدائها.
- ٢- توصي الدراسة بضرورة وجود سياسات زراعية مناسبة بالمشروعات المبحوثة في مجالات الخدمات الزراعية، التمويل، الارشاد الزراعي، البحوث الزراعية، التسويق...الخ لبلورة مسار ينهض بالانتاج و الانتاجية.
- ٣- توصي الدراسة بإنشاء قواعد بيانات معتمدة حتي يتسني للمشروعات المبحوثة اتخاذ قرارات راشدة مبنية علي المعرفة.
- ٤- توصي الدراسة بالاهتمام بموضوعات نقل التقانة و تحديث القطاع الزراعي بالمشروعات المبحوثة.
- ٥- توصي الدراسة بتخصيص ميزانيات لبرامج التدريب لأجهزة الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة لتعزيز الدور الرقابي،
- ٦- توصي الدراسة بتبني الثقافة الإبداعية التي تشجع علي طرح المبادرات و المخاطرة و الإبداع و إفراح المجال لإطلاق القدرات الكامنة للاستفادة منها في تطوير الأداء بالمشروعات المبحوثة.
- ٧- توصي الدراسة بأن تكون لكل مشروع من المشروعات موضع الدراسة خطة إستراتيجية واضحة و محددة يتم الاهتمام بها بحسبانها تشكل رقابة مسبقة و مرجعية في اشتقاق الخطط التفصيلية و التي يتم علي ضوءها تحديد المعايير أو الأهداف الرقابية.
- ٨- توصي الدراسة بمراعاة أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية العلمية الحديثة: مثل مفهوم إدارة الوقت، تبني نظام المقترحات، تحديد الموظف المثالي (موظف الشهر) و مكافأته تشجيعاً للتنافس باتجاه تطوير الأداء بالمشروعات المبحوثة.

٩- توصي الدراسة بتكوين جمعيات إنتاجية و تعاونية لتسويق منتجات المزارعين بالمشروعات المبحوثة و مساعدتهم علي نقل التقنية.

١٠-توصي الدراسة بان يستند النظام الرقابي بالمشروعات المبحوثة علي الناحية العلمية التطبيقية للرقابة و خطوات القيام بها.

١١- توصي الدراسة المشروعات المبحوثة بإجراء المقارنات مع المشروعات الزراعية داخل و خارج السودان و الاستفادة من تجارب الآخرين.

١٢- توصي الدراسة بإعادة النظر في الهياكل الهرمية التقليدية بالمشروعات المبحوثة بهياكل مرنة تستجيب لاستخدام تطبيقات المعطيات التقنية الحديثة و الاستفادة من مخرجاتها.

١٣-توصي الدراسة باستخدام نظم معلومات إدارية محوسبة بالمشروعات المبحوثة.

١٤- توصي الدراسة بأن تركز الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة علي الأنشطة الحرجة كالإرشاد الزراعي و التمويل.

١٥- توصي الدراسة بضرورة توفر مساندة و اهتمام الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة بالتدريب و تمويله.

١٦ - توصي الدراسة بإنشاء وحدات الجودة، الإرشاد الزراعي، البحوث و التطوير و التدريب بهذه المشروعات.

### ج- توصيات لبحوث أخرى:

١- إجراء دراسات في مجالات قوانين تنظيم و حيازة و ملكية الأرض و تصنيف

استخداماتها: (دراسة مقارنة: محلياً و إقليمياً و عالمياً).

٢- أثر استخدام نظام المتابعة و التقييم كاتجاه علمي و معاصر للرقابة علي أداء

المشاريع الزراعية الحكومية

٣- التعداد الزراعي و أثره علي تطوير أداء القطاع الزراعي

٤- المقارنة بين دور الرقابة الادارية في القطاعين العام و الخاص بالتركيز علي

المشروعات الزراعية الحكومية

# المراجع

## المراجع العربية

### -القرآن الكريم

### -السنة النبوية الشريفة

### -الكتب

- ١- أحمد ابراهيم ابو سن، الإدارة في الاسلام (الطبعة الخامسة)، الخرطوم، دار الثقافة للطباعة و النشر، ١٩٩٣م.
- ٢- أحمد ابراهيم أبو سن، و د. حسن صادق حسن عبد الله ، نظريات التنظيم الإداري (الطبعة الأولى)، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٢ م.
- ٣- الفيروز آيادي، القاموس المحيط، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١ م )
- ٤- أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة ، القاهرة ، دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م .
- ٥- أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت ، الدار الجامعية، ١٩٩٩م.
- ٦- أبوبكر مصطفى بعيرة، مبادئ الادارة، المفاهيم و التطبيقات (الطبعة السادسة)، بنغازي (ليبيا)، دار الفضيل للنشر و التوزيع، ، ٢٠٠٤.
- ٧- المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال: أسس و وظائف ، (عمان ، مكتبة عمان ، ١٩٧٤م.
- ٨- الطويل، محمد علي، الادارة المعاصرة، المدخل - المشاكل - الكفاءة (القاهرة ، دار الفرجالي ، ١٩٩٠ م).
- ٩- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ و التطبيقات الحديثة)، ترجمة: دعبد القادر محمد عبد القادر، الرياض، دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م.
- ١٠- جاك ميريديث و صمويل مانتل ، إدارة المشروعات (الطبعة العربية الأولى ) ، ترجمة : دم . سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ١٩٩٩م
- ١١- جيمس هجينز و عبد الرحمن توفيق، مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، (الطبعة الثانية)، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٤م.
- ١٢- زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الإدارية، (الطبعة الثانية)، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ٢٠٠٩م.
- ١٣- سعيد الحكيم، الرقابة علي أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم الوضعية (الطبعة الثانية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧م.
- ١٤- سامي جمال الدين، الادارة العامة : التعريف بالادارة العامة - التخطيط و التنظيم الاداري، القيادات الادارية (الطبعة الاولى)، الاسكندرية، منشأة المعارف، ٢٠٠٦م.
- ١٥- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الادارة، الاسكندرية، مكتبة و مطبعة الاشعاع، ١٩٩٧م.
- ١٦- سيد محمود الهواري، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن ٢١: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس (الطبعة الأولى)، مكتبة بيروت، ٢٠٠٨م
- ١٧- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(الطبعة الأولى)، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ٢٠١٠م

- ١٨- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر )، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣م
- ١٩- علي السلمي، الادارة العامة، القاهرة ، مكتبة غريب ،(بدون تاريخ)،
- ٢٠- عمر احمد عثمان المقلي، ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية (الطبعة الأولى )، الخرطوم، دار الأصالة للصحافة و النشر و الانتاج الإعلامي، ١٩٩٦م.
- ٢١- عبد الفتاح الصحن، فتحي حسن السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، (الاسكندرية:الدار الجامعية ، ٢٠٠٤م).
- ٢٢- علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، القاهرة، دار غريب للطباعة، بدون تاريخ.
- ٢٣-علي الشراوي، التنظيم، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، ١٩٩٢م.
- ٢٤- عبد العزيز امين حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ،القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ٢٠٠١م.
- ٢٥- علي السلمي، المتابعة و تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، مركز البحوث الدراسية، ١٩٧٠م.
- ٢٦- علي العربي و عبد المعطي سيف، إدارة المالية العامة، عمان، بدون مكان نشر أو ناشر.
- ٢٧-عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة العامة، بدون ناشر أو مكان نشر، ١٩٩٠م
- ٢٨-عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨م
- ٢٩-علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم(الطبعة ١٧)، بدون مكان نشر أو ناشر، ١٩٨٧م.
- ٣٠- عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (ندوات و مؤتمرات)، ٢٠٠٠م.
- ٣١- عبد الباري درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، المنشأة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٣م
- ٣٢- علي شريف، مبادئ الادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ١٩٩٣م.
- ٣٣- علي شفيق، الرقابة الادارية علي أعمال الادارة في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة (الرياض)، ١٤٢٢هـ ، الموافق : ٢٠٠٢م
- ٣٤- علي عباس، الرقابة الادارية، جامعة عمان الاهلية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم العلوم المالية و الادارية.(بدون تاريخ)
- ٣٥- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية (الطبعة الأولى)، ١٩٨١م.
- ٣٦- عمر عفيفي و آخرون، وظائف منظمات الاعمال (الطبعة الثانية)، عمان ، دار زهدان، ١٩٩٦.
- ٣٧- علي عبد الوهاب ، زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة ، القاهرة ، شركة صادر، ٢٠٠١م.
- ٣٨- علي محمد علي خضر، أسس إدارة الأعمال المزرعية (الطبعة الأولى)، (البيضاء)، ليبيا، منشورات جامعة عمر المختار ١٩٩٥م.
- ٣٩- عبد المعطي محمد عساف و آخرون، التطورات المنهجية و عملية البحث العلمي (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م، نقلاً عن حمزة مختار و آخرون، التنمية و التخطيط و التعليم الوظيفي في البلاد العربية، القاهرة، سرس اللبان، ١٩٧٢م.
- ٤٠- عمر محمد مرشد الشويكي، مبادئ الرقابة علي أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، ١٩٨١م .
- ٤١- فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الاداري - دراسة تحليلية نقدية، (الطبعة الثانية)، دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٣م



- ٤٢- فان هورن ويراسكي، الإدارة و القيادة و التميز (الطبعة الثانية)، القاهرة، كنوز للنشر و التوزيع، ٢٠٠٩م.
- ٤٣- قحطان السيوفي، اقتصاديات المالية العامة، دمشق، دار طلاس، ١٩٨٩م
- ٤٤- كول بليز جراهام- الإبن ستيفن و. هايز ، ترجمة اللواء: محمد عبد الكريم، إدارة المنشآت العامة(الطبعة الاولى)، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٦م.
- ٤٥- محمد الفاعوري، الإدارة بالرقابة(الطبعة الأولى)، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ
- ٤٦- موسي اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الطبعة الاولى) ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر، ٢٠٠٠م.
- ٤٧- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، ٢٠٠٣م
- ٤٨- محمد أشتية و أسامة حباس، البلديات و هيئات الحكم المحلي في فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية و الاعمار، ٢٠٠٤م
- ٤٩- محمد حسين سليمان ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي (الطبعة الاولى) ، عمان، دار الجنان للنشر و التوزيع، ٢٠١٦م.
- ٥٠- محمد خير ، أساسيات إنتاج محاصيل الأعلاف، (الطبعة الرابعة) : مدني ، إدار التدريب و النشر(هيئة البحوث الزراعية) ، ١٩٩٩م
- ٥١- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال(الطبعة الاولى) ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان (الاردن) ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٥ نقلا عن: موسي المدهون و ابراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية ، ١٩٩٥
- ٥٢- محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٨٨م
- ٥٣- حمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية مقدمة المعلومات التخطيطية و اتخاذ القرارات، القاهرة، مكتبة التجارة، ١٩٧٧م، ص ٣٣٩
- ٥٤- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٠م
- ٥٥- محمد محمد ابراهيم، إعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات العربية، الاسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠١٠م
- ٥٦- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ٢٠١٤م.
- ٥٧- محمد محمود بركات و آخرين ، تقييم المشروعات الاجتماعية الريفية ، ٢٠٠٢م ، بدون ناشر او مكان نشر.
- ٥٨- محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م
- ٥٩- محمد محمود مصطفي ، علم الادارة الحديث ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الاردن (عمان) ، ٢٠١٢م - ١٤٣٣هـ ، ص ١٨-٢١
- ٦٠- محمد بن يحيى مفرح، آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية (الطبعة الثانية)، الرياض، دار العطاء للنشر و التوزيع، ١٤٣٠هـ، ص ٥
- ٦١- نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٦٢- نيكي هاييس، إدارة الفريق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م
- ٦٣- هدي سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة : القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون تاريخ.

## -المستندات العامة-

- ١- دستور جمهورية السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م
- ٢- دستور ولاية نهر النيل الإنتقالي لسنة ٢٠٠٥م
- ٣- قانون المشاريع الزراعية الحكومية لسنة ٢٠٠٦م تعديل لسنة ٢٠٠٩م
- ٤-لائحة المجلس الوطني الانتقالي المعدل حتي عام ١٩٩٣م
- ٥- الجهاز المركزي للإحصاء، الرصد الاحصائي: ١٩٩٠-٢٠٠٩م
- ٦- العرض الاقتصادي ١٩٩٤/٩٣م
- ٧- دليل إعداد الخطة الخمسية و السنوية للولايات و المحليات، وزارة شئون رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٢م

## الدراسات السابقة:

- ١- آمنة بابكر حسين، أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠١٥م.
- ٢- احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ١٤٢٤هـ الموافق ٢٠٠٣م.
- ٣- دراسة أحمد شمس الدين حسين، التخطيط و الرقابة في المؤسسات العامة (دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية ١٩٨٠-٢٠٠٧م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.
- ٤-التجاني نقطة أسوم، تقويم عمليات تخطيط مشروعات التنمية الإقليمية و تنفيذها و متابعتها في السودان (دراسة حالة ولاية جنوب كردفان(١٩٩٥-٢٠٠٥))- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.
- ٥- النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية و أثرها في ضبط الأداء الإداري ( دراسة تطبيقية علي الإدارة العامة لشرطة الجمارك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٣م ).
- ٦- ابتسام محي الدين الحضري، دراسة تاريخية للتطور الاداري لمشروع الجزيرة: ١٩٥٠-١٩٨٥م)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٦م.
- ٧- إسرائ يس عبد الفتاح يس، فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، ٢٠٠٤م.
- ٨- بشري فضل خليل، الرقابة الإدارية، المشاكل و الحلول، رسالة ماجستير غير منشورة ( دراسة حالة جامعة الخرطوم)، جامعة الخرطوم، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإتحادي، ٢٠٠٨م.
- ٩- جهاد بدر قراقيش، دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٤م.
- ١٠- جاسر عبد الرازق يعقوب النور، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م
- ١١- سعد الشريف إبراهيم، الرقابة الإدارية و أثرها في الأداء في محليات ولاية شمال كردفان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٥م.

- ١٢- سليمان محمد سليمان طه، مشكلات الرقابة في شركات خدمات البترول السودانية و نظم الحلول المقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، ٢٠٠٨م.
- ١٣- سايمون نقور اويجوك اكول، الرقابة الإدارية و دورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي (حالة وزارة المالية الاتحادية ٢٠٠١-٢٠٠٦م)- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٠م.
- ١٤- سعيد يوسف الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة : ١٤١٥ هـ. .
- ١٥- عثمان الهادي ابراهيم، دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان (دراسة تجرية شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة: (٢٠٠١-٢٠٠٦م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٩م
- ١٦- عبد المنعم جميل مصطفى، تقييم أساليب و أدوات الرقابة الإدارية و المرجعة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م
- ١٧- عبد الرحمن الزين النور، تقييم الأداء و أثره علي تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٣م
- ١٨- علي عبد الله الحاكم، دراسة حول مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات الاستراتيجية في السودان، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢م
- ١٩- عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ١٤٢٤هـ.
- ٢٠- عماد الدين عثمان محمد نور، أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٩م
- ٢١- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سائنت كليمنتس العالمية (الجمهورية العربية السورية)، ٢٠٠٩م.
- ٢٢- مسلط صالح بن ملافخ: (أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة ) رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: ١٤١٣ هـ).
- ٢٣- موسي فضل الله علي ادريس، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء المالي، (دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة - SUDATEL)- رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٨م.
- ٢٤- محمود عبد الفتاح الوشاح، تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٧م.
- ٢٥- نوال سيد احمد زين العالدين، دور التأمين الزراعي في إستقرار الإنتاج الزراعي مع مؤشرات شركة شيكان للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٤م.
- ٢٦- نعمات محمد أحمد أبة، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية (حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم: ١٩٩٣-٢٠٠٣م)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة و الحكم الاتحادي بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م.
- ٢٧- ناهض نمر محمد الخالدي، اطار مقترح لتطوير نظام الرقابة الداخلية في المصارف الاسلامية، رسالة دكتوراه غير مشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠٠٦م.

٢٨- نادر محمد يس سعد، أثر الرقابة الإستراتيجية علي الكفاءة الإنتاجية (دراسة حالة شركة سكر كنانة )، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠١٣ م ،

٢٩- فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم شاع الدين، أثر سياسة الاختيار و التعيين علي الأداء في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ٢٠١٣ م

#### التقارير الرسمية:

١- تقرير اللجنة الاستشارية العليا لاعداد برامج النفرة الخضراء، النفرة الخضراء (٢٠٠٧-٢٠١٠م)، نوفمبر ٢٠٠٦ م  
٢- تقرير وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الري بولاية نهر النيل ، وحدة التعمير و المشاريع الرائدة، منقول من مذكرات تسليم و تسلم بين مجالس ادارة المشاريع السابقة و الحالية حسب القرار الوزاري رقم (٣٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢٢ م

٣- ديوان المراجعة القومي (ولاية نهر النيل )، تقرير مراجعة حسابات مشروع الزيداب الزراعي للفترة : ٢٠١٢ م - ٢٠١٣ م

٤- سجلات وزارة الزراعة و الثروة الحيوانية و الغابات و الري، إدارة المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.

٥- الأمم المتحدة، منظمة العلوم و التربية و الثقافة، تصميم نظام للمتابعة و التقييم لخطه القطاع التربوي

٦- الجمهورية اليمنية، الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة، دليل رقابة الأداء، ٢٠٠٥م، ص ٢١-٢٨

#### المقابلات الشخصية:-

- مقابلة مع السيد / تاج السر العوض علي محمد، مدير مشروع العالياب الزراعي، بمكتبه في يوم الاثنين الموافق ٢٠١٦/٢٥/٧ م الساعة الواحدة ظهراً.

- مقابلة مع السيد فتح الرحمن العوض مصطفى مدير المشروع السابق في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٥/٢ م الساعة العاشرة صباحا بمكاتب وزارة شئون الحكم و الادارة بالدامر.

- مقابلة مع السيد / : نصرالدين محجوب، المرافب المالي للمشروع في يوم الإثنين الموافق ٢٠١٦/٩/٦ م برئاسة المشروع بالباوقه، الساعة الحادية عشر صباحاً.

- مقابلة مع مدير مشروع الزيداب الزراعي في يوم الاثنين الموافق ٢٠١٧/١/١٧ م الساعة الثالثة ظهراً.

- مقابلة مع السيد/ فاروق عبد الله بابكر مساعد(الدرجة الرابعة)، مفتش زراعي بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الأحد الموافق ٢٠١٦/٣/٢٠ م بمكاتب المشروع بالزيداب في تمام الساعة الثانية ظهراً.

- من مقابلة مع: عبد اللطيف الطاهر محمد علي محجوب، مزارع بمشروع الزيداب الزراعي، في يوم الإثنين، الموافق: ٢٠١٧/٢/٢٧ م في تمام الساعة الثانية ظهراً بمكتب إدارة التدريب بعطبرة.

#### أوراق العمل و المحاضرات و البرامج:-

١- احمد ابراهيم خليل، ورقة بعنوان: الأنماط الادارية السابقة للمشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، مقدمة لورشة عمل حول إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، الدامر، ٤ اكتوبر، ٢٠٠٩ م

٢- أستاذ أمير أبوبكر، دورة تدريبية حول تخطيط المشروعات، الخرطوم، مركز تطوير الإدارة، ١٩٩٩ م

٣- كاسر نصر المنصور الأحمدى و د.طلال عايد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي(مقاييس مقترحة)

- ٤- محمد أبو القاسم عثمان، ورقة مقدمة لمؤتمر نظام إدارة الري التشاركية للأرز للأقطار الأفريقية، مركز جاياكا (اليابان)، أغسطس ٢٠١٢م
- ٥- محمد حسين سليمان أبو صالح، محاضرة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي القومي، بقاعة جهاز الأمن و المخابرات، الدامر، في يوم ٥/٣/٢٠١٦م
- ٦- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الدورة التدريبية القومية حول اعداد و تقويم المشروعات الزراعية (محاضرة المتابعة و التقييم)، المملكة الاردنية الهاشمية (عمان)، ٢٠٠٠م.
- ٧- ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية: اكتوبر ٢٠١٠م - سبتمبر ٢٠١٣م.
- ٨- الخير حامد أبو القاسم، محاضرة بعنوان، مهارات المتابعة و التقييم، Action on disability and Development
- ٩- الشيخ محمد علي ابو حجل - رئيس اتحاد مزارعي الولاية و نائب رئيس اتحاد مزارعي السودان، نبذة تاريخية عن مشروع الزيداب الزراعي، الزيداب، أغسطس ٢٠٠٣م.
- ١٠- الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات، المنتدى الشهري مارس ٢٠٠١م - منتدى رقم (٤٧).
- ١١- عبد العظيم مصطفى أحمد - مدير مشروع الزيداب الزراعي السابق - نبذة تعريفية عن مشروع الزيداب الزراعي
- المواقع الالكترونية:-**

- ١- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها (دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي)، متاح علي موقع: <http://WWW.PDFZilla.com>
- ٢- محمد فريد الصحن، (إدارة الأعمال)، موقع ستار تايمز علي الشبكة العنكبوتية
- ٣- بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤م ، متاح علي الشبكة العنكبوتية: [WWW.ELBASSAIR.NET](http://WWW.ELBASSAIR.NET)
- ٥- عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الإدارية، مقال متاح علي الموقع: <http://WWW.Saaid.net/book/٨/١٤١٢.zip>
- ٦- فرح حسن آدم، ورقة الزراعة السودانية بين الفناء و البقاء، منشورة علي الشبكة العنكبوتية.
- ٧- مامون ابراهيم ضو البيت (ورقة الزراعة المطرية في السودان)، هيئة البحوث الزراعية (واد مدني)- نقلاً عن موقع [http://kenanonline.com/users/Sudan\\_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦](http://kenanonline.com/users/Sudan_rainfed/downloads/٦٤٧٥٦) في يوم الإثنين الموافق: ٢٦/١٢/٢٠١٦م الساعة الخامسة مساءً .

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١- Anes Lakos;Gray, Chris -٢٠٠٠,Personalized Library Portalz as an Organizational Culture Change Agent, Information Technology and Libraries,
- ٢ David Drenan,Transforming Company Culture, (١٩٩٢), London, Mc-Graw
- ٣-Dieter Muller- Praefcke, et al ,The Use of Monitoring & Evaluation in Agriculture & Rural Development Projects, Prepared under the FAO/ World Bank Cooperative Programme, FAO , ٢٠١٠

ξ-H.Schwartz;Davis,S.M.,(1981)Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics.

ο-John Bank , 1982 ,The Essence of Total Quality Management , Prentice- Hill Series of Essence of Management , London :Prentice- Hall International ,UK, Ltd.,

ϕ-Richard Caldwell, Project Design Handbook, Cooperation for Assistance and Relief Everywhere, Inc.Care USA,2002

ϕ-Richard L. Daft , 2001-Organization Theory and Design ,5 th ed., Cincinnati:South Western College Publishing,

-Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior – Richard Iswin.Inc.1997.Λ

-Tom Barton , Guidelines to Monitoring & Evaluation ,Care International Uganda -9

10.-William Taggart- Information System.An Introduction to Computers in Organizatins.Allyn and Bacqnine-1980

# الملاحق

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ / المجيب

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تعبئة إستبانة

يقوم الباحث بإذن الله بإجراء دراسة بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية

(دراسة حالة مشروعات مختارة بولاية نهر النيل)

و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الدكتوراة في الإدارة العامة من جامعة شندي لذا يرجى التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة و ذلك بإبداء الرأي بكل دقة و موضوعية لكل عبارة من عبارات الإستبانة بما تراه مناسباً، و ذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب. علماً بأن المعلومات المقدمة في الإستبانة تعتبر سرية و لن تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي فقط.

و أشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث / حسن حمد السيد



## أولاً: البيانات الأساسية

النوع :

ذكر ( ) ، أنثي ( )

العمر:

٢٠-٣٠ سنة ( ) ، ٣١-٤٠ سنة ( ) ، ٤١-٥٠ سنة ( ) ، ٥١ سنة فأكثر ( )

المستوي التعليمي:

ثانوي ( ) ، دبلوم وسيط ( ) ، جامعي ( ) ، فوق الجامعي ( ) ، أخري ( حدد )

سنوات الخبرة:

١-٥ سنة ( ) ، ٦-١٠ سنة ( ) ، من ١١-١٥ سنة ( ) ، ١٦-٢٠ سنة ( ) ،  
٢١ سنة فأكثر ( )

الدرجة الوظيفية: الأولى - الثالثة ( ) ، الرابعة - السابعة ( ) ، الثامنة - التاسعة ( ) ،  
العاشرة - الرابعة عشرة ( ) .

ثانياً: قياس محاور الإستبانة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: العلاقة بين الرقابة الإدارية و الإنتاج</b>						
١	يؤدي غياب السياسات الزراعية الواضحة بالولاية إلي ضعف الرقابة الإدارية بالمشروعات المبحوثة.					
٢	هناك قصور في دور الرقابة الإدارية نحو الإرشاد الزراعي للمزارعين.					
٣	لا تهتم الإدارة العليا بالمشروعات الزراعية بتنظيم المزارعين في تعاونيات تمكنهم من نقل التقانة و تسويق المنتجات و تطوير الأداء.					
٤	تؤثر النظم الرقابية الخاصة بمبدأ المساءلة علي أداء المزارعين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	هناك علاقة بين كفاءة النظم الرقابية و القيم الثقافية السائدة وسط المزارعين بالولاية.					
٦	تعتمد النظم الرقابية المتبعة بالمشروعات الزراعية المبحوثة علي استخدام البعد المالي (المحاسبي) كمعيار أوحد لقياس الأداء.					
٧	تؤثر النظم الإدارية التقليدية علي أداء المشروعات الزراعية الحكومية في ولاية نهر النيل.					
٨	تفتقر النظم الرقابية إلي تطبيق معايير جودة الأداء في المشروعات المبحوثة					
<b>المحور الثاني: تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة</b>						
١	تعتمد النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة علي الرقابة البعيدة (التاريخية) بدلاً عن الرقابة المستمرة.					
٢	تفتقر المشروعات المبحوثة إلي وجود قاعدة بيانات معتمدة تساعد علي اتخاذ القرارات.					
٣	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي التطوير و الحداثه و لا تستخدم التقنيات الحديثة كالحاسوب و تطبيقاته في مجال الزراعة.					
٤	يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلي انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	يؤثر عدم استخدام الأساليب الرقابية العلمية الحديثة كأسلوب بيرت و خرائط الجودة سلباً علي مستوي الأداء بالمشروعات المبحوثة.					
٦	لا تشمل الرقابة الإدارية المتبعة علي مقارنات بين أداء المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل و المشروعات في الولايات الأخرى أو المشروعات في الدول الأخرى.					
٧	تفتقر نظم الرقابة الإدارية القائمة بالمشروعات المبحوثة إلي بث و نشر الوعي بأهمية دور الرقابة الذاتية كعنصر هام للارتقاء بالأداء.					
<b>المحور الثالث: أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة</b>						
١	يعتمد القائمون علي الرقابة في المشروعات المبحوثة علي التقييم الشخصي للأداء.					
٢	يفتقر نظام الرقابة الإدارية الحالي إلي الناحية التطبيقية و العملية للرقابة و خطوات القيام بها.					
٣	تقوم الرقابة الإدارية الحالية علي مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق اللوائح و الأنظمة و الإجراءات المقررة					
٤	لا يتفق أسلوب الرقابة المتبع في المشروعات المبحوثة مع النظم الإدارية و المحاسبية الحديثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	لا توجد مرجعية لضبط الرقابة علي أداء الآلات و المعدات المستخدمة في المشروعات المبحوثة.					
٦	يفتقر نظام الرقابة الحالي إلي التركيز علي النشاطات الحرجة كالإرشاد الزراعي و التمويل و أثرها علي الأداء.					
٧	لا يقوم أسلوب الرقابة المتبع حالياً علي تخطيط استراتيجي واضح.					
٨	يؤدي عدم إتباع معايير و أسس الرقابة الإدارية العلمية إلي ضعف الرقابة و ارتفاع تكلفة الإنتاج.					
<b>المحور الرابع: الثقافة التنظيمية</b>						
١	تتسم الثقافة التنظيمية الحالية بالضعف مما يصعب دور الرقابة الإدارية.					
٢	لا تساعد القيم و العادات و الأعراف و التقاليد السائدة وسط مجتمعات المشروعات المبحوثة علي تحقيق مستويات أعلي للأداء.					
٣	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي ثقافة طرح المبادرات و المخاطرة و الإبداع.					
٥	تتسم النظم الرقابية بعدم مراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين بالمشروعات المبحوثة.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦	لا تشتمل النظم الرقابية المتبعة علي الجوانب الخاصة بتوقعات العاملين المادية والمعنوية.					
٧	تفتقر النظم الإدارية المتبعة إلي مراعاة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الوقت و أثره علي الأداء.					
٨	لا تراعي النظم الرقابية القائمة بالمشروعات المبحوثة غرس قيم الولاء و الانتماء للعاملين بهذه المشروعات.					
<b>المحور الخامس: التدريب في مجال الرقابة الإدارية</b>						
١	يؤثر عدم تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب علي مستوي الأداء بالمشروعات المبحوثة.					
٢	ترتبط فعالية الرقابة الإدارية بتوفر التدريب المناسب لكوادر المشروعات المبحوثة.					
٣	يؤدي ضعف التدريب في الرقابة إلي عدم تحسين مستويات الأداء في المشروعات المبحوثة.					
٤	يؤثر عدم توفر برامج للتدريب في مجال الرقابة الإدارية سلباً علي مستوي جودة الأداء في المشروعات المبحوثة.					
٥	إن برامج التدريب لا تأخذ في الاعتبار أهمية مجال الإرشاد					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الزراعي.					
٦	يؤثر عدم مساندة و اهتمام الإدارة العليا بالتدريب سلباً علي الأداء بالمشروعات المبحوثة،					
٧	تفتقر النظم الرقابية بالمشروعات المبحوثة إلي تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع مبادرات التطوير الذاتي.					
<b>المحور السادس: الهياكل التنظيمية</b>						
١	تفتقر الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة إلي نظم إدارية ذات منهجية واضحة فيما يتعلق بتعيين و تدريب و ترقية العاملين.					
٢	إن الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات التكنولوجية المطلوب تطبيقها.					
٣	تركز الرقابة الإدارية علي أسلوب القيادة الأوتوقراطية و عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.					
٤	تؤثر التقلبات المتتالية للهياكل التنظيمية للمشروعات المبحوثة من قبل السلطات العليا الحكومية سلباً علي الأداء.					
٥	تتسم العلاقات التفاوضية بين الإدارة العليا بالمشروعات المبحوثة و المرافق الحكومية ذات الصلة بعدم التجانس مما يؤثر سلباً علي مستوى الأداء.					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦	يؤثر عدم وجود وصف وظيفي واضح للهيكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة سلباً علي الأداء.					
٧	جمود الهياكل التنظيمية بالمشروعات المبحوثة يؤدي إلي خفض فاعلية الرقابة الإدارية.					

### ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء و عناوين محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
١	بروفيسور: أحمد ابراهيم أبو سن	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
٢	بروفيسور: محمد أدهم علي	أكاديمية السودان للعلوم
٣	بروفيسور: مير غني عبد العال حمور	جامعة الخرطوم
٤	بروفيسور: محمد فرح عبد الحليم	جامعة النيلين