



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الانسانية

دراسات عليا/ ماجستير

فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان

إعداد

الطالبة/ بدريه بنت عبدالله بن خليفة المقيمي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: إدارة تعليمية

لجنة الإشراف

الدكتور/ محمد سليمان الجرايدة رئيسا

الدكتور/ محمد العاصي عضوا الدكتور/ كاظم أحمد محمد عضوا

٢٠١٤/2013

الإهداء

إلى من زرع بداخلي حب العلم وتعجز كلماتي عن شكرهما.... أحب الناس على قلبي، والداي الكرام.

إلى رفيق دربي ومن ساندني في مشواري العلمي.... إلى أبو مريم.

إلى سندي وعوني في هذه الدنيا.... إلى إخواني وأخواتي.

إلى حبيبات قلبي وفلذات كبدي.... سراج حياتي.... مريم، سارة، لجين.

إلى كل هؤلاء.... أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، والصلاة والسلام على نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.... يسرني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور محمد سليمان الجرايدة الذي أشرف على هذه الرسالة، وأثرى علي بنصائحه وتوجيهاته السديدة طيلة مراحل إعداد الرسالة، كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول لأفراد العينة، وأوجه شكري لكل من قدم لي العون لإتمام هذا العمل... وفي الختام أتوجه بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة/ بدرية بنت عبدالله المقيمي

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
٧	محددات الدراسة
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠	(أولاً) : الإطار النظري
١٠	مفهوم الرقابة الإدارية
١٤	التغيرات التي طرأت على الرقابة الإدارية
١٥	أهمية الرقابة الإدارية
١٦	أهداف الرقابة الإدارية
١٨	عناصر نظام الرقابة الإدارية
١٩	مقومات نظام الرقابة الإدارية الجيد
٢٠	مراحل الرقابة الإدارية
٢١	مجالات الرقابة الإدارية
٢٣	أنواع الرقابة الإدارية
٢٩	أساليب الرقابة الإدارية
٣٠	أدوات الرقابة الإدارية

الصفحة	المحتوى
٣٣	خصائص النظام الرقابي الفعال
٣٦	الهيئات الرقابية على كليات العلوم التطبيقية
٣٦	أولاً: جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة
٤٠	ثانياً: المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية
٤٠	ثالثاً: دائرة التدقيق الداخلي بوزارة التعليم العالي
٤٧	(ثانياً) : الدراسات السابقة
٤٧	دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات غير التعليمية
٥٤	دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية
٥٨	التعليق على الدراسات السابقة
٦٠	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٦١	منهج الدراسة
٦١	مجتمع الدراسة وعينتها
٦٦	أداة الدراسة
٦٧	صدق أداة الدراسة
٧٠	ثبات أداة الدراسة
٧١	إجراءات الدراسة
٧١	متغيرات الدراسة
٧٢	المعالجة الإحصائية
٧٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٧٤	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
٨٣	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
٨٦	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
٨٨	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
٩١	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٢	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
٩٣	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
٩٤	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
٩٥	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
٩٧	التوصيات
٩٨	مراجع الدراسة

الصفحة	المحتوى
٩٩	المراجع العربية
١١٠	المراجع الأجنبية
١١٢	ملاحق الدراسة
١٢٩	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	٦٢
٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦٣
٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٦٥
٤	توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات	٦٦
٥	السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة	٦٨
٦	معامل الثبات لأبعاد الأداة	٧٠
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الأنظمة والقيادة الإدارية	٧٤
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال والتواصل	٧٧
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	٧٩
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة	٨١
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	٨٢
١٣	تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان	٨٤
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية.	٨٥
١٥	أبرز الآليات التي تطور في فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان كما يراها أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً لعدد التكرارات والنسب المئوية لها	٨٧

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٢١	مراحل عملية الرقابة	١
٢٤	أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ	٢
٣٩	الهيكل التنظيمي لجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة	٣
٦٣	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤
٦٤	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	٥
٦٥	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٦
٦٩	السلم التصنيفي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة	٧
٧٦	التمثيل البياني لفقرات مجال الأنظمة والقيادة الإدارية	٨
٧٨	التمثيل البياني لفقرات مجال الاتصال والتواصل	٩
٨١	التمثيل البياني لفقرات أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	١٠
٨٢	التمثيل البياني لفقرات مجال معوقات الرقابة الإدارية	١١
٨٧	التمثيل البياني لمعوقات فاعلية الرقابة الإدارية	١٢

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
١١٤	مخاطبة جامعة نزوى للجهات المعنية بتسهيل مهمة الباحثة	١
	استمارة المقابلة الشخصية	٢
١٢٠	أداة الدراسة في صورتها الأولية	٣
١٢٥	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٤
١٢٦	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	٥
١٢٧	مرسوم سلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٢ بتنظيم كليات العلوم التطبيقية	٦

ملخص الدراسة

فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان

إعداد

بدريه بنت عبدالله المقيمي

إشراف

الدكتور/ محمد سليمان الجرايدة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة إستبانة مكونة من (٤٢) فقرة، وزعت على أربعة مجالات، هي: (الأنظمة والقيادة الإدارية، والاتصال والتواصل، وأساليب وأدوات الرقابة الإدارية، ومعوقات الرقابة الإدارية). وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على (١٠١) موظفا وموظفة من مديرو الدوائر ونوابهم ورؤساء أقسام وموظفين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان قد جاءت بدرجة متوسطة في المجالات الأربعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي للأربعة مجالات، أما فيما يتعلق

بالمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فقد جاءت تقديرات أفراد العينة متفاوتة من حيث وجودها بدرجة عالية ومتوسطة، وبالنسبة لأبرز آليات تطوير الرقابة الإدارية كما يراها أفراد العينة فقد حصلت الآلية "زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم" على أعلى مرتبة، بينما احتلت الآلية "الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة" على أقل مرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين يتناسب مع ما تم انجازه من أعمال، زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم بهدف التعريف بمفهوم الرقابة الإدارية وفلسفتها وادواتها واساليبها.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- محددات الدراسة.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

إن الانفتاح الحضاري الذي يشهده العالم المعاصر اليوم وما رافقه من تداخل بين الثقافات أوجد تحديا كبيرا أمام الدول زاده تعقيدا اتسام هذا العصر بالديناميكية والتغير السريع والنمو المتزايد في متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية، لذا فإنه من الضروري إيجاد آليات التعايش مع هذا الانفتاح الحضاري في جوانب ومجالات مختلفة ومن ضمنها الجانب الاجتماعي.

ويعتبر النظام التعليمي من أهم الأنظمة الاجتماعية، فهو العمل الذي يتم فيه بناء الأجيال. ونجاح النظام التعليمي أو فشله يعني نجاح المجتمع أو فشله، لذا يجب أن يكون هذا النظام موضع اهتمام ومتابعة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيه، والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت، وتحرص كافة المنظمات على تنفيذ برامج في مجال الإصلاح الإداري باعتباره أهم خطوة لتحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية لديها ويساعد على وضع وإرساء السياسات العامة للدولة وتعظيم فاعلية البرامج الحكومية وتقويتها المستمرة للمؤسسات الحكومية، وأن ظهور ما يعرف بالإصلاح الإداري في جميع الدول سواء أكانت دولا متقدمة أو نامية إنما جاء نتيجة لظهور الفساد الإداري في المنظمات واستغلال المنصب الوظيفي وسوء استخدام المال العام وانتشار ظاهرة الرشوة والاختلاس وغيرها من الأمور التي تؤدي في النهاية الى زعزعة الاقتصاد والتنمية بمختلف جوانبها (آل الحارث، ٢٠٠٥).

إن الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية من وجهة نظر الباحثة جعلت الدول تتجه في مسيرتها التطويرية نحو ما يعرف اليوم "بالاقتصاد المعرفي" وتأكيد الدور الفعال للنظام التعليمي في مختلف المجالات اضافة الى اهتمام الحكومات بخطط الإصلاح الإداري التعليمي وتنفيذ المشاريع الالكترونية والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، ويرى الكوفحي (٢٠٠٥) إن وضع الخطط التطويرية للإصلاح التعليمي والاهتمام بالتعليم الإلكتروني ووضع برامج لمحو الأمية الحاسوبية وتوفير الكفاءات البشرية وتفويض الصلاحيات كل هذا يؤدي إلى نقاط قوة في البيئة الداخلية للدول التي تعمل على اعتماد هذه الآلية في برامجها الإصلاحية للنهوض بالبلد وجعلها تسير في مراتب الدول المتقدمة. واستدعت الحاجة لعملية الإصلاح الإداري توفير نظام رقابة يساعد الإدارات على إنجاز وظائفها المهمة ومتابعة الأنشطة والعمليات بهدف تطويرها. ويقصد بالرقابة تلك التي تمارسها وحدات أو أقسام إدارية متخصصة وتشمل الرقابة المالية والإدارية. وتعتبر الرقابة الإدارية إحدى

المرتكزات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري حيث تمكن المنظمة من الحكم على مدى كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في القطاعين العام والخاص (الخرشة، ٢٠٠١).

ولقد جاء الاهتمام بالرقابة نتيجة التوسع في أنشطة القطاع الحكومي وتعدد مهامه وضخامة الأموال المستثمرة في مشروعاته وبرامجه، وكل ذلك بهدف تقليل فرص الغش والاختلاس وحماية الأصول وأموال العامة وضمان سلامة استخدامها. وترتبط عملية التنمية ارتباطاً وثيقاً بالرقابة المالية والإدارية باعتبار أن التنمية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم وواضح، كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بالقضاء على مظاهر الفساد وتحقيق الإصلاح المالي والإداري وحسن استخدام الموارد المتاحة وتطوير السياسات الإدارية وكفاءة الأفراد، وهي أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها (كلاب، ٢٠٠٦)، ويعد تطوير الكفاءة المؤسسية القادرة على إدارة النظام الرقابي بكفاءة لهو من أهم أهداف الإصلاح الإداري التي تسعى إليها كافة الدول ومن ضمنها سلطنة عمان، ويتم ذلك من خلال توفير الحوافز والإمكانيات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة واستخدام الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة والتنسيق الفاعل بين مكونات النظام الرقابي والمجتمع، والتفاعل مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية. (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ولا شك أن الرقابة تقلل من وقوع الأخطاء ويتم ذلك من خلال نظام رقابي مدروس يتم فيه تحديد الصلاحيات والاختصاصات للأفراد والجهات ويعمل على منع تكرار الخطأ باتخاذ إجراءات علاجية وقت وقوعه وتكوين قناعة لدى العاملين بأن الرقابة وجدت من أجل حل مشاكلهم ورفع كفاءتهم، ولهذا علينا اعتبار الرقابة بمثابة تحصين للموظف للحيلولة دون وقوعه في الخطأ من خلال خطوات عمل واضحة وخطط عمل مرسومة لإرشاده، ومتابعة مستمرة إضافة إلى حوافز مادية ومعنوية تقدم له (الرواحي، ٢٠٠٦).

إن سلطنة عمان كغيرها من دول العالم حريصة على الاهتمام بالجانب الرقابي بمختلف أجهزة الدولة ويظهر ذلك في إنشاء أول جهاز للرقابة المالية والإدارية للدولة عام ١٩٥٨ ولم يكن الجهاز في ذلك الوقت بالصورة التي عليها اليوم فقد كان عبارة عن دائرة تعرف باسم دائرة تدقيق الحسابات. وفي عام ٢٠١١ وصل الجهاز إلى صورته الحالية كجهاز رقابي يقوم بعملية الرقابة الخارجية على الشؤون المالية والإدارية للجهات الخاضعة لرقابته بناء على قانون المرسوم السلطاني رقم (٢٧/٢٠١١) الذي قضى بتعديل مسمى جهاز الرقابة المالية للدولة وتوسيع اختصاصاته إلى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ٢٠١٣).

وما يؤكد أهمية الدور الملحق على عاتق الأجهزة الرقابية في سلطنة عمان ما أكدته جلالة السلطان في كلمته التي ألقاها أمام مجلس عمان عام ٢٠٠٨ حيث قال: " فإننا نؤكد على أن تطبيق العدالة أمر لا مناص منه ولا محيد عنه وإن أجهزتنا الرقابية ساهرة على أداء مهامها والقيام بمسئولياتها بما يحفظ مقدرات الوطن ويصون منجزاته" كما كانت كلمة جلالتة التي ألقاها أمام مجلس عمان بتاريخ ٣١ من أكتوبر ٢٠١١ مؤكدة لأهمية الدور الملحق على عاتق الجهات الرقابية

في القضاء على الفساد حيث قال جلالتة: "على الجهات الرقابية أن تقوم بواجبها في هذا الشأن بعزيمة لا تلين تحت مظلة القانون وبعيدا عن مجرد الظن والشبهات... ونحن بعون الله ماضون في تطوير المؤسسات القضائية والرقابية بما يحقق تطلعاتنا لترسيخ دولة المؤسسات" (وكالة الأنباء العمانية، ٢٠١٣).

ولعل تعاضد الدور الملقي على عاتق وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان في مسيرة الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع جعلها تؤمن بأهمية تطوير النظام التربوي، لذا فقد حرصت الوزارة على تفعيل عمليات الضبط والتقييم والرقابة في مؤسساتها التعليمية حرصا منها على السمعة العلمية لتلك المؤسسات، ولكي يتمكن خريجوها من المنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية. ولقد اعتمدت وزارة التعليم العالي سياسة الفحص والتدقيق أو الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء الوظيفي لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية لمواكبة التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا، والاتصالات، والمعرفة، وذلك بهدف إعداد القوى البشرية المؤهلة علميا وفنيا والقادرة على المنافسة والتماشي مع التغيرات والطفرات السريعة في العلم والمعرفة. وإزاء هذه الأهمية للرقابة وعملية الإصلاح الإداري صدر المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٠/٥٤) بتاريخ ٢٠١٠/٥/٣ بإنشاء الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لتكون الجهة المسؤولة عن تنظيم عملية الاعتماد والتقييم وضبط الجودة في كليات العلوم التطبيقية المختلفة بالسلطنة (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ٢٠١٠).

وتستنتج الباحثة مما تقدم أن الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما في المؤسسة التعليمية ويكمن هذا الدور في اعتماد الإدارات العليا على نتائجها عند إعداد الخطط العلاجية والتطويرية المستقبلية والتأكد من قيام كافة دوائرها وأقسامها بتحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة لها، ومن أهم هذه الخطط العمل على استغلال الموارد المتاحة لها بقدر من الكفاءة، والفاعلية، والترشيد في الانفاق، كما أن تفعيل الرقابة الإدارية يعمل على ضبط السلطة والصلاحيات الممنوحة وقياس الأداء أثناء العمل وتحقيق التوازن بين الخطط الموضوعة والبرامج المنفذة في الميدان كما أن لها تأثير إيجابي على دافعية العاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية العديد من القضايا الإدارية كقضايا الفساد الإداري، والمالي، والمحسوبة، والتفرد باتخاذ القرارات في غياب نظام رقابة فعال، ومما لا شك فيه أن من أهم العوامل التي تلعب دورا في نجاح أي منظمة وجود إدارة فاعلة تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من الموارد المعطلة، ولتحقيق ذلك كان لا بد من توفر نظام للرقابة الداخلية (الكوفحي، ٢٠٠٥).

إن وزارة التعليم العالي لم تغفل الأهمية التي تلعبها الرقابة الداخلية فعملت على إنشاء وحدات رقابية تمثلت في هيئات الاعتماد الأكاديمي التي ورد ذكرها سابقا، والتي من مهامها تقييم مدى فاعلية نظم وعمليات الجودة التي تضعها المؤسسة

لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتحديد إمكانياتها وقدراتها التي تساعد على تحقيق طموحاتها في التطور المستمر، أي أن التركيز سيكون على تقييم الخطة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها، وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أن نتائج الدراسات التي أجريت في السلطنة أثبتت وجود قصور في الأنظمة الرقابية المتبعة بشكل عام في جميع الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية كما وأنها تركز على الجانب المالي أكثر من الجانب الإداري، وهناك دراسات عمانية أثبتت أن التعليم العام بشكل عام يوجد به جوانب قصور في عملية الرقابة الإدارية، ومنها دراسة الرواحي (٢٠٠٦) ودراسة العامري (٢٠١٢) حيث أشارت نتائج دراستهم أن إدارات التدقيق الداخلي في السلطنة يقتصر عملها على الرقابة المالية فقط دون الرقابة الإدارية، وبما أن تلك الدراسات كانت حول التعليم العام لوزارة التربية والتعليم فقد فضلت الباحثة التوجه لإحدى نوافذ التعليم العالي كونه يعتبر امتدادا للتعليم العام، خاصة وأنه لا توجد دراسة عمانية تناولت موضوع الرقابة الإدارية في وزارة التعليم العالي أو أي من مؤسساتها، وجاء الاختيار على كليات العلوم التطبيقية، ومن أجل التأكد من مدى وجود هذا القصور ارتأت الباحثة القيام بمقابلات مع الموظفين بالمديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بوزارة التعليم العالي، ومن خلال إجاباتهم تم التوصل إلى عدة نقاط تشير إلى وجود بعض القصور في عملية الرقابة الإدارية وهي: أن الأساليب الرقابية الإدارية ليست واضحة لدى الموظفين سواء القائمين بالعملية الرقابية أم الذين تطبق عليهم الرقابة الإدارية، كما يوجد تذرر لعدم إشراكهم كإداريين في وضع الآلية التي تسير عليها العملية الرقابية إنما هي تفرض عليهم كجزء من عملهم كذلك أشار البعض إلى تأثير الرقابة الإدارية بالعلاقات الشخصية والمحابة، إضافة إلى أن العملية الرقابية تتصف في تقييمها بالاستبدادية وافتقارها للدقة والمصادقية في بعض الجوانب.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟
- ٢- هل تختلف درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- ٣- ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟
- ٤- ما آليات تطبيق الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التعرف على واقع الرقابة الإدارية المطبقة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

٢ - الكشف عن الفروق في مدى فاعلية الرقابة الإدارية بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

٣ - التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية المطبقة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

٤ - الكشف عن المعوقات التي قد تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة.

٥ - التعرف على أبرز الآليات التي تعمل على زيادة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

١ - إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة من قبل الجهات الرقابية في سلطنة عمان مثل جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، أو الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

٢ - كونها الدراسة الوحيدة التي تناولت فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، وبالتالي إثراء الأدب التربوي في مجال الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العالي المختلفة.

٣ - أن نتائج هذه الدراسة ستسلط الضوء على نظام عملية الرقابة الإدارية المتبعة في كليات العلوم التطبيقية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات الحاصلة ودعم الجوانب الإيجابية.

٤ - ستساعد في تقييم الواقع الحالي المعمول به في الرقابة الإدارية ومدى تلبية لواقع العملية التعليمية، والتغيرات التنظيمية التي تشهدها المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بكلياتها الست، والطموحات المستقبلية التي تسعى إليها.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

- الفاعلية: Effectiveness

وتعني تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات. (باعلوي، ٢٠٠٨).

وتعرف إجرائيا بأنها تحقيق أهداف محددة تسعى إليها كليات العلوم التطبيقية من خلال عملية الرقابة الإدارية في الزمن المحدد لها مع التركيز على جودة العمل في كليات العلوم التطبيقية، إذ أن جودة العمل والإنتاج أهم مقياس على نجاح أهداف الكليات.

- الرقابة الإدارية: Administrative Control

- وهي أنظمة يتم وضعها لمراقبة سير العمل وتقوم بها أجهزة الإدارة أو أجهزتها المختصة في إجراء الرقابة، والرقابة تكون داخلية أو خارجية. كما تعرف بأنها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، أي التحقق من أن ما يتم إنجازه مطابق لما في الخطة الموضوعية (باعلوي، ٢٠٠٨).

وتعرف إجرائيا بأنها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري في كليات العلوم التطبيقية لأهدافها المقررة، وما تم إنجازه في هذه الكليات تبعاً لما هو مقرر في الخطط الموضوعية على مستوى كل كلية أو على مستوى أنظمة كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان.

- كليات العلوم التطبيقية: Colleges of Applied Science

تأسست بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٧/٦٢) الذي قضى بتحويل كليات التربية إلى كليات العلوم التطبيقية وذلك لتوفير مخرجات ذات كفاءة أكاديمية ومهنية ترفد متطلبات التنمية الشاملة. وهي تضم التخصصات التالية: تقنية المعلومات وإدارة الأعمال الدولية والتصميم ودراسات الاتصال والهندسة، وتتوزع هذه التخصصات على كليات العلوم التطبيقية الستة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣).

محددات الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على معرفة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد الدراسة في المجالات التالية: (الأنظمة والقيادة الإدارية، الاتصال والتواصل، أساليب وأدوات الرقابة الإدارية، معوقات الرقابة الإدارية).

الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على جميع كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان البالغ عددها ست كليات وتوزع في كل من: (صلالة وصور ونزوى وعبري والرسناق وصحار).

الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة في العام الأكاديمي ٢٠١٣/٢٠١٤

الحدود البشرية:

شملت الدراسة مديرو الدوائر ونوابهم ورؤساء أقسام وموظفين بدائرة الشؤون الإدارية والمالية بكليات العلوم التطبيقية الستة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل أبرز ما تناولته الأدبيات ذات الصلة في مجال الرقابة الإدارية من حيث مفهوم الرقابة الإدارية وعناصرها وأهميتها وأهدافها ومراحلها ومجالاتها وأنواعها وأساليبها ومقوماتها وأدواتها وخصائص النظام الرقابي الفعال، كما تم التطرق إلى التغيرات التي طرأت على الرقابة الإدارية خلال العصور وذلك بشكل موجز، إضافة إلى تناول الهيئات الرقابية المسؤولة عن كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، كما تم تناول بعض الدراسات الميدانية والنظرية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

من خلال التعريفات التي سنتطرق إليها في مجال الرقابة الإدارية سيتبين لنا أن الرقابة الإدارية عنصر رئيسي من عناصر العملية الإدارية التي يؤديها الإداري في أي مستوى إداري، وتأتي أهمية الرقابة من حيث أنها تعد بمثابة أداة لقياس مستوى أداء الفرد داخل المؤسسة. وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة الإدارية تختلف في التفاصيل إلا أنها تتفق في المحتوى فنحنها جميعها تتفق على أن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل الانحرافات الحاصلة بالواقع المطلوب الحصول عليه.

مفهوم الرقابة الإدارية

هناك الكثير من التعريفات أوردتها الكتاب حول معنى الرقابة الإدارية وتتوقف هذه التعريفات على الفكر الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة، لذلك سنكتفي بذكر ثلاثة تعريفات تنتمي لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية كما يراها (الكوفحي، ٢٠٠٥، الفاعوري، ٢٠٠٨) وهي:

١ - الفكر الكلاسيكي:

يرى أصحاب هذا الفكر أن الرقابة عبارة عن عملية تفتيش وتخويف تركز على التهديد بالعقوبة واستخدام القوة وسلطة المسؤولين لإرغام العاملين على تنفيذ الأوامر ومعايبتهم في حالة الخطأ.

الفكر السلوكي:

يرى أصحاب هذا الفكر أن الرقابة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة.

٢ - الاتجاه العلمي:

يركز أصحاب هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة وأن هناك ثلاث خطوات لا بد من القيام بها تتمثل في وضع المعايير، و قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، و تصحيح الفرق الناتج بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

الرقابة من الناحية اللغوية:

من الناحية اللغوية وردت في المعجم الوسيط أن الرقابة من مصدر رقب، فيقال خضع لرقابة دقيقة أي تفتيش دقيق في سير أعماله وشؤون، ورقب فلانا أي حرسه وحفظه. كما تعني المراقبة والحراسة، فيقال الخادم الذي يحرس البيت والمتاع أو نحوه. ومرادف كلمة رقابة: رعاية وحراسة ومراقبة. أما أضداد الكلمة فهو: خيانة وخفر ونكث. ويعرف معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال الرقابة أنها في الأصل تعني الفحص أو التحقق من مبلغ أو قيد أو شيء من واقع دفتر أو كشف أو سجل حسابي (غطاس، ١٩٨٠).

وفي القرآن الكريم ورد المصدر رقب في أكثر من موضع نذكر بعضا منها:

- قال تعالى (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) (١).

وفي تفسير (الطبري) رقيب بمعنى مراقب له، راصدا لما يقوله.

- قال تعالى (إن الله كان عليكم رقيبا) (٢).

ويفسر (ابن كثير) كلمة رقيبا أي مراقب لجميع أحوالكم وأعمالكم.

- قال تعالى (فخرج منها خائفا يترقب قال رب نجني من القوم الظالمين) (٣).

ويفسر (ابن كثير) كلمة يترقب بمعنى يتلفت ويتوجس ويتوقع ما يكون من الأمر.

١ - (سورة ق، آية ١٨)

٢ - (سورة النساء، آية ١)

٣ - (سورة القصص، آية ٢١)

أما كلمة رقابة في اللغة الإنجليزية (control) فقد وردت في معجم (أوكسفورد، ١٩٧٦)، وتعني السلطة والقوة (power of directing) وتعني الأمر (command) أو يكبح ويقيد (restrain) كما قد تأتي بمعنى الفحص (check) وقد تعني السهر والملاحظة والمحافظة (surveillance). وفي اللغة الفرنسية كلمة رقابة (controle) تتكون لغويا من جزئين هما (contre) و (role) وتعني الفحص والبحث والمتابعة والملاحظة (الكوفحي، ٢٠٠٥).

الرقابة من الناحية الإصطلاحية:

أما تعريف الرقابة من الناحية الإصطلاحية حسب وجهة نظر كاتبها فهي كثيرة، منها تعريف ياغي (١٩٩٤) بأنها عملية قياس النتائج الفعلية من خلال مقارنتها بالخطوة والنتائج المتوقعة، ويلجأ التعريف إلى تشخيص الانحرافات وتحليل أسبابها ووضع التعديلات عليها. كما عرفت بأنها نشاط إنساني يختص بمسيرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات من خلال مقارنة النتائج المحققة ومقارنتها بالخطط الموضوعية، ومحاولة تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات الناتجة وتعزيز روح العمل الإيجابي لدى العاملين الأمر الذي يدفعهم لتحسين الأداء ومن ثم تحقيق الهدف المنشود (الخرشة، ٢٠٠١). ولم تخرج بو طورة (٢٠٠٧) عن هذا المعنى في تعريفها للرقابة، فهي ترى أنها وظيفة إدارية تسعى لجعل الحوادث تتوافق مع الخطط الموضوعية، ويتم من خلالها التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرجوة والكشف عن الصعوبات والعمل على تذليلها بأسرع وقت. وعرف هنري فايول الرقابة بأنها التحقق من أن كل شئ يسير وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة كما أنها تهدف إلى تحديد نقاط الضعف والانحرافات من أجل تصحيحها ومنع تكرار حدوثها (العامري، ٢٠١٢). وحسب ما جاء في دراسة القرن (٢٠٠٥) تعرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) الرقابة بأنها "عملية متكاملة تتم من خلال إدارة وأفراد، ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من الاطمئنان" ومن خلال سعي الجهة المسؤولة لبلوغ الغايات المنوطة بها فإن الأهداف العامة الآتية يتم تحقيقها وهي:

- تنفيذ عمليات منظمة وأخلاقية تتسم بالاقتصاد والكفاءة والفاعلية.

- الوفاء بمتطلبات المساءلة.

- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.

- حماية ممتلكات الجهة من الضياع وسوء الاستخدام والتلف.

ويلاحظ أن تعريف الرقابة لدى المعهد الأمريكي للمحاسبين لم يخرج عن الخطوط العريضة التي وضعتها منظمة الأنتوساي (ANTOSAI) وذلك في التقرير الخاص الذي أصدره عام ١٩٤٩ وهو: "تتضمن الرقابة الداخلية الخطة

التنظيمية وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الانتاجية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدماً" كما يذكر سلامة (٢٠١٣) في بحثه حول الرقابة الداخلية تعريف معهد المحاسبين القانونيين بالبحر فيقول "يشير نظام الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجمع عمليات مراقبة مختلفة من مادية ومحاسبية وضعتها الإدارة لضمان حسن سير العمل في المنشأة".

ويعرف الخرشة (٢٠٠١) الرقابة على أنها عملية تقيس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط والمعايير الموضوعة وبيان الانحرافات ومعرفة أسباب الفروقات الحاصلة بين النتائج المتحققة والنتائج المرجوة ومعالجة الانحرافات الحاصلة. كما عرف وردات (١٩٨٩) الرقابة الإدارية بأنها مراقبة الحكومة لنفسها ورسم السياسة العامة للدولة وتشمل عمليات التنفيذ والتخطيط والرقابة الفنية والمالية وتمتد لتشمل الرقابة على الكفاءة ومتابعة مدى التزام الجهاز الإداري للدولة بتنفيذ القوانين والعمل على تحسينها وتطويرها لمواكبة المستجدات الحاصلة، وقد دمج راضي عدة تعريفات للرقابة في تعريف واحد حيث وصفها بأنها نظام شامل يتضمن قياس الأداء ومقارنته بأداء مخطط وقواعد محددة وتصحيح الانحرافات الظاهرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (راضي، ١٩٩٣). كما أن الرقابة الإدارية هي التي تتيح فرصة للتأكد من أن العمل يسير مطابقاً لما متوقع أن يكون عليه، وأنها تشمل تحديد معايير رقابية وقياس النتائج لاكتشاف الخطأ والانحرافات ومعرفة أسبابه والعمل على تصحيحه (الكوفحي، ٢٠٠٥).

وعلى الرغم من هذه الأهمية التي تلعبها الرقابة الإدارية إلا أن محور العمل وأسبابه يتعلق بالفرد وضميره الذي يتركز على إحساس هذا الفرد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، ولكون الأفراد ليسوا على شاكله واحدة من الالتزام الوظيفي ظهرت الحاجة إلى الرقابة الإدارية، ولا بد من التنويه هنا إلى أن النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يراعي النواحي الإنسانية واختلاف الأنماط السلوكية لدى الأفراد، فإذا لم يراع النظام الرقابي هذه الجوانب فإن الأفراد سيتذمرون كونه يضيق عليهم ويحد من حريتهم ويقتل روح الإبداع والتجديد والابتكار لديهم فتضعف بالتالي الروح المعنوية تجاه العمل وتقل انتاجيتهم (إدريس، ٢٠٠١). ومن هذه المفاهيم والتعريفات يرى أمين (٢٠٠٧)، أن الرقابة الإدارية تعمل على التحكم في نشاطات المؤسسة وتحقيق الفاعلية والكفاءة في عملياتها بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ والتحكم في الانحرافات والأخطاء التي تنتج من عدم تحقق الأهداف الموضوعة.

وترى الباحثة أن الرقابة الإدارية إنما هي بمثابة نشاط إداري يتم من خلاله التأكد من تنفيذ جميع العمليات الإدارية وفقاً للأهداف والخطط الموضوعة، ويتم خلالها استنباط الفروق والانحرافات الحاصلة في العمل، وذلك بهدف وضع خطط علاجية لزيادة كفاءة العمل وفاعليته. ومن هذه التعريفات نرى أن الرقابة الإدارية عملية تتضمن شقين هما: التأكد من سير العمل وفقاً للأهداف الموضوعة، والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها.

التغيرات التي طرأت على الرقابة الإدارية

إن المتتبع لنظام الرقابة الإدارية يدرك أنها قديمة قدم الإدارة نفسها، فالإدارة ظهرت مع ظهور الحضارات والدول على امتداد العصور، ففي حضارة مصر القديمة كان الملك هو رأس الحكومة الفرعونية ويلقب بالفرعون وكان يتمتع بسلطتين دينية وسياسية، ثم يليه في السلطة الوزير الأول وهو يأتي في قمة التدرج الإداري ويرأس القضاء (عبدالهادي، ١٩٨٥). كما عرفت الصين القديمة سنة الفين قبل الميلاد نظاما ملكيا في عهد الملك شن الأول يتمثل في تشكيل لجنة مهمتها التفتيش الدوري على الإدارتين المحلية والمركزية وإعداد تقرير بذلك يرفع مباشرة إلى الملك (الكوفحي، ٢٠٠٥). أما الرومان فقد عرفوا ما يسمى بالرقابة الشعبية على إداراتها، حيث كان للمواطنين حق توجيه الاتهام العلني للموظف بعد تركه الخدمة أمام هيئة من المحلفين مكونة من خمسين شخصا (عبدالهادي، ١٩٨٥).

وفي العصر الإسلامي توجد من الدلائل ما يشير إلى ممارسة العملية الرقابية، ففي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا) إشارة إلى أهمية ممارسة الرقابة الذاتية، بالإضافة إلى الرقابة الحكومية وقد اتبعت الدولة في ذلك عدة طرق حيث أوجدت نظام محاسبة العمال ونظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية عن طريق ديوان الزمام، وتعرف الرقابة بالتفتيش أو المراقبة على سير العمل، ونرى في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم دعوة لممارسة الرقابة حيث قال عليه أفضل الصلاة والسلام: (من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)، وعندما نتطلع إلى الرقابة اليوم لا بد من ربطها كذلك بالإدارة، ونلاحظ اتساع نطاق الإدارة خاصة بعدما دخلت التكنولوجيا في كل بيت وأصبح العالم كأنه قرية صغيرة، وأصبح بإمكان الإداريين متابعة أعمالهم وموظفيهم من أي مكان، كما أصبح للحاسوب والإنترنت دور مهم في مساعدة المديرين على تنفيذ وظائفهم وتسهيل مهمة جمع المعلومات وتسليم البيانات التي يستخدمونها في القياس ومقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعة وهذا يمكن المديرين من اتخاذ الخطوات التصحيحية في الوقت المناسب (الكوفحي، ٢٠٠٥).

نلاحظ من خلال ما تقدم أن هذا التغير والتطور في الإدارة فرض كذلك تغيرا في أهداف ووظائف الرقابة، فقد كان هدف الرقابة في السابق التركيز على متابعة مدى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والتنظيمات في حدود ما هو منصوص عليه، ثم توسع هذا الهدف فأصبح يهتم بالكفاءة والسرعة في ممارسة القوانين واللوائح والتنظيمات. كما لاحظنا أن الرقابة كانت تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي حدثت دون أي تدخل فيها، إلا أن الأمر تغير فأصبحت الرقابة لا تقف عند نقطة اكتشاف الخطأ بل تتعداه للبحث عن أسباب الخطأ والانحرافات الناتجة وإيجاد الحلول والعلاج ومحاولة الإصلاح والتطوير، كما تأثرت الرقابة بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ومنها مفهوم المشاركة والديموقراطية واللامركزية مما أدى إلى ظهور الكثير من الأفكار الرقابية التي تغيرت بسببها مفاهيم الرقابة. ونلاحظ أيضا أن الرقابة كوظيفة إدارية لم تسر على وتيرة واحدة بل مرت بتطورات كبيرة قد يكون ذلك عائدا إلى كونها وظيفة مرتبطة بغيرها من الوظائف الإدارية

الأخرى، إضافة إلى كونها حقل دراسي متعدد المصادر، وقد يعود السبب إلى تأثير الرقابة بالمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة.

أهمية الرقابة الإدارية

إن الهدف من الرقابة الإدارية هو تحقيق مصلحة الإدارة نفسها من خلال المحافظة على حسن سير المرافق العامة، كما أنها أداة لتنفيذ القوانين واللوائح وضمان نزاهة الموظفين ومستوى أدائهم، فضلا عن أن الرقابة الإدارية تسعى للمحافظة على حقوق العمال من تعسفات الرؤساء (العلوي، ٢٠١١). ويمكن النظر إلى أهمية الرقابة الإدارية من ناحيتين:

أولا: الأهمية النظرية:

- يرى الخرشة (٢٠٠١) والفاعوري (٢٠٠٨) أن الأهمية النظرية للرقابة الإدارية تتمثل في عدة أمور أهمها:
- ترشيد علمي للقرارات التي يصدرها المسؤولون أثناء دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمحافظة عليها من الهدر والضياع.
- تعمل على تحديد كفاءة الإدارة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
- حسن تنفيذ وسير العمل، أي أن العمل يتم وفقا للأنظمة واللوائح المقررة.
- وجود النظام الرقابي ساعد في تشجيع الرؤساء على تفويض سلطاتهم من دون خوف من عدم قيام المفوض إليهم بالعمل كما هو مطلوب.
- يساعد على سهولة الاتصال والتنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.
- الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة ولا يمكن أن تؤدي بمعزل عن المتغيرات المختلفة المؤثرة على الأداء الإداري.

ثانيا: الأهمية العملية:

يرى الفاعوري (٢٠٠٨) والكوفحي (٢٠٠٥) أن للرقابة الإدارية أهمية عملية فيما يلي بعض منها:

- الأهمية التي تلعبها الرقابة الإدارية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي أدت إلى تطور وظائف الدولة بحيث أصبحت تلعب دوراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى دورها التقليدي في الحفاظ على الأمن والدفاع وتحقيق العدالة بين المواطنين.

- اتساع مهام الإدارة وتعدد أعمالها وزيادة عدد الموظفين أوجدت الحاجة إلى وجود نظام رقابي لمتابعة سير العمل وفقاً للخطط الموضوعة.

- متابعة كيفية استغلال الموارد المادية المتاحة من أموال ولوازم وأجهزة والحد من الإسراف غير المبرر.

- تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة في مجال الخدمات والإنتاج على جميع المستويات.

- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات ووضع خيارات تحد من المشكلات الحالية وخيارات تتكفل بالحد من المشكلات المستقبلية.

- تسهم في الكشف عن العناصر المتميزة والمبدعة في المؤسسة، مما يوفر على المؤسسة في حال مكافأة المبدعين والمخلصين في العمل.

- ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

وترى الباحثة أنه يمكن أن نستشف مما سبق بعض الفوائد التي يمكن أن تتحقق في موضوع الرقابة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية، فمن الناحية النظرية تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية المهمة التي يقوم بها أي مسؤول بمؤسسة ما، وهي بمثابة حلقة عمل متكاملة لا تنفصل عن بعضها تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ ثم المتابعة والتقييم والعلاج، وبالتالي تضمن استمرار جودة العمل واستمرار تحقق عنصري الكفاءة والفاعلية. أما من الناحية العملية فإن تعاظم الدور الملحق على عاتق الدولة في الوقت الذي أصبحت فيه الدولة مطالبة بتحقيق تنمية وإصلاحات في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، فإنه من الضروري إخضاع بعض جوانب وسلطات الدولة للرقابة، وذلك لكي لا تخرج عن الإطار الذي تم رسمه بموجب القانون، فوجود المساءلة والمحاسبة يشكل رادعاً ضد التعسف والاستبداد الذي قد ينشأ نتيجة استغلال المناصب الإدارية العليا.

أهداف الرقابة الإدارية

تهدف الرقابة إلى قياس وتصحيح أداء الموظفين وذلك من خلال متابعة مدى تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة بحيث تمكن المديرون من معرفة ما إذا كان العمل يسير وفق ما خطط له، فالرقابة تساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وإرشاد الرؤساء إلى الأخطاء بقصد معالجتها وتجنب تكرار حدوثها، فالرقابة إذا لا تتم بعشوائية إنما تنطوي على

خطط وأهداف مقننه أشارت إليها العديد من الدراسات، كدراسة الغيث (٢٠٠٠) ودراسة الحربي (٢٠٠٣) ودراسة الكوفحي (٢٠٠٥) ودراسة الأحمد (٢٠٠٨) ودراسة الفاعوري (٢٠٠٨) من خلال النقاط التالية:-

- التثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف والتأكد من صحة المسار.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية، وذلك من خلال توفر العناصر الرئيسية في العمل وهي: الإجراءات والأنظمة والهيكل التنظيمي مع تصنيف دقيق للوظائف والدورات المستحدثة.
- الوقوف على العقبات والمشكلات التي تعترض انسيابية العمل التنفيذي بغرض تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل وقوعها ومعالجتها أو اتخاذ ما يلزم للحيلولة دون وقوعها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح.
- التحقق من أن القواعد الموضوعية تؤدي حسب الأهداف الموضوعية لها خصوصا في الأمور المالية، منعا لأي انحراف وتفاديا للتجاوزات المالية غير المبررة.
- تقييم المديرين لأي انحراف للتأكد من كفاءتهم الإدارية في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- التأكد من أن القوانين تسير في اتجاهها الصحيح، وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- التحقق من أن المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بالأعمال في كافة المستويات.
- التثبت من أن حقوق العاملين داخل المؤسسة محفوظة، وذلك منعا للتعسف في استغلال المسؤولين لسلطتهم.
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الدوائر والأجهزة الإدارية وسيرها في اتجاه الهدف الواحد وفقا للأنظمة الموضوعية.
- التأكد من صحة ودقة المعلومات والبيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- الحد من تكاليف العمل الحكومي، وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.
- التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع من دون تمييز.
- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة وإظهار ولائهم وانتمائهم لهذه الأهداف.
- تقييم أداء المنشآت الاقتصادية باعتبارها لبنات بناء المجتمع، والتحقق من قيامها بواجبها المجتمعي على أكمل وجه.

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ومما سبق يتضح لنا أن أهداف الرقابة الإدارية تساعد المؤسسة على تقييم مستوى أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد مستوى الانتاج فيها من خلال الحكم على كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على القيام بالعمل المنوط لهم وفقا للخطة الموضوعة والزمن المحدد لذلك.

عناصر نظام الرقابة الإدارية

إن نجاح نظام الرقابة يلزم توفر متطلبات أساسية نلخصها في نقاط حسبما جاءت في مراجع عدة، كالخرشة (٢٠٠١) وشاهين (٢٠٠٧) والفاعوري (٢٠٠٨):

١- وجود خطة واضحة تحتوي على الأهداف والأنشطة المطلوب إنجازها، كما تحتوي على النتائج المتوقعة الحصول عليها.

٢- وجود معايير يتم الحكم من خلالها على الأداء الفعلي، ولا بد أن يكون المعيار واضحا ومفهوما ومعقولا ولا يقبل التأويل والتحريف، وقد يكون المعيار كميا كما في عدد الوحدات المطلوب إنتاجها، وقد يكون معنويا كما في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، وقد تكون زمنية كالوقت اللازم لانتهاء من مرحلة معينة، وقد تكون معايير نوعية كدرجة مطابقة النتائج للمواصفات المطلوبة.

٣- تصميم نظام للتغذية العكسية (لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها) أو التدفق التلقائي للمعلومات بحيث يجعل الأوامر والتعليمات اللازمة للعمل تصل إلى وحدات الرقابة الإدارية بشكل واضح لا يخالطه غموض.

٤- مقارنة الأداء المخطط والأداء الفعلي أو النتائج مع المعايير الموضوعة، وهذا يتم من خلال تقييم الأداء وإصدار الأحكام، ومن السهل هنا إجراء المقارنة نظرا لتوفر المعلومات والبيانات المطلوبة حول العمل المنجز، ودقة المعايير الموضوعة.

٥- اكتشاف الانحرافات وتحديد مقدار هذه الانحرافات ومدى أهميتها خاصة أن هناك انحرافات مقبولة ضمن حدود معينة، وغير مقبولة خارج هذه الحدود، وبالتالي يتم التركيز على الانحرافات التي تقع خارج الحدود المسموح بها وليس على جميع الانحرافات، وهذا من شأنه أن يقلل من حجم المعلومات غير المهمة في العملية الرقابية.

٦- معرفة أسباب الانحرافات والعمل على علاجها، ويتم ذلك بمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات واقتراح المعالجة المناسبة، ومتابعة عملية تنفيذ العمل لضمان صحة الإجراءات المتبعة عن طريق التغذية الراجعة.

مقومات نظام الرقابة الإدارية الجيد

إن عملية الرقابية مرتبطة بمقومات أساسية، إن توفرت كتب لهذه العملية بالنجاح، وإن خلت منها كان مصيرها الفشل، وقد ذكر وردات (١٩٨٩) والخرشة (٢٠٠١) وشاهين (٢٠٠٧) وباعلوي (٢٠٠٨) هذه المقومات فيما يلي:

- ١- الملاءمة: أي أن يكون النظام الرقابي مناسباً للعمل المراد إخضاعه للرقابة.
 - ٢- الإيجابية: أن لا يكون هدف الرقابة اكتشاف الأخطاء أو تصيدها ومن ثم فرض العقاب وتنتهي بذلك العملية الرقابية، بل أن الرقابة تمتد إلى اتخاذ الإجراءات التي تمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.
 - ٣- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، وذلك بأن تكون مسؤولية الفرد محددة لعمل ما، وأن تكون كذلك أهداف وأساليب الرقابة واضحة بالنسبة له، فهذا يساعد في التقييم الموضوعي للإنجاز.
 - ٤- المرونة: وتعني أن يكون النظام الرقابي مرناً قابلاً للتغيير والتعديل حسب الظروف والمستجدات.
 - ٥- القدرة على اكتشاف الخطأ فور وقوعه: وهذا يستدعي توافر وتكامل جميع العناصر اللازمة لنجاح النظام الرقابي.
 - ٦- الرقابة بالإستثناء: وتعني أن تقدم المعلومات والبيانات عن العمل الذي يقع خارج نطاق السيطرة وهذا يوفر الوقت والجهد المبذول على عمليات الرقابة، ويحدد تفاصيل العمل، بحيث أن التركيز عليها يغني عن مراقبة ما قبلها.
 - ٧- الوفرة الإقتصادية: فالنظام يكون مبرراً من الناحية الإقتصادية، وهذا يعني منطقية وواقعية تكاليفه، بحيث لا تتجاوز الفائدة المرجوة منه، ويؤدي إلى وفرة مادية ووفرة في الجهد المبذول.
 - ٨- التوقيت الجيد: ويعني تقديم المعلومات والبيانات في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب.
 - ٩- أن يمتاز العاملون في الرقابة بالكفاءة والمؤهلات والخبرات والمهارات الضرورية لقيامهم بأعمالهم، كما يجب أن يكونوا ممن يتصفون بالموضوعية.
 - ١٠- الاعتبارات الإنسانية: فالرقابة تتم عن طريق الأفراد وتطبق على الأفراد، لذلك لا بد من إشاعة جو التعاون والأخوة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وإشراكهم معاً في وضع المعايير والضوابط الرقابية.
- وترى الباحثة أن العناصر السابقة تشكل متطلبات أساسية لنجاح نظام الرقابة الإدارية لأية منظمة، إذ لا يمكن قيام أي عمل بدون خطة واضحة محددة زمنياً، كما لا بد أن تتصف هذه الخطة بالمرونة من حيث قابليتها للتعديل حسب

مستجدات العمل، إضافة إلى ضرورة اتصاف أهدافها بالواقعية وامكانية تطبيقها لتحقيق الفائدة الاقتصادية المرجوة منها، وهناك عنصر مهم جدا لنجاح الخطة وهو أنها ينبغي أن تراعي الجوانب الإنسانية للأفراد الذين يعملون عليها حتى يتقبلوا تلك الخطة ويسعون لنجاحها.

مراحل الرقابة الإدارية

تتضمن الرقابة مجموعة من العمليات أو المراحل كما أوردها النميان (٢٠٠٣) والعامري (٢٠١٢) والخيسي (٢٠١٣) ونوجزها في أربع مراحل هي:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير:

يساعد تحديد الهدف بدقة في المؤسسة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي تمكن من قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه في العمل.

ثانياً: مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة:

يقصد بها النتائج التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها، فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها وعلاجها وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب.

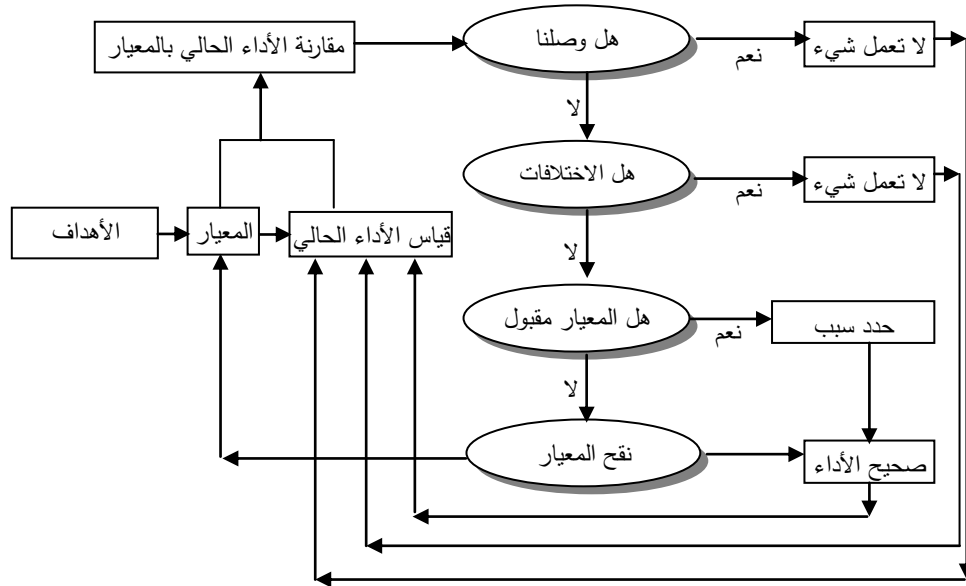
ثالثاً: قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

عند وجود فروق أو انحرافات بين النتائج وبين ما هو مخطط له فإن هذا يدعو إلى معرفة تلك الفروقات التي حدثت وتحديد حجمها وأبعادها ومعرفة أسبابها فربما كانت أسبابا مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنشائية أو تنظيمية، وهذه عوامل بمقدور الإدارة السيطرة عليها، بينما هناك عوامل قد لا يكون للإدارة القدرة على السيطرة عليها، كالتي تعود لأسباب اجتماعية أو اقتصادية فهذه لا يمكن السيطرة عليها لأنها ترتبط بأسباب خارجية، وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ قرار أو فعل تصحيحي.

رابعاً: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

في هذه المرحلة تعمل الإدارة على دراسة البدائل المختلفة لمعالجة الفروق الحاصلة وتصحيح الانحرافات، ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها ويتم اختيار أنسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب ومنع تكرار حدوثها. ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه لا

يكفي التوصل إلى تحديد الانحرافات إنما يجب وضعها موضع التنفيذ تمهيدا لتطبيقها والعمل على تنفيذها من حيث توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها العمل.



الشكل (1)

مراحل عملية الرقابة

المصدر: (Robbins & Coulter, 2009)

مجالات الرقابة الإدارية

لقد بينا فيما سبق أن عملية الرقابة الإدارية تعتبر من الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الجهاز الإداري، كما أشرنا سابقاً إلى أن هذه العملية تتطلب فهماً مرناً وشاملاً للاعتبارات الإنسانية والأنماط السلوكية المختلفة التي تؤثر في العلاقات بين الأفراد، ولا تكتمل العملية الإدارية إلا من خلال أداء عملية الرقابة مما يضمن تحقيق مستوى عال من الإنتاج المطلوب.

وهناك عدة مجالات ترتبط بعملية الرقابة الإدارية وتعتبر جزءاً رئيساً في العملية الرقابية ولا بد من الإلمام بها، وهذه المجالات هي:

- مجال الرقابة على التخطيط: لا يمكن فصل الرقابة عن التخطيط، فالعملية الرقابية عملية مخطط لها تسير وفقاً لأهداف موضوعية، وتقوم الرقابة بتحويل الأهداف إلى معايير تعتمد عليها في عملية القياس والمقارنة بين الأهداف الموضوعية والنتائج التي تم الحصول عليها. كما تفيد في التحقق من وجود أخطاء وانحرافات تقف في طريق تنفيذ الخطة أو تبعدها عن المسار المخطط لها (الفاعوري، ٢٠٠٨).

- مجال الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة التنظيمية إلى تأكيد التزام مختلف المستويات الإدارية بالتخطيط التنظيمي واكتشاف المشاكل التي تعترضه والانحرافات عن النتائج المرجوة، وهذا الأمر يمكن المؤسسة من إعادة النظر في خططها ومعالجة ما بها من قصور، كما تكشف الرقابة الإدارية عن أية ثغرات موجودة في الهيكل البنائي أو التكويني للمؤسسة سواء في التقسيمات التنظيمية أو توصيف الوظائف، والتحقق من وجود تعاون وانسجام بين كافة المستويات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك الكشف عن المبالغة في إنشاء الوظائف الرئاسية أو الكشف عن زيادة أو قلة عدد الموظفين بالمؤسسة (العامري، ٢٠١٢).

- مجال الرقابة على تفويض الاختصاصات: ونؤكد هنا على أن الرقابة تكون على الاختصاصات دون المسؤوليات وذلك لأن المسؤوليات لا تفوض، وتأتي أهمية الرقابة هنا في إيجاد توازن بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية من خلال تفويض الأعمال إلى مستويات إدارية مختلفة وعدم تركها بيد السلطات العليا، وبين حماية المفوض من أخطاء المفوض إليه. ولا بد للرئيس من متابعة مرؤوسيه عند قيامه بإسناد التفويض إليهم، ويحدد لهم الأهداف المطلوب منهم إنجازها، كما يوضح لهم المقاييس التي يستخدمها لقياس نتائج التفويض، والسياسات والقواعد الواجب اتباعها، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما تزايدت درجة تفويض الاختصاصات إلى المستويات الأدنى، كلما قلت درجة وفاعلية الرقابة لنتائج أعمال تلك المستويات (منصور، ١٩٩٩).

- مجال الرقابة على التنسيق والاتصال الإداري: يعمل التنسيق بين وحدات المؤسسة الواحدة على منع التداخل والتشابك بين اختصاصات الوحدات الإدارية ومنع تكرار وازدواجية هذه الاختصاصات، كما تسعى الرقابة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين كافة أقسام ووحدات المؤسسة، وبهذا يقف دور الرقابة على التنسيق والاتصال الإداري للتعرف على مدى فاعلية وسائل التنسيق وقنوات الاتصال المستخدمة، ومعرفة الصعوبات التي تحول بينها وبين أداء دورها المطلوب وذلك بهدف تذليل هذه الصعوبات. وفي الوقت ذاته تعتمد كفاءة وفاعلية الرقابة على كفاءة فاعلية التنسيق بين الأنشطة الإدارية المختلفة بالمؤسسة وكذلك على كفاءة وفاعلية شبكة الاتصال بها (العامري، ٢٠١٢).

- مجال الرقابة على اتخاذ القرارات: للرقابة دور في متابعة مدى كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، إذ أنه من السهل على المدير اتخاذ قرار إداري وإصداره، إلا أن كفاءة وفاعلية تلك القرارات لا تتضح إلا من خلال متابعة النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، ومن هنا نلاحظ أن الرقابة الإدارية تلعب دوراً في الوقوف على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي تعترض المسؤولين ويرغبون في اتخاذ قرارات بشأنها (منصور، ١٩٩٩).

- مجال الرقابة على المسؤولية الإدارية: متابعة الموظفين في القيام بالواجبات والمسؤوليات في مجال عملهم، والكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها (حجي، ٢٠٠٠) وذلك لأن الرقابة تبحث في مدى التزام الأفراد بالأمانة في تأدية عملهم، وكشف الجوانب المتعلقة بالرشوة والاختلاسات والتزوير، وتأتي أهمية الرقابة في هذا المجال في تحقيق الرقابة وتحديد المسؤولية لإنزال الجزاء على من تثبت إدانته (الفاعوري، ٢٠٠٨).

- مجال الرقابة على إدارة الأفراد: حيث تلعب الإدارة دوراً مهماً في هذا المجال فهي تعمل على تحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية، والكشف عن متطلبات الإدارة من الأفراد، كما يتجلى دورها في الكشف عن أوجه القصور لدى الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، إضافة إلى تحديد مدى كفاية الموارد البشرية المتوفرة لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية (الخروصي، ٢٠٠٢). وتعد الرقابة عاملاً مهماً في تقييم أداء الموظفين سواء من هم تحت الاختبار لتحديد المستقبل الوظيفي لهم، أو المطلوب منهم تقارير كفاية من أجل منحهم علاوة أو مكافأة أو ترقية (العامري، ٢٠١٢).

أنواع الرقابة الإدارية

نظراً للأهمية التي تلعبها الرقابة الإدارية نجد أنها تستخدم في جميع المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية، فتظهر في المؤسسات الصناعية على مستوى الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال بهدف التأكد من تحقق الأهداف. أما في المؤسسات الخدمية تستخدم الرقابة الإدارية بحسب طبيعة نشاط المؤسسة، وتستخدم عادة للتأكد من انضباط الأفراد داخل المؤسسة والتزامهم بالأنظمة واللوائح والقوانين (شاهين، ٢٠٠٧).

ولقد تعددت أنواع الرقابة حسب تصنيفها إلى معايير متنوعة تبعاً لمعيار الزمن والهدف والتخصص وكمية العمل ونوعيته وغيرها، ومن الملاحظ للباحثة أن أغلب المراجع اعتمدت على تصنيف أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ، فيما اعتمدت مراجع أخرى على معايير أخرى إضافة لمعيار الزمن.

أولاً: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ

وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

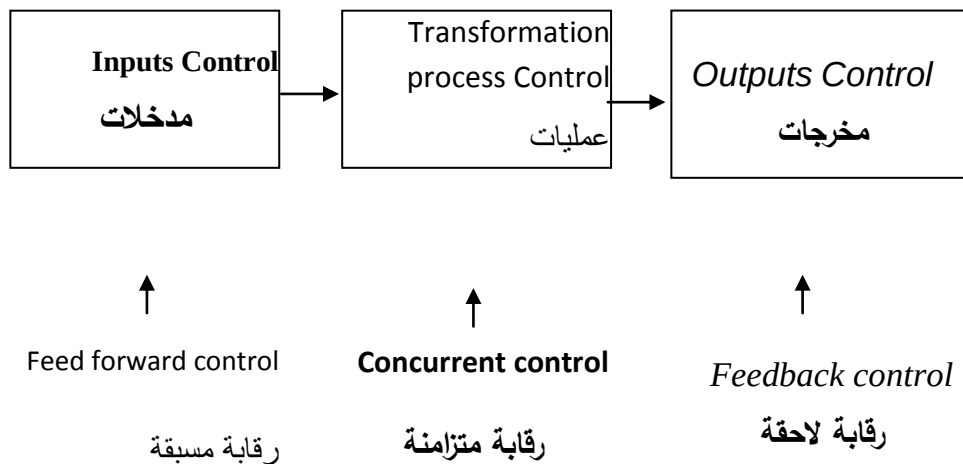
أ. الرقابة المستمرة الموجهة: وتسمى أيضاً بالرقابة الوقائية أو المباشرة وهذا النوع من الرقابة تصاحب عملية التنفيذ، وتتم أثناء المراحل الأولى من العمل وقبل اكتمال النتائج والانتهاء من التنفيذ، وتعمل على التحقق من أن عملية التنفيذ تتم

بشكل صحيح. وتعمل الرقابة المستمرة إلى منع وقوع الخطأ وحدوث انحرافات منذ بداية العمل وقبل الانتهاء من التنفيذ ولذلك يطلق عليها أحيانا الرقابة المانعة. ولابد من الإشارة إلى أن المغالاة في استخدام الرقابة المستمرة أو المباشرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة للمضايقات التي يشعر بها الموظفون إضافة إلى أنها تسبب هدر وقت الإدارة كونها تستغرق وقتا طويلا (الكوفحي، ٢٠٠٥).

ب. الرقابة المرحلية: ويقصد بها رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة على مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا. ويطلق على هذا النوع بالرقابة التخطيطية لأنها تتم على فترات دورية تبعا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية في الخطة قد تمت وفقا لما هو مخطط لها (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ج. الرقابة بعد التنفيذ: ويسمى هذا النوع بالرقابة البعيدة أو اللاحقة أو غير المباشرة، وتتم هذه المرحلة بعد تنفيذ العمل كله أو بعد انجاز كل مرحلة من مراحل، ومهمة هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات، فهي رقابة تعمل على معالجة الأخطاء بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب، وهي هنا تعتبر رقابة سلبية فهي لا تمنع وقوع الخطأ (الكوفحي، ٢٠٠٥) ويستخدم هذا النوع غالبا في متابعة تنفيذ البرامج والخطط الروتينية البسيطة وعندما لا يكون للخطأ تأثير كبير على الأهداف الرئيسية (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ويوضح الشكل (٢) أنواع الرقابة الإدارية حسب المدى الزمني للتنفيذ



الشكل (٢)

أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ

المصدر: (Royce Wilpurn Jr. Wood, 1989)

ثانيا: أنواع الرقابة حسب أهدافها

وتنقسم إلى نوعين:

أ. الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات مما يضمن تحقيق الأهداف من جهة، والنظر إلى المستقبل من جهة أخرى، وميزة هذا النوع هو الحرص الشديد على متابعة العمل وعدم محاولة تصيد الخطأ والانحراف (العامري، ٢٠١٢).

ب. الرقابة السلبية (البوليسية): ويركز هذا النوع على اكتشاف الأخطاء وتصيدها دون الاهتمام بتوجيه المسؤولين إلى مواطن القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات وتلافي تكرار حدوث الخطأ (النميان، ٢٠٠٣).

ثالثا: أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات

يتعلق نوع الرقابة حسب الأنشطة التي يتم متابعتها بنشاط أو تخصص معين، ويكون موضوعها نشاطا معينا ويمكن أن تشمل الرقابة في مثل هذه الحالات كل أو بعض عناصر العملية الإدارية بالمؤسسة مثل النواحي الإدارية والتنظيمية والمالية والأنظمة واللوائح والقوانين وشؤون الموظفين... وهناك أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها في الآتي:

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية: ومهمتها متابعة الأداء والتقييم والتأكد من حسن سير العمل بالمؤسسة وحسن استخدام الموارد البشرية وتنفيذ السياسات التي تكفل سير العمل وتنفيذ الأهداف الموضوعية. وتشمل الرقابة أيضا المستويات الإدارية والهيكلي التنظيمي وطرق عمل المؤسسة وشؤون الموظفين، والنواحي المالية والفنية والأنظمة والتعليمات ومختلف المشكلات وتشمل كذلك الرقابة على الأعمال الإدارية والأحوال المدنية والمستشفيات والمدارس والمؤسسات الحكومية (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ب. الرقابة المحاسبية على الجهاز التنفيذي: تهتم هذه الرقابة على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بالصرف وتحصيل الأموال العامة، كما تشمل الرقابة على البيانات المالية والعمليات الحاسبية، ومراجعة المتحصل من الإيرادات العامة والمنصرف من الإنفاق العام للتأكد من صحة التصرفات المالية وكشف الأخطاء والمخالفات المالية ومعرفة أسبابها، ومحاولة إيجاد طرق علاجها وتحديد المسؤولية ومساءلة مرتكبيها (النميان، ٢٠٠٣).

ج. الرقابة الفنية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة تلك التي تختص بالأعمال الفنية التي يقوم بها الفنيون في مجال العمل الفني والحرفي، مثل الوظائف الطبية والهندسية... الخ. ومن الأجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة هيئات التفتيش الفني والمراقبات الفنية الداخلية والخارجية (شاهين، ٢٠٠٧).

د. الرقابة الروتينية: تقوم أي مؤسسة بالعديد من الأعمال لإنجاز معاملاتها، ويطلق على هذا النوع من العمل مسميات عدة مثل: إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل (الكوفحي، ٢٠٠٥). ويتم القيام بهذه الإجراءات على شكل خطوات متسلسلة حتى تنتهي المعاملة. والهدف من الرقابة على النشاطات الروتينية هو التأكد من أن الإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة الموضوعة من قبل المنظمة (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ويورد النميان (٢٠٠٣) أربع طرق فنية للرقابة على الأعمال الروتينية وهي:

١. خريطة توزيع العمل: وتقوم بتصنيف واجبات كل فرد والوقت الذي يحتاجه في العمل.
٢. خريطة تدفق العمل: وتوضح سير الإجراءات، سواء كان العمل فردياً أو جماعياً.
٣. دراسات الاقتصاد في الحركة: وتهدف إلى تقليل مجال عمل الفرد حتى يؤديه بفاعلية وبأقل جهد وأقل كلفة.
٤. دراسة التوزيع المكاني: ويقصد بها دراسة نظام العمل وأنسب طرق العمل الواجب اتباعه.
- هـ. الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة: ويرى ياغي (١٩٩٤) أن هذا النوع من الرقابة تكون إيجابية وليست سلبية، وتتم الرقابة على المشروعات في العادة أثناء عملية التنفيذ، ويستخدم لذلك عدة أساليب مثل: التقارير الدورية الشهرية، وأسلوب جدول جانث (أو جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج (أو أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج).

و. الرقابة القضائية على الجهاز التنفيذي: ويقصد بالرقابة القضائية تلك التي تمارسها أجهزة القضاء في الدولة، وهي المحاكم ومجلس الدولة، وهذا النوع من الرقابة هو رقابة خارجية المصدر تقوم بالحكم على تصرفات الإدارة في مواجهة الأفراد، وبهذا فهي تمثل ضماناً فعالاً من ضمانات تقييد السلوك الإداري في الإطار الذي يحدده القانون ومعاينة الخارجين عنه. وينبغي الإشارة إلى أن القضاء لا يمارس رقابة أو سلطة مباشرة على المنظمات الإدارية إنما تكون بناء على طلب يتقدم به الشخص أو المنظمة. فالشخص المتضرر يقوم برفع تظلمه إلى رئيسه أو السلطة العليا وعندما لا يجد ما يكفل حقه فإنه يلجأ إلى أجهزة القضاء الخارجية كونها أجهزة مستقلة (شاهين، ٢٠٠٧).

رابعاً: أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته: وتنقسم إلى قسمين رئيسيين:

أ. الرقابة على كمية العمل: وتتركز على كمية وحجم العمل المنجز وذلك لمعرفة التغيرات المنتظمة وغير المنتظمة التي تحصل في تلك الكميات من زيادة أو نقصان ومن ثم البحث عن أسباب تلك التغيرات ووضع الحلول (الفاعوري، ٢٠٠٨). وبناء عليه يمكن تقسيم التغيرات في كمية العمل إلى:

- تغيرات منتظمة: وهي الزيادة في كمية العمل في أوقات معروفة كنهاية الشهر أو نهاية السنة المالية، ويسهل في هذه الحالة على الإدارات اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه الزيادة (ياغي، ١٩٩٤).

- تغيرات غير منتظمة: وهي الزيادة أو النقصان في كمية العمل ولا يمكن معرفة أسبابها أو موعد حدوثها ، ولذا تعتبر هذه التغيرات صعبة ومعقدة، ويستدعي الأمر هنا قرارا سريعا حتى لا يتوقف العمل بالمؤسسة (ياغي، ١٩٩٤).

ومن الوسائل التي تستخدم في الرقابة على كمية العمل تبسيط العمل ودراسة التغيرات في كمية العمل واقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها عن طريق التخطيط المسبق والتحكم فيه قدر الإمكان (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ب. الرقابة على نوعية العمل: ويعنى هذا النوع بالأسلوب الذي يتم بواسطته قبول أو رفض الإنتاج ويتوقف هذا الأمر على أساس وجود معايير موضوعية لنوعية العمل ومواصفاته. وقد تكون هذه المعايير داخلية تحدد عن طريق المؤسسة، وقد تكون خارجية (العامري، ٢٠١٢).

خامسا: أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات: ويتمثل هذا النوع من الرقابة على الوثائق والسجلات الموجودة في المؤسسة للتأكد من صحتها ومعرفة طريقة سير العمل في المؤسسة (شاهين، ٢٠٠٧).

ب. الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل: يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل، وتعتبر الملاحظة الشخصية من أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين وأدائهم لعملهم (الكوفحي، ٢٠٠٥).

سادسا: أنواع الرقابة حسب مصادرها:

وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

١. رقابة داخلية: ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي من داخل المؤسسة نفسها على العمليات التي تؤديها المؤسسة ومهمة هذا النوع من الرقابة التأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة الموضوعة، كما تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء ومعرفة أسبابها ووضع الخطة العلاجية لها (الفاعوري، ٢٠٠٨).

وتنقسم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

(أ). الرقابة الرئاسية: وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين، وتسمى أيضا بالرقابة التسلسلية، فهي تأخذ شكلا متسلسلا يبدأ من قمة الهرم الإداري (الرئيس) مروراً بمديري الدوائر ورؤساء الأقسام تبعاً للتصنيف الوظيفي في كل بلد وانتهاءً بقاعدة الهرم المتمثل في بقية الموظفين، وتأخذ الرقابة الرئاسية شكلين هما: الرقابة على الأفراد، والرقابة على الأعمال (ياغي، ١٩٩٤).

(ب). الرقابة الوصائية: وتمارسها السلطة المركزية على الهيئات التي تتمتع بإدارة ذاتية لنفسها (استقلال مالي وإداري) فعلى سبيل المثال تتمتع مكاتب البلديات ودوائر الإسكان بسلطنة عمان باستقلال مالي وإداري تدير من خلاله شؤون المنطقة التي تخضع تحت نطاق عملها، إلا أنها في الوقت ذاته تخضع لنوع من الرقابة من قبل الإدارة المركزية المتمثلة في الوزارة. ويسمى هذا النوع بالرقابة الإدارية أو الوصائية (منصور، ١٩٩٩).

(ج). الرقابة المتخصصة: وتقوم بها عناصر فنية متخصصة بالعمل الرقابي تابعة لوحدة رقابية تقوم بمهمة الرقابة والتفتيش على سير العمل وفقاً للضوابط والقوانين، ومن أمثلة ذلك جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ووحدات أو أقسام التدقيق الداخلي (شاهين، ٢٠٠٧).

٢. رقابة خارجية: وهي التي تقوم بها أجهزة الرقابة الإدارية والمالية المستقلة والمتخصصة وغير الخاضعة للسلطة التنفيذية، ومهمة هذا النوع من الرقابة الاهتمام بالنواحي المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية (ياغي، ١٩٩٤). وللرقابة الخارجية أشكال عدة وهي:

(أ). رقابة السلطة التشريعية: ويمثله أعضاء من المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه (شاهين، ٢٠٠٧).

(ب). رقابة النائب العام: وهو شخص يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان، ومهمته البحث والتحري في أعمال الأجهزة الحكومية وتلقي الشكاوي من الأفراد سواء مواطنين أو موظفين (عباس، ١٩٩٥).

(ج). الرقابة القضائية: الهدف من هذا النوع هو ضمان حقوق الأفراد من أي انتهاك يقوم به الرؤساء (عباس، ١٩٩٥).

(د). رقابة الجمهور والصحافة: وتمارس من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة، وتتخذ هذه الجهات في عملها الرقابي أسلوبين، أسلوب إيجابي يتمثل في مؤازرة وتأييد القرارات التي تصدر من المؤسسة، وأسلوب سلبي يتمثل في التنديد والشكاوي والمظاهرات (شاهين، ٢٠٠٧).

أنواع أخرى من الرقابة:

بالإضافة إلى ما تم ذكره يورد النميان (٢٠٠٣) وشاهين (٢٠٠٧) والفاعوري (٢٠٠٨) أنواعاً أخرى من الرقابة منها:

١ - الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال والنتائج الكلية المكلف بها الفرد أو مجموعة من الأفراد بالمؤسسة.

٢ - الرقابة الجزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.

٣ - رقابة تفصيلية جزئية: وتكون على الأعمال التفصيلية المحددة.

٤ - الرقابة المكتبية: وتتم داخل المؤسسة بهدف التدقيق والفحص لبعض الأعمال والنتائج.

٥ - الرقابة الحقلية: وتكون ميدانية بهدف الفحص والتدقيق.

٦ - رقابة دورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال والنتائج ومراحل تنفيذ العمل، ويتم من خلال الجولات التفتيشية والتقارير الدورية سواء أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

٦ - الرقابة المفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط العمل، وتتم على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

أساليب الرقابة الإدارية

توجد العديد من الأساليب التي يمكن اعتبارها شرطاً مهماً لمتطلب الرقابة على المؤسسات سواء كانت أساليب داخلية تتبع المؤسسة نفسها أم أساليب خارجية تتبع جهات مستقلة من خارج المؤسسة، وسوف نوجز هذه الأساليب في النقاط التالية:

١ . أسلوب الإدارة بالأهداف: إن عملية وضع الأهداف تعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة إذ أنها تعمل على تحديد المعايير الرقابية لتقييم الأداء الفعلي وعدم وضوح هذه الأهداف يؤدي إلى تعذر تحديد المعايير الرقابية من أجل التقييم الفعلي وبالتالي عدم فاعلية العملية الرقابية (باعلوي، ٢٠٠٨). وأنه من الضروري إشراك العاملين مع رؤسائهم في عملية وضع الأهداف وذلك لضمان العمل بها وإنجازهم لها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكوفحي، ٢٠٠٥).

٢ . أسلوب الرقابة بالاستثناء: ويتم هنا مراجعة الانحرافات المهمة الحاصلة عن الخطط الموضوعية بهدف وضع الإجراءات التصحيحية، ويتم عرض المشكلات والانحرافات المهمة على المدير حتى يركز جهده عليها، أما بقية الانحرافات فيتولاها مديرو الدوائر (النميان، ٢٠٠٣).

٣ . جدول الموازنة اليومية: وتعرف أيضاً بخريطة جانت، وتهدف هذه الطريقة إلى قياس نشاط الموظف تبعاً للوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويتم هنا مقارنة الأداء الفعلي للموظف بما هو مخطط له، وتركز خريطة "جانت" على رقابة الوقت حيث توضح إذا كان العمل يتم وفقاً للزمن المقرر أو أن هناك تأخيراً أو تقدماً أكثر مما هو مقرر، وهذا الأمر يساعد المدير على تحديد أوجه القصور ووضع الإجراءات التصحيحية (الفاعوري، ٢٠٠٨).

٤. الإشراف الإداري: ويقصد به ملاحظة سلوك الموظفين وتوجيههم من خلال التعليمات الشفهية والمكتوبة إلى الوجهة الصحيحة في أداء العمل (باعلوي، ٢٠٠٨).

٥. التدقيق والمراجعة الإدارية: ويتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومن ثم الحكم على كفاءة متخذي القرار في المؤسسة وذلك لأنه يتضمن مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة من خطط وأساليب وعمليات وإجراءات (الفاعوري، ٢٠٠٧). ويضيف عباس (٢٠٠٨) أن هذه الطريقة قد توسعت لتشمل تقييم أداء مؤسسة ما ومن ثم مقارنته بمتوسط أداء المؤسسات العاملة في المجال نفسه.

٦. أسلوب مراجعة وتقييم النتائج: وتعرف أيضا بطريقة (بيرت)، ويشترط في هذا الأسلوب لتطبيقه أن يكون لدى الجهة الرقابية هدف واضح ومحدد، وتوفر سلسلة من النشاطات والأحداث المحددة، والزمن اللازم لكل نشاط، كما لا بد من تحديد نقطة للبداية (العامري، ٢٠١٢). كما يشير الفاعوري (٢٠٠٨) إلى أن طريقة (بيرت) تهدف إلى تخطيط وتقييم ومراقبة البرامج من أجل التوصل إلى أفضل الطرق التي تعمل على زيادة كفاءة الأداء. ويفيد هذا الأسلوب في متابعة أي مشروع خلال مراحله المختلفة، كما يفيد في تحديد الاحتياجات البشرية والمادية (الحري، ٢٠٠٣).

٧. التحليل الشبكي: ويعرف هذا الأسلوب أيضا بطريقة المسار الحرج ويرمز له بالرمز CPM فهو أسلوب بياني يستخدم لتخطيط ومراقبة وتوجيه سير العمل، ويفيد هذا الأسلوب في تنفيذ مشاريع متنوعة، ومهمته تحليل عمليات المشاريع هيكليا وزمنيا، ويتم ترتيب العمليات بشكل متسلسل فلا يمكن الانتقال إلى عملية أو مرحلة قبل الانتهاء من التي قبلها، كما وأن تنفيذ كل عملية يتطلب زمنا محددًا ولوازم مختلفة (العامري، ٢٠١٢).

٨. استخدام العينات: يستخدم المراقبون هذه الطريقة عند تكليفهم بمهمة الرقابة على مجموعة كبيرة ومتنوعة فيتم استخدام أسلوب العينات وذلك بأخذ عينة إحصائية منها وهذا يسهم في اختصار الوقت والجهد وخفض التكلفة (المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ٢٠١١).

٩. الرقابة الذاتية: يستخدم هذا الأسلوب لتحقيق الرقابة المستمرة فمن الضروري وجود تكامل بين الرقابة الذاتية والرقابة الخارجية، فمن الضروري أن يقوم الموظفون بممارسة الرقابة الذاتية على أعمالهم (الحري، ٢٠٠٣).

أدوات الرقابة الإدارية

لكي يتم تحقيق أهداف الرقابة يتطلب ذلك وجود وسائل وأدوات معينة ينفذ من خلالها النشاط الرقابي، ومن هذه الأدوات:

١. التفتيش الإداري: يهدف إلى التحقق من حسن سير العمل والدقة في الإنجاز وسلامة الإجراءات المتبعة أثناء التنفيذ. ويسعى التفتيش الإداري إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد الأشخاص المتسببين فيها. ويتم التفتيش عادة بإجراء

مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم والوقوف على المشكلات التي تواجههم والعمل على علاجها (النميان، ٢٠٠٣).

٢. التقارير الإدارية: وتوضع بهدف تقدير كفاية العاملين في المؤسسة، أو لمعرفة طريقة سير العمل، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة لكافة المؤسسات الإدارية في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، إذ أنها تعمل على إعطاء معلومات حول الأداء الكلي للمؤسسة إضافة إلى تفصيل الأحداث والأنشطة التي تمارس داخل المؤسسة (العامري، ٢٠١٢). ومن الأمثلة على هذه التقارير: التقارير الدورية (يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية)، وتقارير سير الأعمال الإدارية وتقارير الفحص وتقارير التوصية وتقارير قياس كفاءة الموظفين والمذكرات (باعلوي، ٢٠٠٨).

٣. الملاحظة الشخصية: وتقوم على المشاهدة والاتصال المباشر بين المراقب والقائمين على العمل، والاستماع إلى وجهات نظر العاملين (ياغي، ١٩٩٤). ويشير الفاعوري (٢٠٠٨) إلى أن أهمية هذه الطريقة تأتي في المتابعة المباشرة وتشجيع العاملين وتوجيههم للطرق الصحيحة للعمل في حال وجود قصور معين في الأداء. وتعتبر الملاحظة من أبسط الوسائل الرقابية، إذ يستطيع المدير متابعة عمل موظفيه بنفسه، وقياس مستوى التقدم ومدى ملائمته مع المستوى المطلوب (شاهين، ٢٠٠٧).

وعلى الرغم من هذه الأهمية للملاحظة حيث أنها تمكن المدير من الوقوف على العمل وبالتالي معالجة الخطأ في وقته مما يعني فاعلية القرارات الإدارية، إلا أنها في الوقت نفسه تعمل على إهدار وقت المدير في تفاصيل العمل على حساب أعمال أخرى أكثر أهمية.

٤. المتابعة: وتعني المتابعة المستمرة لسير العمل بناء على الخطة الموضوعية لمعرفة مدى التقدم المنجز والدقة في الإنجاز والانحرافات الحاصلة (ياغي، ١٩٩٤).

٥. الشكاوى: ويقصد هنا الشكاوي التي يتقدم بها المستفيدون من الخدمة ضد العاملين، وإن الاهتمام بهذه الشكاوي ودراساتها يعمل على تحقيق الرضى للمستفيدين منها، كما تعمل على حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء تأديتهم للعمل الإداري أو الفني بكل عدالة وشفافية، والاستفادة من الشكاوي في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها (العامري، ٢٠١٢).

٦. السجلات والبيانات الإحصائية: وتساعد هذه الطريقة على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها وقت الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة هذه تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء وهذه المعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول الملائمة لها (النميان، ٢٠٠٣).

٧. الميزانيات التقديرية: وهي خطة رقابية مالية رقمية، تقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوية، يتم فيها قياس الأداء الكلي لأنشطة المشروع، ومدى تحقيق الأنشطة فيه للأهداف المطلوبة، فبمجرد أن يتم التحليل المالي للميزانية وحساب الأرباح والخسائر فإن ذلك يساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف في المشروع، وكذلك تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية بل أن البعض يعتبرها الأداة الرئيسة لتحقيق الرقابة (باعلوي، ٢٠٠٨).

٨. السياسات والإجراءات والقواعد: وتعتبر من الأدوات المهمة، فهي تحدد كيفية صنع القرارات وكيفية تنفيذ عمل معين والتعامل مع اختيار العاملين، وكيفية التعامل مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وتسهم هذه السياسات والإجراءات والقواعد في ضبط سلوك العاملين داخل المؤسسة (العامري، ٢٠١٢).

٩. الحوافز والمكافآت: يعتبر تشجيع الأفراد الأكفاء في العمل بمنحهم حوافز مادية ومعنوية، وفي المقابل توقيع الجزاء على الأفراد المخالفين والمهملين من الأدوات المهمة التي تساعد على دفع حركة العمل نحو الأهداف المطلوبة، لذا ينبغي ألا يخلو أي نظام بالمؤسسة من بند الحوافز والمكافآت والعقوبات (كلاب، ٢٠٠٤).

١٠. بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات من الأساليب الإدارية الحديثة، ويرى كلاب (٢٠٠٤) أن استخدام هذا الأسلوب كان مقتصرًا على المجال الأمني، ثم طبق في الجانب المدني، وتقوم فكرة بحوث العمليات على صياغة المشكلة في نمط رياضي للتعبير عن النظام محل الدراسة، وكذلك على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط وتكوين النموذج والوصول إلى الحل، والرقابة على النموذج ثم وضع الحل موضع التنفيذ، وتشكل هذه الطريقة حلاً مناسباً لتقويم البدائل بطريقة علمية مما يؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية وبالتالي زيادة الكلفة الانتاجية.

ومن أهم أساليب بحوث العمليات:

- أسلوب البرمجة الخطية.
- نماذج النقل والتخصص.
- سلاسل ماركوف.
- المسار الحرج.
- خريطة بيرت.

وكما لاحظنا __مما تقدم__ تعدد واختلاف الوسائل والأدوات المستخدمة في عملية الرقابة، ولكن هذا التعدد لم يمنع من أن جميعها تنصب في هدف واحد وهو الالتزام بالخطط الموضوعة وفقاً للأنظمة واللوائح، وكشف الانحرافات عن الأداء

ووضع الخطط العلاجية، كما أن استعمال تلك الأدوات يمكن نظام الرقابة الإدارية من بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وفي مقدمتها الأداء الفعلي ونتائجه.

خصائص النظام الرقابي الفعال

إن خصائص النظام الرقابي كثيرة، ولقد تم تصنيفها هنا إلى نوعين: خصائص تتعلق بالتصميم الجيد للنظام الرقابي، وخصائص تتعلق بملائمة النظام الرقابي مع المؤسسة.

أولاً: خصائص متعلقة بالتصميم الجيد للنظام الرقابي:

إن الرقابة الإدارية من الأهمية لكي تتمكن من القيام بمهامها بشكل فعال لا بد من توفر بعض المتطلبات والخصائص المهمة، وقد أشار مجموعة من الباحثين من أمثال النميان (٢٠٠٣) وشاهين (٢٠٠٧) وباعلوي (٢٠٠٨) والعامري (٢٠١٢) إلى بعض هذه الخصائص:

- الملائمة: أن يكون النظام الرقابي ملائماً لطبيعة العمل في المؤسسة من أنشطة وأفراد ومختلف النواحي التنظيمية والظروف الداخلية والخارجية، فالنظام الرقابي الذي يستخدم في تقييم أداء الأفراد يختلف عن ذلك الذي يستخدم في تقييم النواحي المالية، والتسويق، والمشتريات، كما أن النظام الرقابي المستخدم في المؤسسات الكبيرة يختلف عنه في المؤسسات الصغيرة.
- الموضوعية: إن أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لاعتبارات شخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر في الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.
- المرونة: إن النظام الرقابي الجيد والفعال هو ذلك النظام الذي يتصف بالمرونة، بحيث يمكن تعديله لمواجهة التغيرات الطارئة والغير متوقعة التي تحصل في الخطة، إضافة إلى قدرته على التعامل مع أية مستجدات جديدة دون تغيير في معالم خطته الأساسية.
- الوضوح: أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً للعاملين، وبالإمكان الاستعانة بذوي الخبرات في مجال الرقابة لإيضاح الأمور المعقدة، فالنظام الرقابي عندما يكون غير واضحاً ولا مفهوماً يؤدي ذلك إلى الوقوع في الكثير من الأخطاء، ومن ثم سيتم تجاهله، خصوصاً في النظم الرقابية التي تعتمد على معادلات رياضية، وخرائط التعادل

والتحليل الإحصائية والتفصيلية التي قد لا يفهمها الإداريون الذين ينبغي عليهم استخدامها وتطبيقها، وبالتالي سيتجنبون استخدامها.

- الدقة: إن النظام الرقابي لابد من أن يكون مبنيا وفق معلومات دقيقة، ومع ذلك فإنه غالبا ما تكون الإجراءات مفتقرة إلى الدقة، وتكون هناك دوافع لتقديم معلومات رقابية غير دقيقة. وإن حصول الإدارة على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي واستخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة وحتى يكون النظام الرقابي دقيقا يشترط أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.
- اقتصاديا: إن أي نظام رقابي لكي يكون فعالا لابد أن يكون اقتصاديا، ويعني ذلك أن يساوي النظام الرقابي تكلفته وأن تتناسب التكاليف التي تنتج عن الانحرافات التي يكتشفها النظام الرقابي مع ما يعود على المؤسسة من فوائد مادية.
- السرعة في كشف الانحرافات: إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الذي يمكن من خلاله كشف الانحرافات قبل حدوثها، وهذا يتطلب سرعة الإبلاغ عنها، والدقة في توصيل المعلومة، حتى يتم معالجتها وتصحيحها قبل تفاقمها، مما يؤدي إلى تجنب المؤسسة الآثار السلبية التي تتركها الانحرافات.
- أن تتولى الرقابة عناصر أمينة وخبيرة: وذلك أن يتولى العملية الرقابية موظفون يتصفون بالأمانة والثقة، وأن يكونوا على قدر من الخبرة والتخصص في المجال، ومن الضروري امتلاكهم للباقة والكياسة في تعاملهم مع الغير.
- أن يكون تصحيحا وليس عقابيا: ليس الهدف من الرقابة تصيد الأخطاء وإيقاع العقاب بالمتسببين بذلك الخطأ وإنما الهدف هو التحسين من الأداء ورفع مستوى الجودة، من خلال وضع مجموعة من الإجراءات والخطوات التصحيحية، وهذا الأمر ينبغي الاحتياط له عند وضع الخطة، عن طريق وضع مجموعة من الارشادات الاحتياطية في حال وجود انحرافات.
- التنبؤ بالمستقبل: إن النظام الرقابي الفعال هو ذلك الذي لا يقتصر عمله على اكتشاف الانحرافات الحالية وسرعة معالجتها، وإنما يتعدى ذلك إلى القدرة على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تجنب المؤسسة تكاليف وخسائر كبيرة.
- التركيز على الاستراتيجية: إن النظام الرقابي لا يستطيع مراقبة جميع النشاطات والممارسات والإجراءات التي تتم داخل المؤسسة لأن هذا الأمر يكلفها الكثير من الوقت والمال، لذا ينبغي التركيز فقط على النقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات الحرجة والمعقدة التي تشكل جوهر العمل داخل المؤسسة.
- المشاركة: إن النظام الرقابي الفعال هو ذلك الذي يكون مقبولا لدى أغلب أفراد المؤسسة لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يتحقق ذلك لابد من إشراك العناصر الإدارية والرئيسية في عملية تصميم النظام الرقابي عند وضع

المعايير الرقابية، فكلما كانت هناك مشاركة، كان هناك قبولاً، وبالتالي كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة وأدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

- الاتفاق مع التنظيم: إن فاعلية النظام الرقابي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم في تنسيق الأعمال وتحديد الواجبات

والمسؤوليات، وتوزيع المهام وتفويض السلطة، لذلك لا ينبغي أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح له

بذلك، فالمدير في التنظيم الرسمي هو المحور التي تتركز حوله وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم

الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي ذلك إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.

- استخدام جميع خطوات الرقابة: إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات تتمثل في تحديد المعايير الرقابية

وتجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية

لذلك فإن نقص إحدى الخطوات السابقة يؤدي إلى عدم فاعلية النظام الرقابي.

ثانياً: خصائص تتعلق بملائمة النظام الرقابي مع المؤسسة:

١- أن يكون النظام الرقابي متصلاً بالقرارات المهمة والحساسة التي يواجهها المدير: إذ من الممكن القول أنه "إن لم

يكن هناك من يقيس فلن يكون هناك من يدير" إذا طبقنا هذه المقولة على المديرين فإنه يمكننا القول أن

المديرين سيبدون اهتماماً لأية متغيرات يقومون بها بأنفسهم (شاهين، ٢٠٠٧).

٢- ضمان سير العمل في توافق مع الخطط: فمن الأفضل وجود توافق بين النظام الرقابي والخطة الموضوعية للعمل

فالخطة هي التي تحدد معايير وآليات العمل (الصباح، ١٩٩٦).

٣- توفير المعلومات: يقع على عاتق النظام الرقابي مسؤولية توفير المعلومات للقائمين على العمل الرقابي، ولذا لا بد

أن تكون هذه المعلومات صحيحة وتبين مستوى الإنجاز بدقة، كما لا بد أن تضمن الرقابة سرعة استرجاع

المعلومات لكي تتم عملية المتابعة والتقييم أولاً بأول من أجل وضع الخطط التصحيحية في حال وجدت

انحرافات (سالم، ١٩٩٥).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن النظام الرقابي الفعال ينبغي أن يتميز بالخصائص السابقة الذكر

وأن إهمال القائمين على العمل الرقابي لبعض هذه الخصائص سيؤثر سلباً على فاعلية النظام الرقابي بحيث يؤدي

إلى مزيد من الأعباء والنفقات على المؤسسة.

الهيئات الرقابية على كليات العلوم التطبيقية

أولاً: جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة

حظيت الرقابة خلال مسيرتها باهتمام صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد حفظه الله، ومن الأمثلة على هذا الاهتمام إنشاء جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، الذي مر منذ نشأته بتطورات عدة نوردتها وفقاً لتطورها التاريخي كما جاء في موقع (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ٢٠١٣) كالآتي:

- في عام ١٩٧٠ بدأت الرقابة المالية ممثلة في دائرة تدقيق الحسابات بالمديرية العامة للمالية وكان دورها يقتصر على تدقيق السندات قبل الصرف.

- في عام ١٩٧٤ استقلت دائرة تدقيق الحسابات عن دائرة المالية وفقاً للمرسوم السلطاني رقم ٧٤/٦ لتكون تحت مسؤولية وزارة شؤون الديوان السلطاني وأُنيط إليها الرقابة المالية على الأجهزة الإدارية كما عُنيت آنذاك بتدريب موظفي الأجهزة الإدارية بهدف تحسين أدائهم.

- وفي عام ١٩٨٥ صدر أول قانون بتنظيم تدقيق حسابات الدولة متضمناً الأهداف والاختصاصات والمسؤوليات المنوطة بالمديرية العامة ومحددات الجهات الخاضعة لرقابتها والتقارير الدورية والسنوية الصادرة عنها.

- وفي ١٩٨٩ عدل مسمى المديرية العامة لتدقيق الحسابات إلى الأمانة العامة لتدقيق الحسابات، وفي ١٩٩١ صدر المرسوم السلطاني رقم ١٢٩/٩١ الذي عدل مسماها لتكون الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة متضمناً قانون الرقابة المالية للدولة ليحل محل نظام تدقيق الحسابات المشار إليه سابقاً.

- وفي ١٩٩٩ صدر المرسوم السلطاني رقم ٩٥/٩٩ بتعديل مسمى الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة إلى جهاز الرقابة المالية للدولة كجهاز قائم بذاته يتمتع بالاستقلال المالي والإداري.

- وبتاريخ ٣/٣/٢٠١١ صدر المرسوم السلطاني رقم ٢٧/٢٠١١ بتعديل مسمى جهاز الرقابة المالية للدولة إلى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، وفي نفس العام صدر المرسوم السلطاني ١١١/٢٠١١ بإصدار قانون الرقابة المالية والإدارية للدولة.

أهداف جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة

إن جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة يسعى لتحقيق العديد من الأهداف، وكما جاء في الموقع الإلكتروني للجهاز (٢٠١٣)، تتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- حماية الأموال العامة للدولة والأموال الخاصة التي تشرف عليها الوحدات الخاضعة لرقابة الجهاز والتحقق من مدى ملاءمة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وسلامة التصرفات المالية والإدارية واتباعها للقوانين واللوائح والقرارات التنظيمية.
- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والنظم والقرارات فيما يتعلق باختصاصاته.
- تجنب وقوع تضارب المصالح والمخالفات المالية والإدارية.
- بيان أوجه النقص أو القصور في القوانين واللوائح والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها واقتراح وسائل علاجها.
- الالتزام بمبدأ الشفافية في التصرفات المالية والإدارية.
- الرقابة الوقائية والتأكد من حسن سير العمل.
- تقييم أداء الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والتحقق من استخدام الموارد بطريقة اقتصادية وبكفاءة وفعالية.
- الكشف عن أسباب القصور في الأداء والانتاج وتحديد المسؤولية.

اختصاصات جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة

يختص الجهاز بإجراء الرقابة المالية والإدارية في كافة المجالات ومنها:

- ١- الرقابة المالية بشقيها المحاسبي والقانوني.
 - ٢- الرقابة الإدارية.
 - ٣- رقابة الأداء.
 - ٤- الرقابة على القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية.
 - ٥- الرقابة على الاستثمارات وكافة حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.
- وللجهاز عدد من الصلاحيات تخدمه في ممارسة صلاحياته هي:
- مراجعة تقارير تقييم الأصول للوحدات المراد تخصيصها ومشروعات العقود والاتفاقيات المحررة بشأنها قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنها.

- مراجعة الإيرادات والمصروفات وسندات الصرف وسجلات المتحصلات بجميع أنواعها والحسابات المفتوحة من قبل الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والقروض والتسهيلات الائتمانية والتثبت من التصرفات المالية والقيود المحاسبية المعمول بها ومراجعة حسابات التسوية والتحقق من أنها مدعومة بالمستندات الرسمية.

- مراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين ومستحقات ما بعد الخدمة للتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح والنظم المالية والإدارية.

- مراجعة أعمال المخازن والخزائن والمعامل والمختبرات وما في حكمها.

- مراجعة استثمارات الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.

- مراجعة كافة التصرفات الواقعة على الأراضي والعقارات الحكومية.

- فحص مشروع الحساب الختامي للدولة والحسابات الختامية للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز وإبلاغ تقاريره إلى وزارة المالية لإجراء التسويات التصويبية قبل عرضها على مجلس الشئون المالية وموارد الطاقة لاتخاذ ما يراه مناسباً تمهيداً لرفعها لجلالة السلطان.

- التحقق من كفاءة الأنظمة المالية والإدارية والكشف عن أوجه النقص والقصور فيها واقتراح وسائل علاجها وتلافيها.

- بحث الشكاوي التي ترد للجهاز عن الإهمال أو مخالفة القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة.

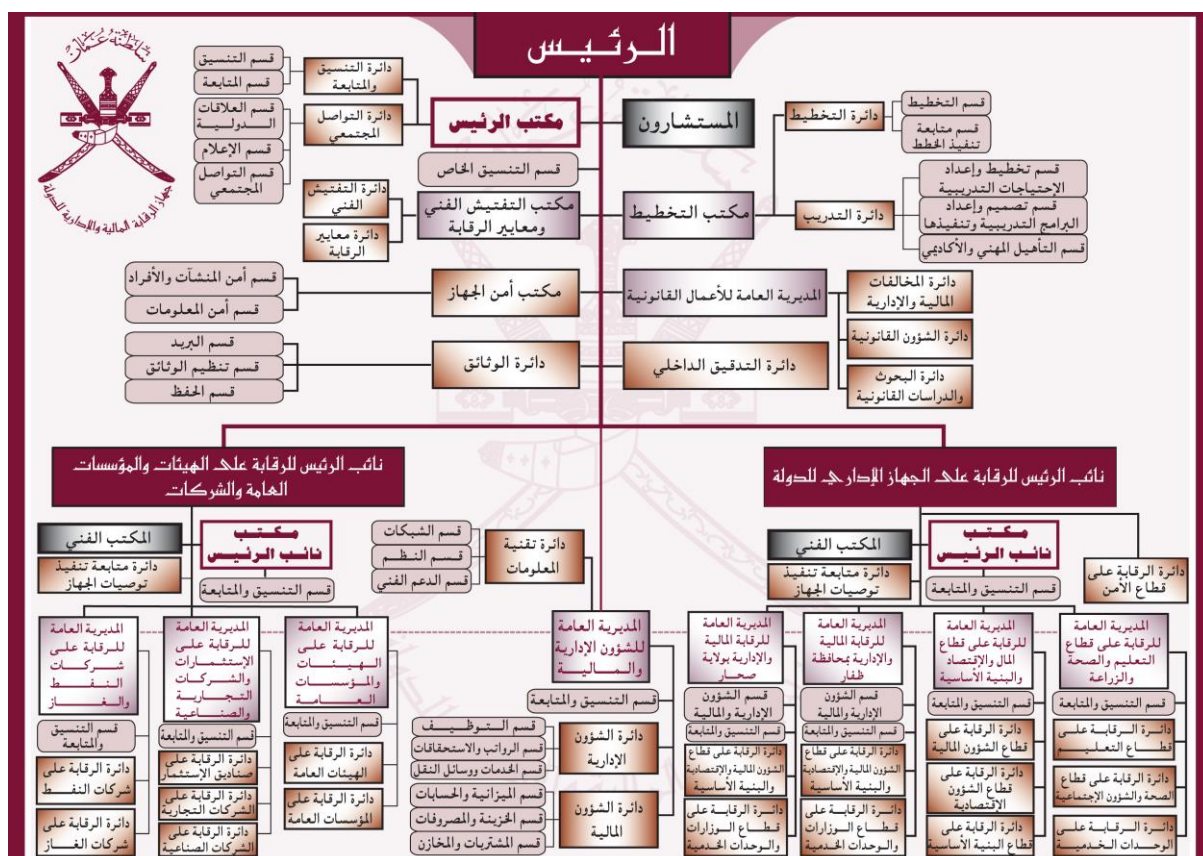
- فحص المخالفات المالية والإدارية التي تقع من العاملين في الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.

- الاستعانة بالخبراء والفنيين مع تحديد وصرف مقابل الخدمة على النحو الذي تبينه اللائحة.

(جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ملامح عن الجهاز، ٢٠١٣).

أما من الناحية القانونية فإن الجهاز يعمل وفق أحكام القانون الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١١ ويتم العمل بأحكام اللائحة التنفيذية لقانون الرقابة المالية للدولة الحالية إلى حين صدور اللائحة التنفيذية للقانون المرفق وبناء على اللائحة التنفيذية لقانون الرقابة المالية والإدارية للدولة يتمتع الجهاز بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويتبع جلالة السلطان مباشرة، ويكون للجهاز ميزانية مستقلة وعليه إعداد ميزانيته على أساس مبدأ الاستحقاق ويتولى الجهاز وحده تدقيق حساباته. كما يتولى الجهاز مهمة الرقابة المالية والإدارية على الأموال المملوكة للدولة أو الخاضعة لإدارتها أو الإشراف عليها وكافة التصرفات المالية والإدارية فضلاً عن متابعة أداء الجهات الخاضعة لرقابته وفقاً للقواعد المبينة في هذا القانون واللائحة.

وفي إطار حرص جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة لتفعيل التواصل مع المجتمع بما يحقق مبدأ الشراكة في حماية المال العام وضمان جودة الأداء والخدمات المقدمة من الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز، وبهدف تسهيل آليات الاتصال بين الجهاز وأفراد المجتمع، فقد دشّن الجهاز نافذته الإلكترونية عبر تطبيقات الهواتف الذكية تحت وهي نافذة البلاغات ويقوم عملها على تلقي البلاغات والشكاوي التي تسهم في الكشف عن الانحرافات المالية والإدارية في الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات والهيئات الخاضعة لرقابة الجهاز. وقد حصل مشروع نافذة البلاغات على المركز الأول في جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة في فئة منع ومكافحة الفساد في الخدمة العامة للعام ٢٠١٣. وتعد هذه الجائزة من أهم الجوائز على المستوى الدولي كونها تتبع منظمة الأمم المتحدة (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة "نافذة البلاغات" ٢٠١٣).



الشكل (٣)

الهيكل التنظيمي لجهاز الرقابة المالية والإدارية

المصدر: (موقع جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ٢٠١٣)

ثانيا: المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية

تمت إعادة هيكلة المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠١٠ / ١٣) الصادر في ٢٠١٠/٢/١٤ بإعادة هيكلة المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية، وتحديد اختصاصاتها (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠).

اختصاصات المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية:

- ١- الإشراف المباشر على كليات العلوم التطبيقية.
 - ٢- إيجاد وتطوير وتنسيق برامج بحث علمي بالكليات والعمل على نشر نتائج البحث العلمي.
 - ٣- اقتراح السياسات وإعداد الخطط بالنسبة للبرامج الأكاديمية والقبول ونظم التقويم وتنمية الكوادر والتخطيط الأكاديمي لكليات العلوم التطبيقية.
 - ٤- إجراء البحوث والدراسات في المجالات ذات العلاقة بطبيعة البرامج المطروحة بالكليات.
 - ٥- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التربوية والثقافية المحلية والدولية والتعاون معها.
 - ٦- تفعيل دور كليات العلوم التطبيقية في خدمة البيئة والمجتمع المحلي بالتنسيق مع الجهات المعنية.
 - ٧- توفير برامج أكاديمية ومناهج متطورة وتقنيات حديثة وأدوات تخصصية متميزة تتفق مع التوجهات العالمية لخدمة الاقتصاد العماني.
 - ٨- وضع استراتيجيات وتطوير استخدام أنظمة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني بكليات العلوم التطبيقية.
- (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠).

ثالثا: دائرة التدقيق الداخلي بوزارة التعليم العالي

تعتبر وحدات التدقيق الداخلي بمثابة الواجهة في عمليات المراقبة المالية والإدارية للمؤسسات فهي بمثابة خط الدفاع الأول ضد أي خطأ أو تلاعب يحدث في استعمال الأموال العامة ولا يقتصر دور وحدات التدقيق الداخلي على التدقيق المالي ومتابعة أوجه الإنفاق كما هو محدد لها إنما دورها يشمل الرقابة على القرارات الإدارية واللوائح التي تصدر وتؤثر على سير العمل بالمؤسسة (الرواحي، ٢٠٠٦).

وتكون لدى كل وحدة حكومية خاضعة لأحكام القانون المالي وحدة للتدقيق الداخلي تتبع مباشرة الوزير المختص ويجوز بعد موافقة الوزير إنشاء وحدة فرعية أو أكثر للتدقيق الداخلي تكون خاضعة لإشراف وحدة التدقيق الداخلي الرئيسة التابعة للوزير المختص.

وتختص دائرة التدقيق الداخلي بوزارة التعليم العالي بالعديد من الاختصاصات تتمثل فيما يأتي:

- ١ - التحقق من تطبيق القوانين واللوائح والقرارات والنظم وكل ما يتعلق بالأموال الثابتة والمنقولة المخصصة للوزارة.
- ٢ - مراجعة القيود المحاسبية التي تجريها دائرة الشؤون المالية المتعلقة بمصروفات الوزارة والأموال الثابتة والمنقولة المخصصة لها.
- ٣ - مراجعة العقود وأوامر الشراء والتحقق من أن توقيعها قد تم وفقا لأحكام الأنظمة والقوانين ذات العلاقة.
- ٤ - مراجعة سندات الصرف الخاصة بالموازنة.
- ٥ - مراجعة وفحص الدفاتر والحسابات والسجلات المالية والمحاسبية وما يرتبط بها من مستندات.

وتمارس الدائرة اختصاصاتها من خلال الأقسام التالية:

قسم تدقيق المصروفات والإيرادات، ويختص بالآتي:

- ١ - مراجعة سندات الصرف الخاصة بالمصروفات الجارية والرأسمالية والتحقق من استيفائها لكافة مؤيدات الصرف وتطبيق ومراعاة أحكام القوانين واللوائح والنظم المعمول بها.
- ٢ - التحقق من قيد البيانات الخاصة بجميع سندات الصرف.
- ٣ - التحقق من أن المصروفات قد تم تصنيفها طبقا لتصنيف الميزانية العامة.
- ٤ - مراجعة الإيرادات الحكومية على أن يراعى بصفة خاصة أحكام الفصل الثاني من أحكام اللائحة التنفيذية للقانون المالي (الأحكام الخاصة بتحصيل الإيرادات الحكومية).
- ٥ - مراجعة السلف المستديمة والمؤقتة، على أن يراعى بصفة خاصة أحكام الفرع السابع من الفصل الثالث من الباب الثاني (الأحكام الخاصة بالسلف المستديمة والمؤقتة).
- ٦ - التحقق من الارتباط المخصص للعقد المبرم لتنفيذ المشروع الإنمائي في السنة المالية ذاتها كافيا.

٧- التحقق من أن تطبيق أحكام المرسوم السلطاني رقم ٧٦/٤٨ بشأن التوقيع على قيمة الالتزامات المالية على العقود.

٨- التحقق من أن المطالبات الاضافية المتعلقة بالمشروعات الإنمائية معتمدة من السلطة المختصة وفقا لأحكام البند ٢ من المادة ٣٠ من القانون.

٩- التحقق من التزام الوزارة بإبرام العقود والاتفاقيات وفقا للنماذج الموحدة للعقود التي تصدرها وزارة المالية.

١٠- التحقق من أن العقود لتنفيذ الميزانية الجارية والرأسمالية لا يترتب عنها أعباء مالية على الخزينة العامة لأكثر من سنة مالية واحدة إلا بعد أخذ موافقة وزارة المالية.

١١- التحقق من وجود التأمينات المؤقتة أو النهائية لضمان حسن التنفيذ.

١٢- مراجعة الكشف وسندات الصرف الخاصة برواتب الموظفين شاغلي الوظائف الدائمة.

١٣- مراجعة سندات الصرف الخاصة بالمبالغ المستقطعة من الرواتب لحساب صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية أو لحساب الوزارات أو المصاريف أو غيرها من الجهات المستحقة لها مبالغ لدى هؤلاء الموظفين.

١٤- مراجعة رواتب ومستحقات الموظفين المعيّنين بطريقة التعاقد ورواتب شاغلي الوظائف المؤقتة.

١٥- مراجعة استحقاقات المكافآت والعلاوات التشجيعية والأعمال الاضافية.

١٦- أية اختصاصات أخرى يكلف بها القسم.

قسم تدقيق مصروفات الملحقيات والبعثات، ويختص بالآتي:

١- مراجعة مصروفات الملحقيات الثقافية وفقا لأحكام الخاصة بالملحقيات الثقافية الواردة في الفصل الرابع من اللائحة التنفيذية للقانون المالي.

٢- مراجعة سندات الصرف والمستندات المؤيدة للصرف من الناحيتين المالية والقانونية والتحقق من تسجيل أنواع المصروفات المختلفة في البطاقات المخصصة لها.

٣- تسجيل سندات الصرف في سجل مراقبة التحويلات واستيفاء بيانات نموذج المطابقة الشهرية وفقا للنموذج المعد لهذا الغرض.

٤- قيد السلف الإضافية في سجل مراقبة التحويلات واستيفاء بياناتها.

- ٥ - مراجعة طلبات الاستعاضة من الناحية المالية والقانونية والمبالغ المستردة من الملحقيات الثقافية وإحالتها إلى وزارة المالية بعد التأكد من استيفاء بياناتها.
- ٦ - مراجعة المخصصات الطلابية والرسوم الدراسية للطلاب الدارسين على نفقة الوزارة داخل وخارج السلطنة.
- ٧ - مراجعة تسويات السلف المستدعة للملحقيات الثقافية وفقا للمادة (٦٢٦) من اللائحة التنفيذية للقانون المالي.

قسم الرقابة الإدارية والمالية، ويختص بالآتي:

- ١ - المساعدة في رسم وضع الخطة السنوية لأعمال التدقيق.
- ٢ - التحقق من تطبيق القوانين واللوائح والقرارات والنظم والإجراءات المتعلقة بالمحافظة على المال العام.
- ٣ - فحص الدفاتر والحسابات وسندات الصرف التي تم صرفها، ومراجعة القيود المحاسبية التي تجريها دائرة الشؤون المالية.
- ٤ - فحص ومراجعة السجلات المخصصة لتقيد الأموال الثابتة والمنقولة بالوزارة.
- ٥ - مراجعة القوائم الختامية الخاصة بالوزارة وفحص الحساب الختامي بعد انتهاء السنة المالية وإعداد تقرير بما تراه من توصيات ومقترحات.
- ٦ - إجراء الجرد المفاجئ للمخازن والخزائن والسلف ووسائل النقل وغيرها من الأموال الثابتة والمنقولة ومراجعة أعمالها.
- ٧ - متابعة المبالغ المستحقة للوزارة لدى الآخرين، وإبداء الرأي في شأن الطلبات المتعلقة بشطب قيمة الخسائر التي تلحق الأموال العامة.
- ٨ - القيام بعملية تقييم الأداء للدوائر والأقسام الخاضعة للوزارة (نظم المعلومات، شؤون الموظفين، البعثات.... (والاستعانة بمن تراه مناسبا للقيام بهذه العملية، وإعداد التقارير اللازمة نحو ذلك.
- ٩ - إعداد تقارير التدقيق بشكل عام (الدورية وغير الدورية) والقيام بتحليل الملاحظات والعمل على معالجتها وتلافيها في المستقبل.
- ١٠ - اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة اكتشاف أية مخالفات مالية وفقا لللائحة التنفيذية للقانون المالي.

١١- متابعة ومراجعة تقارير جهاز الرقابة المالية للدولة عن نتائج فحص الأعمال الإدارية والمالية بالوزارة والإشراف على عملية إعداد ردود الوزارة على ملاحظات الجهاز.

١٢- متابعة إنجاز برامج التدقيق الداخلي في إطار الخطة السنوية المعتمدة، وتقييم المخاطر الموجودة وتحديد عناصرها والسبل الممكنة لتقليلها ومعالجتها.

قسم التدقيق الداخلي لكليات العلوم التطبيقية، ويختص بالآتي:

يقوم هذا القسم بمتابعة أعمال المدققين الداخليين بالكليات ويكون كحلقة وصل ما بين الدائرة، ويختص هذا القسم بالآتي:

١- مراجعة جميع سندات الصرف والقيود والتسوية الخاصة بالكلية وإجازتها بعد التحقق من استيفاء كافة شروط صرفها وإبداء الملاحظات بشأنها إن وجدت على ضوء القوانين والقرارات التنظيمية والأصول المحاسبية المتعارف عليها.

٢- مراجعة الإيرادات الخاصة بالكلية من جميع النواحي.

٣- مسك السجلات لمراقبة الدفعات الجزئية.

٤- التحقق من تطبيق القوانين واللوائح والقرارات والنظم والإجراءات المتعلقة بالمحافظة على المال العام داخل الكلية.

٥- مراجعة أعمال المخازن والخزائن ووسائل النقل بإجراء الجرد المفاجئ والدوري.

٦- فحص الحسابات والدفاتر والسجلات والمستندات المالية والمحاسبية الخاصة بالكلية.

٧- إعداد التقارير الربع سنوية بنتائج الفحص تتضمن المخالفات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها.

(وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣).

يلاحظ مما سبق أن عمليات التدقيق في الدائرة وأقسامها تتركز على الجانب المالي فقط حيث تكاد تبلغ النسبة (٩٠%) من مجمل اختصاصات الدائرة، أما ما يتعلق بالنواحي الإدارية فيشكل ما نسبته (١٠%) فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفين في الدوائر والأقسام التابعة للوزارة وهو من ضمن اختصاص قسم الرقابة الإدارية والمالية، أما قسم التدقيق الداخلي لكليات العلوم التطبيقية فهو يختص بالنواحي المالية فقط. كما نلاحظ أن الأساليب الرقابية التي اعتمدها الدائرة تمثلت في الزيارات التفتيشية المفاجئة، والتقارير الدورية وغير الدورية التي

تصدر من دوائر وأقسام الوزارة وتلك التي تصدر من جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، بينما توجد الكثير من الأساليب والأدوات الرقابية كتلك المعتمدة على البيانات الإحصائية، وشكاوى المجتمع.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي ذات الصلة بموضوع الدراسة،

وقد تم تناولها وفقا لمحورين، تبعا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

- دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات غير التعليمية.

- دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية عامة.

١- دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات غير التعليمية:

في دراسة أجراها كواكوبو (Kawakubo, 1988) حول الرقابة والولاء للموظفين في المنظمات اليابانية، وتألفت عينة الدراسة من (١٨) منظمة يابانية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مفهوم الرقابة هو مؤشر مهم لتوضيح مدى ولاء الموظف لمنظمته، كما توجد علاقة إيجابية بين مفهوم الرقابة الداخلية والولاء، وعلاقة سلبية بين الرقابة الخارجية وولاء الموظف.

وهدف دراسة الرشيدات (١٩٩٢) إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية في وزارة الأشغال العامة والاسكان الأردنية، وتحديد المشكلات التي تواجه الرقابة فيها، وشملت الدراسة (١٣) دائرة في مركز وزارة الأشغال العامة و (٩٠) من مديرياتها في المحافظات. وتم توزيع استبانة الدراسة على (٢) من مديرو الدوائر، و(٧٧) رئيس قسم، و (٩٢٢) موظفا. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة طردية بين التجاوز في تطبيق القوانين والأنظمة وضعف الرقابة، وأن ضعف الرقابة يؤدي إلى إساءة استعمال السلطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ضعف الرقابة على العاملين بالوزارة وتدني مستوى الأداء في أجهزتها. وقد أوصى الرشيدات بضرورة التوسع في دراسة الرقابة على مختلف أجهزة الإدارة العامة الأردنية ودوائرها، وبحث مدى فاعلية أجهزة الرقابة المستقلة والمتخصصة وإنشاء وحدة للرقابة الداخلية في الوزارة.

كذلك قام سم (Sim, 1996) بدراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وبين تحسين الأداء والإنتاجية في المنظمات، وكانت دراسته تطبيقية شملت (٨٣) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارها بشكل عشوائي من المؤسسات التي تزيد فيها نسبة المبيعات عن عشرة ملايين دولار، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد النظرية القائلة أنه إذا تم تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وطبقت بطريقة مناسبة فإن ذلك يؤدي إلى التحسن المستمر في الأداء، وإضافة لذلك تبين أيضا _وبشكل عام _ أن المؤسسات التي تطبق تقنيا التحسين المستمر، وتحرص على ترسيخ

مفاهيم العمل بروح الفريق يظهر عليها تحسن مستمر في الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن للأهداف التنظيمية للمؤسسة أن تتحقق بالكفاءة والسرعة المطلوبة دون أن يكون هناك تخطيط مناسب لتصميم الأنظمة الرقابية.

كما أجرت لاب (Lapp, ١٩٩٧) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والبيئة مع الرضى الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بولاية كولورادو الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) ممرضة مرخصة قانونياً، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٨٧) فرداً استرجع منها (٨٣) فرداً أي بنسبة (٤٤%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة والبيئة المحيطة في التأثير على رضى العاملين عن العمل.

وهدف دراسة ماكينيا (١٩٩٨) إلى فحص الأثر المترابط للرقابة الإدارية واستخدام الموظفين بناء على الأداء والمواقف والصحة، وتألفت عينة الدراسة من (٤٩٥) فرداً من (١٧) مؤسسة خدمية بجنوب كاليفورنيا، واشتملت الاستبانة على فقرات تتعلق ببيئة العمل ونمط المعيشة ومدى فهم الموظف لطبيعة عمله، والقناعة بالوظيفة، والالتزام المؤسسي والولاء للمؤسسة، وفاعلية العمل الجماعي، وقناعة المستهلك والصحة. كما أجرى الباحث مقابلات هاتفية مع واحد أو اثنين من المسؤولين من هذه المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: أن الموظفين الذين يقومون بإصدار القرارات باستطاعتهم التأثير على سياسات المؤسسة، وأن الموظفين الذين يتلقون مهاماً محددة في عملهم، إضافة إلى تلقيهم التدريب والتغذية الراجعة المستمرة من قبل رؤسائهم كانوا الأفضل من حيث الالتزام والأداء والقناعة والصحة.

وفي دراسة للخرشة (٢٠٠١) التي هدفت إلى محاولة معرفة مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والأنظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية، كما هدفت إلى تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية، وتم تصميم استبانة من جزئين، الأول موجه للمديرين ويبلغ عددهم (١٣٠) مديراً، والآخر موجه للعاملين ويبلغ عددهم (٩٨) موظفاً. وكشفت الدراسة عن العديد من النتائج منها: أن أبعاد المتغيرات المستقلة قد توافرت بدرجة مرتفعة، وأن متغيرات الدراسة أسهمت في تفسير (٢٦، ١١%) من فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية، ومن أهمها متغير الوسائل الرقابية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة فصل الرقابة الإدارية عن الرقابة المحاسبية في الشركات الصناعية لزيادة فاعلية الرقابة، كما أوصت بدراسة العوامل الأخرى التي تؤثر في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في تلك الشركات.

وتعرضت الدراسة التي قام بها مارجنسون (Marginson, 2002) إلى معرفة طبيعة تأثير العلاقة بين نظام الرقابة الإدارية والعمليات الاستراتيجية على مستويات الإدارة الوسطى في شركة Telco كدراسة حالة وهي من شركات قطاع الاتصالات بالملكة المتحدة وتعتبر من الشركات الرائدة وذات الميزة التنافسية العالية، وتم جمع بيانات الدراسة من الوثائق والسجلات ومحاضر الاجتماعات، بالإضافة إلى تطبيق المقابلات مع (٢٦) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية

والإدارات المالية بالشركة كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لنظام الرقابة الإدارية على تطوير أفكار ومبادرات جديدة داخل الشركة، كذلك فإن تزايد استخدام نظام الرقابة الإدارية يكون عاملاً أساسياً في التأثير على النشاطات الاستراتيجية التي يقوم بها المديرون كالتغيير الاستراتيجي واستخدام مؤشرات الأداء، أي أن الرقابة الإدارية والاستراتيجيات كل منها يتأثر بالآخرى.

وهدف دراسة الشتري (٢٠٠٣) إلى الكشف عن قواعد ومبادئ الرقابة الإدارية التي يركز عليها النظام الإسلامي في الدولة الإسلامية وظاهر الرقابة الإدارية في صدر الإسلام وفي المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر والكشف عن الفرق بينهما، وكذلك الكشف عن التطبيقات الأمنية للرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج التاريخي المقارن لتحديد أوجه التشابه والاختلاف الموضوعي في مظاهر الرقابة الإدارية في الدولة الإسلامية في العصر الإسلامي الأول ونظيراتها في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الرقابة الإدارية عرفت في الحضارات السابقة للإسلام كأحد عمليات الإدارة المهمة، كما أن الإدارة الإسلامية عرفت الرقابة الإدارية وباشرتها فكرياً وتطبيقاً.

وأجرى عبدالله (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تقييم رقابة ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد الرقابية الصادرة عن المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي)، ولتحقيق هذا الهدف فقد صممت استبانة خاصة لغرض الدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء وزعت على جميع وحدات المراقبة التابعة للديوان والبالغ عددها (٣٥) وحدة، حيث تم توزيع (١٦٠) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (١٤٠) استبانة أي بنسبة (٨٧%). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك حاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في قانون ديوان المحاسبة من حيث الاستقلالية المالية والإدارية وشمول رئيس وكبار موظفي الديوان بالحصانة.

كما قام النميان (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. واتبع الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول من دراسته، أما الشق الآخر فاعتمد على العلاقات والفرق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية، كما اتضح أن أهم المشاكل التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية.

وأجرى السبيعي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة في القوات الخاصة لأمن الطرق والكشف عن فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة ودراسة المعوقات ومعرفة الأساليب الرقابية الحالية وعلاقتها بأداء العاملين في القوات الخاصة لأمن الطرق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مدخل المسح الاجتماعي

بواسطة العينة من خلال أداء الاستبانة حيث طبقت الدراسة على (٣٠٠) مبحوثاً من العاملين في القوات الخاصة لأمن الطرق في منطقة الرياض، وعدد (١٠٤) من القيادات العليا والوسطى والإشرافية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تنوع الأساليب الرقابية على الأداء في القوات الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض والتي تمثلت في التفتيش المفاجئ والتقارير الدورية والملاحظة الشخصية وكشوفات الحضور وغيرها ومناقشة العمل، وحل المشكلات في الجهاز لا يتم بصفة دورية منتظمة في جهاز القوات الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، كما تسهم الأساليب الرقابية المطبقة في القوات الخاصة لأمن الطرق في انضباط العاملين في أعمالهم ومتابعة الأداء أثناء التنفيذ.

وهدف دراسة كلاب (٢٠٠٤) إلى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ومدى استكمال المقومات الأساسية لها الإدارية والمالية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لدراسة الظاهرة محل البحث، وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبانة، أما عينة الدراسة فشملت جميع الموظفين الرقابيين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٣٠) موظفاً، وزعت عليهم الاستبانة بنسبة (١٠٠%) وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٠٧) استبانة. ومن أبرز نتائج الدراسة عدم توفر أغلب المقومات الأساسية للرقابة الداخلية الإدارية والمالية بوزارات السلطة الفلسطينية إضافة إلى ضعف مستوى ما توفر فيها وهو ما يساهم في ضعف تحقيق أهداف الوزارات وتفشي ظواهر التسبب الإداري والمالي والتضخم الوظيفي.

وفي دراسة للطراونة (٢٠٠٥) هدفت إلى التعرف على واقع الموازنات التخطيطية في السلطة واستخداماتها، وتم التطرق إلى التعريف بسلطة الإقليم من حيث إنجازاتها وإدارتها ونظامها المالي ومواردها المالية، ومن ثم دراسة واقع الموازنة في سلطة الإقليم وقواعدها ومبادئها وإجراءاتها وكيفية إعدادها، وذلك بالرجوع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التابعة للسلطة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن للموازنات التخطيطية دوراً كبيراً في عمليات التخطيط والتنسيق لأعمال سلطة إقليم البتراء ضمن الموارد المتاحة، ولكن لا يمكن اعتبار الموازنات التخطيطية وسيلة رقابية فاعلة لأداء سلطة إقليم البتراء.

كما سعت دراسة المقرن (٢٠٠٥) إلى وصف هيكل نظام الرقابة الداخلية مع تحديد مشاكل التطبيق من ناحية واقتراح وسائل معالجة هذه المشاكل من ناحية أخرى، إضافة إلى تحديد واقع نظام الرقابة الداخلية في المملكة العربية السعودية، واتبع الباحث لجمع البيانات والمعلومات أكثر من أسلوب فإلى جانب مراجعة الأدبيات السابقة فإنه استخدم أسلوب المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية، وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد اختار الباحث جميع موظفي المخازن بالمؤسسات الحكومية بالمملكة كعينة لدراسته. ومن أهم نتائج الدراسة أنه لا يوجد نظام للرقابة الداخلية في المملكة العربية السعودية بمفهومه العلمي والمهني والموجود فقط بعض الإجراءات الرقابية بالإضافة إلى بعض الأنظمة

والتي لا تدخل ضمن مفهوم الرقابة الداخلية وان تضمنت بعض إجراءات الرقابة الداخلية مثل نظام المشتريات الحكومية وقواعد وإجراءات المستودعات الحكومية.

وتهدف دراسة أبو ماضي (٢٠٠٦) إلى التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة ومدى مناسبتها للعمل، وتحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة وكيفية التغلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية والتي يصل عددها إلى (٢٣) وزارة. وبلغت عينة الدراسة (٣٨٠) شخصاً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٢١٨) استبانة أي بنسبة (٥٣,٣٧%) من العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة، وقد تم تحليل (٢٠٣) استبانة واستبعاد (١٥) استبانة نظراً لعدم صلاحيتها للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه يتم استخدام الموازنة التقديرية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة ولكن هذا الاستخدام لا يتم بشكل كبير مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسات العامة ويعيق عملية التخطيط وتوزيع موارد المؤسسات العامة على أنشطتها بشكل مناسب، كما تبين أنه يتم إقرار الموازنة التقديرية في الوقت المناسب وقبل بداية السنة المالية.

وأجرى أبو هذاف (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين وذلك من خلال دراسة المقومات الضرورية للعمل الرقابي والمتغيرات المؤثرة فيه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في التحليل، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية وزعت على مفتشي ديوان الرقابة وعلى عينة عشوائية من المحاسبين العاملين في الدوائر المالية بالجهات الخاضعة للرقابة، ومن أهم نتائج الدراسة اجماع أفراد العينة على أهمية اعتماد الرقابة الوقائية والرقابة المفاجئة ومعالجة الأخطاء أولاً بأول حفاظاً على المال العام.

وأجرى الرواحي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تحديد أهم المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي الحكومي، ومدى توفرها في وزارات الخدمة المدنية بسلطنة عمان، وتحديد أثر طبيعة نشاط كل وزارة وحجم موازنتها وعدد وحداتها الإدارية وتم توزيع الاستبانة على كافة الكادر الرقابي في وحدات التدقيق الداخلي والبالغ عددهم (٢١٨) موزعين على (٢٣) وزارة، واسترد (١٦٣) استبانة صالحة للتحليل. ومن أهم نتائج الدراسة توفر المقومات الأساسية في وحدات التدقيق الداخلي في وزارات الخدمة المدنية بدرجة مرتفعة، وتختلف درجة توفرها من مقوم لآخر وأن كل من مواصفات التقارير والخطة التنظيمية للوزارة ووحدة التدقيق الداخلي والإدارة والإشراف ونظام رقابة ومساءلة داخلي هو مناسب لطبيعة عمل الوزارة والبيئة الرقابية وأساليب تدقيق داخلية ونظام مالي ومحاسبي مناسب لطبيعة العمل متوفرة في وحدات التدقيق الداخلي في وزارات الخدمة المدنية بدرجة مرتفعة. أما مقومات استقلالية الوحدة والمدقق ومعرفة التشريعات المتعلقة بالرقابة الخارجية والطاقت الرقابي المناسب والأدلة الرقابية فتتوفر بدرجة متوسطة، وأن مقوم الحوافز يتوفر بدرجة ضعيفة.

كما جاءت دراسة بوطورة (٢٠٠٧) لتوضح مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك بالجزائر، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي الاستقرائي. أما أداة الدراسة فكانت دراسة حالة على الصندوق الوطني للتعاون (الفلاحي-بنك). ومن أهم نتائج الدراسة أن التصميم السليم لنظام الرقابة من شأنه دعم الأهداف المرجوة من هذا النظام وأن فشله يرجع إلى قصور في إجراءاته الرقابية، لذلك على المؤسسات التي ترغب في بناء نظام فعال للرقابة الداخلية أن تجري تحليلاً للتكاليف والمنافع لأنه مكلف للغاية، والأساس في النظام وجود مراجعة داخلية سليمة لأنها أداة الإدارة وعينها في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في المؤسسة سواء بخدماتها الوقائية أو التقييمية.

وهدفت دراسة شاهين (٢٠٠٧) إلى إلقاء بعض الضوء على الرقابة الإدارية الداخلية وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، والتعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية. ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٠) منظمة أهلية في قطاع غزة تعمل في مجالات تنمية واجتماعية مختلفة، حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانة لاستطلاع آراء القائمين على الرقابة في المنظمات الأهلية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مزيداً من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة رقابية.

وتبحث دراسة العفيفي (٢٠٠٧) في معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على كافة المراجعين الداخليين بدوائر الرقابة الإدارية والمالية في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية، وقد أظهرت الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تحد من فاعلية عمل وحدات المراجعة الداخلية كان أهمها توجهات وسلوكيات الإدارة العليا، وغياب القوانين التي تنظم العمل الرقابي لهذه الوحدات والاشكاليات الناجمة عن المسميات الإدارية المطبقة، إضافة إلى عدم توفر الخبرة والكفاءة لدى المراجعين الداخليين.

كما هدفت دراسة باعلوي (٢٠٠٨) إلى التعرف على أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض، وكذلك التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأختار الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء الجمعيات الخيرية في كل من منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض والبالغ عددهم (١٠١) شخص. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية أن تُشعر الرقابة كافة العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هي لمساندتهم.

وفي دراسة قام بها في عليان (٢٠٠٩) هدفت إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وكذلك مدى التزام هذه الشركات باستخدام هذه

الموازنات وأهمية مشاركة جميع الأقسام في الإعداد لها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية تحتوي على أسئلة شاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة وفقا لتدرج ليكرت الخماسي، وتم توزيع (٩٠) نسخة على عينة من (٢٨) شركة صناعية أردنية مساهمة عامة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء.

وسعت دراسة الحديشي (٢٠١٠) إلى التعرف على دور تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي) في تحسين الأداء المالي لشركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين، الأولى موجهة لمديري الإنتاج والجودة وشملت (٢٩) فقرة. الثانية خصصت لمديري المالية والمحاسبين وشملت (١٤) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) من المديرين الماليين والمحاسبين، أما عينة الدراسة من مديري الإنتاج والجودة فقد بلغت (٥٠) عينة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى جودة تكاليف الوقاية والفشل الداخلي والخارجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية قد جاء مرتفعا، أما مستوى جودة تكاليف التقييم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية فجاء متوسطا.

بينما هدفت دراسة الرشدي (٢٠١٠) إلى تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، بالإضافة إلى بيان دور الرقابة الداخلية في العمل المصرفي للبنوك التجارية الكويتية، وتشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق رقابة داخلية فاعلة في البنوك التجارية الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (١٧٣) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية وبشكل عام بمستوى متوسط من الفاعلية، وذلك بمكوناتها الثلاثة، الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والمالية ونظم الضبط الداخلي، بينما يتسم التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الكويتية بالفاعلية.

وقام الدوسري (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. شمل مجتمع الدراسة جميع المدققين في ديوان المحاسبة الذين يمارسون المهمات الرقابية والتدقيق على أعمال المؤسسات العامة في الكويت، أما العينة فتكونت من (٧٢) مدققا يمارسون أعمال الرقابة والتدقيق على المؤسسات المشمولة بالدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لبيوان المحاسبة وللتشريعات النافذة والمطبقة بديوان المحاسبة وللأدوات والأساليب العلمية التي يستخدمها مدققو الديوان.

أما دراسة المدهون (٢٠١٠) فهدفت إلى تسليط الضوء على أهم أدوات الرقابة البرلمانية وهو حق السؤال الذي أصبحت الأنظمة المقارنة تعول عليه كثيرا من أجل توجيه دفة الحكم، وقد اعتمدت الدراسة على معالجة النقاط التي

أثيرت حول المنهج التحليلي المقارن، وذلك من خلال العمل على تحليل النصوص الدستورية والقانونية المقارنة لكل من جمهورية مصر العربية ودولة الكويت وفلسطين المتعلقة بحق السؤال البرلماني. وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة أن الرقابة البرلمانية تستخدم في معظم الأحيان كونه وسيلة لتصفية حسابات المعارضة البرلمانية مع الحكومة ويسخرها النواب لكسب تأييد ناخبينهم وإرضاء لحزبهم وإظهار براعتهم أمام الرأي العام ووسائل الإعلام.

وفي دراسة مقارنة قام بها ريوردان (Riordan, 2011) هدفت إلى كشف الاختلاف بين لجان المراجعة في القطاع العام والقطاع الخاص في الحكومة الإيرلندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في طريقة تقديم التقارير والإبلاغ عن المخالفات، بينما يوجد تشابه بين لجان المراجعة في القطاعين العام والخاص في الإحساس بالمسؤولية تجاه عملية المراجعة الداخلية.

وقد أجرى الخيسي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى توضيح مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، أما الإطار العملي فقد استخدم أسلوب المقابلة الشخصية والاستبانة، حيث وزعت (٥٠) استبانة على جميع المدققين الداخليين العاملين بجهات الحكم المحلي، وتم الحصول على (٤٠) استبانة، أي بنسبة (٨٠%)، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي وضوح دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري وأن الهيئات المحلية تطبق كافة إجراءات التدقيق الداخلي بما يكفل صحة ودقة البيانات المالية والإدارية.

٢- دراسات تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات التعليمية عامة:

قام كروسون وموريس (Crowson & Morris, 1985) بدراسة حول الرقابة الإدارية في أنظمة مدارس المدن الكبرى في مدينة شيكاغو، وتألفت عينة الدراسة من (٢٤) مديراً من مديري مدارس مدينة شيكاغو، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة من خلال مراقبة عمل مديري المدارس اليومي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقابة الإدارية في النظام المدرسي بعيدة عن المناهج والتعليم فهي تنصب في أمور إدارية أخرى، وتوصلت الدراسة أن القوانين واللوائح ولتعليمات والتقارير تستحوذ على اهتمام المدير، كما يوجه المدير رقبته كذلك على كل ما يتعلق بالميزانية والمعلمين والعاملين.

وفي دراسة قام بها العضيلة (١٩٩٢) بعنوان: الرقابة الإدارية الداخلية- تجربة جامعة مؤتة- والتي قدمت لمؤتمر الإدارة الأول المنعقد في الجامعة، وهدفت الدراسة إلى التحقق من الأثر الذي أحدثته تطبيق جامعة مؤتة لفكرة الرقابة والتدقيق الداخلي على نشاطات الجامعة المختلفة بأنظمة وتعليمات الجامعة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية. واستخدم الباحث لجمع المعلومات وسيلتين هما: المقابلات الشخصية لجميع العاملين في وحدة الرقابة الداخلية إضافة إلى (٢٠) شخصاً من دوائر الجامعة المختلفة، والرجوع إلى السجلات والإحصائيات مع أخذ عينة من المعاملات المتوفرة لدى جهاز الرقابة الداخلي في

جامعة مؤتة. وتبين من خلال المعلومات التي حصل عليها الباحث أن أثر جهاز الرقابة الداخلي أحدث بعض التغيرات ومنها اهتمام العاملين في دوائر الجامعة بتوخي الدقة في إجراءات العمل، ولكن هذا الدور لم يصل إلى المستوى المطلوب بسبب بعض العقبات التي تواجهه، وهي فنية في مجملها. ومن التوصيات المهمة التي خلصت إليها الدراسة: العمل على رفد جهاز الرقابة الداخلية بالتخصصات التي تقتضيها طبيعة عملهم، وإعادة النظر في التنظيم الهيكلي وتوزيع الأعمال بحيث يتم إنشاء قسم آخر للتدقيق الإداري، ويحدد في كل قسم عدد العاملين وتخصصاتهم ومهامهم وأسلوب التدقيق بشكل واضح.

وهدف دراسة الفرجات (٢٠٠٣) إلى التعرف على واقع وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية وتقييم فاعليتها لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرسومة لها قد تحققت أم لا، وبيان المعوقات والمشكلات التي تواجهها لتحقيق أهدافها، وتحديد مدى تلبية تقارير التدقيق الداخلي للأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف أعد الباحث استبانة مكونة من أربعة أقسام، تقيس درجة فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي ودرجة تلبية تقارير التدقيق الداخلي لأهدافها، وقد شملت الدراسة المدير المالي ومدير دائرة الرقابة الداخلية والمدققين الداخليين في الجامعات الأردنية الرسمية، وبلغ عدد الاستبانات المرسلة (٣٤) استبانة وتم إعادة (٣٢) استبانة واستبعدت اثنتان وأخضع للدراسة (٣٠) استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: تدني الاهتمام بالتدريب والتأهيل للأفراد الذين يقومون بعمل الرقابة الداخلية، وقلة الاهتمام بمكونات الرقابة الداخلية للجامعات الأردنية، وإن وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية تحقق درجة عالية من الفعالية، وإن تقارير التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية تلي الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

في حين ذهبت دراسة العمري (٢٠٠٤) إلى تحليل نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. والتعرف على درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتوافر عنصران من عناصر المساءلة التربوية في الوزارة وهما عنصر الأهداف التربوية وعنصر الأهداف التعليمية، وأنه لا توجد مساءلة لأية فئة على تقصيرها في النتائج التربوية. وجاءت درجة تنفيذ المساءلة مقبولة، وتحددت المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة في العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل: التحيز والواسطة والمعرفة والصفات الشخصية لبعض الموظفين وعدم الانتماء والضغط الاجتماعي والعشائرية التي يتعرض لها الموظفون.

وفي دراسة قام بها الحارث (٢٠٠٥) هدفت إلى معرفة مدى توجه مديري المدارس الابتدائية نحو ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) مدير ومديرة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود اتجاهات محايدة لدى مديري المدارس الابتدائية نحو واقع المساءلة في الإدارة التربوية، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) لاتجاهاتهم تعزى لنوع المدرسة

وكانت الفروق لصالح المدارس الخاصة، وأيضاً بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لانتاجها تم تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم .

وهدف دراسة الكوفحي (٢٠٠٥) إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينة عشوائية تكونت من (٤٤٩) فرداً موزعين على إحدى عشر مديرية. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية من (٦٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما كان أثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة متوسطة.

وأجرى علان (٢٠٠٨) دراسة بهدف التحقق من فاعلية إجراءات الرقابة في الأنظمة المحاسبية المحوسبة في الجامعات الأردنية حيث تم الحصول على البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث المنشورة واستبانات وزعت على موظفي الدوائر المالية في الجامعات الأردنية. وخلصت الدراسة إلى توفر متطلبات الرقابة والأمان وحماية المعلومات في النظم المحاسبية المحوسبة في الجامعات وعدم توفر فرق تدقيق منظمة ومكونة بطريقة علمية للقيام بأعمال الرقابة، كما خلصت إلى أن مدققي الدائرة المالية يقومون بالإجراءات الكفيلة للتحقق من سلامة الأنظمة المحاسبية المحوسبة. وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق رقابية وفق أسس علمية منظمة تشمل أشخاصاً من كافة المستويات التي لها علاقة بالنظام المحاسبي وتفعيل ارتباط هذه الفرق بالإدارة العليا وليس بالمديرين التنفيذيين.

وسعت دراسة البلوشي (٢٠٠٩) إلى معرفة واقع رقابة الأداء على المشاريع التربوية التطويرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ووضع نموذج مقترح لها، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (٥١) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: الرقابة على أهداف المشروع وخطته، والرقابة على اختيار المشاركين في المشروع وكفاءتهم، والاتصال وتبادل المعلومات، والأساليب والأدوات الرقابية، والرقابة على تنفيذ المشروع، والنتائج والتغذية الراجعة. وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (٢٠٩) فرداً. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأساليب والأدوات الرقابية، والاتصال وتبادل المعلومات، والنتائج والتغذية الراجعة والرقابة على تنفيذ المشروع قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع تصور مقترح للرقابة على الوحدات التابعة لوزارة التربية والتعليم.

وفي دراسة قامت بها الخروصي (٢٠٠٩) هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق نظام المحاسبية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تتعلق بالجانب النظري أهمها: أن تطبيق نظام المحاسبية ساهم في تطوير أداء النظم التعليمية في الدول التي طبقتها مثل إنجلترا وأمريكا وأستراليا ونيوزلندا كذلك أنه يوجد اهتمام من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بعملية تقويم وتطوير الأداء المدرسي. أما نتائج الدراسة الميدانية فمن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مرتبة حسب درجة تحققها في مدارس التعليم الأساسي: أن تتكون

لجنة المحاسبية في مدارس التعليم الأساسي من متخصصين في مجال التعليم بشكل عام ومجال التعليم الأساسي بشكل خاص، وتتولى مسؤولية التقويم الخارجي للمدارس، إضافة إلى ضرورة وضع خطة لتطوير أداء العاملين بناء على نتائج عملية التقويم، وإعداد دليل شامل لعملية التقويم الذاتي على مستوى المدرسة. وفيما يتعلق بالتقويم الخارجي، جاءت النتائج مؤكدة على ضرورة تزويد مدارس التعليم الأساسي بالمواد والتجهيزات المطلوبة لتهيئتها للتقييم، ووضع معايير تطوير الأداء وتحديد التفاصيل اللازمة مما يضمن التوصل للأفضل.

كما قامت الجارودي (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع المحاسبية التعليمية في المملكة العربية السعودية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمسحي بهدف تحليل الظاهرة موضع الدراسة بالرجوع إلى الوثائق الرسمية المتعلقة بها وعقد المقابلات. وتكونت عينة الدراسة من خمس جامعات سعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك فيصل، جامعة أم القرى) لرؤساء الأقسام العلمية وعددهم (٣٧) قيادياً، وأعضاء هيئة التدريس وعددهم (٥٥) عضواً، و(٥٠) طالباً. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد في نظام التعليم العالي ولوائحه أي بند يشير إلى كيفية محاسبة عضو هيئة التدريس على عمله وكيفية ضمان تأديته لهذا العمل من مبدأ الثواب والعقاب عليه.

وهدف دراسة فراونة (٢٠١١) إلى تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على جميع العاملين في دوائر الجامعات الأكثر احتكاكاً بمفتشي ديوان الرقابة وهي (دوائر الشؤون الإدارية والشؤون المالية واللوازم والمشتريات ودوائر الرقابة الداخلية) حيث وزعت (٧٧) استبانة، وتم استرداد (٦٣) استبانة أي بنسبة (٨٢٪). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مخالفة بعض قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، مما يضعف الدور الرقابي لديوان الرقابة على أداء الجهات الخاضعة لرقابته ومن ضمنها الجامعات.

أما العامري (٢٠١٢) فقد سعت في دراستها إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان، ومعرفة وجهة نظر الموظفين الذين يمارسون مهاماً رقابية كجزء من وظائفهم في وزارة التربية والتعليم، وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة حول أهم متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات، كما تم إعداد استبانة تكونت من (٥٦) فقرة، وتم تطبيقها على عينة تألفت من (٣٥٦) موظفاً وموظفة، من جميع المديريات العامة التابعة لديوان عام وزارة التربية والتعليم، وجميع المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام تعزى لمتغير مركز العمل في المتطلبات المتعلقة بأنواع الرقابة الإدارية لصالح المديرية العامة للرقابة على قطاع التعليم.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع الرقابة الإدارية سواء في مجال التعليم أم خارجه تم استنتاج العديد من الملاحظات وهي:

- تناولت بعض الدراسة البحث في العلاقة بين الرقابة الإدارية وبعض المتغيرات كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والإنتاجية والمسائلة والتفويض الإداري كدراسة سم (١٩٩٦) ودراسة لاب (١٩٩٧)، ودراسة مارجنسون (٢٠٠٢)، ودراسة العمري (٢٠٠٤)، ودراسة الكوفي (٢٠٠٥).
- كما أهتمت بعض الدراسات بالبحث حول فاعلية الرقابة الإدارية وبيان أهمية دور الرقابة الإدارية وتوضيح المعوقات التي تواجهها واقتراح الحلول مثل دراسة الخرشة (٢٠٠١)، ودراسة الفرجات (٢٠٠٣)، ودراسة المقرن (٢٠٠٥)، ودراسة أبو ماضي (٢٠٠٦)، ودراسة شاهين (٢٠٠٧).
- اهتمت بعض الدراسات بتقديم تصور مقترح لتطبيق الرقابة الإدارية على قطاع التعليم كدراسة الخروصي (٢٠٠٩)، ودراسة العامري (٢٠١٢).
- تناولت بعض الدراسات موضوع مدى تطبيق الرقابة الإدارية كدراسة النميان (٢٠٠٣)، ودراسة الرواحي (٢٠٠٦).
- ركزت بعض الدراسات على تقييم واقع الرقابة الإدارية كدراسة عبدالله (٢٠٠٣) ودراسة كلاب (٢٠٠٤) ودراسة أبو هذاف (٢٠٠٦).
- تناولت بعض الدراسات أساليب وآليات تطبيق الرقابة الإدارية كدراسة أبو ماضي (٢٠٠٦)، ودراسة باعلوي (٢٠٠٨)، ودراسة المدهون (٢٠١٠).
- تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقابة الإدارية من عدة أوجه وفي مجالات وقطاعات عدة كالصناعة والتعليم ومجال الأمن والقانون في القطاعين الحكومي والخاص.
- تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية في وزارة التعليم العالي بشكل عام وفي كليات العلوم التطبيقية بشكل خاص لذلك لم تستند الدراسة إلى أية دراسة عمالية تتعلق بموضوع الرقابة الإدارية بوزارة التعليم العالي ومؤسساتها.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي كمنهجية شائعة في مثل هذه الدراسات، وهو ما اعتمدت عليه هذه الدراسة أيضا.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وهناك قلة من استخدموا المقابلة إلى جانب الاستبانة، وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة في جمع البيانات حول فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية.
- اشتملت متغيرات الدراسة على متغيرات أغلبها: المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة والنوع الاجتماعي، وقد اشتركت الدراسة الحالية في بعض هذه التغيرات كالنوع والمؤهل والخبرة.
- تنوعت فئات العينة في الدراسات السابقة ما بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين والمراقبين في الجهات الرقابية، وقد دججت الدراسة الحالية في فئة العينة بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين، ومن مؤهلات علمية مختلفة.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء البعد النظري والعلمي خلالها، وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، وتضمنت فقرات مستوحاة منها مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، وخاصة الدراسات القرية من موضوع الدراسة ومعرفة التوافق أو التعارض بينها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، من حيث المنهجية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما تضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج وتحليلها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة دقيقة للظواهر والأحداث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات (عليان وآخرون، ٢٠٠٨) وذلك من أجل التعرف على فاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الموظفون بولايات العلوم التطبيقية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

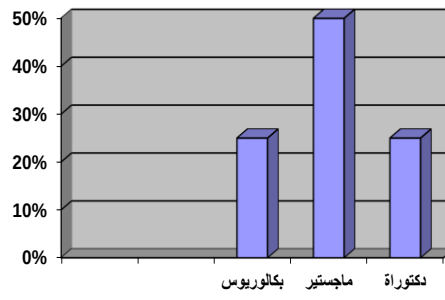
تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان للعام الأكاديمي (٢٠١٣ - ٢٠١٤م) والذين يمارسون عملية الرقابة الإدارية ضمن وظائفهم في كليات العلوم التطبيقية. أما عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٠١) إدارياً من الذكور والإناث، وشملت العينة المديرو ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين بدائرة الشؤون الإدارية والمالية بكليات العلوم التطبيقية الستة، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٥	٢٥%
ماجستير	٥٠	٥٠%
دكتوراه	٢٦	٢٥%
المجموع	١٠١	١٠٠%

يتضح من الجدول (١)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وهما: حملة البكالوريوس، وحملة الماجستير، وحملة الدكتوراه، ويلاحظ أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم (٥٠) فرداً، وبلغت نسبتهم (٥٠%) من حجم أفراد عينة الدراسة يليهم حملة شهادة الدكتوراه، وعددهم (٢٦) فرداً، ونسبتهم (٢٥%) من حجم أفراد عينة الدراسة، يليهم حملة البكالوريوس، وبلغ عددهم (٢٥) ونسبتهم (٢٥%). ويبين الشكل (٤) التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



شكل (٤)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

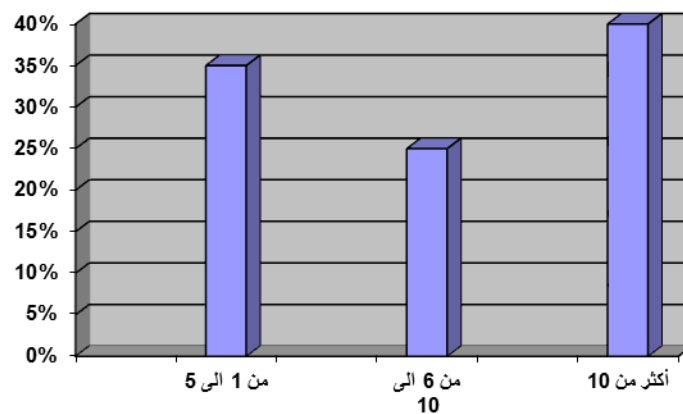
كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١-٥ سنوات	٣٥	٣٥%
٦-١٠ سنوات	٢٥	٢٥%
أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٤٠%
المجموع	١٠١	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات : من ١-٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات. ويلاحظ أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، فقد بلغ عددهم (٤١) فرداً، وبلغت نسبتهم (٤٠%) من حجم أفراد عينة الدراسة، يليهم ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات، وبلغ عددهم (٣٥) فرداً، ونسبتهم (٣٥%) من حجم أفراد عينة الدراسة، ويليه من ٦-١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم (٢٥)، ونسبتهم (٢٥%). ويبين الشكل (٥) التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



شكل (٥)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

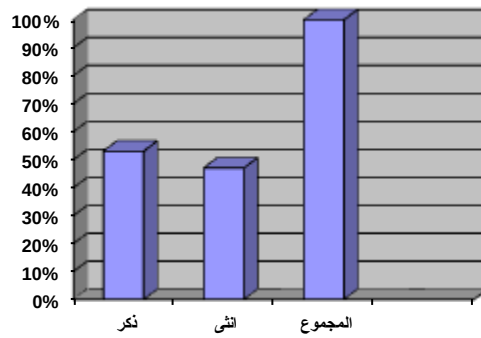
كما أن الجدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي .

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٥٤	٥٣%
انثى	٤٧	٤٧%
المجموع	١٠١	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي إلى مجموعتين: ذكور وإناث، ويبين الجدول رقم (٤) أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر في حجم أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم (٥٤) فرداً، وبلغت نسبتهم (٥٣%) من حجم أفراد عينة الدراسة، وجاءت الإناث في المرتبة الثانية، وبلغ عددهم (٤٧)، ونسبتهم (٤٧%) من حجم أفراد عينة الدراسة. ويبين الشكل التالي التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.



شكل (٦)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، ومن بينها دراسة النميان (٢٠٠٣)، وكلاب (٢٠٠٤)، والكوفحي (٢٠٠٥)، وشاهين (٢٠٠٧)، وباعلوي (٢٠٠٨). حيث تكونت الاستبانة من (٤٩) فقرة بعد التحكيم، موزعة على أربع مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات. والجدول (٤) يوضح المجالات الاربعة وعدد فقرات كل منها، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي.

جدول (٤)

توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

رقم المجال	المجال	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
١-	الانظمة والقيادة الادارية	١٣	١٣-١	٢٧%
٢-	الاتصال والتواصل	١١	٢٤-١٤	٢٢%
٣-	اساليب وادوات الرقابة الادارية	١٣	٣٧-٢٥	٢٧%
٤-	معوقات الرقابة الادارية	١٢	٤٩-٣٨	٢٤%
	المجموع	٤٩		١٠٠%

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات العمانية ووزارة التعليم العالي، وقد بلغ عدد المحكمين (١٧) محكماً، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية ومناسبة الفقرة للمجالات ، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يرويه مناسباً. حيث تكونت الاستبانة قبل عرضها على المحكمين من (٥٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات . وبناء على الملاحظات الواردة من المحكمين. أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٤٩) فقرة، تقيس درجة فاعلية الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان موزعة ضمن أربع مجالات، ومتدرجة

حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تصحيح استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي :

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "أوافق بدرجة كبيرة جداً".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "أوافق بدرجة كبيرة".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "أوافق بدرجة متوسطة".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "أوافق بدرجة منخفضة".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "أوافق بدرجة منخفضة جداً".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابة. وقد استخدمت الباحثة في تفسير نتائجها السلم التصنيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥)

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الفاعلية	المعيار
٢,٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧ - ٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥ - ٣,٦٨	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي: قامت الباحثة باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

$$(١-٥) \div ٣ = ١,٣٣ \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة)}$$

$$٢,٣٣ = ١,٣٣ + ١,٠٠$$

$$٣,٦٦ = ١,٣٣ + ٢,٣٣$$

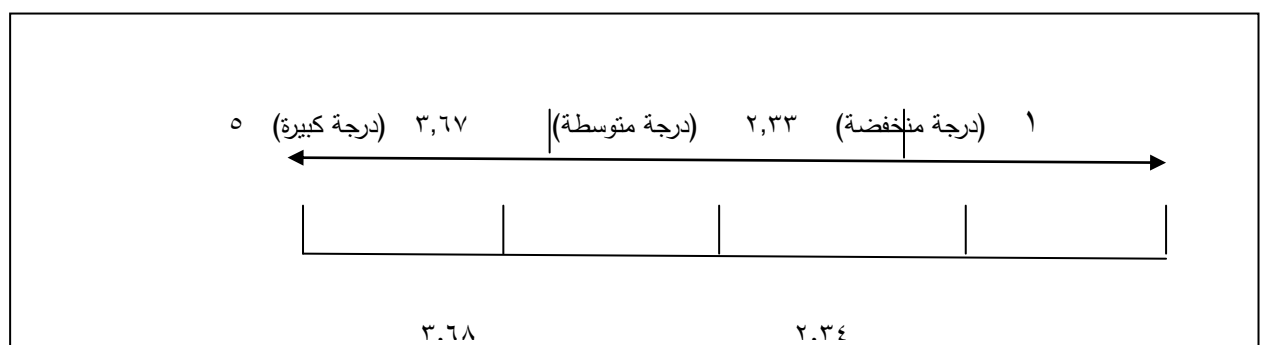
$$٥,٠٠ = ١,٣٣ + ٣,٦٦$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري التي تتراوح ما بين:

$$(٢,٣٣ - ١,٠٠) \text{ درجة منخفضة.}$$

$$(٣,٦٦ - ٢,٣٤) \text{ درجة متوسطة.}$$

$$(٥,٠٠ - ٣,٦٧) \text{ درجة كبيرة. كما هو موضح بالشكل التالي:}$$



شكل (٧)

السلم التصنيفي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (٠,٩٢)، ومعامل الثبات للمجال الأول (٠,٩١)، ومعامل الثبات للمجال الثاني (٠,٨٨)، معامل الثبات للمجال الثالث (٠,٨٩)، ومعامل الثبات للمجال الرابع (٠,٩٠)، وهي معاملات اتساق جيدة، لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذه الدراسة. ويبين الجدول التالي معامل الثبات لأبعاد الأداة.

جدول (٦)

معامل الثبات لأبعاد الاداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
١-	الانظمة والقيادة الادارية	٠,٩١
٢-	الاتصال والتواصل	٠,٨٨
٣-	اساليب وأدوات الرقابة الادارية	٠,٨٩
٤-	معوقات الرقابة الادارية	٠,٩٠
	معامل الثبات الكلي	٠,٩٢

إجراءات الدراسة :

تم الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة نزوى الملحق رقم (١) ، ومن وزارة التعليم العالي على تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

- تم حصر أفراد عينة الدراسة التي سيتم تطبيق الدراسة عليها.

- تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بعد أن تمت مخاطبة وزارة التعليم العالي لمخاطبة كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. بعد أن تم توضيح طريقة الاجابة على فقرات الاستبانة لهم.

- تم إعطاء أفراد عينة الدراسة الفرصة الكافية للإجابة ، ومن ثم تم جمع الاستبانات بالطريقة ذاتها التي أتبعت في توزيعها .

- استغرقت مدة التطبيق للأداة على أفراد عينة الدراسة (٤٠) يوماً دراسياً، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣م.

- تم إدخال بيانات الدراسة إلى ذاكرة الحاسوب، واستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة، ثم تم عرض نتائج التحليل ومناقشة هذه النتائج.

- لتحديد درجة فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ،اعتمدتُ تقديرات افراد عينة الدارسة لدرجة الفاعلية ، وقد تم تحديد مؤشرات درجة الفاعلية بمستويات ثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

متغيرات الدراسة :

تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات

- المتغيرات المستقلة وهي:

(١)- النوع الاجتماعي وله فئتان هما: (ذكر - أنثى).

(٢)- سنوات الخبرة ولها ٣ مستويات هي : (١-٥) و (٥-١٠) و (أكثر من ١٠ سنوات)

٤- المؤهل العلمي وله ٣ مستويات هي: (بكالوريوس) و(ماجستير) و(دكتوراه)

- المتغيرات التابعة:

فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

المعالجة الإحصائية :

بعد جمع المعلومات، تم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحاليل الإحصائية التالية:

١ - للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الأربعة لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.

٢ - للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار تحليل التباين، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

٣ - للإجابة عن السؤال الثالث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.

٤ - للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد أن تم تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج وجهات نظر أفراد الدراسة وفقاً للمجالات التي تضمنتها أداة الدراسة. وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها.

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان:

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة على كل مجال من مجالات الأداة الأربعة، ويتضح ذلك من خلال الجداول ذات الأرقام (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٤، ١٦، ١٥).

المجال الأول: الأنظمة والقيادة الإدارية

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال الأنظمة والقيادة الإدارية.

والجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات هذا المجال.

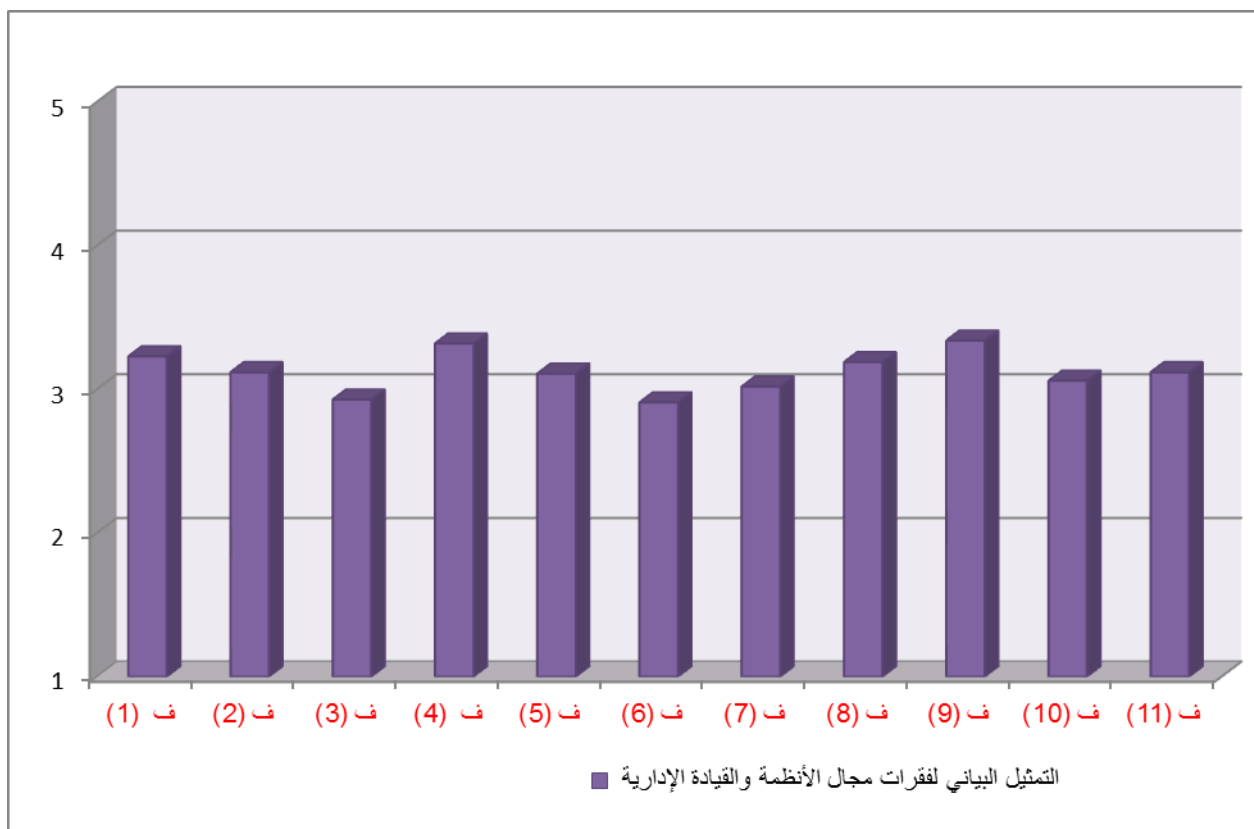
جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لفقرات مجال الأنظمة والقيادة الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	تتفق ممارسات العمل في الرقابة الإدارية مع القوانين والأنظمة	٣,٣٤	٠,٩٧
٢	٢	يؤدي تطبيق الأنظمة والتعليمات إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.	3.32	1.23
٣	٣	توجد أهداف واضحة ومحددة لنظام الرقابة الإدارية.	٣,٢٣	١,٠٨
٤	٤	يلتزم العاملون بالأنظمة والتعليمات ويفهم مقاصدها.	3.19	.99
٥	٥	يؤثر العاملون في دوائر الرقابة الإدارية في تطوير أساليب العمل نتيجة توصياتهم للإدارة العليا في الوزارة.	3.12	.94
٦	٥	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالوضوح والدقة.	٣,١٢	١,٠٥
٧	٦	توفر الأنظمة والتعليمات حرية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لغايات الرقابة الإدارية بيسر وسهولة.	3.11	1.02
٨	٧	تتصف عملية الرقابة الإدارية بالموضوعية والعدالة.	٣,٠٦	.٩٩
٩	٨	تلجأ الكلية لاستعمال أساليب رقابية مناسبة في أعمالها.	3.02	1.01
١٠	٩	تتصف الأنظمة المعمول بها حالياً بالشمول وتفي بالحاجة.	٢,٩٣	١,٠٠
١١	١٠	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به.	٢,٩١	١,١٥
١٢	١١	يخضع العاملون في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية تساعدهم على إنجاز العمل الرقابي بشكل فعال.	2.87	.98
١٣	١٢	يوجد اهتمام من المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها الكلية.	2.74	1.02
المتوسط الحسابي الكلي للمجال			٣,٠٧	٠,٧٢

يتضح من الجدول (٧)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣,٣٤ - ٢,٧٤)، إذ نالت الفقرة رقم (١) التي نصت على: "تتفق ممارسات العمل في الرقابة الإدارية مع القوانين والأنظمة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧)، وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "يؤدي تطبيق الأنظمة والتعليمات إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢)، وانحراف معياري قدره (١,٢٣). كما أظهر التحليل أن أقل وسط حسابي كان للفقرة رقم (١٣)، والتي نصت على: "يوجد اهتمام من المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) وانحراف معياري قدره (١,٠٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢)، والتي نصت على: "يخضع العاملون في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية تساعدهم على انجاز العمل الرقابي بشكل فعال" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٨). وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الأنظمة والقيادة الإدارية ككل (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٢)، مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة، والشكل (٨) يبين التمثيل البياني لفقرات هذا المجال.



شكل (٨)

التمثيل البياني لفقرات مجال الأنظمة والقيادة الإدارية

المجال الثاني : الاتصال والتواصل

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق

بمجال الاتصال والتواصل، والجدول (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

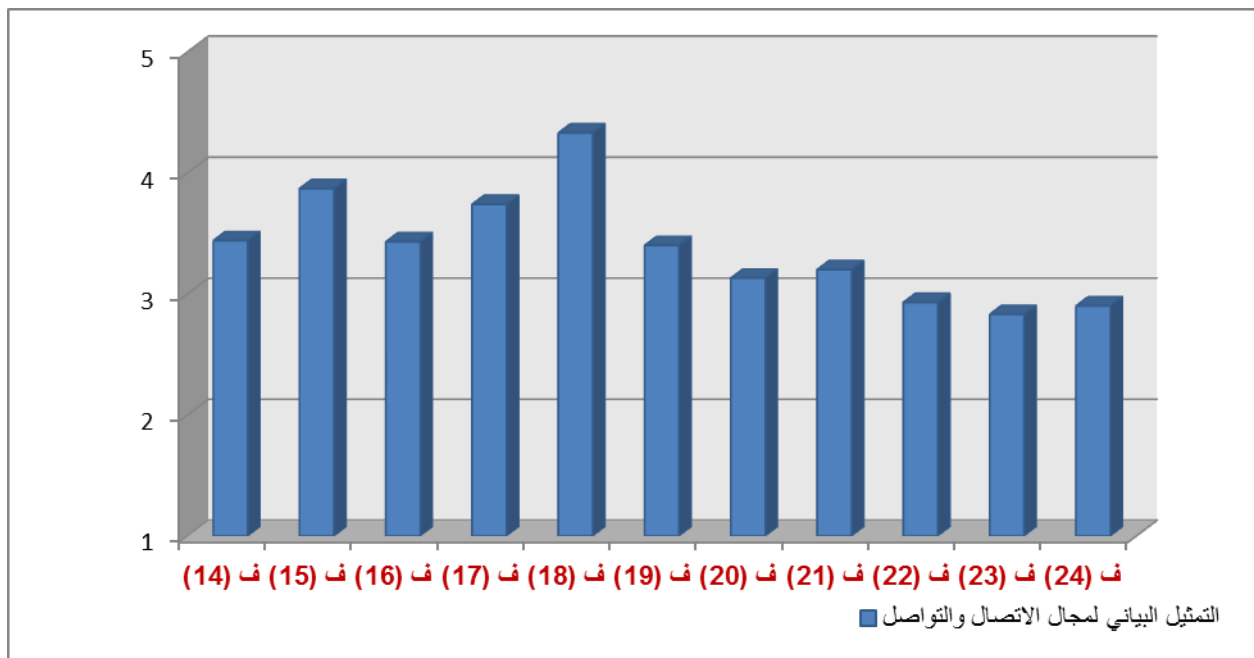
لفقرات الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٤	١	يوجد نظام آلي لضبط وتسجيل ساعات الدوام داخل الكليات.	4.33	.93
١٥	٢	قنوات الاتصال بين أقسام الكلية مفتوحة بدون عوائق.	3.87	.91
١٦	٣	ترفع الكلية تقارير دورية للمسؤولين بالمديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية عن المهام الإدارية المنجزة.	3.74	.97
١٧	٤	قنوات الاتصال بين المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية وبين إدارات الكلية متوفرة بدون عوائق.	٣,٤٤	١,٠٧
١٨	٥	يتم الإشراف على الكلية من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية ضمن إطار زمني محدد.	3.43	1.04
١٩	٦	تساعد أساليب الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.	3.40	1.08
٢٠	٧	تسهل سهولة الحصول على المعلومات في الرقابة الإدارية على تقويم الأداء.	3.20	.99
٢١	٨	تسهل درجة موضوعية الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.	٣,١٣	١,٠٨
٢٢	٩	تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالمرونة.	2.93	1.12
٢٣	١٠	تحسن عملية تقويم الأداء من خلال عملية الرقابة الإدارية الاتصالات بين العاملين.	2.90	.93
٢٤	١١	تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح.	٢,٨٣	١,٠٨
المتوسط الحسابي الكلي للمجال			3.38	0.69

يتضح من الجدول (٨)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين

(٢,٨٣ - ٤,٣٣)، إذ نالت الفقرة رقم (١٤)، والتي نصت على: "يوجد نظام آلي لضبط وتسجيل ساعات الدوام

داخل الكليات " أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، وبانحراف معياري (0.93)، يليها الفقرة رقم (١٥)، التي نصت على: "قنوات الاتصال بين أقسام الكلية مفتوحة بدون عوائق" بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، كما أظهر تحليل النتائج أن أقل وسط حسابي كان للفقرة رقم (٢٤)، والتي نصت على "تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح" بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (١,٠٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣)، والتي نصت على: "تحسن عملية تقويم الأداء من خلال عملية الرقابة الإدارية الاتصالات بين العاملين" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الإتصال والتواصل ككل (٣,٣٨) بانحراف معياري (٠,٦٩)، مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة، والشكل (٩) يبين التمثيل البياني لفقرات هذا المجال.



شكل (٩)

التمثيل البياني لفقرات مجال الاتصال والتواصل

المجال الثالث : أساليب وأدوات الرقابة الادارية.

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال

أساليب وأدوات الرقابة الادارية، والجدول (٩) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

جدول (٩)

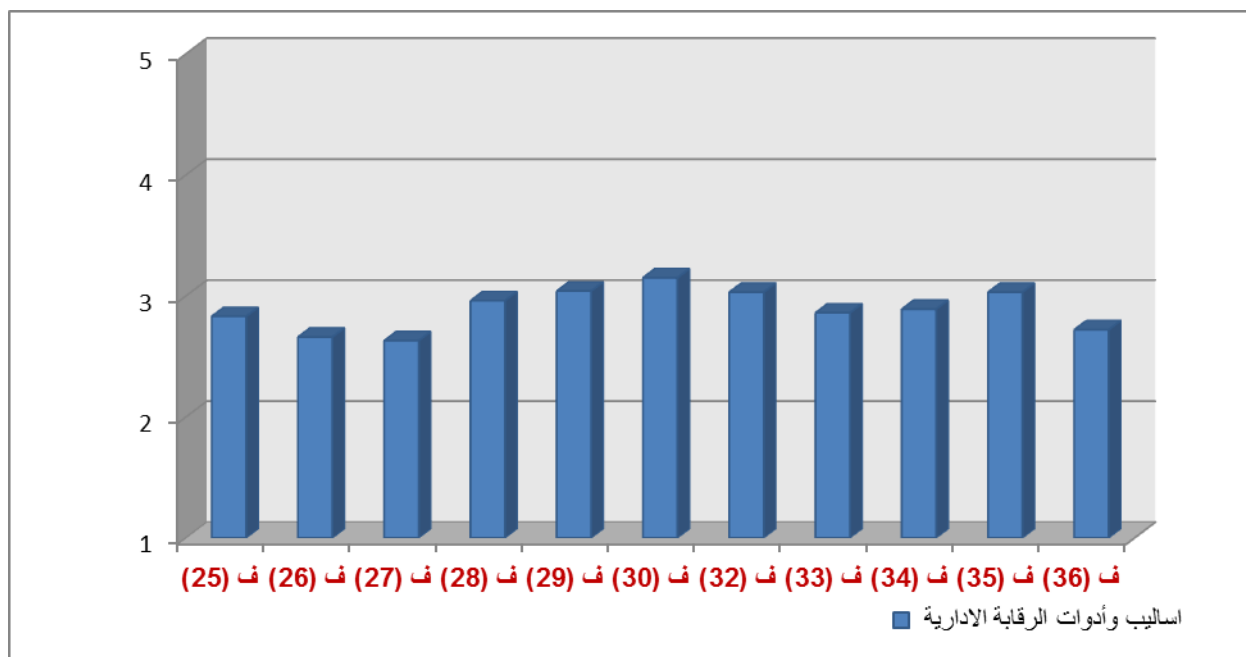
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات

أساليب وأدوات الرقابة الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	١	يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل بالكلية.	3.15	1.15
٢٦	٢	تستخدم التقارير الاحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل في الكلية.	٣,٠٤	١,٠٢
٢٧	٣	تقوم الجهة المسؤولة في الكلية بتحليل الشكاوى التي ترد من الجهات الأهلية المستفيدة من الخدمات التعليمية.	3.03	1.01
٢٨	٣	يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.	3.03	.97
٢٩	٤	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.	٢,٩٦	١,٢٣
٣٠	٥	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون لتقييم عملهم.	2.89	1.02
٣١	٦	يتم مقارنة أداء الموظفين مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.	2.86	.99
٣٢	٧	يتم تطبيق ادوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية على الكلية.	٢,٨٣	١,٠٨
٣٣	٨	تستند عملية الرقابة الإدارية على أهداف وسياسات واستراتيجيات واضحة.	2.75	.98
٣٤	٩	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقييمها.	2.72	.99

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥	١٠	يتم تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العاملين عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (البريد الالكتروني، المنتديات...).	٢,٦٦	١,٠٥
٣٦	١١	يتم توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين.	٢,٦٣	١,٠٠
٣٧	١٢	تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.	٢,٥٨	٠,٩٤
المتوسط الحسابي الكلي للمجال			٢,٨٦	٠,٧٤

يتضح من الجدول (٩)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣,١٥ - ٢,٥٨)، إذ نالت الفقرة رقم (٢٥) التي نصت على: "يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين وجودة العمل بالكلية" أعلى متوسط حسابي قدره (٣,١٥) وانحراف معياري قدره (١,١٥)، يليها الفقرة رقم (٢٦) التي نصت على: "تستخدم التقارير الاحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل في الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٤) وانحراف معياري قدره (١,٠٢)، كما أظهرت نتائج التحليل أن أقل وسط حسابي كان للفقرة رقم (٣٧)، التي نصت على: "تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٦)، التي نصت على: "يتم توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (١,٠٠). وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية ككل (٢,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤) مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة، والشكل (١٠) يبين التمثيل البياني لفقرات هذا المجال.



شكل (١٠)

التمثيل البياني لفقرات أساليب وأدوات الرقابة الإدارية

والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لمجالات الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لمجالات الدراسة

رقم المجال	الترتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	الاتصال والتواصل	3.38	.69
٢	٢	الأنظمة والقيادة الإدارية	٣,٠٧	.٧٢
٣	٣	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	2.86	.74
المتوسط الحسابي الكلي			3.15	.536

يتضح من الجدول (١١)، أن المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية تراوحت بين (٢,٨٦ - ٣,٣٨)

حيث جاء مجال "الاتصال والتواصل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٩)، بينما جاء مجال "الأنظمة والقيادة الإدارية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٢)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أساليب وأدوات الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي عام (٢,٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٤)، أما المتوسط العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٣,١٥) مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان قد جاءت متوسطة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة

الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى للنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول (۱۲)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم

التطبيقية في سلطنة عمان حسب متغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النوع	ذكر	س	3.22	الاتصال	أساليب	الاداة ككل
الاجتماعي		ع	.690	والتواصل	وأدوات	
				الإدارية	الرقابة الإدارية	
	انثى	س	2.91	٣,٤٣	2.86	3.22
		ع	.736	.7039	.739	.516
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.07	٣,٣٩	2.91	3.15

الأنظمة والقيادة الإدارية	الاتصال والتواصل	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	الأداة ككل		
ع	.775	.7610	.760	.574	
ماجستير	س	3.05	٣,٣٥	2.77	3.14
ع	.564	.5809	.738	.464	
دكتوراه	س	3.16	٣,٣٨	2.85	3.18
ع	.915	.7417	.710	.582	
عدد	س	3.09	٣,٣٧	2.96	3.18
سنوات	ع	.649	.7244	.836	.549
الخبرة	س	2.86	٣,٢٩	2.91	3.20
١٠-٦ سنوات	ع	.841	.8302	.867	.610
أكثر من ١٠ س	س	3.14	٣,٤١	2.74	3.10
سنوات	ع	.749	.6333	.588	.503

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والخبرة (أقل من خمس سنوات، (١٠-٦) سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر) في مجال الاتصال والتواصل (٣,٤٣) كحد أعلى و(٢,٨٥). بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (أنثى) في الاتصال والتواصل (٣,٣١) كحد أعلى، و(٢,٩١) كحد أدنى في الأنظمة والقيادة الإدارية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس) في بعد الاتصال والتواصل (٣,٩٣) كحد أعلى و (٢,٩١) كحد أدنى في أساليب وأدوات الرقابة الإدارية. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير) في الاتصال والتواصل (٣,٥٥) كحد أعلى، و(٢,٧٧) كحد أدنى في مجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه) في الاتصال والتواصل (٣,٣٨) كحد أعلى، و(٢,٨٥) كحد أدنى في مجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية.

واخيراً تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (١-٥) في الاتصال والتواصل (٣,٣٧) كحد أعلى و(٢,٩٦) كحد أدنى في مجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة

(٦-١٠) في الاتصال والتواصل (٣,٢٩) كحد أعلى و(٢,٩١) في مجال اساليب وادوات الرقابة الادارية كحد أدنى. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) في الاتصال والتواصل (٣,٤١) كحد أعلى و(٢,٧٤) في مجال اساليب وادوات الرقابة الادارية كحد أدنى. وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات والأداة ككل وجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.079	3.153	1.460	1	1.460	الأنظمة والقيادة الإدارية	النوع الاجتماعي
.510	.438	.212	1	.212	الاتصال والتواصل	
.725	.124	.069	1	.069	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	
.333	1.113	.515	2	1.030	الأنظمة والقيادة الإدارية	الخبرة
.769	.264	.128	2	.255	الاتصال والتواصل	
.239	1.454	.803	2	1.607	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	
						المؤهل العلمي
.993	.007	.003	2	.007	الأنظمة والقيادة الإدارية	
.607	.502	.277	2	.554	الاتصال والتواصل	
1.000	.000	6.39	2	.000	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	
		.463	90	41.665	الأنظمة والقيادة الإدارية	الخطأ
		.484	90	43.596	الاتصال والتواصل	
		.553	90	49.734	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	
			100	52.525	الأنظمة والقيادة الإدارية	الكلية
			100	48.739	الاتصال والتواصل	
			100	55.141	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	

يتبين من الجدول (١٣) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى للنوع الاجتماعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى للمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى لسنوات الخبرة.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

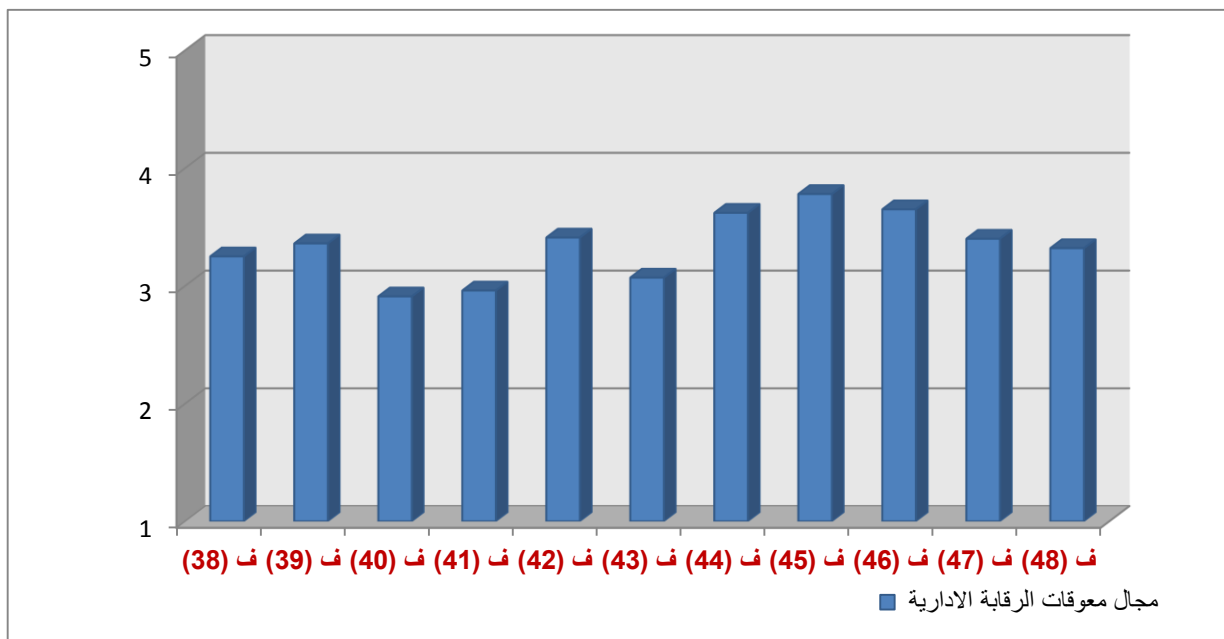
للمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
1.01	3.78	قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية.	١	٣٨
.99	3.65	توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الإدارية.	٢	٣٩
1.15	3.62	يضع بعض المسؤولين تقديرات عالية لنتائج تقييمهم لإثبات جدارتهم الإدارية.	٣	٤٠
1.23	3.41	تميل الوزارة إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها.	٤	٤١
1.02	3.40	يلاحظ غياب المعلومات الدقيقة أثناء عملية الرقابة الإدارية.	٥	٤٢
1.052	3.36	تدخل العلاقات والصدقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.	٦	٤٣
.97	3.32	توجد محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظاً من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة.	٧	٤٤

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٥	٨	يوجد ضعف في الإعداد المهني والفني للقائمين على عملية الرقابة الإدارية	3.34	.75
٤٦	٩	تتسم الرقابة الإدارية بالاستبدادية وقلة الدقة.	3.28	.99
٤٧	١٠	تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات.	3.25	1.08
٤٨	١١	تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان بدون إعلام الجهة المستهدفة بذلك.	3.07	1.02
٤٩	١٢	تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين.	2.91	1.00
المتوسط الحسابي الكلي للمجال				
			٣,٣٤	٠,٧٥

يتضح من الجدول رقم (١٤)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد الدراسة على فقرات مجال المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية تراوحت بين (٣,٧٨ - ٢,٩١)، إذ نالت الفقرة رقم (٣٨) التي نصت على: "قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية" أعلى المعوقات حيث بلغ المتوسط حسابي لها (٣,٧٨) وانحراف معياري قدره (١,٠١) يليها الفقرة رقم (٣٩) التي نصت على: "توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩)، كما أظهر التحليل أن أدنى المعوقات كان للفقرة رقم (٤٩)، التي نصت على: "تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين" بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (١,٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٨)، التي نصت على "تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان بدون إعلام الجهة المستهدفة بذلك" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,٠٢). وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال معوقات الرقابة الإدارية ككل (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٧٥) مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة للمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان قد جاءت بتقديرات متفاوتة من حيث وجودها عالية ومتوسطة .

والشكل رقم (١٢) يبين التمثيل البياني لفقرات هذا المجال.



شكل (١٢)

التمثيل البياني لمعوقات فاعلية الرقابة الإدارية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع/ ما آليات تطوير الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، لإبراز أهم الآليات التي تطور في فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان كما يراها أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، وهي على النحو التالي:

جدول (١٥)

أبرز الآليات التي تطور في فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان
كما يراها افراد الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً لعدد التكرارات والنسب المئوية لها

الرقم	الآليات	عدد التكرارات	النسبة المئوية لمجموع الإجابات
١	زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم	٦٦	٦٥%
٢	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإداري	٦٥	٦٤%

الرقم	الآليات	عدد التكرارات	النسبة المئوية لمجموع الإجابات
٣	تشجيع المنافسة بين أقسام الكلية حول معدلات الأداء الوظيفي.	٥٧	٥٦%
٤	الإستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من داخل السلطنة.	٥٤	٥٣%
٥	توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية.	٥٣	٥٢%
٦	وضع حوافز مادية ومعنوية يتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.	٥٣	٥٢%
٧	وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين	٥٣	٥٢%
٨	الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة.	٥٢	٥١%
٩	الإستعانة بخبرات تربوية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية.	٤٩	٤٨%
١٠	تفعيل دور الرقابة الجماهيرية والإعلام في متابعة الشكاوي.	٤٩	٤٨%
١١	الإستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة.	٤٧	٤٧%

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- ١- أن الآلية "زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم" قد حصلت على المرتبة الأولى فيما يتعلق بعدد التكرارات ، أي ما نسبته (٦٥%) من مجموع الإجابات.
- ٢- أن الآلية "زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية" قد حصلت على المرتبة الثانية فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٦٤%) من مجموع الإجابات.
- ٣- أن الآلية "تشجيع المنافسة بين أقسام الكلية حول معدلات الأداء الوظيفي" قد حصلت على المرتبة الثالثة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٦%) من مجموع الإجابات.
- ٤- أن الآلية "الإستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من داخل السلطنة" قد حصلت على المرتبة الرابعة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٣%) من مجموع الإجابات.
- ٥- أن الآليات "وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين" و"توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية" و الآلية "وضع حوافز مادية ومعنوية يتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال" قد حصلت على المرتبة الخامسة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢%) من مجموع الإجابات.
- ٦- أن الآلية "الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة" قد حصلت على المرتبة السادسة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥١%) من مجموع الإجابات.

٧- أن الآلية "الاستعانة بخبرات تربية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية " والآلية "تفعيل دور الرقابة الجماهيرية والإعلام في متابعة الشكاوي" قد حصلتا على المرتبة السابعة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٤٨%) من مجموع الإجابات.

٨- أن الآلية "الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة" قد حصلت على المرتبة الثامنة والأخيرة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٤٧%) من مجموع الاجابات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم التوصيات بناء على نتائجها، هذا وسيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد الدراسة لجميع المجالات (٣,١٥). وقد تعزو الباحثة السبب في حصول الرقابة الإدارية على هذا المستوى المتوسط إلى وجود غموض وضبابية لديهم حول الرقابة الإدارية وكيفية ممارستها بكفاءة وفاعلية، نتيجة شعورهم بعدم جديتها وشعورهم بعدم الرضى عن أنظمة الرقابة المعمول بها وطريقة ممارستها، واعتقادهم بعدم أخذ صانع القرار بأرائهم بسبب عدم إشراكهم في تصميم برامج الرقابة الإدارية وكذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد الدراسة بأن أساليب الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان لا تساعد على تحسين الأداء بالشكل الكافي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (الكوفحي، ٢٠٠٥؛ الخرش، ٢٠٠١).

كما بينت نتائج الدراسة، أن المتوسطات الحسابية لمجالات الرقابة الإدارية تراوحت بين (٣,٣٨ - ٢,٨٦)، حيث جاء مجال "الاتصال والتواصل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد الدراسة بأن إجراءات الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية تعاني بعض الشيء من الروتين وتقل فيها المرونة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم وضوح إجراءات الرقابة الإدارية، وعدم اسهامها في تحسين أداء العاملين في كليات العلوم التطبيقية بشكل كاف. فكلما كانت الإجراءات الرقابية واضحة ومحددة ودقيقة وبعيدة عن الروتين كلما ساهم ذلك في تعظيم أثرها على فاعلية أداء العاملين في هذه الكليات، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).

بينما جاء مجال الأنظمة والقيادة الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وقد تعزى هذه النتيجة ربما إلى قلة اهتمام المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها كليات العلوم التطبيقية، وقلة خضوع العاملين في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية في مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها وأساليبها وأدواتها وغير ذلك مما تساعدهم على إنجاز العمل الرقابي بشكل فعال، وعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للموظف مما تساعده في تنفيذ المهام المنوطة به، وقلة شمول الانظمة الرقابية لحاجات العاملين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان وخصوصاً المكافآت المادية والمعنوية التي تخلق جواً من التنافس الحر وتحسين الأداء في كليات العلوم التطبيقية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الخرشة، ٢٠٠١).

وجاء مجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة استقطاب الوزارة لخبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية، وقلة استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في الكليات، وضبابية أهداف الرقابة الإدارية وسياساتها واستراتيجياتها فكلما طبقت الرقابة بفاعلية أظهرت جوانب القصور في العمل الإداري مما يسهم في وضع الخطط العلاجية المستقبلية لتطوير العمل الإداري، وعدم تطبيق أدوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية على الكلية بشكل كاف، وضرورة أن يتم تقييم الأداء الكلي للكليات من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الخرشة، ٢٠٠١؛ النميان، ٢٠٠٣؛ باعلوي، ٢٠٠٨).

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة

الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى للنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المتغير الأول : النوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لأبعاد فاعلية الرقابة الادارية في

كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا يعني توافق

الذكور مع الاناث في الفكر والتقدير لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية، وقد تعزى هذه النتيجة الى أن الاداريين يعملون في بيئات عمل متشابهة ويلتزمون بقوانين وأنظمة وتعليمات وإجراءات رقابية ثابتة بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥) وتختلف مع نتيجة دراسة (آل الحارث، ٢٠٠٥).

المتغير الثاني: سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لأبعاد فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وجاءت هذه النتيجة أيضا غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون لازدياد عدد سنوات الخبرة أثر ايجابي واضح لتقديرات أفراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، نظرا لأن أصحاب الخبرة الأكبر يتمتعون بمهنية عالية وثقة بالنفس وأكثر معرفة ودراية بأنماط ومستويات وفاعلية الرقابة الادارية، بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي تميزهم في تلك الأنماط والمستويات من أصحاب الخبرة الأقل. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قيامهم بأعمال متقاربة إلى حد كبير، ويلتزمون بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهم ويلتزمون بقوانين وأنظمة وتعليمات وإجراءات رقابية ثابتة، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن سنوات الخبرة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥) وتختلف مع نتيجة دراسة (آل الحارث، ٢٠٠٥).

المتغير الثالث: المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثالث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لأبعاد فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قيامهم بأعمال إدارية متشابهة ويخضعون في عملهم لإجراءات رقابية ثابتة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥) وتختلف مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

اشتمل هذا المجال على (١٢) عبارة تتصل بالمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان ، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن فقرات هذا المجال شكلت معوقات تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان بدرجة تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد الدراسة بقلة مشاركتهم في وضع الأهداف مما يحد من رقابتهم الذاتية، كذلك قد يعزى إلى شعورهم بتدخل العلاقات والصدقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لديهم مما يؤدي الى عدم رضاهم وانخفاض مستوى الأداء في العمل، وتعتقد اجراءات الرقابة الإدارية وعدم بساطتها، ووجود محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظاً من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة الادارية. والميل إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة نظراً لسهولة استخدامها، وعدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة الأمر الذي كان سيسهم اسهاماً كبيراً في تقليل الوقت والجهد خلال العمل، مما يساعد على تطوير الأداء وتحديثه ونماز به فاعلية واتقان. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣) وتختلف مع نتيجة دراسة (شاهين، ٢٠٠٧).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

ما آليات تطوير الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

بينت نتائج الدراسة بعد استخدام التكرارات والنسب المئوية، لإبراز أهم الآليات التي تطور فاعلية الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان كما يراها أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، كما يلي:

إن آلية "زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم" قد حصلت على المركز الأول فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٦٥%) من مجموع الإجابات، وتبرز هنا من وجهة نظر أفراد الدراسة أهمية التواصل والتفاعل بين المسؤولين والإداريين، وعلى التعاون بين هذه الفئات كافة، فلا يمكن عزل أحدهم عن الآخر. حيث التعاون وتبادل الخبرات يساهم في معرفة أنظمة الرقابة الإدارية وأساليبها وأدواتها وفلسفتها والمعوقات التي تحد من فاعليتها. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

تليها آلية "زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية" قد حصلت على المرتبة الثانية فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٦٤%) من مجموع الإجابات، وتبرز هنا أهمية عقد برامج ودورات تدريبية للإداريين في كليات العلوم التطبيقية

بسلطنة عمان بمفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها وأساليبها مع التركيز على الرقابة الذاتية، لتصبح اتجاهاتهم المحايدة نحو الرقابة الإدارية ايجابية وتحويلها الى قنوات قائمة على الرضى الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

ثم تأتي بعد ذلك الآلية "تشجيع المنافسة بين أقسام الكلية حول معدلات الأداء الوظيفي" وقد حصلت على المركز الثالث فيما يتعلق بعدد التكرارات، وذلك بنسبة (٥٦%) من مجموع الاجابات، وهذا الأمر بمثابة تعزيز للعاملين ويعمل على خلق روح التنافس بينهم وبالتالي رفع مستوى الأداء والتميز في العمل.

كذلك حصلت الآلية "الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من داخل السلطنة" على المركز الرابع فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٣%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة مشاركة الخبرات المتخصصة من داخل السلطنة في مجال الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية كونها أكثر دراية بظروف العمل المحيطة واحتياجات المجتمع من المؤسسات التعليمية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).

كما جاءت الآلية "وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين" في المركز الخامس فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة اشراك الإداريين في تصميم ووضع نماذج رقابية باعتبارهم من يقومون بالوظائف الادارية المختلفة والأكثر اطلاعاً في العمل الإداري في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).

أيضا حصلت الآلية "توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية" على المركز الخامس مكرر فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية وعدم التغاضي عن بعض الأخطاء والانحرافات مجاملة لاحد. كما جاءت أيضا في المركز الخامس الآلية "وضع حوافز مادية ومعنوية ليتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال" فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة توافر مبدأ الحوافز والمكافآت وأن تطبيقه بكل نزاهة وموضوعية يؤدي إلى خلق التنافس الحر وتحسين الأداء في كليات العلوم التطبيقية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

ونلاحظ أن الآلية "الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة" حصلت على المركز السادس فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥١%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة العمل على تأسيس معايير ثابتة ذات كفاءة للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية والأخذ بعين الاعتبار آراء المجتمع المحلي حول الأداء الإداري في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

بينما حصلت الآلية "الاستعانة بخبرات تربوية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية" على المرتبة قبل الأخيرة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي بنسبة (٤٨%) من مجموع الاجابات، وهذا الأمر يبين ضرورة الاستفادة بالخبرات التربوية في مجال الرقابة الخارجية، والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.

وأخيراً الآلية "الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة" فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٤٧%) من مجموع الإجابات، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة مشاركة الخبرات المتخصصة من خارج السلطنة والاستفادة من خبراتهم، في مجال الرقابة الادارية في كليات العلوم التطبيقية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

التوصيات

توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها:

- ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين.
- ضرورة استفادة الموظفين من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسوها لتقييم عملهم.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين يتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.
- زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم بهدف التعريف بمفهوم الرقابة الإدارية وفلسفتها وأدواتها واساليبها.
- الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة.
- أن يتم تطبيق أدوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية في كليات العلوم التطبيقية.

الدراسات المقترحة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة الدراسات الآتية:

- تقييم نظم الرقابة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.
- تطوير نظم وآليات الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.
- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.
- التدقيق الداخلي ودوره في ضبط الأداء الوظيفي بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.

مراجع الدراسة

المراجع العربية

ابن كثير، اسماعيل بن عمر (٢٠١٣). تفسير ابن كثير. متوفر:

<http://quran.ksu.edu.sa/index.php>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/٩/٥.

أبو ماضي، كامل أحمد (٢٠٠٦). مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هدايف، ماجد محمد سليم (٢٠٠٦). تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الأحمد، عبدالعزيز أحمد (٢٠٠٨). مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة: التربوية الشاملة. دراسات في المناهج وطرق التدريس، ١٣٤، ١٠٧-١٨٢.

إدريس، الفاضل تيمان (٢٠٠١). أساسيات الإدارة للمستوى الثالث. الخرطوم: دار الحكمة للنشر.

الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي (٢٠١٣). متوفر:

www.gcc-sg.org/eng/indexc64.htm

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١٠/١.

أمين، عبادي محمد (٢٠٠٧). مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة (دراسة حالة المديرية التجارية للمؤسسة الوطنية للتجهيزات الصناعية: الدورة "مبيعات-مقبوضات"). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.

باعلوي، محمد سليمان علوي (٢٠٠٨). مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

البلوشي، طلال بن عبدالله بن محمد (٢٠٠٩). نموذج مقترح لرقابة الأداء على المشاريع التربوية التطويرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

بوطورة، فضيلة (٢٠٠٧). دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك-دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون "الفلاحي بنك" - جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم (٢٠١١). واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ٥، ص ١١. متوفر:

<http://www.ksu.edu.sa/mjaroody/Publications>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١١/١.

جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة (٢٠١٣). ملامح عن الجهاز. متوفر:

<http://www.sai.gov.om/Laws.aspx/PageID=4>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/٩/١٥.

جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة (٢٠١٣). نافذة البلاغات. متوفر:

<http://www.sai.gov.om/Pages&PageID=18>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١٠/١٨.

الحارث، يحيى صالح (٢٠٠٥). اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

الحديثي، سري كريم ريشان (٢٠١٠). دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحري، أحمد صالح هليل (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الخرشة، ياسين كاسب (٢٠٠١). مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.

الخروصي، نيلة بنت عبدالله (٢٠٠٩). تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق نظام المحاسبة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الخروصي، ياسر بن حمود (٢٠٠٢). أثر العوامل السلوكية على أداء المراقب الإداري في وزارات الخدمة المدنية بسلطنة عمان: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

الخيبي، عبدالباسط أحمد (٢٠١٣). مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بطاع غزة (دراسة تطبيقية تحليلية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

الدوسري، مبارك محمد (٢٠١٠). تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الرشيدات، ممدوح محمد (١٩٩٢). الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية (دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة والاسكان). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

الرشيدي، عيد عباد مناور (٢٠١٠). تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الرواحي، خالد بن حمد بن حمود (٢٠٠٦). المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي ومدى توفرها في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

السبيعي، ناصر (٢٠٠٤). الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني: دراسة مسحية على العاملين بالقوات الخاصة لأمن الطرق بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سلامة، مصطفى (٢٠١٠). مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية. ط١، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

شاهين، سمر محمد راغب (٢٠٠٧). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الشتري، سلمان (٢٠٠٣). أسس الرقابة الإدارية وانعكاساتها الأمنية: دراسة مقارنة عن مظاهر الرقابة الأدبية في صدر الإسلام وأجهزة الرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصباح، عبدالرحمن (١٩٩٦). مبادئ الرقابة الإدارية-المعايير-التقييم-التصحيح. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الطبري، محمد بن جرير (٢٠١٣). تفسير الطبري. متوفر:

<http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/tabary/sura50-aya18.html>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١١/١١.

الطراونة، غادة عوض (٢٠٠٥). تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

العامري، إيمان بنت حميد بن ناصر (٢٠١٢). الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

عباس، علي (١٩٩٥). الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية. عمان.

عباس، علي (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: دار الراية.

عبدالله، نضال (٢٠٠٣). رقابة ديوان المحاسبة في الأردن في ضوء مبادئ المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الأنثوساي). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

عبدالهادي، حمدي أمين (١٩٨٥). الفكر الإداري الإسلامي المقارن. القاهرة: دار الفكر العربي.

العضايلة، علي محمد (١٩٩٢). الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة-تجربة جامعة مؤتة- وقائع مؤتمر الإدارة العامة حول التخطيط والرقابة الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

العنفي، عبير محمد فتحي (٢٠٠٧). معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها (دراسة تحليلية تطبيقية على مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

علان، عبدالله (٢٠٠٨). اجراءات الرقابة في الأنظمة المحاسبية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

العلوي، سالم بن راشد (٢٠١١). سلطات الضبط الإداري في سلطنة عمان (التنظيم والرقابة). أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة، نزوى.

عليان، ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، جهاد أحمد أبو السندس، محمد خير سليم أبو زيد (٢٠٠٨). أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عليان، زيد محمود موسى (٢٠٠٩). مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

العمري، خالد (٢٠٠٤). واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تطويرية تحليلية. رسالة دكتوراة غير منشورة. عمان، الجامعة الأردنية.

خطاس، نبيه (١٩٨٠). معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال. انجليزي، عربي. مكتب لبنان، بيروت.

الغيث، سعود موسى (٢٠٠٠). مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفاعوري، محمد عيسى (٢٠٠٨). الإدارة بالرقابة. عمان: كنوز المعرفة.

فراونة، رامي أحمد (٢٠١١). تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

الفرجات، أحمد (٢٠٠٣). تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

القرآن الكريم

كلاب، سعيد يوسف (٢٠٠٤). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

كلاب، سعيد يوسف (٢٠٠٦). الرقابة المالية والإدارية ودورها في عملية التنمية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

كنعان، نواف (٢٠٠٥). الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية. بحث منشور. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢(٢)، ٢٢.

الكوفحي، محمود عبدالرحمن (٢٠٠٥). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

المدهون، عبدالرحيم فهمي (٢٠١٠). حق السؤال كأداة من الأدوات الرقابية على أعمال السلطة التنفيذية وفقا للنظام الفلسطيني (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

المعجم الوسيط.

المعهد الأمريكي للمحاسبين (١٩٨١). الرقابة الداخلية-عناصر النظام المتكامل وأهميته لكل من الإدارة والمرتجع الخارجي- تقرير لجنة إجراءات المراجعة الخاصة- تعريب وتقديم د.محمد عباس حجازي.

المقرن، سطاتم بن عبدالعزيز (٢٠٠٥). تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي (دراسة تحليلية وصفية). ديوان المراقبة العام، السعودية.

منصور، علي محمد (١٩٩٩). مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم- القاهرة: مجموعة النيل العربية لنشر.

النميان، عبدالله عبدالرحمن (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية-دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل - رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، (٢٠١٠). متوفر:

www.omanet.om/arabic/government/gov8.asp?cat=gov&subcat=gov2

تاريخ الدخول ٢٠١٣/٧/١ م.

وردات، عطا الله أحمد سلامة (١٩٨٦). نحو مشروع نموذج للرقابة الإدارية في الشركات المختلطة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

وزارة التعليم العالي، (٢٠١٣). متوفر:

www.mohe.gov.ID/Templates/Internal.aspx?PostingId=255

تاريخ الدخول ٢٠١٣/١١/١ م.

وزارة الشؤون القانونية (٢٠٠٧). المراسيم السلطانية. مرسوم سلطاني رقم (٢٠٠٧ / ٦٢) بتحويل كليات التربية إلى كليات العلوم التطبيقية بتاريخ ٢٠٠٧/٧/٣، الجريدة الرسمية، العدد ٨٤٣. متوفر:

<http://mola.gov.om/maraseemno/843/62-2007.pdf>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/٩/١٤.

وزارة الشؤون القانونية (2010). المراسيم السلطانية. مرسوم سلطاني رقم (٢٠١٠ / ٥٤) بإنشاء الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بتاريخ ٢٠١٠/٥/٣، الجريدة الرسمية، العدد ٩١١. متوفر:

<http://mola.gov.om/maraseemno/911/54-2010.pdf>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/٩/٨.

وزارة الشؤون القانونية (2011). **المراسيم السلطانية**. مرسوم سلطاني رقم (٢٧ / ٢٠١١) بتعديل مسمى جهاز الرقابة المالية للدولة وتوسيع اختصاصاته بتاريخ ٢٠١١/٣/٣، الجريدة الرسمية، العدد ٩٣١. متوفر:

<http://www.mola.gov.om/maraseemno/931/27-2011.pdf>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١١/١٤.

وزارة الشؤون القانونية (2011). **المراسيم السلطانية**. مرسوم سلطاني رقم (١١ / ٢٠١١) بإصدار قانون الرقابة المالية والإدارية للدولة بتاريخ ٢٠١١/١٠/٢٤، الجريدة الرسمية، العدد ٩٤٩. متوفر:

<http://www.mola.gov.om/maraseemno/949/111-2011.pdf>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١٠/١٤.

وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٠). **القرارات الوزارية**. قرار وزاري رقم (١٣ / ٢٠١٠) بإعادة هيكلة المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بتاريخ ٢٠١٠/١٠/١٤، الجريدة الرسمية، العدد ٩٠٦. متوفر:

<http://www.mola.gov.om/qrrat/906/13-2010.pdf>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١٠/١٤.

وكالة الأنباء العمانية (٢٠١٣). **الكلمة السامية لحضرة صاحب الجلالة أمام مجلس عمان** في ٢٠٠٨/١١/١١. متوفر:

<http://www.omannews.gov.om/ona/index.jsp>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١١/٢.

وكالة الأنباء العمانية (٢٠١٣). الكلمة السامية لحضرة صاحب الجلالة أمام مجلس عمان للفترة الخامسة في ٣١/١٠/٠١١. متوفر:

<http://www.omannews.gov.om/ona/index.jsp>

تاريخ الدخول: ٢٠١٣/١١/٢.

ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩٤). الرقابة في الإدارة العامة. ط٢، مركز ياسين الفني، الأردن.

The concise Oxford Dictionary (1976). Edited by J.B Sykes, P. 221.

Crawson, R. & Mooris, v.c (1994). **Administrative Controlling in Large city schho System**. Educational Administration Quarterly, vol 21, no. 4.

Kawakubo, M. (1988). **Perception of Authority Control, and Commitment in Japanese Organization**. Dissertation Abstract International. Vol 49, no. 1 July.

Lapp, M. L. (1997). **The relationship of control over practice and managerial environment to jop satisfaction in registered nurses employed in acute care settings**. ProQuest Dissertations and Theses.

Maeginson, D. (2002). Management control sestems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. **Strategic Management Journal**, 23(11), 1019-1031. Doi: 10. 1002/smj. 271.

Mckenna, R. (1998). **The Management Control and empowerment Paradox: competing values Approach to effectiveness of small service organizations**. Dissertation Abstracts International, vol 59.

Riordan, D. (2011). **Audit Committees in Government Department**, Dublin Ireland Chicago, 11, 60607. Retrieved from:

[http://www.ipa.ie/Audt Committees Report, Pdf](http://www.ipa.ie/Audt%20Committees%20Report.Pdf). Entry Date: 10/10/2013.

Robbins, S.P.& Coulter, M. (2009) **Management, 9th. New Jersey:** Pearson Prentice Hall.

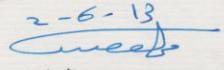
Robert, B. (1977). **The Management of Business and Public Organization** (Tokyo Mc Graw). Hill Kogarusha Ltd.

Royce, Jr. (1989). **An Analysis of Selected Interne Accounting at the Central Office Level of Alpama Boords of Education**, Unpublished EDD Thesis, University of Albama.

Sim, K. (1996). **The Role of Management Control Systems to Promote Performance Improvement in an Environment of Continuous Improvement:** An Empirical A onalysis. Dissertation Abstract PHD Drexel University. Data Base. Yarmouk University, IRBID, Jordan.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١) مخاطبة جامعة نزوى للجهات المعنية بتسهيل مهمة الباحثة

University of Nizwa College of Arts & Sciences Dean's Office		جامعة نزوى كلية العلوم والآداب مكتب العميد
الموافق: 2 يونيو 2013م		
لمن يهمه الأمر		
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:		
الموضوع: تسهيل مهمة باحث		
تقوم الطالبة/ بدرية بنت عبدالله بن خليفة المقيمة ، طالبة ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (10673676) بإعداد بحث بعنوان : " فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان " ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراستها تحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراساتها وتطبيق الاستبانة التي أعدتها؛ لذا نرجو تسهيل مهمتها البحثية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،		
 د/ عبدالله بن سيف التوبي عميد كلية العلوم والآداب	 د/محمد محمد العاصي رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية	
Initial campus at Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616, Nizwa, Sultanate of Oman. Tel. : 25446602-25446319 , Fax : 25446289 Email address : info@unizwa.edu.om Website : www.unizwa.edu.om		
الحرم المبدئي ص.ب : ٣٣ ، الرمز البريدي : ٦١٦ بركة الموز - نزوى - سلطنة عُمان هاتف : ٢٥٤٤٦٦٠٢ - ٢٥٤٤٦٣١٩ ، فاكس : ٢٥٤٤٦٢٨٩		

ملحق رقم (٢): استمارة المقابلة الشخصية



جامعة نزوى

كلية التربية والعلوم الإنسانية

بيانات عامة:-

الإسم:

الوظيفة:

التاريخ:

محاور المقابلة:

على ماذا يتركز مفهوم عملية الرقابة الإدارية على التعليم لدى وزارة التعليم العالي؟

.....

.....

كيف تتم آلية تنفيذ العمل الرقابي على كليات العلوم التطبيقية؟

.....

.....

ما هي مجالات الرقابة الإدارية على كليات العلوم التطبيقية؟

.....

.....

ما هي الأساليب والأدوات المتبعة في الرقابة الإدارية على كليات العلوم التطبيقية ؟

.....

.....

هل يوجد تركيز على جانب معين دون الآخر في العمل الرقابي الحالي؟

.....

الملحق رقم (٣): أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة تحكيم

جامعة نزوى

قسم العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الأستاذ الدكتور :.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، فإنه يسر الباحثة أن تكونوا أحد أعضاء اللجنة التحكيمية للاستفادة من آرائكم. علماً بأن الباحثة قد توصلت إلى هذه المجالات والفقرات استناداً إلى الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بالرقابة الإدارية، لذا ترحو الباحثة من حضرتكم إبداء مقترحاتكم فيما يلي:

١. مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تنتم إليه.
٢. سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
٣. إضافة أو حذف ما تراه مناسباً من الفقرات.
٤. اقتراح أو إضافة ما تراه مناسباً من المجالات.
٥. بيان وجهة نظركم بشكل عام عن مدى ملائمة الاستبانة لمعرفة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان.
٦. أية ملاحظات أخرى تستفيد منها الباحثة.

علماً بأن اهتمامكم بتقويم هذه الفقرات وتعديلها سيكون له بالغ الأثر في تكامل بناء الأداة، واعتماد المقياس المناسب. علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، وذلك كما يلي:

درجة فاعلية الدور				
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

ودمتم أهلاً للعلم وطلبته

واقبلوا فائق الاحترام و التقدير

الباحثة

المشرف

بدرية عبدالله المقيمي

الدكتور محمد الجرايدة

طالبة ماجستير / الإدارة التعليمية / جامعة نزوى

أستاذ الإدارة التعليمية / جامعة نزوى

الجزء الأول : البيانات الشخصية : أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة .

١. النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()
٢. المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()
٣. الخبرة : ١ - ٥ سنة () ٦ - ١٠ سنة () ١١ سنة فأكثر ()
٤. المسمى الوظيفي :

الجزء الثاني : فقرات الإستبانة (فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية)

الفرقة	وضوح الفرقة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات و التعديلات
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
أولاً: القيادة الإدارية:							
١	توجد أهداف واضحة ومحددة لنظام الرقابة الإدارية.						
٢	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالوضوح والدقة.						
٣	الأنظمة الحالية المعمول بها تتصف بالشمول وتفي بالحاجه.						
٤	تطبيق الأنظمة والتعليمات يشيع جوا من العدل والمساواة بين العاملين.						
٥	توفر الأنظمة والتعليمات حرية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لغايات الرقابة الإدارية بيسر وسهولة.						
٦	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به.						
٧	تلجأ المؤسسة لإستعمال أساليب رقابية مناسبة في أعمالها.						
٨	الجميع ملتزم بالأنظمة والتعليمات على حد سواء ويفهم مقاصدها.						
٩	يوجد اهتمام واضح من الإدارة العليا بالوزارة بالتوصيات التي ترفعها الجهة الرقابية للمؤسسة.						
١٠	إن للعاملين في دوائر الرقابة الإدارية أثرا في تطوير أساليب العمل نتيجة توصياتهم للإدارة العليا.						
١١	إن العاملين في أقسام الرقابة الإدارية مدربون ولديهم الخبرات والمهارات لإنجاز العمل الرقابي.						

ثانيا : الشفافية:						
١٢	خطوط الإتصال بين الوزارة وإدارات الكلية مفتوحة بدون عوائق.					
١٣	خطوط الإتصال بين الإدارات داخل الكلية مفتوحة بدون عوائق.					
١٤	نطاق الإشراف للكلليات من قبل الوزارة ضمن الحدود المعقولة والمقبولة.					
١٥	ترفع تقارير دورية للمسؤولين عن المهام المنجزة.					
١٦	يوجد نظام آلي لضبط وتسجيل ساعات الدوام.					
١٧	تعمل أساليب الرقابة الإدارية على تحسين الأداء.					
١٨	تسهم درجة موضوعية الرقابة على تحسين الأداء.					
١٩	تسهم سهولة الحصول على المعلومات في الرقابة الإدارية على تقويم الأداء.					
٢٠	تمتاز الرقابة الإدارية لديكم بالمرونة.					
٢١	تتنصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح.					
ثالثا : أساليب وأدوات الرقابة الإدارية:						
٢٢	يتم تطبيق الإستبانة لمعرفة مدى تحقق أهداف الجهة الرقابية.					
٢٣	يتم إجراء المقابلة لمعرفة مدى تحقق أهداف الجهة الرقابية.					
٢٤	تطبيق سياسة الحوار المفتوح بين العاملين بطرق الإلكترونية مثل(البريد الإلكتروني، المنتديات)					
٢٥	يتم توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين.					
٢٦	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.					
٢٧	استخدام التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير عمل المؤسسة.					
٢٨	الإستعانة بنتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية.					
٢٩	تحليل الشكاوي التي ترد من الجهات الأهلية المستفيدة من الخدمات التعليمية.					
٣٠	مقارنة أداء الموظفين مع ما هو مطلوب حسب الواجبات القرارات الوزارية.					

٣١	الإستفادة من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون لتقييم عملهم.						
٣٢	تقييم الأداء الكلي للمؤسسة من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.						
رابعا : معوقات الرقابة الإدارية:							
٣٣	تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات.						
٣٤	تعتمد الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي على العلاقات والصدقات الشخصية.						
٣٥	تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد.						
٣٦	تميل الوزارة إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها.						
٣٧	تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان بدون إعلام الجهة المستهدفة بذلك.						
٣٨	توجد محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظا من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة.						
٣٩	يضع بعض المسؤولين تقديرات عالية لنتائج تقييمهم لإثبات جدارتهم الإدارية.						
٤٠	يستعين بخبرات جديدة من خارج المدرسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين داخل المدرسة						
٤١	يشجع العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية داخل وخارج المدرسة						
٤٢	يعمل على توثيق المشاكل التي يواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا						
٤٣	يوثق المعرفة الجديد والمكتسبة لأي مشروع تقوم به المدرسة						
٤٤	يساهم في توفير الكوادر الفنية من ذوي الخبرات						
خامسا : آليات تطوير الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية:							
٤٥	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.						
٤٦	زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم.						
٤٧	وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين.						
٤٨	الإستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من داخل السلطنة.						
٤٩	الإستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة.						

							الإستعانة بخبرات تربوية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية.	٥٠
							توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية.	٥١
							وضع حوافز مادية ومعنوية يتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.	٥٢
							يشجع الموظفين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.	٥٣

ولكم جزيل الشكر



كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل/ الفاضلة.....المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية في الإدارة التعليمية. لذا نرجو تعاونكم في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، والتي تعبر عن رأيك، علماً بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض البحث العلمي، وسيحافظ على سريتها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة...

الجزء الأول:- البيانات الشخصية: أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة.

المركز الوظيفي (الوظيفة):

*المؤهل العلمي:

ماجستير () دكتوراة () بكالوريوس ()

*الخبرة في الوظيفة الحالية:

من ١-٥ () من ٦-١٠ () أكثر من ١١ سنة () .

*الكلية:

صحار () عبري () الرستاق () نزوى () صور () صلالة ()

*النوع الاجتماعي:

ذكر () أنثى () .

*العمر:

من ٣٠-٤٠ () من ٤١-٥٠ () أكثر من ٥٠ سنة ()

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع درجة الفاعلية التي تراها مناسبة والتي تعبر عن رأيك.

درجة فاعلية الرقابة الإدارية					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: الأنظمة والقيادة الإدارية						
					١	توجد أهداف واضحة ومحددة لنظام الرقابة الإدارية.
					٢	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالوضوح والدقة.
					٣	تتصف الأنظمة المعمول بها حالياً بالشمول وتفي بالحاجة.
					٤	يؤدي تطبيق الأنظمة والتعليمات إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.
					٥	توفر الأنظمة والتعليمات حرية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لغايات الرقابة الإدارية بيسر وسهولة.
						تعتبر الصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به.
					٧	تلجأ الكلية لاستعمال أساليب رقابية مناسبة في أعمالها.
					٨	يلتزم العاملون بالأنظمة والتعليمات ويفهم مقاصدها.
					٩	يوجد اهتمام من المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها الكلية.
					١٠	تتفق ممارسات العمل في الرقابة الإدارية مع القوانين والأنظمة.
					11	تتصف عملية الرقابة الإدارية بالموضوعية والعدالة.
					١٢	يؤثر العاملون في دوائر الرقابة الإدارية في تطوير أساليب العمل نتيجة توصياتهم للإدارة العليا في الوزارة.
					13	يخضع العاملون في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية تساعدهم على انجاز العمل الرقابي بشكل فعال.

الرقم	الفقرة	درجة فاعلية الرقابة الإدارية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثاني: الإتصال والتواصل:						
١٤	قنوات الاتصال بين المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية وبين إدارات الكلية متوفرة بدون عوائق.					
١٥	قنوات الاتصال بين أقسام الكلية مفتوحة بدون عوائق.					
١٦	يتم الإشراف على الكلية من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية ضمن إطار زمني محدد.					
١٧	ترفع الكلية تقارير دورية للمسئولين بالمديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية عن المهام الإدارية المنجزة.					
١٨	يوجد نظام آلي لضبط وتسجيل ساعات الدوام داخل الكليات.					
١٩	تساعد أساليب الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.					
٢٠	تسهم درجة موضوعية الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.					
٢١	تسهم سهولة الحصول على المعلومات في الرقابة الإدارية على تقويم الأداء.					
٢٢	تنصف الرقابة الإدارية لديكم بالمرونة.					
٢٣	تنصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح.					
٢٤	تحسن عملية تقويم الأداء من خلال عملية الرقابة الإدارية الاتصالات بين العاملين.					
المجال الثالث: أساليب وأدوات الرقابة الإدارية						
٢٥	يتم تطبيق أدوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية على الكلية.					
٢٦	يتم تطبيق سياسة الحوار المفتوح بين العاملين عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (البريد الإلكتروني، المنتديات..)					
٢٧	يتم توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين					
٢٨	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.					
٢٩	تستخدم التقارير الاحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل في الكلية.					
٣٠	يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين وجودة العمل بالكلية.					

الرقم	الفقرة	درجة فاعلية الرقابة الإدارية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
31	تقوم الجهة المسؤولة في الكلية بتحليل الشكاوى التي ترد من الجهات الأهلية المستفيدة من الخدمات التعليمية.					
٣٢	يتم مقارنة أداء الموظفين مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.					
33	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون لتقييم عملهم.					
34	يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعة.					
35	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقييمها.					
٣٦	تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.					
٣٧	تستند عملية الرقابة الإدارية إلى أهداف وسياسات واستراتيجيات واضحة.					
المجال الرابع : معوقات الرقابة الإدارية						
٣٨	تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات.					
٣٩	تدخل العلاقات والصداقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.					
٤٠	تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين.					
٤١	تميل الوزارة إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها.					
٤٢	تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان بدون إعلام الجهة المستهدفة بذلك.					
٤٣	يضع بعض المسؤولين تقديرات عالية لنتائج تقييمهم لإثبات جدارتهم.					
٤٤	قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية.					
٤٥	توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الذاتية.					
٤٦	يلاحظ غياب المعلومات الدقيقة أثناء عمية الرقابة الإدارية.					
٤٧	توجد محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظاً من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة.					
٤٨	تنسم الرقابة الإدارية بالاستبدادية وقلة الدقة.					
٤٩	تشجيع الموظفين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.					

ما آليات تطوير الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان حسب رأيكم؟

الملحق رقم (٥): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الوظيفة	الدرجة العلمية	جهة العمل
١.	هلال بن علي بن عبدالله الحضرمي	مساعد عميد للشؤون الأكاديمية والبحث العلمي	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بنزوى
٢.	سعيد بن علي الحضرمي	رئيس قسم المتطلبات العامة	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بنزوى
٣.	أحمد بن ابراهيم بن أحمد الكندي	أستاذ مساعد/ مناهج وطرق تدريس	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بنزوى
٤.	فضل يوسف	أستاذ اللغويات المساعد	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بصور
٥.	حليس بن محمد بن حليس العريمي	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بصور
٦.	محمد فاروق	رئيس قسم التقنية الحيوية	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بصور
٧.	همود بن عبدالله الشكري	أستاذ مساعد/ علم النفس	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بالرسناق
٨.	علي بن عيسى المعمرى	أستاذ مساعد/ كلية الآداب والقانون	دكتوراة	جامعة صحار
٩.	عوض بن علي المعمرى	أستاذ مساعد بقسم المتطلبات العامة	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بصحار
١٠.	حمدة بنت حمد السعدية	أستاذ مساعد/ إدارة تربوية	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بالرسناق
١١.	حارث بن ناصر النبهاني	أستاذ مساعد/ إدارة تربوية	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بالرسناق
١٢.	هاشل الغافري	أستاذ مساعد/ مناهج وطرق تدريس	دكتوراة	كلية العلوم التطبيقية بالرسناق
١٣.	عبدالعزیز عطا الله المعايطة	أستاذ مساعد/ إدارة تعليمية	دكتوراة	جامعة نزوى
١٤.	حسام الدين السيد محمد	أستاذ مساعد/ إدارة تعليمية	دكتوراة	جامعة نزوى
١٥.	علي خميس	أستاذ مساعد/ إدارة تعليمية	دكتوراة	جامعة نزوى
١٦.	محمد بن حمد البراشدي	مدير دائرة شؤون الطلبة	ماجستير في الارشاد النفسي	جامعة الشرقية بابرا
١٧.	حمدان بن عبيد بن همود الجساسي	مدير دائرة الموارد البشرية	ماجستير إدارة موارد بشرية	جامعة الشرقية بابرا

مرسوم سلطاني

رقم ٢٠٠٧/٦٢

بتنظيم كليات العلوم التطبيقية

نحن قابوس بن سعيد سلطان عمان .

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ ،
وعلى المرسوم السلطاني رقم ٩٥/٧٩ بإصدار النظام الأساسي لكليات التربية ،
وعلى المرسوم السلطاني رقم ٩٨/٤٧ بإصدار القانون المالي ،
وعلى المرسوم السلطاني رقم ٩٨/٦٥ بإنشاء مجلس التعليم العالي ،
وعلى المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/٦ بتحديد اختصاصات وزارة التعليم العالي واعتماد
هيكلها التنظيمي ،
وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة .

رسمنا بما هو آت

المادة الأولى : يعتمد تحويل كليات التربية في كل من نزوى وصحار وصور
وعبرى وصلالة إلى كليات للعلوم التطبيقية اعتباراً من العام
الأكاديمي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م، ومجلس الأمناء تحويل كلية التربية
بالرستاق إلى كلية للعلوم التطبيقية أو إنشاء كليات جديدة
أخرى ، أما بالنسبة للطلبة الخاضعين لأحكام النظام الأساسي
لكليات التربية فيسرى بشأنهم هذا النظام إلى حين تخرجهم .
المادة الثانية : يعمل في شأن كليات العلوم التطبيقية بأحكام هذا المرسوم ، ويصدر
وزير التعليم العالي اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذه دون التقيد
بأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية .

الجريدة الرسمية العدد (٨٤٣)

المادة الثالثة : يكون لهذه الكليات مجلس أمناء ومجلس أكاديمي ، كما يكون لكل كلية مجلس وعميد ومساعد للعميد يصدر بتعيينهما قرار من وزير التعليم العالي .

المادة الرابعة : تنظم اللائحة التنفيذية ما يأتي :

أ - تشكيل واختصاصات مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي ومجالس الكليات وصلاحيات ومهام العميد ومساعد .

ب - نظام الدراسة بالكليات وحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات وسائر ما يتعلق بشؤونهم الوظيفية .

المادة الخامسة : يحدد الجدولان المرفقان الدرجات والرواتب والعلاوات السنوية لأعضاء هيئة التدريس وشاغلي الوظائف المساندة وغيرهم من الموظفين بكليات العلوم التطبيقية .

المادة السادسة : يلغى كل ما يخالف هذا المرسوم أو يتعارض مع أحكامه .

المادة السابعة : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره .

صدر في : ١٨ من جمادى الثانية سنة ١٤٢٨ هـ

الموافق : ٣ من يوليو سنة ٢٠٠٧ م

قابوس بن سعيد
سلطان عمان

الجريدة الرسمية العدد (٨٤٣)

Abstract

The effectiveness of management control in colleges of applied sciences in the Sultanate of Oman

Prepared by: Badria Abdullah AL Moqaime

Supervisor: Dr. Mohammad Suleiman AL Graydah

This study aimed to examine the degree of effectiveness of management control in colleges of applied sciences in the Sultanate of Oman .

To achieve the objectives of the study , the researcher developed a questionnaire consisting of (42) items and distributed to 4 dimensions (regulation and administrative leadership ,connection and communication, administrative methods and tools ,the obstacles of management control).

After confirming the indication of Sincerity and persistence, it was distributed to the study sample that was estimated (101) male and female employees including directors of departments and their deputies and heads of departments and staff in the six collages of applied sciences in Oman.

After processing the data statistically by using the statistical package SPSS.

The study found a range of results and the most important was the degree of the effectiveness of management control in the collages of applied sciences in Sultanate of Oman that came moderately or medium in the four dimensions .

Also there were no indication $\alpha=0.05$ for the averages and the standard deviations for the estimates of sample dimensions of effective administrative control in colleges of applied sciences in Sultanate of Oman due to the gender variable , experience and academic qualification for the four fields.

With regards to the obstacle, that limit the effectiveness of the administrative control in the colleges of Applied Sciences in Oman, It has been shown that the estimats of sample varying in terms of presence with a high and medium degree and regarding the most prominent mechanisms for the development of administrative control as seen by members of the sample, the mechanism which pertains “Increasing the number of meetings between officials”.

The study had found a set of recommendations; the most notably were the need for the employment of modern technologies in administrative control over the performance of staff , material and moral incentives for staff commensurate with the work of achievements and increase the number of meetings between officials and their staff with the aim of introducing the concept of management control and its philosophy, tools and methods.

