البحث الثالث :

فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

إعداد :

أ. بدرية بنت عبدالله بن خليفة المقيمي
مديرة مدرسة وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عمان

فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

أ. بدرية بنت عبدالله بن خليفة المقيمي
مديرة مدرسة وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عمان

• **المستخلص**:

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦١) فقرة موزعة في (٥) مجالات وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت الاستبانة على (١٠١) موظفا وموظفة بكليات العلوم التطبيقية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان قد جاءت متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=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. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين يتناسب مع ما تم انجازه من أعمال، وضرورة استفادة الموظفين من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسوها لتقييم عملهم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، كليات العلوم التطبيقية

The Effectiveness Management Control in the colleges of applied sciences in the sultanate of Oman

Badria bint Abdullah bin Khalifa Al-Muqimi

Abstract:

This study aimed to find out the degree of the Effectiveness Management Control in the colleges of applied sciences in the sultanate of Oman, To achieve the objectives of the study, a tool was developed consisting of (61) paragraphs falling under five fields after validating its accuracy and consistency. The tool was applied to 101 male and female employees The study found a number of results, the degree of the Effectiveness Management Control in the colleges of applied sciences the sultanate of Oman Medium, the study results showed no statistically significant differences at the level of (α≥0.05) in the degree of the Effectiveness Management Control in in the colleges of applied sciences in the sultanate of Oman attributed to variables Attributable to the variable of gender, experience, and educational qualification. The study concluded with a set of recommendations, most notably: the necessity of employing modern technologies in administrative control over the performance of employees, setting material and moral incentives for employees commensurate with the work that has been accomplished, and the need for employees to benefit from the results of self-monitoring that they have practiced to evaluate their work.

Keywords: Management Control, The colleges of applied sciences

• **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 من الضروري إيجاد آليات التعايش مع هذا الانفتاح الحضاري في جوانب ومجالات مختلفة ومن ضمنها الجانب الاجتماعي.

ويعد النظام التربوي من أهم الأنظمة الاجتماعية، فهو المعمل الذي يتم فيه بناء الأجيال، ونجاح النظام التربوي 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 الاصلاح الاداري 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 استغلال المال العام وانتشار ظاهرة الرشوة والاختلاس وغيرها من الامور التي تؤدي في النهاية الى زعزعة الاقتصاد والتنمية بمختلف جوانبها (آل الحارث، ٢٠٠٥).

إن الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية جعلت الدول تتجه في مسيرتها التطويرية نحو ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي وتأكيد الدور الفعال للنظام التربوي في مختلف المجالات اضافة الى اهتمام الحكومات بخطط الاصلاح الاداري التربوي وتنفيذ المشاريع الالكترونية والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، ويرى الكوفحي (٢٠٠٥) إن وضع الخطط التطويرية للإصلاح التربوي 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).

لقد 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 ارتباطا وثيقا 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 الاصلاح 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 التربوي 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 التربوي والمجتمع، والتفاعل مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية. (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ولا شك أن الرقابة تقلل من وقوع الأخطاء وذلك من خلال نظام رقابي مدروس يتم فيه تحديد الصلاحيات والاختصاصات للأفراد والجهات ويعمل على منع تكرار الخطأ باتخاذ اجراءات 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 والادارية للجهات الخاضعة لرقابته بناء على قانون المرسوم السلطاني رقم (٢٠١١/٢٧) الذي قضى بتعديل مسمى جهاز الرقابة المالية للدولة وتوسيع اختصاصاته إلى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ٢٠١٣).

• الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثة واطلاعها، لم تجد دراسات أجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنها عثرت على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا أو صلة بموضوع الدراسة الحالية: كما أجرى كارلسون ((Carlson, 1997دراسة بعنوان (عمليات اتخاذ القرار على مستوى المكتب الرئيسي المسئول عن المدرسة أو في موقع

المدرسة). وهدفت الدراسة إلى توضيح عملية اتخاذ القرار في ظل إدارة المدرسة الأساسية بواسطة نموذجين مختلفين في المدرسة الأساسية للإدارة، وهما نموذج الرقابة الإدارية ونموذج الرقابة المهنية، وقد شمل مجتمع الدراسة المدارس الأساسية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت عينة الدراسة في مدرستين أساسيتين، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أنه يوجد اختلاف بين النموذجين في سلطة اتخاذ القرار، كما وأن هناك بعض الضغوطات والتأثيرات تمارس على مركز القرار عند اختيار نموذج المدرسة الأساسية للإدارة.

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 جزئيين، الأول موجه للمديرين ويبلغ عددهم (١٣٠) مديرا، والآخر موجه للعاملين ويبلغ عددهم (٩٨) موظفا. وقد كشفت الدراسة عن العديد من النتائج منها: أن أبعاد المتغيرات المستقلة قد توافرت بدرجة مرتفعة، وأن متغيرات الدراسة أسهمت في تفسير (١١ ،٢٦٪) من فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية، وكان أهمها متغير الوسائل الرقابية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة فصل الرقابة الإدارية عن الرقابة المحاسبية في الشركات الصناعية لزيادة فعالية الرقابة.

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 بالمملكة المتحدة وهي من الشركات الرائدة وذات الميزة التنافسية العالية، وقد تم جمع بيانات الدراسة من الوثائق والسجلات ومحاضر الاجتماعات، بالإضافة إلى تطبيق المقابلات مع (٢٦) مدير من إدارة الموارد البشرية والإدارات المالية بالشركة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لنظام الرقابة الإدارية على تطوير أفكار ومبادرات جديدة داخل الشركة، كذلك فإن تزايد استخدام نظام الرقابة الإدارية يكون عاملا أساسيا في التأثير على النشاطات الاستراتيجية التي يقوم بها المديرون كالتغيير الاستراتيجي واستخدام مؤشرات الأداء، أي أن الرقابة الإدارية والاستراتيجيات كل منها يتأثر بالأخرى.

كما قام النميان (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة

الأمنية، واتبع الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول من دراسته، أما الشق الآخر فاعتمد على العلاقات والفروق 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.

في حين أن 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 أية مسائلات لأية فئة على تقصيرها في النتاجات التربوية. وقد جاءت درجة تنفيذ المساءلة مقبولة، وتحددت المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة في العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل: الشللية والواسطة والمعرفة والصفات الشخصية لبعض الموظفين وعدم الإنتماء والضغوط الاجتماعية والعشائرية التي يتعرض لها الموظفون.

وهدفت 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) فردا، 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.

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 تنموية واجتماعية مختلفة، حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانة لاستطلاع رأي القائمين على الرقابة في المنظمات الأهلية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.

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) شخصا. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية أن الرقابة تشعر كافة العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هي لمساندتهم.

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). وكانت نتائج 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.

كما قامت الجارودي (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع المحاسبية التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد اتبعت 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 عبد العزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك فيصل، جامعة أم القرى) لرؤساء الأقسام العلمية وعددهم (٣٧) قياديا، وأعضاء هيئة التدريس وعددهم (٥٥) عضوا، و(٥٠) طالبا. 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.

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 بالمسئولية تجاه عملية المراجعة الداخلية.

أما العامري (٢٠١٢) فقد سعت في دراستها إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان، ومعرفة وجهة نظر الموظفون

الذين يمارسون مهام 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) موظفا 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**

ويتضح لنا من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع للدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل الرقابة الإدارية في مؤسسات تعليمية خدمية هامة ومؤثرة في حياة المجتمع مثل الكليات التطبيقية المدارس وبالذات في سلطنة عمان.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

- **مشكلة الدراسة وأسئلتها**:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية العديد من القضايا الإدارية كقضايا الفساد الإداري، والمالي، والمحسوبية، 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 أدركت هذه الأهمية للرقابة 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 تساعدها 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. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

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

- **أهداف الدراسة**:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الرقابة الإدارية المطبقة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.
- التعرف على أدوات الرقابة الإدارية المطبقة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.
- التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية المطبقة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.
- الكشف عن المعوقات التي قد تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة.
- التعرف على أبرز الآليات التي تعمل على زيادة فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

- **أهمية الدراسة**:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة من قبل الجهات الرقابية في سلطنة عمان سواء أكانت وزارة التعليم العالي أو جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، أو الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

- كونها الدراسة الوحيدة التي تناولت فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان، وبالتالي إثراء الأدب التربوي في مجال الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
- 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.
- ستساعد في تقييم الواقع الحالي المعمول به في الرقابة الإدارية ومدى تلبيته 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**:

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

وتعرف إجرائيا بأنها تحقيق أهداف كليات العلوم التطبيقية المحددة في الزمن المحدد لها مع التركيز على جودة مخرجات هذه الكليات.

• **الرقابة الإدارية**:

وهي أنظمة يتم وضعها لمتابعة 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 الموضوعة (باعلوي، ٢٠٠٨).

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

• **كليات العلوم التطبيقية**:

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.

- **محددات الدراسة**:

تتحدد 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 وتتوزع في كل من: صلالة وصور ونزوي وعبري والرستاق وصحار).
- الحدود البشرية: شملت الدراسة مدراء ورؤساء أقسام وموظفين بدائرة الشؤون الإدارية وتنمية الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية الستة.

- **الطريقة والإجراءات**:

- **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، غنيم، السندس، أبو زيد، ٢٠٠٨) وذلك من أجل التعرف على فاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الموظفون بكليات العلوم التطبيقية.

- **مجتمع الدراسة وعينتها**:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الاداريين في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان للعام الدراسي والبالغ عددهم (١٠١) اداريا من الذكور والإناث. وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة لسهولة الوصول إلى جميع أفراده. ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

- **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 (٦١) فقرة بعد التحكيم، موزعة على أربعة مجالات رئيسة، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

- **صدق أداة الدراسة**:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية ومناهج طرق التدريس وعلم النفس والموارد البشرية، وقد بلغ عدد المحكمين (١٧) محكما، 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 يرونه مناسبا. حيث تكونت الاستبانة قبل عرضها على المحكمين من

(٥٧) فقرة موزعة على المجالات الستة. وبناء على الملاحظات الواردة من المحكمين. أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦١) فقرة، تقيس درجة فاعلية الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان موزعة ضمن أربعة مجالات، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تصحيح استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي: كلما زادت درجة التقدير زادت درجة فاعلية الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة فاعلية الرقابة الادارية في الكليات 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 ١: السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الفاعلية	المعيار
١- ٢.٣٣	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢.٣٤ – ٣.٦٧	متوسطة	المتوسط
٣.٦٨ - ٥	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

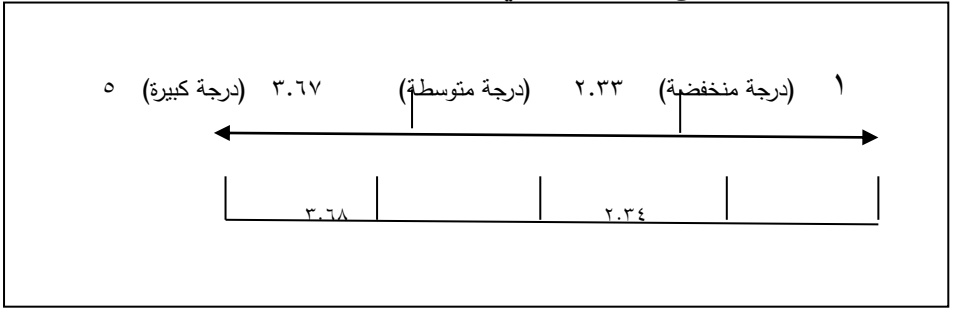
ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي: قامت الباحثة باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقا للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي: (٥ -١) ÷٣= ١.٣٣ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة)

١.٠٠ + ١.٣٣ = ٢.٣٣

٢.٣٣ + ١.٣٣ = ٣.٦٦

٣.٦٦ + ١.٣٣ = ٥.٠٠

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الاداري التي تتراوح ما بين: (١.٠٠ - ٢.٣٣) درجة منخفضة. ٣.٦٦) درجة متوسطة. (٣.٦٧ - ٥.٠٠) درجة كبيرة. كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل ١: 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.

• **متغيرات الدراسة**:

تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات

• **المتغيرات المستقلة وهي**:

- النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر – أنثى).
- سنوات الخبرة ولها ٣ مستويات هي: (١ -٥) و (٥ -١٠) و (أكثر من ١٠ سنوات)
- 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 تفريغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحاليل الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الستة لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.
- 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.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الرابع، تم التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة

• نتائج الدراسة ومناقشتها :

• **أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان**:

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة على كل بعد من أبعاد الأداة الخمسة، ويتضح ذلك من خلال الجداول ذات الأرقام (١، ٢، ٣، ٤).

أشارت نتائج الدراسة إلى ان 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 يعزو الباحث السبب في حصول الرقابة الادارية على هذا المستوى المتوسط إلى وجود غموض وضبابية لديهم حول الرقابة الادارية وكيفية ممارستها بكفاية وفاعلية، نتيجة شعورهم بعدم جديتها وشعورهم بعدم الرضا عن أنظمة الرقابة المعمول بها وطريقة ممارستها، واعتقادهم بعدم أخذ صانع القرار بآرائهم بسبب عدم إشراكهم في تصميم برامج الرقابة الإدارية وكذلك قد تعزى هذه النتيجة الى شعور أفراد الدراسة بأن اساليب الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان لا تساعد على تحسين الأداء بالشكل الكافي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (الكوفحي، ٢٠٠٥؛ الخرشة، ٢٠٠١).

- **المجال الاول: 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 (٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات هذا المجال.

جدول ٢ :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الأنظمة والقيادة الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	1	توجد أهداف واضحة ومحدده لنظام الرقابة الإدارية.	3.23	1.08
5	2	تتصف الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالوضوح والدقة.	3.12	1.05
9	3	تتصف الأنظمة المعمول بها حاليا بالشمول وتفي بالحاجة.	2.93	1.00
2	4	يؤدي تطبيق الأنظمة والتعليمات إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.	3.32	1.23
6	5	توفر الأنظمة والتعليمات حرية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لغايات الرقابة الإدارية بيسر وسهولة.	3.11	1.02
10	6	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به.	2.91	1.15
8	7	تلجأ الكلية لاستعمال أساليب رقابية مناسبة في أعمالها.	3.02	1.01
4	8	يلتزم العاملين بالأنظمة والتعليمات ويفهم مقاصدها.	3.19	.99
12	9	يوجد اهتمام من المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها الكلية.	2.74	1.02
1	10	تتفق ممارسات العمل في الرقابة الإدارية مع القوانين والأنظمة.	3.34	.97
7	11	تتصف عملية الرقابة الإدارية بالموضوعية والعداله.	3.06	.99
5	12	يؤثر العاملون في دوائر الرقابة الإدارية في تطوير أساليب العمل نتيجة توصياتهم للإدارة العليا في الوزارة.	3.12	.94
11	13	يخضع العاملون في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية تساعدهم على انجاز العمل الرقابي بشكل فعال.	2.87	.98
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٣.٠٧	٠.٧٢

يتضح من الجدول (٢)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣.٣٤ – ٢.٧٤)، إذ نالت الفقرة رقم (١٠) التي نصت على: "تتفق ممارسات العمل في الرقابة الإدارية مع القوانين والأنظمة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٧)، وجاءت الفقرة رقم (٤) 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 أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٩)، 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 (١٣)، 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) وبانحراف معياري (٠.٩٨). وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الأنظمة والقيادة الإدارية ككل (٣.٠٧) بانحراف 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. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود اهتمام كاف من المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالتوصيات التي ترفعها الكليات، وقلة خضوع العاملين في أقسام الرقابة الإدارية لدورات تدريبية وتطويرية تخصصية في مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها وأساليبها وأدواتها وغير ذلك بما تساعدهم على انجاز العمل الرقابي بشكل فعال، وعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للموظف مما تساعده في تنفيذ المهام المنوطة به، وقلة شمول الانظمةٍ الرقابية لحاجات العاملين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان وخصوصا المكافآت المادية والمعنوية التي تخلق جوا من التنافس الحر وتحسين الأداء في كليات العلوم التطبيقية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الخرشة، ٢٠٠١).

- **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 (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الاتصال والتواصل

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	14	قنوات الاتصال بين المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية وبين إدارات الكلية متوفرة بدون عوائق.	3.44	1.07
٢	15	قنوات الاتصال بين أقسام الكلية مفتوحة بدون عوائق.	3.87	.91
٥	16	يتم الإشراف على الكلية من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التط لبقية ضمن إطار زمني محدد.	3.43	1.04
٣	17	ترفع الكلية تقارير دورية للمسئولين بالمديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية عن المهام الإدارية المنجزة.	3.74	.97
١	18	يوجد نظام آلي لضبط وتسجيل ساعات الدوام داخل الكليات.	4.33	.93
٦	19	تساعد أساليب الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.	3.40	1.08
٨	20	تسهم درجة موضوعية الرقابة الإدارية الحالية على تحسين الأداء.	3.13	1.08
٧	21	تسهم سهولة الحصول على المعلومات في الرقابة الإدارية على تقويم الأداء.	3.20	.99
٩	22	تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالمرونة.	2.93	1.12
١١	23	تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح.	2.83	1.08
١٠	24	تحسن عملية تقويم الأداء من خلال عملية الرقابة الإدارية الاتصالات بين العاملين.	2.90	.93
المتوسط الحسابي الكلي للمجال			3.38	0.69

يتضح من الجدول (٣)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٤.٣٣– ٢.٨٣)، إذ نالت الفقرة رقم (١٨)، 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 التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٢٣)، والتي نصت على "تتصف الرقابة الإدارية لديكم بالوضوح" بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وانحراف معياري (١.٠٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤)، 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 الاتصال 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، وقد تعزى هذه النتيجة الى ان قنوات الاتصال بين المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية وبين إدارات الكلية متوفرة بدون عوائق ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، والى ان الإشراف على الكلية من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية ضمن إطار زمني أحيانا غير محدد، وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور افراد الدراسة بأن اجراءات الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية تعاني بعض الشيء من الروتين وتقل فيها المرونة، وقد يعزى ذلك ايضا إلى عدم وضوح اجراءات الرقابة الادارية، وعدم اسهامها في تحسين أداء العاملين في كليات العلوم التطبيقية بشكل كاف. فكلما كانت الاجراءات 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).

- **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 (٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

يتضح من الجدول (٤)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣.١٥– ٢.٥٨)، إذ نالت الفقرة رقم (٣٠) التي نصت على: "يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين وجودة العمل بالكلية" أعلى متوسط حسابي قدره (٣.١٥) وبانحراف معياري قدره (١.١٥)، يليها الفقرة رقم (٢٩) التي نصت على: "تستخدم التقارير الاحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل في الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٤) وبانحراف معياري قدره (١.٠٢)،

جدول ٤ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات أساليب وأدوات الرقابة الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	25	يتم تطبيق أدوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية على الكلية.	2.83	1.08
١٠	26	يتم تطبيق سياسة الحوار المفتوح بين العاملين عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (البريد الإلكتروني، المنتديات..).	2.66	1.05
١١	27	يتم توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين	2.63	1.00
٤	28	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.	2.96	1.23
٢	29	تستخدم التقارير الاحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل في الكلية.	3.04	1.02
١	30	يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين وجودة العمل بالكلية.	3.15	1.15
٣	31	تقوم الجهة المسؤولة في الكلية بتحليل الشكاوى التي ترد من الجهات الأهلية المستفيدة من الخدمات التعليمية.	3.03	1.01
٦	32	يتم مقارنة أداء الموظفين مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.	2.86	.99
٥	33	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون لتقييم عملهم.	2.89	1.02
٣	34	يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعة.	3.03	.97
٩	35	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها.	2.72	.99
١٢	36	تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.	2.58	.94
٨	37	تستند عملية الرقابة الإدارية على أهداف وسياسات واستراتيجيات واضحة.	2.75	.98
٠.٧٤	٢.٨٦	المتوسط الحسابي الكلي للمجال		

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٣٦)، التي نصت على: "تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وبانحراف معياري (٠.٩٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧)، التي نصت على: "يتم توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة الإدارية على أداء الموظفين" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، وبانحراف معياري(١.٠٠). وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال أساليب وأدوات الرقابة الإدارية ككل (٢.٨٦)، بانحراف معياري (٠.٧٤) مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة. 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 الادارية وسياساتها واستراتيجياتها فكلما طبقت الرقابة بفعالية أظهرت جوانب القصور في العمل الاداري مما يسهم في وضع الخطط العلاجية المستقبلية لتطوير العمل الاداري، 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 الموضوعة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الخرشة، ٢٠٠١ ؛النميان، ٢٠٠٣ ؛ باعلوي، ٢٠٠٨).

- **المجال الرابع: معوقات 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 (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

جدول ٥ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات معوقات الرقابة الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	٣٨	تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات.	3.25	1.08
٦	٣٩	تدخل العلاقات والصداقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.	3.36	1.052
١٢	٤٠	تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين.	2.91	1.00
٤	٤١	تميل الوزارة إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها.	3.41	1.23
١٠	٤٢	تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان من دون إعلام الجهة المستهدفة بذلك.	3.07	1.02
٣	٤٣	يضع بعض المسؤولين تقديرات عالية لنتائج تقييمهم لإثبات جدارتهم الإدارية.	3.62	1.15
١	٤٤	قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية.	3.78	1.01
٢	٤٥	توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الإدارية.	3.65	.99
٥	٤٦	يلاحظ غياب المعلومات الدقيقة أثناء عملية الرقابة الإدارية.	3.40	1.02
٧	٤٧	توجد محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظا على إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة.	3.32	.97
١١	٤٨	تتسم الرقابة الإدارية بالاستبدادية وقلة الدقة.	3.28	.99
٨	٤٩	يوجد ضعف في الإعداد المهني والفني للقائمين على عملية الرقابة الإدارية	3.34	.75
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٣.٣٤	٠.٧٥

يتضح من الجدول (٥)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٣.٧٨– ٢.٩١)، إذ نالت الفقرة رقم (٤٤) التي نصت على: "قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية" أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٧٨) وبانحراف معياري قدره (١.٠١)، يليها الفقرة رقم (٤٥) التي نصت على: "توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٩)، كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٤٠)، التي نصت على: "تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين" بمتوسط حسابي (٢.٩١)، وبانحراف معياري (١.٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٨)، التي

نصت على: "تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وبانحراف معياري(١.٠٨)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال معوقات الرقابة الإدارية ككل (٣.٣٤)، بانحراف معياري (٠.٧٥)، مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة. 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 والصداقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لديهم مما يؤدي إلى عدم رضاهم وعدم سعيهم إلى رفع مستوى الأداء في العمل، وتعقد اجراءات الرقابة الادارية وعدم بساطتها، ووجود محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظا على إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة الادارية. والميل إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة إستخدامها، وعدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل يسهم اسهاما كبيرا في تقليل الوقت والجهد خلال العمل مما يساعد على تطوير الاداء وتحديثه وانجازه بفعالية وإتقان. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣). الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة الخمسة

الجدول ٦ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	١	الأنظمة والقيادة الإدارية	3.07	.72
١	٢	الاتصال والتواصل	3.38	.69
٤	٣	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	2.86	.74
٢	٤	معوقات الرقابة الإدارية	3.34	.75
		المتوسط الحسابي الكلي	3.15	.536

يتضح من الجدول (٦)، أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (٣.٣٨ – ٢.٨٦)، حيث جاء مجال "الاتصال والتواصل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٩)، بينما جاء مجال: "معوقات الرقابة الإدارية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٥)، كما أظهر الجدول السابق، أن مجال "الأنظمة والقيادة الإدارية" جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي عام عال (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٢)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أساليب وأدوات الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي عام عال(٢.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، أما المتوسط العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٣.١٥)، مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة لفاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان قد جاءت متوسطة.

- **ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) 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 ٧ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان حسب متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة

			الأنظمة والقيادة الإدارية	الاتصال والتواصل	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	الاداة ككل
النوع الاجتماعي	ذكر	س	3.22	3.436	2.86	3.22
		ع	.690	.6949	.739	.516
	انثى	س	2.91	3.317	2.85	3.07
		ع	.736	.7039	.755	.554
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.07	3.394	2.91	3.15
		ع	.775	.7610	.760	.574
	ماجستير	س	3.05	3.355	2.77	3.14
		ع	.564	.5809	.738	.464
	دكتوراه	س	3.16	3.386	2.85	3.18
		ع	.915	.7417	.710	.582
عدد سنوات الخبرة	١-٥	س	3.09	3.379	2.96	3.18
		ع	.649	.7244	.836	.549
	٦-١٠ سنوات	س	2.86	3.295	2.91	3.20
		ع	.841	.8302	.867	.610
	أكثر من ١٠ سنوات	س	3.14	3.413	2.74	3.10
		ع	.749	.6333	.588	.503

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٧) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والخبرة (أقل من خمس سنوات، (٦ -١٠) 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) كحد أدنى في معوقات الرقابة الادارية. 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 اساليب وادوات الرقابة الادارية، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي

(دكتوراه) في الاتصال والتواصل (٣.٣٨) كحدٍ أعلى، و(٢.٨٥) كحد أدنى في مجال اساليب وادوات الرقابة الادارية. واخيرا تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (١ -٥) في الاتصال والتواصل (٣.٣٧) كحد أعلى، و(٢.٩٦) كحد أدنى في مجال اساليب وادوات الرقابة الادارية. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير 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 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. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات والأداة ككل وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول ٨ : تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع لاجتماعي	الأنظمة والقيادة الإدارية	1.460	1	1.460	3.153	.079
هوتلنج=123.	الاتصال والتواصل	.212	1	.212	.438	.510
ح=011.	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	.069	1	.069	.124	.725
الخبرة	الأنظمة والقيادة الإدارية	1.030	2	.515	1.113	.333
هوتلنج=139.	الاتصال والتواصل	.255	2	.128	.264	.769
ح=005.	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	1.607	2	.803	1.454	.239
المؤهل العلمي	وضع الخطة المدرسية	.084	2	.042	.091	.913
ويلكس=575.	الأنظمة والقيادة الإدارية	.007	2	.003	.007	.993
ح=000.	الاتصال والتواصل	.554	2	.277	.502	.607
	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	.000	2	6.39	.000	1.000
الخطأ	الأنظمة والقيادة الإدارية	41.665	90	.463		
	الاتصال والتواصل	43.596	90	.484		
	أساليب وأدوات الرقابة الإدارية	49.734	90	.553		
الكلي	وضع الخطة المدرسية	52.525	100			
	تنفيذ الخطة المدرسية	48.739	100			
	تحسين المناهج و تطويرها	55.141	100			
	شؤون الطلبة	56.755	100			

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان تعزى للنوع الاجتماعي. وهذا يعني توافق الذكور مع الاناث في الفكر والتقدير لدرجة فاعلية الرقابة الادارية، وقد جاءت مغايرة لما هو متوقع حيث أن الإناث أكثر حرصاً واهتمامهن بالعمل الاداري أكبر من حرص واهتمام الذكور وأن الإناث تبدو أكثر جدية في ممارستها للعمل من الذكور الذي قد يعود إلى حرصها على ضرورة التقيد بقوانين العمل بأعلى المستويات،

وحرصها على أن تثبت جدارتها وتكون في المقدمة دوما خاصة. 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).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان تعزى للمؤهل العلمي. تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. كما أن هذه النتيجة جاءت 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 حدٍ 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).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان تعزى سنوات الخبرة. وهذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن تكون تقديرات فئة حملة الدكتوراه حول فاعليةٍ الرقابة الادارية تختلف عن حملة الماجستير والبكالوريوس لأنهم أكثر اطلاعاً بالرقابة الادارية وقد تناولوا هذه الموضوع بعمق أكثر أثناء دراستهم، 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: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان؟**

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

جدول ٩ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	٣٨	تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات.	3.25	1.08
٦	٣٩	تدخل العلاقات والصداقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.	3.36	1.052
١٢	٤٠	تستخدم تقارير الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل التهديد ضد الموظفين.	2.91	1.00
٤	٤١	تميل الوزارة إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها.	3.41	1.23
١٠	٤٢	تتم عملية الرقابة الإدارية من قبل اللجان بدون إعلام الجهة المستهدفة بذلك.	3.07	1.02
٣	٤٣	يضع بعض المسؤولين تقديرات عالية لنتائج تقييمهم لإثبات جدارتهم الإدارية.	3.62	1.15
١	٤٤	قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية.	3.78	1.01
٢	٤٥	توجد تعقيدات وروتين في نظام الرقابة الإدارية.	3.65	.99
٥	٤٦	يلاحظ غياب المعلومات الدقيقة أثناء عملية الرقابة الإدارية.	3.40	1.02
٧	٤٧	توجد محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظا من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة.	3.32	.97
١١	٤٨	تتسم الرقابة الإدارية بالاستبدادية وقلة الدقة.	3.28	.99
٨	٤٩	يوجد ضعف في الإعداد المهني والفني للقائمين على عملية الرقابة الإدارية	3.34	.75
المتوسط الحسابي الكلي للمجال			٣.٣٤	٠.٧٥

يتضح من الجدول (٩)، 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 (٤٤) التي نصت على: قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية " أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٧٨) وبانحراف معياري قدره (١.٠١) ، يليها الفقرة رقم (٤٥) التي نصت على: " قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٩)،كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٤٠)، التي نصت على: " قلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف تحد من الرقابة الذاتية ". بمتوسط حسابي (٢.٩١) وبانحراف معياري (١.٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٨)،التي نصت على:" تكون الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي عامة وتنطبق على جميع المستويات" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وبانحراف معياري(١.٠٨) .وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال معوقات الرقابة الإدارية ككل(٣.٣٤) بانحراف معياري (٠.٧٥) مما يدل على أن تقديرات افراد الدراسة للمعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في الكليات التطبيقية في سلطنة عمان قد جاءت بتقديرات متفاوتة من حيث وجودها عالية ومتوسطة . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن شعور افراد الدراسة بقلة مشاركتهم في وضع الأهداف مما يحد من رقابتهم الذاتية،

كذلك قد يعزى الى شعورهم بتدخل العلاقات والصداقات الشخصية في نتائج الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لديهم مما يؤدي الى عدم رضاهم ورفع مستوى الاداء في العمل، وتعقد اجراءات الرقابة الادارية وعدم بساطتها، ووجود محاباة في نتائج الرقابة الإدارية تحفظا من إثارة التوتر مع الجهة الخاضعة للرقابة الادارية. والميل إلى استخدام الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية أكثر من الطرق الحديثة وذلك لسهولة استخدامها، وعدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل يسهم اسهاما كبيرا في تقليل الوقت والجهد خلال العمل مما يساعد على تطوير الاداء وتحديثه وانجازه بفعالية واتقان. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣) وتختلف مع نتيجة دراسة (شاهين، ٢٠٠٧).

- **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 مجتمع الدراسة مرتبة تنازليا حسب أهميتها، وهي على النحو التالي:

جدول ١٠ : أبرز الآليات التي تطور في فاعلية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان كما يراها افرد الدراسة مرتبة تنازليا وفقا لعدد التكرارات والنسب المئوية لها

الرقم	المشكلات	عدد التكرارات	النسبة المئوية لمجموع الإجابات
١	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية	٦٥	٦٤ ٪
٢	زيادة عدد اللقاءات بين المسئولين وموظفيهم	٦٦	٦٥٪
٣	وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين	٥٣	٥٢٪
٤	الاستعانة بخبرات متخصصه في مجال الرقابة الإدارية من داخل السلطنة.	٥٤	٥٣٪
٥	الاستعانة بخبرات متخصصة في مجال الرقابة الإدارية من خارج السلطنة.	٤٧	٤٧٪
٦	الاستعانة بخبرات تربوية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية.	٤٩	٤٨ ٪
٧	توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية.	٥٣	٥٢٪
٨	وضع حوافز مادية ومعنوية يتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.	٥٣	٥٢٪
٩	تشجيع المنافسة بين أقسام الكلية حول معدلات الأداء الوظيفي.	٥٧	٥٦٪
١٠	الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة.	٥٢	٥١٪
١١	تفعيل دور الرقابة الجماهيرية والإعلام في متابعة الشكاوى.	٤٩	٤٨٪

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن الآلية " زيادة عدد اللقاءات بين المسؤولين وموظفيهم" قد حصلت على المرتبة الأولى فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٦٥٪) من مجموع الإجابات. وتبرز هنا من وجهة نظر افراد الدراسة اهمية التواصل والتفاعل بين المسؤولين والإداريين، وعلى التعاون بين هذه الفئات كافة، فلا يمكن عزل أحدهم عن

الآخر. حيث التعاون وتبادل الخبرات يساهم في معرفة انظمة الرقابة الادارية وأساليبها وادواتها وفلسفتها والمعوقات التي تحد من فاعليتها. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

- أن الآلية " 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 الادارية وأنواعها وأساليبها مع التركيز على الرقابة الذاتية، لتصبح اتجاهاتهم المحايدة نحو الرقابة الادارية ايجابية وتحويلها الى قناعات قائمة على الرضى الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).
- 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. وهذا الامر يؤكد على ضرورة مشاركة الخبرات المتخصصة من داخل السلطنة وخارجها في مجال الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).
- أن الآلية " الاستعانة 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. وهذا الامر يؤكد على ضرورة مشاركة الخبرات المتخصصة من داخل السلطنة وخارجها في مجال الرقابة الادارية في الكليات التطبيقية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).
- أن الآلية " وضع نماذج رقابية جديدة حول الأداء الوظيفي ترفع بصفة دورية للمسؤولين " قد حصلت على المرتبة الخامسة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢٪) من مجموع الإجابات وهذا الامر يؤكد على ضرورة اشراك الاداريين في تصميم وضع نماذج رقابية باعتبارهم من يقومون بالوظائف الادارية المختلفة والاكثر اطلاعا في العمل الاداري في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الكوفحي، ٢٠٠٥).
- أن الآلية " توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية " قد حصلت على المرتبة الخامسة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٥٢٪) من مجموع الإجابات. وهذا الامر يؤكد على ضرورة توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الدورية للجهة الرقابية وعدم التغاضي عن بعض الاخطاء والانحرافات مجاملة لاحد.
- أن 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. وهذا الامر يؤكد على توافر مبدأ الحوافز والمكافآت وتطبيقه بكل نزاهة وموضوعية يؤدي الى خلق التنافس الحر وتحسين الاداء في الكليات التطبيقية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).

- 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. وهذا الامر يؤكد على العمل على تأسيس معايير ثابتة ذات كفاءة للقيام بوظيفة الرقابة الادارية والأخذ بعين الاعتبار اراء المجتمع المحلي حول الاداء الإداري في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النميان، ٢٠٠٣).
- أن الآلية" الاستعانة بخبرات تربوية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية والآلية " تفعيل دور الرقابة الجماهيرية والإعلام في متابعة الشكاوى" قد حصلتا على المرتبة السابعة فيما يتعلق بعدد التكرارات، أي ما نسبته (٤٨٪) من مجموع الإجابات. وهذا الأمر يبين ضرورة الاستفادة بالخبرات التربوية في مجال الرقابة الخارجية، والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.
- 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. وهذا الامر 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 الادارية وفلسفتها وادواتها واساليبها.
- الاهتمام باقتراحات الجمهور من خلال نشر صناديق الاقتراحات أو عبر وسائل الاتصال المتاحة.
- ان يتم تطبيق أدوات القياس من قبل المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية لمعرفة مدى تحقق الأهداف الرقابية في كليات العلوم التطبيقية.

- **المراجع العربية**:

- 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 عبد الله 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.

- الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم (٢٠١١). واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية. **المجلة السعودية للتعليم العالي**، العدد ٥، ص ١١. متوفر:
- ال 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.
- الخرشة، ياسين كاسب (٢٠٠١). **مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- 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.
- شاهين، سمر محمد راغب (٢٠٠٧). **واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 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.
- عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد، السندس، جهاد أحمد، أبو زيد، محمد خير سليم (٢٠٠٨). أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العمري، خالد (٢٠٠٤). **واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**: دراسة تطويرية تحليلية، رسالة دكتوراة غير منشورة. عمان، الجامعة الأردنية.
- الفاعوري، محمد عيسى (٢٠٠٨). **الإدارة بالرقابة**. عمان: كنوز المعرفة.
- 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.
- الكوفحي، محمود عبد الرحمن (٢٠٠٥). **الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- النميان، عبد الله عبد الرحمن (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.

• المراجع الأجنبية

- Carlson, H.C. (1997). **The Process of decision-making under school-based management:** A comparison of the administrative control and professional control models (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Marginson, D. E. W. (2002). **Management control systems 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.
- Riordan, Dermot (2011). ‘’**Audit Committees in Government Departments’’,** Dublin Ireland Chicago, 11, 60607. Retrieved from: http://www.ipa.ie/Audt Committees Report, Pdf.

❋❋❋❋❋