

The effect of administrative control on the effectiveness of decisions in Omani government institutions

Mr. Hatem bin Abdullah bin Muhammad Al-Shezawi

Department Director | Office of the President | Environment Authority | Sultanate of Oman

Received:
06/06/2023

Revised:
18/06/2023

Accepted:
16/07/2023

Published:
30/04/2024

* Corresponding author:
alhatem80@hotmail.com

Citation: Al-Shezawi, H. A. (2024). The effect of administrative control on the effectiveness of decisions in Omani government institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(5), 17 – 36. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E060623>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to identify the impact of administrative control on the effectiveness of decisions in Omani government institutions, through a field study conducted in the Environment Authority of Oman. The researcher used the descriptive analytical method in conducting this study. Where the questionnaire was used to collect primary data, which consisted of all 31 managers in the Environment Authority of Oman, and after collecting the data, the SPSS statistical program was used to analyze the data. The study has reached several important results, the most prominent of which were: The presence of a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the administrative control in its dimensions (administrative reports - observations - the estimated budget - complaints) and the effectiveness of the decision-making process in its various stages (defining the problem, gathering information, identifying strategic alternatives, implementation and control) in the Environment Authority of Oman. In the light of the results of the study, the researcher recommends several recommendations, the most important of which are: Enhancing communication channels between the management of the Environment Authority of Oman and its employees, especially to discuss the various decisions taken by the department. Providing the senior management within the authority with periodic reports that clarify the strengths and weaknesses of the decisions issued by it, through a specialized committee.

Keywords: Control, Administrative Control, Decision-Making, Environment Authority of Oman.

أثر الرقابة الإدارية على فاعلية القرارات في المؤسسات الحكومية العمانية

أ. حاتم بن عبدالله بن محمد الشيزاوي

مدير دائرة | مكتب الرئيس | هيئة البيئة | سلطنة عُمان

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على فاعلية القرارات في المؤسسات الحكومية العمانية، من خلال دراسة ميدانية أجريت في هيئة البيئة العمانية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات الأولية، والذي تكون من جميع المديرين في هيئة البيئة العمانية، والبالغ عددهم 31 مدير، وعقب جمع البيانات تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية – الملاحظات – الموازنة التقديرية - الشكاوى) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية. وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها: تعزيز قنوات التواصل بين إدارة هيئة البيئة العمانية والعاملين بها خاصة لمناقشة القرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة. تزويد الإدارة العليا داخل الهيئة بتقارير دورية توضح نقاط القوة وجوانب الضعف في القرارات الصادرة عنها وذلك من خلال لجنة مختصة. الكلمات المفتاحية: الرقابة، الرقابة الإدارية، اتخاذ القرارات، هيئة البيئة العمانية.

المقدمة:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم المواضيع التي تهم الكيان التنظيمي للدولة، وذلك في ظل التطور الكبير الذي شهده العصر الحديث؛ الأمر الذي ترتب عليه وجود حاجة ملحة للرقابة الإدارية، وذلك من خلال دورها في العمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، ومن ثم تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف بهدف اقتراح الحلول المناسبة، وبالتالي تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير ومباشر على مستويات الأداء داخل المؤسسات، حيث أن الرقابة الإدارية تعد نشاط إداري علمي منظم يهتم بعملية الإشراف والمتابعة لتحقيق أفضل معدلات من الأداء والفاعلية. (بريش، 2013م).

وتعتمد فعالية صنع القرار داخل أي مؤسسة أو منظمة بشكل أساسي على صانعي القرار داخل المنظمة، لذا فإن فعالية العملية مرتبطة بقدرة صانعي القرار داخل المؤسسة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على تحديد المشاكل الرئيسية. وبالتالي تحديد أبرز البدائل الاستراتيجية المتاحة استخدامها، ولقد حظى مفهوم اتخاذ القرار بأهمية بالغة من قبل الباحثين والدارسين في عصرنا الحديث، وذلك نظراً لما تمتلكه تلك العملية الإدارية من أهمية وارتباط وثيق بين كافة المنظمات والمؤسسات باختلاف طبيعتها عملها، حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسات كافة في التأكيد على نجاحها والسعي نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك لما لها من دور في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومن ثم اقتراح البدائل المناسبة التي تساعد في حل هذه المشكلات والوصول إلى النتائج المرغوبة. (الشوايكة، 2017م).

بناءً على ما سبق يتضح لنا مدى أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات، ونظراً لأهمية المؤسسات الحكومية وتأثيرها الشديد على الدولة ككل، حيث أن كافة أفراد المجتمع لديهم تعاملات مباشرة وغير مباشرة مع كافة المؤسسات الحكومية داخل الدولة، لذا يسعى الباحث من خلال دراسته الحالية على توضيح أحد أهم وأبرز العوامل التي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات وذلك بمراحلها المختلفة من (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة)، وذلك من خلال دراسة أثر الرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة والمتعددة في إعداد (التقارير الإدارية، الملاحظات، الموازنات التقديرية، الشكاوى)، وذلك إيماناً من الباحث بأهمية الموضوع الحالي، وذلك لأن عدد الدراسات التي تطرقت إلى الموضوع الحالي نادر للغاية. ومن هذا المنطلق يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس تأثير الرقابة الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحكومية العمانية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في هيئة البيئة العمانية.

مشكلة الدراسة:

إن التقدم والتطور هما أبرز الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، وبخاصة المؤسسات الحكومية، ونظراً لأهمية الهيئات البيئية داخل الدولة، حيث أن لها دوراً بارزاً في نشر الوعي بحماية البيئة في المجتمع بأسره، بالإضافة إلى دورها في حماية الموارد الطبيعية للبيئة، وفي نفس الوقت تسعى جاهدة لتوفير كافة الإمكانيات المتاحة لضمان أن يتم تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء لتحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي يتضح لنا مدى أهمية وجود جهاز رقابي يتسم بالجودة والفاعلية، وذلك من أجل ضمان عمل المختصين والمديرين من حيث اتخاذ قرارات فاعلة يكون لها الدور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي نشأت الهيئة لأجلها، وذلك بالاعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة.

ويحاول الباحث من خلال عمله في المجال الإداري بالهيئة البيئية العمانية أن يدرس تأثير الرقابة الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات داخل الهيئة، وذلك في ظل سعي الإدارة العليا نحو تحسين مستوى الخدمة التي تقدمها للمجتمع، وعملها الدائم نحو اتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالاعتماد على الإمكانيات والموارد المتاحة، ونظراً لتأكيد العديد من الدراسات البحثية على أهمية الرقابة الإدارية على مستويات الأداء والفاعلية داخل المؤسسات الحكومية والمنظمات الخاصة والقطاعات المختلفة، وذلك كما في دراسة (علي، 2017م)، ودراسة (العجب، 2015م)، ودراسة (محسن، 2018م).

تساؤلات الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه سابقاً في مشكلة الدراسة، فأنا توصلنا إلى عدد من التساؤلات والتي ستكون محور هذه الدراسة وسنسعى لإيجاد إجابات لها. وهي كالتالي:

- 1- ما درجة توفر أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية، والملاحظات، والموازنات التقديرية، والشكاوى) داخل هيئة البيئة العمانية؟
- 2- ما مدى فاعلية عملية اتخاذ القرارات بمختلف مراحلها (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد البدائل الإستراتيجية، والتنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات داخل هيئة البيئة العمانية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة توفر أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية، والملاحظات، والموازنات التقديرية، والشكاوى) داخل هيئة البيئة العمانية.
2. تقييم مدى فاعلية عملية اتخاذ القرارات بمختلف مراحلها (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد البدائل الإستراتيجية، والتنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية؟
3. الكشف عن مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات داخل هيئة البيئة العمانية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في تأصيل العلاقة بين الرقابة الإدارية على المؤسسات الحكومية وفاعلية اتخاذ القرارات من قبل العاملين داخل هذه المؤسسات؛ إضافة إلى إثراء المعرفة المكتوبة بإضافة دراسة بحثية حديثة تدرس هذا الموضوع.

الأهمية العملية: تقديم الاستفادة للعديد من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، حيث أنه وبحكم عمل الباحث في المجال الإداري بهيئة البيئة العمانية يرى أن الرقابة الإدارية تعد أداة فاعلة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي تتمثل الأهمية العملية للدراسة في قياس أثر الرقابة الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحكومية، وذلك بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والتي يمكن تعميمها على مؤسسات وهيئات حكومية مختلفة في سلطنة عمان.

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من الفرضيات، وهي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التقارير الإدارية كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الملاحظات كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموازنات التقديرية كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الشكاوى كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

بناءً على ما سبق وتم تناوله من تعريفات فإن الباحث يعرف ويصف الرقابة الإدارية بأنها "هي عملية منظمة تقوم بها جهات مختصة أو تسند لأشخاص مختصين يتمثل دورهم الرئيسي في الملاحظة المستمرة لمستوى أداء المنظمة بهدف تحديد مدى إنضباط المنظمة في تحقيق المطلوب وسيرها على الطريق الصحيح نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة، مع تقييم مدى وجود فساد وانحرافات داخل المنظمة وتحديد سبل علاجها".

أهداف الرقابة الإدارية:

إن للرقابة الإدارية عدد من الأهداف تسعى نحو ترجمتها وتحقيقها على أرض الواقع، ومن أبرز هذه الأهداف ما سنتطرق لذكره في النقاط التالية، وذلك بحسب ما أشار (بريش، 2013م):

1. التحقق من جودة العمل وسيره وفق الهدف المنشود بالشكل المطلوب.
2. المساهمة في تحفيز العاملين نحو بذل جهدهم لتحقيق أفضل معدلات من الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والقواعد المحددة من قبل المنظمة.
3. التأكد من مشروعية الأعمال الإدارية، والتحقق من صحة إتباع الإدارة العليا للقواعد والتعليمات.
4. وسيلة هامة تساعد في الكشف عن أبرز المعوقات وجوانب القصور التي تؤثر بشكل سلبي على مستويات الأداء وتحقيق الأهداف داخل المنظمة.
5. التأكد من سيادة مبدأ المساواة والعدالة واحترام الأخر داخل المنظمة.
6. المساعدة في عملية ترشيد القرارات الإدارية، وبخاصة التي ترتبط بالسياسة العامة للمنظمة.

أدوات الرقابة الإدارية:

توجد عدة أدوات أساسية لا بد من توافرها لضمان تحقيق الرقابة الإدارية للنتيجة المطلوبة، ومن أبرز هذه الأدوات نذكر التالي كما أشارت (تاجوري، 2015م):

أولاً: الوسائل: إن الوسائل هي تلك السبل التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو آلياً، وتتميز بأنها ليست وسائل ثابتة أي لا بد من تطويرها وتحسينها بشكل مستمر لمواكبة التطورات.

ثانياً: الإجراءات: وهي تسلسل نمطي يصف طريقة تنفيذ العمليات الرقابية مع تحديد الوسائل التي سيتم الاعتماد عليها والشخص الذي ستسند إليه الوظيفة الرقابية.

ثالثاً: الأنظمة: وهي الإجراءات التي تتحد مع بعضها بأسلوب يسهل تحديد العمليات المتكررة داخل المشروع بشكل مسبق مقدماً.

رابعاً: الإحصائيات: تعد السجلات والتقارير أبرز المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الإحصائيات، وتساعد الإحصائيات في عملية عقد المقارنات التي توضح مدى نجاح العمل خلال الفترة الحالية مقارنةً بالفترة السابقة مما يسهل من تحديد آليات التطوير.

أساليب الرقابة الإدارية:

تتعدد الأساليب التي يتم إتباعها في عملية الرقابة الإدارية، ومن أبرز هذه الأساليب نذكر التالي:

أولاً: التقارير الإدارية: تعد التقارير الإدارية إحدى أبرز الوسائل الأساسية في العمليات الرقابية، وتتصف هذه الوسيلة بأنها منتشرة في كافة المنظمات والهيئات المختلفة، وتساعد التقارير الإدارية في إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية تنفيذ العمل مدى كفاءة أداء العمل، وتساهم التقارير في عقد المقارنات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء المخطط. (محسن، 2018)

ثانياً: الملاحظات الشخصية: إن الملاحظات الشخصية هي وسيلة رقابية فعالة يتم الاعتماد عليها من قبل الرؤساء في رقابة أداء المرؤوسين، حيث يقوم المدير أو رئيس القسم أو المشرف أو الشخص المسند إليه وظيفه الرقابة الإدارية في مراقبة الأنشطة التي تتم والممارسات التي يقوم بها العاملين، وتعد الملاحظات الشخصية وسيلة فعالة تضمن جودة العملية الرقابية من دون أي مجاملات شخصية، كما تسهل الملاحظات الشخصية للمراقب الوقوف على سير تنفيذ العمل وتفهم مشاكل الأفراد بشكل مباشر. (علي، 2017م)

ثالثاً: الموازنة التقديرية: إن الموازنة هي خطة تفصيلية تهدف تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة بالنسبة للمنظمة خلال فترة زمنية محددة، حيث تعد خطة مستقبلية للمنظمة تم التعبير عنها بشكل كمي ورسني: فهي بيان مالي تم إعداده

واعتماده من قبل الإدارة العليا لتوجيه نحو تحقيق هدف معين، وتعد الميزانية إحدى أبرز الوسائل الفعالة التي يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة الإدارية على المنظمات. (يوسف؛ ومحمد، 2019م).

رابعاً: الشكاوى: تعتبر الشكاوى والتظلمات واحدة من الوسائل الرقابية التي تعتمد عليها الكثير من المنظمات، حيث تتميز فاعلية نظام الشكاوى والتظلمات كوسيلة رقابية في إنها تتيح للمرؤوسين التعبير عن آرائهم بكل حرية، وتعد الشكاوى وسيلة رقابية يمارسها المراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات. (بريش، 2013م).

المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات:

إن القرار هو حكم يدفع متخذه نحو الاختيار بين بديلين أو أكثر لاختيار الأفضل من وجهة نظره، وذلك من أجل الوصول إلى هدف معين من خلال هذا الاختيار، حيث أن عملية صناعة القرار هي عملية يتم من خلالها تحديد مشكلة معينة ومن ثم الشروع في إتخاذ القرار باختيار الحل الأنسب لحلها من بين عدة حلول متاحة يختار متخذ القرار الحل الأنسب بناءً على عدة عوامل مختلفة، ومن ضمن هذه العوامل خبراته العملية، والمعلومات المتاحة والموارد والإمكانيات المتاحة استغلالها، والوقت المحدد لحل المشكلة، وغيرها من العوامل الأخرى. (عبد الحليم؛ وكامل، 2016م).

المقصود بعملية اتخاذ القرارات:

عرفت عملية اتخاذ القرار من قبل (ابن تريح، 2016م) بأنها هي تلك العملية التي تتضمن الاطلاع على عدد من الحلول والبدائل بهدف المفاضلة بينها في حل مشكلة معينة أو في الوصول إلى تحقيق هدف محدد، مع العمل على اختيار الأفضل ما بين الحلول أو البدائل المتاحة.

وفي تعريف آخر تم وصفها بأنها "أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة". (الحنفي؛ وأبو قحف، 2004م، ص132)

وبناءً على ما سبق فإن الباحث يعرف ويصف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية إدارية تهتم بتحديد المشكلة وجمع المعلومات ومن ثم الاختيار والمفاضلة بين البدائل والحلول المتاحة لحل هذه المشكلة".

فاعلية اتخاذ القرارات:

تعرف فاعلية اتخاذ القرارات بأنها مدى مساهمة القرارات التي تم اتخاذها من قبل متخذي القرار داخل المؤسسة أو الهيئة في تحقيق الأهداف المنشودة والتي تم وضعها مسبقاً وتم اتخاذ هذه القرارات من أجل الوصول لتحقيقها، كما أن قبول القرار من قبل كافة الأطراف المعنية يعد أحد أبرز معايير الفاعلية لاتخاذ القرارات؛ بالإضافة إلى سهولة تطبيقه وتنفيذه، والإلتزام بالمدّة الزمنية المتاحة. (الشوابكة، 2017م).

أنواع القرارات الإدارية:

توجد ثلاثة أنواع للقرارات الإدارية، وهي بحسب ما أشار (عيساوي، 2019م) كالتالي:

1. القرارات قصيرة المدى: وهي تلك القرارات التي تتراوح مدة تنفيذها خلال عام واحد أو أقل.
2. القرارات متوسطة المدى: وهي القرارات التي يتراوح أجل تنفيذها ما بين عام واحد إلى ثلاثة أعوام.
3. القرارات طويلة المدى: وهي القرارات طويلة الأجل، وغالباً ما تكون خطط مستقبلية للمنظمة، وتسمى في الغالب بالقرارات الاستراتيجية، وتتراوح مدى هذه القرارات لنحو أكثر من ثلاثة أعوام.

مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، ولقد أشار (ابن تريح، 2016م) إلى هذه المراحل والتي يمكن توضيح أبرزها وأهمها في النقاط التالية:

1. تحديد المشكلة: تتصف هذه المرحلة بأنها أصعب مراحل عملية اتخاذ القرار، حيث أن الإحساس بوجود المشكلة وتحديد أمر صعب للغاية، وخلال هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة ووصف طبيعتها بشكل دقيق وواضح، من أجل تحديد حجمها وتأثيرها.

2. جمع المعلومات: يتم خلال هذه المرحلة البحث بشكل كامل عن كافة المعلومات المتوفرة عن المشكلة الموجودة، بهدف الاطلاع على كافة الجوانب المرتبطة بالمشكلة، ومن ثم العمل على تحليل المشكلة؛ بالإضافة إلى توفير مصدر للمعلومات يسهل على متخذ القرار اتخاذ قراره.
3. تحديد البدائل الإستراتيجية: يتم العمل على تحديد البدائل والحلول الإستراتيجية المتاحة والتي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشكلة، مع العمل على تقييم كافة البدائل الإستراتيجية المتاحة، وذلك بهدف التوصل إلى البديل الأمثل الذي يمكن من خلاله حل المشكلة.
4. التنفيذ والرقابة: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار، وخلال هذه المرحلة يعمل متخذ القرار على إعطاء الإشارة بتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه بناءً على المشكلة الواقعة والمعلومات التي تم تجميعها والبدائل الإستراتيجية والإمكانات المتاحة، مع العمل على المراقبة لعملية تنفيذ القرار لتحديد مدى فاعلية هذا القرار ومدى تحقيق للهدف المنشود.

مؤشرات فاعلية اتخاذ القرارات:

- توجد مجموعة من المؤشرات والمحددات التي يمكن من خلالها تحديد وقياس مدى فاعلية القرار المتخذ، ومن أبرز هذه المؤشرات أو المحددات بحسب ما يرى (الشوابكة، 2017م) نذكر التالي:
1. قبول القرار من قبل كافة الأطراف المعنية.
 2. مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المنشودة بكل جودة وفاعلية.
 3. سهولة التنفيذ، أي يتسم القرار بالواقعية في ظل الإمكانيات المتاحة.
 4. وقت (زمن) اتخاذ القرار، أي لا بد من اتخاذ القرار في الوقت المناسب وإلا يصبح القرار دون جدوى في حالة تم صدوره في وقت غير مناسب.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (علي، 2017): هدفت إلى التعرف على الوسائل والأساليب العلمية التي تستخدمها هيئة الطيران المدني في عملية الرقابة الإدارية على مستوى أداء العاملين؛ بالإضافة إلى تحديد أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية الرقابة الإدارية بهدف التوصل إلى حلول تقلل من حدة هذه المشكلات. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي؛ بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن غياب تقارير الأداء التي توفر المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرارات يؤدي إلى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.
2. دراسة (هوام؛ ومزياني، 2017): هدفت إلى التعرف على مدى فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي نظراً لدور هذه المناهج في تحقيق أهداف الدراسة؛ بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات الاقتصادية العامة بالجزائر والتي وصل عددها إلى (22) مؤسسة اقتصادية عامة، وقد شملت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين بلغت عدد 64 مدقق داخلي. وقد توصلت لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن ممارسات التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العامة محل الدراسة تتوافق إلى حد كبير مع معايير التدقيق الداخلي الدولية.
3. دراسة (ابن تريح، 2016): هدفت إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية اتخاذ القرارات في مؤسسة ليندغاز الجزائر- وحدة ورقلة. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي؛ بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة ليندغاز الجزائر- وحدة ورقلة، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بعد جمع البيانات من المؤسسة عدد 31 استبانة من أصل 37 استبانة تم توزيعها. وقد توصلت لعدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ليندغاز.
4. دراسة (شكري، 2016): هدفت إلى التعرف على درجة فعالية الرقابة الإدارية المطبقة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت عددها 229 مديراً ومديرة. وأشارت النتائج إلى أن

مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر المديرين. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

5. دراسة (العبادي، 2015): هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي كأداة فعالة في ترشيد فاعلية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين في المركز الرئيسي بالوزارة شملت عدد 30 موظف. وبينت النتائج قيام وزارة الداخلية الأردنية بتحليل البيئة الداخلية عند العمل على إعداد الخطة الإستراتيجية للوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف. كما أكدت النتائج على أن وزارة الداخلية الأردنية تشجع العاملين وتشعرهم بأن الهدف الأساسي من الرقابة هو الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيحها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Rustamov & Dosanov, 2015): هدفت إلى التعرف على أثر إجراءات الرقابة الإدارية على درجة الفعالية والكفاءة في إدارة الهياكل التنظيمية داخل المنظمة. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن الإجراءات الفعالة للرقابة الإدارية تعد أمر هام بالنسبة لقائد المنظمة حيث تساعده لكي يكون قادراً على اتخاذ قرارات الإدارة التشغيلية. كما أشارت النتائج إلى أن الرقابة الإدارية تساهم في تقليل معدلات التشويه والتضليل في الرسائل والمعلومات بين العاملين والإدارة.
2. دراسة (Ganahreh et al, 2018): هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية في الأردن. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي. وتكونت شملت عينة الدراسة عدد 433 موظفًا إداريًا من 63 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان في الأردن، حيث تم جمع البيانات كميًا باستخدام المنهج المسحي من الفترة 2016-2017. وقد توصلت لعدة نتائج أبرزها إثبات أن نظام الشفافية والرقابة أن له تأثيرًا مباشرًا إيجابيًا مهمًا إحصائيًا على أداء الموظفين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية ذات تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين في الشركات الأردنية محل الدراسة.
3. دراسة (Nyongesa et al, 2016): هدفت إلى التعرف على أثر الموازنة والرقابة بالموازنة على الأداء المالي في مؤسسات التعليم العالي العامة بكينيا. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها إثبات أن للرقابة بالموازنة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي لمؤسسات التعليم العالي في غرب كينيا.

الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على التسلسل المنطقي للمهام والإجراءات. كما أنها الطريقة الأكثر استخدامًا والأكثر شيوعًا في مجال البحث العلمي، والتي تهدف إلى وصف بيانات وخصائص ما هو قيد الدراسة، حيث تعمل على وصفها بدقة للتوصل إلى الاستنتاجات التي تساهم في التطوير والتغيير، وذلك باستخدام بعض أدوات البحث العلمي مثل الاستبيان أو المقابلة (العمراني، 2012).

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين بهيئة البيئة العمالية بمختلف مسمياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم 31 مدير.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة عمل الباحث على تطبيق الدراسة على كامل المجتمع.

مصادر الحصول على البيانات:

❖ أولاً: البيانات الأولية:

لمعالجة النواحي التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الإلكتروني كأداة البحث الرئيسية. وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، ثم تم تفرغ الاستبيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث في تصميم أداة الدراسة على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط كالتالي:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعني "أوافق تماماً" والدرجة "1" تعني "غير موافق مطلقاً" الجدول رقم (1) يوضح تصنيف مقياس ليكرت الخماسي وسلم المقياس المستخدم في البحث وذلك لتحديد مستوى موفقة أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة

جدول 1: تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط الحسابي	أكبر من أو يساوي 4.21	3.41 إلى 4.20	2.61 إلى 3.40	1.81 إلى 2.60	أقل من 1.80

❖ ثانياً: البيانات الثانوية:

توجه الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة تم إعدادها على النحو التالي:

- 1- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 3- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:
 1. القسم الأول: التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوث (الجنس - المرحلة العمرية - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - المسعى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة)
 2. القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور الدراسة، حيث تكوّن الاستبيان من (42) فقرة موزعة على محورين رئيسيين:
 - المحور الأول: ويناقش الرقابة الإدارية ويتكون (21) فقرة موزعة على 4 أبعاد رئيسية
 - البعد الأول: التقارير الإدارية، ويتكون من (5) فقرات
 - البعد الثاني: الملاحظات، ويتكون من (5) فقرات.
 - البعد الثالث: الموازنة التقديرية، ويتكون من (6) فقرات.
 - البعد الرابع: الشكاوى، ويتكون من (5) فقرات.
 - المحور الثاني: ويمثل المتغير التابع ويناقش فاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة، ويتكون من (21) فقرة، موزعة على أربعة

أبعاد رئيسية:

- البعد الأول: تحديد المشكلة، ويتكون من (5) فقرات.
- البعد الثاني: جمع المعلومات، ويتكون من (5) فقرات.
- البعد الثالث: تحديد البدائل الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.
- البعد الرابع: التنفيذ والرقابة، ويتكون من (5) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، (مطواع؛ وآخرون، 2014م)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

جدول 2: صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

المحور الأول: الرقابة الإدارية:					
البعد الأول: التقارير الإدارية					
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.829	0.000	4	0.880	0.000

المحور الأول: الرقابة الإدارية:					
0.000	0.908	5	0.000	0.939	2
			0.000	0.843	3
البعد الثاني: الملاحظات					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.881	4	0.000	0.900	1
0.000	0.870	5	0.000	0.941	2
			0.000	0.930	3
البعد الثالث: الموازنة التقديرية:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.799	4	0.000	0.928	1
0.000	0.843	5	0.000	0.900	2
0.000	0.826	6	0.000	0.939	3
البعد الرابع: الشكاوى:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.842	4	0.000	0.859	1
0.000	0.865	5	0.000	0.892	2
			0.000	0.887	3
المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات:					
البعد الأول: تحديد المشكلة:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.759	4	0.000	0.919	1
0.000	0.773	5	0.000	0.881	2
			0.000	0.847	3
البعد الثاني: جمع المعلومات:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.897	4	0.000	0.762	1
0.000	0.857	5	0.000	0.916	2
			0.000	0.912	3
البعد الثالث: تحديد البدائل الاستراتيجية:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.881	4	0.000	0.868	1
0.000	0.489	5	0.000	0.817	2
			0.000	0.917	3
البعد الأول: القدرة على الابتكار:					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	0.925	4	0.000	0.883	1
0.000	0.883	5	0.000	0.822	2
0.000	0.880	6	0.000	0.803	3

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 3: محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول الرقابة الإدارية	البعد الأول: التقارير الإدارية	0.851	0.000
	البعد الثاني: الملاحظات	0.821	0.000
	البعد الثالث: الموازنات التقديرية	0.819	0.000
	البعد الرابع: الشكاوى	0.796	0.000
المحور الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار	البعد الأول: تحديد المشكلة	0.874	0.000
	البعد الثاني: جمع المعلومات	0.901	0.000
	البعد الثالث: تحديد البدائل الاستراتيجية	0.872	0.000
	البعد الرابع: التنفيذ والرقابة	0.863	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً. ونسب معامل الارتباط كانت تتراوح ما بين (0.796) و (0.901).

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (Bouma & ling, 2004). واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة:

جدول 4: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	البعد الأول: التقارير الإدارية	5	0.925
	البعد الثاني: الملاحظات	5	0.944
	البعد الثالث: الموازنات التقديرية	6	0.945
	البعد الرابع: الشكاوى	5	0.933
جميع فقرات المحور الأول			0.962
المحور الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار	البعد الأول: التقارير الإدارية	5	0.888
	البعد الثاني: الملاحظات	5	0.919
	البعد الثالث: الموازنات التقديرية	5	0.852
	البعد الرابع: الشكاوى	6	0.933
جميع فقرات المحور الثاني			0.965
جميع فقرات أداة الدراسة			0.979

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة بلغت (0.979) وهو معامل ثبات مرتفع جداً.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس – المرحلة العمرية – المؤهل العلمي – المسعى الوظيفي – عدد سنوات الخبرة – الحالة الاجتماعية)

جدول 5: توزيع المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	64.5%
	انثى	11	35.5%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة العمرية	المجموع	31	%100
	أقل من 30 سنة	2	6.5%
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	10	32.3%
	من 41 إلى أقل من 50	15	48.4%
	من 51 سنة فأكثر	4	%12.9
المؤهل العلمي	المجموع	31	%100
	دبلوم التعليم العام (الثانوية العامة)	4	%12.9
	دبلوم ما بعد الثانوية العامة	4	%12.9
	بكالوريوس	8	%25.8
	ماجستير	7	%22.6
	دكتوراه	8	%25.8
المسمى الوظيفي	المجموع	31	%100
	رئيس الهيئة – ومن في حكمه	1	%3.2
	مدير عام – مدير عام مساعد	3	%9.7
	مدير إدارة – مدير دائرة- مدير مكتب	27	%87.1
عدد سنوات الخبرة	المجموع	31	%100
	أقل من 5 أعوام	0	%0
	من 5 أعوام إلى 10 أعوام	5	%16.1
	من 11 أعوام إلى 15 عام	7	%22.6
	من 15 عام فأكثر	19	%61.3
الحالة الاجتماعية	المجموع	31	%100
	أعزب	6	19.4%
	متزوج	24	77.4%
	مطلق	1	3.2%
	أرمل	0	%0
المجموع	31	%100	

التحليل الإحصائي لمجالات الاستبانة:

أولاً: التحليل الإحصائي لأبعاد محور الرقابة الإدارية:

قام الباحث بتحليل أبعاد الرقابة الإدارية الأربعة، فقد قام الباحث بتطبيق اختبار مربع كاي (Chi-Square) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأبعاد الأربعة (التقارير الإدارية، الملاحظة، الموازنات التقديرية، الشكاوى)، للتأكد إذا كانت قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

1. التقارير الإدارية

جدول 6: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	تعتمد الهيئة على التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	3.58	%71.6	1.285	7.226	5
2	تساعد التقارير الإدارية في تطوير أساليب العمل	4.00	%80.0	1.155	21.419	1
3	تسهل التقارير الإدارية من عملية اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة تجاه العاملين غير المنضبطين	3.97	%79.4	1.080	23.677	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
4	تفرض التقارير الإدارية على العاملين حالة من ضرورة الالتزام بقواعد العمل داخل الهيئة	3.90	%78.0	1.044	9.903	3
5	تعد التقارير الإدارية أداة فعالة تساهم في نجاح العمل وتقلل من حدة الصدامات بين العاملين والإدارة	3.71	%74.2	1.270	4.742	4
	جميع فقرات المحور معاً	3.83	%76.6	1.027	5.548	أوافق

يوضح الجدول استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) " تساعد التقارير الإدارية في تطوير أساليب العمل" بمتوسط حسابي (4.00) ووزن حسابي (%80.0)، ويتضح من هذه العبارة الدور المهم الذي تلعبه التقارير الإدارية في تطوير أساليب العمل داخل هيئة البيئة العمانية من تسهيل العمليات الإدارية، تطوير وتحسين أداء العمل، بالإضافة إلى عمليات التقييم والتقييم المستمرة. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (1) " تعتمد الهيئة على التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية " بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي %71.6، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة العليا في هيئة البيئة العمانية تعتمد على التقارير الإدارية أثناء العمل كوسيلة لمراقبة أداء العمل العام داخل الهيئة. بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.83 والوزن النسبي يساوي %76.6 مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى كفاءة التقارير الإدارية كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية.

2. الملاحظات

جدول 7: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية جيدة	3.97	%79.4	1.048	10.935	1
2	توفر الملاحظة الشخصية معلومات أكثر لمتخذي القرار مقارنة بالطرق الرقابية الأخرى	3.71	%74.2	1.101	15.613	3
3	تعد الملاحظة الشخصية وسيلة فعالة لتحسين الأداء	3.71	%74.2	1.071	15.290	3 مكرر
4	تساهم الملاحظة في تحقيق العدالة في عملية تقييم العاملين بكل حيادية	3.58	%71.6	1.148	8.839	5
5	تسهل الملاحظة كوسيلة رقابية من عملية التواصل بين العاملين والمراقبين	3.87	%77.4	1.056	24.00	2
	جميع فقرات المحور معاً	3.77	%75.4	0.981	19.710	أوافق

يوضح الجدول استجابات العينة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) " تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية جيدة " بمتوسط حسابي (3.97) ووزن حسابي (%79.4)، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية الملاحظة المستمرة لسير العمل داخل هيئة البيئة العمانية تعتبر من الوسائل الرقابية المهمة لتحسين جودة العمل. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (4) "تساهم الملاحظة في تحقيق العدالة في عملية تقييم العاملين بكل حيادية" بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي %71.6، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية الملاحظة الرقابية تساهم في تحقيق التوازن والعدالة خلال عملية تقييم العاملين وأدائهم الوظيفي بشفافية وحيادية. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.77 والوزن النسبي يساوي %75.4 مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى كفاءة الملاحظات كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية.

جدول 8: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	يوجد بالهيئة لجنة تختص بإعداد الموازنات	4.13	%82.6	1.024	17.645	1
2	تعمل الإدارة العليا بالهيئة على توفير الإمكانيات والموارد	3.71	%74.2	1.131	11.742	5
3	يراعى التطورات الاقتصادية المتسارعة عند إعداد الموازنة العامة للهيئة	3.90	%78.0	1.076	7.323	4
4	تتم مراجعة كافة المعاملات المالية بشكل دوري	4.00	%80.0	1.155	17.226	2
5	تعتبر الموازنة أداة رقابية هامة داخل الهيئة	3.94	%78.8	0.998	17.129	3
6	تسهل الموازنة من عملية قياس مستويات الأداء	3.39	%67.8	1.174	8.516	6
	جميع فقرات المحور معاً	3.84	%76.8	0.968	9.645	أوافق

يوضح الجدول استجابات العينة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) " يوجد بالهيئة لجنة تختص بإعداد الموازنات" بمتوسط حسابي (4.13) ووزن حسابي (%82.6)، ويتضح من هذه العبارة وجود لجنة مختصة داخل هيئة البيئة العمانية تهتم بإعداد الموازنات الدورية والسنوية. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (6) " تسهل الموازنة من عملية قياس مستويات الأداء" بمتوسط حسابي (3.39) ووزن نسبي %67.8، ويتضح من هذه العبارة الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية في عمليات قياس مستويات الأداء داخل هيئة البيئة العمانية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.84 والوزن النسبي يساوي %76.8 مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى كفاءة الموازنات التقديرية كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية.

4. الشكاوى

جدول 9: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع من المحور الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	يوجد بالهيئة نظام شكاوى فعال	3.10	%62.0	1.221	6.258	5
2	تفحص الجهات المختصة كافة الشكاوى من دون إهمال	3.29	%65.8	1.395	1.419	4
3	يتم التعامل مع شكاوى العاملين بكل حيادية ومساواة	3.39	%67.8	1.430	3.355	2
4	تهتم الهيئة بمعالجة الشكاوى المقدمة بكل موضوعية بهدف تطوير الأداء	3.52	%70.4	1.288	5.290	1
5	تعتبر الشكاوى أداة رقابية فعالة في هيئة البيئة	3.35	%67.0	1.170	10.774	3
	جميع فقرات المحور معاً	3.33	%66.6	1.158	10.806	محايد

يوضح الجدول استجابات العينة على فقرات البعد الرابع من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة (4) "تهتم الهيئة بمعالجة الشكاوى المقدمة بكل موضوعية بهدف تطوير الأداء" بمتوسط (3.52) ووزن حسابي (%70.4)، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة العليا في هيئة البيئة

العمانية تولي اهتماما خاصا بمعالجة الشكاوى المقدمة بحيادية وشفافية تامة بغرض الوصول إلى أفضل الحلول التي تساهم في تطوير العمل وتحسينه ومعالجة مواطن الضعف في سير العمل الوظيفي إن وجدت.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (1) " يوجد بالهيئة نظام شكاوى فعال" بمتوسط حسابي (3.10) ووزن نسبي 62.0%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة محايدة من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك نظام مختص لمعالجة الشكاوى والتعامل معها بفاعلية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.33 والوزن النسبي يساوي 66.6% مما يدل على وجود استجابة محايدة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى كفاءة الشكاوى كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية.

ثانياً: التحليل الإحصائي لأبعاد محور فاعلية عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية:

قام الباحث بتحليل أبعاد عملية اتخاذ القرارات الأربعة، ولتحديد مستوى فاعلية كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات، قام الباحث بتطبيق اختبار مربع كاي (Chi-Square) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأبعاد الأربعة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة)، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

1. تحديد المشكلة

جدول 10: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	تعتمد هيئة البيئة على أحدث الوسائل والأدوات العلمية في تحديد المشكلات	2.97	59.4%	1.016	19.806	4
2	يوجد بالهيئة فريق مختص لتحديد وفحص المشكلات	3.00	60.0%	1.125	8.839	3
3	يتم عرض كافة المشكلات على الإدارة العليا بالهيئة لاتخاذ القرارات اللازمة	3.10	62.0%	1.193	6.258	2
4	تعرض هيئة البيئة أي مشكلة لا تختص بها على المؤسسات والهيئات الأخرى	2.97	59.4%	1.110	15.935	4 مكرر
5	يوجد تعاون بين هيئة البيئة والهيئات والمؤسسات الأخرى بالسلطنة	3.71	74.2%	1.243	11.419	1
	جميع فقرات المحور معاً	3.15	63.0%	0.948	15.548	محايد

يوضح الجدول استجابات العينة على فقرات البعد الأول من المحور الثاني وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) " يوجد تعاون بين هيئة البيئة والهيئات والمؤسسات الأخرى بالسلطنة" بمتوسط (3.71) ووزن حسابي (74.2%)، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة العليا في هيئة البيئة العمانية تتعاون مع الهيئات والمؤسسات الأخرى بهدف تحسين وتجويد العمل داخل الهيئة.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (1) " تعتمد هيئة البيئة على أحدث الوسائل والأدوات العلمية في تحديد المشكلات" والفقرة رقم (4) " تعرض هيئة البيئة أي مشكلة لا تختص بها على المؤسسات والهيئات الأخرى" بمتوسط حسابي (2.97) ووزن نسبي 59.4%، ويتضح من هذه العبارة وجود مهنية في التعامل لدى هيئة البيئة العمانية في التعامل مع المشكلات بمختلف أشكالها داخل الهيئة، من حيث اسناد حل هذه المشكلات للجهات المختصة ذات العلاقة، بالإضافة إلى استخدام أحدث الوسائل التقنية والعلمية للمساهمة في تشخيص وتحديد هذه المشكلات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.15 والوزن النسبي يساوي 63.0% مما يدل على وجود استجابة محايدة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى فاعلية تحديد المشكلة كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

جدول 11: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	يتم الاعتماد على أنظمة المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات	3.52	70.40%	1.092	28.839	1
2	تجمع المعلومات من مصادر موثقة ومن خلال عدة طرق منها (البحث، التقصي، التجارب العملية، آراء الخبراء، الخ)	3.26	65.20%	1.182	6.903	5
3	تخزن المعلومات التي يتم تجميعها بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل من عملية استرجاعها	3.45	69.00%	1.179	19.484	4
4	تفحص البيانات التي يتم تجميعها من قبل المختصين وبالاعتماد على الأدوات التكنولوجية التي تسهل من طبيعة عمل المختصين	3.48	69.60%	1.029	16.258	2
5	تقدم المعلومات في صورة واضحة ومرتبطة تسهل من عملية اتخاذ القرارات	3.48	69.60%	1.092	12.387	2 مكرر
	جميع فقرات المحور معاً	3.44	68.80%	0.969	11.355	

يوضح الجدول استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الثاني وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)، بمتوسطات حسابية (3.52، 3.48، 3.45، 3.26) على التوالي. كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) " يتم الاعتماد على أنظمة المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات" بمتوسط حسابي (3.52) ووزن حسابي (70.4%)، ويتضح من هذه العبارة تطبيق نظم المعلومات الإدارية المختلفة داخل هيئة البيئة العمانية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتسيير الأعمال وتنفيذ المهام الوظيفية المختلفة بأفضل جودة وأداء. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (2) " تجمع المعلومات من مصادر موثقة ومن خلال عدة طرق منها (البحث، التقصي، التجارب العملية، آراء الخبراء، الخ)" بمتوسط حسابي (3.26) ووزن نسبي 65.2%، ويتضح من هذه العبارة اتباع هيئة البيئة العمانية واستخدامها للطرق والأساليب الحديثة اللازمة لجمع المعلومات من مصادرها الموثوقة. بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.44 والوزن النسبي يساوي 68.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى فاعلية جمع المعلومات كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية. 3. تحديد البدائل الاستراتيجية

جدول 12: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	تحدد البدائل الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا	3.58	71.60%	1.119	10.452	2
2	يتم حساب الموارد والإمكانات المتاحة عند تحديد البدائل	3.45	69.00%	1.060	29.806	3
3	يراعى التطورات والتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً عند تحديد البدائل	3.61	72.20%	1.022	18.516	1
4	يؤخذ في الاعتبار وضع أكثر من بديل استراتيجي عند اتخاذ كل قرار	3.45	69.00%	1.028	15.613	3 مكرر
5	تواجه الإدارة مشكلة في عملية تحديد البدائل الاستراتيجية لأي قرار يتم اتخاذه	3.10	62.00%	1.076	15.935	5
	جميع فقرات المحور معاً	3.44	68.80%	0.841	9.323	

يوضح الجدول استجابات العينة على فقرات البعد الثالث من المحور الثاني وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم

فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (3) " يراعى التطورات والتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً عند تحديد البدائل" بمتوسط (3.61) ووزن حسابي (72.2%)، ويتضح من هذه العبارة الاهتمام الذي توليه هيئة البيئة العمانية لتحديد البدائل الاستراتيجية وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات أو تطورات على سير العمل قد تحدث مستقبلاً. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (5) " تواجه الإدارة مشكلة في عملية تحديد البدائل الاستراتيجية لأي قرار يتم اتخاذه" بمتوسط حسابي (3.10) ووزن نسبي 62.0%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة حيادية من أفراد عينة الدراسة ترى أن إدارة هيئة البيئة العمانية قد تواجه مشاكل معينة في عملية تحديد البدائل الاستراتيجية للقرارات المختلفة والتي تتعلق بسير العمل داخل الهيئة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.44 والوزن النسبي يساوي 68.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى فاعلية تحديد البدائل الاستراتيجية كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

4. التنفيذ والرقابة

جدول 13: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع من المحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	الترتيب
1	تسند عملية تنفيذ القرارات إلى أشخاص ذات كفاءة ومهارة	3.16	63.20%	1.157	14.645	3
2	تحدد الإدارة آلية تنفيذ القرارات	3.32	66.40%	0.945	21.419	1
3	تعرض القرارات على الموظفين بالهيئة لمعرفة مدى قبولهم لهذه القرارات	2.81	56.20%	1.167	5.613	6
4	تضع الإدارة العليا لجنة تختص بالرقابة على القرارات لتحديد مدى فعاليتها	3.13	62.60%	1.147	5.936	4
5	يتم تحديد البدائل الأولية التي سيتم الاعتماد عليها في حال فشل القرارات	3.06	61.20%	1.153	8.839	5
6	تقدم لجنة الرقابة على القرارات تقارير توضح نقاط القوة وجوانب الضعف في القرارات الصادرة	3.26	65.20%	1.094	12.387	2
	جميع فقرات المحور معاً	3.12	62.4%	0.963	11.097	

يوضح الجدول السابق استجابات العينة على فقرات البعد الرابع من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وكانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) " تحدد الإدارة آلية تنفيذ القرارات" بمتوسط (3.32) ووزن حسابي (66.4%)، ويتضح من هذه العبارة مدى الاهتمام الذي توليه إدارة هيئة البيئة العمانية لتحديد الآلية التي سيتم اتباعها وتطبيقها عند تنفيذ القرارات المختلفة.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) " تعرض القرارات على الموظفين بالهيئة لمعرفة مدى قبولهم لهذه القرارات" بمتوسط (2.81) ووزن نسبي 56.2%، ويتضح من هذه العبارة أن هناك شفافية في التعامل ما بين إدارة الهيئة العمانية والعاملين بداخلها فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي تتخذها الهيئة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.12 والوزن النسبي يساوي 62.4% مما يدل على وجود استجابة محايدة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى فاعلية التنفيذ والرقابة كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر كل بعد من أبعاد الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة في هيئة البيئة العمانية.

❖ اختبار الفرضية الأولى:

جدول 14: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي (ANOVA) ما بين التقارير الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مجموع المربعات
الانحدار	11.694	1	11.694	34.280	0.000
المتبقي	9.893	29	0.341		
المجموعة	21.586	30			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.736)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين التقارير الإدارية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية بلغت قيمته (0.736) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

❖ اختبار الفرضية الثانية:

جدول 15: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي (ANOVA) ما بين الملاحظات وفاعلية اتخاذ القرارات

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مجموع المربعات
الانحدار	10.427	1	10.427	27.099	0.000
المتبقي	11.159	29	0.385		
المجموعة	21.586	30			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.695)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الملاحظات كأحد أبعاد الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية بلغت قيمته (0.695) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الملاحظات كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

❖ اختبار الفرضية الثالثة:

جدول 16: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي (ANOVA) ما بين الموازنة التقديرية وفاعلية اتخاذ القرارات

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مجموع المربعات
الانحدار	10.140	1	10.140	25.690	0.000
المتبقي	11.446	29	0.395		
المجموعة	21.586	30			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.685)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الموازنة التقديرية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية بلغت قيمته (0.685) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

❖ اختبار الفرضية الرابعة:

جدول 17: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي (ANOVA) ما بين الشكاوى وفاعلية اتخاذ القرارات

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مجموع المربعات
الانحدار	14.062	1	14.062	54.198	0.000
المتبقي	7.524	29	0.259		
المجموعة	21.586	30			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.807)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الشكاوى كأحد أبعاد الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية بلغت قيمته (0.807) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الشكاوى كأحد أبعاد عملية الرقابة الإدارية وفاعلية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية.

نتائج الدراسة:

1. وجود درجة موافقة كبيرة تجاه مستوى كفاءة التقارير الإدارية كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 76.6%
2. وجود درجة موافقة كبيرة تجاه مستوى كفاءة الملاحظات كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 75.4%
3. وجود درجة موافقة كبيرة تجاه مستوى كفاءة الموازنات التقديرية كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 76.8%
4. وجود استجابة محايدة تجاه مستوى كفاءة الشكاوى كأحد وسائل عملية الرقابة الإدارية داخل هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 66.6%
5. وجود استجابة محايدة تجاه مستوى فاعلية تحديد المشكلة كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 63.0%
6. وجود درجة موافقة كبيرة تجاه مستوى فاعلية جمع المعلومات كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 68.8%
7. وجود درجة موافقة كبيرة تجاه مستوى فاعلية تحديد البدائل الاستراتيجية كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 68.8%
8. وجود استجابة محايدة تجاه مستوى فاعلية التنفيذ والرقابة كأحد مراحل عملية اتخاذ القرارات في هيئة البيئة العمانية بوزن نسبي 62.4%
9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية – الملاحظات – الموازنة التقديرية - الشكاوى) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات بمراحلها المختلفة (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة) في هيئة البيئة العمانية.

توصيات الدراسة:

يقترح الباحث عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

1. الاستفادة من الموازنة التقديرية داخل هيئة البيئة العمانية في عمليات قياس مستويات الأداء بشكل مهني وعلمي.
2. تطوير نظام الشكاوى المتبع داخل هيئة البيئة العمانية بما يخدم مصلحة العمل.
3. تكليف لجان مختصة للعمل على فحص كافة الشكاوى المقدمة من قبل العاملين داخل هيئة البيئة العمانية من دون إهمال.
4. زيادة نسبة اهتمام الإدارة في هيئة البيئة العمانية عند تعاملهم مع شكاوى العاملين بكل حيادية ومساواة.
5. مواكبة التطور العلمي الحديث من خلال الاستفادة من أحدث الوسائل والأدوات العلمية في تحديد المشكلات داخل هيئة البيئة العمانية.
6. العمل على جمع المعلومات من مصادر موثوقة ومن خلال عدة طرق منها (البحث، التقصي، التجارب العملية، آراء الخبراء، إلخ) وذلك في سبيل تحسين بيئة العمل داخل هيئة البيئة العمانية.
7. تكليف أشخاص ذات مهارة وكفاءة إدارية ووظيفية لتنفيذ القرارات المختلفة الصادرة عن إدارة هيئة البيئة العمانية
8. تعزيز قنوات التواصل ما بين إدارة هيئة البيئة العمانية والعاملين بها خاصة لمناقشة القرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة وذلك بهدف رصد مدى ملاءمة هذه القرارات لهم ولسير العمل داخل الهيئة
9. العمل على تكليف لجنة مختصة تختص بالرقابة على القرارات التي تصدرها الإدارة العليا لهيئة البيئة العمانية لتحديد مدى فعاليتها وجدوى تنفيذها وتطبيقها داخل الهيئة.

10. تزويد الإدارة العليا داخل الهيئة بتقارير دورية توضح نقاط القوة وجوانب الضعف في القرارات الصادرة عنها وذلك من خلال لجنة مختصة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن تريخ، شريفة. (2016م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر - وحدة ورقلة. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- بریش، ريمة. (2013م). الرقابة الإدارية على المرافق العامة. (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- تاجوري، جليلة. (2015م). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر. (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- الحنفي، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام. (2004م). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر، مصر.
- شكري، مرج. (2016م). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الشوابكة، خالد. (2017م). أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور المعدل لنظم دعم القرار (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 21، العدد 2.
- العبادي، ختام. (2015م). مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في فعالية إتخاذ القرارات في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الداخلية. المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية و مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح.
- عبد الحليم، محمد؛ كامل، زهير. (2016م). نظم المعلومات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية اليمنية الجديدة. مجلة العدل، العدد 47.
- العجب، محمد. (2015م). أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة: دراسة حالة مصنع سكر الجنيدي ولاية الجزيرة. (رسالة ماجستير)، جامعة الجزيرة، السودان.
- علي، مبشر. (2017م). أثر الرقابة الادارية على كفاية الأداء الإداري : دراسة حالة هيئة الطيران المدني 2005 - 2015م. (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، السودان.
- العمراني، عبدالغني محمد. (2012م). دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي. ط2. صنعاء: دار الكتاب الجامعي، اليمن.
- عيساوي، خالدة. (2019م). مدى فعالية جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية. مجلة العدل، العدد 54.
- الفول، رشا. (2013م). التقييم الذاتي للرقابة. ط1، القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية، مصر.
- محسن، شامي. (2018م). "أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة". (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- مطاوع، ضياء الدين؛ الخليفة، حسن؛ عطيفة، حمدي. (2014م). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الدمام: مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية.
- هوام، جمعة؛ مزباني، نور الدين. (2017م). تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العامة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مجلد 18، العدد 2.
- يوسف، عاصم؛ محمد، وصال. (2019م). أثر إعداد الموازنة المرنة في زيادة فعالية الموازنة كأداة للرقابة المالية في الشركات الصناعية بالتطبيق على مصنع سكر حلفا الجديدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bouma, Ling, R. (2004). **The research process**. (5th ed.). Melbourne, Vic: oxford University Press.
- Ganahreh, E. Bello, B. Abdullah, F. (2018), THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE CONTROL ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: EVIDENCE FROM INDUSTRIAL COMPANIES IN JORDAN. **International Journal of Accounting, Finance and Business**, 3(10), 52-66.
- Nyongesa, A. Odhiambo, A. Moses, N. (2016), Budgetary Control And Financial Performance In Public Institutions Of Higher Learning In Western Kenya. **International Journal of Business and Management Invention**, 5(8), 18-22.
- Rustamov, N. & Dosanov, N. (2015). Effect of Administrative Control Procedures to Efficiency of Organization Management. **International Journal of Mathematical Analysis**, 9(11), 521 - 526.