

## عملية الرقابة الاستراتيجية ودورها في الحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم التقني العالي بليبيا

" دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية "

أسهام إبراهيم البخنوق/ محاضر بالمعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية  
[sehaming@yahoo.com](mailto:sehaming@yahoo.com)

الباحثة / ريم المختار العجيلي، الباحث/ عبد الرحيم عادل خماج

### مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور عملية الرقابة الإستراتيجية في الحد من الفساد الإداري، وتم تحديد مشكلة الدراسة في أن واقع عملية الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالاهتمام الكامل نتيجة لنقص المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق أسس، وأساليب علمية سليمة مما أدى إلى حدوث الكثير من المشاكل كنتيجة حتمية لظاهرة الفساد الإداري بالمعهد، والذي أثر سلباً على مخرجاته، وأدائه الإستراتيجي. كما تنبثق أهمية الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي تقدمها إلى الجهود السابقة في هذا المجال، وفي محاولة الوقوف على أسباب قلة اهتمام الإدارة العليا بالمعهد بالبحوث، والمتعلقة بتنفيذ عملية الرقابة الإستراتيجية وفق أسس وأساليب علمية سليمة من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه عملية الرقابة الإستراتيجية نفسها في المعهد. اعتمد البُحاث في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

### ABSTRACT

This study discusses the role of the Strategic Control process in reducing administrative corruption. The problem of the study was identified as that the reality of the strategic Control process has not received full attention due to the lack of the necessary requirements to carry it out according to sound scientific methods and approaches, which led to many problems as an inevitable result of the phenomenon of administrative corruption in the Institute, which negatively affected its outputs and its strategic performance.

The importance of the study is to enrich the scientific research through the addition it offers to the previous efforts in this field, and to identify the reasons for the lack of interest of the senior management of the institute under study to implement the Strategic Control process according to sound scientific methods and approaches by stressing on the importance of the role played by the Strategic Control process in the institute.

The researchers in this Study to analyze the descriptive and quantitative Study of the phenomenon, using a questionnaire tool to collect data and then distributed to the research sample, after subjecting the data obtained for analysis to test the hypotheses that were formulated.

#### 1-1 المقدمة:

تعد إدارة المؤسسات وخاصة التعليمية منها على درجة عالية التعقيد والتشابك والتداخل نظراً لكثرة تفاعلاتها مع متغيرات تتصف بالتطور والتغير المستمر. لذلك فإنه يجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسات كي تنجح في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها، أن تتصف بالعمق، والحكمة، والوعي، والتفكير الاستراتيجي البناء، وهذا لن ينجح إلا من خلال عملية الرقابة الإستراتيجية (الغالبى وإدريس، 2007، ص178). إذ تُعدّ الرقابة الإستراتيجية ضرورة حتمية في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، لأنه من أخطر التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، ولذلك فإن معظم دول العالم المتقدم تتبنى عملية الرقابة الإستراتيجية للتخلص من هذه الآفة، والقضاء عليها بجميع أشكالها وصورها. (الناصر، 2002، ص6).

#### 2-1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن واقع عملية الرقابة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة لم تحظ بالاهتمام الكامل نتيجة لنقص المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق أسس وأساليب علمية سليمة، مما أدى إلى حدوث الكثير من المشاكل كنتيجة حتمية للفساد الإداري الحاصل بالمعهد نتيجة لتغير القيادات الإدارية خلال فترة زمنية قصيرة، وبشكل متتالي، والذي أثر سلباً على مخرجاته وأدائه الإستراتيجي، وخاصة فيما يتعلق بمخرجات العملية التعليمية والتدريبية والمتمثلة بوجود عدد كبير من الطلبة المتعثرين والمستمرين بالدراسة ممن تجاوزوا المدة المسموح بها قانوناً للدراسة بالمعهد، بمختلف الفصول الدراسية لعدم تطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها في المعاهد التقنية العليا، وكذلك تدني مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بالمعهد واقتناعهم بضرورة الحصول على

مكافآت مادية وبدون وجه حق لأداء مهامهم المكلفين بها، مما أدى إلى حدوث الكثير من المشاكل المتعلقة بطول وتعقيد عملية إتمام الإجراءات الإدارية، عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

**ما هو دور عملية الرقابة الإستراتيجية في الحد من الفساد الإداري بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية؟**

**1-3: فرضيات الدراسة:** تنطلق الدراسة من الفرضيات الرئيسية الآتية :

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد العالي للعلوم والتقنية محل الدراسة، وبين ظاهرة الفساد الإداري.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات اللازمة للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد محل الدراسة، وبين المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق الأسس والأساليب العلمية السليمة.

ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد العالي للعلوم والتقنية محل الدراسة، وبين مستوى أدائه الإستراتيجي.

**1-4: أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- إبراز أهمية دور عملية الرقابة الإستراتيجية، ومعرفة مدى ممارستها في مؤسسات التعليم التقني العالي بليبيا، ودورها في الحفاظ على الموارد والحد من الفساد الإداري.

ب- رصد المعوقات التي تواجه عملية الرقابة الإستراتيجية في المعاهد التقنية العليا، وأسبابها الحقيقية، وسبل مواجهتها.

ج- محاولة الوقوف على أسباب قلة اهتمام الإدارة العليا بالمعهد محل الدراسة، والمتعلقة بتنفيذ عملية الرقابة الإستراتيجية وفق أسس وأساليب علمية سليمة، والاستفادة منها في معرفة الآثار المترتبة عليها، فيما يتعلق بمدى جودة خدمات قطاع التعليم التقني العالي لتحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى المؤسسة والمجتمع.

**1-5: أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية، وكيفية تطبيقها، ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها إثر التطبيق السليم لها في قطاع التعليم التقني العالي، والمناطق به توفير احتياجات السوق في مجال العلوم والتقنية، من خلال مخرجات ذات

كفاءة وفاعلية في سوق العمل على المستوى المحلي والدولي تكون جاهزة لتصميم وتنفيذ مشروعات من شأنها أن تؤدي إلى الرفع من مستوى التنمية الشاملة بالدولة، كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي لها علاقة بإستراتيجية المعهد المتعلقة بعملية الرقابة الإستراتيجية ودورها في الحد من الفساد الإداري.

## 2-الإطار النظري للدراسة:

### 1-2: مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعددت وتشابهت المفاهيم التي تناولت عملية الرقابة الإستراتيجية، فقد عرفها بعض علماء الإدارة بأنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر" (السيد، 2012، ص218). وعُرِّفت بأنها " المرحلة التي تخضع لها جميع إستراتيجيات المنظمة لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية، أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية" (ناطورية، 2009، ص 152). وأنها " التحقق من تنفيذ الإستراتيجيات، وتحليل أي أخطاء في التنفيذ، ومعرفة السبب، ومعالجة هذه الأخطاء، حتى لا يتفاقم الأمر مستقبلاً " (ماهر، 2007، ص 471).

### 2-2: أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية:

تبرز أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية لاعتبارات عدة أهمها:  
(القطامين، 2003، ص21)-

أ- إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية، من خلال مراقبة وتقييم عملية الإدارة الإستراتيجية نفسها.

ب- بما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة، ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية ذات كفاءة وفاعلية.

ج- الرقابة الإستراتيجية تعكس حالة التكيف البيئي للمنظمة، وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

- د- تساعد المنظمات التي تمارس أسلوب الإدارة الإستراتيجية في توقع الكثير من المشكلات والقضايا المهمة، والتي تفرضها المتغيرات البيئية والمتعلقة بالفرص والتحديات .
- ه- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

### 3-2: أهداف عملية الرقابة الإستراتيجية:

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة الإستراتيجية في مساعدة الإدارة العليا من التأكد بأن الأداء الفعلي المتحقق يتم وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها (رفاعي وعبد المتعال، 2001، ص123):-

- أ- توجيه السلطة المسئولة عن الرقابة الإستراتيجية إلى التدخل السريع لحماية مصالح المنظمة، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها من أجل تحقيق الأهداف.
- ب- مراقبة ممارسة المدير ورؤساء الأقسام والوحدات الإستراتيجية في القيادة والتوجيه والإشراف على جميع العاملين بالمنظمة، وإخضاع الجميع للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عملهم.
- ج- التأكد من أن موارد وإمكانيات المنظمة تدار وتستخدم بكفاءة وفاعلية.
- د- التقليل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية الحاصلة، وتحديد المسؤولية الإدارية وضمان سير العمل وفق خطط وبرامج متناسقة في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة.

### 4-2: مراحل أو خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية:-

تتمثل خطوات، أو مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية في الآتي: (الركابي، 2004، ص312):-

- أ- وضع معايير الأداء: إن الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة، والواقع أن هذه العملية ليست عملية سهلة، وخاصة عندما يتوافر أمام المنظمة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار بينها، مثل تحديد عوامل النجاح الحرجة وهي العوامل الأكثر أهمية للإستراتيجية لتحقيق درجة نجاحها، أما معايير تقييم الإستراتيجية فهي المعايير التي يمكن قياس النتائج الفعلية وبها يميز العمل الجيد من الرديء، وينبغي عند القيام بهذه الخطوة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط هي:

- استقرار المعايير: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقياس الأداء فيها.
  - عامل الوقت: وهنا يجب تحديد إجابة واضحة على السؤال الآتي: هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل، أو بعد، أو أثناء الفعالية؟
  - دقة وتنوع المعيار: إذ ليست جميع المعايير سهلة الاحتساب، بل إن هناك طرقاً مختلفة لتقديرها. وتأخذ معايير التقييم والرقابة الإستراتيجية صوراً مختلفة منها:
  - المعايير الكمية: عند القيام بعملية تقييم أداء المنظمة الحالي كميّاً يجب أن يتوقف على مقارنة النتائج الحالية للمنظمة بنتائجها في الماضي، أو بنتائج منافسيها.
  - المعايير النوعية: وهي عديدة بدءاً من قياس مدى موائمة الرسالة للمتغيرات البيئية، ومدى اتساق الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة.
  - المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن كأساس للقياسات الموضوعية، وترتبط بتوقيت قياس الأداء للفعاليات الإستراتيجية.
  - المعايير المالية: وترتبط بالمؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية، مثل العائد على رأس المال المستثمر، ومعدل العائد على الأصول، وهامش الأرباح.
- ب- تحديد ما يمكن قياسه:** ينبغي على أفراد الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج الواجب متابعتها وتقييمها، لذلك يجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات، وهذه النتائج بشكل موضوعي وثابت يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الإنفاق، أو أكبر عدد من المشكلات.
- ج- قياس الأداء الحقيقي:** بعد تحديد معايير الأداء التي ترى المنظمة أنها تقي بالغرض لا بد أن تحرص على خلق التوازن بين المعايير التي حددتها ، وبين توقيت القياس باختلاف الهدف من وراء عملية القياس. ويكون قياس الأداء على ثلاثة أنواع على الأقل وهي كالآتي:
- الرقابة التوجيهية والتي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية لكي تقوم الإدارة بالإجراءات التصحيحية اللازمة قبل الانتهاء من العمل موضوع الرقابة.
  - الرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه.

الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة.

■ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعيار، فيتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة، وغالباً ما تحدد الإدارة مدى معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال. فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعليها أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

■ عدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت النتائج غير حقيقية، أو غير صحيحة.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: هنا تقوم المنظمة كخطوة أخيرة في نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة، سواء أكانت إيجابية، أم سلبية بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، ولا يستثنى من ذلك نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية، الذي قد لا يكون ملائماً لهذه العملية.

Human and Community Studies Journal  
HCSJ

### 3- الدراسة التطبيقية:-

#### 1-3: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل بيئة الدراسة في المعاهد التقنية العليا بليبيا، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مديري المكاتب، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية، وتتمثل عينة الدراسة في عينة قصدية حكومية لكل المسؤولين بالإدارة العليا بالمعهد، لكونهم يمثلون صنّاع ومتخذي القرارات الإستراتيجية المختلفة بالمعهد، إضافة إلى قيامهم بتنفيذها وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات الحاصلة عنها.

#### 2-3: حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:-

أ- الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع الدراسة في دور الرقابة الإستراتيجية في الحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم التقني العالي.

ب- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على حالة المعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة الزاوية بليبيا.

ج- الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة والتي تم فيها توزيع استمارات الاستبيان سنة 2018 ف.  
3-3: منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:-

- أ- الدراسة النظرية: وذلك بالاطلاع على الكتب، والمراجع، والمجالات، والبحوث، والورقات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- ب- الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وبالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صُممت من أجل التحقق من صحة الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام الحاسب الآلي ( SPSS ).

4-3: تحليل درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة:-  
أولاً: مستوى ممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية ومتطلباتها بالمعهد قيد الدراسة:

الجدول رقم (1) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وترتيب فقرات مستوى ممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية ومتطلباتها

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب الموافقة
1-	يمتلك المعهد رؤية، ورسالة واضحة.	2.86	0.58	5
2-	رسالة المعهد واضحة وتحظى بالقبول.	2.69	0.63	7
3-	تعتمد الإدارة العليا على عملية الرقابة الإستراتيجية.	2.72	0.61	6
4-	وجود إدارة مستقلة تقوم بعملية الرقابة والمتابعة الإستراتيجية.	2.45	0.66	8
5-	تتابع الإدارة العليا بالمعهد عملية الرقابة	3.22	0.49	3



			الإستراتيجية.	
10	0.71	2.29	تعتمد عملية الرقابة الإستراتيجية على نظام معلومات فعال.	-6
12	0.77	2.12	تستخدم الإدارة العليا المعلومات لمساندة الرقابة الإستراتيجية.	-7
11	0.73	2.23	من وسائل الرقابة الحديثة بالمعهد التقنية الحديثة.	-8
4	0.51	3.17	تراع الإدارة العليا الثقافة التنظيمية عند اعتماد الرقابة الإستراتيجية.	-9
1	0.41	3.76	يملك المعهد الإمكانيات البشرية المؤهلة للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية.	-10
13	0.76	2.11	يملك المعهد جميع الإمكانيات المادية للقيام بالرقابة الإستراتيجية.	-11
2	0.45	3.65	نظام الرقابة الإستراتيجية بالمعهد يتصف بالمرونة، وقابل للتعديل.	-12
5	0.58	2.86	تهتم الإدارة العليا بالمعهد بتعديل إستراتيجيتها عند التأكد من وجود انحرافات.	-13
9	0.69	2.34	توجد بدائل أخرى واضحة، ومخططة للطوارئ والأزمات.	-14

يوضح الجدول رقم (1) ترتيب فقرات متطلبات الرقابة الإستراتيجية حيث تبين أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " يملك المعهد الإمكانيات البشرية المؤهلة للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية" حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (3.76) مما يدل على درجة "موافق" حسب المقياس الخماسي المستخدم، تليها الفقرة التي تنص على " نظام الرقابة الإستراتيجية بالمعهد يتصف بالمرونة، وقابل للتعديل" بمتوسط حسابي بلغ ( 3.65 ) مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة "موافق" حسب إجابات عينة الدراسة، والفقرة ذات الترتيب الثالث في مدى الممارسة كانت الفقرة التي تنص على "

تتابع الإدارة العليا بالمعهد عملية الرقابة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.22) مما يدل أيضا على حصولها على درجة " موافق " حسب المقياس الخماسي المستخدم. أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت "يمتلك المعهد جميع الإمكانيات المادية للقيام بالرقابة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (2.11) مما يدل على أن معظم إجابات عينة الدراسة حولها كانت " محايد " حسب المقياس المستخدم، وتليها الفقرة التي تنص على " تستخدم الإدارة العليا المعلومات لمساندة الرقابة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (2.12) بدرجة " محايد".

ثانياً: مدى وجود الفساد الإداري بالمعهد قيد الدراسة: -

الجدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات الفساد الإداري

ترتيب الفقرة حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
9	0.57	3.12	تدني الثقافة التنظيمية من أسباب تفشي الفساد الإداري.	-1
5	0.43	3.42	من أنماط الفساد الإداري بالمعهد استغلال المنصب لأهداف شخصية.	-2
7	0.51	3.31	من أنماط الفساد الإداري الوساطة والمحسوبية لأهداف شخصية.	-3
4	0.41	3.67	من أنماط الفساد الإداري الاختلاس والتزوير لأهداف شخصية.	-4
1	0.33	4.43	من أنماط الفساد الإداري تعطيل العمل والتأخير في تحقيق الأهداف.	-5
2	0.38	4.21	من أنماط الفساد الإداري تفشي ظاهرة الحصول على مكافآت وبدون أي عمل.	-6
12	0.66	2.76	سياسات التعيين بالمعهد تقوم على أساس الكفاءة والخبرة.	-7
10	0.61	3.04	العاملون مؤهلون وذو خبرات	-8

			عالية	
6	0.47	3.39	يتوفر لدى العاملين بالمعهد الوعي الكاف بأهمية القضاء على الفساد الإداري.	-9
11	0.63	2.96	يتوفر لدى العاملين بالمعهد الالتزام الذاتي لإنجاز الأهداف المرجوة.	-10
14	0.70	2.14	تهتم الإدارة العليا بمحاسبة المتهمين بأفعال الفساد الإداري.	-11
8	0.55	3.18	لدى الإدارة العليا القدرة على محاسبة المتهمين بالفساد.	-12
3	0.40	3.98	البيئة الاجتماعية من أسباب تفشي الفساد الإداري.	-13
13	0.68	2.67	لدى الإدارة العليا سياسة واضحة للقضاء على كافة مظاهر الفساد على المدى الطويل.	-14

من الجدول السابق رقم (2) ترتيب فقرات الفساد الإداري بالمعهد فتبين أن أكثر الفقرات من حيث الموافقة عليها من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " من أنماط الفساد الإداري تعطيل العمل والتأخير في تحقيق الأهداف " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (4.43) مما يدل على درجة توفر كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم "موافق جدا" تليها الفقرة التي تنص على " من أنماط الفساد الإداري تفشي ظاهرة الحصول على مكافآت وبدون أي عمل " بمتوسط حسابي بلغ (4.21) مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة توفر كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة "موافق جدا" أما أقل الفقرات توفرا من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تهتم الإدارة العليا بمحاسبة المتهمين بأفعال الفساد الإداري " بمتوسط حسابي قدره (2.14) مما يدل على أن درجة توفرها بدرجة " محايد " حسب المقياس المستخدم، وتليها في قلة الممارسة الفقرة التي تنص على " لدى الإدارة العليا سياسة واضحة للقضاء على كافة مظاهر الفساد على المدى الطويل " بمتوسط حسابي مساويا للفقرة السابقة بلغ (2.67) حيث كانت درجة توفرها بدرجة " محايد " أيضا.

ثالثاً: مستوى الأداء الإستراتيجي للمعهد قيد الدراسة: -

الجدول رقم ( 3 ) وضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات مستوى الأداء الإستراتيجي

ترتيب الفقرة حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ر.م
4	0.41	3.77	-1
1	0.32	4.23	-2
9	0.58	2.83	-3
7	0.50	3.42	-4
11	0.65	2.41	-5
12	0.69	2.35	-6
6	0.47	3.31	-7
5	0.44	3.54	-8
13	0.72	2.61	-9
8	0.54	3.11	-10

العمل.				
قواعد العمل موضوعة بطريقة تساعد على سرعة الاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية.	10	0.63	2.78	-11
يسعى المعهد إلى تطوير أداء العاملين وبصورة مستمرة.	3	0.37	3.80	-12
لدى الإدارة الإستراتيجية القدرة على المبادرة والإبداع في وضع تطوير أنشطتها لتحقيق الفاعلية التنظيمية.	2	0.35	3.91	-13

من خلال الجدول رقم (3) ترتيب فقرات الأداء الإستراتيجي لعينة الدراسة أتضح أن أكثر الفقرات من حيث الموافقة عليها من وجهة نظر عينة الدراسة كانت "تزداد فعالية أداء المعهد باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية" حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (4.23) مما يدل على درجة موافقة كبيرة حسب المقياس الخماسي "موافق جداً"، تليها الفقرة التي تنص على "لدى الإدارة الإستراتيجية القدرة على المبادرة والإبداع في وضع تطوير أنشطتها لتحقيق الفاعلية التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) مما يدل أيضاً على امتلاكها لدرجة "موافق" حسب إجابات عينة الدراسة. أما أقل الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت "توجد وحدة لتوثيق المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء، ونشرها لذوي الشأن من العاملين" بمتوسط حسابي قدره (2.61) مما يدل على أنها تمتلك درجة "محايد" حسب المقياس المستخدم، وتليها في قلة الموافقة الفقرة التي تنص على "من ضمن المؤشرات المستخدمة شعور العاملين بالرضا الوظيفي في العمل" بمتوسط حسابي مساوياً للفقرة السابقة بلغ (2.35)، حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة "محايد".

3-5: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية:-  
أولاً- العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية، وظاهرة الفساد الإداري بالمعهد:

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية، وظاهرة الفساد الإداري، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الأولى، : "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد العالي للعلوم والتقنية محل الدراسة، وبين ظاهرة الفساد الإداري" النتائج في الجدول رقم النحو الآتي:

الجدول رقم ( 4 ) يوضح إختبار t-test ( لمدى ممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالفساد الإداري)

المحور	N	MEAN	S.TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
							Lower	upper
بمجموع الفساد الإداري الدراسة	14	3.21	0.43	11.762	0.021	0.47	3.18	3.63

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي (3.21) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية بدرجة "موافق" كما مبين بالتدرج الخماسي، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.021) أي أصغر من (0.05) ، وهذا يدل على دلالة إحصائية .  
ثانياً- العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات القيام بها بالمعهد محل الدراسة:-

لتحديد نوع، ودرجة العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات القيام بها، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات اللازمة للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد محل الدراسة، وبين المتطلبات اللازمة للقيام بها وفق الأسس والأساليب العلمية السليمة "، فكانت النتائج كما في الجدول رقم ( 5 ) على النحو الآتي:

الجدول رقم ( 5 ) يوضح اختبار t-test ( لمدى ممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية، متطلباتها)

المحور	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
							lower	Upper
الرقابة الإستراتيجية	14	3.10	0.53	10.432	0.006	0.93	2.76	3.98

ومتطلباتها							
------------	--	--	--	--	--	--	--

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي (3.10) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يوافقون على صحة الفرضية، ولكن بدرجة "موافق" كما مبين بالتدرج الخماسي، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.006) أي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .  
ثالثاً- العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمعهد-  
لتحديد نوع، ودرجة العلاقة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة بالمعهد محل الدراسة، وأدائه الإستراتيجي " ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم ( 6 ) على النحو الآتي:

الجدول رقم ( 6 ) يوضح اختبار t-test (الأداء الإستراتيجي للشركة)

المحور	N	MEAN	S.TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
أداء بالمعهد	13	3.31	0.39	11.891	0.018	0.64	lower	upper
							3.12	3.58

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي (3.31) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يوافقون على صحة الفرضية و بدرجة "موافق" كما مبين بالتدرج الخماسي، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.018) أي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .  
مما سبق يتضح أن هناك تتطابق بين نتائج اختبار T ونتائج تحليل المتوسطات والانحراف المعياري لمحاور الدراسة حيث بينت الجداول أن غالبية الفقرات لكل محور كانت المتوسطات تتراوح من 3 إلى أقل من 4 وهي درجة "موافق" حسب المقياس الخماسي المعتمد لهذه الدراسة .

#### 4- النتائج:-

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت إلى النتائج الآتية:

**1-** وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة بالمعهد، وبين ظاهرة الفساد الإداري، بحيث كلما زاد مستوى استخدام عملية الرقابة الإستراتيجية قلت ظاهرة الفساد الإداري، وبالتالي تحققت النتائج والأهداف التي تسعى إليها، فمن وجهة نظر عينة الدراسة أن المعهد يمتلك الإمكانيات البشرية القادرة على القيام بممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية.

**2-** وجود علاقة طردية سالبة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية، والمتطلبات اللازمة للقيام بها بالمعهد قيد الدراسة، وهذا بسبب قلة الإمكانيات المادية بالمعهد، والتي تقف عائقاً في تنفيذ عملية الرقابة بالصورة الصحيحة بالرغم من توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بها.

**3-** وجود علاقة طردية سالبة بين مستوى عملية الرقابة الإستراتيجية المتبعة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي، أي أن كلما قلَّ مستوى استخدام عملية الرقابة الإستراتيجية المطبقة في المعهد قلَّ أدائه الإستراتيجي، حيث أن المبحوثين من عينة الدراسة لا يرون أن نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جداً بسبب عدم وجود سياسة واضحة للقضاء على الفساد الإداري بمجتمع الدراسة على المدى الطويل، وأن من أهم أنماطه السائدة هو تعطيل العمل والتأخر في تحقيق الأهداف المرجوة، وتفشي ظاهرة الحصول على مكافآت وبدون أي عمل.

**4-** عدم وجود إدارة متخصصة تقوم بمهام الرقابة الإستراتيجية وفق أسس ومفاهيم علمية سليمة، وبما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات التعليمية العليا، وضعف قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمعهد بالرغم من وجود قسم مختص بالمعلومات والتوثيق إلا أنه لا يعمل بصورة صحيحة.

**5- التوصيات:-** بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية

**1-** ضرورة إدراك واقتناع أعضاء الإدارة العليا في المعهد بمدى أهمية ممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية، وإبداء المزيد من الاهتمام بها لكونها الوسيلة الأكثر فاعلية في القضاء أو الحد من مظاهر الفساد الإداري.

**2-** وضع خطة للارتقاء وبصورة مستمرة بمستوى كفاءة جميع المدراء والمسؤولين الإستراتيجيين بالمعهد، وذلك بتطوير مهاراتهم وخبراتهم من منظور الفكر



الاستراتيجي في القيادة والإشراف والتوجيه، وبما يخدم أهداف عملية الرقابة الاستراتيجية، والنتائج المترتبة عليها في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمعهد.

3- العمل على تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية وتحديثها بصورة مستمرة من خلال الاهتمام بتطوير وتفعيل قسم التوثيق والمعلومات بالمعهد، وذلك من أجل توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية الرقابة الإستراتيجية وفق المفهوم العلمي السليم لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء الإستراتيجي للمعهد.

4- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمعهد باستحداث وظيفة جديدة تحت مسمى إدارة الرقابة والتفتيش الإستراتيجي، وبما يتناسب مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم التقني العالي، وتوفير قنوات اتصال فعالة بينها وبين جميع المستويات الإدارية المختلفة لضمان تحقيق أهداف ورؤية رسالة المعهد.

#### المراجع:-

- 1- ركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، (ط 1، دار وائل، عمان الأردن، 2004).
- 2- رفاعي، محمد رفاعي، عبد المعتال، محمد سيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ط 1، دار مريح للنشر، الرياض، السعودية، 2001).
- 3- سيد، إسماعيل محمد، 2012، الإدارة الإستراتيجية، (ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر).
- 4- غالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، منصور منهجي متكامل، (ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007).
- 5- قطامين، احمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (ط 1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2003).
- 6- ماهر، أحمد، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، (ط 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007).
- 7- ناصر، ناصر عبيد، مقال: دور التنمية في محاصرة الفساد، (مجلة البعث، العدد 14، دمشق، سوريا، 2002).
- 8- ناظورية، علاء الدين، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، (ط 1، دار زهران للنشر، الأردن، 2009).