

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي  
تحت عنوان

## دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد  
سليمان عميرات بالمسيلة

تحت إشراف الأستاذ  
د. عطالله ياسين

من إعداد الطلبة:  
1 - خوجة عبد العزيز  
2 - والي رياض

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
ولهي بوعلام	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	جامعة المسيلة	مشرقا ومقررا
بيصار عبد المطلب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

## دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد  
سليمان عميرات بالمسيلة

تحت عنوان

تحت إشراف الأستاذ  
د. عطالله ياسين

من إعداد الطلبة:  
1 - خوجة عبد العزيز  
2- والي رياض

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
ولهي بوعلام	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	جامعة المسيلة	مشرقا ومقررا
بيصار عبد المطلب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020

سورة الاحقاف



إلى من علساني النجاح و الصبر أمي وأبي

إلى جميع أفراد أسرتي

زوجتي و أولادي

اخوتي و أولادهم

إلى أصدقائي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور عطالله ياسين. إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

درونا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

خوجه عبد العزيز



إلى أمي وأبي  
إلى جميع أفراد أسرتي  
زوجتي و أولادي  
اخوتي و أولادهم  
إلى جميع الاصدقاء .

إلى الأستاذ المشرف الدكتور عطائه ياسين. إلى أساتذتي

الكرام الذين أناروا دلوبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

والي رياض

# شكر

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله تعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل وعلما ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيم،

نتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان وبأصدق معان التقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف الدكتور

"عطالله ياسين" على كل ما قدمه لنا منا الإرشادات والنصائح والتوجيهات.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الكبير إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي

ونختم شكرنا إلى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد

سليمان عميرات بالمسيلة وكل الموظفين والعاملين بالمؤسسة

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التي بين أيدينا إلى إظهار الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، في المؤسسات العمومية الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إتباع المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على أسلوب مسح المفردات الدراسة، وذلك من خلال استبيان وزع على عينات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد بالمسيلة، العينة الأولى 28 فردا من الموظفين المؤسسة، من أجل معرفة مدى فعالية مكونات نظام الرقابة الداخلية، والعينة الثانية 30 فردا من المرضى، من أجل تقييم درجة جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة، من خلال الأبعاد المتعارف عليها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن لنظام الرقابة الداخلية تأثيرا إيجابيا على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة المذكورة سابقا، وبالتالي فإن نظام الرقابة الداخلية، يساهم وبشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الرقابة الداخلية، الجودة، الخدمة العمومية.

### Study summary:

The study in our hands aimed to show the role that the internal control system plays in improving the quality of public service in Algerian public institutions.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed, and the method of surveying the study's vocabulary was relied upon, through a questionnaire distributed to the study samples in the public hospital specialized in obstetrics and gynecology with obesity, the first sample of 28 members of the institution's employees, in order to know the extent of effectiveness of the components The internal control system, and the second sample of 30 patients, in order to assess the degree of quality of public service provided by the institution, through the recognized dimensions

The study reached several results, the most important of which is that the internal control system has a positive impact on the quality of public service in the aforementioned institution, and thus the internal control system contributes significantly to improving the quality of public service.

**Key words:** internal control system, quality, public service

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
IV+III	الملخص
VI-IX	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
24-10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية
10	مقدمة الفصل الاول
11	المبحث الاول: مدخل الى نظام الرقابة الداخلية
11	المطلب الاول: تعريف نظام الرقابة الداخلية وانواعه
14	المطلب الثاني: دورة وأهداف نظام الرقابة الداخلية وأسباب الاهتمام به
16	المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية، المقومات والإجراءات والمكونات
19	المبحث الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية ومعايير فعاليته
19	المطلب الأول: طرق ووسائل تقييم نظام الرقابة الداخلية
20	المطلب الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية
21	المطلب الثالث: معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية
24	خلاصة الفصل الأول
43-26	الفصل الثاني: نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية
26	مقدمة الفصل الثاني
26	المبحث الاول: الخدمة العمومية وآليات تحسين جودتها
26	المطلب الأول: الأطر المعرفية للخدمة العمومية:
28	المطلب الثاني: جودة الخدمة العمومية المستويات والابعاد
31	المطلب الثالث: دواعي تحسين جودة الخدمة العمومية واليات تحسينها في الجزائر
34	المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بتطبيق نظام الرقابة الداخلية
34	المطلب الأول: بعض أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر
39	المطلب الثاني: أهمية نظام الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية وعلاقته بجودة خدمة

41	المطلب الثالث: دور أدوات نظام الرقابة الداخلية في دعم جودة الخدمة العمومية
43	خلاصة الفصل الثاني
63-45	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
45	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة
48	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
49	المطلب الثاني: اختيار العينة وخصائصها
52	المطلب الثالث: تفرغ البيانات وتحليلها
61	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
63	خلاصة الفصل الثالث
65	الخاتمة
69	قائمة المراجع
76	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الادارية	01
45+46	الاسلاك والرتب الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات	02
50	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الموظفين	03
52+51	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة المرضى	04
54+53	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام الرقابة الداخلية	05
55	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الملموسية	06
57	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتمادية	07
58	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستجابة	08
59	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الامان	09
60	النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعاطف	10
61	معاملات الارتباط بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وابعاد جودة الخدمة العمومية	11

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
18	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	02
29	مفهوم جودة الخدمة العمومية	03
38	نظام تقييم الاداء	04

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
77-76	الاستمارة (الاستبيان المقدم لمقدمي الخدمة)	01
79-78	الاستمارة (الاستبيان المقدم لمتلقي الخدمة)	02
80	قائمة المحكمين للاستمارة	03

# مقدمة

## مقدمة

لقد شهدت مختلف المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو حكومية تطورا كبيرا من خلال التطور في مجال العلاقات وتوسع وتشابك أنشطتها، وكبر حجمها مما جعل القائمين عليها لا ينظرون الى واقع المؤسسة بالشكل الكاف نظرا لصعوبة عملية التسيير، مما أدى الى ضرورة تفويض المسؤوليات الى بعض الإدارات الفرعية، مع تطبيق الرقابة على أعمالها، من خلال أساليب وإجراءات نظام الرقابة الداخلية، ويتوقف نجاح فعالية نظام الرقابة الداخلية على عدة مقومات ومكونات وقوانين وعناصر مهمة.

ونتيجة للفضائح والتلاعبات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات خاصة في التسعينيات من القرن الماضي (حالة الجزائر)، راجع الى نقص ممارسات الرقابة في الإدارات، بات من الضروري توفير نظام رقابي فعال للتأكد من قيام المؤسسات بالمهام الموكلة اليها من خلال العاملين فيها، ولا يكون ذلك إلا من خلال التخطيط الشامل، وتطوير في إجراءات وأساليب نظام الرقابة الداخلية. إن نظام الرقابة الداخلية يعتبر أحد أهم الأساليب التي من خلالها يتم فحص وتقييم أداء العاملين والاشراف عليهم، وكذا التأكد من صحة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالقوانين والإجراءات والسياسات الإدارية، ومن خلاله تحمي المؤسسة أصولها المالية والمادية وتضمن استمراريتها وتحقق أهدافها.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

نظرا للدور البارز الذي تحظى به المستشفيات كأحد أهم المؤسسات الحكومية التي لا تستطيع أن تتأى بنفسها عن تحسين وتطوير خدماتها المقدمة للمجتمع الجزائري، فقد هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى دراسة المعايير التي تستند عليها، والعمل على تقييمها للوصول إلى مواطن القوة والضعف وتقديم المقترحات العلمية للقيام بدورها على أكمل وجه.

في إطار هذا العرض يمكن صياغة الإشكالية العامة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة؟

## ب - الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي العناصر التي تتم على أساسها تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية؟
  - ما هي الأبعاد التي يمكن من خلالها تقييم مستوى جودة الخدمة؟
- هل يوجد تأثير إيجابي للبيئة الرقابية على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي الجزائري (مستشفى سليمان عميرات)؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ثم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

## أ/ الفرضية الرئيسية:

يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال مكوناته المختلفة.

## ب/ - الفرضيات الفرعية

- الفرضية الأولى: يتم تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال قسم الرقابة المحاسبية وقسم الرقابة الإدارية.
- الفرضية الثانية: يتم تقييم مستوى جودة الخدمة من خلال مهارة وإتقان والتزام الموظفين بمهامهم.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي لنظام الرقابة على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي في الجزائر.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي في الجزائر.

## ثالثا: أهمية الدراسة

تظهر المؤشرات بأن الجزائر تحتل المراتب الاخيرة من حيث جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية خاصة الصحية، فهي ضعيفة جدا مقارنة بالدول المتقدمة، حيث أن الجزائر منذ أكثر من عشرين سنة وهي توضع وزارة لإصلاح المستشفيات لكن دون تحقيق أهداف القطاع. وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

## 1. الأهمية النظرية:

• تبرز أهمية هذه الدراسة كون أن هذا الموضوع يلقي الضوء على قضية هامة وهي جودة الخدمة، حيث تعتبر من المحاولات البحثية التي تحاول التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي بصفة عامة، وبصفة خاصة في المؤسسات الاستشفائية بالجزائر من وجهة نظر العاملين والمواطنين(المرضى) وفق أسس ومنهجية علمية واضحة.

## 2. الأهمية التطبيقية:

• نأمل أن تساهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى المؤسسة المتخصصة سليمان عميرات في تحسين جودة الخدمة العمومية، خاصة بعد 22 فيفري 2019 أين بدأ الحراك الشعبي ومن ثم زيادة الوعي لدى المواطنين، فمن الممكن أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في مديرية الصحة أو المؤسسات الاستشفائية للتعرف على أهمية ودور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، وهذا ينعكس بدوره على تحقيق النفع لها وللمواطنين.

### رابعا: أهداف الدراسة

حاولنا في هذه الدراسة معاينة واقع كل من نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية بالمؤسسة العمومية بشكل عام والمؤسسة العمومية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بشكل خاص، ومن ثم محاولة تحديد الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في هذه المؤسسة، ولقد تم اختيار هذه المؤسسة، نظرا للأهمية البالغة للخدمات التي تقدمها، لما تنطوي عليه من مستوى مرتفع للمخاطر، بالتالي يمكن إجمال أهداف الدراسة في الآتي:

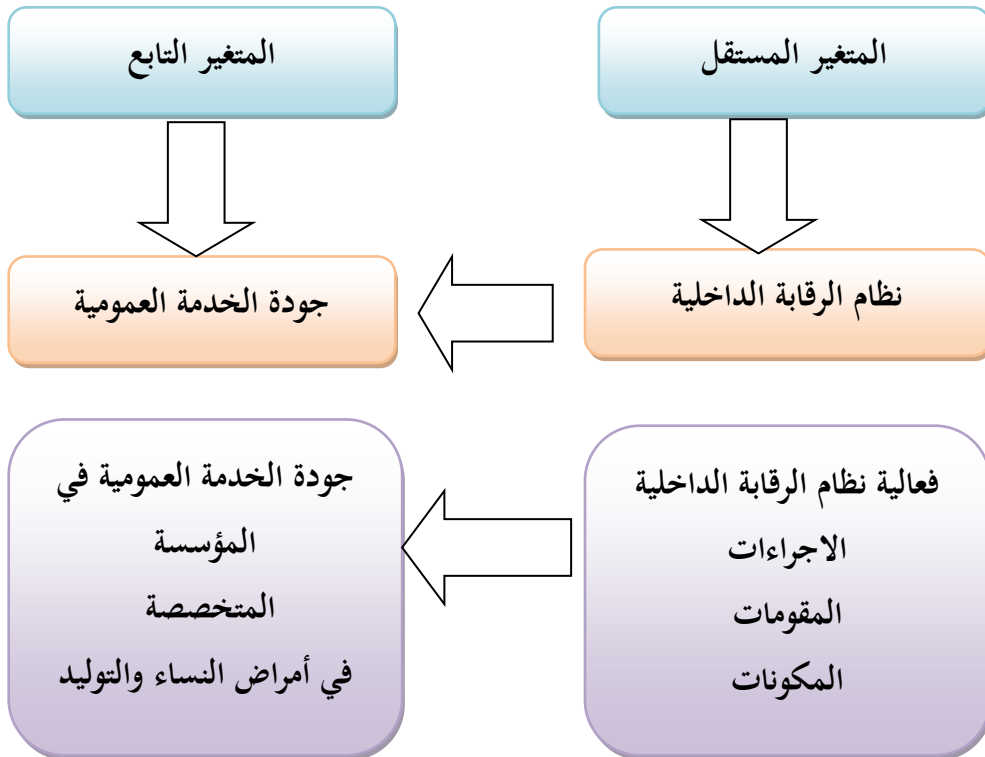
- الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين والمواطنين.
- تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وفي الإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام.
- تقييم مستوى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة ومستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.
- العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في استخدام نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسات الاستشفائية وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- محاولة معرفة الآثار الإيجابية لنظام الرقابة الداخلية على عملية تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة المذكورة، وعلى عملية تحسينها في الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.

### - خامسا: اختيار الموضوع

تكمن الدوافع الموضوعية لاختيار الموضوع في:

- العجز النسبي للقطاع العمومي بشكل عام، والقطاع العمومي الاستشفائي على وجه الخصوص في تقديم خدمة ذات جودة والحالات الكثيرة للأخطاء الطبية.
  - تحظى مواضيع الرقابة الداخلية بالاهتمام الكبير، مع ما تقابل ذلك من قلة البحوث فيما تخص جودة الخدمة العمومية.
  - أما فيما يتعلق بالدوافع الذاتية فإن التخصص يعتبر من بين الأسباب الرئيسة لاختيار الموضوع بالإضافة الى الجانب المهني كون أحد الطلبة يعمل في قطاع الصحة.
  - سادسا: نموذج الدراسة:
- من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج نظري لهذه الدراسة تشمل العديد من السياسات والإجراءات التي تهتم بنظام الرقابة الداخلية وتحسين جودة الخدمة العمومية
- المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية
  - المتغير التابع: جودة الخدمة العمومية
- والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين

### سابعا: الدراسات السابقة.

تم التمكن من الاطلاع على الدراسات الآتية والتي تتقاطع مع البحث الذي يتم إعداده وهي:

#### - دراسة براق محمد

كانت الدراسة بعنوان: الرقابة الداخلية في المؤسسات الاستشفائية، وتم نشرها عبر مقال في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، المجلد 36، العدد رقم 4، 1998

- تلخصت الدراسة كالاتي: الرقابة الداخلية في المؤسسات الاستشفائية أداة في خدمة الإدارة، ومن أسباب وجود الحاجة إليها اتساع نطاق نشاط المؤسسة وتطور شكلها القانوني، وتتلخص أهداف الرقابة بالمؤسسة في القضاء على الإهمال ونفاذي الغش والتقليل من الأخطاء بالقدر الممكن، وإن مقوماتها تندرج ضمن مخطط تنظيمي للمؤسسة، مع تحديد مسؤوليات كل موظف والفصل بين تلك المسؤوليات.

#### - دراسة عفيف هشام وطبيب صلاح الدين

كانت الدراسة بعنوان: دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايبب والمنتجات المسطحة الماء الابيض تبسة. مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة السنة الجامعية 2017/2018.

هدفت الدراسة الى محاولة معرفة اهداف نظام الرقابة الداخلية، واساليب الرقابة المحاسبية والادارية مع توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية السليم في المؤسسة الاقتصادية.

محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الوطنية للأنايبب والمنتجات المسطحة TGT.

#### - دراسة بن تريح بن تريح وعيسى معروزي

جاءت الدراسة بعنوان: أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن علجيه الاغواط، تم نشرها عبر مقال بمجلة العلوم الادارية والمالية جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018.

- هدفت هذه الدراسة لإظهار واقع جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف مستشفى أحميده بن علجيه بالأغواط، بتوزيع استبيان شمل عدد من الفقرات موضوع البحث.

- تم التعرف على أن جودة الخدمات المقدمة تكاد تتعدم، والتي أثرت على سمعة المؤسسة وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات، منها تبني برامج حديثة ووسائل حديثة تساعدها في العمل وكذا الاستفادة من الخبرات السابقة.

### - دراسة عطوي فتيحة وقسمية لويزة

جاءت الدراسة بعنوان: أثر نظام إدارة الشكاوى في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018/2019.

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر نظام إدارة الشكاوى وعلى أثره على جودة الخدمة المقدمة، وتزويد المستشفى بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة الخدمة المقدمة. تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالعميل وعلى نظام إدارة شكواه وعلى جودة الخدمة وكيفية قياسها، مع تسليط الضوء على واقع الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

### - دراسة كريمة لعرايبي

كانت الدراسة بعنوان تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد تم نشرها عبر مقال في مجلة آفاق علمية المجلد 11 العدد 03 سنة 2019.

- خلصت الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر، ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان القديم والحديث للتسيير العمومي المتمثل في جودة الخدمة من جهة والتقليل من النفقات، من جهة أخرى أظهرت الدراسة أن القطاع العمومي هو الفاعل الرئيسي في توفير الخدمات العمومية. **ثامنا: المنهج المتبع.**

تم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يلائمان مثل هذه الدراسات، وذلك من أجل فهم وتحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة، من مكونات نظام الرقابة الداخلية وأبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية كما تم استعمال أداة الاستبيان، وذلك بعد اختيار عينة (مقدمي الخدمة، متلقي الخدمة) من مصالح المؤسسة العمومية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات، والتي سمحت لنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### تاسعا: حدود الدراسة:

**الحد المكاني:** جرت هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

**الحد الزمني:** كانت حدود هذه الدراسة خلال فترة إنجاز المذكرة وهذا ابتداء من شهر أفريل 2020 الى غاية نهاية شهر أوت 2020.

**الحد البشري:** اشتملت الحدود البشرية على بعض الموظفين والمواطنين (المرضى) في المؤسسة  
الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة

### عاشرا: هيكل الدراسة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوعية تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث  
فصول:

- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية: تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم وأنواع  
هذا النظام، وأهدافه ودوره هذا النظام إجراءاته، مقوماته، ومكوناته، وكذا تقييم هذا النظام من طرف  
المراجع ومعايير فعاليته.

- **الفصل الثاني:** نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية، تم التطرق في هذا الفصل إلى الأطر  
المعرفية للخدمة العمومية، مفهوم جودة الخدمة العمومية وأبعادها، والآليات والأساليب المتخذة لتحسينها  
في الجزائر وكذا أهمية الرقابة الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمة من خلال نظام الرقابة الداخلية

**الفصل الثالث:** تقييم نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية الصحية: تناول هذا الفصل الحديث  
عن المؤسسة محل الدراسة.

### إحدى عشر: صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها ويمكن ذكر:

- القلة النسبية للمراجع الخاصة بالرقابة الداخلية، وندرتها الكتب الخاصة بالخدمة العمومية فمعظم الكتب  
تهتم بالمؤسسة الاقتصادية، مما دفعنا إلى الاستعانة بعدد من المذكرات.

- الصعوبة في تجميع المعلومات عن طريق الاستبيان خصوصا لما يتعلق الأمر بمؤسسة  
متخصصة في أمراض النساء والتوليد (كل العينات من الإناث)

- صعوبة الاتصال بعينات البحث بسبب تزامن البحث مع جائحة كورونا كوفيد 19

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

لنظام الرقابة الداخلية

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة الداخلية من اهتمامات كل مؤسسة ومن الأساسيات التي لها أهمية بالغة وتأثيرا إيجابيا على العاملين، وكذا الأهمية التي تكتسبها، فيما يخص صدق القوائم المالية للمؤسسات، وحماية أصول هذه الأخيرة من الضياع والسرقة والتلف. لذا اهتمت بها المؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى، ثم المؤسسات العمومية.

وقد خضع مفهوم الرقابة الداخلية لتطور واسع، وتوسعت معه الأهداف التي يرمي إليها، ومع ظهور نظرية النظم، أصبح يوجد ما تسمى بنظام الرقابة الداخلية، ولهذا الأخير أقسام ومقومات ومكونات وإجراءات، كما أن هذا النظام، تخضع لما تسمى بعملية التقييم من طرف المراجع. ومن خلال هذا الفصل، سوف نتطرق الى نظام الرقابة الداخلية من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية.
- المبحث الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية ومعايير فعاليته.

## المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

يمثل نظام الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في قياس وتقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى، كما يعدُّ نظام الرقابة الداخلية من أهم المراجع التي يركز عليها المراجع عند قيامه بعملية المراجعة في المؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى: تعريف نظام الرقابة الداخلية وأنواعه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية.

**المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية وأنواعه.**

**أولا تعريف نظام الرقابة الداخلية.**

نظرا لتعدد التعاريف الخاصة بنظام الرقابة الداخلية، تم اختيار التعاريف التالية:

➤ **التعريف الأول: تعريف المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين:**

"هو سيرورة مطبقة من قبل المسؤولين والموظفين في أي مؤسسة وفي أي مستوى تمكن من ضمان:

- سلامة ونزاهة وكمال المعلومات.

- احترام السياسات والمخططات والإجراءات والقوانين والتنظيمات.

- حماية موجودات المؤسسة.

- الاستعمال الاقتصادي والفعال للموارد.

- تنفيذ الأهداف والأغراض الممنوحة لكل نشاط أو برنامج.<sup>1</sup>

➤ **التعريف الثاني: تعريف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة:**

"نظام الرقابة الداخلية هو عملية متكاملة تنتج عن طريق إدارة المؤسسة وأفرادها، ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من الاطمئنان، إلا أنه خلال سعي المؤسسة لبلوغ الغايات المنوطة بها يتم تحقيق الأهداف الآتية:

- تنفيذ عمليات منظمة وأخلاقية وتتسم بالاقتصاد والكفاءة.

- الوفاء بمتطلبات المساءلة.

<sup>1</sup> L.COLLINS & G. VALIN, L'Audit et Le Contrôle Interne, édition DALLOZ, Paris, 1994, p36.

- الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

- حماية ممتلكات المؤسسة من الضياع سوء الإستخدام والتلف<sup>1</sup>

➤ التعريف الثالث: تعريف الرقابة الداخلية من طرف لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدوا

### **(COSO) Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission**

عرّفت هذه اللجنة الرقابة الداخلية: "الرقابة الداخليّة هي سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة، المسيرين والعمال في المؤسسة موجهة لتوفير ضمان معقول، فيما يخص تحقيق الأهداف الآتية:

- إنجاز العمليات والكفاءة العملية.

- موثوقية العمليات المالية.

- التطابق مع القوانين والأنظمة سارية المفعول.<sup>2</sup>

أعطى تعريف لجنة COSO مجموعة من أدوات التقييم، وتتميز الرقابة الداخلية بما يلي:

- الرقابة الداخلية هي سيرورة.

- الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد.

- الرقابة الداخلية توفر ضمانا معقولا وليس مطلقا.<sup>3</sup>

ثانيا: أنواع نظام الرقابة الداخلية

تتكون نظام الرقابة الداخلية من ثلاثة أنواع: الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية، إضافة إلى الضبط الداخلي.

أ- الرقابة المحاسبية:

تتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية، ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات المؤسسة مع الأصول الموجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سطات عبد العزيز المقرن، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي، ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 01.

<sup>2</sup> Dove OGIEN, Comptabilité et audit bancaires, Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008, p : 375.

<sup>3</sup> Jean-Pierre GRAMET et autres, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, cahier de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières et SAGE, Paris, n°13, octobre 2008, p : 17.

وتتمثل عناصر الرقابة المحاسبية فيما يلي:

- وضع نظام محاسبي ومستندي متكامل، تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة وعملياتها.
- تطبيق نظام سليم لجرد الأصول وممتلكات المؤسسة، وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- وضع نظام لمراقبة وحماية موارد وأصول المؤسسة.
- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري، للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات مالية
- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد في نهاية الفترة، من مسؤول واحد أو أكثر.<sup>2</sup>

#### ب - الرقابة الإدارية

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب، المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية، فالهدف من الرقابة الإدارية هو التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المؤسسة.<sup>3</sup> وتتمثل عناصر الرقابة الإدارية فيما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية.
- ✓ اختيار الموارد البشرية على أساس سليم وتدريبهم.
- ✓ وضع السياسات الخاصة بقياس أداء الموارد البشرية، عن طريق الإشراف الفعلي والرقابة.
- ✓ استخدام الوسائل التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف وتقييم الأداء، مثل الموازنات التقديرية.
- ✓ وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات وفق معايير معينة، تضمن توافقها مع مصالح المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص16-17.

<sup>2</sup> كمال الدهراوي مصطفى ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية (مصر)، 2006، ص231.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>4</sup> كمال الدهراوي مصطفى ومحمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص233-234.

الجدول الموالي يبين أوجه المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية.

الرقابة الإدارية	الرقابة المحاسبية	أوجه المقارنة
* التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. * التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات، التي وضعتها إدارة المؤسسة.	* حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. * التحقق من دقة المعلومات المالية، الواردة في القوائم والتقارير المالية.	الهدف من الرقابة
* إعداد الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي، وإيجاد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. * التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.	* التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة، وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمحدد من الإدارة. * التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات، طبقا للمبادئ المحاسبية المعمول بها.	طبيعة عملية الرقابة

المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2008، ص 17.

### ج - الضبط الداخلي

ويشمل جميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية الأصول الخاصة بالمشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002

المطلب الثاني: دورة وأهداف نظام الرقابة الداخلية وأسباب الاهتمام به.

أولاً: دورة نظام الرقابة الداخلية.

لنظام الرقابة الداخلية دورة معينة تعبر عن الأهمية التي يكتسبها هذا النظام، حيث تجعل هذه الدورة خطواتها تتداخل وتتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط، والتنظيم والتوجيه... إلخ، وتعتمد على:

### 1- وضع المعايير

المعيار هو هدف أو خطة، تستخدم لأداء نشاط معين فقد يكون نهائياً للنشاط.

- شروط المعايير: تعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة، فلا بد من أن يحدد بدقة، حتى لا يكون

هناك تحريف من قبل الأشخاص المراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير.

- القيام بالمقارنة: هي عملية مقارنة العمل المنجز بالعمل المقدم، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل

تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعاً للسيطرة، أما إذا ظهر أن هناك انحرافاً عن المعيار فإن الأداء يكون خارجاً عن السيطرة.

-2 تقييم النتائج: لابد أن يعكس تقييم النتائج أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء عن

النتائج المحققة، ويقوم التقييم على تحديد أسباب الانحراف، سواء كان موجباً أو سالباً.

-3 القيام بالأعمال التصحيحية: إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن

الخطوة الثالثة هي القيام بالأعمال التصحيحية، بعد تحديد سبب الانحراف.<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية.

يمكن عرض الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها من خلال الآتي:

1 - حماية أصول المؤسسة من السرقة والضياع وسوء الاستعمال.<sup>2</sup>

2 - ضمان جودة ودقة ومصداقية المعلومات.

3- الالتزام بالسياسات الإدارية.<sup>3</sup>

1 - رأفت سلامة وآخرون، "علم تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، 2011، ص 156-157-158-159

2 - ربيعة صلاح، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 67.

3 - إدريس عبد السلام اشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط5، 2008، ص 60.

3 - الاستغلال الأمثل للموارد وتحسينها وزيادة الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

ثالثاً: أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية.

يحظى نظام الرقابة الداخلية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

1 - تزايد نطاق وحجم المؤسسات، وحاجة الإدارة إلى تفويض بعض السلطات والمسؤوليات.

2 - مسؤولية الإدارة على حماية موارد المؤسسة.

3 - حاجة الحكومة وإداراتها إلى معلومات دقيقة.

4 - تطور عملية المراجعة (التدقيق).<sup>2</sup>

5 - الازدياد الهائل في كمية البيانات والمعلومات المحاسبية.

6 - حاجة المؤسسة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية، المقومات، الإجراءات والمكونات.

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مقومات نظام الرقابة الداخلية والإجراءات الخاصة بهذا

النظام، وفي الأخير مكونات نظام الرقابة الداخلية.

أولاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية:

تتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية من المقومات المحاسبية وأخرى إدارية.

1 - المقومات المحاسبية

تتمثل المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية فيما يلي:<sup>4</sup>

أ- الدليل المحاسبي. ب - المجموعة المستندية.

ج - المجموعة الدفترية د- الموازنات التخطيطية (التقديرية).

هـ - الوسائل الآلية والإلكترونية المستعملة - الجرد الفعلي للأصول.

<sup>1</sup> - أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 84.

<sup>2</sup> - مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية، عمان (الأردن)، 2010، ص 10-12.

<sup>3</sup> إدريس عبد السلام اشتوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>4</sup> فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 25.

2- المقومات الإدارية: تتمثل المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- هيكل تنظيمي كفاء.
- 2- وجود معايير سليمة للأداء.
- 3- عمال لديهم المؤهلات والنزاهة.
- 4- وجود سياسات وإجراءات لحماية الأصول.
- 5- خلية المراجعة الداخلية.

ثانيا: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

سيتم التطرق إلى الإجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر التالية:

1 - إجراءات تنظيمية وإدارية: تكون هذه الإجراءات من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

أ- تحديد الاختصاصات.

ب- تقسيم العمل.

ج - توزيع المسؤوليات.

د - إعطاء تعليمات صريحة وواضحة.

هـ- إجراءات الحركة النقلية بين العاملين.

2 - إجراءات تخص العمل المحاسبي:

يجب وضع إجراءات معينة، تمكّن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال:

أ - التأكد من صحة المستندات.

ب - إجراءات المطابقات الدورية: حيث تجرى مقاربات دورية بين مختلف مصادر المستندات من

جهة، وبين المستندات وبين الحقيقة المتمثلة أساسا في الواقع من جهة أخرى.<sup>3</sup>

3 - إجراءات عامة:<sup>4</sup>

أ - التأمين على ممتلكات المؤسسة، والتأمين ضد خيانة الأمانة.

ج - اعتماد رقابة مزدوجة وإدخال نظام الإعلام الآلي.

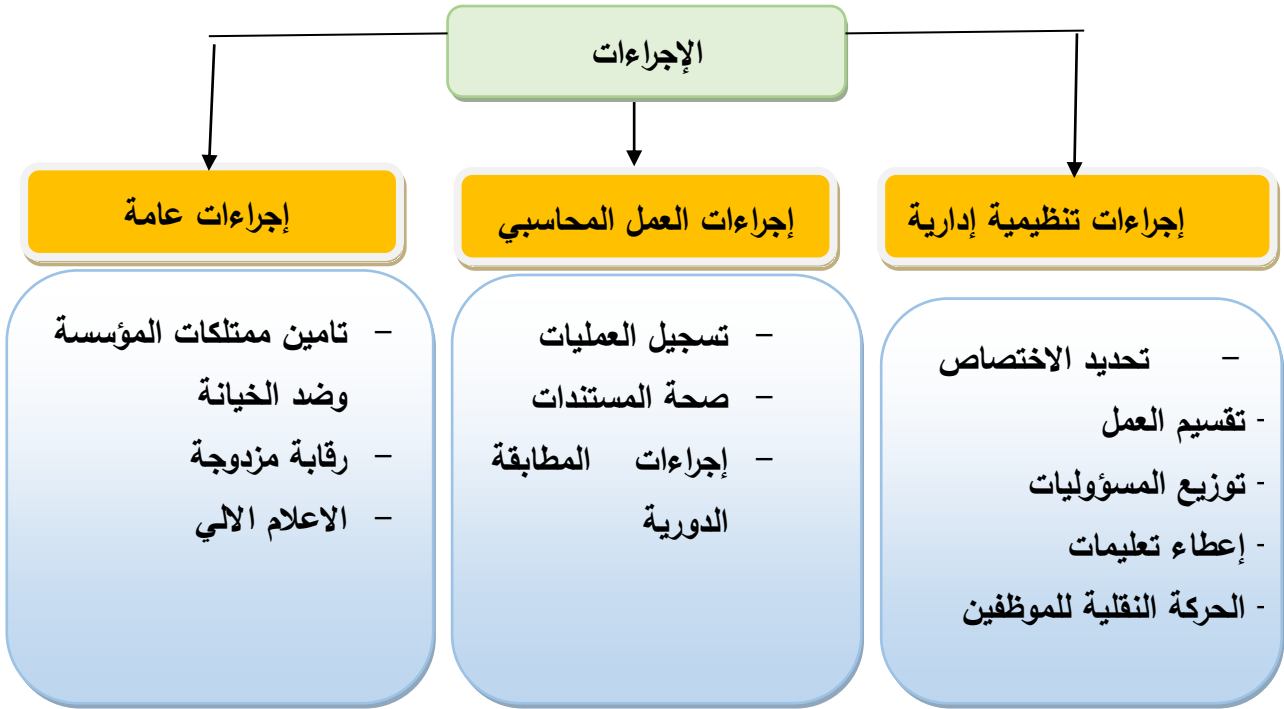
<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14, 15.

<sup>2</sup> أحمد أمر ستي، المراجعة الداخلية دورها ومدى نجاعتها في البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة ماجستير، فرع مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2009/2008، ص 52.

<sup>3</sup> كهينة بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>4</sup> محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2005 ص 120.

الشكل رقم (2): إجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2005 ص 123.

### ثالثاً: مكونات نظام الرقابة الداخلية:

وفقاً لتقرير لجنة COSO، تتمثل مكونات نظام الرقابة الداخلية من:

1- البيئة الرقابية: يمكن تقسيم البيئة الرقابية إلى:<sup>1</sup>

- أ - الأمانة والقيم الأخلاقية.
- ب - الارتباط بالصلاحية والجدارة.
- ج- مجلس الإدارة ولجان المراجعة.
- د- فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل.
- هـ - الهيكل التنظيمي.
- و - تخصيص السلطة والمسؤولية.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 385-387-388-

ي - سياسات وتطبيقات الموارد البشرية.

2- **تقييم المخاطر:** هو تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء

طويلة الأجل، فأنظمة الرقابة الداخلية تفسح المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة،

ويتم ذلك عبر الخطوات التالية.<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف - تحديد المخاطر واحتمال حدوثها.

- مواجهة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.<sup>2</sup>

3- **أنشطة الرقابة:**<sup>3</sup> تتمثل الأنشطة الرقابية في الإجراءات والسياسات والقواعد، التي تؤكد تحقيق

أهداف الرقابة الداخلية، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة، لمواجهة المخاطر، وتتعلق ب:

- **أنشطة الرقابة على التشغيل:** تقوم بتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.

- **أنشطة الرقابة على الالتزام:** تهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح.

- **أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية:** فتهدف إلى التأكيد على إعداد تقارير مالية يوثق بها.

4 - **المعلومات والاتصالات:** إن تسجيل المعلومات وإيصالها، عبر مختلف المستويات التنظيمية

للمؤسسة في الوقت والشكل المناسب، يسمح بالقيام بالرقابة الداخلية باستخدام أنواع التدفق الصاعد

والنازل والأفقي والخارجي.<sup>4</sup>

5 - **المتابعة (المراقبة):** تتمثل في المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمكونات نظام الرقابة الداخلية.

**المبحث الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية ومعايير فعاليته**

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث، إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع، والذي يعتمد

على عدة طرق ووسائل للتقييم، كما أنه يمر بعدة مراحل من أجل تقييمه لهذا النظام.

**المطلب الأول: طرق ووسائل تقييم نظام الرقابة الداخلية.**

**أولاً: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:**

قبل القيام بعملية التقييم لأنظمة الرقابة الداخلية، يجب اختيار طريقة للتقييم من بين الطرق المعروفة في

هذا الشأن، بالاعتماد على طبيعة وحجم ونشاط المؤسسة، وتتم عملية التقييم تبعاً للطرق الآتية:

<sup>1</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراجحة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 51.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> خالد بن علبة، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

<sup>4</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

- 1 - **طريقة الدورات:** تسهيلا لعملية تقييم الرقابة الداخلية تقوم هذه الطريقة على تقسيم أنشطة المؤسسة الى مجموعات كل مجموعة تسمى دورة، وكل دورة تغطي عدد من العمليات التي لها علاقة فيما بينها.<sup>1</sup>
  - 2 - **طريقة وحدات النشاط:** يتم فيها تجميع العمليات والحسابات والإجراءات المختلفة، المتعلقة بكل وظيفة إدارية أو قسم مع بعضها البعض، مع مراعاة العلاقة بين هذه الأنشطة والوظائف والأقسام، ثم يقوم المراجع بعملية تقييم الرقابة الداخلية بكل قسم من الأقسام.
  - 3 - **طريقة بنود القوائم المالية:** يقوم المراجع بتقييم إجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بكل بند من بنود المركز المالي، ونتائج الأعمال على حدى بغرض إبداء رأيه حول نظام الرقابة الداخلية.
- ثانيا: وسائل تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يعتمد المراجع في عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية على وسائل التقييم المختلفة هي:

- 1 - **قائمة الاستقصاء:** تكون بإعداد قائمة أسئلة تشمل إجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بكل دورة عمليات، و تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تمكن من الاستفسار عن تفاصيل العمل.<sup>1</sup>
- 2 - **خرائط التدفق:** هي عبارة عن مجموعة من الرموز و الاشكال المتداخلة تعبر كل واحدة منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية، حيث تشرح بيانيا التفاعل بين الأفراد والسجلات ونظم الرقابة الداخلية.<sup>2</sup>
- 3 - **طريقة التقرير الوصفي:** تقوم هذه الطريقة بشرح تدفق البيانات، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية لكل دورة عمليات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية.

لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على المدقق إتباع الخطوات التالية:

أولاً: دراسة بيئة الرقابة بشكل عام.<sup>4</sup>

يجب على المراجع أن يأخذ بعين الاعتبار:

1. طبيعة المشروع.

<sup>1</sup> - تونسي نجا، تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية، مجلة المالية والاسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 141.

<sup>2</sup> - عفيف هشام وطبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأبواب والمنتجات المسطحة الماء الابيض تبسة. مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة السنة الجامعية 2017/2018، ص 37

<sup>3</sup> ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006/2007، ص 76.

<sup>4</sup> ثناء على القباني، مرجع سبق ذكره، ص 102، 101.

2. الاستخدام غير المصرح به أو غير المناسب للأصول.

3. بيئة الرقابة بصفة عامة.

تنقسم بيئة الرقابة إلى قسمين:

- الوعي الرقابي.
- مدى تنفيذ الرقابة بالمشروع..

#### ثانياً: فحص تصميم النظام:

يقوم المدقق بهذه الخطوة للحصول على المعلومات اللازمة عما إذا كان تصميم إجراءات الرقابة مناسباً. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال:

- فهم تدفق العمليات خلال النظام المحاسبي فهماً جيداً.
- فحص التوثيق المكتوب والأسئلة الموجهة للموظف بالمشروع.
- ملاحظات تشغيل هذه العمليات.
- تبويب العمليات الموجودة بالنظام المحاسبي.
- التعرف على الأهداف المسطرة لتحديد إجراءات الرقابة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: اختبارات التطابق مع إجراءات الرقابة المحددة:

رابعاً: تقييم نتائج الفحص: تشمل عملية تقييم نتائج الفحص على:

- تحديد نقاط القوة في نظام الرقابة الداخلية.
- تحديد نقاط الضعف.
- تحديد ما إذا كانت نقاط الضعف هامة.

وقد عرف SAS30 نقاط الضعف ونقاط الضعف الهامة كما يلي:

- في حالة تكون فيها إجراءات رقابية معينة غير كافية لتحقيق هدف رقابي معين
- نقطة الضعف هامة: إذا حدثت في أكثر من حالة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ينبغي أن يرتق دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات إلى توجيه العمليات نحو النجاح، من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية، الإدارية والتشغيلية وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لتنفيذ

<sup>1</sup> ثناء على القباني، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> ثناء على القباني، مرجع سبق ذكره، ص 115.

إستراتيجياتها بالشكل الصحيح، وكذلك بتفعيل دور الرقابة الداخلية على الاطلاع على هذه الاستراتيجية ومن إمكانية مراجعة تنفيذها أو مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة ومعالجتها، ولكي يكون هذا النظام فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة منه لا بد من توفر بعض المعايير تتمثل في:

### 1. معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من نظام الرقابة الداخلية.

يجب أن تكون إدارة المؤسسة مدركة للهدف من وجود هيكل فعال لنظام الرقابة الداخلية، والمتمثل في ضمان إعداد تقارير مالية صادقة يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها.<sup>1</sup>

### 2. معايير تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية.

نظام الرقابة الداخلية يتكون من خمس مكونات رئيسية هي بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال والمتابعة، ويجب أن تتمكن الإدارة من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بأجزائه ومكوناته الخمسة بصورة متكاملة.<sup>2</sup>

### 3. معايير فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية.

لقد وضعت لجنة حماية المنظمات COSO نموذجا لتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، وذلك بتحسين فاعلية العناصر المكونة لهذا النظام.

#### أ- تعريف لجنة حماية المنظمات COSO.

هي لجنة تتكون من أعضاء الهيئات المهنية المعنية بالأمر المحاسبية والمالية للمنظمات، تأسست سنة 1952م بدعم من المعاهد والهيئات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحديد البيانات المالية الخاطئة وتوفير التدابير الوقائية عن تلك الأخطاء، وقد بينت هذه اللجنة أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة وأعدت تقرير حولها تحت عنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية، والهيئات التي لها أعضاء في تلك اللجنة هي:<sup>3</sup>

#### ب- نموذج COSO المقترح لتفعيل مكونات نظام الرقابة الداخلية

يجب أن يتميز كل مكون من مكونات نظام الرقابية الداخلية الخمسة بمجموعة من المميزات:

<sup>1</sup> - وجداني علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 52.

<sup>2</sup> وجداني علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> - Henry Peter, le contrôle interne : évolution et perspectives en suisse, Mémoire MBL, université de Genève, faculté de droit, La suisse, 2012, p : 10.

- **فعالية بيئة الرقابة:** إن فاعلية بيئة الرقابة يؤدي حتما إلى نظام رقابة داخلية فعال بحيث توجد عوامل داخلية وأخرى خارجية، يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على جودتها.<sup>1</sup>
- **فعالية تقييم المخاطر والاستجابة لها**

إن عمل نظام الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتتم العملية من خلال:<sup>2</sup>

أ- تحديد المخاطر.

ب- تحليل وتقييم المخاطر.

ت- الاستجابة للمخاطر.

ج- **فعالية أنشطة الرقابة:** وتصنف هذه الأنشطة إلى ثلاث فئات هي:<sup>3</sup>

- الأنشطة الوقائية.

- الأنشطة الكاشفة.

- الأنشطة التصحيحية.

\* **فعالية عنصر المعلومات والاتصال.**

\* **فعالية عنصر المراقبة:** يتضمن هذا العنصر عملية تصميم وتشغيل نظام الرقابة، ودراسة ما إذا كانت مكوناته تعمل طبقا لما هو مصمم لها، فضلا عن تعديلها بشكل يلائم التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمؤسسة وتتميز ب:<sup>4</sup>

- الاستمرارية.

- التقييم المنفصل.

4- **معياري مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:**

لا بد من الاستخدام الأمثل والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.<sup>5</sup>

5- **معياري كفاءة إدارة المراجعة الداخلية.**

إن كفاءة إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة، يحقق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - علي حسين الدوغجي، مرجع سبق ذكره، ص 500.

<sup>2</sup> - وجداني علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> وجداني علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> - وجداني علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>5</sup> - وجداني علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية، تم التوصل إلى أن نظام الرقابة الداخلية، يهدف إلى توفير ضمانات بخصوص:

- تحقيق الدقة في القوائم المالية، الالتزام بالقوانين والأنظمة.
- المحافظة على أصول المؤسسة وكذا تحقيق المردودية لاستغلال هذه الأخيرة.

ولقد تم معرفة أنواع نظام الرقابة الداخلية والمتمثلة في: الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية، والضبط الداخلي، كما تم التطرق إلى إجراءات ومقومات ومكونات هذا النظام.

ومن خلال المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، والمتابعة. يتم تقييم وقياس مدى فعالية معايير نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة.

# الفصل الثاني

نظام الرقابة الداخلية

وجودة الخدمة العمومية

### تمهيد:

مع تطور المفاهيم الخاصة بإدارة الأعمال، ظهر ما تسمى بمفهوم الجودة، والذي تبنته الحكومات، وأصبح المواطنون يبحثون عن الجودة في الخدمات، مما استوجب على هذه الحكومات أن تعمل على تحسين جودة خدماتها بشتى الطرق.

ولعل من بين الطرق والوسائل في ذلك، هو نظام الرقابة الداخلية والذي تم تناوله في الفصل الأول ومن خلال هذا الفصل، سيتم إبراز ما يمكن أن يقدمه هذا النظام من خلال أدواته المختلفة، من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك بصفة نظرية من خلال النقاط التالية:

-المبحث الأول: الخدمة العمومية آليات تحسين جودتها.

-المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بتطبيق آليات نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: الخدمة العمومية وآليات تحسين جودتها

المطلب الأول: الأطر المعرفية للخدمة العمومية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية بدءاً من تحديد مفهومها وأنواع الخدمة العمومية إلى تبيان أهم منظماتها والأهداف المرجوة منها.

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية:

كون الإدارة تهتم بتنظيم الجهود الجماعية، قصد الاستفادة من الموارد المتاحة داخل الدولة، فلقد شهدت كل الدول ما تعرف بالخدمة العمومية المرتبطة بين الدولة والمواطن، لذا وجب تعريفها أولاً ثم تبيان أنواعها.

1- تعريف الخدمة العمومية:

يوحي هذا المصطلح أن الخدمة العمومية هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة (الحكومية) والمواطن، لذا يركز الدكتور " ثابت عبد الرحمن إدريس" في تعريفه للخدمة العمومية على محورين<sup>1</sup>.

أ- مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

هي كل ما تقدمه المنظمات الحكومية والتي تتطوي على مدخلات ومخرجات، فبالنسبة للمدخلات هناك ثلاثة أنواع ويمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة هي (الأفراد، الموارد، المعلومات)<sup>2</sup>. أما المخرجات هي تلك الخدمات الناتجة عن عملية التشغيل.

ب - مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً مما تقدمه هذه الخدمة، يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحوي ما يلي:

❖ نظام عمليات تشغيل وإنتاج الخدمة.

❖ نظام تسليم الخدمة.<sup>3</sup>

ثانياً: أنواع الخدمة العمومية:<sup>4</sup>

1 - نظام الخدمة العامة المفتوحة:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 455.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس. مرجع نفسه، ص 457.

<sup>3</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2009-2010، ص 41، 42.

<sup>4</sup> عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، الجزائر، مستورات ELGE. 1997، ص 164.

## الفصل الثاني: ..... نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية

حيث يتم في هذا النظام النظر إلى الوظيفة، بأنها إعداد الفرد كي يتفرغ لممارستها طوال حياته العملية، ويمتاز هذا النظام بعدة خصائص: البساطة، المرونة، الاقتصاد<sup>1</sup>

### 2 - نظام الخدمة المغلق:

تبعاً لهذا النظام تقوم الإدارة العامة بعمليات إعداد الموظفين، قبل التحاقهم بالعمل ويستمر التدريب أثناء العمل بغية رفع المستوى وتنمية القدرات، وشرط هذا النظام الإستمرارية في العمل تبعاً لما يحدده القانون.

### ثالثاً: منظمات الخدمة العمومية وأهدافها.

إن تحسين الخدمة العمومية، يتم عبر دراسة منظماتها ولا بد من وجود منظمات تهدف إلى تحقيق حاجيات المواطن عن طريق تقديم خدمات له وهذا ما يعرف بمنظمات الخدمة العمومية.

### 1: تعريف المنظمة العامة:

هي جهاز يقوم بإنتاج، وتوفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجيات المجتمع.<sup>2</sup>

### 2: أهداف الخدمة العمومية:

تسعى الخدمة العمومية لتحقيق الأهداف الأساسية، والتي يمكن ذكرها كما يلي: <sup>3</sup>

- أهداف إدارية اقتصادية.

- أهداف سياسية.

- أهداف اجتماعية ودينية<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: جودة الخدمة العمومية المستويات والأبعاد.

قبل التطرق إلى جودة الخدمة العمومية يجب التطرق إلى تعريف الجودة

أولاً - تعريف الجودة: للجودة العديد من التعاريف، وقد تم اختيار ما يلي:

- تعريف 1: عرفها جوزيف جوران (Joseph Juan) على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام."<sup>5</sup>

- تعريف 2: يرى Evan (1993) أن الجودة هي: "تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> على زغود، المؤسسات العمومية والإدارية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، ص 12، 13.

<sup>4</sup> على زغود، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

<sup>6</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،

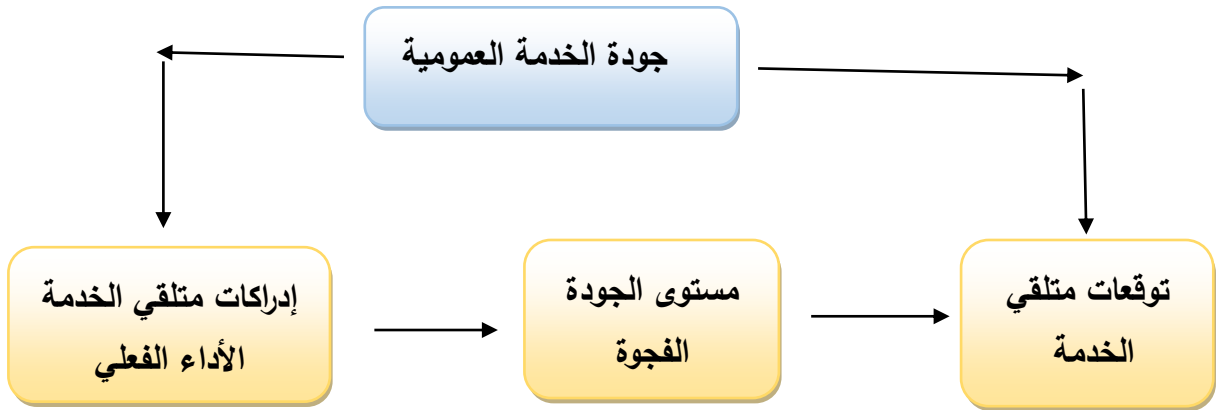
## الفصل الثاني: ..... نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية

- **تعريف 3:** عرفت المنظمة العالمية للمعايير (ISO) الجودة على أنها: "قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على إشباع الحاجات".<sup>1</sup>

**ثانياً: - تعريف جودة الخدمة العمومية:** يمكن أن نقدم بعض التعاريف لجودة الخدمة:

- عرفها خيضر كاظم "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".<sup>2</sup>
  - يرى كل من (Lewis and Booms) أن جودة الخدمة هي: "مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل، لتوقعات المستفيد منها".<sup>3</sup>
  - وعرفت على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".<sup>4</sup>
- ويمكن التعبير عن مفهوم جودة الخدمة العمومية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مفهوم جودة الخدمة العمومية



المصدر: سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 168.

<sup>1</sup> Bergenhegouwen, et autres, **100 Questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000**, imprimerie Chirat, France, 2003, P 31.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 215.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006، ص 291.

<sup>4</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 336.

ثالثاً: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية

سيتم التطرق إلى مستويات الخدمة العمومية أولاً ثم أبعادها:

1 - مستويات جودة الخدمة العمومية

قدم (Parasuraman) سنة 1985 خمسة مستويات لجودة الخدمة وهي:

أ - الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوى جودة الخدمة.

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: تمثل مدى إدراك المؤسسة لاحتياجات وتوقعات الزبون.

ج- الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى متلقيها من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

د- الجودة الفعلية المقدمة لمتلقي الخدمة: وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي تحددها المؤسسة.

هـ- الجودة المدركة: وهي تقدير جودة الخدمة من طرف متلقيها.<sup>1</sup>

2- أبعاد جودة الخدمة العمومية:

توصل الباحثان (Lehtiuu.U & Lehtien.J) 1982 إلى أن الجودة في قطاع الخدمات تنقسم إلى قسمين وتشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

فقسماً جودة الخدمة حسب هذان الباحثان إلى:<sup>2</sup>

✓ جودة الأداء (جودة العمليات) أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، والتي يتم الحكم عليها من طرف متلقي الخدمة أثناء تأدية الخدمة.

✓ جودة المخرجات: وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، من طرف متلقي الخدمة بعد أداء الخدمة فعلياً.

أما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة حسبها فهي:

☒ الجودة المادية: وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة، كالمعدات والتجهيزات والبنائات.

<sup>1</sup> نجاح بلودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010، ص 12.

<sup>2</sup> راوية مسعودي، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3- الجزائر، 2013/2014، ص 63.

☒ **جودة المؤسسة:** وتتعلق بصورة المؤسسة، أي انطباع ومواقف المتلقين للخدمة عن المؤسسة.

☒ **الجودة التفاعلية:** وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين في المؤسسة والمتلقين للخدمة.<sup>1</sup>

وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه (Gronroos, 1984)، وهو أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمات، وهي كالتالي:

❖ **البعد الفني (الجودة الفنية):** يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يتم

تقديمه لمتلقي الخدمة؟ والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق متلقي الخدمة نفسه.<sup>2</sup>

❖ **البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية):** ويمكن الاستدلال عليها بالسؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم

الخدمة؟ تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساساً بالتفاعل النفسي

والاجتماعي بين مقدم الخدمة ومنتقيها.<sup>3</sup>

❖ **الصورة الذهنية:** وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وآرائهم حول المؤسسة،

وتتكون هذه الصورة الذهنية لديهم انطلاقاً من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من

طرف المؤسسة.<sup>4</sup>

كما توصل العديد من الباحثين إلى بلورة خمسة أبعاد خاصة بجودة الخدمة هي:

- الاعتمادية: قدرة مزود الخدمة على أدائها وتقديمها بشكل دقيق.
- الاستجابة: المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، القدرة على تلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة.
- الملموسية: تنطوي على الوسائل المادية الملموسة في إنجاز الخدمة من التجهيزات والأدوات المستخدمة.
- التعاطف: مدى تعاطف واهتمام الموظف (مقدم الخدمة) بالعميل (متلقي الخدمة).
- الأمان: إلمام العاملين بمهامهم ووظائفهم يمكنهم من تقديم خدمة دون أخطاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط:1، 2005، ص 341.

<sup>2</sup> سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الجات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط:1، 2007، ص 233.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص 56.

<sup>4</sup> فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص

34.

<sup>5</sup> عطوي فتيحة وقسمية لويزة، أثر نظام إدارة الشكاوى في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018/2019، ص35

المطلب الثالث: دواعي تحسين جودة الخدمة العمومية واليات تحسينها في الجزائر.

أولاً: دواعي تحسين الخدمة العمومية في الجزائر:

الدواعي هي الأسباب والدوافع التي أدت وتؤدي إلى ضرورة تحسين وإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، وهذه الأسباب والدوافع تختلف باختلاف مجالات الحياة فمنها السياسية والإدارية الاقتصادية والتكنولوجية، سوف نطلع على كل جانب من هذه الجوانب ومدى مساهمتها لتحسين الخدمة العمومية من خلال الفروع الأربعة التالية:

**1- الدوافع السياسية:** تعتبر المرافق العامة في الإدارة الفعالة أداة لتنفيذ السياسة العامة للحكومة وبرامجها وأهدافها، ونتيجة للانفتاح السياسي وإرساء التعددية فان ذلك أدى إلى تطوير وتحسين أداء المرافق العامة في الجزائر وتتمثل فيما يلي.

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني، الحريات العامة

- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافة في التسيير الإداري.<sup>1</sup>

- تتأثر المرافق العامة بالتغيير الحاصل على مستوى القوانين.

- قرب المرافق العامة من المواطن، من خلال جسر يجمعها بالمواطن لمعرفة تطلعاته، ومحاولة منها لإشراكه في الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية.<sup>2</sup>

**2- الدوافع الإدارية:** بسبب تقشي ظاهرة البيروقراطية واللاعادلة في توزيع الخدمات كان سببا رئيسيا في تبني الدولة لعملية الإصلاح الإداري وتحديث وترقية المرافق العمومية بما يكفل توفير الخدمة العمومية للمواطن.

لذا يجب ترقية المرفق العام وذلك من خلال توفير جو وظروف ملائمة من خلال الموارد والإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الاهداف الجديدة أو البديلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2017، ص22.

<sup>2</sup> بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد46، جوان سنة 2010، ص27.

<sup>3</sup> عبد الجبار بابي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3 - **الدوافع الاقتصادية:** في ظل ظاهرة العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق الدولية وانضمام الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، أدى إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية، وهذه التغييرات الاقتصادية العالمية أثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المرافق العامة، وبالتالي دفعتها إلى الانتقال من المركزية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية وبرز الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذا التغيير من خلال النقاط التالية:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية والوظيفية.
- إعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي وإعادة النظر في وظائفه، وذلك بتنمية أدوار الحكومة في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى.
- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة في الإدارة العامة بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

#### 4 - **الدواعي التكنولوجية:**<sup>3</sup>

يتضح لنا أن التطور في مجال المعلوماتية صار يفرض بقوة على الإدارة العامة في كل الدول لمسايرة هذا التطور، فإذا أرادت أن تبقى في سباق رهان تحقيق المتطلبات العامة للمواطن وهو الأمر الذي أدى بالجزائر إلى السعي جاهدة الى ولوج هذا التطور وهو ما تجسد فعلا من خلال التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

#### ثانيا: آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

بعد ما رأينا دواعي تحسين الخدمة العمومية في الجزائر نأتي على تبيان متطلبات تحسين هذه الخدمة في الجزائر والمتمثلة في الآليات التي اعتمدها الدولة من أجل تحقيق التحسين المنشود، لذلك فإن الدولة تبنت مشروع إصلاح الخدمة العمومية من خلال القضاء على التعقيدات الإدارية والظواهر السلبية التي كانت تعيق تقديم الخدمة للمواطن بالشكل المناسب.

<sup>1</sup> عبد الجبار بابي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> رقيق بن مرسلّي، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>3</sup> عبد الجبار بابي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

### 1- إصلاح الخدمة العمومية

اولا: مفهوم إصلاح الخدمة العمومية.

\* - **التعريف الذاتي:** بحيث يعتبر الإصلاح الإداري نشاط تلقائي تقوم به الإدارة ذاتيا بقصد التقويم والزيادة في الكفاءة والفعالية، وهو ما يستدعي منها جهدا في التشخيص والتقويم الذاتي ثم اقتراح الآليات الجديدة التي من شأنها الإصلاح.

\* - **التعريف الفوقي:** وهو الإصلاح الذي يتم فرضه كحتمية من الأعلى عند ظهور اختلالات عديدة في كافة جوانب المنظومة الإدارية، وهو الشيء الذي تعجز عن التعامل معه كجزئية أو وحدة من النظام، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة السياسية في عملية الإصلاح الإداري.<sup>1</sup>

ويمكن القول إن الإصلاح الإداري في الجزائر يتطلب فقط النظر للجهاز الإداري نظرة شمولية تسمح بتصوره على أنه وحدة كاملة لذلك فالإصلاح الإداري في الجزائر يبني على:<sup>2</sup>

✓ تصور جديد لمهام الإدارة العمومية.

✓ تفعيل دور أعوان الدولة في عملية الإصلاح.

ولقد ركز الإصلاح الإداري للمرافق العامة في الجزائر والذي يستهدف إصلاح الخدمة العمومية على:<sup>3</sup>

أ- إعادة تكييف مهام المرافق العامة: بإعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والإدارة الإقليمية.

ب- توزيع دقيق للمهام وتحديد الصلاحيات والذي يتم من خلال تحديد الهياكل.

ت- إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيم الاستقلال المالي.

ث- إعادة النظر في القوانين: بحيث تكون أكثر استقرارا وأكثر قابلية.

ج- تفعيل دور أعوان المرافق العامة في عملية الإصلاح.

ح- ترقية العملية الاتصالية الداخلية.

خ- تبني أفكار الحكم الراشد.

<sup>1</sup> حمريط سهام، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

<sup>2</sup> ظريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون

العام، كلية الحقوق جامعة بن عكنون، الجزائر 1، 2011/2012. ص70

<sup>3</sup> ظريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 73 الى 77

## الفصل الثاني: .....نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية

### ثانيا: مضمون إصلاح الخدمة العمومية

يظهر مضمون إصلاح الخدمة العمومية من خلال النقاط التالية: <sup>1</sup>

- تحسين استقبال واعلام المواطنين.
- تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية.
- تقريب الخدمة من المواطن.
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية.<sup>2</sup>
- التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بتطبيق نظام الرقابة الداخلية.

من خلال هذا المبحث، سوف نحاول تبيان كيف يمكن لنظام الرقابة الداخلية، أن يساهم في تحسين جودة هذا النوع من الخدمات.

### المطلب الأول: بعض أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.

سنحاول إبراز بعض هذه الأساليب في تحسين جودة الخدمة العمومية، وسوف نتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة المبادئ التطبيقات والأهمية وأسلوب تنمية وإدارة الموارد البشرية والموظفين، وكذا تقييم الأداء في تحسين الخدمة العمومية.

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة.

عرفها معهد المقاييس البريطاني: "فلسفة إدارة تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة، ذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطور المستمر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمريط سهام، مرجع سابق، ص 43، 45

<sup>2</sup> بن الطيبي مبارك وبامه ابراهيم، الادارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 26-27 نوفمبر 2018، ص 5

<sup>3</sup> - خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الثروة والتخطيط كلية التربية، قسم الإدارة الثروة والتخطيط، 2007-2008، جامعة أم القرى،

### أ- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية:

- تحديد الجودة من وجهة نظر المواطن.
- يجب على الإدارة العامة ان تستعد للقيادة والتوجه نحو تحقيق الجودة.
- تعتبر الجودة قضية إستراتيجية تهتم بها الهيئات العمومية لتقدم الخدمات العمومية.
- الجودة هي مسؤولية الموظفين والعاملين على كل مستويات المؤسسة.
- تحسين الجودة يجب ان يكون في وظائف المؤسسة وذلك من أجل إنجاز الأهداف الإستراتيجية
- يجب عند حل مشكلات الجودة مشاركة الموظفين والإدارة العامة معا.
- يجب أن تدعم عملية التحسين المستمر للجودة بتدريب جميع الموظفين.
- بناء ثقافة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### ب - أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجزائرية:

- ✓ تعتبر منهجية قابلة أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- ✓ إلزام الإدارة المحلية يعني قابليتها على تغيير سلوك موظفيها لمفهوم الجودة.
- ✓ تعتبر تطبيقية يعني ان الإدارة المحلية تهتم أنشطتها ككل وليس للمواطنين فقط.
- ✓ متكاملة والتالي فإن الجودة محصلة تعاون الموظفين الداخليين والخارجيين.
- ✓ تحسين العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمواطنين وتحسين سمعة الإدارة المحلية.<sup>2</sup>

### ج - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- **القيادة:** تتطلب القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة كافة، والاستماع لمشكلات الموظفين في نفس الوقت تدريبهم على تقنيات جديدة، لتولد لهم الرغبة على خدمة المواطنين.
- **الالتزام:** هو أن تلتزم إدارة المؤسسة العمومية بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ص28

<sup>2</sup> - سهام تيتي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ام البواقي، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن المهدي، ام

البواقي، ص24

## الفصل الثاني: .....نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية

- فريق العمل (الموظفون): إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة
  - التقييم الفعال: تعد الخدمة العمومية المقدمة محور النشاط الذي يعكس إمكانيات للموظفين.
  - التركيز على العمليات: إن سبب بناء مؤسسات عمومية تنافسية قوية بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف القطاعات الخاصة يعد ارتكازها بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطن<sup>1</sup>
- ثانيا: تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- إن الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاعة أي نشاط تمارسه الهيئات العمومية، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.<sup>2</sup>
- أ - تنمية الموارد البشرية: قدم تايلر مفهوم لتنمية الموارد البشرية من خلال الفروع المكونة لعملية الموارد البشرية: التدريب - التعليم - التطور
- ب - إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية: هي مجموعة الأنشطة والبرامج ووظائف الإدارة المتعلقة بحصول الإدارة العمومية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطورها وتحفيزها، والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى أدائها، وزيادة الفرص لتحقيق الإدارة المحلية، وهي تقدم خدمات جيدة للمواطنين، فهي تتوقف عليها إستراتيجية الهيئات العمومية المستقلة.
- ج - أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية.
- ✓ التوسع والتطور في الخدمات التي عرفها العصر الحال.
  - ✓ الاهتمام بعنصر الجودة في تقديم الخدمات.
  - ✓ إرتفاع المستوى المعيشي وازدياد الوعي لدى الموظفين.
  - ✓ ظهور النقابات العمالية التي تهتم بحماية حقوق العمال والموظفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد العالي، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن، دار اليازوري، (2009)، ص 45-63.

<sup>2</sup> - يوابا عساسي، دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، 2012-2013، ص 27.

<sup>3</sup> - منير بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة مؤملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص 79.

### ثالثا: قياس أداء العاملين والموظفين: <sup>1</sup>

قياس الأداء له دور كبير لدى المؤسسات العمومية في الجزائر فهو بمثابة وسيلة من خلالها يتم تقديم أداء العمال والموظفين، والأعمال التي يقدمونها، فأهميته تكمن في عملية ترشيد الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية للمواطنين والمستفيدين.

أ- أهمية قياس أداء العاملين في المؤسسات العمومية: نلخصها فيما يلي:

1- الترقية والنقل.

2- تقييم المشرفين والمديرين.

3- تقديم المشورة.

ب - أهداف قياس أداء العمال والموظفين: <sup>2</sup>

1- الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارة:

- تهدف الى التكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، لذلك لا بد من أن يكون نظام الأداء مرنا.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- المساعدة في قياس الكفاءة للعمال والموظفين.

2 - الأهداف على مستوى الموظفين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية.
- إشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس.<sup>3</sup>
- رفع الروح المعنوية للعاملين. والحصول على العلاوات والمنح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وفاء افالو وأمينة شرفي، دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مؤهلة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة

قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية 2013/2014، ص 60.

<sup>2</sup> - وفاء افالو وأمينة شرفي، نفس المرجع ص 61.

<sup>3</sup> - وفاء افالو وأمينة شرفي، نفس المرجع ص 54-56.

<sup>4</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة،

2005-2006، ص 6-10.

### رابعاً: تقييم الأداء

يقصد بالأداء "إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له ويمكن النظر للأداء أيضاً على أنه الاستعداد للعمل والنتيجة المترتبة عن هذا التشغيل"<sup>1</sup>

ومهما كان تعريف تقييم الأداء فإنه يحتوي على العناصر التالية:

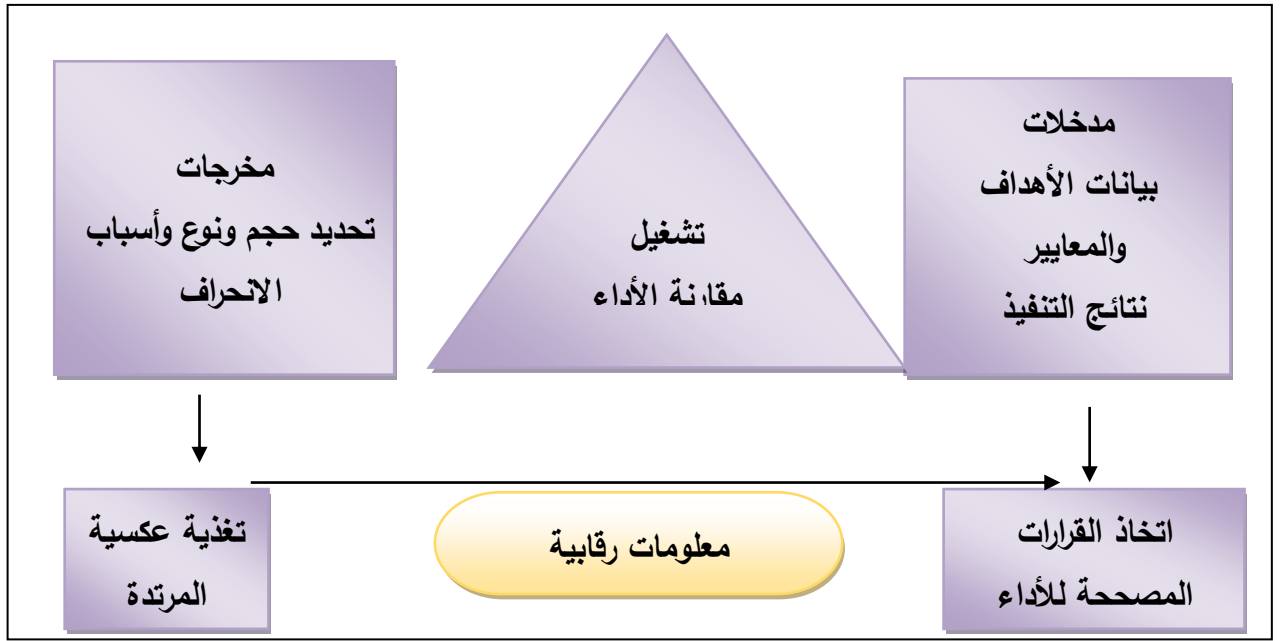
✓ تحديد الأهداف التي يجب أو من المتوقع الحصول عليها.

✓ قياس النتائج الفعلية للأداء.

✓ تحليل النتائج ومقارنتها الأداء المستهدف.<sup>2</sup>

إذا طبقنا مدخل النظم على مفهوم تقييم الأداء، فيمكن عرض الشكل التالي:

### الشكل رقم 4: نظام تقييم الأداء



المصدر: مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية الاردن 2011، ص25

<sup>1</sup> -صلاح محمود ذياب وعبد الإله سيف الدين الساعاتي، إدارة المستشفيات، منظور شامل، الأردن، دار الفكر للنشر، 2012، ص.353.

<sup>2</sup> - مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية الاردن 2011، ص25

## الفصل الثاني: .....نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية

2 - مبررات الاهتمام بجودة الخدمة العمومية وتحسينها في الإدارة العمومية.

من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بجودة الخدمات العمومية وتحسينها في الإدارة العمومية ما يلي:

❖ المشكلات التي تكتنف الإدارة العمومية، والتي تؤثر بشكل سلبي على جودة المخرجات.

❖ الاستثمار في الموارد البشرية.

❖ القرن الواحد والعشرون هو قرن تحسين الجودة في كافة المجالات.

❖ الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا وتوقعات المستهلكين.

❖ تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهمية نظام الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية وعلاقته بجودة خدمة.**

للرقابة الداخلية علاقة وطيدة مع جودة الخدمة العمومية وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا المطلب.

**1 - أهمية نظام الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية:**

لم تعد مهمة الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية هي مجرد التأكد من أن الأعمال والخدمات تؤدي فقط،

بل التأكد من أنها تؤدي بأفضل طريقة ممكنة، وتعطي أفضل النتائج، تحت أفضل الظروف، وكل هذا

في إطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط والاعتبارات المالية والالتزام بالقانون والتشريعات.<sup>2</sup>

إن الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية تسمح بالتطبيق الحسن للعمل الإداري، وضمان استمراريته.

وتفعيل الرقابة الداخلية شرط أساسي وجوهري لتنفيذ البرنامج.

. ويمكن إيجاز مساهمة الرقابة الداخلية في الإدارة العمومية من خلال النقاط التالية:

- العمل على قياس أداء الموظفين وفقا لمعايير محددة.
- متابعة وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات وطرق السعي لتصحيحها.
- مراقبة حسن استخدام الموارد المحددة للمرفق العمومي، من موارد بشرية ومادية.
- تحقيق العدالة بين جميع الموظفين والمنتفعين من المرافق العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح سليمان الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 114، 2008، ص 22.

<sup>2</sup> نعمات محمد أحمد، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة والحكم الاتحادي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم السودان، 2005، ص 35.

## 2- علاقة نظام الرقابة الداخلية بجودة الخدمة العمومية:

تظهر علاقة نظام الرقابة الداخلية بالجودة في كون الرقابة الداخلية تعمل على منع الأخطاء قبل حدوثها، وتهتم بالإجراءات الإدارية وتبحث عن الخلل الموجود فيها، وتهتم أيضا بكفاءة الموظفين. كما أن لها خصوصية تتمثل في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل قد تم إنجازه بدقة، كما أنها تكشف عن الانحرافات السالبة وتصححها وعن الانحرافات الإيجابية لتدعمها، لتحقيق الجودة المطلوبة.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكن الحديث عن الخدمة العمومية الصحية وعلاقتها بالرقابة الداخلية، حيث أن نظام إدارة الجودة في المؤسسات العمومية الصحية يهدف إلى الحصول على منتج ذو جودة عالية، والمنتج هنا هو الخدمة العمومية الصحية.<sup>3</sup>

لذلك فإن الرقابة الداخلية تعتبر عنصر أساسي في عملية تحسين جودة الخدمات العمومية الصحية. وتختلف خدمة المرضى بشكل كبير عن الخدمة في المؤسسات العمومية غير الصحية، لتأثيرها المباشر على صحة المريض التي لا تتحمل الخطأ أو التأخير في تقديم الخدمة، والرقابة الداخلية في هذا المجال تعمل على منع حدوث أي إنحرافات أو أخطاء، تنعكس مباشرة على حياة وصحة الأفراد، كما أنها تساعد، على التأكد من التزام الموظفين في القطاع الصحي العمومي بسلوكيات وأخلاقيات المهنة والسياسات واللوائح والتعليمات الصادرة لتقديم خدمات متكاملة عالية الجودة لكل مريض. وللرقابة الداخلية دور مهم في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم، تساعد الرقابة الفعالة في معرفة طرق التعامل مع المرضى، والاهتمام بهم والمعاملة اللطيفة معهم، وتلبية احتياجاتهم.<sup>4</sup> وللرقابة الداخلية أثر كبير في معرفة أسباب تقصير الموظفين في أدائهم، فقد يكون السبب في نظم الرقابة، أو في مهارات الموظفين وحاجاتهم للتدريب، ومعرفة الأسباب الأخرى إن وجدت.

<sup>1</sup> أحمد لكحل، مداخلة بعنوان، دور الموظف العمومي في تسيير وحماية المرافق العامة، الملتقى الدولي الموسوم ب المرفق العمومي في الجزائر ورهاناتها كأداة لخدمة للمواطن، دراسة قانونية وعملية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 22-23 أبريل 2015، ص 14.

<sup>2</sup> نسرين محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في مستشفى البشير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2014، ص 11.

<sup>3</sup> نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخض، باتنة، 2011-2012، ص 64.

<sup>4</sup> نسرين محمد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

**المطلب الثالث: دور أدوات نظام الرقابة الداخلية في دعم جودة الخدمة العمومية:**

يظهر دور الرقابة الداخلية كنظام من خلال أدواتها المختلفة ويمكن ذكر ما يلي:

#### 1 - دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

تعتبر المراجعة الداخلية، نوعا من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها، فحص وتقييم كفاءة الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا تعتبر المراجعة الداخلية نقطة التركيز في هيكل الرقابة، الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة، على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية، والالتزام بالسياسات الإدارية ورفع مستوى التشغيل.<sup>1</sup>

#### 2- دور المحاسبة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

تعتبر المحاسبة وسيلة للرقابة فهي من أهم أعمال الإدارة اليومية، فإهمال الإدارة للمحاسبة كوسيلة للرقابة، وترجع لعدم استخدام الإدارة لوسائل الرقابة المحاسبية بطريقة علمية صحيحة، وكثيرا ما نجد أن الاختلاسات أو ضياع بعض الأصول لا تظهر إلا بعد مرور وقت طويل، بسبب الإهمال في استخدام المحاسبة كوسيلة للرقابة.<sup>2</sup>

#### 3 - دور الإشراف والملاحظة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الملاحظة والمراقبة الشخصية، أحد الأدوات التي تنفرد بها الرقابة الداخلية دون غيرها بحكم طبيعتها. وهي تتم عادة بواسطة الرؤساء والمديرين في المستويات الإدارية المختلفة، من خلال مراقبتهم عن كثب للأعمال أثناء تنفيذ الأعمال، مما يتيح الفرصة للتعرف على طريقة أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، كما أنها توفر معلومات للإدارة لا يمكن أن تتيحها الأدوات الرقابية الأخرى.<sup>3</sup>

#### 4 - دور الحوافز والإجازات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

إن وجود نظام كفاء للعقاب والثواب يطبق تطبيقا سليما، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وحمايته، الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة العمومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، الملتقى الوطني الثامن الموسوم ب: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2010، ص: 5.

<sup>2</sup> سعيد يوسف حسن كلاب، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004، ص 66.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 33.

<sup>4</sup> سعيد يوسف حسن كلاب، مرجع سابق، ص 68.

### 5 - دور بحوث العمليات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

تعتبر بحوث العمليات، من الأساليب الكمية المتقدمة، التي لجأت إليها الإدارة الحديثة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، وتقوم على صياغة المشكلة في نموذج رياضي للتعبير عن النظام محل الدراسة، واستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط، من تحديد المشكلة، وتكوين النموذج، والوصول إلى الحل، والرقابة على النموذج، ثم وضع الحل محل التنفيذ.<sup>1</sup>

### 6 - دور التقارير الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

توضح التقارير الإدارية كفاءة الأعمال المنفذة، وتبين كيفية أدائها، وطبيعة أداء العاملين والتزامهم بأساليب العمل، ويعمل الرؤساء على تقديم هذه التقارير إما من تلقاء أنفسهم، أو بناء على طلب القيادة، أو أي جهة رقابية. فهي تعتبر أكثر وسائل الرقابة استخداماً، وخاصة في المنشآت كبيرة الحجم، حيث تسمح بتقويم الأعمال والموظفين من قبل الجهات الإشرافية، في مختلف المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

### 7 - دور الشكاوى والتظلمات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وهي وسيلة يتم استخدامها في كثير من المؤسسات، حيث تخصص وحدة لاستقبال شكاوى وتظلمات عملائها والمستفيدين من خدماتها، ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى، والتحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها.<sup>3</sup>

### 8- دور السجلات والإحصاءات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

تعتبر السجلات والإحصاءات، وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي، وتمكن من استرجاعها عند الحاجة، لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء، والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائقة لها. بالتالي هي وسيلة جد مهمة في تحسين جودة الخدمة العمومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد يوسف حسن كلاب، مرجع سابق، ص 70، 71.

<sup>2</sup> أحمد بن صالح بن هائل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 56-57.

<sup>3</sup> جهاد حرب، واقع وحدات الشكاوى في المؤسسات الحكومية، سلسلة تقارير 32، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، رام الله، فلسطين، كانون أول، 2010، ص 02.

<sup>4</sup> أحمد بن صالح بن هائل الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 60

## 9- دور البيانات الإحصائية والرسوم البيانية في تحسين جودة الخدمة العمومية،

تعتبر البيانات الإحصائية والرسوم البيانية، من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المؤسسة، وتسهل عملية متابعة النشاط، فالمقارنات بصفة عامة تحتاج إلى بيانات وإحصائيات حتى يمكن من وضع الأمور في الموضع الصحيح.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل عرفنا أن الخدمة العمومية تعتبر من نشاطات الدولة التي تكون عن طريق الهيئات العمومية، من أجل إشباع الحاجات العامة لمواطنيها، فهي تتغير بتغير حاجات ورغبات المواطنين. كما تم معرفة أن جودة الخدمة العمومية هي تقديم الخدمات بنوعية جيدة وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، ولها عدة أبعاد ومستويات. وفي الأخير تطرقنا إلى ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة العمومية والدور الذي تلعبه أدوات نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. وبعدها تم الانتهاء من الجانب النظري، سنتطرق للجانب التطبيقي في الفصل الثالث.

# الفصل الثالث

تقييم نظام الرقابة الداخلية

وأثره على جودة الخدمة

العمومية بمستشفى التوليد

سليمان عميرات بالمسيلة

## تمهيد:

رغم محاولات الإصلاح المتعددة التي يخضع لها القطاع الصحي في الجزائر إلا أنه مازال يعاني العديد من المشاكل، منها جودة الخدمات الصحية التي يقدمها، وكثرة الأخطاء الطبية التي كثر الحديث عنها، وشكوى المواطنين من تدني مستوى هذه الخدمات، وتدني معها مستوى تصنيف الجزائر بين دول العالم فيما يخص مجال الخدمة الصحية.

لذا سيتم من خلال هذا الفصل محاولة إبراز مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية من خلال تقديم المؤسسة الصحية محل الدراسة الى غاية الوصول لأهمية الرقابة الداخلية و تأثيرها على جودة الخدمة العمومية الصحية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة

### 1- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعرف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة (EHS Slimane Amirat) بأنها مؤسسة عمومية متخصصة في امراض النساء والتوليد بسعة 70 سرير، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ذات طابع إداري.<sup>1</sup>

تم إنشاؤها وفقا للقواعد المحددة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها، اذ كانت سابقا عمليات التوليد تتم على مستوى مصلحة تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة وبعد إنجاز الهيكل الجديد الواقع بشارع بن قبي نور الدين بولاية المسيلة، سميت على المجاهد سليمان عميرات، يترأسها مدير عام وأربعة مدراء فرعيين، حيث تغطي منطقة جغرافية قدرها 18175 كلم 2.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33 من المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها، المادة رقم 02

## 2- مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة:

إن من أهم المهام المسندة للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة تتمثل فيما يلي:

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
  - تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
  - تطبيق الأنشطة المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
  - إعادة تأهيل وتحسين مستوى المصالح الصحية مثل: مصلحة أمراض النساء والتوليد.
  - ميدان لتقديم التكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي
- المطلب الثاني: المناصب المالية المفتوحة حسب الاسلاك والرتب الخاصة بمؤسسة سليمان عميرات بالمسيلة

الجدول: (02): المناصب المالية المفتوحة حسب الاسلاك والرتب الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات لسنة 2020

العدد	السلك
16	سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية
26	سلك الطبيين العامون في الصحة العمومية
04	سلك الصيادلة العامون في الصحة العمومية
04	سلك النفسانيين العياديين في الصحة العمومية
01	سلك الملحقين بالمخبر في الصحة العمومية
05	سلك البيولوجيون في الصحة العمومية
10	سلك اعوان الطبيين في التخدير والإنعاش في الصحة العمومية
83	سلك مساعدي التمريض في الصحة العمومية
4	سلك اعداد رعاية المواليد في الصحة العمومية
64	سلك الممرضين في الصحة العمومية
01	سلك المختصين في العلاج الطبيعي والفيزيائي في الصحة العمومية
02	سلك مشغلو اجهزة التصوير الطبي في الصحة العمومية

17	سلك المخبريين في الصحة العمومية
01	سلك محضرو الصيدلة في الصحة العمومية
03	سلك المساعدون الاجتماعيون في الصحة العمومية
08	سلك المساعدين الطبيين في الصحة العمومية
30	سلك قابلات في الصحة العمومية
11	سلك المتصرفون
8	سلك ملحقي الادارة
17	سلك اعوان الادارة
09	سلك الكتاب
02	سلك محاسبي الادارة
02	سلك المهندسين في الاعلام الالي
05	سلك التقنيين
01	سلك موثقي أمناء المحفوظات
01	سلك مساعدي في الوثائق والمحفوظات
11	سلك المهنيين في طريق الزوال
56	وظيفة العمال المهنيين
04	وظيفة سائقي السيارات ورؤساء الحظيرة
10	وظيفة اعوان الوقاية والحراسة
74	وظيفة اعوان الخدمات
351	مجموع الموظفون المرسمون
74	مجموع الموظفون المتعاقدون
425	المجموع العام

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة المتخصصة في امراض النساء والتوليد سليمان عميرات

### المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة.

بعد اتمام الجانب النظري، وبعد التطرق للمؤسسة محل الدراسة، سيتم في هذا المبحث تناول الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تناول مجال الدراسة وعينة الدراسة.

#### أ - مجال الدراسة:

يمكن التطرق لمجال الدراسة من خلال:

##### 1- المجال المكاني:

المجال المكاني للدراسة هو المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد سليمان عميرات بولاية المسيلة.

حيث يوجد بالمؤسسة محل الدراسة 70 سرير اغلب الاسرة مشغولة يوميا نظرا للاكتظاظ الملاحظ للمرضى حيث بلغ معدل الولادة أكثر من 65 حالة يوميا.

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية المتخصصة محل الدراسة

##### 2- المجال الزمني:

نظرا للظرف الحالي بسبب انتشار وباء كورونا كوفيد 19 كان الاتصال بالمؤسسة المعنية صعب نوعا ما وكذلك صعوبة توزيع الاستبيان، حيث كان أول اتصال بالمؤسسة محل الدراسة بعد الشروع في الموضوع بتلقى موافقة مبدئية من طرف السيد مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة.

أما الانطلاق الفعلي فكان ابتداء من تاريخ: 10 ماي 2020 بعد إعلان الوزارة الوصية بالتعليم العالي والبحث العلمي عن تاريخ مناقشة مذكرات التخرج.

حيث تم تدوين عدة معلومات عن المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية بها من أجل إعداد الاستبيانين، الى غاية تحضير الاستبيانين بتاريخ 17 جوان 2020 وعرضهم على الأستاذ المشرف وكذا مدير المؤسسة محل الدراسة، أين تم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، وبعد التعديل، تم توزيع الاستبيان الورقي الأول على عينة من الموظفين و العمال الحاضرين عن طريق الاتصال المباشر، أما الاستبيان الورقي الثاني والخاص بالنساء متلقي الخدمة الصحية فكان عن طريق إرساله عن طريق العاملات تحت سلطة المراقب الطبي من قابلات وعاملات بالسلك الشبه الطبي نظرا لخصوصية المؤسسة كوننا ذكور ومتلقيات

الخدمة العمومية من النساء، وتطلب مسك الاستبيانات التنقل المتكرر للمؤسسة محل الدراسة، لتتمكن في النهاية من إنهاء عملية جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات.

**المطلب الثاني: اختيار العينة وخصائصها:**

**ب - عينة الدراسة:**

يمكن التطرق إلى عينة الدراسة من خلال:

**01-اختيار العينة**

تم الاعتماد في عملية الاختيار للعينة على المعاينة الميسرة حيث كانت هناك عينة أولى خاصة بالموظفين (مقدمي الخدمة) و ثانية خاصة بالمرضى (متلقي الخدمة).

- العينة الأولى فكانت بغرض جمع المعلومات عن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة العمومية الصحية محل الدراسة.

- العينة الثانية فكانت بغرض معرفة مستوى جودة الخدمة العمومية الصحية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث

موافق جدا = الدرجة 05 - موافق = الدرجة 04 - محايد = الدرجة 03

غير موافق = الدرجة 02 - غير موافق بشدة = الدرجة 01

وكما سبق الذكر فقد تم اعتماد عينتين، عينة خاصة بمقدمي الخدمة وعينة خاصة بمتلقي الخدمة، وفيما

يلي يتم التطرق إلى الخصائص الديموغرافية لكل عينة على حدي:

**1-2 - الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة الأولى مقدمي الخدمة**

تم توزيع 28 استبيان على الأفراد الذين يمثلون العينة المدروسة، وتم استرجاع 28 استبان بنسبة

(100%)، وبعد جمع الاستبيانات تم وضع إجابات العينة حسب مقياس ليكرت وقد بلغ معدل مقياس ألفا

كرو نباخ نسبة (83.6%) وهذا ما يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل.

الجدول رقم (03): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الموظفين

النسبة (%)	التكرار	ترميز الإجابات	البيانات الشخصية
46.4	13	ذكر	الجنس
53.6	15	أنثى	
14.3	04	من 18 الى 30	السن
67.9	19	من 30 الى 40	
17.9	05	من 40 الى 50	
0	0	50 فما فوق	
14.9	5	من 0-5 سنة	الخبرة
32.1	9	من 5-10 سنة	
21.4	6	من 10-15 سنة	
21.4	6	من 15-20 سنة	
7.1	2	أكثر من 20 سنة	
3.6	1	طبي	السلك
42.9	12	شبه طبي	
28.6	8	اداري	
25	7	عامل مهني	
100		28	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- نسبة الموظفين المبحوثين من الإناث تفوق نسبة الذكور (53.6% مقابل 46.4%)، وهذا يعكس تركيبة المجتمع الأصلي، نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة المعنية بالتوليد وامراض النساء.
- اغلب الموظفين المبحوثين سنهم بين 30 الى 40 سنة بنسبة 67.9%.

- أغلب الموظفين المبحوثين خبرتهم ما بين 0 إلى 10 سنوات 32.1% .  
وهذا يبين إلى غالبية المبحوثين من فئة الشباب.

- نسبة المبحوثين من سلك شبه الطبي 42.9% وهذا أمر منطقي لان جل العاملين هم من فئة القابلات، أما السلك الاداري والعمال المهنيين يمثل نسبة فمثل أقل نسبة 28.6% لاعتماد المؤسسة على الأمن ونظافة المحيط وهذا ارجع لتركيز الدراسة على الأشخاص الذين يتعاملون مباشرة مع المرضى، كون المريض يلمس جودة الخدمة العمومية الصحية من هؤلاء الموظفين.

## 2-2 - الخصائص الديموغرافية لأفراد (عينة متلقي الخدمة).

تم توزيع 30 استبيان على الأفراد الذين يمثلون العينة المدروسة، وتم استرجاع 30 استبيان بنسبة (100%)، وبعد جمع الاستبيانات تم وضع إجابات العينة حسب مقياس ليكرت وقد بلغ معدل مقياس ألفا كرو نباخ نسبة (92%) وهذا ما يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل تظهر الخصائص المذكورة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة متلقي الخدمة

البيانات الشخصية	ترميز الإجابات	التكرار	النسبة (%)
السن	من 18 الى 30	17	56.7
	من 30 الى 40	10	33.3
	من 40 الى 50	3	10
	50 فما فوق	0	0
المستوى التعليمي	امي	0	0
	ابتدائي	1	3.3
	متوسط	3	10
	ثانوي	9	30
	جامعي	17	56.7
عدد مرات التعامل مع المؤسسة	مرة واحدة	10	33.3
	مرتين	5	16.7
	ثلاث مرات	7	23.3

26.7	8	أكثر من ثلاث مرات	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- نسبة المرضى (متلقي الخدمة) المبحوثين سنهم بين 18 و30 سنة حيث بلغت النسبة 56.7 % أما السن بين 30 و40 بلغت النسبة 33.3 %، نلاحظ أن أكبر قسم من المرضى المبحوثين هم من الشباب، يرجع ذلك ان معظم النساء الحوامل تكون في عمر الشباب.
- كما نلاحظ ان معظم المرضى متلقي الخدمة من المستوى الجامعي أي بنسبة 56.7 % يدل على ان المجتمع الحالي مثقف ذو مستوى علمي جيد.
- ونلاحظ ان عدد مرات التعامل مع المؤسسة كانت بنسب متفاوتة إلا أن التعامل مرة واحدة هي النسبة الكبيرة يدل على أن مستشفيات دوائر الولاية لا تستقبل النساء اللاتي يلدن للمرة الأولى.

#### - المطلب الثالث: تفرغ البيانات وتحليلها

بعدما تم جمع وترتيب وتصنيف البيانات، ستم من خلال هذا المطلب عملية التحليل، وذلك من خلال تحليل البيانات الخاصة بعينة الموظفين (مقدمي الخدمة)، والتي تتعلق بفاعلية نظام الرقابة الداخلية ثم تحليل البيانات الخاصة بعينة المرضى (متلقي الخدمة)، والمتعلقة بأبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية، وذلك كله بالاعتماد على النسب التكرارية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا المجالات الثلاثة لدرجة الموافقة لمقياس "ليكرت" الخماسي حيث يشير:

- المجال الأول: (1 - 2.5) إلى مستوى تقييم منخفض.

- المجال الثاني: (2.5 - 3.5) إلى مستوى تقييم متوسط.

- المجال الثالث: (3.5 - 5) فيشير إلى مستوى تقييم مرتفع.

وفي الأخير سيتم الربط بين بيانات العينتين من خلال تحليل درجة الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية حسب رؤية الموظفين كمتغير مستقل، مع أبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية من خلال رؤية المرضى كمتغير تابع وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون"

#### 1 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمكونات نظام الرقابة الداخلية (عينة مقدمي الخدمة).

يتم في هذا الجزء تحليل البيانات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية التالية:

1- 1 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة:

تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (05): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام الرقابة الداخلية

الرقم	العبارة	النسب المئوية %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	المؤسسة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.6	17.9	17.9	46.4	14.6	3.5	1.14	متوسطة
2	العمل في المؤسسة منظم والصلاحيات وواضحة	3.6	10.7	28.6	46.4	10.7	3.5	0.92	متوسطة
3	تعتمد المؤسسة على تكوين وتدريب الموظفين	3.6	39.3	50	7.1	0	2.6	0.47	متوسطة
4	المؤسسة تعلم الموظفين بالأهداف والمخاطر المحتملة	0	28.6	21.4	50	0	3.21	0.76	متوسطة
5	المؤسسة لديها الوسائل الضرورية لتحقيق الاهداف	0	0	35.7	53.6	10.7	3.75	0.41	مرتفعة
6	تتخذ الاجراءات المناسبة من أجل التعامل مع أي خطر	7.1	7.1	17.9	50	25	3.92	0.73	مرتفعة
7	تعتمد المؤسسة على أنظمة مراقبة للوسائل.	0	0	7.1	64.3	28.6	4.21	0.32	مرتفعة
8	تستعمل مؤشرات علمية للمقارنة بين الاهداف والانجازات	0	42.9	50	7.1	0	2.64	0.38	متوسطة
09	تتميز تقارير المؤسسة بصحة المعلومات ودقتها.	0	17.9	39.3	32.1	10.7	3.35	0.83	متوسطة

الفصل الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية وأثره على جودة الخدمة العمومية الصحية في الجزائر

متوسطة	0.72	3.14	3.6	32.1	39.3	25	0	تشتمل على خطط التنظيم وإجراءات تسهر على تطبيقها	10
مرتفعة	0.54	3.89	14.3	67.9	10.7	7.1	0	تحتوي المؤسسة على أنظمة للشكاوى والاقتراحات	11
متوسطة	0.80	3.28	7.1	35.7	35.7	21.4	0	المعلومات التي يحصل عليها الموظف تكون واضحة ودقيقة	12
متوسطة	0.78	3.25	3.6	42.9	28.6	25	0	المؤسسة تتوفر على نظام لحماية المعلومات السرية	13
مرتفعة	0.44	3.82	14.3	53.6	32.1	0	0	وجود قنوات اتصال بين مختلف المصالح	14
متوسطة	0.63	3.25	0	46.4	32.1	21.4	0	اعطاء أهمية لاقتراحات الموظفين	15
متوسطة		3.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفاعلية نظام الرقابة الداخلية						

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- حصلت العبارة السابعة على أكبر متوسط حسابي (4.21)، وهو ضمن المجال المرتفع (3.5-3.5-5) والذي تعني أن المؤسسة تعتمد على أنظمة المراقبة للوسائل والموظفين من خلال أجهزة المراقبة والكاميرات والجرد العام والدائم، وكذا سجل إمضاء دخول وخروج الموظفين، كل ذلك من أجل حماية ممتلكات المؤسسة وقيام العمال والموظفين بمهامهم على أكمل وجه.
- فيما يخص العبارات (5-6-11-14)، فقد حصلت على المتوسطات الحسابية (3.75-3.92 - 3.89-3.82) على الترتيب التابعة للمجال المتوسط (3.5-5)، وهذا يدل على أن المؤسسة تتخذ الإجراءات المناسبة من أجل التعامل مع أي خطر كما أن لديها الوسائل الضرورية من أجل ذلك كما أنها تعتمد على أنظمة للشكاوى والاقتراحات وتوجد قنوات للاتصال بين مختلف المصالح.
- حصلت العبارة الثالثة والثامنة على أدنى متوسط حسابي (2.6-2.64) على التوالي، وهو ضمن المجال المنخفض (2.5-3.5) أي أن أكثر من نصف الموظفين، لا يرون بأن الإدارة لا تعمل على تدريب وتكوين الموظفين، مما يجعل قدراتهم العلمية والفنية والمهارية محدودة بالمقارنة بالتطور

المستمر في مجال عملهم، كما أنها لا تستعمل المعايير العلمية للمقارنة بين الأهداف المقدره والإنجازات المحققة.

- وعلى العموم فقد حصل مكون فعالية نظام الرقابة الداخلية على تقييم متوسط، من طرف الموظفين المستجوبين (3.41)، وهذا معناه أنه ليس هناك اهتمام كاف من طرف إدارة، فيما يخص هذا تطبيق نظام الرقابة الداخلية، وهو ما ينعكس سلبا على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة.

2- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية (عينة المرضى) متلقي الخدمة.

بعدها تم تحليل البيانات المتعلقة بفعالية نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، في هذا الجزء يتم تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الجودة الخدمة العمومية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، كمتغير تابع.

2- 1 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة ببعد الملموسية.

تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (06): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الملموسية

الرقم	العبارة	النسب المئوية %						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة			
01	مكان المستشفى ملائم	3.3	20	13.3	43.3	20	3.56	1.28	مرتفعة	
02	يتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض	3.3	23.3	30	30	13.3	3.26	1.16	متوسطة	
03	يملك المستشفى تجهيزات حديثة	00	13.3	40	43.3	3.3	3.36	0.58	متوسطة	
04	يحرص العاملون في المستشفى على النظافة.	00	10	26.7	50	13.3	3.66	0.71	مرتفعة	
05	توجد في المستشفى لافتات تساعد المرضى	3.3	6.7	13.3	50	26.7	3.90	0.99	مرتفعة	

مرتفعة	3.548	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الملموسية
--------	-------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- بعد أخذ رأي المرضى المستجوبين، وقع كل من متوسط العبارتين (2 و 3) ضمن المجال المتوسط (2.5-3.5)، وهذا معناه أن الكثير المرضى يرون أن المؤسسة لا تتوفر على الأدوية والوسائل والتجهيزات والمعدات الحديثة بالشكل الكافي، كما أن المصالح المذكورة تعاني من نقص لا بأس به، فيما يخص المرافق المادية والتسهيلات الملائمة، كقاعات الانتظار وسيارات الإسعاف وغيرها. وهذا ما تمت ملاحظته فعلا في المؤسسة محل الدراسة، كصغر قاعات الانتظار الخاصة بهذه المؤسسة، مما يضطر أهالي المرضى للجلوس خارجا، نظرا لعدم كفاية المكان وضيقة.

- وقعت المتوسطات الحسابية لباقي العبارات (1، 4، 5)، ضمن المجال المرتفع (3.5 - 5)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة المعنية، المؤسسة مكانها مثالي وملائم لأغلب المرضى كونها تقع وسط مدينة المسيلة وتتوفر مستشفيات دوائر الولاية على مصالح خاصة بالولادة، كما أنها تولي العناية الكافية للشروط المتعلقة بالنظافة وحسن المظهر إضافة الى العلامات واللافتات داخل المؤسسة مما يساعد على تنقل المرضى بين المصالح.

وعموما فقد حصل بعد الملموسية على تقييم متوسط (3.5)، وربما من بين الأسباب في ذلك هو عدم

كفاية نظام الرقابة الداخلية الخاص المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد

2-2 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة ببعدها الاعتمادية.

- تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (07): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاعتمادية

الرقم	العبرة	النسب المئوية (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
06	المستشفى يقدم الخدمات في موعدها	3.3	13.3	33.3	46.7	3.3	3.33	0.78	متوسطة	
07	يستجيب المستشفى بسرعة للمشاكل	00	10	43.3	46.7	00	3.36	0.44	متوسطة	
08	يقدم المستشفى الخدمة الصحية بدقة	10	16.7	46.7	23.3	3.3	2.93	0.96	متوسطة	
09	يحظى المستشفى بثقة المستفيد من الخدمة	6.7	20	33.3	36.7	3.3	3.1	0.99	متوسطة	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاعتمادية					3.18			متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- وقعت كل العبارات ضمن المجال المتوسط (3.5-2.5)، وهذا يدل على أن بعض موظفي المؤسسة، يرتكبون العديد من الأخطاء عند علاجهم للمرضى، كما أنهم في بعض الأحيان، لا يبدون اهتماماً بمشاكل المرضى وانشغالاتهم.

ولكن فيما يخص الأخطاء المرتكبة، يوجد الخطأ الصغير كما يوجد الخطأ الكبير، كما أن الخطأ إذا وقع مرة فقط، يكون له انعكاس كبير على صورة المصلحة، خصوصاً إذا ما تم تداول هذه المعلومة بين المرضى. بالتالي قد يتحدث المرضى عن وجود أخطاء لم تقع عليهم ولم يروها.

وعموماً فقد حصل بعد الاعتمادية على تقييم متوسط (3.18)، وقد يكون من بين الأسباب في ذلك هو

ضعف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

2-3 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة ببعدها الاستجابية.

تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (08): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستجابية

الرقم	العبارة	النسب المئوية % ( )					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	المستشفى يبلغ المرضى بموعد تقديم الخدمة بدقة	00	13.3	36.7	46.7	3.3	3.4	0.59	متوسطة
11	موظفو المستشفى على استعداد دائم لتقديم الخدمة	00	16.7	36.7	46.7	00	3.3	0.56	متوسطة
12	يقوم المستشفى بإجراءات لتسهيل تقديم الخدمة	00	23.3	43.3	30	3.3	3.13	0.67	متوسطة
13	يتعامل مع المرضى بالسرعة المطلوبة	6.7	16.7	36.7	26.7	13.3	3.23	1.22	متوسطة
							3.26		

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

كل العبارات حصلت على تقييم متوسط (2.5 - 3.5)، وهذا يشير إلى أن عدد معتبر من المرضى (متلقي الخدمة) يرون ليس هناك التزام كاف بمواعيد تقديم الخدمة وعلى استعداد لتقديمها بكل سهولة و بالسرعة المطلوبة، من موظفي المؤسسة المعنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضغط العمل وحجم الطلب كثرة المستفيدين من الخدمة لأن جل الأسرة محجوزة يوميا، بالإضافة إلى عامل الإحباط الذي يصيب الكثير من الموظفين نظرا لقلّة التحفيز وانخفاض الأجر، وعموما فقد حصل هذا البعد على تقييم متوسط (3.26)، مما يتطلب التعمق فيه أكثر لمعرفة الأسباب وتصور الحلول. ولعل من بين الأسباب ضعف مكون بيئة الرقابة.

2-4 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة ببعده الأمان.

تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (09): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأمان

الرقم	العبرة	النسب المئوية% ( )					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
14	تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المستشفى	10	20	26.7	43.3	00	3.3	1.06	متوسطة
15	يتميز سلوك الموظفين بالأدب وحسن المعاملة	3.3	13.3	36.7	33.3	13.3	3.4	1.007	متوسطة
16	الموظفون يتمتعون بالمهارة في تقديم الخدمة	3.3	23.3	43.3	30	00	3.00	0.69	متوسطة
17	يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بالمرضى بالسرية التامة	00	36.7	53.3	10	00	2.73	0.409	متوسطة
							3.10		متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- وقعت كل العبارات ضمن المجال المتوسط، فهي تدل على أن قسم معتبر من الموظفين يتمتعون بمهارة تقديم الخدمات للمرضى، وبالتالي قد يشير هذا إلى أن الفرد الجزائري يمكن أن يقدم الكثير، ولكن تنقصه التحفيزات والمتابعة. أما العبرة (17)، فتظهر بأن بعض موظفي المؤسسة، لا يتعاملون مع المعلومات الخاصة بالمرضى بسرية تامة.

وعلى العموم فقد حصل بعد الأمان على تقييم متوسط (3.10)، وقد يرجع السبب في ذلك، إلى عدم العناية الكافية من طرف إدارة المؤسسة، بنظام الرقابة الداخلية.

2- 5 - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التعاطف

تتم عملية التحليل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (10): النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاطف

الرقم	العبارة	النسب المئوية% ( )					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
18	يولي موظفو المصلحة الاهتمام بالمريض.	6.7	16.7	30	43.3	3.3	3.2	0.99	متوسطة	
19	تناسبك اوقات المعاينة الط	00	16.7	50	33.3	00	3.16	0.48	متوسطة	
20	العاملون لديهم الدراية برغبات المريض.	10	26.7	20	40	3.3	3	12.24	متوسطة	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التعاطف					3.12			متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- كل العبارات وقعت ضمن المجال المتوسط، وهذا يشير إلى أن عدد معتبر من موظفي المؤسسة المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، يدركون طبيعة الخدمة التي ينتظرها المريض. وهذا قد يدل على أن الموظف يمكنه تقديم الكثير، ولكن تنقصه التحفيز والمتابعة والتدريب.
- في المقابل فإن الإدارة لا تعمل على تشجيع الموظفين، بأن يحسنوا استقبال المرضى وعائلاتهم. ولعل السبب في ذلك أيضا يعود إلى ضغط العمل وحجم الطلب، مضافا إليهما عدم العدالة ونقص الأجر والتحفيزات.
- وعموما فقد حصل هذا البعد على تقييم متوسط (3.12)، وهذا قد يعود إلى عدم الاهتمام الكافي من طرف المؤسسة محل الدراسة بنظام الرقابة الداخلية، خاصة مكون بيئة الرقابة.

### 3 - تحليل العلاقة بين مكونات نظام الرقابة الداخلية وأبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية

بعدما تم تحليل البيانات المتعلقة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل في المقام الأول، وتحليل أبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية، كمتغير تابع في المقام الثاني، يتم القيام في هذا الجزء بتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عن طريق معامل الارتباط "بيرسون".

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وأبعاد جودة الخدمة العمومية.

التعاطف	الامان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	ابعاد الجودة
R= 0,79	R=0,60	R=0,74	R=0,68	R=0,66	فعالية نظام الرقابة الداخلية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معلومات مستخرجة من برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي، تجمع بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وبين بعد (الملموسية، والاعتمادية والاستجابة الأمان والتعاطف) يعني جميع أبعاد جودة الخدمة العمومية
- جميع المعاملات الإحصائية ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية (0,01)

#### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال تجميع البيانات وترتيبها، وتفسيرها وتحليلها، يمكن إجمال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هاته الدراسة فيما يلي:

#### 1 - النتائج المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية:

يوجد الكثير من الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة وذلك تم لمسه من خلال ما أفرزته عملية تحليل بيانات ومكونات هذا النظام في عينة (الموظفين).

1-1 - فاعلية نظام الرقابة الداخلية: تبين من خلال الدراسة أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد.

- لا تدعم المؤسسة بما يكفي تطبيق نظام الرقابة الداخلية فيما يخص تكوين وتدريب موظفيها، ومواكبة المستجدات والتكنولوجيا، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- بالرغم من أن العمل في المؤسسة يتسم بنوع من التنظيم، ونوع من التحديد للمسؤوليات والصلاحيات، إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب.
- كما أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد لا تقوم بما يكفي لتحسيس الموظفين بالأهداف التي تسعى لتحقيقها كما أنها لا تقوم بالشكل الكافي من أجل توفير أنظمة فعالة، لمتابعة ومراقبة وفحص الوسائل المادية والبشرية
- لا تقوم المؤسسة بالشكل الكافي من أجل أن تكون هناك مؤشرات ومعايير فعالة، تقارن بواسطتها الأهداف المقدره مع النتائج المحققة.
- لا تقوم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات بشكل واضح ودقيق وموثوق، من أجل تأدية مهامهم كما يجب.

## - 2 - النتائج المتعلقة بجودة الخدمة العمومية الصحية.

إن جودة الخدمة العمومية الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، لا ترقى للمستوى المطلوب، وذلك تم استنتاجه من خلال تحليل بيانات أبعاد هذه الجودة في عينة البحث الثانية (عينة المرضى) متلقي الخدمة.

### 2-1 - بعد الملموسية: حظي هذا البعد بتقييم مرتفع من طرف متلقي الخدمة وذلك من خلال:

- مكان تواجد المؤسسة يناسب أغلبية متلقي الخدمة.
- تتوفر المؤسسة على قدر كاف من المعدات والأجهزة الطبية والتقنية المتطورة، كما أنه يتم توفير ما يكفي من مختلف أنواع الأدوية للمرضى.
- يلتزم العديد من موظفي المؤسسة بدرجة عالية من النظافة وحسن المظهر.

### 2-2 - بعد الاعتمادية: حظي هذا البعد بتقييم متوسط ، من طرف متلقي الخدمة في المؤسسة.

وذلك من خلال:

- ليس هناك التزام كاف من طرف الموظفين بتقديم الخدمة للمرضى، ومتابعتهم في الأوقات المحددة.
- لا يبدي الموظفون الإهتمام بمشاكل المرضى وانشغالاتهم.

### 2-3 - بعد الاستجابة: حظي هذا البعد بتقييم متوسط وذلك تم لسمه من خلال:

- لا يلتزم الموظفون بالقدر الكافي، فيما يخص إخبار المرضى بمواقيت تقديم الخدمة الصحية.

- لا يبدي موظفو المؤسسة المذكورة في كثير من الأحيان استعدادا دائما لمساعدة المرضى وتلبية طلباتهم، وكذا الالتزام بالسرعة المطلوبة مع حاجاتهم وحالاتهم المرضية.

2- 4 - بعد الأمان: حظي هذا البعد بتقييم متوسط وقد تم لمس ذلك من خلال:

- بعض موظفي المؤسسة، وليس كلهم لا يتميزون بالمهارة في تقديم الخدمة الصحية، ولا يتعاملون بسرية تامة مع المعلومات الخاصة بالمرضى، ولا يتحلون بالأدب وحسن المعاملة مع المرضى.

2- 5 - بعد التعاطف: حظي هذا البعد بتقييم متوسط، ويظهر ذلك من خلال:

- بالرغم من أن الكثير من موظفي المؤسسة، يدركون طبيعة الخدمة التي ينتظرها المرضى، إلا أن العديد منهم، لا يولون الاهتمام المناسب لكل مريض، ولا يعتبرون خدمة المريض أهم أولوياتهم، بالإضافة إلى أنهم لا يحسنون طريقة استقبال المرضى وعائلاتهم.

### 3 - النتائج المتعلقة بالعلاقة فعالية نظام الرقابة الداخلية وأبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية، بين نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، وبين كل أبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية مجتمعة (جودة الخدمة العمومية) كمتغير تابع. أي أن هناك تأثير إيجابي قوي لنظام الرقابة الداخلية، على جودة الخدمة العمومية الصحية.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد محل الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ صورة عن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة، والذي لم يصل إلى المستوى المطلوب، رغم وجود تحسن ملحوظ حسب آراء بعض الموظفين والمرضى، كما تم أخذ صورة عن واقع جودة الخدمة العمومية الصحية، التي تقدمها هذه المؤسسة، والتي بدورها لم ترق إلى المستوى المطلوب.

وقد تمت محاولة إيجاد طابع العلاقة التي تربط نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، بجودة الخدمة العمومية الصحية كمتغير تابع، فتم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية، تجمع بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وبالتالي فإن نظام الرقابة الداخلية، يلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل عام وبجودة الخدمة العمومية الصحية في المؤسسة المذكورة بشكل خاص.

# الخاتمة

## الخاتمة:

مع مرور الوقت اتسع نطاق الرقابة الداخلية، ومع ارتفاع عدد المنظمات المهنية التي لها اهتمام بالرقابة الداخلية لتشمل أبعاداً أخرى، كالمحافظة على أصول المؤسسة وتشجيع الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسات والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. وبعد ما كان مقتصرًا على المؤسسات الاقتصادية، عملت الحكومات على الاستفادة من هذا النظام، باعتبارها تقدم خدمات ذات أهمية قصوى بالنسبة للمواطنين، فانقل المفهوم إلى نطاق التسيير العمومي نظراً للفوائد الكبيرة التي يرجى تحقيقها من ورائه.

ومن هذا المنطلق، قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وللإجابة على الإشكالية السابقة، قسم الموضوع إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية.

أما في الفصل الثاني والذي كان بعنوان نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية، فقد تم التطرق إلى الخدمة العمومية بشكل عام المستويات والأبعاد ودواعي وآليات تحسين جودة الخدمة، وفي الأخير تم التطرق إلى مبررات الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية، علاقة نظام الرقابة الداخلية بهذه الجودة.

أما في الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي كانت الدراسة الميدانية، على المؤسسة المتخصصة في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة، تم الاعتماد على عينتين: عينة أولى خاصة بالموظفين، من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وعينة ثانية خاصة بالمرضى، من أجل تقييم درجة جودة الخدمة العمومية الصحية، وبعد القيام بعملية التقييم المزدوجة، تمت عملية الربط بين كل من فعالية نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية من خلال معاملات الارتباط، وذلك بغية معرفة درجة تأثير نظام الرقابة الداخلية، على جودة الخدمة العمومية الصحية من خلال أبعادها.

### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل الموضوع يمكن التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات المذكورة سابقاً

- يتم رفض الفرضية الأولى: يتم تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال قسم الرقابة المحاسبية وقسم الرقابة الإدارية، لأن نظام الرقابة الداخلية هو عملية متكاملة تتجزأ عن طريق الإدارة والموظفين حيث تضمن حماية ممتلكات المنظمة من التلف والضياع وسوء الاستخدام.
- يتم رفض الفرضية الثانية للدراسة: يتم تقييم مستوى جودة الخدمة من خلال بعد المهارة والإتقان.

لأن تقييم مستوى جودة الخدمة يتم من خلال الأبعاد: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

• يتم قبول الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي قوي لنظام الرقابة الداخلية على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي في الجزائر.

بناء على الأبعاد الخمسة سابقة الذكر، تتمتع الخدمة العمومية الصحية في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة من الجودة.

أي أنه يوجد تأثيرا إيجابيا لنظام الرقابة الداخلية على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد.

• نقبل الفرضية الرابعة للدراسة والتي نصها: هناك تأثير إيجابي للأنشطة الرقابية على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي في الجزائر .

#### ثانيا: النتائج العامة للدراسة النظرية والتطبيقية:

بعد التطرق الى مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة من مختلف الجوانب توصلنا الى النتائج التالية.

- نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الاجراءات والوسائل والتشريعات، المتكاملة توضع من طرف الادارة من اجل تحقيق السير الفعال لنشاطات المؤسسة المختلفة وتحقيق الاهداف التي يراد تحقيقها.

- نظام الرقابة الداخلية يتكون من ثلاثة أقسام، وله إجراءات ومقومات، وله مكونات خمسة: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، والمتابعة. يمكن من خلالها الحكم على فعالية هذا النظام

- نظام الرقابة الداخلية يتم عن طريق الموظفين في مختلف الفروع والاقسام وعلى جميع المستويات.

- لنظام الرقابة الداخلية دور مهم وفعال في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة من خلال أنشطه هذا النظام من خلال تقييم المخاطر والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

#### ثالثا: توصيات الدراسة -

- ضرورة تفعيل نظام الرقابة الداخلية من طرف المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال:

✓ العمل على تكوين وتدريب الموظفين وتوفير العدالة في التوظيف وتوفير التحفيزات والمكافئات.

✓ تشجيع الالتزام بالقيم والأخلاق لدى الموظفين.

✓ تحديد الأهداف لنشاط هذه المؤسسات وإشراك الموظفين مع توفير الوسائل اللازمة.

✓ تحديد المخاطر وطرق التعامل معها، وكذا تحسيس العمال بها.

✓ توفير الاجراءات المناسبة التي تضمن حماية الممتلكات والموارد.

✓ الاهتمام بالإجراءات التي تتعلق بالشكاوى والتبليغ عن التجاوزات.

✓ توفير وسائل الاتصال المناسبة.

✓ الاهتمام بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

نتمنى أن تكون هذه الدراسة مكّمة لدراسات سابقة، وآفاقاً لإتمام دراسات مستقبلية:

- دور الإدارة الإلكترونية في فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسات العمومية.
- واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة العمومية بعد الحراك 22 فيفري 2019.
- الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد.

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة:

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

#### 1/ الكتب:

1. إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط5، 2008
2. أمين السبد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
3. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر، الدار الجامعية، 2001
6. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000
7. رأفت سلامة وآخرون، علم تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، 2011
8. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007
9. سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2005
10. سامي أحمد محمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الجاتس، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
11. سطاتم عبد العزيز المقرن، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي، ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002
12. عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، الجزائر، مستورات ELGE. 1997
13. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
14. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر، الأردن، ط1، 2009
15. على زغدود، المؤسسات العمومية والإدارية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر

16. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر
17. فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
18. كمال الدهراوي مصطفى ومحمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2006
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
20. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010
21. مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية، عمان (الأردن)، 2010.
22. محمد التهامي طوامر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005
23. مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية، الاردن، 2011، ص25

## 2/ الرسائل الجامعية:

1. أحمد أعمر ستي، المراجعة الداخلية دورها ومدى نجاعتها في البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة ماجستير، فرع مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2009/2008
2. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003
3. احمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

4. خالد بن جميل مصطفى زقروق " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الثروة والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة الثروة والتخطيط، جامعة ام القرى، (2007-2008).
5. راوية مسعودي، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3- الجزائر، 2014/2013
6. ربيعة صلاح، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير في العلوم المالية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002،
7. سعيد يوسف حسن كلاب، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004
8. ظريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق جامعة بن عكنون الجزائر 1 2012/2011.
9. عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003
10. عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - سعيدة - مذكرة مؤملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006
11. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة. ماستر، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2009-2010
12. عبد الجبار بابي، ترقية المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسيّة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
13. عفيف هشام وطبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايب والمنتجات المسطحة الماء الابيض تبسة. مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية

- العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة السنة الجامعية 2017/2018.
14. فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2008.
15. منير بن دريد " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، (مذكرة مؤهلة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008 - 2009).
16. ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006/2007.
17. نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012
18. نسرين محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في مستشفى البشير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2014.
19. نعمات محمد أحمد، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة والحكم الاتحادي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2005.
20. وفاء أفلو وأمينة شرفي، " دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مؤهلة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية 2013/2014.

21. يوبا عساسي، دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، 2012-2013.

22. عطوي فتيحة وقسمية لويزة، أثر نظام إدارة الشكاوى في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018/2019.

23. سهام تيتي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ام البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي.

### 3/ المجالات والتقارير والدوريات:

1. بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الادارة المحليّة في الجزائر، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد 46، جوان سنة 2010.

2. صالح سليمان، الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد: 114، 2008.

### 4/ الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. أحمد لكحل، مداخلة بعنوان: دور الموظف العمومي في تسيير وحماية المرافق العامة، الملتقى الدولي الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناتها كأداة لخدمة للمواطن- دراسة قانونية وعملية- جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 22-23 أبريل 2015

2. بن الطيبي مبارك ويامة ابراهيم، الادارة الإلكترونية اداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع - تحديات - آفاق، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 26-27 نوفمبر 2018

3. نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010

## ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

### 1/ Les Ouvrages:

1. L.COLLINS & G. VALIN, L'Audit et Le Contrôle Interne, édition DALLOZ, Paris, 1994
2. Dov OGIEN, Comptabilité et audit bancaires, Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008.
3. Bergenhegouwen, et autres, 100 Questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000, imprimerie Chirat, France, 2003

### 2/ Les Journaux et publications:

1. Henry Peter, le contrôle interne : évolution et perspectives en suisse,
2. Jean-Pierre GRAMET et autres, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, cahier de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières et SAGE, Paris, n°13, octobre 2008
3. Mémoire MBL, université de Genève, faculté de droit, La suisse, 2012

# الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استمارة استبيان موجهة لمقدمي الخدمة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد  
(سليمان عميرات)

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بعنوان: " دور نظام  
الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة  
في أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة".

يشرفنا أن نطلب منكم التكرم بملأ الاستمارة علما ان المعلومات تستخدم لأغراض علمية بحتة.  
لكم الشكر المسبق

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الاول: معلومات شخصية:

الجنس:  ذكر  انثى

السن:  من 18 الى 30  من 30 الى 40

من 40 الى 50  50 ما فوق

الخبرة:  من 0 الى 05  من 05 الى 10  من 10 الى 15

من 15 الى 20  20 فأكثر

السلك:  إداري  طبي  شبه طبي  عامل مهني

المحور الثاني: فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	المؤسسة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
02	العمل في المصلحة منظم والصلاحيات محددة وواضحة					
03	تعتمد المؤسسة على تكوين وتدريب الموظفين					
04	المؤسسة تعلم الموظفين بالأهداف والمخاطر المحتملة					
05	المؤسسة لديها الوسائل الضرورية (مادية بشرية وتكنولوجية) من أجل تحقيق الاهداف					
06	المؤسسة تتخذ الاجراءات المناسبة من أجل التعامل مع أي خطر نقص (أدوية، سيارة إسعاف، موظفين)					
07	تعتمد المؤسسة على أنظمة مراقبة للوسائل (آلات، معدات). كاميرات مراقبة، الجرد.....الخ					
08	تستعمل المؤسسة مؤشرات علمية للمقارنة بين الاهداف المقدره والانجازات المحققة					
09	تتميز تقارير المؤسسة بصحة المعلومات ودقتها.					
10	تتضمن المؤسسة على خطط التنظيم وطرق وإجراءات تسهر على تطبيقها					
11	تحتوي المؤسسة على أنظمة للشكاوى والاقتراحات والتبليغ عن التجاوزات والتعامل معها.					
12	المعلومات التي يحصل عليها الموظف تكون واضحة ودقيقة وموثوقة وتكون بكل سرية وفي كل وقت.					
13	المؤسسة تتوفر على نظام لحماية المعلومات السرية					
14	توجد قنوات اتصال بين مختلف المصالح					
15	مسؤولو المؤسسة يعطون أهمية لاقتراحات الموظفين					

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

استمارة استبيان موجهة لمتلقي الخدمة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد  
(سليمان عميرات)

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي تحت عنوان (دور نظام  
الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في  
أمراض النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة).

يشرفنا ان نطلب منكم التكرم بمأ الاستمارة علما ان المعلومات تستخدم لأغراض علمية بحتة.  
لكم الشكر المسبق

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الاول: معلومات شخصية:

السن:  من 18 الى 30  من 30 الى 40

من 40 الى 50  50 ما فوق

المستوى التعليمي:  أمي  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

عدد المرات التي تعاملتم فيها مع هذه المؤسسة:

مرة واحدة  مرتين  ثلاث مرات  أكثر من ثلاث مرات

المحور الثاني: ابعاد جودة الخدمة:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة		
					مكان تواجد المستشفى ملائم	01	أولاً: الملموسية
					يتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض	02	
					يمتلك المستشفى تجهيزات طبية ومعدات حديثة	03	
					يحرص العاملون في المستشفى على النظافة.	04	
					توجد في المستشفى علامات ولإفتات تسهل الوصول الى الأقسام المختلفة.	05	
					المستشفى يقدم الخدمات في المواعيد المحددة	06	ثانياً: الاعترافية
					يستجيب المستشفى بسرعة لمشاكل واستفسارات المريض	07	
					يقدم المستشفى الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة	08	
					يحظى المستشفى بثقة المستفيد من الخدمة	09	
					المستشفى يبلغ المرضى بموعد تقديم الخدمة بدقة	10	ثالثاً: الاستجابة
					موظفو المستشفى على استعداد دائم لتقديم الخدمة	11	
					يقوم المستشفى بإجراءات لتسهيل تقديم الخدمة	12	
					يتعامل مع المرضى بالسرعة المطلوبة	13	
					تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المستشفى	14	رابعاً: الأمان
					يتميز سلوك الموظفين بالأدب وحسن المعاملة مع المرضى	15	
					الموظفون يتمتعون بالمهارة في تقديم الخدمة	16	
					يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بالمريض بالسرية التامة	17	
					يولي الموظفون الاهتمام بالمريض	18	خامساً: التعاطف
					تناسبك أوقات المعاينة الطبية	19	
					العاملون لديهم الدراية والمعرفة برغبات المريض	20	

الملحق رقم: 2  
قائمة المحكمين

## قائمة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الاسم اللقب	الرقم
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر أ	مصطفى حوجو	01
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر أ	حسين بركاتي	02

---

تم بحمد الله