



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: التدقيق و مراقبة التسيير

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مستغانم- بعشعاشة -

مقدمة من طرف الطالبة:

بلعباس زهية .

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر . أ	- جامعة مستغانم
مقررا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر . أ	- جامعة مستغانم
مناقشا	بوشيخي بوحوص	أستاذ محاضر . أ	- جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 / 2019 .

شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ، و

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بوظراف الجيلالي الذي لم ييخل علينا

بنصائحه و ارشاداته طيلة قيامنا بهذا العمل ،ونشكر كل من مدير مؤسسة

الإستشفائية **EPSP** ، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعد في هذا

العمل سواء من قريب او من بعيد .

تهية



إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله ومن والاه
الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل فلا هادي إلاه ولا موفق
سواه أهدي ثمرة جهدي هذه :

إلى التي تحت أقدامها الجنان
إلى ينبوع الحب والحنان
وبرضاها يرضى خالق الأكوان
زهرة العطف ومصدر الاطمئنان

إلى أغلى ما في الوجود أمي الغالية وجدتي

إلى الذي كان دوماً إلى جانبي
إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف
صاحب الفضل ومصدر الرعاية
أمامه احتراماً وعرفاناً وطاعة وحباً ...

إلى من أخلصت له دعواتي والدي الغالي

إلى اخوتي اسلام بنهني تازي نجاه سعاد عائشة الكحلة

إلى كل الأهل و الأقارب كل باسمه و خاصة

الكتكوتين راضية و ريمة و الكتكوت أبو بكر الصديق

إلى كل اساتذة الجامعة و خاصة الاستاذ المشرف بوظراف الجيلالي

إلى كل صديقات في الدراسة فتيحة ، نصيرة ، أمينة ، حياة ، مريم ، حنان ، خضرة

إلى كل من يعرف زهية

زهية

الإهداء
الشكر وتقدير
الفهرس
قائمة الأشكال و الجداول

2..... المقدمة عامة :.....

الفصل الأول : نظام الرقابة الداخلية .

5..... مقدمة الفصل الأول :.....

المبحث الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

6.....

6..... المطلب الأول : تعريف نظام الرقابة الداخلية .

9..... المطلب الثاني : تطور الرقابة الداخلية

المبحث الثاني : أساسيات نظام الرقابة الداخلية

10.....

10..... المطلب الأول : مبادئ ومقومات نظام الرقابة الداخلية

14..... المطلب الثاني : إجراءات ومكونات نظام الرقابة الداخلية

20..... خاتمة الفصل الاول

الفصل الثاني : جودة الخدمة العمومية .

22..... مقدمة الفصل الثاني.....

23..... المبحث الأول : الخدمة العمومية

23..... المطلب الأول : مفهوم وخصائص الخدمة العمومية

26..... المطلب الثاني : مبادئ وأنظمة الخدمة العمومية

31..... المبحث الثاني : تقييم الخدمة العمومية

31..... المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية

33..... المطلب الثاني : مستويات وأبعاد الخدمة العمومية

41..... خاتمة الفصل الثاني:.....

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة .

43..... مقدمة الفصل الثالث :.....

44..... المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية

44..... المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الإستشفائية (E-P-S-A)

46..... المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة الإستشفائية

52.....	المبحث الثاني : اختيار فرضية الدراسة في مؤسسة إستشفائية
52.....	المطلب الأول : دور تدفق الرقابة داخل المؤسسة الاستشفائية "EPSA"
54.....	المطلب الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمة العمومية الصحية
57.....	خاتمة الفصل الثالث
59.....	الخاتمة عامة :.....
61.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق .
	الملخص .

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مقومات نظام الرقابة الداخلية	الشكل رقم (1 - I)
16	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	الشكل رقم (2 - I)
28	مبادئ الخدمة العمومية	الشكل رقم (1 - II)
32	مفهوم جودة الخدمة العمومية	الشكل رقم (2 - II)
38	نموذج الفجوة	الشكل رقم (3 - II)
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عشعاشة	الشكل رقم (1 . III)

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مكونات الرقابة الداخلية	الجدول رقم (1 - 1)
55	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الموظفين	الجدول رقم (1 . III)

مقدمة :

توسع وكبر حجم أنشطة المؤسسات أدى إلى ضرورة تفويض السلطة ، حيث انفصلت الملكية عن التسيير، وكان لزاما على ملاك تلك المؤسسات ، والذين فوضوا سلطة تسيير مؤسساتهم لغيرهم أن يعملوا جاهدين على حماية أموالهم من الضياع وسوء التسيير ، فكانت من بين الطرق المتاحة لحماية تلك الأموال في مراقبة هؤلاء المسيرين عن طريق مقاييس وإجراءات نظام الرقابة الداخلية ، والتي تؤدي إلى الاطمئنان على سلامة وشرعية سير العمل في تلك المؤسسات بالإضافة إلى تعيين مراجعين خارجيين يعملون على تدقيق حسابات وصفات المؤسسات المذكورة .

هؤلاء المراجعون الذين وجدوا أنفسهم أمام عملية تدقيق صعبة ومعقدة جدا ، تحتاج الموارد معتبرة وقدرا كبيرا من الوقت وغير قابلة للتطبيق عمليا نظرا لكثرة الصفقات وتشعب الأعمال ، فلجأوا بدورهم إلى التركيز على نظام الرقابة الداخلية كونه المسار الذي يؤدي إلى انتاج القوائم المالية الخاصة بتلك المؤسسات وبفعل الفضائح المالية التي أصابت العديد من المؤسسات والإهيارات المالية التي أصابت العديد من الدول ، ثم إنشاء لجان وهيئات تعمل على البحث عن الأسباب التي أدت إلى تلك الفضائح والإهيارات المالية فكان ضعف إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسات هو الأسباب الرئيسية المكتشفة ، فإزداد بالتالي الاهتمام المعطى لنظام الرقابة الداخلية ، ودخل هذا النظام في محل إنشغالات المشرعين .

كل العوامل السابقة وعوامل أخرى ، أدت إلى تطور وإتساع الدور المعطى لنظام الرقابة الداخلية ، فبعد أن كان لصيقا بجانب المحاسبي فقط يعمل على محاربة الغش والأخطاء ، أصبح يحول عليه في التحكم في المؤسسات وضبط أنشطتها و الرفع من مردوديتها وتحقيق أهدافها ، والتي منها تحقيق النمو و الازدهار في أعمالها.

ونظرا لأهميته لم يبقى مفهوم الرقابة الداخلية في مجال إدارة الأعمال فقط ، بل أهتمت به الإدارة العمومية وعملت على الإستفادة منه وتوظيفه ، خصوصا وأن الدولة أيضا إزدادت أنشطتها وتوسعت مجالات تدخلها و إزداد حجم إدارتها ، ليس هذا فحسب بل إدراك الدولة تلك تقدم خدمات ذات أهمية قصوى بالنسبة للمواطنين ، هؤلاء المواطنين الذين إزدادت تطلعاتهم فيما يخص جودة الخدمات العمومية التي تقدمها إزدارات الدولة المختلفة ، وأصبحوا يطالبون بجودة أفضل فيما يخص تلك الخدمات .

ولعل من بين الإدارات الدولة الكبرى التي تقدم خدمات ذات أولوية بالنسبة للمواطنين ، الإدارات الصحية أو ما يعرف بالمؤسسات العمومية الإستشفائية ، والتي لطالما كانت من مشكل نقص جودة خدماتها في العديد من الدول النامية بما فيها الجزائر، هذه الأخيرة التي ما فتئت القيام بمشاريع الإصلاح المتعاقبة لنظام الصحي العمومي من أجل الرفع من جودة الخدمات العمومية ، التي تقدمها مؤسساتها العمومية الإستشفائية .

ولهذا فإن موضوعنا يطرح لنا الإشكالية التالية :

الإشكالية :

مامدى أثر نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية ؟

الأسئلة الفرعية :

الإجابة على الإشكالية ثم اعتماد الأسئلة الفرعية الآتية :

- ماهي العناصر التي يتم على أسبابها تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية ؟
- ماهي الأبعاد التي يمكن من خلالها تقييم مستوى جودة الخدمة ؟
- هل هناك تأثير إيجابي للبيئة الرقابية على جودة الخدمة العمومية ؟
- هل هناك تأثير إيجابي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية ؟

الفرضية الرئيسية :

- يمكن تقديم الفرضية الرئيسية التالية لإجابة أولية عن إشكالية البحث :
- يمكن لنظام الرقابة لداخلية أن يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال مكوناته المختلفة .

الفرضيات الفرعية :

- كإجابة أولية على الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات الفرعية الآتية :
- 1- يتم تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال قسم الرقابة المحاسبية و قسم الرقابة الإدارية
 - 2- هناك تأثير إيجابي قوي للبيئة الرقابية على جودة الخدمة العمومية .
 - 3- هناك تأثير إيجابي قوي لتقييم المخاطر على جودة الخدمة العمومية .
 - 4- هناك تأثير إيجابي قوي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية .

أسباب اختيار الموضوع :

تمكن الدوافع الموضوعية لإختيار الموضوع هي :

العجز الواضح للقطاع العمومي بشك عام ، و القطاع العمومي الاستشفائي على وجه الخصوصي و الحالات الكثيرة للأخطاء الطبية و عدم الفعالية التي يشهدها القطاع .
كون مواضيع الرقابة الداخلية تحظى بالإهتمام في الوقت الحالي ، مع مايقابل ذلك من قلة البحوث فيما يخص جودة الخدمة العمومية .

المنهج المتبع :

تم استعمال المنهج الوصفي و التحليلي الذين يلائمان مثل هذه الدراسات أو ذلك من أجل فهم و تحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة ، من مكونات لنظام الرقابة الداخلية و أبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية كما تم استعمال أداة الإستبانة ، وذلك بعد إختيار عينة من مصالح الإستعجلات بالمؤسسات العمومية الصحية .

صعوبات البحث :

لا يخلو أي بحث من الصعوبات و العوائق ومن بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها يمكن ذكر:
القلة النسبية للمراجع الخاصة بالرقابة الداخلية ، و الندرة الكبيرة للكتب الخاصة بالخدمة العمومية فمعظم الكتب تهتم بالمؤسسة الإقتصادية ، مما دفعنا إلى الإستعانة بعدد معتبر من المذكرات .
الصعوبة في تجميع المعلومات عن طريق المقابلة .

هيكل الدراسة :

الفصل الأول : نظام الرقابة الداخلية .

الفصل الثاني : جودة الخدمة العمومية .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية (E PSP) بعشعاشة .

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

مقدمة الفصل الأول:

تعتبر الرقابة الداخلية من الأمور التي عادت بقوة في السنوات الأخيرة ، نظرا للأهمية التي تكتسبها فيما يخص صدق القوائم المالية للمؤسسات ، كذا حماية الأصول هذه الأخيرة من الضياع والسرقة والتلف وكذا دورها في رفع مردودية المؤسسات ، لذا إهتمت بها المؤسسات الإقتصادية وكذا المنظمات المهنية كمنظمات مهنة المراجعة.

وقد خضع مفهوم الرقابة الداخلية للتطور واسع ، وتوسعت معه الأهداف التي ترمي إليها ، ومع مجيء نظرية النظم ، أصبح يوجد ما يسمى بنظام الرقابة الداخلية ، ولهذا الأخير أقسام ومكونات و إجراءات .

ومن خلال هذا الفصل سنتم محاولة التطرق لنظام الرقابة الداخلية من خلال مبحثين التاليين :

المبحث الأول : مدخل إلى الرقابة الداخلية .

المبحث الثاني : أساسيات نظام الرقابة الداخلية .

المبحث الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية .

بما أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها ، والتي تعمل على تحقيق هدف معين يمكن القول بأن الرقابة الداخلية تعتبر نظاما نظرا بما تحتويه من أجزاء كالرقابة الداخلية على المبيعات، الرقابة الداخلية على المشتريات ، على النقدية وغيرها .
ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى كل من : تعريف الرقابة الداخلية و أهدافه التي تسعى إلى تحقيقها،

التطور التاريخي لهذا النظام و أسباب الإهتمام به .

المطلب الأول : تعريف نظام الرقابة الداخلية و أهدافه .

في مطلب سيتم عرض بعض التعاريف المختارة للرقابة الداخلية كنظام في المقام الأول ، ومن ثم التطرق إلى الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام ثانيا .

1 - تعريف نظام الرقابة الداخلية :

تعريف 01 : " نظام الرقابة الداخلية هو لحظة التنظيمية و مقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية : حماية الأصول ، إختبار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية ، تشجيع العمل بكفاءة ، تشجيع الالتزام بالبيانات الإدارية.¹ وفي الحقيقة هذا التعريف مستمد من أحد التعاريف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

تعريف 02 : طبقا لنص المعيار الدولي رقم : 400 الخاص بالرقابة الداخلية : " يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات و الإجراءات التي تتبناها الإدارة في المؤسسة لمساعدة على تحقيق أغراض الإدارة ، في التأكد إلى الحد العملي المناسب من أداء الأعمال بكفاءة عالية ، بما في ذلك تفيد السياسات الإدارية ، حماية الأصول ، منع الغش و الخطأ و إكتشافه ، دقة و إكتمال السجلات و الدفاتر المحاسبية ، و إعداد معلومات مالية يمكن الإعتماد عليها وفي الوقت المناسب"² .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية :

هو سيرورة من الإجراءات و السياسات و الضوابط الموضوعة في مؤسسة ما ، نت أجل تحقيق ضمانات معقولة فيما يخص تحقيق أهداف هذه الأخيرة و المتعلقة بحماية الأصول ، دقة و إكتمال البيانات المحاسبية ، تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة ، وكذا تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية و القوانين و الأخلاق

2- أهداف الرقابة الداخلية :

1- صحة و نزاهة المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة :

¹ - محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط:2 . 2005 . ص84 .
² - فتحي رزق السوافري و آخرون ، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية . دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص12 .

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

- وتشمل المعلومات المالية و المعلومات التشغيلية سواء كانت يدوية أو مستخرجة من أجهزة الحاسب الآلي، وهذه المعلومات مفيدة للإدارة وتعتبر أساساً للقرارات ، المتخذة من قبل الإدارة .
- 2- الإلتزامات بالسياسات، الخطط ،الإجراءات،القوانين والأنظمة :
- الإدارة مسؤولة عن وضع الأنظمة والتعليمات و اللوائح ودائرة التدقيق مسؤولة عن فحص وتقييم وقياس مدى الإلتزام بالأنظمة الموضوعية و التأكد دائماً من مدى الإلتزام بتلك السياسات و الخطط و الإجراءات و القوانين ذات التأثير لها على أعمال المنشأة و التقرير عن ذلك ما إذا كانت الأنظمة سارية و فعالة و أن الإلتزام يتحقق .
- 3 - حماية الأصول و الوجودات و الممتلكات :
- وذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بفحص مدى كفاية وسائل المحافظة على الأصول و حمايتها من كافة أنواع ، الخسائر و كجزء من هذه العملية من حين لأخر يجب على المدققين التأكد من صحة وجود هذه الموجودات و الممتلكات المساهمة في هذه الخطة ، يقوم المدققون بعدد من عمليات الجرد لهذه الموجودات و الممتلكات أثناء السنة و المشاركة في أعمال الجرد السنوي .
- 4- استخدام الموارد باقتصاد وفعالية :
- حيث تعتبر كل دائرة في المنشأة مسؤولة عن وضع المعايير المناسبة لقياس مدى الاقتصاد و الفعالية في استخدام الموارد المتاحة و تحديد كفاية استخدام هذه الموارد و المساعدة في خفض التكاليف إلى حد الأدنى .
- 5- تقدير مدى تحقيق الأهداف الموجودة :
- من وضع البرامج و الأنشطة الخاصة بالتنظيم و كذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية حيث تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن وضع الأهداف و الغابات و تطوير الإجراءات الرقابية المناسبة ، و يجب على المدققين الداخليين قياس مدى تحقيقها و تمشيها مع الأهداف .³

³ - خلف عبد الله الوردات . التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 144 - 145.

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

2-أسباب الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية :

حظيت أنظمة الرقابة الداخلية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من طرق المحاسبين ، المراجعين و إدارة المؤسسة ، وقد ساعد في ذلك عدة عوامل يمكن ايجازها فيمايلي :

1/2 – تزايد نطاق وحجم المؤسسات :

أدى هذا الأمر إلى تعقيد ووشعب الهياكل التنظيمية ، وحتى يتمكن من مراقبة العمليات بفعالية ، يجب أن تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي تتوفر فيها درجة عالية من الدقة .

2/2-حاجة الإدارة إلى تفويض بعض السلطات والمسؤوليات :

تفوض الإدارة بعض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية ، خاصة في شركات المساهمة ، وهو ما أدى إلى إنفصال الملاك عن الإدارة الفعلية للمؤسسة ، هؤلاء الملاك الذين أصبحوا ممثلين في الجمعية العامة للمساهمين مسندين الإدارة إلى جزء منهم (مجلس الإدارة) ، وهذا الأخير كونه غير قادر على إدارة المؤسسة بمفرده ، يقوم بتفويض السلطات إلى إدارات المؤسسة المختلفة ، ويقوم بالرقابة على أعمالها عن طريق رسائل ، مقاييس و إجراءات الرقابة الداخلية ، التي تؤدي إلى الإطمئنان على سلامة العمل بالمؤسسة .

3/2- مسؤولية الإدارة على حماية موارد المؤسسة :

على الإدارة مسؤولية حماية الأصول من الضياع الإختلاس وسوء الاستخدام ، لذلك عليها توفير نظام رقابة داخلية سليم ، حتى تخلص نفسها من المسؤولية الترتبة عليها .

4/2-حاجة الحكومة وإدارتها إلى معلومات دقيقة :

تحتاج الدولة وهيئاتها إلى معلومات دقيقة عن المؤسسة التي تنشط في النسيج الإقتصادي الوطني ، حين تفيد هذه المعلومات في التخطيط الإقتصادي،الرقابة الحكومية و التسعير وغيرها ، ومن أجل تحضير هذه المعلومات بسرعة ودقة عند الطلب ، يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام الرقابة داخلية سليم .

5/2-تطور عملية المراجعة (التدقيق) :

لقد تحولت المراجعة من عملية كاملة تفصيلية ، إلى عملية إختبارية تعتمد على أسلوب المعاينة الإحصائية ، ونجد هذا الأسلوب يعتمد على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة المعينة .

6/2- الإزدیاد الهائل في قيمة لبيلنات و المعلومات المحاسبية :

حيث أصبح من الضروري توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات و المعلومات و التي تكون أساسا الإلتخاذ القرارات الرشيدة .

7/2- حاجة المؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة :

و بالتالي ازدياد الحاجة إلى نظم الرقابية لضمان إنجاز الخطط الموضوعية ، تحقيق النتائج المستهدفة ، و الكشف عن الإنحرافات الحادثة ، و ذلك تمهيداً لإلتخاذ الإنحرافات الحادثة ، و ذلك تمهيداً لإلتخاذ الإجراءات التصحيحية حيالها .⁴

المطلب الثاني : تطور نظام الرقابة الداخلية و أسباب اهتمام به .

سيتم تناول في المطلب ، المراحل التاريخية التي مر بها نظام الرقابة الداخلية في المقام الأول ، ثم يتم عرض بعض الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بهذا النظام .

1-لمحة عن تطور نظام الرقابة الداخلية :

الرقابة الداخلية مفهوم قديم ذو أصل محاسبي ، أصبح بعد ظهوره من الأمور الضرورية بالنسبة للمؤسسات ، و ذلك من أجل تطبيق الرقابة الدنيا على قوائمها المالية ، بغرض التحقق من عدالة وضعيتها المالية و تجنب الأخطاء و الغش ، و مع ظهوره بدأت المكاتب المختصة في المراجعة و مراقبة الميزانيات الخاصة بالمؤسسات في الظهور ، و نظر الكبر حجم المؤسسات و تطور معاملاتها ، أصبح تحليل كل الحسابات و الصفقات مهمة معقدة ، تحتاج إلى موارد معتبرة و قدرا كبيرا من الوقت ، و بالتالي أصبحت هذه العملية غير قابلة للتطبيق عمليا و قد تبين عندها أنه من الأجدر منطقياً .التحقق مباشرة من موثوقية المسار الذي أدى إلى إنتاج هذه القوائم المالية ، نظرا للمسلمة المبتدئية التي مفادها أن موثوقية المعلومة المالية تتبع موثوقية الرقابة الداخلية ، بالتالي في هذه المرحلة الأولية ، كان مفهوم الرقابة الداخلية لصيقا بالمسار المحاسبي حيث عرفت الرقابة الداخلية على أنها التنظيم العقلاني للمحاسبة و لمصلحة المحاسبة ، بهدف منع أو على الأقل إكتشاف الأخطاء و الغش في الوقت مناسب ، و يلاحظ على هذا التعريف أنه أعطى مجالا ضيقا للرقابة الداخلية يتمثل في الناحية المحاسبية، و حصر أهدافها في إكتشاف الأخطاء و الغش .

استمر الوضع هكذا إلى غاية ظهور حدث كان سببا في تطور مفهوم الرقابة الداخلية ، و ذلك الحدث هو انهيار البورصة سنة 1929 م .حيث تم انشاء عقب هذا الانهيار ما يعرف بلجنة تداول القيم المنقولة فقامت هذه الأخيرة بإعطاء معايير و قوانين جديدة تتعلق بمحتوى و طريقة عرض القوائم المالية ، و ذلك بهدف تعزيز شفافية المعلومة المالية التي تقدمها المؤسسات المسعرة في البورصة ، و نتج عن ذلك أن وسعت هذه المعايير من مجال المسؤوليات و لم تبق محصورة فقط في وظيفة المحاسبة ، بل أصبحت متعددة إلى جميع المتدخلين في المعاملات التجارية .

⁴ - مصطفى صالح سلامة ، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية ، دارالبداية ، عمان (الأردن) ، 2010 ، ص 10 - 12 .

الفصل الأول:

نظام الرقابة الداخلية .

و في سنة 1949 م، أعطى التعريف الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين توسعه حقيقية لنطاق الرقابة الداخلية ، حيث اعتبرها شاملة للخطة التنظيمية ولكل الطرق و المقاييس ، التي تسمح بضمان المحافظة على أصول المؤسسة .

و بفضل منشورات لجنة إجراءات المراجعة لسنة 1958 م ، تم الوصول إلى الفصل بين الرقابة المحاسبية التي تعني مراجعة التسجيلات المحاسبية ، و الهادفة إلى المحافظة على الأصول و موثوقية القوائم المالية من جهة ، و بين الرقابة الإدارية ذات الأصل الأنفلوسكوني و المتعلقة بمسألة التحكم في التنظيم ، والتي تكفل ضمان ملائمة المسار العملياتي من جهة أخرى .⁵

المبحث الثاني : أساسيات نظام الرقابة الداخلية .

المطلب الأول : مبادئ ومقومات نظام الرقابة الداخلية .

1- مبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية :

يرتكز نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي من شأنها أن توفر التأمين الامتداد الجيد للأفعال التسرية داخل المؤسسة ، وتتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية :

أ-الدليل المكتوب :

الوثيقة يجب أن تكون مفصلة تفصيلا دقيقا وتسترد طريقة سهلة في حالة الحاجة للاستعمال كما يجب أن تكون مخزنة ومنظمة ومن جانب آخر يجب على الوثيقة أن يتم جمعها في أربعة شروط وهي :

-أن تحرر بدون شطب و أن تكون أكثر تفصيلا .

-أن تكون ممضية من طرف المسؤول .

-أن تحتوي على التاريخ .

ب- التخزين السريع :

تخزين العمليات الحسابية بسرعة أي لا يتم تركها ، فينتج عن ذلك تراكم في العمليات وكذلك يجب أن تكون معالجة .

ج- تقسيم العمل و الرقابة التبادلية :

ويقصد به تقسيم الأعمال على أفراد المجموعة وقيامهم بالرقابة المتبادلة فيما بينهم أثناء قيامهم بالأعمال المكلفين بها

د-التخصيص و الرقابة الشخصية :

أن يكون الشخص مؤهل و أكثر تخصص في منصب العمل أي أن يكون دراية كافية عن المؤسسة .

⁵ - ابراهيم صبيحات ، نظام الرقابة الداخلية بالقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ،مراجعة وتدقيق ، المدرسة العليا للتجارة ، 2014 ص 2 - 3 .

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

هـ- وضع الاعلام لمعالجة المعلومات :

يتم معالجة المعلومات و المعطيات أليا بطريقة سهلة و سريعة مما يسهل وصولها لمتخذي القرار.⁶

2- مقومات نظام الرقابة الداخلية :

إن وجود نظام الرقوي للرقابة يعتمد على كل من النموذج الإداري و المحاسبي الفعال الذي يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوظيفة الحقيقية للمؤسسة من جهة و يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى .

1/2- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية :

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي :⁷

أ - هيكل تنظيمي كفاء :

ويعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء الأساسي الذي يقوم عليه نظام الرقابة الفعال خاصة إذا اتسم تحديد لمسؤوليات فيه بالدقة و الوضوح .

ومن أجل أن يكون الهيكل التنظيمي كفاء لابد أن يراعي تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات و المسؤوليات استغلال الادارات أي اللامركزية في اتخاذ القرارات .⁸

ب- كفاءة الأفراد :

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافه لا يقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم ولكن يجب أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموظفين ورؤساء الإدارات العاملين بالمؤسسات ذات درجة عالية من الكفاءة و وضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية و تدريبهم .

ج- مستويات و معايير أداء سليمة :

يستلزم وجود هيكل تنظيمي كفاء و عمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية توفر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين . وذلك في محاولة المقارنة الأداء المخطط له مع الأداء المحقق و تحديد الانحرافات و معرفة الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الأخيرة .

يعتبر وجود مجموعة من السياسيات و الاجراءات بقصد توفير الحماية الكاملة لأصول المؤسسة و منع تسربها أو اختلاسها كما يهدف إلى ضمان صحة البيانات للتقارير المالية و المحاسبية من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبه الإداري .

⁶ - غاشوش عاية و لقصير مريم ، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011 ، ص 23 .
⁷ - براهيم بلال ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة عينة من المراجعين الداخليين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، 2015 ص 3 .
⁸ - غاشوش عائدة و لقصير مريم ، مرجع سبق ذكره ص 23 .

الفصل الأول:

نظام الرقابة الداخلية .

ه- قسم المراجعة الداخلية :

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم تنظيم اداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم أو مصلحة المراجعة الداخلية و الذي مهمته التأكد من تطبيق كافة الاجراءات و السياسات و اللوائح الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة ، كما يعمل هذا القسم على التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام الحسائي و كذلك التأكد من عدم وجود أي تلاعب أو مخالفات ، وبصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية في التأكد من تطبيق و انجاز مهام نظام الرقابة الداخلية .

1/2-المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية :

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الدعائم المقومات المحاسبية والمالية بحيث تتمثل في العناصر التالية :⁹

أ- نظام محاسبي سليم :

يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من أبرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية بحيث يعتمد هذا الأخير على مجموعة من السياسات وهي :

الدورة المستندية : يتطلب تحقيق نظام رقابة داخلية جيد وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة كونها تشمل المصدر الأساسي للقيود و أدلة الإثبات و بالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية و الشكلية .

المجموعة الدفترية :

وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسة و نشاطها تستلزم مراعاة التكامل و النواحي القانونية و الشكلية .

الدليل المحاسبي :

ويعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات اجتمالية لها أهميتها في مجال التحليل و المقارنة اللازمة لأعراض الرقابة.

ب- الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة :

تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في ضبط و انجاز الأعمال و تزايد أهمية استخدام الحاسوب في انجاز العديد من العمليات خلال الدورة المحاسبية و تحليل البيانات و المعلومات سواء بفرض و إعدادها أو الإفصاح عنها .

⁹ - براهيم بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

الفصل الأول:
نظام الرقابة الداخلية .

ج - الجرد الفعلي للأصول :

تتميز بعض عناصر الأصول المملوكة للمؤسسة بإمكانية جردها الفعلي مثل : النقدية التي بحوزة المؤسسة ومعظم الاستثمارات من الآلات و سيارات و أراضي و مباني و أثاث ، فعلية الجرد هذه تسمح بعملية الرقابة عن طريق مقارنة ما هو مسجل في السجلات المحاسبية مع ما هو موجود فعلا .

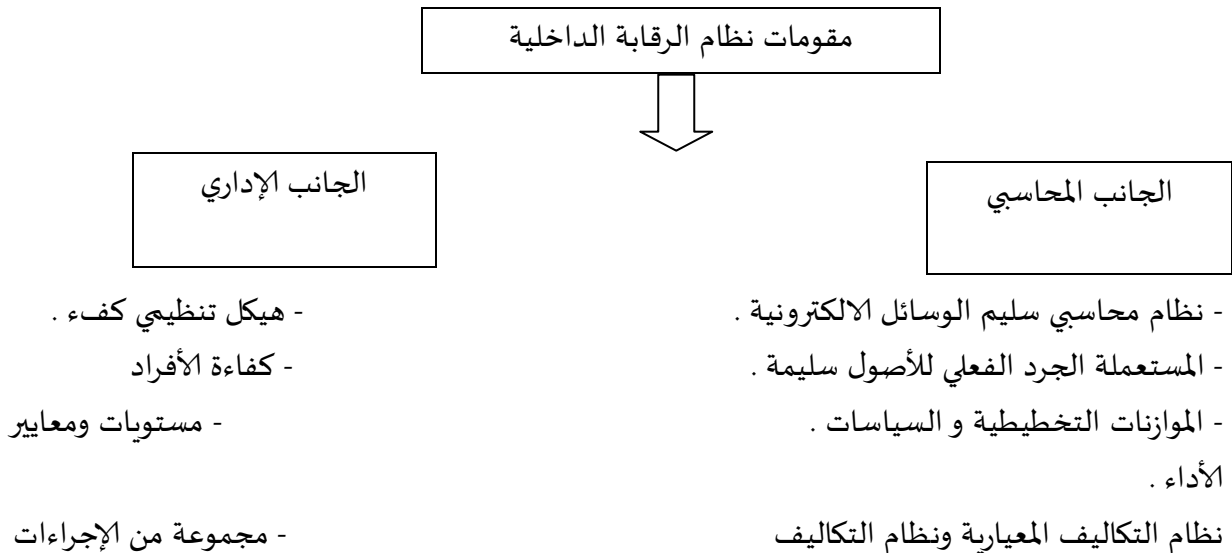
د-الموازنات التخطيطية :

يتمثل الدور الرقابي للموازنات في اجراء المقارنة بين الاهداف المخططة و النتائجالفعلية وبيات أسباب الانحرافات المحاولة تفاديها ،وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات تحديد دقيق للتنظيم و أهدافه ووظائفه ، وكذلك تحديد السلطة والمسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معيير عملية دقيقة .

ه-نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة :

التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا كما يجب أن تكون عملية تكلفه وحدة المنتج خلال فترة المقبلة ، ويتم تحديدها عادة بإستخدام الأساليب العلمية ، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات كما تمكنها من الكشف عن عناصر الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها ، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناء على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي يتم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط و الرقابة .¹⁰

الشكل رقم (1 - 1) : مقومات نظام الرقابة الداخلية .



¹⁰ - بلال براهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 - 19 .

الفصل الأول:
نظام الرقابة الداخلية .

- قسم المراجعة

على أساس الأنشطة .
الداخلية .

المصدر: من إنجاز الطلبة بناء على المعلومات المقدمة في الصفحة 18.

المطلب الثاني : إجراءات ومكونات نظام الرقابة الداخلية .

1/- إجراءات نظام الرقابة الداخلية :

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة وتمثل أساسا في كل من الإجراءات التنظيمية والإدارية ، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة .

1/1- الاجراءات التنظيمية والإدارية :

تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة ، فنجد فيها إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الإختصاصات وتقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن رقابة على كل الموظفين داخل المؤسسة واجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واجراءات حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض

الفصل الأول:

نظام الرقابة الداخلية .

إجراءات معنية لانتقاء العاملين ، وضبط الخطوات الواجب اتباعها لإعداد و القيام بعملية معنية ، بحيث لا يترك لأي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول وبالتالي يمكن إظهار هذه الإجراءات في مجموعة من نقاط وهي :

أ - تحديد الاختصاصات :

إن تحقيق أهداف المؤسسة يكون حتما عبر تظاهر الجهد داخل أجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها فعند الوقوف على هيكلها التنظيمي يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديريات الموجودة بما لا يسم بالتضارب بين الاختصاصات فكل مديرية لها اختصاصاتها الخاصة بها .

ب - تقسيم العمل :

إن التقسيم الملائم للعمل بدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة ويمنع من تداخل وتضارب مهامها ، كما أنه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء ، الغش و التلاعب داخل المؤسسة .

ج - توزيع المسؤوليات :

يقوم هذا الاجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليا للموظفين من أجل تحديد تبعية الإهمال و الاخطاء ، وعملية تحديد المسؤوليات بشكل واضح وبين تمكن كل موظف من معرفة حدود عمله و مسؤولياته و التزاماته تجاهها ، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال ، وهذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة مرتكب الخطأ وعدم استطاعته الهرب منه ومن جهة .

د- إعطاء تعليمات صريحة :

يشمل هذا الاجراء على الجانب التنظيمي في المؤسسة ، وينبغي أن تكون التعليمات صريحة من المسؤول داخل المديرية أو المصلحة إلى منفذها ، فالصراحة والوضوح في التعليمات تمكن من فهم التعليمات وتنفيذها على أحسن وجه ، ولكي تكون هذه التعليمات صريحة ويستطيع المنفذ تطبيقها يجب أن تتميز بالوضوح القيم واحترام السلم التسلسلي للوظائف .¹¹

هـ- مراقبة الموظفين ورفع مستوى كفاءة أدائهم :

يجب وضع بعض الترتيبات اللازمة للتأكد من أن الموظفين مؤهلين ويتمتعون بالقدرات التي تناسب مسؤولياتهم ، كالتدريب ودوران التناوب و التقييم الدوري ، لأن السير الجيد لأي نظام رقابي يرتبط بالضرورة بكفاءة ونزاهة و استقامة الموظفين ، لذا تعتبر الكفاءة والمميزات الفردية من أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند وضع أي نظام .¹²

1/2- الاجراءات المحاسبية :

¹¹ - محمد التهامي طواهر مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري التطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2006 ، ص 105 - 107 .

¹² - محمد التهامي طواهر مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

الفصل الأول:

نظام الرقابة الداخلية .

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال لذلك يجب من إجراءات معنية تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي مثل : التسجيل الفوري للعمليات، التأكد من صحة المستندات ،إجراء مطابقتات دورية ، القيام بجرد مفاجئ وعدم إشترك موظف في مراقبة عمل قام به .

أ- التسجيل الفوري للعمليات :

يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب ، ويجب أن يقوم هذا الأخير بتسجيل العمليات بعد حدوثها مباشرة ، من أجل تفادي تراكم المستندات وضيائها ،والسرعة التي تصاحب الدقة في التسجيل تزيد من سرعة ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها هذا التسجيل المحاسبي .

ب-التأكد من صحة المستندات :

المستندات هي مجموعة من البيانات المعبرة عن العمليات التي قامت بها المؤسسة ، و يجب مراعاة بعض المبادئ عند تصميمها ، بحيث يجب أن تتميز ب:
البساطة ، التي تساعد على استخدامها وتوضيح خطوات سيرها .

ج-إجراءات المطابقة الدورية :

تعتبر المطابقة الدورية من أهم الاجراءات التي تفرض على العمل المحاسبي داخل المؤسسة تقريبية من الواقع لأن العمل المحاسبي يعتمد أساسا على المستندات الداخلية والخارجية والتي هي موضوع المراجعة المستندية ، ويمكن أن تكون هذه المستندات غير صحيحة مما يؤثر سلبا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي أي القوائم و التقارير المالية الختامية ،وهذا جاءت نظام الرقابة الداخلية للكشف عن ذلك عن طريق إجراء مقاربات الدورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات و الحقيقة المتمثلة أساسا في الواقع ، كالمقارنة مثلا بين ماتم تسجيله في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك من مقبوضات و مدفوعات وما تم على مستوى البنك فعلا ، ثم إعطاء إمكانية البحث عن الانحرافات وتسويتها قبل اعداد القوائم والتقارير المالية الختامية.¹³

د- عدم إشترك موظف في مراقبة عمله :

وجب على الرقابة الداخلية سن اجراء يقضي بعدم إشراك موظف في مراقبة عمله داخل نظام المعلومات المحاسبي ، فعند حدوث أي خطأ من المحاسب عن جهة للطرف والقواعد المحاسبية فهذا الأخير لا يستطيع كشف خطأه ، و كذلك إذا احدث تلاعب فالمحاسب يخطيه كونه صدر منه ، وبالتالي وضع هذا الأجراء للقضاء على هذه الإشكالية.¹⁴

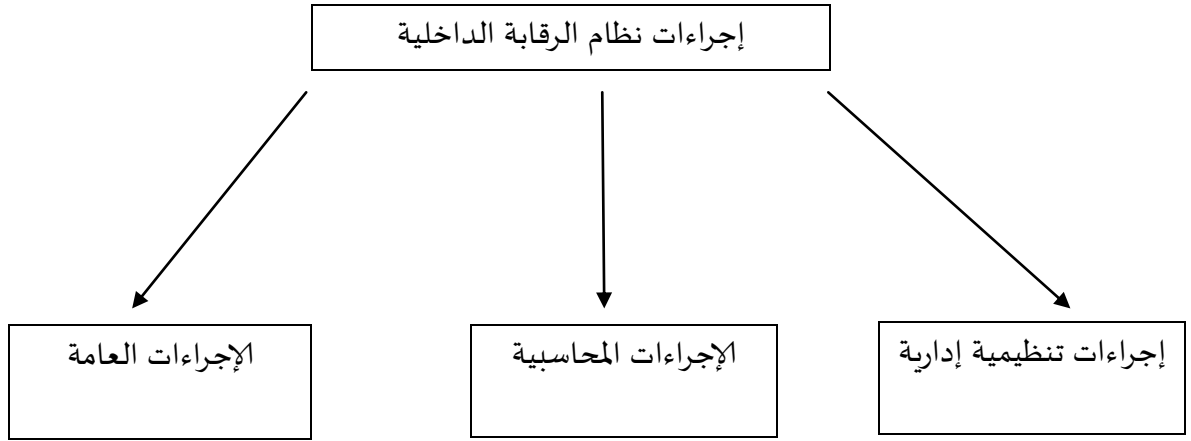
¹³ - خلف عبد الله الوردات ، مرجع سبق ذكره ص 139 .

¹⁴ - خلف عبد الله الوردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 .

الفصل الأول:
نظام الرقابة الداخلية .

3/1- الاجراءات العامة :

- وهي الاجراءات المتمة للإجراءات السابقة وتتمثل :
- التأمين على ممتلكات المؤسسة من جميع الأخطاء التي قد نتعرض لها سواء كانت طبيعية كالكوارث الجوية أو بفعل فاعل كالسرقة .
 - التأمين ضد خيانة الأمانة وهذا فيما يخص الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية أو مختمى التسيير المادي للبضائع و التثبيلات و الأوراق المالية .
 - وضع نظام سليم للرقابة على البريد الصادر و الوارد .
 - استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة ، كتوقيع الشبكات و التصرف في النقدية لتوفير وضمان الحماية الكافية¹⁵ .
- الشكل رقم (1- 2) : إجراءات نظام الرقابة الداخلية .



- التأمين على
- التأمين ضد
- الرقابة
- التسجيل الفوري للعمليات .
- التأكد من صحة المستندات .
- إجراء المطابقات الدورية .
- عدم إشراك موظف في مراقبة عمله .
- تحديد الإختصاصات .
- تقسيم العمل .
- حماية الأمانة .
- توزيع المسؤوليات .
- إ إعطاء تعليمات صريحة .
- رفع كفاءة ومستوى الموظفين .

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على ما سبق ذكره .

2- مكونات نظام الرقابة الداخلية :

¹⁵ - محمد التهامي طواهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

الفصل الأول:

نظام الرقابة الداخلية .

لنظام الرقابة خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض لتشكل إطار متكامل لهذه الأخيرة ، ثم وضعها من قبل لجنة حماية المنظمات كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وقد تم بناءها اعتمادا على أسلوب الإدارة في تسيير المعلومات تكامل عملياتها ، وتمثل هذه المكونات في : البيئة الرقابية ، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية ، المعلومات والاتصال إضافة إلى التوجيه والمتابعة .

2/1- بيئة الرقابة :

تعتبر البيئة الرقابية كقاعدة للمكونات الأخرى ، وعدم وجود هذا العنصر الهام يكون حتما سببا في عدم فعالية هذا النظام حتى ولو كانت باقي المكونات قوية ، وتحديد هذه البيئة بموافقة الأفراد المسؤولين عن نظام الرقابة الداخلية ، كما تمثل الرقابة الداخلية إنعكاسا لقوة الكفاءة والأخلاقيات لدى المسؤولين عنها .

وهناك عوامل كثيرة تؤثر على بيئة الرقابة من أهمها :

- نزاهة الإدارة والمواطنين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها .
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة ما يسمح لهم بالقيام بواجباتهم إضافة إلى فهم تطوير تطبيق أنظمة رقابة فعالة .
- فلسفة الإدارة وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد إطار للإدارة للتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف المؤسسة .
- أسلوب إدارة المؤسسة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات .
- السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات الوظيف والتدريب .
- علاقة المالكين بالمؤسسة وعلاقة أصحاب المصالح بها .

2/2- تقييم المخاطر :

يسمح نظام الرقابة الداخلية بتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة سواء من المؤثرات الداخلية أو الخارجية ، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للمؤسسة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة بتحقيق الأهداف وذلك من أجل التعرف على أثارها من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها .

2/3- الأنشطة الرقابية :

تعرف الأنشطة الرقابية على أنها السياسات والاجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة على سبيل المثال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتناول المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة.¹⁶

¹⁶ - عطاء الله أحمد سويلم الحسبان ، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية ، دار الراية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 42 .

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

لذلك فإن أنشطة الرقابة سواء ضمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو الأنظمة اليدوية لها متنوعة ويتم تطبيقها عند مختلف المسؤوليات التنظيمية أو الوظيفية ، وعادة ما تعرف على أنها سياسات و إجراءات تخص مايلي :

- مراجعة الأداء .
- معالجة المعلومات .
- تحديد وفصل الواجبات .
- الرقابة الفعلية .

2/4-المعلومات والإتصال :

يضمن هذا العنصر تحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وكيفية الحصول عليها وتحويلها من أنظمة معالجة المعلومات إلى أنظمة إعداد التقارير المساهمة في بلوغ أهداف المؤسسة مع ضرورة توفير قنوات الإتصال المفتوحة بين مختلف أنواع الإدارات وأولئك المكلفين بالرقابة .

ومن أجل تقييم عملية الإعلام والإتصال داخل المؤسسة يتوجب الإجابة على عدة أسئلة منها :

- هل تصل المعلومات في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها؟
- هل المعلومات المحصل عليها تمكن المسؤولين من تقييم أداء المؤسسة ؟
- هل يتم توضيح المهام والمسؤوليات بشكل جيد ؟
- هل يوجد أدوات تنذرتنبه بوجود أمور غير موافقة ؟

2/5- التوجيه و التابعه :

تتعلق أنشطة التوجيه و المراقبة بالتقدير المستمر أو التقدير عبر فترات لجودة نظام الرقابة الداخلية الذي تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ظل التصميم الموضوع لها وتحديد إمكانية تعديلها لتواكب التغيرات الحاصلة في الظروف المحيطة¹⁷.

¹⁷ - عطا الله أحمد سويلم الحسيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

الفصل الأول:
نظام الرقابة الداخلية .

ويمكن تلخيص هذه المكونات في الجدول الموالي :

جدول رقم (1 - 1) : مكونات الرقابة الداخلية .

عناصر نظام الرقابة الداخلية	وصف مكونات الرقابة الداخلية	مكونات نظام الرقابة الداخلية
القيم الأخلاقية و النزاهة الإلتزام بالكفاءات ، فلسفة الإدارة ونمط التشغيل ، تحديد السلطات و المسؤوليات ، سياسة المواد البشرية .	السياسات و الإجراءات و الإتجاه العام و الإدارة العليا و أصحاب الوحدة الإقتصادية المرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية و أهميتها .	بيئة الرقابة
عملية تحديد المخاطر . تحديد العوامل التي تؤثر على المخاطر امكانية حدوث المخاطر ، قرار إدارة المخاطر .	تحديد وتحليل الإدارة للمخاطر التي بإمكانها التأثير في اعداد القوائم المالية طبقا للإطار الدول المراجعة .	تقدير المخاطر
أنواع الأنشطة الرقابية . الفصل الكافي في الواجبات . الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة السجلات و المستندات الكافية الرقابة المادية على الأصول .	الإجراءات والسياسات التي تصنعها الإدارة للوفاء بأهداف الأغراض التقرير المالي .	الأنشطة الرقابية
-أهداف المراجعة المرتبطة بالتبويب التوقيت الترحيل وتلخيص العمليات .	الطرق المستخدمة للتحديد وتجميع وتسجيل عمليات المؤسسة والقير عنها .	المعلومات والإتصال
متابعة الإلتزام بنظام الرقابة الداخلية	-التقييم المستمر و الدوري للإدارة كل فاعلية لتصميم و تشغيل نظام الرقابة الداخلية لتحديد مواقع الضعف .	التوجيه والمتابعة

المصدر: برايج بلال ، مرجع سبق ذكره ص 14 .

الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية .

خاتمة الفصل الأول :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أبرز النظم التي تقوم عليها أية مؤسسة بإختلاف نشاطها وذلك لكونه النظام المسؤول عن تنظيم وتصحيح وتوجيه مختلف عملياتها وذلك لضمان حماية أصول وممتلكات المؤسسة إضافة إلى التأكد من صحة نظام معلوماتها وعملياتها المختلفة ومعرفة مدى إلتزام موظفي المؤسسة بالسياسات و القوانين والتعليمات الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة .

ويلعب نظام الرقابة أهمية بالغة في تسهيل وصول المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بإختلاف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو المؤسسات الخدمتية عامة بما فيها تلك المقدمة للخدمة العمومية ، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية .

مقدمة الفصل الثاني:

إزدادت الأهمية المعطاة لقطاع الخدمات في السنوات الأخيرة و أصبحت الدول تركز من أي وقت مضى ، وحين التطرق لقطاع الخدمات ، لابد من الحديث عن تلك الخدمات التي تمس كافة أفراد المجتمع ، والتي تتولى الدولة عن طريق مراقبتها القيام بها وهو ما يعرف بالخدمات العمومية .

ومع تطور المفاهيم الخاصة بإدارة الأعمال ، ظهر ما يسمى والذي بتفتته لحكومات ونادت به، وأصبح المواطنون يبحثون عن الجودة في الخدمات التي تقدمها هذه الحكومات ، مما إستوجب على هذه الحكومات أن تعمل على تحسين جودة خدماتها بشتى الطرق ولعل من بين الطرق و الوسائل في ذلك هو نظام الرقابة الداخلية،والذي ثم تناوله في الفصل الأول ومن خلال هذا الفصل ،سيتم إبراز ما يمكن أن يقدمه هذا النظام من خلال ادواته المختلفة من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية.

وقد تم اعتماد التقسيم التالي :

المبحث الأول: الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: تقييم الخدمة العمومية .

المبحث الأول : الخدمة العمومية .

تعتبر الخدمة العمومية ضرورية بالنسبة للأفراد المجتمع ، ونظرا لأهميتها وخصوصيتها ، تتولى الدولة تأديتها وتقديمها لهؤلاء الأفراد عن طريق مرافقتها المختلفة ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وخصائص الخدمة العمومية .

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الخدمة العمومية .

يتم من خلال هذا المطلب تناول تعريف وخصائص الخدمة العمومية .

1- مفهوم الخدمة العمومية :

تعريف 01: حسب هذا القانوني " الخدمة العمومية كل نشاط يجب أن يكون أداؤه مضمونا ، منظما ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذا النشاط أمر ضروري لتحقيق تنمية والترابط الإجتماعي بالإضافة إلى أنه ذو طبيعة تجعله لا يتحقق بصفة كاملة ، إلا بفعل تدخل قوة الحاكمين"¹⁸

تعريف 02: وفقا للقانون الإداري الفرنسي " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ، ويتطلب توفيرها أن تحترم القانون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹⁹

تعريف 03: تعريف الخبراء الادارة العمومية الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتوفير رفاهية ، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب ، والالتزام في منح توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك ، الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"²⁰

¹⁸- المرسي السيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية و التطبيق) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004 ، ص 29 .
¹⁹- العربي بوعمامة و صليحة رقاد ، الاتصال العمومي و الادارة الإلكترونية ، رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 09 ، ديسمبر ، 2014 ، ص 40 .
²⁰- صليحة رقاد ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007 / 208 ، ص 4-5 .

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية .

ومن خلال تعاريف السابقة يتمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها : كل نشاط تقوم به أو تشرف عليه الهيئات العمومية للدولة ، بهدف وتحقيق منفعة عامة ، وبالترزم في أدائه بمبدأ المساواة ، الاستمرارية و التكيف .

2/ -خصائص الخدمة العمومية :

كأي خدمة تتصف الخدمة العمومية بالمواصفات التالية :

1/2- عدم الملموسية :

تعتبر عدم الملموسية ، من أهم الخصائص التي تفرق بين السلعة المادية و الخدمة و توضيح هذه الخاصية ان الخدمة ليس لها كيان مادي ، كما أنها تفقد متلقى الخدمة القدرة على إصدار قرارات و أحكاما بناء على تقييم محسوس ، ومن خلال لمسها أو تذوقها ، أو شمها أو رؤيتها عند حصولها عليها "

2/2-التلازمية :

وتعني الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها ، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها ، كما هو الحال في الخدمات الطبية " .

2/3-التباين :

تتصف الخدمة العمومية بعدم التجانس وصعوبة التنميط وتعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على التنميط الخدمات خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح فببساطة يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون الخدمات متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها ، ويصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما سيكون عليه الخدمات المتقدمة .

2/4-الفنائية (عدم قابلية للتخزين) :

الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين ، فلا يمكن الاحتفاظ بها لفترة من الزمن ، وهذا راجع لعدم ملموسيتها لذا فإن مؤسسات الخدمة خصوصا في القطاع الخاص ، تلحق بها خسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها ، فوجود أسرة فارغة في فندق يشكل خسارة بإعتبارها طاقات معطلة ،والجدير بالذكر أن هذه الخاصية لاتشكل أية مشكلة إذ كان الطلب مستمرا ، إلا أن التباين في الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات .²¹

21 - عثمانى فؤاد ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة العمومية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2015 -2016 ص 45 .

الفصل الثاني:
جودة الخدمة العمومية .

- ولتحقيق من آثار هذه الخاصية ، تلجأ المؤسسات المتطورة إلى بعض الإجراءات المتمثلة في الآتي :
- تشكيل قوة عمل مؤقتة عند مواجهة التصاعد في الطلب .
 - استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى طلب .
 - تطوير أساليب الخدمات المشتركة .
 - إضافة منشآت الأغراض التوسع المستقبلي .
 - التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايدته إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل .
 - الاستخدام المكثف لاستراتيجيات المزيج الترويجي لتحقيق الانتظام في الطلب "
- 5/2-عدم انتقال الملكية :

تمثل هذه الخاصية صفة واضحة ، تميز بين الانتاج السلعي والانتاج الخدمي وذلك أن متلقى الخدمة له الحق فقط في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها .²²

22 - عثمان فؤاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

المطلب الثاني : مبادئ الخدمة العمومية .

للخدمة العمومية ثلاث مبادئ أساسية ينبغي على القائمين بتقديمها ، احترامها ، وسيتم التطرق إلى هذه المبادئ من خلال هذا المطلب .

1-مبدأ الاستمرارية الخدمة العمومية :

بعد هذا المبدأ من صنع الفضاء الإداري الفرنسي ، حيث ينص على ضرورة تقديم الخدمة العمومية من دون انقطاع ، فيجب ضمان تقديم الخدمة العمومية بصورة مستمرة ومنظمة ، إلا في حالة العطل الرسمية وحالة القوة القاهرة ويعد العلامة الفرنسي " رولان " rolland أقل من استخلص هذا المبدأ من أحكام مجلس الدولة الفرنسي وقد تناوله بالشرح والتحليل .

فتقديم الخدمة العمومية بصفة مطردة ومستمرة أمر ضروري ، بإعتبار هذا النوع من الخدمات يلبي حاجات أساسية للأفراد ، فلا يمكن أن يقال بأن الخدمة العمومية خفت الهدف من وجودها ، إذا ما تمت تلبية تلك الحاجات بصفة وقتية ، وكل نحو منقطع وغير منتظم ، وبيان ذلك هو كون الناس يرتبون أمور حياتهم المعيشية على أساس استمرار تقديم الخدمة العمومية ويظهر ذلك بوضوح في الخدمات الجوهرية مثل : خدمات توريد المياه ، وخدمات التوريد بالكهرباء وخدمات النقل بالسكك الحديدية والصحة وغيرها . ويترتب على هذا المبدأ استمرارية الخدمة العمومية عدة نتائج منها تنظيم الاضراب ، تنظيم الاستقالة الموظفين العموميين ، نظرية الموظف الفعلي ، نظرية الظروف الطارئة وقاعدة عدم الحجز على أموال المرفق العمومي .

2- مبدأ المساواة :

مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون و التشريعات ، التابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789 م .

ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر إذا تعلق الأمر بمصلحة خدماتية تمتاز بالإحتكار ، كقطاع البريد للاتصالات و قطاع البنوك و التأمينات لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة

ويشمل مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية فئتين :

1-فئة المستعملين .

2-فئة غير المستعملين .

1/2-مساواة المستعملين :

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه : ضرورة أن تشتغل المرفق العمومي في نفس الظروف والشروط تجاه كافة المستعملين بلا تمييز ، فليس مرفق عمومي من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.²³

وكان استعمال مصطلح المساواة في بدايته محدودا فقد كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد، دون دراسة لحاجات مختلف قطاعات المستعملين ، حيث اعتبر أنذاك أنه من غير اللائق اقتراح خدمات متنوعة حسب حاجات كل قطاع ، ولكن بعد ذلك أصبح بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر توسعا ، إذ أصبحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الإعتبار من قبل الإدارة ، بفرض تكييف عرضها معهم بدون أي التواء أو تحرير.

وهذا يعني معالجة الوضعيات المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة ومن هنا تؤخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموضوعية في المواقف ، لتتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف ، ولا يسمح في أي حال من الأحوال عمل تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة .

بعد ذلك أصبح بالإمكان المرور من المفهوم الإنتاجي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي نفسها للجميع ، إلى مفهوم التسويقي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي مصدر المساواة .

ولذلك فإن تقييم السوق إلى قطاعات ، لهم بعد متعارضا مع مهمة ورسالة المرفق العمومي بل بالعكس ، أصبح يسمح لهذا القطاع بتكريس وتجسيد " المساواة في المعالجة " على أساس أكثر صلابة وأكثر عدالة .

من جهة أخرى فإن الملاحظ هو أن هذا المبدأ أول ما صدر كان يخص فئة الزبائن فقط ، ولكن اليوم اتسع مجال تطبيقه ليشمل المعنيين كل الإداريين ، سواء كانوا يساهمون في تسيير المرفق العمومي أو يدخلون مباشرة في اتصال معه موضوعين على قدم المساواة فيما يخص الحقوق والواجبات ومن هنا لم تعد المساواة تعني الزبائن فقط .

2/2- مساواة غير المستعملين :

يتوسع " مبدأ المساواة " ليشمل أيضا أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط المرفق العمومي ومن هنا أصبحت اليوم قاعدة " مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية " قاعدة قديمة وتقليدية ، وعرض بقاعدة ومعادلة أكثر اتساعا ، "مبدأ الخدمات العمومية " والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية .

وهذا يعني كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم فس إتصال مع المرافق العمومية دون أن تكون لهم صفة المستعمل ، إضافة إلى كل من يتعاون مع المرافق العمومية (موردون أو منتجون) ، الذين لأجل حمايتهم من أي تحيز أو تمييز إداري وسع هذا المفهوم

3/-مبدأ ملائمة :

²³ - عائشة واله ، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2010/2011 ، ص 6 .

الفصل الثاني:

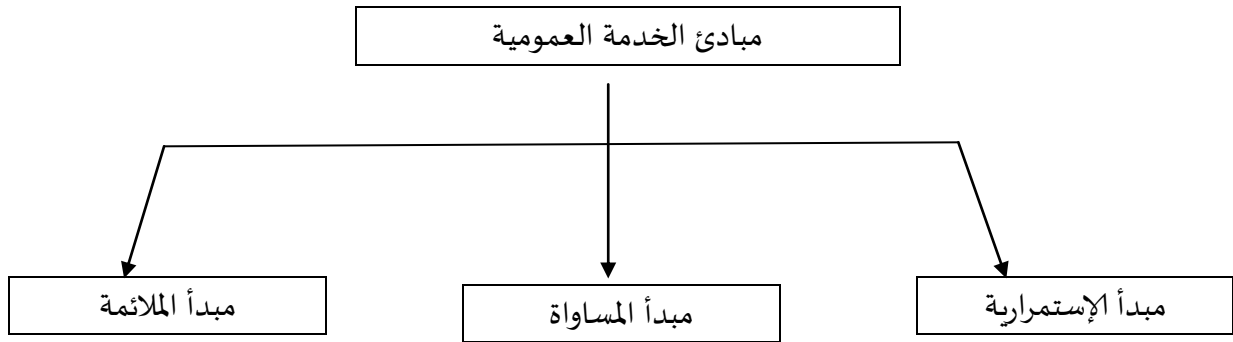
جودة الخدمة العمومية .

يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والإنسجام مع رغبات الجمهور فإن تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فيجب على الخدمة العمومية أن تتلاءم ويجب على المرفق العمومي أن ينسجم وذلك بتحسين جودة وكمية أدائه ولذلك اعتبر " مبدأ الملائمة " كأساس " مبدأ الاستمرارية " وفي الحقيقة ، معرفة حاجات الجمهور ليست بالأمر الهين ، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن بل بطلب مجموع الجمهور بأكمله وهذا ما يجعل المسألة أكثر تعقيدا .²⁴

فحسب أي معيار يتم الحكم على التطور حاجات الجمهور ؟

فبعض المرافق العمومية على نفسها أمام هذه الصعوبة ، وقد تعتبر نفسها أنها الوحيدة القادرة على تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه ، حيث لا تلجأ للجمهور من أجل معرفة انطباعه حول الخدمة العمومية ، وهذا يتعلق الأمر أكثر بالمرافق العمومية ذات الطابع الإداري .
في حين أن مرافق عمومية أخرى وخاصة منها ذات الطابع الصناعي و التجاري ، تعتمد على دراسة السوق وتطلب من الجمهور التعبير عن حاجاته والأداء باقتراحاته فيما يخص التحسينات الممكنة من وجهة نظرة ، ولكن مع ذلك فإن طرق الكشف عن حاجات الجمهور مازال متأخرة في ميدان الحاجات العامة ، مما يشكل عرقلة أمام تحقيق هذا المبدأ .²⁵

الشكل رقم (II -1): مبادئ الخدمة العمومية .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على ما سبق ذكره ص7.

2- أنظمة الخدمة العمومية :

يمكن تقسيم أنظمة الخدمة العمومية ، كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين : نظام الخدمة العمومية المفتوحة ونظام الخدمة العمومية المغلقة .
أ-نظام الخدمة العمومية المفتوحة :

²⁴ - عائشة واله ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .
²⁵ - عائشة واله ، المرجع سبق ذكره ، ص 7 .

يظهر نظام الخدمة العمومية المفتوحة من خلال اختصار عمل الإدارة العمومية في تحديد الوظائف اللازمة و توظيفها ، زمن تم تحديد طرق إختيار أفضل المرشحين لشغلها و القيام بتعيينهم ، وفي هذا النظام لا يقع على عاتق الإدارة عبء إعداد أو تدريب الموظفين ، إذ تعتبر هذه المهمة مسؤولية الموظف نفسه ، كما لا تلتزم الإدارة ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى ، وفي حال توفرت فيه الشروط لشغل الوظيفة الأعلى ، فما عليه إلا لتقدم للمنافسة ، كما أن الوظيفة العمومية في هذا النظام مؤقتة وليس لها صفة الدوام و الإستقرار و الموظف الذي يعين فيها يرتبط مصيره بصير وظيفة بالذات ، فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة فقد الموظف عمله .²⁶

ولهذا النظام حسناته و سيئاته ، فهو من ناحية سهل ومرن ، ولكنه من ناحية أخرى صعب التطبيق في الدول النامية ، إضافة إلى أنه نظام مادي يقوم على الاستغلال و الصراع و المنافسة بين القطاعين العام والخاص ، ويتميز نظام الخدمة العمومية المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في :

1-البساطة :

يظهر ذلك من خلال :

- لا تبذل المؤسسة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم اعداد أنفسهم وتحمل نفقات هذا الإعداد .
- لامتسؤولية على الإدارة عن تدريب الموظفين أثناء العمل سواء بدورات تدريبية أو تغييرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه) حيث تتمثل مسؤوليات المؤسسة وفق نظام الخدمة العمومية المفتوحة في الآتي :

-تصنيف الوظائف وتقويمها والابقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام
- تقديم دراسات حول الرواتب ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة و التأكد من مدى استقطاب هذا الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة .

2- مرونة النظام :

ترجم من خلال حرية الإدارة في التخلي عن الوظائف و إلغاء تلك التي لم تعد الحاجة إليها قائمة ، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث على وظيفة أخرى ، تتناسب مع ميوله ، استعداداته أو تضمن له عائدا أكبر .

3-إقتصادية النظام :

تتبع إقتصادية النظام من الإعتبارات التالية :

-التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل ، كما تملك الإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى وبذلك نتجنب الإدارة الالتزامات الاعداد و التدريب .
-عنصر الانفتاح على المجتمع ، وعدم تمييز العاملين الحكوميين على العاملين في القطاعات الأخرى .

²⁶ - منى زكريا محمود ، سياسات الإختيار للخدمة العامة ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة معهد الإدارة العامة ، و الحكم الاتحادي ، جامعة الخرطوم ، السودان ، ماي 2010 ، ص 25-26 .

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العمومية ، فتمكن في كون العمل بالمؤسسات العمومية يتطلب نظام معين، وذهنية خاصة ، ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاع الخاص ، إضافة إلى إفتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات تقوم بإعداد موظفين مؤهلين وتضمن توفيرهم للمؤسسة العمومية وبالتالي :

هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور ، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام ، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات .²⁷

ب-نظام الخدمة العمومية المغلقة (المقلدة):

تعتبر الوظيفة العمومية تحت نظام الخدمة العمومية المغلقة ، سلكا أو مهنة يلتحق بها الموظف عند بداية حياته العملية ، وينقطع لها مبدئي مدى الحياة و إلى حين إحالته على التقاعد ، وتميز الوظيفة في النظام المغلق بعدة خصائص ، وأهمها إعداد الموظفين وتدريبهم لكي يكونوا أكثر تأهيلا لممارسة وظائفهم من جهة و كذلك تدريبهم أثناء العمل لزيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم من جهة أخرى ، إضافة إلى إعتبار الوظيفة العمومية سلكا أو مهنة قائمة بذاتها ، يبدأ بها الموظف حياته ثم يتدرج إلى أعلى ، كما أم مصير الموظف ليس متوقفا على الوظيفة التي يشغلها ، فإذا ما ألغيت الوظيفة نقل إلى وظيفة أخرى ، فالوظيفة في هذا المقام تتضمن الديمومة والاستمرار .

ويرتكز نظام الخدمة العمومية على محورين هما :

1-قانون الموظفين :

هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف الموظفين في المؤسسات الحكومية ، والتي تجعلهم يتميزون عن العاملين في القطاعات الأخرى ، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين المعاملة المالية ، الإجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة كما يحدد أيضا كل المسؤوليات و الواجبات العامة لكل موظف ، ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية .

2-حياة وظيفية متميزة :

إذا كان الفرد يلتحق في النظام المفتوح للخدمة العمومية ، من أجل شغل وظيفة محددة فإن التوظيف في النظام المقلد يتم من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل معين استنادا إلى العديد من الاعتبارات

²⁷ - منى زكريا محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المؤسسة وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة .

أهم مميزات نظام الخدمة العمومية المقفلة بمايلي :

- امكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجارب مع الإدارة وتفهم أهدافها .
- رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي شعور والالتزام بالمصلحة العامة .
- تدريب الإدارة و إعداد للموظفين يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية ، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل : سوق العمل ، نظام التعليم السائد .

أما عيوب هذا النظام فيمكن إجمالها في الآتي :

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات ، مما يضفي التعقيد على الهياكل الادارية .
- إشكالات قياس إنتاجية الموظف ، ومقارنتها مع إنتاجية العامل في القطاع الخاص .
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول الاشكالية و القضاء على عناصر التجديد و الابتكار ، مع اشكالات الرواتب وامكانية استقطابها للكفاءات و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.²⁸

المبحث الثاني : تقييم الخدمة العمومية .

تعتبر الجودة من المفاهيم التي طورتها إدارة الأعمال ، ونظرا لأهمية هذا المفهوم فقد كانت هناك محاولات من أجل نقل مبادئه وأسس الإدارة العمومية ومن خلال هذا المبحثين ، سيتم التطرق إلى جودة الخدمة العمومية .

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية .

تتعلق الجودة بالمنتج والذي قد يكون سلعة أو خدمة ، وقبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة العمومية يكون من اللائق التطرق إلى تعريف الجودة .

مفهوم الجودة : تعددت تعاريف مصطلح الجودة نذكر مايلي :

- تعريف 01 : عرفها جوزيف جوران على أنها " مدى ملائمة المنتج للاستخدام "
- تعريف 02 : عرفت الجمعية الفرنسية للمعاييرية الجودة على أنها "قابلية المنتج لإشباع رغبات المستعملين " .
- تعريف 03 : عرفت المنظمة العالمية للمعايير (ISO) الجودة على أنها " قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على إشباع الحاجات .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها " قدرة مجموعة من الخصائص التي يتصف بها منتج معين على اشباع حاجيات الزبون وفق تطلعاته وأكثر .

²⁸ - منى زكريا محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

الفصل الثاني:
جودة الخدمة العمومية .

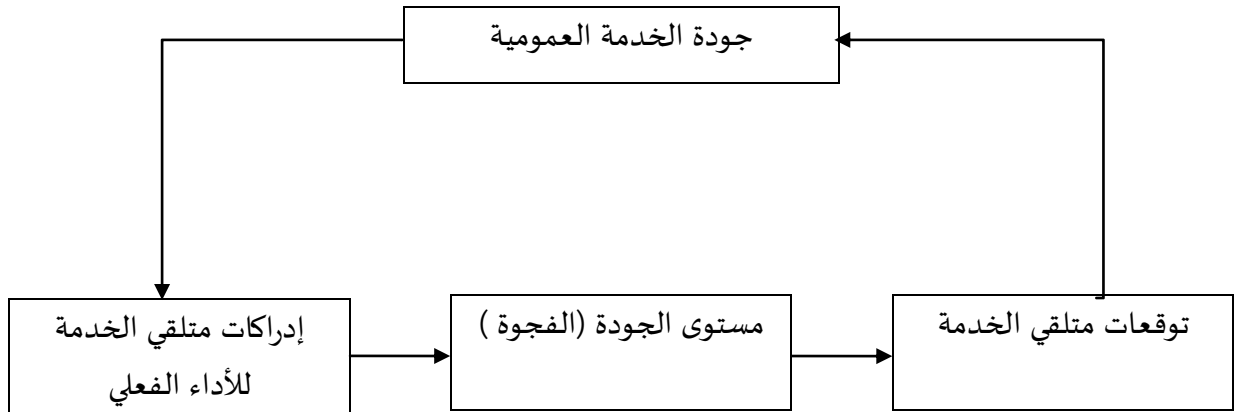
2- مفهوم جودة الخدمة العمومية :

يمكن اعتبار أن الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت الجودة الخدمة :

- **تعريف 01 :** عرف خضير كاظم حمود الخدمة على أنها " تقديم نوعية عالية ، وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة منافسين الآخرين .²⁹
- **تعريف 02 :** عرفت جودة الخدمة أيضا على أنها " تلك الجودة التي يشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية .³⁰
- **تعريف 03 :** وعرفت أيضا على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة .³¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها " قدرة مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة العمومية على ارضاء تطلعات متلقي الخدمة وإشباع حاجاته ورغباته .³² ويمكن التعبير عن مفهوم جودة الخدمة العمومية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (II - 2) : مفهوم جودة الخدمة العمومية .



²⁹ - محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 15 .

³⁰ - محمود حسين الوادي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص 19 .

³¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 26 .

³² - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، المرجع سبق ذكره ، ص 26 .

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

المطلب الثاني : مستويات و أبعاد جودة الخدمة العمومية .

يمكن القول بأن مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية هي نفسها مستويات وأبعاد جودة الخدمة بشكل عام لذا سيتم عرض مايلي :

1. مستويات جودة الخدمة العمومية :

قدم (parouraman) سنة 1985 خمسة مستويات لجودة الخدمة العمومية وهي :

أ- الجودة المتوقعة :

وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته وإتصاله بالأخرين .

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة :

وتمثل مدى إدراك مؤسسة الخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة بالموصفات التي أدركتها لتكون في المستوى الذي يرض هذا الأخير .

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 .

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

د- الجودة الفعلية المقدمة لمتلقي الخدمة :

وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المؤسسة ، وهي تتوقف بلاشك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في نفس المؤسسة من عامل لآخر ، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل .

هـ- الجودة المدركة :

وهي تقدير جودة الخدمة من طرف متلقيها .³³

2- أبعاد جودة الخدمة العمومية :

يمكن اعتبار أن أبعاد جودة الخدمة العمومية هي نفسها أبعاد جودة الخدمة بشكل عام ، وقد تعددت محاولات الكتاب لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة ، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد وقد يرجع ذلك إلى حداثة مفهوم جودة الخدمة فقبل عام 1985 لم يكن هناك سوى عدد محدود من الدراسات التي تناولت مفاهيم جودة الخدمة وأبعادها .

وقد توصل الباحثان سنة 1982 (Lehtiuen .v . & Lehtien.j) إلى أن الجودة في قطاع الخدمات

تنقسم إلى قسمين وتشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

-جودة الأداء (جودة العمليات) :

أي الطريقة التي ينم بها تقديم الخدمة و التي يتم الحكم عليها من طرف متلقي الخدمة أثناء تأدية الخدمة.³⁴

- جودة المخرجات :

هي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة ، أي التي يحكم عليها متلقي الخدمة بعد أداء الخدمة فعليا .

أما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة حسبها فهي :

-الجودة المادية :

وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة ، كالمعدات والتجهيزات والأنبية .

-جودة المؤسسة :

وتتعلق بصورة المؤسسة أي انطباع ومواقف المتلقين للخدمة عن المؤسسة

الجودة التفاعلية :

وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين في المؤسسة و المتلقين للخدمة ، أو تنشأ من تفاعل المتلقين

للخدمة فيما بينهم .

وهذه النتائج نتفق مع ما توصل إليه (Gronroos ، 1984) ، وهو أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على

جودة الخدمات ، وهي كالتالي :

³³ - نجاح بولودان ، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية ، الملتقى الدولي حول : إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، يومي 10-11 ماي 2010 ، ص 12 .

³⁴ - ياقوتة سمارة ، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نفود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة المدية الجزائر 2013 / 2014 ص 73 .

1/2-البعد الفني (الجودة الفنية) :

والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإستجابة عن السؤال التالي : ما الذي يتم تقديمه لمتلقي الخدمة ؟ وهذا البعد يرتكز على الناتج النهائي الذي يتلقاه متلقي الخدمة من مقدم الخدمة، والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق متلقي الخدمة نفسه .

2/2-البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية) :

تتمثل في طريقة و أسلوب تقديم الخدمة لكتلقها ، والتي ترتبط أساسا بالتفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة و متلقها ، ويمكن الإستدال عليها بالسؤال التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟

3/2-الصورة الذهنية :

وهي الصورة التي تعكس إنطباعات المتلقين للخدمة و آرائهم حول المؤسسة ، وتتكون هذه الصورة الذهنية لديهم إنطلاقا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة حول المؤسسة المتعامل معها .

وقد توصل كلا من (Zeithaml and parrsuraman and berry 1985) إلى أن الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم و إدراكاتهم و بالتالي الحكم على جودة الخدمة العمومية لتشمل عشرة أبعاد رئيسية وهي كمايلي :

-الإعتمادية :

وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن من الاعتماد عليها ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فمتلقي الخدمة يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت و الأداء ، كما وعده من قبل ، بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها .³⁵

الاستجابة :

وتشير إلى مبادرة مقدم الخدمة إلى التقرب من المتلقين لها لمساعدتهم وتلبية احتياجاتهم والرد على استفساراتهم بصفة تلقائية ، والاستجابة بسرعة وتقديم خدمة فورية لهم .

-القدرة و المهارة في أداء الخدمة :

ويعني هذا البعد امتلاك مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للمتلقين لها، ويتضمن هذا البعد مايلي :

- ✓ معارف ومهارات موظفي المكاتب الأمامية .
- ✓ معارف ومهارات موظفي الجهاز التنظيمي .
- ✓ قدرة المؤسسة على إنجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل .

35 - ياقوتة سمارة ، المرجع سبق ذكره ، ص 73-74 .

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

-سهولة الوصول إلى الخدمة :

وتعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان و المكان مع ما يرغب فيه متلقيها ،وبأن يحصل هذا الأخير على الخدمة دون انتظارها طويلا ، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل متلقي الخدمة في المؤسسة الخدمة من أجل الحصول عليها وكذلك ملائمة موقع مؤسسة الخدمة وملائمة ساعات العمل وتوفير العدد الكافي من منافذ الخدمة التي تكون قادرة على تلبية الطلب .

-التعاطف مع متلقي الخدمة (اللباقة) :

يعني توافر اللباقة و التأدب في شخص مقدم الخدمة ،وكذلك الكياسة و المودة و الصداقة مع المتلقين للخدمة ، حتى تبقى علاقات جيدة يسودها الاحترام مع هؤلاء مما يؤدي إلى سهولة الاتصال معهم ، و تفهمهم والعناية معهم .

الاتصال :

يقصد بهذا البعد أن يعمل موظفو المؤسسة على جعل المتلقي للخدمة على علم دوما بخصائص الخدمة و كيفية الحصول عليها عن طريق مخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها ، وتعديل هذه اللغة حسب مستوى كل متلقي .

ويتضمن هذا البعد مايلي :

✓ شرح الخدمة لمتلقيها .

✓ توضيح تكلفة الخدمة .

✓ توضيح المفاضلة بين الخدمة و التكلفة .

✓ طمأنة المتلقي على امكانية حل مشكلة ما .

-المصداقية :

وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الادارة للمتلقين لخدماتها ، فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة .³⁶

-الأمان :

ويعني هذا البعد خلو الخدمة و المخاطر و الشك ، وقد أطلق عليه تامر البكري تسمية التأكيد ، ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة و قدرة و ثقة في تقديم الخدمة ، ويتضمن هذا البعد مايلي :

✓ الأمن المادي و الأمن المالي .

✓ المحافظة على سيرة التعاملات متلقي الخدمة مع المؤسسة .

-درجة فهم أو معرفة متلقي الخدمة :

ويشير مظهر موظفي مقدم الخدمة والأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم احتياجات المتلقين و تزويدهم بالرعاية وعناية .

³⁶ - باقوتة سمارة ، المرجع سبق ذكره ، ص 74-75.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية .

-التسهيلات المادية :

وتشمل مظهر موظفي مقدم الخدمة والأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة .
وتجدر الإشارة إلى الباحثين (Patasuraman , Zethaml & Berry) أدركوا بأن هذه الأبعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض ، لذلك قاموا باختصاها في خمسة أبعاد وهذه الأبعاد هي :

1-النواحي المادية الملموسة :

وتشمل المرافق و المعدات وكذا مظهر العاملين .

2-الاعتمادية :

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة التي تم الوعد بها بشكل دقيق ويمكن الاعتماد عليه .

3-الاستجابة :

وتعني الرغبة في مساعدة متلقي الخدمة وتقديم خدمة فورية له .

4-الأمان :

وهو ما يجب أن يتصف به العاملون من معرفة ولباقة وقدرتهم على خلق الثقة والإطمئنان لدى متلقي الخدمة .

5-التعاطف :

ويعني هذا البعد درجة الإهتمام والرعاية الشخصية إتجاه متلقي الخدمة .³⁷

3/نماذج الجودة الخدمة العمومية :

1-نموذج الفجوة :

يسمى هذا النموذج بنموذج SERVQUA ظهر في الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Zeithaml and parrsuraman and berry) وذلك بغية استخدامه في تحليل مصادر و مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها .

³⁷ - ياقوتة سمارة ، المرجع سبق ذكره ، ص 76.

الفصل الثاني:

جودة الخدمة العمومية .

ويعتمد هذا النموذج على مقارنة توقعات المتلقين فيما يخص الخدمة وإدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الادراكات ، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: جودة الخدمة - الإدراك - التوقعات .

تقاس جودة الخدمة وفق هذا النموذج على النحو التالي :

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية) فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية ، وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من طرف المتلقي لها .

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية و بالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يرغب فيها متلقي الخدمة .

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية .

ويبقى هذا النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية :

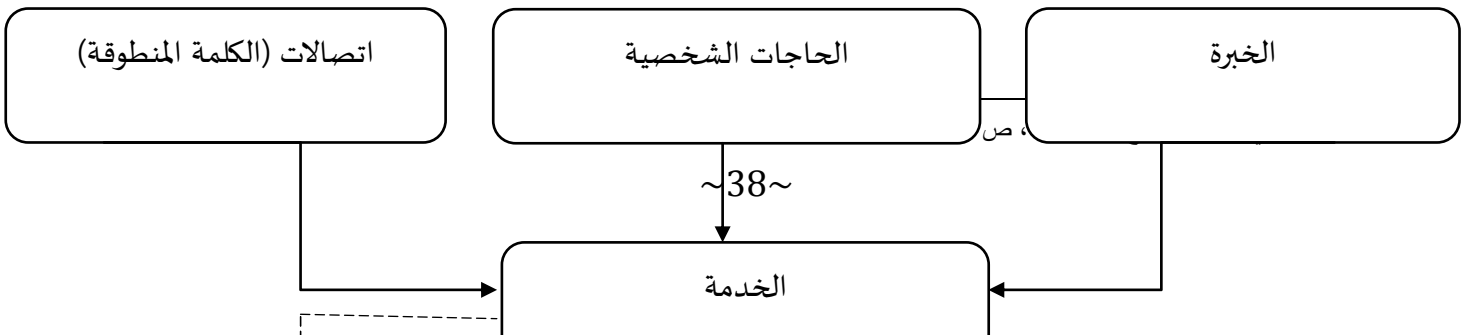
- أن المتلقين للخدمة قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة .

- أن المتلقين للخدمة قادرون على التمييز بين توقعات وادراكات الحقيقية لمستوى الفعلي التي حصلوا عليها

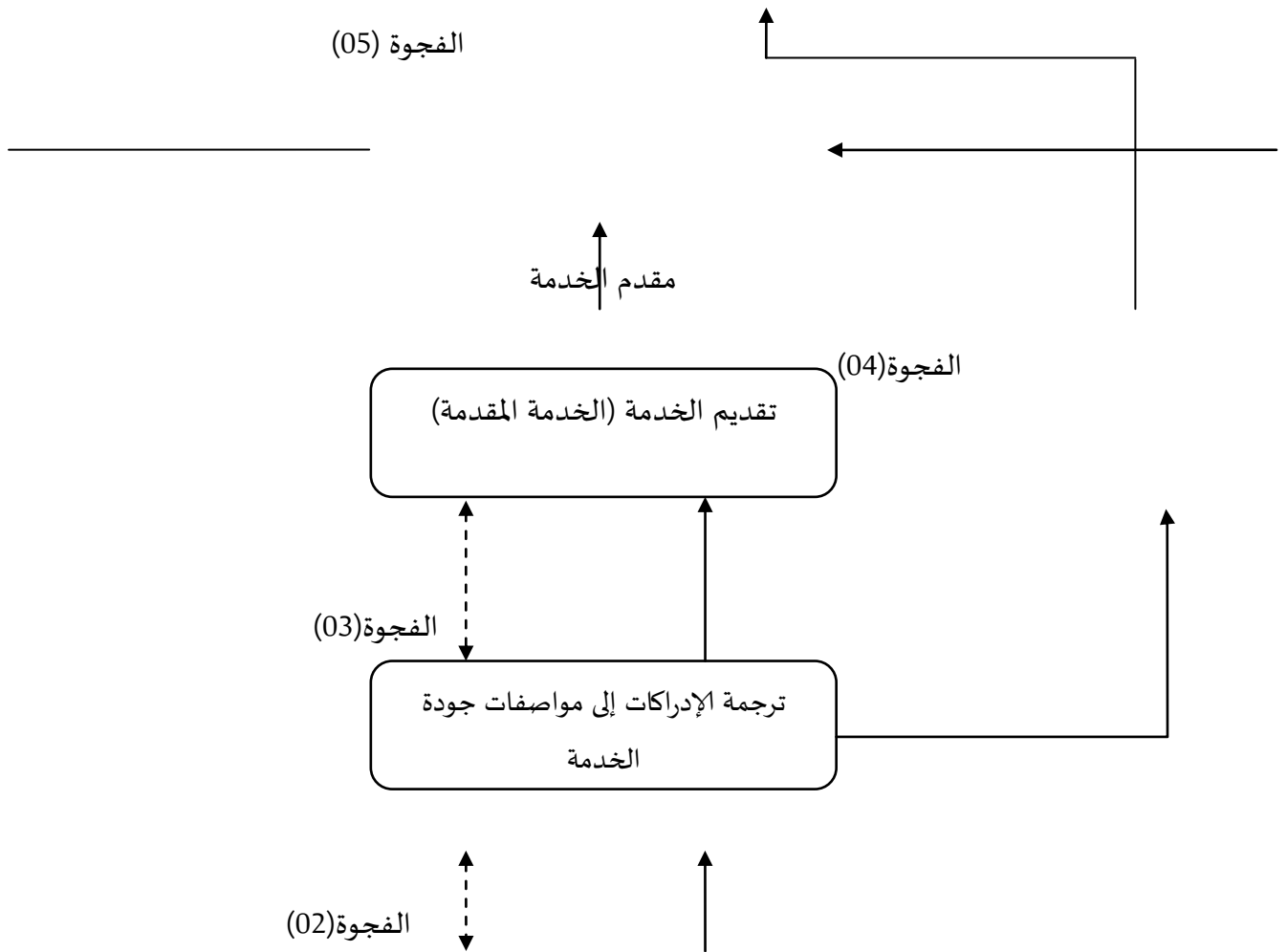
- وجود 22 عبارة (سؤال) تبني عليها 05 أبعاد أساسية وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات ، يمكنها أن تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ، والتي تظهر من خلال الشكل التالي :³⁸

الشكل رقم (II-3) : نموذج الفجوة .

متلقي الخدمة



الفصل الثاني:
جودة الخدمة العمومية .



المصدر: Bernard Averous et Daniel Averous ; Mesurer et Manager de service ; 2éme édition ;
Edition Insep consulting ;paris ; 2004 ;p :132.

يبرز من خلال الشكل أعلاه أن الجزء العلوي منه يتعلق بمتلقي الخدمة بينما الجزء السفلي منه
في تتعلق بمقدم الخدمة ، أما شرح الفجوات فهو كالتالي :

الفصل الثاني:
جودة الخدمة العمومية .

1-الفجوة الأولى :

وهي ناتجة عن الاختلاف بين ما يرغبه متلقي الخدمة وبين ماتعتقده الإدارة كما يرغب فيه متلقيها ، وسبب هذه الفجوة هو النقص في فهم إدارة المؤسسة المتلقين لخدماتها أو سوء تفسير حاجاتهم ورغباتهم .

2-الفجوة الثانية :

هي ناتجة عن الاختلاف بين ماتعتقده الإدارة عن رغبات متلقي الخدمة وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة ، ويلاحظ أن هذه الفجوة ماهي إلا نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات المتلقين ، إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة .

3-الفجوة الثالثة :

وتنتج بسبب الاختلافات بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل ، وبين مواصفات الجودة المحددة ، يعني عدم قدرة المؤسسة على إنتاج الخدمة ، وفقا لمواصفات ومعدلات الأداء المحددة ، و وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي المؤسسة ، أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الإعتماد على تكنولوجيا متقدمة .

4-الفجوة الخامسة :

وهي ناتجة عن الإختلاف بين الخدمة المؤداة و المتوقعة وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد .

5-الفجوة الرابعة :

وتنتج عن الإختلافين الخدمة المقدمة فعلا ، وبين ما تم الترويج عنه بخصوصها أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية ، لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة ، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات وبين التسويق الخارجي للمؤسسة³⁹ .

39 - عثمانى فواد ، المرجع سبق ذكره ، ص 70 .

2/- نموذج الأداء الفعلي :

أدت الانتقادات الموجهة لنموذج SERVQUAL إلى توصل الباحثين (Joyloret cronin) في عام 1992 إلى نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يعرف بـ " SERVPERF " ، حيث يعتمد هذا النموذج على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، بإعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال إتجاهات المتلقين للخدمة ، ويمكن التعبير عن ذلك بمعادلة التالية : جودة الخدمة = الأداء الفعلي .

يقوم نموذج SERVQPERF ، على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويرتكز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بملتقي الخدمة فقط ، ذلك أن الجودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لادراكات السابقة للمتلقين للخدمة وخبراتهم وتجاربهم في التعامل مع المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي لها وضمن هذا الإطار يتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف متلقي الخدمة ، إعتد الباحثان في هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة والعبارات 22 التي يتكون منها نموذج SERVQUAL ، وعلى نفس المقياس ، مقياس ليكرات : المكون من خمس درجات ، كما يرى أصحاب هذا النموذج أنه يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام ، مقارنة بنموذج SERVQUAL ، كما يمتاز بمصداقية وواقعية أكثر ، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة ، في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة ، وليست فقط بإدراكات متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة.⁴⁰

⁴⁰ - عثمانى فؤاد ، المرجع سبق ذكره ، ص 71.

الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية .

خاتمة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم معرفة أن الخدمة العمومية ، هي ذلك النشاط الذي تقوم به الدولة عن طريق مرافقها العمومية ، من أجل إشباع الحاجات العامة لمواطنيها ولا بد أن تحترم ثلاثة مبادئ حين تقديم تلك الخدمة ، مبدأ المساواة ، مبدأ الاستمرارية و مبدأ ملائمة ، ومعنى هذا الأخير أن تتغير الخدمة العمومية تبعاً لتغير حاجات ورغبات جمهور المنتفعين .

وتم من خلال هذا الفصل أيضاً معرفة ، بأن جودة الخدمة العمومية هي نفسها جودة الخدمات الأخرى بشكل عام ، كما رأينا بأن لجودة الخدمات عدة أبعاد ، إجتهد الباحثون في صياغتها ، وقد تم اختصارها من طرف هؤلاء في خمسة أبعاد رئيسية هي : الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف ، كما أن هناك نموذجان مشهوران لقياس جودة الخدمات : نموذج الفجوة ونموذج الأداء الفعلي .

مقدمة الفصل الثالث :

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع حاولنا التوفيق بين الجانب النظري و ما هو موجود في الواقع واخترنا القيام بالتريص في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمودي عبدالقادر" و لمعرفة اثر و دور نظام الرقابة في المؤسسة ومدى فعاليتها في تحسين جودة الخدمة العمومية وإسقاطه على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرقنا في :
المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية .
المبحث الثاني : اختيار فرضية الدراسة في المؤسسة الاستشفائية .

للصحة الجوارية.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية .

حيث سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على المؤسسة من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة بالتطرق الى نبذة والتعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الاستشفائية "حمودي عبدالقادر" (E.P.S.A)

1-نبذة عن المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان تحد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة متسلسلة فيما يأتي :

- الوقاية العلاج القاعدي .
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .
- وتكلف على الخصوص بما يأتي :
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .
- المساهمة في تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

2-التعريف بالمؤسسة :

يقع مستشفى حمودي عبد القادر في الشمال الشرقي لولاية مستغانم وتبعد حوالي 80 كلم عن الولاية بمنطقة عشعاشة كانت تابعة لمستشفى سيدي علي لكن سنة 2008 بدأت المؤسسة العمل لوحدها و بإستقلاليتها من طرف الوالي .

الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة :

- الاسم الكامل : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشهيد حمودي عبدالقادر - عشعاشة .
- الاسم المختصر : (م.ع.ص.ج.ع) – (E.P.S.A)
- رأس المال وطبيعة نشاطها :

ليس للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة رأس مال لأنها تتمتع بالاستقلال المالي تحت وصاية الدولة وتحدد النفقات المادية والمالية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

أما فيما يخص طبيعة نشاطها : خدماتي وإداري لأنها تقدم خدمات صحية لكافة المواطنين .

للصحة الجوارية.

3-الإطار القانوني للمؤسسة (دفترا الشروط):

لا يوجد للمؤسسة دفترا للشروط تعتمد عليه ولكن مكتب الصفقات العمومية الذي يقوم بوضع دفترا شروط للممولين.

أما فيما يخص الإطار القانوني فالمؤسسة تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها تسييرها ويكون الموظفين خاضعين لهذا القانون الأساسي التابع لوزارة الصحة

- آليات الاتصال بالمؤسسة :
- العنوان العادي: المؤسسة العمومية الاستشفائية – حمودي عبدالقادر – طريق يمانى عبدالقادر- مستغانم
- رقم الهاتف : 045240257

للصحة الجوارية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة الاستشفائية

1- الهيكل التنظيمي والموارد البشرية :

- عدد العمال والموظفين الإجمالي: 235 موظف وعامل
- عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات التالية :
- جنس العمال والموظفين :

- ذكور: 145

- إناث : 90

أ- الشهادات العلمية والكفاءات :

- 20 شهادات دكتوراه - 04 شهادات تخصص الطب العام - 21 شهادة جراحة الأسنان
- 08 شهادة معاهد الشبه الطبي - 162 شهادة صيدلية - 02 شهادة علم النفس العيادي
- 02- شهادة ليسانس - 07 شهادة مهندس الدولة ثانوي ومتوسط - 01 شهادة تقني سامي .

ب - نوعية التوظيف :

- عامل دائم 211 .

- عامل مؤقت متقاعد 24 ينقسم الى :

- عامل متعاقد محدد المدة بالتوقيت الكامل 10

- عامل متعاقد محدد المدة بالتوقيت الجزئي 05 ساعات (14)

ج - المناصب والمهام أو المسؤولية :

تنقسم المناصب في المؤسسة الاستشفائية الى مصالح إدارية :

عدد المناصب التقني الاستشفائي حوالي 768 ، أما مناصب المصالح الإدارية عامل كتقدير، أما فيما يخص المهام والمسؤولية فهي كالتالي :

2- المصالح الإدارية :

مدير فرعي : الاتصال الداخلي والخارجي التنسيق مع المديريات الفرعية ، تقسم تنظم المهام رؤساء

المكاتب

رئيس مكتب : ترتيب الأرشيف المكتب ، تأطير الأعوان، تحفيز المستخدمين

1/2- مصالح التقني الاستشفائية :

1- رئيس وحدة : السهر على الانضباط داخل المؤسسة السهر على سن تسيير الوحدة المكلف بها

2- رئيس مصلحة : اقتراح في كل بداية سنة للمجلس الطبي للمؤسسة برامج نشاط المصلحة بغرض

تحسين العلاج والبحث و التأطير على مستوى المصلحة

3- إطار الشبه الطبي : تنظيم الخدمات العلاجية والسهر على استقبال وراحة المريض، مراقبة عمل الفرق

الشبه الطبي

للصحة الجوارية.

4- النشاطات الشبه الطبية : المشاركة في دراسة المسائل المتعلقة بتكثيف التقنيات الجديدة بالتعاون مع إطارات شبه الطبي.

3-المخططات العامة و الجزئية للهيكل التنظيمي :

المؤسسات العمومية الاستشفائية ،الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

❖ المديرية الفرعية للمالية والوسائل

❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية

❖ المديرية الفرعية للمصالح الصحية

❖ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة

1/3-تتضمن المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكنتين (02) :

❖ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

❖ مكتب للتكوين

2/3-تتضمن المديرية الفرعية للمصالح المالية والوسائل على ثلاث (03) مكاتب :

❖ مكتب الميزانية والمحاسبة

❖ مكتب الصفقات العمومية

❖ مكتب الوسائل العامة والهيكل .

3/3-تتضمن المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاث (03) مكاتب :

❖ مكتب القبول (الدخول)

❖ مكتب التعاقد وحساب التكاليف

❖ مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها .

4/3-تتضمن المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة على مكنتين (02):

❖ مكتب صيانة التجهيزات الطبية

❖ مكتب صيانة تجهيزات المراقبة

4- وظائف كل قسم من الأقسام في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي :

1/4-مجلس الإدارة :

الهيئة التداولية مشكل من منتخبين مجلس أطباء وشبه طبيين ممارسين لاسيما رؤساء المصالح يمثل عن السلطة الوصاية المحلية وغالبا الجمعيات المعتمدة في المنطقة والتي لها علاقة بعمل المؤسسة ممثل عن مصالح المالية التي تقع في دائرة اختصاصها مهام مجلس الإدارة :

- قيام باجتماع في الدورة العادية كل ستة أشهر وكل ما دعت إلى قيام دورات استثنائية

للصحة الجوارية.

- اتخاذ القرارات في شكل مداولات والتي تشمل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشتط المؤسسة لاسيما برامج التكوين، النظام الداخلي للمؤسسة وغيرها .
- المصادقة على المشاريع الاستثمارية في مجال الصحة ومخطط تنظيم المصالح الطبية .

2/4-المدير :

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها ومن مهامه حسب المادة 20: المدير المسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .

- هو الأمر بالصرف في المؤسسة
- تحفيز مشاريع الميزانيات التقديرية وبعض الحسابات للمؤسسة
- يتبع مداولات مجلس الإدارة
- يرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين له

3/4-المجلس الطبي :

- يهتم بالتنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية
- يتكفل بالبرامج والمشاريع المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها
- برامج الصحة والسكان
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية
- إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها
- يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولاسيما مصالحي العلاج والوقتية

5 - مهام مكتب الإعلام والاتصال :

- إلصاق مختلف جداول المناوبة في لوحات الإشهار الخاصة
- توزيع مختلف التعليمات الوزارية للمستخدمين
- توزيع مختلف المذكرات المصلحة
- إعداد بطاقات التعريف بمناسبة الأعياد تحضيراً للأيام العالمية والوطنية
- تحرير الدعوات لمختلف اللقاءات الدورية والاجتماعات

6-مكتب التنظيم :

يقوم بمهام المدير في حالة غيابه أي استقبال الملفات وانتظار مناقشتها مع المدير لاحقاً كذلك اهتمام بملفات النقابة .

للصحة الجوارية.

1/6-السكرتارية :

- مهامها استقبال الاتصالات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى المدير .
- 7-المديرية الفرعية للمالية والوسائل : مهامها تحت مراقبة المدير .
- 1- تقوم بإعداد قبل كل 31 ماي من كل سنة حساب سنوي لتسيير الموارد
- 2- إعداد توقعات الميزانية وتقديم تقرير في هذا الخصوص يقوم بإعداد جميع الوثائق الخاصة بالمحاسبة و بإعداد الحالة المالية لكل ثلاثي من كل سنة
- 3- مسؤول عن تسيير المخازن واخذ حسابات التسيير (سجل دخول الموارد و خروجها و بطاقة التخزين) ولها ثلاث مكاتب:

1/7-مهام مكتب المالية والمحاسبة :

- يعتبر هذا المكتب كمكتب استشاري للمدير و المدير الفرعي للمالية و الوسائل
- تقديم الوضعية المالية التي تبين حالة المؤسسة وهذا من اجل اتخاذ القرارات اللازمة
- إقامة صلة مباشرة على أمين الخزينة (محاسب المؤسسة) من اجل المتابعة المالية للمؤسسة
- 2/7- مهام مكتب الصفقات :
- يعتبر الأرضية التي تنفذ منها مختلف المعاملات المالية التي تخص للمؤسسة .
- القيام بجميع النشاطات الصحية وغيرها على أحسن وجه وغيرها دون تأخير أو تهاون وهذا لضمان ديمومة .واستمرارية المؤسسة.
- القيام بإجراءات الصفقة العمومية.
- الإشهار عن طريق الصحافة والمؤسسات العمومية.
- 3/7-مكتب الوسائل العامة والهيكل :

- يقوم بمتابعة جميع وسائل و هيكل المؤسسة المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- مسؤول شخصيا تسيير جميع المستخدمين ويضع تحت تصرف جميع المصالح الوسائل البشرية الضرورية لتسييرها
- إعداد المخطط السنوي تسيير الموارد البشرية وتنفيذه وإعداد بطاقات التهانى بمناسبة الأعياد تحضير للأيام العالمية والوطنية
- الأجور والعلاوات المختلفة .
- متابعة النزاعات المختلفة .

8-مديرية الفرعية للموارد البشرية :

1/8- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات :

- 1- ضبط القوائم الإحصائية (الاسمية) للموظفين باختلاف أسلاكهم و أوضاعهم إزاء إدارة المؤسسة
- 2- تسيير مختلف القضايا الداخلية كانت أو خارجية والتي تكون المؤسسة طرفا فيها سواء مدعي أو مدعي عليه ، كونها شخص معنوي .

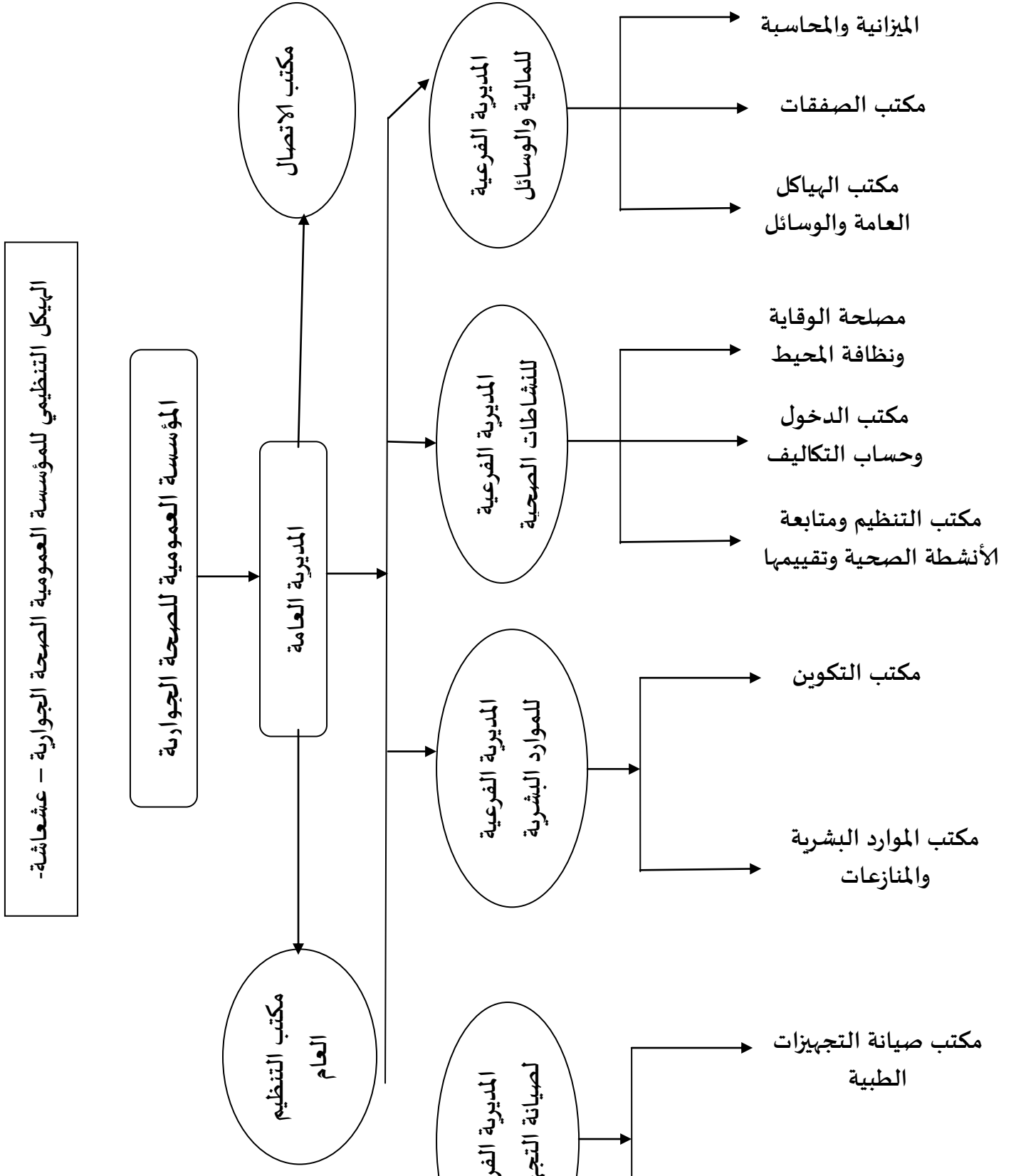
2/8- مكتب التكوين :

للصحة الجوارية.

- 1- يسهر على الترقية.
- 2- تطوير أداء الموظف في المجالات ذات العلاقات بنشاطه سواء كانت داخل الوطن أو خارجه .
- 9-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:
 - مسؤول عن السير الحسن للمصالح الاستشفائية والطبية
 - نظافة الاستشفائية
 - مسؤول عن تنفيذ التعليمات التقنية الصادرة عن اللجان الطبية
 - يقوم بإعداد حصيلة شهرية لمختلف نشاطات المصالح
- 1/9-مكتب القبول :
 - يقوم باستقبال وتوجيه المرضى
 - مسؤول عن التصريحات وتسجيل المواليد والوفيات غي المستشفى فضلا على علاقة مع البلدية والعدالة
 - التنسيق بين الإدارة ومختلف المصالح الاستشفائية
 - مراقبة النظافة داخل وخارج المصالح الاستشفائية والتقنية
- 2/9- مكتب تنظيم النشاطات الصحية والمتابعة تقييما:
 - متابعة نشاطات مصالح الاستشفاء
 - متابعة وتقييم النشاطات المختلفة
 - تنظيم النشاطات العامة
 - إعداد الإحصائيات
- 3/9-مكتب التعاقد وحساب التكاليف :
 - التنسيق مع رؤساء المصالح من اجل مراقبة التقارير الواردة إلى المكتب
 - دراسة المعطيات الواردة إلى المكتب والاتصال بالمدير الفرعي للمصالح الصحية كلما دعت الضرورة إلى ذلك .
- 10-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة :
 - مسؤول عن السير الحسن لحمية التجهيزات الطبية والمرافقة
 - تجميع تصريحات تعطيل لمختلف المصالح والسهر على تصليحها
 - إعداد الحصيلة الشهرية والسنوية لنشاط الصيانة
- 1/10- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: مهمته هي تصليح العطل
- 2/10- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة:
 - تصليح عطل الأجهزة إن وجد .

للصحة الجوارية.

شكل رقم (1 . III) :الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – عشعاشة -



للصحة الجوارية.



مكتب صيانة التجهيزات

المرافقة

المصدر: وثيقة من

وثائق المؤسسة الاستشفائي

المبحث الثاني : إختيار فرضية الدراسة في المؤسسة الاستشفائية "EPSA" .

إن الرقابة لها دور في تسيير المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال توفير خدمة كافية عن البيئة الداخلية والخارجية .

المطلب الأول : دور تدفق الرقابة داخل المؤسسة الاستشفائية "EPSA" .

1- عقد الاجتماعات والاتصال بين العمال ومسؤوليهم :

وهذا لا يتم إلا عن طريق لقاءات دورية ما بين الإدارة ورؤساء المصالح أسبوعيا لطرح الانشغالات ومعرفة النقائص وطرح المقترحات والحلول ومن خلال هذه المقترحات التي يضعها المال يتم التواصل بينهم و من بين هذه الاجتماعات

- اجتماع مجلس الإدارة :

يجمع في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع دورة استثنائية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه.... الخ كما توجد هناك اجتماعات أخرى : مجلس الإدارة ، لجان التقنية ، لجنة الأدوية .

2-أنواع الاتصال السائدة داخل المؤسسة (أفقي – عمودي) :

1/2- الاتصال العمودي :

يكون من رئيس المؤسسة (المديرية) إلى المديرية الفرعية كل من المالية ، الموارد البشرية ، الصيانة والصحية وكذلك من المديرية الفرعية إلى مكاتبها .

أما الاتصال صاعدا من الموظفين إلى المديرية الفرعية أو من المديرية الفرعية إلى المدير والنازل يكون من المديرية إلى المديرية الفرعية والى المكاتب -.

2/2-الاتصال الأفقي :

يكون على شكل تنسيقي بين العمال المستخدمين مثلا موظف في مكتب التكوين يتصل عن طريق الهاتف مع موظف مكتب العمومية لاختصار الجهد والوقت .

3- وسائل الاتصال المستخدمة بين العمال :

- الهاتف :

هو الأكثر استخداما بين العمال في اتصال تنسيقي بين العمال مثلا :

أرقام الهواتف : المخبر 147 المدير 112 مكتب التكوين 126 اتصالات خارجية 110

- الانترنت :

للصحة الجوارية.

إستخدام خدمة شبكة الانترنت بين الموظفين من اجل إرسال تقارير من مكتب إلى آخر وكذلك استخدام مذكرات إعلامية والمذكرات مصلحة محاضرات الإجراءات و الوثائق الرسمية والمراسلة من قاعة العلاج إلى المخبر ، تعليمات ومناشير مختلفة عن طريق التعليق والنشر العام وكذلك سيتم إقرار في المستقبل استخدام خدمة الانترنت أي الإرسال عبر الشبكات و استخدام الفايبروك بين العمال من اجل تسهيل التواصل أي استخدام الرسائل الالكترونية .

4- الاتصال بين الموظفين والإدارة أثناء الأزمة :

1/- التمثيل النقابي :

-النقابات :

هي تنظيم مستقل ذات طابع إداري لجميع العمال والأعوان الذين يخضعون للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة و يوجد داخل المؤسسة العمومية ثلاث (03) نقابات نذكر:

● SNPSP : نقابة الأطباء

● SAP : نقابة الشبه طبيين

● UTGA : نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين : تضم كل العمال الموجودين داخل المؤسسة من عمال النظافة أعوان امن أطباء الخ.

ويكون التواصل بينها وبين العمال والإدارة عن طريق مناقشة مشاكلهم ومحاولة طرح انشغالاتهم لدى الإدارة ويكون ذلك من خلال لقاءات دورية وغير دورية .

-اللقاءات الدورية :

كل شهرين من خلال محاضر تقدم إلى الإدارة بها مشاكل العمال ومقترحات وحلول .

-اللقاءات غير الدورية :

تكون في حالة وجود مشكل لا يتطلب التأجيل وخوفا من تفاقمه مثلا:

توقيف موظف وعوقب بالتسريح تحاول النقابة الاتصال بالمسؤول من اجل الوصول إلى كتخفيف العقوبة .

2/-مدى تجسيد المؤسسة لمفهوم العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي:

شاهدت من خلال تربي أن مفهوم العلاقات العامة يتجسد من خلال لوائح التوجيه والإعلام

لمختلف المصالح وكذا من خلال وجود مكتب الاستقبال للمرضى والمرافقين والزوار.

-وضع سجل الملاحظات ومقترحات او توصيات المؤسسة ويقوم المدير بتفحصه كل شهر ومحاولة تحسين

الخدمة من خلاله تقدم الخدمات العمومية كالعلاج التحسيبي والتوعية .

- عبر استخدام سياسة الباب المفتوح .

-وضع ملصقات توعوية مثل التعريف بمرض السكري وأعراضه وبعض المعلومات عنه وكيفية علاجه تكون

مرفقة بالصور .

المطلب الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمة العمومية الصحية في مستغانم بعشاشة .

بعد اتمام الجانب النظري، وبعد التطرق للنظام الصحي الجهوي ، سيتم في هذا المطلب تناول الدراسة الميدانية، سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تناول مجال الدراسة وعينة الدراسة .

1- مجال الدراسة : يمكن التطرق لمجال الدراسة من خلال :

1-1:المجال المكاني: المجال المكاني للدراسة : هو عبارة عن المؤسسة الصحية العمومية استشفائية ، المتواجدة بعشاشة ولاية مستغانم.

2-1: المجال الزمني : اعتمادا على الأسس النظرية والاطلاع على المراجع المختلفة، وعن طريق الاستشارة والملاحظة الميدانية تم الشروع في الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية ، بتاريخ 03 فيفري 2019 إلى 06 أفريل 2019

2-عينة الدراسة : يمكن التطرق إلى عينة الدراسة من خلال اختيارها وخصائصها .

1-2:اختيار العينة : تم الاعتماد في عملية الاختيار للعينة على المعاينة ، حيث كانت هناك عينة خاصة بالموظفين، فكانت بغرض جمع المعلومات عن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية الصحية محل الدراسة .

2-2:خصائص العينة : كما سبق الذكر فقد تم اعتماد على عينة خاصة بالموظفين ، وفيما يلي يتم التطرق إلى الخصائص الديموغرافية للعينة

-الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (عينة الموظفين) تظهر الخصائص المذكورة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (III - 1) : الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الموظفين

النسبة %	التكرار	ترميز الإجابات	البيانات الشخصية
29.2	7	ذكر	الجنس
70.8	17	أنثى	
37.5	9	من 0-5 سنة	الخبرة
33.3	8	من 5-10 سنة	
25	6	من 10-15 سنة	
4.2	1	من 15-20 سنة	
00	0	أكثر من 20 سنة	
12.5	3	إداري وتقني	السلك
29.2	7	الطبي	
58.3	14	شبه الطبي	
100		24	المجموع

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على النتائج المحصل عليها من المقابلة .

3-2- من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي :

- نسبة الموظفين المبحوثين من الإناث تفوق نسبة الذكور (80.70 % مقابل 2.29 %) وهذا يعكس بكثير تركيبة المجتمع الأصلي، حيث أصبح العنصر النسوي مقترنا لشتى مجالات العمل، أغلب الموظفين المبحوثين خبرتهم ما بين 0 إلى 10 سنوات (80.70 % ، 5.37 % ، 3.33 %) وهذا راجع إلى أن أغلب المبحوثين من سلك شبه الطبي، والذين غالبيتهم شباب .
- نسبة المبحوثين من السلك الطبي 29 %، تمثل ثاني نسبة بعد سلك شبه الطبي 3.58 %، وهذا أمر منطقي لأن عدد الأطباء يقل عن عدد شبه الطبيين. أما السلك الإداري والتقني فمثل أقل نسبة 5.12 % وهذا راجع لتركيز الدراسة على الأشخاص الذين يتعاملون بالرقابات داخلية ، كونهم يلمسون جودة الخدمة العمومية الصحية من هؤلاء الموظفين أكثر من غيرهم.

3- دور الرقابة الداخلية في تسيير المؤسسة الاستشفائية :

يتجلى دور الرقابة الداخلية أي نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاستشفائية EPSA من خلال الوظائف الموكلة لها والتي تمنحها قيمة فعلية تتجلى أساسا أثناء قيامها لان المهام المنسوبة لها وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة الخدمائية فلماذا فان نظام الرقابة الداخلي قيمة حقيقة داخل المؤسسة .

إن نظام الرقابة الداخلية الجيد هو ذلك النظام الأكثر فائدة وصلاحيّة في مجال ترشيد القرارات لكل مستوى جودة الخدمة العمومية والاستفادة منها لا يعتمد فقط على الخصائص النوعية المتوفرة بل يعتمد على خصائص تتعلق بالمستفيدين منها أو متخذي القرارات أنفسهم أي مقدرتهم على استيعاب وفهم وتحليل مخرجات نظام الرقابة الداخلي والمتمثلة أساسا في التقارير المالية على حساب مستوى الفهم والإدراك المتوفر لديهم ، وإن أهداف الخدمة العمومية توفر المعلومات من أجل اتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة .

وفي الأخير فان دور الرقابة الداخلية في المؤسسة هي التي تحرص على أن المال العام ينفق على مكانه ويكون بوثيقة إثبات باعتبارها كالدليل يحاسب به ويكون وفق القانون حيث تحافظ على المال العام ، عقلانية التسيير والترشيد للنفقات ، وذلك من خلال عدم تبذير والمحافظة على ميزانية المؤسسة .

خاتمة الفصل الثالث :

من خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن المؤسسة تطبق نظام الرقابة الداخلية بصفة كبيرة لاعتبار

ها

أساس في تلبية الاحتياجات واتخاذ القرارات و ذلك من خلال تحسين جودة الخدمة العمومية ما يثبت الرغبة في استخدام نظام الرقابة الفعال جيد .

وقد تمت دراسة الفصول السابقة المطبقة فعلا في المؤسسة ، فان لنظام الرقابة الداخلية مبررات فعلية لتطبيقه داخل المؤسسة وبكفاءة عالية خاصة وان التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الحديثة يتطلب الدقة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة وبالتالي التفاعل بين هذه العناصر الى اتخاذ القرارات الرشيدة .

بالتالي قد يلعب نظام الرقابة الداخلية، دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل عام وجودة الخدمة العمومية الصحية بشكل خاص، إذا ما وجد هذا النظام العناية اللازمة من طرف المرافق العمومية، المقدمة لهذه الخدمات .

خاتمة :

كانت الرقابة الداخلية في أصلها مفهوما محاسبيا، ارتبط ظهوره بمحاربة الأخطاء والغش، وحظي بالاهتمام عبر الزمن نتيجة عوامل عديدة، والتي من أهمها كبر حجم المؤسسات، حيث أصبحت عملية تحليل كل الحسابات والصفقات التي قامت بها هذه الأخيرة، عملية معقدة جدا بالنسبة لمكاتب المراجعة تحتاج إلى وقت كبير وموارد معتبرة، بالتالي كان الحل المناسب لهذا المشكل هو التركيز على جودة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المذكورة، باعتبار أن نظام الرقابة الداخلية هو المسار الذي ينتج القوائم المالية لهذه المؤسسات، فإن كان المسار موثوقا، كانت القوائم المالية موثوقة.

ومع مرور الوقت ولأحداث متعاقبة، ومع ارتفاع عدد المنظمات المهنية التي لها اهتمام بالرقابة الداخلية، ولعوامل أخرى، اتسع نطاق الرقابة الداخلية ليشمل أبعادا أخرى، كالمحافظة على أصول المؤسسة وتشجيع الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسات، والالتزام بالقوانين، والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بغية تحقيق مردودية في نشاطها.

ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة إلى البحث عن الكيفية التي يساهم بها نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية .

ومن أجل التطرق لهذا الموضوع، كان لا بد من الإلمام بالجانب النظري أولا، ثم المرور إلى التطبيق فكانت الدراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول .

فمن خلال الفصل الأول والذي كان بعنوان نظام الرقابة الداخلية، تم الانطلاق أولا إلى تعريف نظام الرقابة الداخلية من خلال تقديم مجموعة من التعاريف، والتي كانت في جملها مقدمة من طرف المهنيين وتم عرض الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام، ثم تم عرض التطور الرقابة الداخلية وعرض بعض العوامل التي ساهمت في تطوره، كما تم تناول أساسيات نظام الرقابة الداخلية ومقومات ومبادئ هذا النظام ، ثم تم التطرق في النهاية إلى إجراءات ومكونات نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع .

أما في الفصل الثاني والذي كان بعنوان نظام جودة الخدمة العمومية، فقد تم التطرق أولا إلى مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها والمبادئ التي تحكمها وكذا أنظمة ومنظمات الخدمة العمومية، ثم تم تناول تقييم جودة الخدمة العمومية ومستويات وأبعاد جودة هذه الخدمة .

وفي الأخير تمت دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية، تقديم المؤسسة الاستشفائية ، وكذا تعريف بالمؤسسة الاستشفائية ، ثم التطرق إلى الهيكل التنظيمي ووظائف هذه الأخيرة ، أما في المبحث الثاني كان بعنوان: إختيار فرضية الدراسة في المؤسسة الاستشفائية ،وبعده دور تدفق داخل المؤسسة ، ثم تم تقييم نظام الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمة العمومية .

كما تم التوصل أيضا من خلال الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية لديه أساسيات ، كما له مبادئ ومقومات، وله مكونات وإجراءات يتم من خلاله الحكم على فعالية جودة الخدمة العمومية ، وهذه المكونات هي: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، والمتابعة .

وبالرجوع إلى الفرضية الأولى المقدمة والتي نصها: "يتم تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال قسم الرقابة المحاسبية وقسم الرقابة الإدارية." يتم رفض الفرضية الأولى حسب الدراسة .أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم التوصل إلى أن الخدمة العمومية، هي ذلك النشاط التي تقوم به المرافق

العمومية لإشباع الحاجات العامة، محترمة في نشاطها ذاك مبادئ: المساواة، الاستمرارية والملاءمة، وبأن جودة الخدمة العمومية هي نفسها جودة الخدمات بشكل عام، والتي لها عدة خمسة أبعاد يتم من خلالها الحكم على مستوى جودة هذه الأخيرة، وهذه الأبعاد هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف

وبالرجوع إلى الفرضية الثانية للدراسة والتي نصها: " يتم وجود تأثير إيجابي قوي للبيئة الرقابية على جودة الخدمة العمومية من خلال بعد الدقة وبعد الاتقان" يتم رفض الفرضية الثانية للدراسة. أما من خلال الجانب الميداني فقد تم التوصل إلى ما يلي :

التعرف على المؤسسة الاستشفائية و الهيكل التنظيمي ووظائفها ، في مؤسسة جوارية التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بمستغانم (عشعاشة) بدرجة متوسطة من الفعالية الداخلية ، ودور التدفق الرقابة داخل المؤسسة الاستشفائية أيضا بدرجة متوسطة من الفعالية .

هناك تأثير إيجابي قوي للبيئة الرقابية، على جودة الخدمة العمومية في مصالح الاستعجال التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بمستغانم .

ومنه نقبل الفرضية الثالثة للدراسة والتي نصها: " هناك تأثير إيجابي قوي للبيئة الرقابية على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع الجوّاري الاستشفائي بعشعاشة .

هناك تأثير إيجابي قوي لتقييم المخاطر، على الخدمة العمومية في مصالح الاستعجال التابعة للقطاع الجوّاري الاستشفائي بعشعاشة .

ومنه نقبل الفرضية الرابعة للدراسة والتي نصها: " هناك تأثير إيجابي قوي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع الجوّاري الاستشفائي بعشعاشة .

نتائج الدراسة :

ومن خلال تحليلنا لوضعية مؤسسة الاستشفائية (EPSA) تبين لنا أنها :

- تعتمد على نظام الرقابة الداخلية اعتمادا كبيرا في إعداد وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف
- تحقق حالة مالية مقبولة
- عدم التبذير والمحافظة على ميزانية المؤسسة
- عقلانية التسيير وترشيد النفقات

وبناء على ما سبق يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- ❖ ضرورة تفعيل مكون البيئة الرقابية من طرف المرافق الجوّارية الاستشفائية من خلال:
 - العمل على توفير العدالة في التوظيف، والتقييم الدوري والترقية بالنسبة للموظفين .
 - العمل على توفير التحفيز المناسبة والحفاظ على الكفاءات .
 - العمل على تشجيع الالتزام بالقيم والأخلاق لدى الموظفين، عن طريق الوسائل المختلفة كمدونة السلوك وغيرها من الوسائل .
 - الاهتمام بالتكوين مع تكافؤ الفرص.
- ❖ ضرورة تفعيل مكون تقييم المخاطر في المرافق الجوّارية الاستشفائية من خلال:
 - تحديد أهداف واضحة لنشاط هذه المرافق وتحسيس الموظفين بها .

- العمل على توفير الوسائل اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة .
 - الاهتمام بالمخاطر الداخلية والخارجية المحتملة وتحديدها، وتحديد طرق التعامل معها: مواجهة، اجتناب، مسaire. وكذا تحسيس العمال بهذه المخاطر .
 - ❖ ضرورة تفعيل مكون الأنشطة الرقابية من طرف المرافق الجوارية الاستشفائية من خلال :
 - العمل على توفير إجراءات مناسبة وفعالة لمختلف الأنشطة داخل تلك المرافق .
 - الاهتمام بإجراءات مناسبة تضمن حماية الممتلكات و موارد تلك المرافق .
 - العمل على توفير إجراءات تعمل على الفصل الواضح بين المهام مع ضمان التعاون .
 - الاهتمام بالإجراءات التي تتعلق بالشكاوى والتبليغ عن التجاوزات .
 - ❖ ضرورة تفعيل مكون المعلومات والاتصالات من طرف المرافق العمومية الاستشفائية من خلال
 - العمل على توفير قنوات اتصال مناسبة .
 - الاهتمام بتكنولوجيات الإعلام والاتصال .
 - العمل على توفير أنظمة للتحفيز تخص الاقتراحات الجيدة .
- إضافة لما سبق على المرافق العمومية الجوارية الاستشفائية أن تهتم بالمتابعة الجادة لفعالية هذه المكونات .

آفاق الدراسة :

- نتمنى أن تكون هذه الدراسة مكملة لدراسات سابقة، وآفاقا لإتمام دراسات مستقبلية :
- ✓ دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الاستشفائية .
 - ✓ دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية .
 - ✓ واقع البيئة الرقابية في المؤسسات الاقتصادية الاستشفائية.

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- 1- المرسي السيد حجازي ،اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية و التطبيق) ،الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) ، 2004 .
- 2- خلف عبد الله الوردات . التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2006 .
- 3- عطاالله أحمد سويلم الحسبان ، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية ، دار الولاية ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 4- فتحي رزق السوافري و آخرون ، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية . دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية ، 2002.
- 5- محمد التهامي طواهر مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري التطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، الجزائر ، 2006.
- 6- محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط:2 ، 2005.
- 7- محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 8- محمود حسين الوادي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2010.
- 9- مصطفى صالح سلامة ، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية ، دار البداية ، عمان (الأردن)، 2010 .
- 10- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

الرسائل الجامعية :

- 1- ابراهيم صبيعات ، نظام الرقابة الداخلية بالقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ، مراجعة و تدقيق ، المدرسة العليا للتجارة ، 2014 .
- 2 - براهيم بلال ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، 2015.

- 3 - صليحة رقاد ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة الجزائر ، 2007 / 2008.
- 4 - عائشة واله ، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2010/2011.
- 5 - عثمانى فؤاد ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة العمومية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2015 - 2016.
- 6 - منى زكريا محمود ، سياسات الاختبار للخدمة العامة ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة معهد الإدارة العامة ، و الحكم الاتحادي ، جامعة الخرطوم ، السودان ، ماي 2010.
- 7- ياقوتة سمارة ، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة المدية الجزائر 2013 / 2014.
- 8- غاشوش عاية ولقصير مريم ، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011 .

المجلات :

- 1- العربي بوعمامة وصليحة رقاد ، الاتصال العمومي و الادارة الإلكترونية ، رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد 09 ، ديسمبر، 2014.

المدخلات العلمية :

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

المصادر:

- 1- من إنجاز الطلبة بناء على المعلومات المقدمة.
 - 2- براج بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية، دراسة عينة من المراجعين الداخليين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2015.
 - 3- سامي أحمد محمد مراد ، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة الخدمات المصرفية ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2005.
 - 4- وثيقة من وثائق المؤسسة الاستشفائي.
- Bernard Averous et Daniel Averous ; Mesurer et Manager de service ; 2éme édition ;
Edition Insep consulting ; paris ; 2004 ; p :132.

الملاحق :

- وثائق من المؤسسة الاستشفائية .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تأديه الرقابة الداخلية لتحسين جودة الخدمة العمومية للمؤسسات وخاصة الاستشفائية التي تقدم خدمات ذات نفع عام ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الرقابة الداخلية ومكوناتها ومقوماتها ، والإجراءات المتبعة بالإضافة إلى البحث عن مفهوم جودة الخدمة العمومية وتقييمها ومبادئها ، ومستوياتها .

الدراسة الميدانية كانت بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة وتمركزت الدراسة بقسم الميزانية والمحاسبة لغرض فحص مدى فعالية وظائف نظام الرقابة حتى يسهل علينا تقييم درجة جودة الخدمة العمومية .

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة ، ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للخدمة العمومية ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية :

نظام الرقابة الداخلية ، جودة الخدمة العمومية ، المؤسسة العمومية .

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle joué par l'audit interne dans l'amélioration de la qualité du service public pour les institutions, en particulier les hôpitaux, qui fournissent des services d'intérêt général en comprenant le concept de contrôle interne, ses composants et ses composants, ainsi que les procédures suivies, en plus de la recherche du concept de qualité. Et leurs niveaux.

L'étude sur le terrain a été réalisée par l'institution de santé publique de Sanaa, dans le Département de la comptabilité et du budget afin d'examiner l'efficacité des fonctions du système de contrôle afin de faciliter l'évaluation de la qualité du service public.

L'étude a conclu que la mise en place d'un système de contrôle interne efficace contribue à la réalisation des objectifs de l'institution, qui est de réaliser un profit maximum au moindre coût, ce qui souligne le bon niveau de service public et augmente le niveau de compétitivité de l'institution.

Mots-clés:

système de contrôle interne, qualité du service public, institution publique-