



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعيدة دكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية بريد الجزائر لولاية النعامة

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: عمر مهدي

من إعداد الطالب:

مرصو غريسي

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ مسكين الحاج أستاذ محاضر أ رئيسا

الأستاذ مهدي عمر أستاذ محاضر أ مشرفا

الأستاذ بدري عبد المجيد أستاذ التعليم العالي ممتحن

السنة الجامعية: 2024/2023





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعيدة دكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية بريد الجزائر لولاية النعامة

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: عمر مهدي

من إعداد الطالب:

مرصو غريسي

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ مسكين الحاج أستاذ محاضر أ رئيسا

الأستاذ مهدي عمر أستاذ محاضر أ مشرفا

الأستاذ بدري عبد المجيد أستاذ التعليم العالي ممتحن

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله والصلاة على المصطفى -صلى الله عليه وسلم-  
أما بعد:  
أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى  
عز وجل:

"﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ  
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

-الإسراء (23-24)

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها ولم تنساني  
بدعائها، إلى أمي الحنون الغالية.  
إلى إخوتي الذي ساندوني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعما لي  
ماديا ومعنويا، فإلى كلهم وإلى أستاذي الفاضل الذي هو بمثابة و  
مقام الأب أهدي عملي هذا وشكرا لكم ألف شكر.  
إلى كل أفراد العائلة وعائلة مرصو وإلى كل الأهل والأقارب بدون  
استثناء.  
وزملائي في الدراسة.

# الشكر و العرفان

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وخاتم الأنبياء

محمد صلى الله عليه وسلم.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لانجازي هذا العمل المتواضع

فهو جلا وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى .

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب هذا الفضل لأصحابه وأخص بالذكر أستاذي

"عمر مهدي" الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته القيمة ومنحني الكثير من وقته

فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل .

ولا أنسى أن أشكر كل موظفي المؤسسة الإقتصادية

" مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة "

على حسن استقبالهم وتعاونهم وتزويدهم لنا لكل ما احتجناهم من

معلومات عن المؤسسة

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

## الملخص

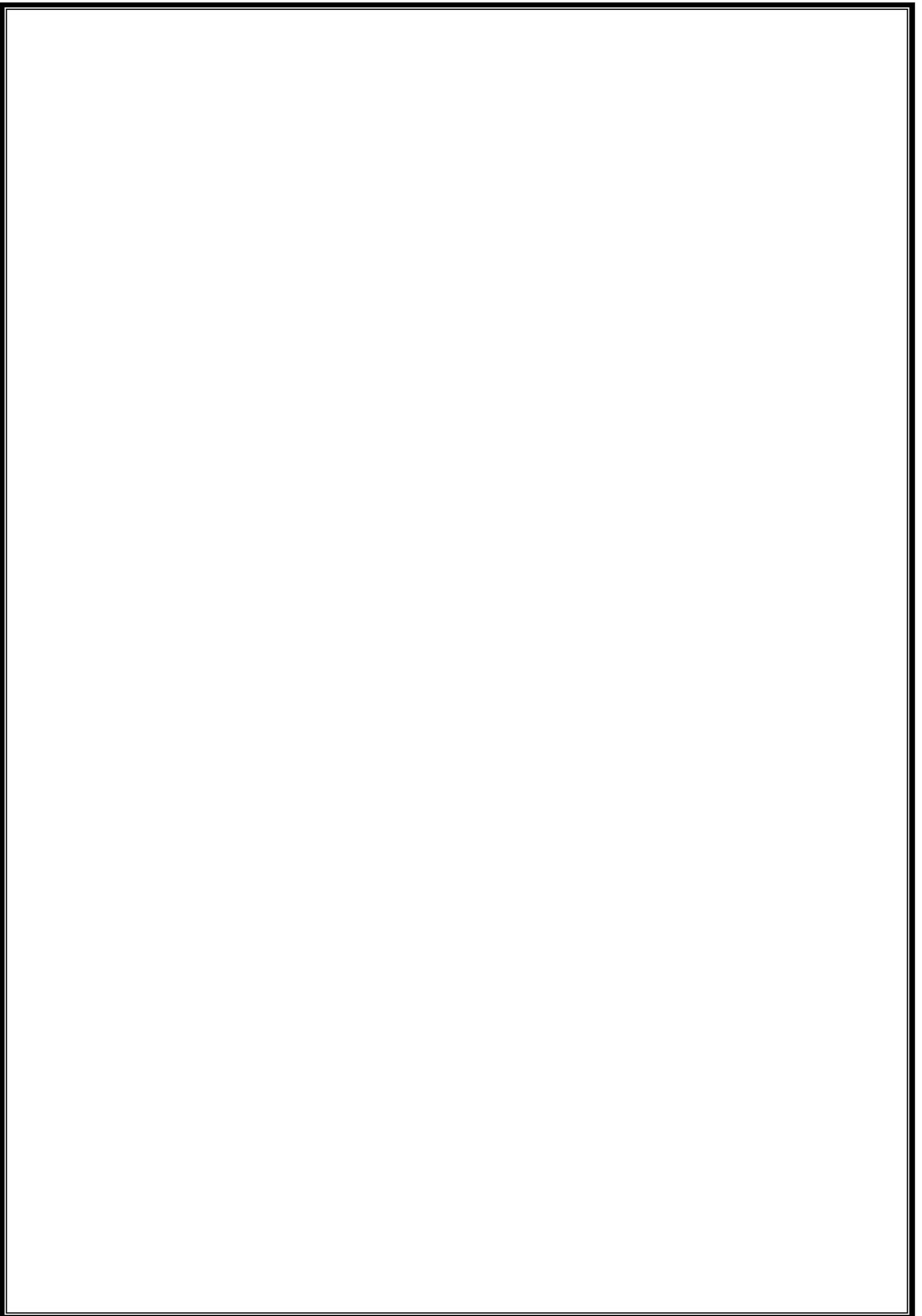
تناولت هذه الدراسة دور معايير الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة؟ و لتحقيق ذلك قمنا بتوزيع استبيان على عينة من 40 فرد بالمؤسسة. و قد توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة تتوفر على رقابة داخلية صارمة و يرجع ذلك إلى اهتمامها بمعايير الرقابة الداخلية مع وجود تجاوب من طرف العمال أثناء القيام بالعملية الرقابية، إضافة إلى ذلك فقد أثبتت دراستنا وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الداخلية و الأداء بمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة و كان كذلك من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها هي أن الرقابة الداخلية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال ما تقضي عليه الرقابة من تجاوزات مع خلق فعالية في الأنشطة.

**الكلمات المفتاحية:** معايير الرقابة الداخلية، أداء مؤسسة بريد الجزائر.

## Résumé

This study examined the role of internal control standards in improving the performance of the economic enterprise, this study was carried out at the level of the Algérie Poste company in the Wilaya of Naama? To achieve this, we distributed a questionnaire to a sample of 40 people from this company. Our study showed that the Algeria postal company in the wilaya of Naama has strict internal control and this is due to its interest in internal control standards and the presence of a response from workers during the control process. Furthermore, our study proved that there is a correlation between internal control and performance at the Algeria Postal company in the Wilaya of Naama, and one of the most important results achieved by our study is that the Internal control significantly contributes to improving performance of the economic enterprise by eliminating control violations while creating efficiency in activities.

**Key words :** internal control standards, performance, economic enterprise, Algeria Postal company.



الفهرس

الصفحة	محتوى الفهرس
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I-IV	فهرس المحتوى
أ-ج	المقدمة
28-2	الفصل الأول: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية
2	تمهيد
13-3	المبحث الأول: ماهية معايير الرقابة الداخلية
6-3	المطلب الأول: تعريف الرقابة الداخلية و العوامل التي أدت إلى تطورها
4-3	1/1 مفهوم الرقابة الداخلية
6-4	2/1 العوامل التي أدت إلى تطور الرقابة الداخلية
8-6	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية
10-8	المطلب الثالث: مقومات الرقابة الداخلية
13-10	المطلب الرابع: أهداف الرقابة الداخلية و معاييرها
11-10	1/4 أهداف الرقابة الداخلية
13-11	2/4 معايير الرقابة الداخلية
24-13	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة الاقتصادية
18-13	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسة الاقتصادية
14-13	1/2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية
18-14	2/2 أهداف المؤسسة
14	1-2-2 أهداف الاقتصادية
16-14	2-2-2 أهداف اجتماعية
16	3-2-2 أهداف الثقافة و الرياضية
16	4-2-2 أهداف التكنولوجية
21-17	المطلب الثاني: وظائف و تصنيفات المؤسسة

18-17	1/2 وظائف المؤسسة الاقتصادية
21-18	2/2 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
18	1-2-2 تصنيفات المؤسسة تبعا لمعيار الحجم
19	2-2-2 تصنيفات المؤسسة تبعا لمعيار القانوني
19	3-2-2 تصنيفات المؤسسة تبعا اقتصادي
23-21	المطلب الثالث: مفهوم أداء في المؤسسة الاقتصادية
25-23	المطلب الرابع: أنواع الأداء و مؤشرات
24-23	1/4 أنواع الأداء
24	2/4 مؤشرات الأداء
27-25	المبحث الثالث: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتحسين أداء المؤسسة
25	المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء
26-25	المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال نظام الرقابة الداخلية
27	الخلاصة
50-29	الفصل الثالث: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية
29	تمهيد
34-30	المبحث الأول: مفاهيم عامة لمؤسسة بريد الجزائر
30	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة بريد الجزائر
30	1/1 تعريف عام لمؤسسة بريد الجزائر
34-30	2/1 تعريف مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة
30	المطلب الثاني: أهمية و أهداف مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة
31-30	1/2 أهمية مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة
32-31	2/2 أهداف مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة
49-34	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان و تقديم نتائج الدراسة
35-34	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة
40-35	المطلب الثاني: دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات
49-40	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.
50	خلاصة

53-51	الخاتمة
57-54	قائمة المراجع

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	يوضح أهداف المؤسسة الاقتصادية	جدول رقم 1
35	يوضح قيمة ألفا كرومباخ	جدول رقم 2
36	توزيع أفراد العينة حسب كل المتغيرات	جدول رقم 3
40	تحليل النسب الخاصة بالعبارات الخاصة بالرقابة الداخلية	جدول رقم 4
41	تحليل النسب الخاصة بالعبارات الخاصة بأداء المؤسسة	جدول رقم 5
42	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الرقابة الداخلية	جدول رقم 6
43	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء المؤسسة	جدول رقم 7
44	تحليل العبارات الخاصة بالعلاقة بين الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة	جدول رقم 8
45	يوضح عدد مشاهدات العينة	جدول رقم 9
46	جدول معامل الارتباط بيرسون	جدول رقم 10
47	نسب اختبار الفرضية الرئيسية	جدول رقم 11
48	قيمة أنوفا ANOVA	جدول رقم 12
48	حساب قيمة T	جدول رقم 13

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	يوضح العوامل التي أدت إلى تطور الرقابة الداخلية	شكل رقم 1
20	يوضح تصنيفات المؤسسات الاقتصادية	شكل رقم 2
33	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة	شكل رقم 3
37	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	شكل رقم 4
38	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	شكل رقم 5
38	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الاجتماعية	شكل رقم 6

## الفهرس

39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	شكل رقم 7
39	يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة	شكل رقم 8

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الملاحق
59-58	الاستبيان	الملحق(1)
61-60	اتفاقية تربص	الملحق(2)

## مقدمة عامة:

في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبح من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة، وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و ازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها، كما أن للرقابة الداخلية دورا هاما في تحسين و تطوير أداء المؤسسة. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلى.

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام معايير الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة ,حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها وحماية أصولها ومجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها واكتشاف الأخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد ويستفحل أمرها ,فنظام معايير الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حرارة أعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة ومتناسقة. فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام معايير الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائها حيث أن معايير الرقابة الداخلية تعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية لأنها تعمل على توازن بين الوسائل و الأهداف و الجهود و النتائج من تحقيق تطابق بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له و الكشف عن الانحرافات و العمل على تصحيحها و تقادي وقوعها مستقبلا و خاصة أنها تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تعمل على حماية المؤسسات من الفساد الإداري و تقديم النصائح للعمال من أجل تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم في العمل وذلك باعتباره خطة دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى أن معايير الرقابة الداخلية تعتبر من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة , فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

إن نظام معايير الرقابة الداخلية فعال له دور أساسي في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، و مما سبق فان الإشكالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي: كيف تساهم معايير الرقابة الداخلية في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات و التي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

-ما المقصود بالرقابة الداخلية و معايير الرقابة الداخلية؟

## مقدمة عامة

- ما المقصود بأداء المؤسسة و ما هي أهم مؤشراتته و أنواعه؟  
- ما هي طبيعة العلاقة بين معايير الرقابة الداخلية و تحسين الأداء في المؤسسة؟  
الفرضيات:

- تعتبر الرقابة الداخلية أداة فعالة لتصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء العملية الإدارية  
- إن الوصول لأحسن أداء يتطلب الاستخدام الأمثل لمعايير الرقابة الداخلية حيث تعتبر الرقابة الداخلية أداة ضغط لتحسين الأداء.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لتطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها، حيث سنتناول خلال هذه الدراسة محاولة دراسة معايير الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- محاولة إعطاء فكرة عن معايير الرقابة الداخلية بالمؤسسة و ذلك من خلال إبراز مفهومها و مقوماتها و معاييرها.
- محاولة إعطاء رؤية حول المؤسسة الاقتصادية بشكل عام من خلال تقديم تعريف لها و إبراز أهدافها و وظائفها بالإضافة إلى تصنيفاتها.
- محاولة إعطاء فكرة عن أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تقديم مفهوم الأداء و أنواع الأداء و مؤشرات قياسه.
- دراسة العلاقة بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة الاقتصادية و تبين دورها في تحسين أداء المؤسسة

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أولا الأسباب الموضوعية:

- ✓ أهمية موضوع معايير الرقابة الداخلية باعتباره أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الناجحة.
- ✓ التحسيس بأهمية الموضوع لما له من دور في اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة.

#### ثانيا الأسباب الذاتية:

- ✓ أولا: من أسباب اختيارنا للموضوع هو رغبتنا و ميولاتنا الشخصية في دراسة معايير الرقابة الداخلية.
- ✓ ثانيا: و ما زاد من رغبتنا في اختيار هذا الموضوع هو أنه بلاتم طبيعة تخصصنا اقتصاد و تسيير المؤسسة.

## منهج الدراسة:

سأعتمد على المنهج الوصف التحليلي حيث استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي و في الجانب التطبيقي المنهج التحليلي وهذا من خلال جمع و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع معايير الرقابة الداخلية و تحسين أداء المؤسسة ثم التطرق إلى كل جوانب موضوعنا المقترح وهذا للتعرف أكثر على أهمية تطبيق معايير نظام الرقابة الداخلية الفعال لتفعيل و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

**حدود الموضوع:** دراسة معايير الرقابة الداخلية و دورها في مؤسسة بريد الجزائر.

**الحدود المكانية:** تم حصر حدود الدراسة الميدانية في ولاية النعامة أين تم توزيع الاستبيانات على عينة من المستفيدين ( عمال ومواطنين ) من خدمات بريد الجزائر في هذه الولاية.

**الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة لمدة أسبوعين ( من 05 أفريل 2024 إلى 19 أفريل 2024 خلال الموسم الدراسي 2023 \_ 2024 ).

**الدراسات السابقة:**

1/ بوسليمان صليحة، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور و المنشآت الفنية SAPTA أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر -3- 2020/2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يساهم المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، عبر طرح الإشكالية والتالية: كيف تساهم المراجعة الداخلية في ظل التوجهات المعاصرة لأنشطتها و مهامها في تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية؟

و من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي: ضرورة توفير الاستقلال الكافي للمراجعين الداخليين عن طريق إصلاح الإدارات العليا التي يتبعها المراجع الداخلي للقيام بمتابعة و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و الحوكمة مما ينعكس في النهاية على تلبية احتياجات أصحاب المصالح المختلفة و تعظيم القيمة المتحققة لهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها.

2/ وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر -3- 2010/2009

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأدواتها و موقف المراجع منها و إعطاء فكرة حول المراجعة الخارجية بشكل عام من خلال تحديد إطار نظري للمراجعة و علاقتها بالرقابة وأيضا محاولة تقديم معلومات عن مدى مساهمة الرقابة الداخلية في

تحسين الأداء الإداري عبر طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة؟

و من أهم توصلت إليه الدراسة ما يلي: لكي تتمكن إدارة المؤسسة من تحقيق نتائج مرضية يجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية حيث أن المراجعة بشكل عام تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى أن الرقابة الداخلية تعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء الفعلي و ذلك بمقارنته مع الأداء المخطط و استخراج الفرق و معرفة أسباب الانحراف عن ما تم التخطيط له و اقتراح الحلول اللازمة و تقديمها للإدارة العليا.

3/ إيمان بوخالفة و زينب شرفي، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة الجزائرية رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2018/2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة الجزائرية، على عينة من موظفي الإدارة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، وهدفت أيضا إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة الداخلية وبيان الطرق والإجراءات المطبقة في الرقابة الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء، فالإدارة في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الوظائف الإدارية التي تمارس من طرف العاملين. كما تتبع أهمية الموضوع في كون الرقابة الداخلية نظام فعال في تحسين أداء الموظفين، ذلك بطرح الإشكالية التالية: ماهو دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل جامعة أم البواقي؟

والتي من خلال هذه الدراسة تم الخروج بالنتائج الآتية:

تؤثر الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي كونها عملية ديناميكية فعالة داخل المؤسسة. و ذلك بالدور الفعال الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال السير الحسن للعمل، واجتتاب وقوع المؤسسة في انحرافات إدارية، مما قد يؤدي إلى تزعزع صورتها ومكانتها. بالإضافة إلى أن كفاءة نظام الرقابة الداخلية يحفز العامل على إنجاز مهامه وتحمل مسؤولياته الوظيفية.

4/ بديرة فارس و بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة و مساهمتها في المحافظة على أصول و ممتلكات المؤسسة و بالتالي منع الاختلاس و معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة و تقديم اقتراحات اللازمة لتجاوز نقاط الضعف و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ماهي محددات اعتبار نظام الرقابية فعال حتى يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و الأداء المالي على وجه الخصوص؟

حيث أنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط والتنظيم الإداري للمشروع داخل المؤسسة وحماية ممتلكاتها من التلاعب ومن الوقوع في الأخطاء المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها والذي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة.
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا إلى إجابات تعبر على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية من خلال إعداد التقارير الدورية والى تفويض السلطات إلى كبار المسؤولين في المؤسسة.
- ✓ إن استعمال أسلوب المقابلة لتقييم نظام الرقابة الداخلية لا يؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات، و راجع للإجابات المتحصل عليها ب " نعم " أو " لا " دون ذكر الأسباب.
- ✓ إن التطبيق السليم و الفعال لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل سريع و قابل للملاحظة و الذي يبرز بدوره المستوى الجيد لأداء المالي و يرفع في مستوى التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج و الموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة و وضعيتها المالية.

#### التقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث في الفصل الأول من البحث نتطرق فيه إلى الجزء النظري يجد القارئ فيه :

**الفصل الأول:** معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية.

**المبحث الأول:** عرض فيه الإطار العام لمعايير نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن بعض المفاهيم المتعلقة بمعايير الرقابة الداخلية و أنواع الرقابة الداخلية و مقومات الرقابة الداخلية و أهداف الرقابة الداخلية و معايير الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى أهم العوامل التي أدت إلى تطور الرقابة الداخلية.

**المبحث الثاني:** تطرقت فيه إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية والأهداف بالإضافة إلى الوظائف التي تناولت فيها الوظائف الاقتصادية و التصنيفات.

**المبحث الثالث:** تطرقت إلى العلاقة بين معايير الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة حيث نجد فيه علاقة معايير الرقابة الداخلية بتقييم الأداء و تحسين الأداء من خلال معايير الرقابة الداخلية.

**الفصل الثاني:** معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

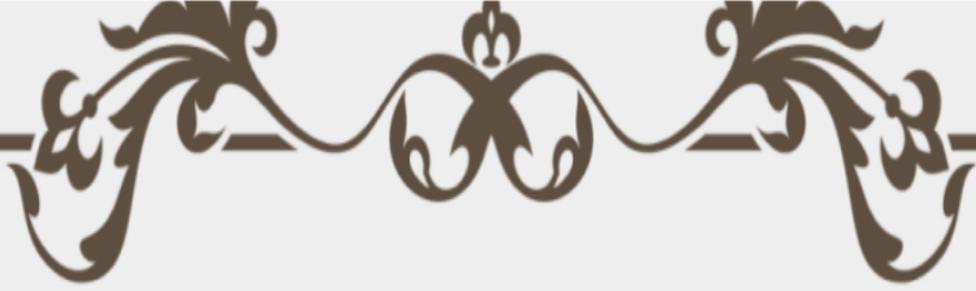
**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة.

**المبحث الثاني:** تحليل الاستبيان و تقديم نتائج الدراسة.

**المطلب الأول:** تقديم أداة الدراسة

**المطلب الثاني:** دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات

**المطلب الثالث:** عرض وتحليل نتائج الاستبيان.



## الفصل الأول

معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية



## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

تمهيد:

تعد معايير الرقابة الداخلية عنصر أساسيا في ضمان حسن سير أي مؤسسة اقتصادية, حيث تحتل الرقابة الداخلية أهمية كبيرة لما توفره من إجراءات ووسائل رقابية فعالة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عند مزاوله أي نشاط داخل الوحدة لمواجهة المخاطر و الحد منها، حيث إن وضع رقابة داخلية بكفاءة و فعالية تضمن أداء جيد و فعال داخل المؤسسة الاقتصادية، فكلما كانت الرقابة الداخلية فعالة كلما كان للمؤسسة تحكم جيد لمواردها و تجسيد سياستها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سنتطرق في هذا الفصل إلى دور معايير الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية معايير الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: علاقة معايير الرقابة الداخلية بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية معايير الرقابة الداخلية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الرقابة الداخلية و مضمونها و ذلك من خلال أربعة مطالب كما يلي :

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية و العوامل التي أدت إلى تطورها

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلي

المطلب الثالث: مقومات الرقابة الداخلية

المطلب الرابع: أهداف الرقابة الداخلية و معاييرها

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية و العوامل التي أدت إلى تطورها

### 1/المفاهيم:

نظرا لأهمية الرقابة الداخلية و الدور التي تلعبه في المؤسسة باعتبارها نظاما يساعد الإدارة في الوفاء

بأهدافها فقد حظيت باهتمام الهيئات المحاسبية المختصة و مجموعة من العلماء التي سعت إلى تطوير

مفهوم الرقابة الداخلية بصورة مستمرة و هناك مجموعة من التعاريف المطروحة على الشكل التالي:

مراقبة الشيء بغرض حراسته و المحافظة عليه و الرقيب هو الحافظ و الترقب هو الانتظار لأجل.

تعني الرقابة في اللغة: الحفظ، وتوقع الشيء و المرقب هو المكان المترفع الذي يشرف و ينظر منه

الرقيب.

الرقابة في الاصطلاح: تعني متابعة و ملاحظة و تقييم التصرفات و الأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة

الغير وذلك بهدف التأكد من أنها تتم وفق قواعد و أحكام و بيان الانحرافات و الأخطاء تمهيدا لعلاجها

و القضاء عليها.

أما الرقابة الداخلية فتعرف بأنها " الخطة التنظيمية و جميع الإجراءات و الوسائل التي تتبع في داخل

المشروع شأنها المحافظة على أصوله، و التأكد من دقة و صحة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر

و درجة الاعتماد عليها، و تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المشروع، و الالتزام بتنفيذ

السياسات الإدارية المرسومة".<sup>1</sup>

تعريف معيار التدقيق الدولي رقم 315 ضمن الفقرة 4 (ج): "الرقابة الداخلية - هي العملية التي يقوم

بها الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها و تطبيقها و المحافظة عليها

من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف منشأة ما فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية

و فعالية و كفاءة العمليات و الامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية المطبقة و تشير كلمة " عنصر الرقابة " إلى

أي وجه لعنصر واحد أو أكثر من عناصر الرقابة الداخلية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شعلال عبد الله و قرقور عمر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين المعلومة المحاسبية، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة 2020/2019 ص6.

<sup>2</sup> لخضر لعروس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي و المحاسبي في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2016 ص 27

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

عرفت منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين الفرنسية الرقابة الداخلية على أنها: "مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء و يبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة<sup>1</sup>".

فقامت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتعريف الرقابة الداخلية على أنها "عبارة عن المخطط التنظيمي، و مجموعة الأساليب و الإجراءات التي تتبعها الإدارة للحصول على أهدافها، و التأكد من تنفيذ السياسات الموضوعة من قبلها، والمحافظة على الموجودات، ومنع و اكتشاف الغش و الخطأ، و إعداد المعلومات الموثوق بها في الوقت المناسب<sup>2</sup>".

كما أنه صدر عن لجنة هيئة المحاسبية بانجلترا 1978 أن<sup>3</sup>: "تتضمن الرقابة الداخلية مجموع النظم، من مالية وغيرها الموضوعة من قبل الإدارة من أجل توجيه العمليات كافة بالصفة المطلوبة و الفعالة، واحترام السياسات الإدارية و حماية الأصول وضبط الدقة في البيانات المسجلة".

و عرفت المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا . «: INTOSAI الرقابة الداخلية هي عملية متكاملة تقوم بها إدارة و موظفي إحدى الجهات أثناء سعيها لأداء مهامها، و يتم تصميمها بحيث توفر ضمانا معقولا بأن الأهداف العامة التالية يتم تحقيقها:

تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي و أخلاقي و اقتصادي و فعال و مؤثر، استيفاء التزامات محاسبة المسؤولين، الالتزام بالقوانين و اللوائح المعمول بها، و تفادي خسارة الأصول.»<sup>4</sup>

كما عرفها المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين: "الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية، وتشجيع الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق، بضمان الحماية، الإبقاء فعالية الاستغلال الإبقاء والمحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة<sup>5</sup>".

<sup>1</sup> عمروش صبرينة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، بعنوان الإفصاح المحاسبي و أثره على الأداء المالي للمؤسسات

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2021/2022 ص 138

<sup>2</sup> أحلام بوعبدلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان الإصلاحات البنكية و أثرها على سياسات إدارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر،

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2009/2010 ص 183

<sup>3</sup> محيوت نسيم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، بعنوان دراسة اثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة

الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3-

2019/2020 ص 11

<sup>4</sup> محمد جلاب، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان إشكالية احترافية لجان المراجعة كمدخل لإرساء قواعد و معايير المراجعة الداخلية لتعزيز

حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3- 2021/2022 ص 25

<sup>5</sup> خرخاش جميلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية

الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2018 ص 77-78

## 2/العوامل التي ساعدت إلى تطورها:

لقيت أنظمة الرقابة الداخلية اهتمام كبير و عناية فائقة من طرف العلماء و الباحثين وحتى المنظمات بالإضافة إلى مجموعة من المحاسبين و المراجعين في السنوات الأخيرة، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1. تزايد نطاق المشروعات وحجمها:

مما أدى إلى تعقيد وتشعب هيكلها التنظيمية. وحتى يمكن مراقبة العمليات بفاعلية يجب أن تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي توفر فيها درجة عالية من الثقة.

### 2. اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارة الفرعية :

وهذا يكون واضحاً في الشركات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرت عددهم وتباعدهم، ولذلك نراهم ممثلين في العينة العامة للمساهمين يسندون الإدارة إلى جزء منتخب منهم (مجلس الإدارة ) وهذا المجلس غير قادر على إدارة الشركة بمفرده، لذلك يقوم بتفويض السلطات إلى إدارات الشركة المختلفة والإخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل بالشركة.

### 3- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة:

لا بد لإدارة المشروع من الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطه من أجل اتخاذ المناسب واللائم من القرارات لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل ولذلك لا بد من وجود نظام رقابة سليم يطمئن الإدارة إلى صحة التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.

### 4. مسؤولية الإدارة عن حماية موارد المنشأة من الضياع والاختلاس وسوء الاستخدام:

يجب على الإدارة توفير نظام رقابة داخلي سليم حتى تخلي نفسها من المسؤولية المترتبة عليها في منع الأخطاء والغش وسوء الاستخدام.

### 5. حاجة مؤسسات الحكومة وإدارتها إلى بيانات دقيقة:

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة عن المنشآت المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وغيرها من الأسباب. فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما، عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا هو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتماسكا.

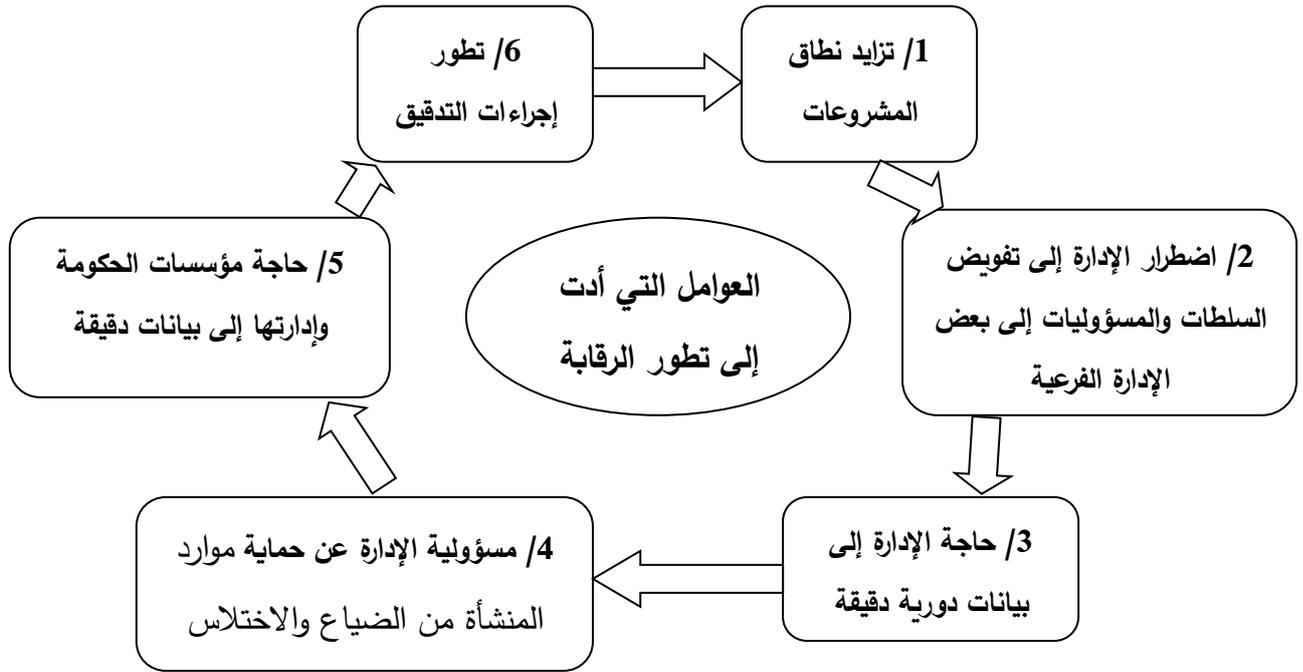
<sup>1</sup> مصطفى صالح سلامة، كتاب مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، سنة 2009

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

### 6. تطور إجراءات التدقيق:

لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباره على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المشروع المعني.

الشكل (1): يوضح العوامل التي أدت إلى تطور الرقابة الداخلية



المصدر: مصطفى صالح سلامة، كتاب مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة الأولى، بتصرف

### المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية

تنقسم الرقابة الداخلية إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### (1) - الرقابة المحاسبية:

عرفت لجنة معايير المراجعة الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها "الخطة التنظيمية وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تهدف إلى حماية الأصول، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات المحاسبية". نلاحظ من هذا التعريف أن الرقابة المحاسبية تتكون من الإجراءات التالية:

- الإجراءات العامة للرقابة.

- إجراءات الرقابة على التطبيقات.

نجد أن الرقابة الداخلية المحاسبية يمكن أن تسمى الرقابة الوقائية (المانعة) وذلك كونها تمكن من حماية الأصول والموارد من سوء الاستخدام وكذلك التحقق من صحة الحسابات ومصداقيتها ومدى

<sup>1</sup> بوسليماني صليحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2020/2019، ص124

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

إمكانية الاعتماد عليها من قبل الأطراف المعنية. لذلك يتم تصميم نظام الرقابة المحاسبية لتوفير التأكيد من ما يلي:

- تنفيذ العمليات عن طريق تصريح عام من الإدارة.
- أن تسجيل العمليات كما يجب وذلك لتسهيل إعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وكذلك لتسهيل المساءلة المحاسبية عند الأصول.
- أن لا يسمح بحيازة الأصول إلا بتصريح من الإدارة.
- أن تتم عملية مطابقة الأصول الموجودة مع سجلات هذه الأصول خلال فترات مالية محددة ويجب اتخاذ الإجراءات اللازمة عند عدم المطابقة.

### (2) - الرقابة الإدارية:

لقد عرفت لجنة معايير المراجعة الرقابة الإدارية بأنها "خطة التنظيم وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تختص بالعمليات القرارية، والتي تقود الإدارة إلى فرض سلطتها وتحكمها في هذه العمليات". من هذا التعريف نجد أن الرقابة الإدارية هي خطة التنظيم والطرق والإجراءات المتعلقة بالكفاءة ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية.

نجد أن الرقابة الإدارية ترتبط بأقسام التشغيل وليس بقسم الحسابات أو القسم المالي في المؤسسة والسبب في ذلك أن هذه الأقسام غير مرتبطة مباشرة بالقسم المالي بمعنى غير خاضعة لمسؤولية المدير المالي مما يعني عدم قيام المراجع الخارجي بتقييمها.

### (3) - نظام الضبط الداخلي:

يتضمن مجموعة الإجراءات والوسائل التنظيمية والمحاسبية التي تهدف إلى ضبط عمليات المؤسسة ومراقبتها بصورة تلقائية ومستمرة وذلك بجعل عمل شخص ما يراجع بواسطة آخر لضمان حسن سير العمل ومنع وقوع الأخطاء أو التلاعب أو اكتشافها بعد وقوعها بفترة قصيرة من خلال التطبيق التلقائي للنظام، لذا فإن هذا النظام يقوم على أساس توزيع العمل والمسؤوليات والصلاحيات لكل قسم وتجنب قيام أي موظف بتنفيذ عملية بصورة كاملة من أولها إلى آخرها.

ومن جانب آخر تنقسم الرقابة الداخلية إلى أنواع أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:

- **رقابة وقائية:** وهي مصممة للحد من إمكانية توسع الخطر والحد من النتائج غير المرغوب في تحقيقها، وكلما كان تأثير الخطر على القدرة على تحقيق أهداف الجهة الأكبر كلما أصبح تنفيذ الرقابات الوقائية الملائم أكثر أهمية.
- **رقابة توجيهية:** وهي مصممة لضمان تحقيق نتيجة معينة تحظى بأهمية خاصة عندما يتم تجنب حدوث أمر غير مرغوب فيه (مثل اختراق أمني)، وغالبا ما تستخدم لدعم تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> شعلال عبد الله و فرفور عمر، مرجع سبق ذكره، ص 9

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

- رقابة حقيقية: وهي مصممة لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها قد تم تحقيقها بعد الحدث، ومع ذلك، فإن وجود رقابات حقيقية مناسبة يمكن أن يخفف خطر حدوث نتائج غير مرغوب فيها بواسطة عمل أثر رادع.

- الرقابة الذاتية: وهي مصممة لضمان التزام ذاتي دون أي نظام يوضع من الإدارة بل هو وازع ذاتي داخل الإنسان نابع من الوازع الديني يمنع التصرف إلا وفق الإطار الديني الذي يسمح به.

### المطلب الثالث: مقومات الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مجموعة من المقومات التي تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى وفق الظروف التي تعمل بها والمشكلات التي تواجهها. حيث يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم.<sup>1</sup>

#### 1- هيكل تنظيم إداري:

يراعي في وضعه تسلسل الاختصاصات، وتوضح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة، والهيكل التنظيمي لا بد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعامل إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي، لا بد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني، ولا بد أن تراعى فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل كذلك يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول، والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها، أي أن يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر حتى لا يحدث تلاعب أو تغيير في السجلات يجعل اكتشافه أمرا صعبا أن لم يكن مستحيلا، وعندما يتحقق استقلال الوظائف المشار إليها، ينبغي بعدها تحديد المسؤوليات داخل كل قسم أو إدارة، وتفويض السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات، وذلك عن طريق دليل مطبوع تصدره الشركة ليكون مرشدا أو مرجعا لجميع المختصين، فلا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات.

#### 2- نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية للرقابة الداخلية الفعالة، ونظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا ويستجيب إلى الوضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل الحسابات يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد

<sup>1</sup> قرواز ياسر و طيطوش عماد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016/2017، ص 20-22

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، لتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية، والنفقات الاستهلاكية انطلاقاً مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:

أ- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفعها.

ب- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات.

ج- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

بغية دعم الرقابة الداخلية يجب أن يتوفر نظام المعلومات المحاسبية، إضافة إلى ما تم ذكره على النظام في البند المعالج له، لذلك سوف نتطرق للعناصر المكملة لذلك:

-وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات (تكون مرقمة تسلسلياً).

-وجود دليل للإجراءات والسياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات).

-إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.

-وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الأداء الفعلي).<sup>1</sup>

### 3- الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:

يجب إعادة تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يعين شخص واحد لعملية ما من أولها لآخرها، أي أن إنشاءها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها، لأن الجمع بين هذه المراحل في يد شخص واحد يشكل خطراً على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس.

### 4- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة:

وما يتضمن ذلك من توظيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.<sup>2</sup>

### 5- رقابة الأداء في إدارة المشروع ومراحله المختلفة:

وذلك لتحقيق كفاية عالية فيه، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة، وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه، وتتم مراقبة الأداء بطريقة مباشرة كإشراف كل مسئول عن عمل كل منهم أو بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، وتقارير الكفاية، والتدقيق الداخلي وما شابه.

<sup>1</sup> قرواز ياسر و طيطوش عماد، نفس المرجع السابق ص 21

6- استخدام كافة الوسائل الآلية:

وذلك بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات والحفاظ على أصول المشروع وموجوداته من أي تلاعب أو اختلاس.

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم، وهي تختلف من مشروع لآخر حيث لا يمكن توافرها في المنشآت الكبيرة التي تملك الإمكانيات المادية، والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل من تقسيم العمل بالشكل المثالي، أما المنشآت الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها، ولكن الرقابة الشخصية أو استخدام الآلات الحديثة في العمل تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية مقبولاً لدى المدقق بشرط انتقاء ما يثير شكه وريبته فيما يدقق.

المطلب الرابع: أهداف الرقابة الداخلية و معاييرها

تعددت أهداف الرقابة الداخلية داخل المؤسسة و يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: أهداف الرقابة الداخلية

أجمعت التعاريف التي أوردناها سابقاً لنظام الرقابة الداخلية على إن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي:

- التحكم في المؤسسة:

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها. طرقها وإجراءاتها من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة في خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها

- حماية الأصول:

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق) إن هذه الحماية تمكن للمؤسسة من الإبقاء أو المحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

- ضمان نوعية المعلومات:

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، بيد إن تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:  
- تسجيل العمليات من المصدر في أقرب وقت ممكن.

<sup>1</sup> وجدان علي أحمد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان دور الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، 2010/2009، ص21

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.
- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.

-احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من اجل تقديم المعلومات المحاسبية.

- تشجيع العمل بكفاءة:

أن أحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

### - تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:

أن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، لان تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح بإطار الخطة التنظيمية من اجل التطبيق الأمثل للأوامر ،وينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- يجب أن يبلغ إلى الموجهة إليه.
- يجب أن يكون واضحاً (مفهوماً).
- يجب أن تتوفر وسائل التنفيذ.
- يجب إبلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ.

### ثانيا: معايير الرقابة الداخلية:

بعد صدور أول تعريف للرقابة الداخلية اهتم الأدب المحاسبي بعدة جوانب مرتبطة بالرقابة الداخلية، وتبلورت هذه الاهتمامات حيث أصدرت الهيئات واللجان المختصة مجموعة من المعايير والقوانين لبيان الجوانب المختلفة للرقابة الداخلية ومن أهم هذه المعايير والقوانين ما يلي<sup>1</sup>:

- 1.المعيار الثاني للعمل الميداني.
  - 2.قانون منع الرشاوي.
  - 3.تقرير لجنة كوهين.
- وفيما يلي عرض موجز لهذه المعايير:

<sup>1</sup> مصطفى صالح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 24-26

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

### - المعيار الثاني للعمل الميداني:

يتطلب هذا المعيار من مدقق الحسابات أن يقوم بدراسة تقييم نظام الرقابة الداخلية سواء كانت مهمته محصورة في إبداء الرأي بالقوائم المالية أو في تقييم تقرير عن نظام الرقابة الداخلية وينص هذا المعيار على:

أنه يجب القيام بدراسة وافية وإجراء تقييم شامل لنظام الرقابة الداخلية المعمول به كأساس للاعتماد عليه أثناء القيام بمهمة التدقيق، وليجري على ضوءه تحديد مدى الاختبارات التي يجب أن تقتصر عليها إجراءات التدقيق الضرورية.

ومن دراسة هذا المعيار نرى أن المدقق الخارجي مسؤول عن فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ويستطيع المدقق الخارجي نظرا لخبرته تقرير درجة الثقة التي ستوضع في ذلك النظام ومدى إمكانية الاعتماد عليه.

### - قانون منع الرشاوي:

صدر هذا القانون لكي يمنع الشركات الأمريكية التي تعمل خارج الولايات المتحدة من تقديم الرشاوي إلى الموظفين الرسميين في تلك البلاد، ومن أهم الأدوات التي اعتبرها هذا القانون ضرورية لتحقيق أهدافه هو جود نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى وجود نظام محاسبي سليم.

### - تقرير لجنة كوهين:

وهي لجنة تابعة للمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين وكلفت بدراسة مسؤولية المدقق الخارجي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية، وأهم توصيات هذه اللجنة أنها طالبت بإصدار تقارير عن أنظمة الرقابة الداخلية المحاسبية، وأن يتم الإفصاح عن نواحي الضعف ذات الأهمية النسبية العالية فيها من قبل مدقق الحسابات.

بالإضافة إلى إن للرقابة الداخلية معيارين آخرين هما:<sup>1</sup>

### الرقابة العامة: وتشتمل على:

التوكيد المعقول على الرقابة لتوفير دليل معقول بأن أهداف المنشأة سيتم تحقيقها. الموقف الإيجابي من نظام الرقابة الداخلية فعلى المدراء والموظفين المحافظة على موقف إيجابي. الاستقامة والكفاءة، على المعنيين للحفاظ على الاستقامة المهنية والشخصية والكفاءة العملية.

### المعايير التفصيلية : وتشتمل على:

التوثيق وتدوين الأحداث الهامة والعمليات. تسجيل العمليات والأحداث بشكل مناسب وفوري. صلاحية تنفيذ العمليات والمهام مع الفصل في المهام.

<sup>1</sup> شعلال عبد الله و قرقور عمر، مرجع سبق ذكره، ص14

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة الاقتصادية

سنطرق في المبحث التالي الى مفهوم عام للمؤسسة الاقتصادية و أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقت الى :

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: وظائف و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: أنواع الأداء و مؤشرات قياسه

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

كغيره من المصطلحات الاقتصادية فتعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا حيث إنها تعتبر المؤسسة الاقتصادية من أهم المواضيع التي يركز عليها مختلف الباحثين نظرا لاختلاف الأنظمة و مدى فعاليتها في كل بلد حيث انه تم الاختلاف في وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين في التعريفات رغم التشابه الكبير في المضمون.

### أولاً: المفاهيم

يعرفها علي زغود المؤسسة في كتابه المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر<sup>1</sup>: هي مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل الأنشطة المساعدة بالمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي لتوجيه القيادة و التسيير و ذلك بوضع الأهداف والغايات، و منح اتجاه المؤسسة في شكل سياسات و قواعد منظمة للأنشطة.

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية أيضا كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني<sup>2</sup>.

بالإضافة الى أنها تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها:"اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط

<sup>1</sup> قمر ميموني، مجلة التغيير، بعنوان تمثلات الإطارات الصناعية لأدوارها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلد 08 العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020 ص119

<sup>2</sup> طاهر بوغزلان و نظرة ميلاط، مجلة دراسات اقتصادية، بعنوان الانتماء الجغرافي للعمال و الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، سنة 2022 ص636

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك على « أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة<sup>2</sup>. »

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية باعتبارها: مجموعة عناصر الإنتاج البشرية، المادية، المالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية<sup>3</sup>.

وعرفت من طرف "فرانسوا بيرو" "francois peroux" بأنها: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و القدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"<sup>4</sup>.

حيث عرفها albert kritter: المؤسسة هي منظمة اقتصادية، أي أنها تتمثل في مجموعة من النشاطات الجماعية، و تكون هذه النشاطات منظمة، و تخضع للقوانين كسيرورة التكنولوجيا، بهدف إنتاج سلع و خدمات<sup>5</sup>.

### ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تشغل المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة في بيئة الأعمال اليوم، مع الأخذ في الاعتبار دور المؤسسة في التنمية الاقتصادية من خلال توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والاندماج في العمل أصبح أمراً معروفاً سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية وحتى الاجتماعية، بالإضافة إلى أن لكل مؤسسة

<sup>1</sup> بو عبد الله عبد الوهاب و جريبيع فريد، مجلة دراسات اقتصادية، بعنوان دور السياسة التمويلية في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية، المجلد 17 العدد 02، جامعة الجلفة ( الجزائر) سنة 2023 ص 94

<sup>2</sup> بديرة فارس و بيطار بهاء الدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018 ص 24

<sup>3</sup> خواصة شهرزاد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، بعنوان نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مسيلة 2014/2015 ص 36

<sup>4</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، كتاب مدخل لاقتصاد لمؤسسة، مطبعة الرمال ولاية الوادي-الجزائر - سنة 2020 ص 24

<sup>5</sup> بلخريصات رشيد، رسالة تخرج لنيل شهادة تخرج الماجستير، بعنوان تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2002/2003 ص 8

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

اقتصادية أهداف عامة وخاصة ولكن جميع المؤسسات تشترك في مجموعة من الأهداف التي سنحاول عرضها في العناصر التالية<sup>1</sup>:

**1- الأهداف الاقتصادية:** يمكن حصرها في مجموعة من الأهداف الأساسية، وهي كما يلي:

**إنتاج وتوزيع السلع والخدمات للعملاء لتغطية الطلبات:** وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مستوى عالي من المرونة، وأن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير، بالإضافة إلى تسليم السلعة وتقديم الخدمة في الوقت المحدد.

**تحقيق الأرباح:** فالأرباح تمثل ضمان لاستمرار المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة، يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة.

**عقلنة الإنتاج:** أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

**ضمان بقاء واستمرار المؤسسة:** وذلك من خلال نموها وتأقلمها مع بيئتها خاصة البيئة الخارجية الخاصة والعامة.

### 2- الأهداف الاجتماعية؛

نجد الأهداف الاجتماعية تتداخل مع أهداف أخرى في معظم المؤسسات ولكن بالنسبة للبعض، تمثل الأهداف الرئيسية كالخدمة العامة وإشباع حاجات الأفراد، ومن أهم الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** فالأفراد في المؤسسة هم المستفيدون الأوائل من نشاطها، فهم يتقاضون أجورا مقابل جهدهم وعملهم، وهذه الأجور تختلف من مؤسسة إلى أخرى بين انخفاض وارتفاع حسب طبيعة ونشاط المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة السوق وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى مقبول من الأجور يسمح للفرد من خلاله بتلبية رغباته.

- **تحسين مستوى المعيشة للأفراد:** نظرا للتغيرات الكبيرة التي يشهدها عصرنا اليوم خاصة في المجال التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى زيادة رغبات الأفراد والذي بدوره فرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات وتلبية رغبات الأفراد المتزايدة وتحسين مستوى معيشتهم.

- **توفير حاجات المستهلكين:** يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم مختلف المنتجات التي يحتاجها المجتمع والأفراد.

<sup>1</sup> العياشي زرار و كززة جمال، كتاب إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق نشر - استراد وتوزيع الكتب (قسنطينة) الجزائر سنة 2020 ص 88-91

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

- توفير تأمينات ومرافق لأفراد المؤسسة : حيث تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات للأفراد العاملين لديها مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، كما هناك العديد من المؤسسات تعمل على تأمين مختلف المرافق مثل المطاعم.

### 3 - الأهداف الثقافية والرياضية<sup>1</sup>:

ويمكن إيجازها فيما يلي:

- توفير الوسائل الترفيهية والتنشيطية: إذ تسمح المؤسسة باستفادة عمالها من وسائل ترفيهية و ثقافية لعمالها وأولادهم من مسرح، مكتبات، رحلات وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري العامل.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

- تخصيص أوقات للرياضة: إذ تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه ورفع الإنتاج والإنتاجية.

### 4- الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من حيث مساندة الدولة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي تتم بالتنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات، مؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup> خليل الرفاعي وبسمة عولمي، كتاب الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رمح) عمان سنة 2016 ص14

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

الجدول (1): يوضح أهداف المؤسسة الاقتصادية

الأهداف	الأهداف الاقتصادية	الأهداف الاجتماعية	الأهداف الثقافية والرياضية	الأهداف التكنولوجية
إنتاج وتوزيع السلع والخدمات للعملاء لتغطية الطلبات	ضمان مستوى مقبول من الأجور	توفير الوسائل الترفيهية والتثقيفية	مساعدة الدولة في مجال البحث و التطوير التكنولوجي	
تحقيق الأرباح	تحسين مستوى المعيشة للأفراد	تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى		
عقلنة الإنتاج	توفير حاجات المستهلكين	تخصيص أوقات للرياضة		
ضمان بقاء واستمرار المؤسسة	توفير تأمينات ومرافق لأفراد المؤسسة			

**المصدر:** العياشي زرزور و كتره جمال، كتاب إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى+ خليل الرفاعي وبسمة عولمي، كتاب الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، (بتصرف)

### المطلب الثاني: وظائف و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

#### أولا : وظائف المؤسسة الاقتصادية

الوظيفة في المؤسسة تعرف على أنها مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة، وباعتباره يشمل مرحلة ما من نشاطها الاستغلالي، شراء، تخزين، إنتاج... الخ، تتمثل وظائف المؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1-1 وظيفة الإنتاج أو التحويل:** يلعب الإنتاج وظيفة مهمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى الوظائف الأخرى حيث تقوم هذه الوظيفة بما يلي:

✓ التجهيز و اليد العاملة

✓ رزنامة الإنتاج

✓ إدخال الاكتشافات التكنولوجية و مراقبة الجودة.

<sup>1</sup> زياني سفيان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بعنوان أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2013 ص 16-17

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

**1-2 وظيفة التسويق:** يعتمد نجاح المشروع الإنتاجي إلى حد بعيد على التسويق حيث تقوم هذه الوظيفة بتحديد المبادرات الإستراتيجية عن طريق:

✓ دراسة السوق والابتكارات

✓ دراسة سلوك المستهلك ودوافعه

✓ دراسة السلعة و دورة حياتها وتحديد الأهداف

**1-3 وظيفة المالية:** تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها وتتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

✓ التخطيط المالي والتنبؤ بدخول وخروج الأموال.

✓ إعداد الميزانية

✓ البحث على الأموال وكيفية استعمال هذه الأموال.

**1-4 وظيفة الرقابة :** تتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

✓ المحاسبة التحليلية، الإحصاء، لوحدة القيادة.

✓ مراقبة الأهداف

✓ تخطيط المبيعات وتخصيص الموارد.

**1-5 وظيفة الموارد البشرية :** حيث تقوم بتقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانيزمات والبيانات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، تكوين التربصات كذلك الترقيات ، الأجور والمزايا الاجتماعية

**1-6 وظيفة البحث والتنمية:** تتمثل هذه الوظيفة في البحوث الأساسية التطبيقية والتنموية لاختراع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين سلع حالية.

ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب ثلاثة معايير مهمة وهي<sup>1</sup>:

المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي (نوع النشاط)، معيار الحجم.

**1-2 تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:**

**1-1-2 مؤسسات خاصة :** سواء مؤسسات فردية أو شركات ويكون رأسمال المؤسسة مملوك من طرف شخص واحد أو عدة شركاء .

**2-1-2 مؤسسات عامة:** ويكون رأسمال المؤسسة مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو في الجماعات المحلية.

<sup>1</sup> رقيقة حروش، كتاب اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار النشر شركة دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر سنة 2013 ص 35-36

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

### 2-2 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي CLARCK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات وهي:

**القطاع الأول:** ويشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

**القطاع الثاني:** ويشمل المؤسسات الصناعية وهي جميع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطة أو نهائية.

**القطاع الثالث:** ويتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي تلك المؤسسات المقدمة للخدمات مثل: (النقل، السياحة، التعليم، البنوك، .....

### 2-3 تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية عدد العمال، حيث نميز بين خمسة أنواع من المؤسسات وهي:

- من 0 إلى 9 عمال مؤسسات مصغرة.

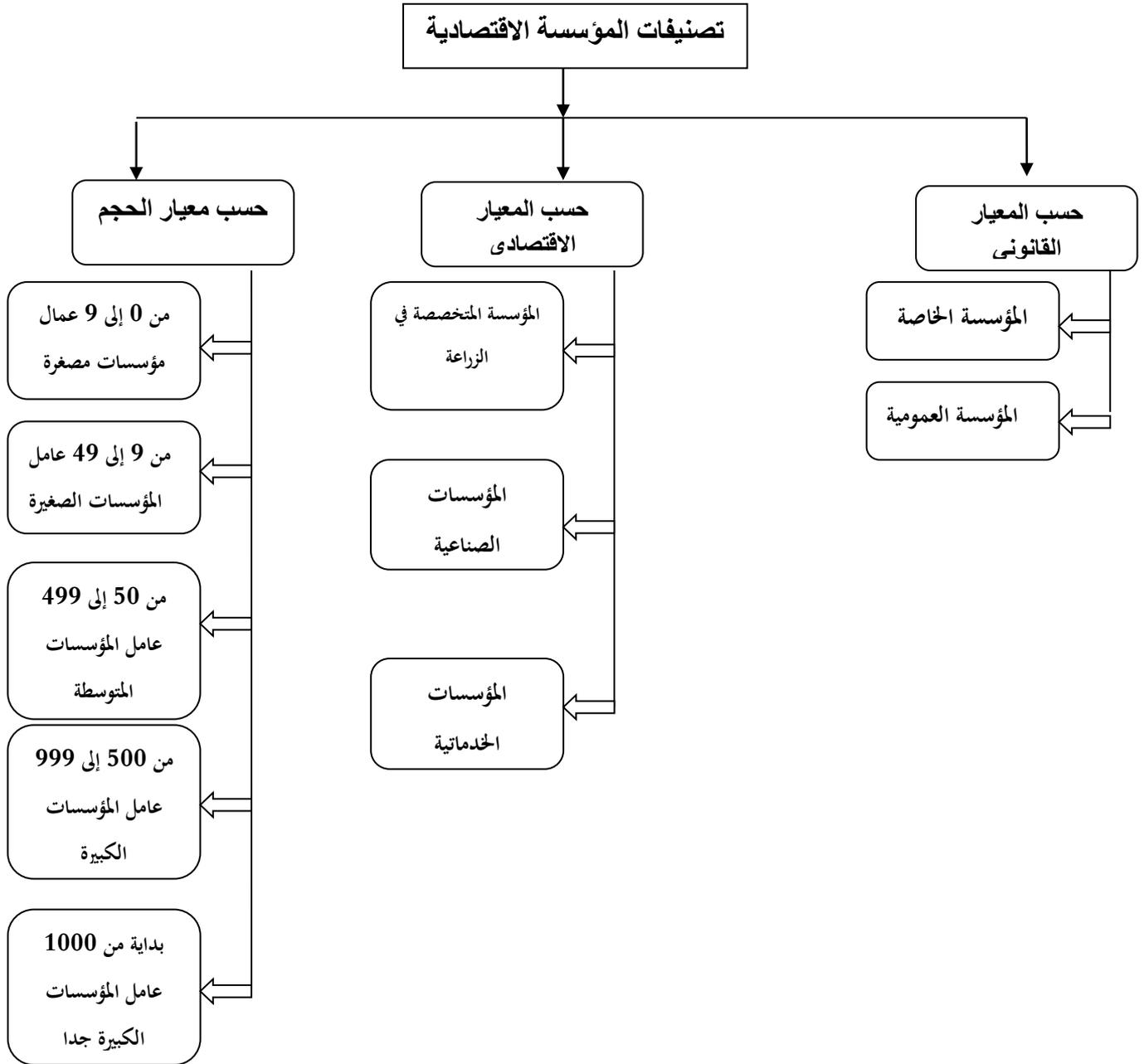
- من 9 إلى 49 عامل المؤسسات الصغيرة.

- من 50 إلى 499 عامل المؤسسات المتوسطة.

- من 500 إلى 999 عامل المؤسسات الكبيرة

- بداية من 1000 عامل المؤسسات الكبيرة جدا

الشكل (2): شكل يوضح تصنيفات المؤسسة الاقتصادية



المصدر: رفيقة حروش، كتاب اقتصاد و تسيير المؤسسة، (بتصرف)

### المطلب الثالث: مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت واختلفت تعاريف الأداء من باحث لآخر وذلك باختلاف توجهاتهم النظرية، وهذا ما نحاول إبرازه فيما يلي<sup>1</sup>:

**1\_الأداء لغة:** أصل كلمة الأداء من اللفظة اللاتينية Performer التي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل و تأديته.

**2-الأداء اصطلاحا:** عرف مولين (2007) "الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها و لأصحاب المصلحة المشتركة".

وقد لخص Carla Mendoz and Pierre Bescos مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما<sup>2</sup>:

\_الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة - تكلفة)، فليس من الضرورة أن نعتبر كل ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها أداء .

\_الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات المدى الطويل والمتوسط والأهداف المسطرة.

وقد حدد Kaplan and Norton أربعة محاور أساسية لقياس مستوى الأداء وهي<sup>3</sup>:

المحور المالي: ويعكس الأهداف المالية للمؤسسة كالعائد والربحية.

محور العمليات الداخلية: ويعكس مستوى أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها.

محور الزبائن: ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم.

محور التعلم والنمو: ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تنمية القدرات الفكرية للعاملين ومستوى

مهاراتهم، والتطوير في هياكلها وثقافتها، وبعبارة أخرى قدرة المؤسسة على إحداث الإبداع التنظيمي.

في حين نجد "ب . داکر" p drucker يعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". فهو يحاول التركيز على بعدي الاستمرارية والبقاء في تحديد مفهوم الأداء، فهو حاصل التفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد والأهداف المحققة<sup>4</sup>.

- (Michael Armstron 2006) يعرف الأداء الجيد بأنه: "الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق النتائج، بالإضافة إلى كيفية استخدام المعلومات لتحسين تلك النتائج". هذا

<sup>1</sup> يحي باي نجاة و بابا عبد القادر، مجلة المالية و الأسواق، بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد 08 العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2021 ص 379

<sup>2</sup> إكرام بودبزة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، بعنوان أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلد 11 العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سنة 2022 ص 219

<sup>3</sup> إكرام بودبزة، نفس المرجع السابق ص 219

<sup>4</sup> سارة مولاي مصطفى، مجلة التكامل الاقتصادي، بعنوان نظام المعلومات الإستراتيجية كأحد المتطلبات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد 11 العدد 04، جامعة يحي فارس المدينة سنة 2023 ص 6

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

التعريف يركز على تحقيق الأداء الجيد بالاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات، والاستغلال الأمثل للمعلومات بما يحقق التطور والتحسين المستمرين للأداء<sup>1</sup>.

يرى بعض الباحثين أن الأداء هو: "مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفاعلية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"<sup>2</sup>.

أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية فتعرف الأداء بأنه: المنظومة المتكاملة أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل علي ثلاثة إبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الناشطة بها (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية)<sup>3</sup>.

وعرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"<sup>4</sup>.

بعض التعاريف التوجهات الحديثة التي غطت الصورة الشمولية التكاملية لتعريف الأداء حيث إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء تعريف ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تغطي الصورة الشمولية التكاملية للتعريف، وهي كما يلي<sup>5</sup>:

- النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "تأدية عمل أو إنجاح نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".  
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث أن الأداء عرف على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".  
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه فإن " الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث يمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة

<sup>1</sup> أمعوش جهيدة، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، بعنوان رأس المال البشري كمدخل لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد 07 العدد 02، جامعة سطيف 1 سنة 2022 ص 714

<sup>2</sup> فريدة أمزال و عبد الكريم شناي، مجلة الاقتصاد الصناعي ( خزارتك)، بعنوان التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداة المؤسسة الاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2022 ص 523

<sup>3</sup> العياشي زرزار و كنزة جمال، مرجع سبق ذكره ص 99-100

<sup>4</sup> عادل السيتي بومجان، كتاب أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان سنة 2020 ص 16

<sup>5</sup> بوسليمان صليحة، مرجع سبق ذكره ص 85-86

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

المؤسسة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله".

البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث تم التركيز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فعرف الأداء على أنه "هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".

-مدخل النظم حيث أن الأداء هم "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة".

-المفهوم الشمولي حيث وصف الأداء على أنه "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس معايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف الطويلة الأمد".

### المطلب الرابع: أنواع الأداء و مؤشرات قياسه

#### 1- أنواع الأداء :

للأداء أنواع عديدة في المؤسسة تختلف باختلاف معايير التقسيم، ويمكننا عرضها كالآتي<sup>1</sup>:

**1-1 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

**1-1-1 الأداء الداخلي:** هو أداء تأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها، وينتج من التوليفة التالية: أداء بشري، أداء تقني والأداء المالي.

**1-1-2 الأداء الخارجي:** الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

**1-2 حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

**1-2-1 الأداء الكلي:** الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

**1-2-2 الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

<sup>1</sup> ايمان خلفاوي و بلقاسم سعودي، دور التشخيص كإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2021 ص 108

## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

**1-3 التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدا، ونذكر منه: أداء الوظيفة التسويقية، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة البحث والتطوير وأداء وظيفة العلاقات العمومية.

**2- مؤشرات قياس الأداء:**

يتوجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تعمل على تحقيق أهداف المنشأة ويجب أن يعبر أي مقياس (مؤشر) لأداء أي من العاملين حقيقة مؤداها انه كلما عظم هذا المؤشر (زاد الربح وانخفضت التكلفة) عظمت المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة ككل وفي الواقع العملي توجد العديد من المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في تقويم الأداء من أهمها<sup>1</sup>:

**1-2 الكفاءة:** تشير الكفاءة بصفة عامة إلى النسبة بين المخرجات والمدخلات فيمكن وصف الإدارة بأنها ذات كفاءة فيما إذا تمكنت من إنتاج أكثر وأفضل باستخدام موارد اقل من العمل وزمن الآلات وخلال مدة قصيرة من الزمن فالكفاءة إذا تفترض الأكثر والأحسن والأسرع والأرخص.

**1-2 الفاعلية:** وهي تسهم بأثر العمل على الأفراد ومدى ملائمة الأهداف بالنتائج في الأجل الطويل. كان يقال انه توجد طريق أكثر فاعلية لانجاز العمل ذلك إذا ما نظرنا إلى أن الأفراد سوف يستخدمون نكائهم وقدرتهم وتخيّلهم لكي يطوروا بدرجة أفضل مهاراتهم وأدائهم ويمكن أن تحسن أحوال العمل لكي تكون متوافقة بدرجة أفضل مع الاحتياجات الإنسانية بل يراعى في تصميم التنظيمات الإدارية أن تكون متوافقة مع الشخصية الإنسانية ومع أهداف ومعايير حكم المجتمع وبذلك تقاس الفاعلية بدرجة تحقيق الأهداف وهذا ما يدعو إلى توفير المناخ الملائم لزيادتها.

ويجب أن يكون تحسين الأداء هدفاً في محاولة للتسابق من أجل الأفضل وإذا كان الأفراد يتمسكون بفكرة الارتقاء بالأداء فعليهم أن يعملوا في كل مجال ببذل الجهود التي تمكن من تحقيق أعلى المعايير لذلك تعد معايير الأداء الجيد المطلب الأول للتنظيم.

<sup>1</sup> وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره ص 179

### المبحث الثالث : علاقة نظام الرقابة الداخلية بتحسين أداء المؤسسة

تطرقت فيه الى العلاقة بين الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة :

المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء.

المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال معايير الرقابة الداخلية.

#### المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين " الرقابة - هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، و إن تقييم الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين الأولى : محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء<sup>1</sup>

وحسب FAYOL الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة. و إن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الموضوعية و التعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء. ومن خلال تعريف FAYOL يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء و الرقابة من حيث الغرض منها. و اعتبر COULAU و DERVAUX إن الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان أن القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا يتم تتبعها بفعالية من أجل تحسين أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال معايير الرقابة الداخلية

هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.

وهي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة، والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة ، ويتضمن ذلك:-

1 قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير

2 اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر 2013 ص 10

<sup>2</sup> كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح 2012/2011 ص 33

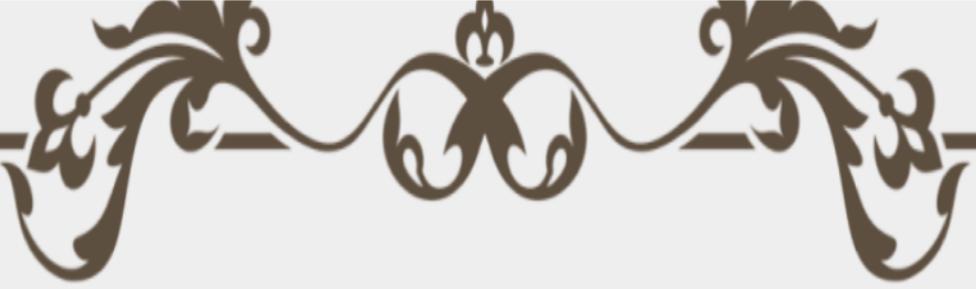
## الفصل الأول : معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة نظرية

-مراقبة نتائج الإجراء المتخذ: وهي الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد حسين جبين، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، بعنوان تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، جامعة كليمنست 2009 ص 59

### خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي، للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية و مكوناته، ووسائله ومقوماته. بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة إلا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف و الذي بدوره يبرز المستوى الجيد لأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة.



## الفصل الثاني

معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية



## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لمفاهيم الرقابة الداخلية و المؤسسة و العلاقة بينهما سنقوم في هذا الفصل لمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة وقد نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة

المبحث الثاني : الدراسة الإحصائية

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة بريد الجزائر

تحدثت في هذا المبحث إلى مفهوم عام حول مؤسسة بريد الجزائر حيث أنه تطرق إلى:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

المطلب الثاني: أهمية و أهداف بريد الجزائر لولاية النعامة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

أولاً: تعريف مؤسسة بريد الجزائر عام

بريد الجزائر هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وهي إحدى المؤسسات الخدمية التي لها حماية شبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها، أصبحت المؤسسة تخضع لرقابة عمومية ممثلة في وزارة البريد والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، كما أن مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني، و هي مطالبة بضمان استغلال و توفير الخدمات البريدية والمالية

الثانيا: تعريف مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري تأسست سنة 1983 تخضع لوصاية وزارة البريد و المواصلات و تقدم خدمات بريدية على مستوى الولاية و تضم مجموع 57 فرع بمقدار 5454 نسمة لكل مكتب بالإضافة إلى 22 موزع ألي حيث يبلغ عدد موظفي المديرية 61 موظف في حين يبلغ المجموع الإجمالي لموظفي بريد الجزائر لولاية النعامة 545 موظف رمزها البريدي 45000.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف بريد الجزائر لولاية النعامة

أولاً: أهمية بريد الجزائر لولاية النعامة

❖ **نقل البريد والطرود**: توفر بريد الجزائر خدمة نقل البريد والطرود داخل الولاية وخارجها، مما يسهل على المواطنين التواصل مع بعضهم البعض وإرسال واستلام الطرود من مختلف أنحاء العالم .

❖ **الدفع الفواتير**: تتيح بريد الجزائر للمواطنين دفع فواتيرهم المختلفة، مثل فواتير الكهرباء والماء والهاتف، وذلك من خلال شبكتها الواسعة من مكاتب البريد المنتشرة في جميع أنحاء الولاية .

❖ **تحويل الأموال**: توفر بريد الجزائر خدمة تحويل الأموال داخل الولاية وخارجها، مما يسهل على المواطنين إرسال واستلام الأموال من أفراد عائلاتهم وأصدقائهم .

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

- ❖ **بيع بطاقات الهاتف:** تتبع بريد الجزائر بطاقات الهاتف لجميع شركات الهاتف المحمول في الجزائر، مما يوفر على المواطنين عناء البحث عن بطاقات الهاتف من أماكن أخرى.
- ❖ **بيع طوابع البريد:** تتبع بريد الجزائر طوابع البريد لجميع أنواع الرسائل، مما يسهل على المواطنين إرسال رسائلهم إلى أي مكان في العالم.

### ثانيا: أهداف بريد الجزائر لولاية النعامة

تسعى بريد الجزائر إلى تحقيق العديد من الأهداف في ولاية النعامة، تتماشى مع أهدافها العامة على مستوى الوطن. تشمل بعض هذه الأهداف:

#### 1. تعزيز التواصل والربط:

توسيع شبكة مكاتب البريد في جميع أنحاء الولاية، خاصة في المناطق النائية، لضمان وصول جميع المواطنين إلى خدمات البريد. بالإضافة إلى تحسين جودة خدمات البريد وتقديمها بأسعار مناسبة مع تشجيع استخدام الخدمات الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني وتحويل الأموال عبر الإنترنت.

#### 2. دعم الاقتصاد المحلي:

مساعدة الشركات المحلية على بيع منتجاتها عبر الإنترنت من خلال توفير خدمة نقل الطرود. وتقديم خدمات مالية للمشاريع الصغيرة، مثل الدفع الفواتير وتحويل الأموال مع توفير خدمات التأمين للشركات والأفراد.

#### 3. تعزيز الشمول المالي:

توفير خدمات مالية أساسية للمواطنين، حتى في المناطق الريفية النائية، مثل الحوالات المالية الدولية وبيع بطاقات الهاتف و نشر الوعي المالي بين المواطنين وتشجيعهم على الادخار والاستثمار. بالإضافة إلى تقديم خدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين المختلفة.

#### 4. تحسين جودة الحياة:

تقديم خدمات حكومية للمواطنين، مثل دفع الضرائب وخدمة جوازات السفر و بيع تذاكر السفر لجميع شركات الطيران في الجزائر زيادة على ذلك تقديم خدمات بريدية متنوعة تلبي احتياجات المواطنين، مثل بيع طوابع البريد وخدمة التأمين.

5. حماية البيئة:

نشر الوعي البيئي بين المواطنين و تشجيع استخدام الخدمات الإلكترونية لتقليل استخدام الورق. وذلك باستخدام تقنيات صديقة للبيئة في عملياتها.

6. تحسين صورة بريد الجزائر:

تطوير البنية التحتية لمكاتب البريد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمة عملاء ممتازة.

7. تحقيق أرباح:

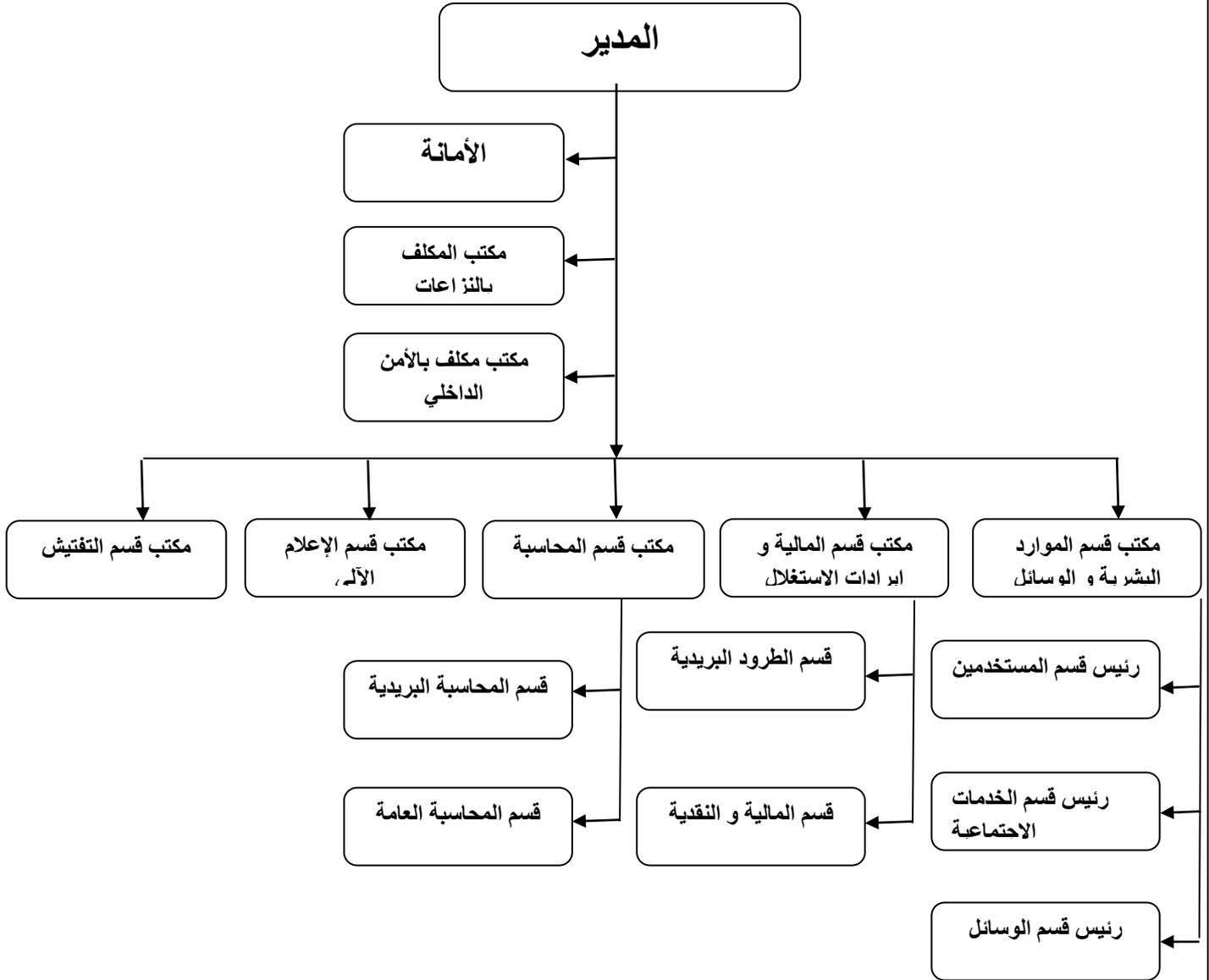
تقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجات السوق و تحسين كفاءة العمليات.بالإضافة إلى خفض التكاليف.

8. المساهمة في التنمية المستدامة:

تشجيع الاستثمار في الولاية و المساهمة في خلق فرص عمل جديدة. و ذلك بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة

الشكل (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة



المصدر: من وثائق المؤسسة

### الوحدة البريدية:

**المدير:** هو المكلف بتسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات فيها.

**المكلف بالأمن و النظافة:** هو المكلف بالجانب الأمني للمؤسسة من كاميرات المراقبة الخزانات الفولاذية الخاصة بالأموال و الوثائق و كذلك هو المسؤول عن الجانب النظافة في المؤسسة.

**المكلف بالشؤون القانونية:** هو العون المكلف بالجانب القانوني للمؤسسة خاصة في حالة النزاعات و الخلافات.

**المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة:** هو المكلف بجانب الموارد البشرية و كل ما يخصها من توظيف، تقاعد، تكوين، تطوير.

**المدير الفرعي للتفتيش:** هو المختص بالتفتيش كتفتيش المكاتب.

**المدير الفرعي للإعلام الآلي:** هو المكلف بالإعلام الآلي في المؤسسة من خلال العتاد و برمجيات الإعلام الآلي و كيفية العمل بها و كذلك تثبيت البرامج التي من الممكن أن تساعد في العمل.

**المدير الفرعي للاستغلال و المصالح البريدية:** يضم قسمين قسم المصالح المالية و قسم الاستغلال البريدي الأول مختص بالجانب المالي من توزيع الأموال على المراكز البريدية، أما القسم الثاني فهو المسؤول عن الصكوك البريدية و البطاقة الذهبية و توزيعها.

**المدير الفرعي للمحاسبة و الميزانية:** هو المسؤول عن الجانب المالي و المحاسبي في المؤسسة من أموال و كذلك مجموع الفواتير.

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و تقديم نتائج الدراسة**

سنحاول في هذا المبحث تحليل الاستبيان و تقديم نتائج الدراسة و ذلك من خلال المطلبين التاليين كما يلي:

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

المطلب الثاني: دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

**1- تقديم أداة و حدود الدراسة:**

**1-1- تقديم أداة الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصف التحليلي حيث استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي و أما في هذا الجانب التطبيقي فسنستخدم المنهج التحليلي وهذا من خلال جمع و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع معايير الرقابة الداخلية و تحسين أداء المؤسسة و ذلك من خلال أداة الاستبيان الذي قسمناه إلى ثلاثة محاور و هي كما يلي:

- المحور الأول: و يحتوي على عبارات تتعلق بمعايير الرقابة الداخلية

- المحور الثاني: و يحتوي على عبارات تتعلق بأداء المؤسسة

- المحور الثالث: و يحتوي على عبارات تتعلق بالعلاقة بين معايير الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة.

و هذا قد تم توزيع عينة من الاستبيان شملت 40 فردا و قد تم استرجاعها كلها لنستعملها في الدراسة أي أن نسبة الاسترجاع كانت 100%.

**1-2- حدود الدراسة:**

**حدود الموضوع:** دراسة معايير الرقابة الداخلية و دورها في مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة.

**الحدود المكانية:** تم حصر حدود الدراسة الميدانية في ولاية النعامة أين تم توزيع الاستبيانات على عينة من المستفيدين ( عمال ومواطنين ) من خدمات بريد الجزائر في هذه الولاية.

**الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة لمدة أسبوعين ( من 05 أفريل 2024 إلى 19 أفريل 2024 خلال الموسم الدراسي 2023 \_ 2024 )

(2)-صدق أداة الدراسة (ثبات الاستبيان):

للتأكد من صدق أو ثبات الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب معامل ألفا الذي تتراوح قيمته بين [0-1] فإذا اقتربت قيمته من 0 فلا يوجد ثبات، وعلى العكس من ذلك إذا اقتربت قيمته من 1 فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل. و الجدول التالي يوضح لنا قيمة ألفا كرونباخ كالتالي:

الجدول (2): قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	2

المصدر: من مخرجات SPSS.v21

ما نلاحظه من الجدول أعلاه فأن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.852 و هي قريبة من الواحد و بالتالي نستنتج أن هناك ثبات في أداة الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات

(1)- دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات: سيتم في هذا العنصر دراسة خصائص أو توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التالية:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف (الجنس) و هنا لدينا صنفين: ذكر أم أنثى

- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و هنا لدينا أربع فئات عمرية و هي: أقل من 25 سنة، من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، و أخيرا أكثر من 45 سنة.

- توزيع أفراد العينة حسب الحالية الاجتماعية و هنا لدينا أربع فئات: متزوج (ة)، أعزب (عزباء)، مطلق (ة)، أرمل (ة).

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي و هنا لدينا أربع مستويات: المستوى الثانوي، تقني سامي، مستوى الليسانس، الدراسات العليا.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة و لدينا 04 فئات: أقل من 05 سنوات، من 06 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

جدول(3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السنف	ذكر	22	55%
	أنثى	18	45%
السن	أقل من 25 سنة	3	7.5%
	من 26 إلى 35 سنة	11	27.5%
	من 36 إلى 45 سنة	14	35%
	من 45 سنة فما فوق	12	30%
الحالة الاجتماعية	متزوج(ة)	20	50%
	أعزب	10	25%
	مطلق(ة)	4	10%
	أرمل(ة)	6	15%
المستوى الدراسي	ثانوي	2	5%
	تقني سامي	11	27.5%
	ليسانس	14	35%
	دراسات عليا	13	32.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12.5%
	من 6 إلى 10 سنوات	12	30%
	من 11 إلى 15 سنوات	9	22.5%
	أكثر من 16 سنة	14	35%

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

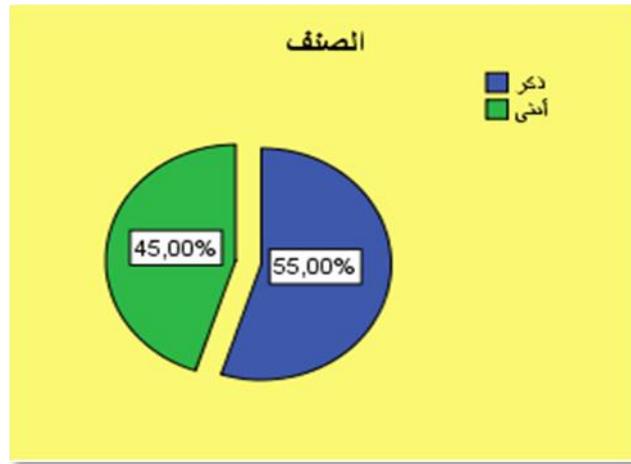
التعليق:

أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الصنف

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 55% في حين بلغت نسبة الإناث 45%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل المؤسسة والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث ودورهم الكبير في المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

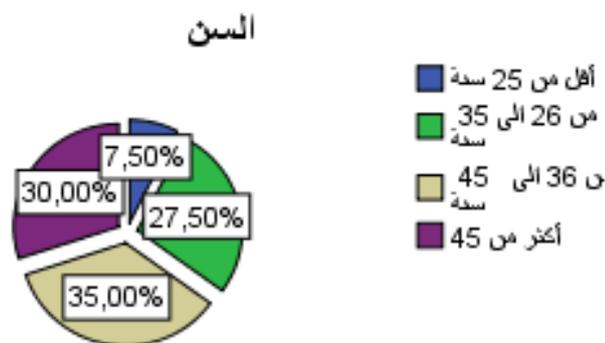


المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

ثانياً: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة يشكلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 35% من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 30% من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة بنسبة 27.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 8% من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

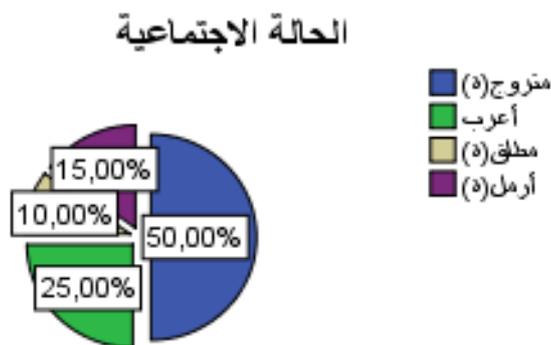


المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

ثالثاً: توزيع الأفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين هم متزوجين يشكلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 50 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها العزاب بنسبة 25% من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها المطلقون بنسبة 10% من إجمالي أفراد العينة، بينما الفئة أرامل بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

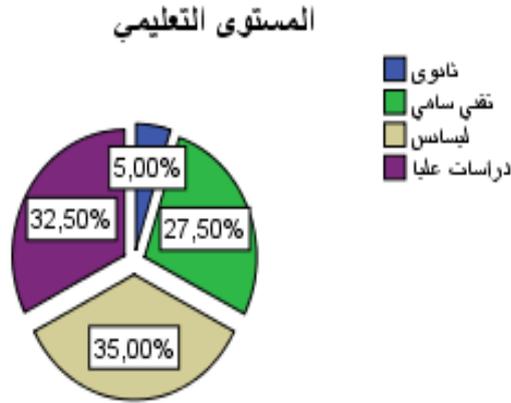
رابعاً: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى الدراسي

وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها فئة من هم متحصلون على شهادة ليسانس الرتبة الأولى بنسبة 35 % و هي الفئة الأكثر مشاركة، بينما قدرت نسبة فئة دراسات العليا بـ: 32.5 %، ثم ثالثاً فيما يخص فئة التقني سامي قدرت النسبة بـ:

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

27.5 %، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة فكانت بنسبة 5% للمستجوبين الذين لهم مستوى ثانوي، ومنه نستخلص أن الإطار العملي للمؤسسة هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية.

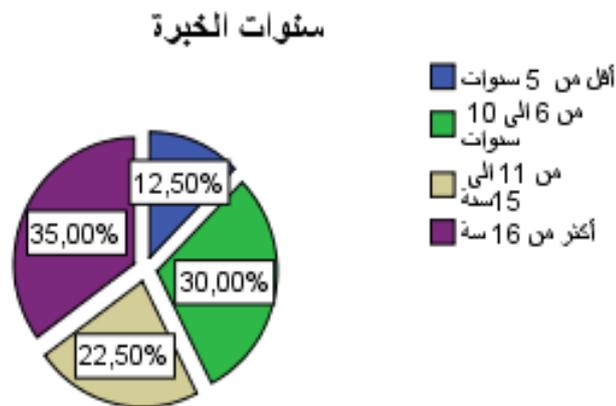
الشكل (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

رابعاً: سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة.

الشكل رقم (8): يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة



المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانت لديهم مدة العمل تفوق 11 سنة في مؤسسة أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم مدة عمل طويلة لتعينهم كعمال جدد.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

(1)- تحليل العبارات الخاصة بالرقابة الداخلية

الجدول (4): جدول يوضح النسب الخاصة بعبارات الرقابة الداخلية

المحور الأول: الرقابة الداخلية	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تطبق معايير الرقابة الداخلية داخل المؤسسة	النسبة	37.5	52.5	10	00	00
تتم عملية تطبيق معايير الرقابة الداخلية بشكل دوري	النسبة	40	57.5	2.5	00	00
تولي المؤسسة اهتماما لمعايير الرقابة الداخلية	النسبة	32.5	62.5	05	00	00
تساهم معايير الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة	النسبة	30	65	5	00	00
تضمن معايير الرقابة الداخلية السير الحسن والمنظم للمؤسسة	النسبة	42.5	57.5	00	00	00
تهدف معايير الرقابة الداخلية إلى الحد من الأخطاء والغش	النسبة	62.5	35	2.5	00	00
تهدف معايير الرقابة الداخلية إلى كشف الانحرافات في العملية الإدارية داخل المؤسسة وتصحيحها	النسبة	52.5	42.5	05	00	00
المؤسسة لا تحتاج لنظام معايير الرقابة الداخلية	النسبة	2.5	2.5	5	27.5	62.5

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق الى موافق بشدة فيما يخص اهتمام مؤسستهم بالرقابة الداخلية، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالرقابة داخليا وهذا أمر في غاية الأهمية لزيادة أداء المؤسسة.

### (2)- تحليل العبارات الخاصة بأداء المؤسسة

جدول (5): جدول يوضح النسب الخاصة بعبارات محور تقييم أداء المؤسسة

المحور الأول: أداء المؤسسة					
المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتمتع الأداء في المؤسسة بوضوح المعايير					
النسبة	7.5	40	52.5	00	00
تلتجأ المؤسسة عند تقييم الأداء إلى تحديد المعايير المالية و الاقتصادية بوضوح					
النسبة	20	75	5	00	00
يتعرف العمال في المؤسسة على معايير الأداء الخاصة بهم عن طريق الاتصال بهم					
النسبة	12.5	40	42.5	05	00
يصبح الأداء أكثر وضوحا من خلال تحديد الأهداف الجماعية و الأهداف الفردية الخاصة بكل وعامل					
النسبة	45	55	00	00	00
تطبق معايير الرقابة الداخلية في المؤسسة					
النسبة	25	57.5	15	02	
تحدد معايير الأداء في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
النسبة	15	77.5	7.5	00	00
يوجد مختصين لتحديد ووضع معايير الأداء في المؤسسة					
النسبة	25	67.5	7.5	00	00

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بأداء المؤسسة ما عدا العبارتين الأولى والثالثة فيما يخص العبارة الأولى التي كان الاتجاه الغالب عليها هو الحياد فلا ربما هناك من يرى ان المعايير المعمول بها هي غير مجدية داخليا بل هناك بوادر أخرى لها مفهوم غير المعايير، مما يدل على سعي الى تطبيق الرقابة الداخلية بكل جوانبها حتى يكون هناك أداء عالي.

(3) - اتجاهات إجابات أفراد العينة.

الجدول (6): جدول يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الرقابة الداخلية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: الرقابة الداخلية
موافق	0.64	1.72	تطبق معايير الرقابة الداخلية داخل المؤسسة
موافق	0.54	1.62	تتم عملية تطبيق معايير الرقابة الداخلية بشكل دوري
موافق	0.55	1.72	تولي المؤسسة اهتماما لمعايير الرقابة الداخلية
موافق	0.64	1.75	تساهم معايير الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة
موافق	0.50	1.57	تضمن معايير الرقابة الداخلية السير الحسن والمنظم للمؤسسة
موافق بشدة	0.54	1.40	تهدف معايير الرقابة الداخلية إلى الحد من الأخطاء والغش
موافق	0.59	1.52	تهدف معايير الرقابة الداخلية إلى كشف الانحرافات في العملية الإدارية داخل المؤسسة وتصحيحها
غير موافق	0.9	4.45	المؤسسة لا تحتاج لنظام معايير الرقابة الداخلية

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجابتهم بدرجة موافق فيما يخص اهتمام المؤسسة بالرقابة الداخلية عدا العبارة الأخيرة ومن فان المؤسسة تحتاج وبشكل كبير إلى نظام لمعايير الرقابة الداخلية، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالرقابة الداخلية أكثر فأكثر.

لقد تحصل محور مخطط الأعمال بالمؤسسة على متوسط حسابي قدره بـ 1.97 ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور.

### (4)- اتجاهات إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور أداء المؤسسة

جدول (7): جدول يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء المؤسسة

المحور الثاني: أداء المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتمتع الأداء في المؤسسة بوضوح المعايير	2.45	0.63	موافق
تلجأ المؤسسة عند تقييم الأداء إلى تحديد المعايير المالية و الاقتصادية بوضوح	1.85	0.48	موافق
يتعرف العمال في المؤسسة على معايير الأداء الخاصة بهم عن طريق الاتصال بهم	2.40	0.77	موافق
يصبح الأداء أكثر وضوحاً من خلال تحديد الأهداف الجماعية و الأهداف الفردية الخاصة بكل وعامل	1.55	0.50	موافق
تطبق معايير الرقابة الداخلية في المؤسسة	1.95	0.71	موافق
تحدد معايير الأداء في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.92	0.47	موافق
يوجد مختصين لتحديد ووضع معايير الأداء في المؤسسة	1.82	0.54	موافق

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

لقد تحصل محور أداء المؤسسة على متوسط حسابي قدره 1.46 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بموافق على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتطبيق وتنظيم رقابتها داخل المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة نجاعتها.

### (5)- العلاقة بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة

جدول (8): جدول يوضح العلاقة بين محور الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الخامس:العلاقة بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة
موافق	0.57	1.95	معايير الرقابة الداخلية تساعد على تحسين أداء المؤسسة
موافق	0.9	1.95	ينخفض أداء المؤسسة في ظل عدم الاستخدام الأمثل و الصارم لمعايير الرقابة الداخلية
موافق	0.59	1.95	تكيف المؤسسة أهدافها وفق معايير الرقابة الداخلية
موافق	1.39	4.1	تعرقل معايير الرقابة الداخلية التسيير الحسن لأداء المؤسسة كنتيجة لعدم الثقة في نتائجها
موافق	0.63	2.10	تمتاز نتائج المؤسسة بالموثوقية في ظل نظام معايير الرقابة الداخلية
موافق	0.54	1.85	يشرف على عملية إعداد وتنفيذ معايير الرقابة الداخلية على الأداء مختصين من داخل المؤسسة
موافق	0.59	1.75	هناك تجاوب و تعاون من طرف العمال أثناء القيام بعملية الرقابة الداخلية و هو ما يحسن الأداء
موافق	0.54	1.57	تستخدم المؤسسة معايير و أساليب متنوعة و مفهومة للرقابة على الأداء

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

وهنا سنظهر العلاقة التي تجمع الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة:

بالنسبة للسؤال الأول يظهر لنا أن متوسط الإجابات 1.95 أي موافق أي أن معايير الرقابة الداخلية تساعد على تحسين أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

أما بالنسبة للسؤال الثاني فإن متوسط الإجابات 1.95 أي موافق أي أن أي انخفاض أداء المؤسسة من عدم الاستخدام الأمثل والصارم لمعايير الرقابة الداخلية.

أما بالنسبة للسؤال الثالث متوسط إجابته كان 1.95 أي موافق أي أن تكييف المؤسسة أهدافها وفق معايير الرقابة الداخلية.

أما بالنسبة للسؤال الرابع متوسط إجابته كان 4.10 أي غير موافق أي أن معايير الرقابة الداخلية تعرقل التسيير الحسن لأداء المؤسسة كنتيجة لعدم الثقة في نتائجها.

أما بالنسبة للسؤال الخامس متوسط إجابته كان 1.2 أي موافق أي أن نتائج المؤسسة تمتاز بالموثوقية في ظل نظام معايير الرقابة الداخلية.

أما بالنسبة للسؤال السادس متوسط إجابته كان 1.85 أي موافق أي أن عملية إعداد وتنفيذ معايير الرقابة الداخلية على الأداء يشرف عليها مختصين من داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للسؤال السابع متوسط إجابته كان 1.75 أي موافق أي أن هناك تجاوب و تعاون من طرف العمال أثناء القيام بعملية الرقابة الداخلية و هو ما يحسن الأداء.

أما بالنسبة للسؤال الثامن متوسط إجابته كان 1.57 أي موافق أي أن المؤسسة تستخدم معايير وأساليب متنوعة ومفهومة للرقابة على الأداء.

هذا يعني وجود علاقة طردية بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة أي إذا زاد دور الرقابة الداخلية زادت فعالية أداء المؤسسة في ظل سعيها لتحقيق الأهداف.

### (6) - دراسة صلاحية النموذج:

ولدراسته نتطرق أولاً إلى جدول معالجة جميع مشاهدات العينة كالاتي:

جدول (9): جدول يوضح عدد مشاهدات العينة

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclues	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

من خلال الجدول نلاحظ انه تم أخذ جميع المشاهدات العينة بالحسبان وهي 40 أي أن عدد البيانات المقصاة معدوم.

### (7) - اختبار الفرضيات:

بعد أن قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل. وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة

جدول (10): جدول يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون

### Corrélations

	الرقابة الداخلية	أداء المؤسسة
Corrélation de Pearson الرقابة الداخلية Sig. (bilatérale) N	1 40	,801** 40
Corrélation de Pearson أداء المؤسسة Sig. (bilatérale) N	,801** ,000 40	1 40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.801 (80.1 %) الذي كان مستوى دلالاته 0 % (Sig=0.000) أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة ، وهذا ما يدل على أن كلما زاد الاهتمام بالرقابة الداخلية زاد أداء المؤسسة.

- الإجابة على الفرضية الأولى:

نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.00) بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة وهما مرتبطان ارتباط قوي. وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة.

H1 : يوجد تأثير دال إحصائياً بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة.

جدول (11): جدول يوضح نسب اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles									
M od èle	R	R- deu x	R- deu x ajusté	Erreur standa rd de l'estim ation	Changement dans les statistiques				
					Variati on de R- deu x	Variati on de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variati on de F
1	,76 6 <sup>a</sup>	,58 6	,572	,6733 8	,586	39,70 4	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الداخلية

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

تبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.766$  كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.586$  مما يعني أن نسبة 58.6% من التغيير في الرقابة الداخلية يعود بالتغيير في أداء المؤسسة.

جدول (12): جدول يوضح قيمة ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,004	1	18,004	39,70	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	12,696	38	,453	4	
	Total	30,700	39			

Variable dépendante : أداء المؤسسة  
b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الداخلية

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

H0: النموذج غير ملائم للدراسة.

H1 : النموذج ملائم للدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.05 ومن هنا نقبل الفرضية H1 ونرفض H0 وهنا النموذج ملائم للدراسة.

جدول (13): جدول يوضح حساب قيمة T

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,071	,345		3,109	,004
	الرقابة الداخلية	,634	,101	,766	6,301	,000

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

المصدر: من مخرجات برنامج spss v21.

## الفصل الثاني: معايير الرقابة الداخلية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية

من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) التي كان مستوى دلالاته وقد كانت قيمته (Sig=0.000) وهي اقل من 0.05 وهذا يدل على قبول معادلة الانحدار، يعني أنه دال إحصائياً، وحسب اختبار t عند مستوى الدلالة 0.05 يعني أنه أثر كبير ذو دلالة إحصائية و من خلال الجدول رقم 02 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:  $y=ax+b$  ، حيث يمثل:

**y** : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسة).

**x** : يمثل المتغير المستقل (الرقابة).

**a** : يمثل معامل معادلة الانحدار الخطي.

**b** : يمثل الحد الثابت.

من المعاملات نتحصل على معادلة خط الانحدار التي تمثل أثر الرقابة الداخلية x على المتغير التابع هو أداء المؤسسة y

نتحصل على المعادلة التالية :  $y=1.071+0.634x$

### الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مدى تطبيق الرقابة الداخلية في مؤسسة مؤسسة بريد الجزائر بولاية النعامة ومساهمتها في أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة كما تناولنا فيه تحليل النتائج الاستبيان ذلك باستخدام برنامج SPSS ، و كذلك نتائج المقابلة و تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة حيث تم استخلاص ما يلي:

إن للرقابة الداخلية دور في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة بريد الجزائر بولاية النعامة تبين لنا أن مؤسسة تعمل بنظام الرقابة الداخلية بشكل موازي لمعايير و الأدوات و العمليات اللازمة و هذا تجلى من خلال ملاحظتنا لتطبيق المؤسسة لنظام الرقابة الداخلية الصارم وهذا أدى إلى تحقيق أهدافها.

## الخاتمة العامة:

نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي و تحقيق أهداف المؤسسة و كونها إحدى العمليات و الوظائف الإدارية التي تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية داخل الإدارة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام بالرقابة الداخلية و الإصرار على تطبيقها.

فالرقابة الداخلية تعتمد على إجراءات و خطة تنظيمية حيث لا يمكنها تحقيق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على قوانين مرنة و فعالة تتلائم مع كل الوظائف الموجودة داخل الإدارة، مع الحرص على أن لا يكون هذا النظام مولد لضغوط قد تؤثر سلبيا على الموظف، من خلال إحساسه بالرقابة المستمرة و انه محدود الحرية في مكان عمله، فالنظام الرقابي يجب أن لا يتجاهل الجانب الإنساني للعامل، و كذلك يساعد على تحفيزه على انجاز عمله على أحسن وجه، مما يجعله يعتبر الرقابة جزء لا تجزأ من عمله.

و تعتبر الرقابة الداخلية العنصر الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة في انجاز مهامها على أكمل وجه كونها عنصر هام لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لأهميتها البالغة و تأثيرها الايجابي على أداء المؤسسة بالاعتماد على المعايير و الأدوات و الطرق العلمية و العمليات الدقيقة التي يجب إتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية الكبرى.

و هكذا يمكننا القول أنني توصلت من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، وفي إطارها ارتأينا تقديم بعض المقترحات، نوردها على النحو التالي:

### أولا: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها:

#### - من الناحية النظرية :

- \_ تلعب الرقابة الداخلية دور فعال في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي .
- \_ تعد معايير الرقابة الداخلية عنصر أساسي و حساس لكل مؤسسة لضمان السير الحسن له.
- \_ تعتبر الرقابة الداخلية عنصر فعال للحد من المخاطر و التصدي لها.
- \_ تحتل الرقابة الداخلية مكانة مرموقة داخل المؤسسة نظرا للدور التي وجدت من أجله.
- \_ تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من الضمانات لتحقيق أهداف المؤسسة.

## الخاتمة العامة

\_ الرقابة الداخلية هي عبارة عن التحكم في المؤسسة عبر حماية أصولها وتشجيع العمل بكفاءة و الالتزام بالسياسات الإدارية عبر مجموعة من المعايير.

\_ لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها و تحقيقها بدون رقابة داخلية صارمة.

\_ وجود علاقة طردية بين الرقابة الداخلية و المؤسسة الاقتصادية.

\_ وجود الرقابة الداخلية جيدة داخل المؤسسة تلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة.

\_ تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق أهدافها بمستوى أفضل بأقل التكاليف.

\_ سعي المؤسسة إلى توفير الجو الملائم و المناسب للعاملين و الأفراد لضمان سيرورة العمل الجيد.

\_ وجود تنوع في تصنيفات المؤسسة سواء من حيث المعايير أو نوع المؤسسة أو حتى التخصصات.

- من الناحية التطبيقية:

\_ وجود رقابة صارمة في مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة.

\_ العمل بمعايير و الإجراءات الموصى بها.

\_ وجود عمال ذوي خبرة داخل المؤسسة.

\_ اهتمام المؤسسة بالرقابة الداخلية بشكل كبير.

\_ سعي المؤسسة دائما لتطبيق الرقابة الداخلية داخل المؤسسة لتحسين أدائها وفق معايير الرقابة الداخلية.

\_ وجود تجاوب للعمال أثناء القيام بعملية الرقابة.

- الإجابة على الفرضيات:

\_ وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الرقابة الداخلية وأداء المؤسسة و هما مرتبطان ارتباط قوي.

\_ وجود علاقة ارتباطية ومنه يتبين لنا أنه كلما زاد الاهتمام بالرقابة الداخلية كلما زاد أداء المؤسسة.

\_ حسب معامل الارتباط تبين لنا أن النسبة التي تتغير بها الرقابة الداخلية تؤثر في أداء المؤسسة.

- الاقتراحات:

## الخاتمة العامة

---

- \_ العمل على الرقابة الدائمة و المتواصلة داخل المؤسسة.
- \_ الوقوف على سيرورة العمل الجيد لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- \_ وضع في الهيئة الرقابية أشخاص مختصين ذوي خبرة.
- \_ تأسيس فروع أخرى في المناطق النائية لولاية النعامة.
- \_ وضع دورات تكوينية لفائدة العمال لزيادة مهاراته و تطوير ذاتهم.

**قائمة المراجع:**

**الكتب:**

- العياشي زرزار و كنزة جمال، كتاب إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق نشر-استراد وتوزيع الكتب (قسنطينة) الجزائر سنة 2020
- \_ خليل الرفاعي وبسمة عولمي، كتاب الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) عمان سنة 2016
- \_ رفيقة حروش، كتاب اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار النشر شركة دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر سنة 2013
- عادل السيتي بومجان، كتاب أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار اليا لى للنشر و التوزيع عمان سنة 2020
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر مصر 2013
- \_ محيريق بن الجيلاني، كتاب مدخل لاقتصاد لمؤسسة، مطبعة الرمال ولاية الوادي-الجزائر- سنة 2020
- مصطفى صالح سلامة، كتاب مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، سنة 2009

**المجلات:**

- \_ إكرام بودبزة، مجلة الاقتصاديةيا المالية البنكية و إدارة الأعمال، بعنوان أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلد 11، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سنة 2022
- \_ أمعوش جهيدة، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، بعنوان رأس المال البشري كمدخل لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة سطيف 1 سنة 2022

## قائمة المراجع و المصادر

\_ ايمان خلفلاوي و بلقاسم سعودي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، بعنوان دور التشخيص كإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد06، العدد02 جامعة محمد بوضياف المسيلة 2021

- بوعبد الله عبد الوهاب و جريبيع فريد، مجلة دراسات اقتصادية، بعنوان دور السياسة التمويلية في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية المجلد17، العدد02، جامعة الجلفة ( الجزائر) سنة 2023

- سارة مولاي مصطفى، مجلة التكامل الاقتصادي، بعنوان نظام المعلومات الإستراتيجية كأحد المتطلبات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد11، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية سنة 2023

\_ طاهر بوغزلان و نظرة ميلاط، مجلة دراسات اقتصادية، بعنوان الانتماء الجغرافي للعمال و الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، المجلد16، العدد01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج، سنة 2022

- قمر ميموني، مجلة التغيير، بعنوان تمثلات الإطار الصناعي لأدوارها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلد08، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020

- فريدة أمزال و عبد الكريم شناي، مجلة الاقتصاد الصناعي ( خزارتك)، بعنوان التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد 12، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2022

\_ يحي باي نجاة و بابا عبد القادر، مجلة المالية و الأسواق، بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلد08، العدد02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم سنة 2021

### أطروحات الدكتوراه و الرسائل و المذكرات:

#### أطروحات الدكتوراه:

\_ أحلام بوعبدلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان الإصلاحات البنكية و أثرها على سياسات إدارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2010/2009

\_ بوسليمان صليحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2020/2019

## قائمة المراجع و المصادر

\_ خرخاش جميلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018/2017

\_ عبد الوهاب محمد حسين جبين، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، بعنوان تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف جامعة كليمنست 2009

- لخضر لعروس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي و المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2016

\_ محمد جلاب، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان إشكالية احترافية لجان المراجعة كمدخل لإرساء قواعد و معايير المراجعة الداخلية لتعزيز حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3- 2022/2021

\_ محيوت نسيم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، بعنوان دراسة اثر إرساء الإطار التصوري لنظام الرقابة الداخلية وفق هيكل COSO على أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3- 2020/2019

### الماجستير:

- بلخريصات رشيد، رسالة تخرج لنيل شهادة تخرج الماجستير، بعنوان تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2003/2002

- زياني سفيان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بعنوان أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014/2013

## قائمة المراجع و المصادر

\_ وجدان علي أحمد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان دور الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-

### مذكرات الماستر:

- ببيدة فارس و بيطار بهاء الدين, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017

- خواصة شهرزاد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، بعنوان نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد لحמיד بن باديس مسيلة 2015/2014

- شعلال عبد الله و قرقور عمر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين المعلومة المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة 2020/2019

- قرواز ياسر و طيطوش عماد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، بعنوان دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل، 2017/2016

\_ كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح 2012/2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية  
 وعلوم التسيير  
 قسم علوم الاقتصادية

## استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " معايير الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة ". يشرفني أن أتقدم لسيداتكم بهذا الاستبيان المتعلق بالموضوع أعلاه و أعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض علمية. لذا يرجى منكم وضع العلامة (X) أمام الخيار الذي يتفق مع إجاباتكم و لكم جزيل الشكر.

تحت إشراف الأستاذ :

دراسة للطالب :

- عمر المهدي

• مرصو غريسي

❖ أولاً: معلومات عامة

- الصنف: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 25 سنة  من 26-35 سنة  من 36-45 سنة  أكثر من 45 سنة
- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب
- المستوى التعليمي: ثانوي  تقني سامي  ليسانس  دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات
- أكثر من 20 سنة  من 11 إلى 20 سنة

❖ ثانياً: معلومات حول الاستبيان

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: معايير الرقابة الداخلية</b>						
1	تطبق معايير الرقابة الداخلية داخل المؤسسة					
2	تتم عملية تطبيق معايير الرقابة الداخلية بشكل دوري					
3	تولي المؤسسة اهتماماً لمعايير الرقابة الداخلية					
4	تساهم معايير الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة					
5	تضمن معايير الرقابة الداخلية السير الحسن و المنظم للمؤسسة					
6	تهدف معايير الرقابة الداخلية الى الحد من الأخطاء و الغش					
7	تهدف معايير الرقابة الداخلية إلى كشف الانحرافات في العملية الإدارية داخل المؤسسة و تصحيحها					
8	المؤسسة لا تحتاج لنظام معايير الرقابة الداخلية					
<b>المحور الثاني: أداء المؤسسة</b>						
1	يتمتع الأداء في المؤسسة بوضوح المعايير					
2	تلجأ المؤسسة عند تقييم الأداء إلى تحديد المعايير المالية و الاقتصادية بوضوح					
3	يتعرف العمال في المؤسسة على معايير الأداء الخاصة بهم عن طريق الاتصال بهم					
4	يصبح الأداء أكثر وضوحاً من خلال تحديد الأهداف الجماعية و الأهداف الفردية الخاصة بكل عامل					
5	تطبق معايير الرقابة الداخلية في المؤسسة					
6	تحدد معايير الأداء في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
7	يوجد مختصين لتحديد ووضع معايير الأداء في المؤسسة					
<b>المحور الثالث: العلاقة بين معايير الرقابة الداخلية و أداء المؤسسة</b>						
1	معايير الرقابة الداخلية تساعد على تحسين أداء المؤسسة					
2	ينخفض أداء المؤسسة في ظل عدم الاستخدام الأمثل و الصارم لمعايير الرقابة الداخلية					
3	تكيف المؤسسة أهدافها وفق معايير الرقابة الداخلية					
4	تعرقل معايير الرقابة الداخلية التسيير الحسن لأداء المؤسسة كنتيجة لعدم الثقة في نتائجها					
5	تمتاز نتائج المؤسسة بالموثوقية في ظل نظام معايير الرقابة الداخلية					
6	يشرف على عملية إعداد و تنفيذ معايير الرقابة الداخلية على الأداء مختصين من داخل المؤسسة					
7	هناك تجاوب و تعاون من طرف العمال أثناء القيام بعملية الرقابة الداخلية و هو ما يحسن الأداء					
8	تستخدم المؤسسة معايير و أساليب متنوعة و مفهومة للرقابة على الأداء					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة - مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 888/ق.ع.إق.ك.ع.إق.ع.تج.ع.نس/ج س 2023.

## اتفاقية تربص

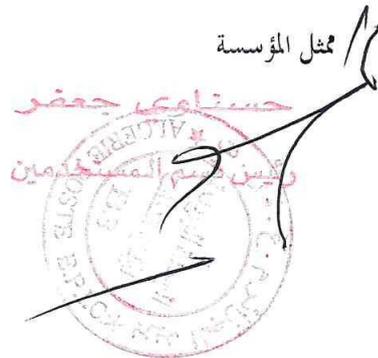
بين :

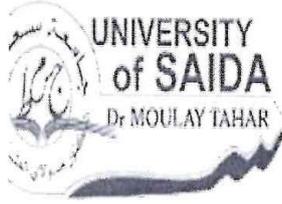
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن بـ مترها ب : ص.ب 138 حي الناصر سعيدة  
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة : مديرية بريد الجزائر لولاية  
النعامة من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص لطلبة(ة):
- الطالب(ة): مرصو غريسي : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2023 / 12 / 24 إلى 2023 / 12 / 28
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص لنظام اتداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الرقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لأحكام المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. حررت) بسعيدة في : 2023/12/18





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والعلم والبحث العلمي

جامعة سعيدة - مولاي تاهار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 88/ب.ق.ع.إق.ك.ع.إق.ع.تج.ع.تس.ج/ح 2023

استمارة متابعة المتربص

الاسم واللقب	المستوى الدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالب(ة)		النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
مرصو غريسي	السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات	05	05	05	05

رئيس قسم  
رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
د. حمداوي ضياء الدين



ممثل المؤسسة

