

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة CCLS 2016 بورقلة"

من إعداد الطالب: زواويد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/05/ 24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	د/ قمو آسيا
(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا مقررأ	د/ دشاش عبد القادر
(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	د/ خامرة طاهر

السنة الجامعية: 2016/2015

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة CCLS 2016 بورقلة"

من إعداد الطالب: زواويد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 24/05/2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا	د/ قمو آسيا
(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا مقررأ	د/ دشاش عبد القادر
(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا	د/ خامرة طاهر

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

إلى من يشتهي اللسان إلى نطقها وترف العين وحشيتها، إلى من تخشع الأحاسيس لذكرها
ويرتجف كبدي

كلما أبتعد عنها، إلى من يحن القلب إلى تقبيلها وتشتاق الأذان لسماع دعواتها الغالية " أمي
الحبيبة "

إلى من علمني أبجديات الحياة وسقاني كأسها حلوها ومرها إلى من ناضل لأجلي وتعب لأرتاح
إلى أبي الغالي

اللهم اجعل أمي وأبي من السبعون ألف الذين يدخلون الجنة بلا حساب، فأمي لا تقدر
بثمن وأبي لا يكرره الزمن

إلى من رباني على أصول الدين والفقه والصدق والإخلاص " جدي وجدتي " رحمهم الله
إلى أحسن الأساتذة طيلة فترة دراستي

إلى بلسم روحي وحياتي، إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتي إخوتي
الأعزاء " عبد السلام وعماد وأخواتي

إلى الضيوف الجدد في العائلة ومدخل البهجة والسرور البراعم كل اولاد اخوتي " حفظهم
الله ورعاهم وجعلهم من حفظة القرآن

إلى أعز أصدقائي الدين جمعتي بهم أغلى الذكريات " وكل من له قطرة حب لي

إلى كل زملائي دفعة 2016 ماستر تدقيق ومراقبة التسيير وإلى كل طلبة كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إلى كل من في القلب ولم يذكره القلم، إلى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا
وفي أنفسنا قبل ان تكون في أشياء أخرى،

علي

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
نحمده ونشكره كثيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع
اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العمل والثواب وخير الممات
وثبتنا على دينك وثقل
موازن حسناتنا وثبت إيماننا وأرفع درجاتنا في الجنة وتقبل صلاتنا وغفر خطايانا ونسألك
العلا في جناتك الفردوس
الأعلى وصل اللهم وسلم على خير الخلق سيدنا محمد أما بعد:
نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من الأساتذة الكرام وإلى كل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ثم نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف "
دشاش عبد القادر" الذي قام بمساعدتي في إنجاز هذا العمل من خلال مساندته و
دعمه لي
كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل والامتنان أختي "زواويد نعيمة
"على مدها لي يد العون والمساعدة وتواضعها معي من أجل إجراء الدراسة الميدانية
كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها
ومناقشتها وعلى مجهوداتهم
وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة
وبالشكر العميق لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع أشكر
كل هؤلاء وجزاهم الله عني كل خير.

علي

ملخص الدراسة

تعتبر الرقابة الداخلية وأداء العاملين من بين أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أداءها الرقابي ، من خلال إبراز هذا الدور في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : " إلى أي مدى يمكن اعتبار الرقابة الداخلية وسيلة في تحسين أداء العاملين ؟ " وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث و المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة و ذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها الرقابة الداخلية تعمل على منع و تقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين و تسعى إلى تطوير و تحسين أنظمة الرقابة الداخلية و وجدنا أن نظام الرقابة الداخلية تسمح بالمتابعة الدقيقة لكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و التنسيق في ما بينها.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الداخلية ، أداء العاملين ، أخطاء.

Abstract

Considers internal control and performance of employees among the most important mechanisms that help your organization achieve its goals and control the performance control, by highlighting This role in the organization to gain access to information and analysis and realistic workflow to streamline decisions and public policies. This study aimed to clarify the role of the internal control to improve the performance of employees and for that we have tried in this study to address the following problem: "**to what extent can the internal control regarded as a means to improve the performance of employees?**" to answer this problem, we studied the theory and application of the subject by using some of the tools used in the search and of the personal interview and observation and through a case study in a cooperative grain Foundation and dry vegetables CCLS, has reached several conclusions, among them internal control works to prevent and reduce errors through performance of workers assess and seek to develop and improve the internal control systems, and we found that the system internal control allow accurate follow-up for all activities of the organization and coordination among them.

Keywords: internal control, the performance of employees, performance, errors.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات
أ	المقدمة
الفصل الأول : الإطار العام لدور الرقابة الداخلية وتحسين أداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول:مدخل للرقابة الداخلية وأداء العاملين
03	المطلب الأول :ماهية الرقابة الداخلية
08	المطلب الثاني :أهمية الرقابة و أهدافها وخطواتها
12	المطلب الثالث :ماهية الأداء و مساهمة الرقابة الداخلية في تحسينها
17	المطلب الرابع :دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين
17	المبحث الثاني :الدراسات السابقة للموضوع
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني :دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في تعاونية الحبوب بورقلة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول:الطريقة والأدوات المستخدمة
26	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات ومعالجتها
29	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول : النتائج الدراسة
36	المطلب الثاني :المناقشة
48	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
55	المراجع
58	الملاحق
81	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	جدول يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل محور	(1.2)
38	يوضح وجود تطبيق للرقابة الداخلية	(2.2)
38	يوضح ماذا يجب مراقبته	(3.2)
38	يوضح عن وجود فترة زمنية معينة تتم فيها عملية الرقابة	(4.2)
39	يوضح المدة الزمنية التي تتم فيها الرقابة الداخلية	(5.2)
39	يوضح عن هل هناك أغراض للرقابة الداخلية في المؤسسة	(6.2)
39	يوضح أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة	(7.2)
40	يوضح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين	(8.2)
40	يوضح تولى المؤسسة اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا التقييم	(9.2)
41	يوضح المصلحة التي تقوم بالمتابعة	(10.2)
41	يوضح معرفة أهداف التقييم المطبق في المؤسسة	(11.2)
41	يوضح الهدف الرئيسي لنظام التقييم	(12.2)
42	يوضح هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة	(13.2)
42	يوضح عمل تقارير دورية لنتائج الرقابة	(14.2)
43	هل تمت ترقيتك بناً على	(15.2)
43	هل استفدت من تدريب طول خدمتك في المؤسسة	(16.2)
44	يوضح الاستفادة من الحوافز المادية	(17.2)
44	هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة	(18.2)
44	هل أنت مقتنع بوجود رقابة داخلية علي عملك	(19.2)
45	هل عدم اقتناعك هذا مبني على	(20.2)
45	هل هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف مؤسستك	(21.3)
46	كيف تهتم بالرقابة الداخلية	(22.2)
46	هل هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية	(23.2)
46	فما هي من بين هذه العناصر	(24.2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	شكل يوضح تخفيض التكاليف	(1.1)
11	شكل أهداف الرقابة الداخلية	(2-1)
14	الشكل أبعاد قياس العاملين	(3-1)
15	الشكل عناصر أداء العاملين	(4-1)
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.2)
30	مخطط عملية الرقابة في المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة	(2.2)
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة	(3.2)
36	توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة	(4.2)
37	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعاملين	(5.2)
37	توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة	(6.2)
37	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة للعاملين	(7.2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	استمارة الإستبيان	(1)
62	المقابلة	(2)
63	تقرير مصلحة الأمن	(3)
64	وثيقة أمر بمهمة	(4)
65	القانون الداخلي للمؤسسة	(5)
66	وثيقة الحضور	(6)
67	بطاقة التنقيط الشهري	(7)
68	وثيقة الترقية	(8)
69	وثيقة رفع السلم الاستدلالي	(9)
71	إعذار كتابي	(10)
72	خصم من الراتب	(11)
73	مخرجات SPSS	(12)

قائمة المختصرات

الرقم	الرمز	معنى الرمز
(01)	CCLS	تعاونية الحبوب والخضر الجافة
(02)	OAIC	الديوان المهني للحبوب

مُعَلِّمِي

أ. توطئة

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمراً ملحاً لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدتها في الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة للنشاط خصوصاً بالنسبة للمؤسسة الكبيرة، ومن هنا جاءت الحاجة للرقابة الداخلية التي تعتبر أداة إدارية تعتمد عليها المؤسسة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها، كما تلعب الرقابة الداخلية دوراً هاماً في تحقيق التقدم والنمو للمؤسسة، لما تضيفه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة، كما ساهمت بقدر كبير في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها والتأكد من أن السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية من قبل المؤسسة قد تم تطبيقها بصورة جيدة، كما تسعى على تبنى أنظمة رقابية قوية تتابع من خلالها السير العادي لأنشطتها ومتابعة أداء العاملين داخلها و محاولة المؤسسة إلى أداء فعال وكفء بما يخدم غاياتها.

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وتعمل على توازن بين الوسائل والأهداف وبين الجهود و النتائج من تحقيق تطابق الأداء الفعلي بالأداء المحطط لها و الكشف عن الانحرافات ثم العمل على تصحيحها وتفادي وقوعها مستقبلاً، كما تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تعمل على حماية المؤسسة من الفساد الإداري و تقديم النصح للعمال من أجل تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم في العمل.

ب. طرح الإشكالية:

انطلاقاً من هذا سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن اعتبار الرقابة الداخلية وسيلة في تحسين أداء العاملين؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ماذا يجب مراقبته ومتى تتم الرقابة الداخلية ولأي غرض تتم الرقابة؟
- 2) هل يمكن إثبات أن الرقابة لها دور فعال في تحسين أداء العاملين؟
- 3) هل كل الأشخاص المكلفين بعملية الرقابة مستعدين لتقبل هذه الوظيفة كباقي الوظائف

ج. فرضيات البحث

- 1) إن وجود رقابة داخلية سليمة بالصورة التي تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وسيلة وقائية من الحدوث في الخطأ.
- 2) الرقابة الداخلية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين.
- 3) الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية والعمل على تحديث وتدريب مستمر للعمال.

د. مبررات اختيار الموضوع :

- إن اختيارنا لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي :
- الحدائة النسبية للموضوع على مستوى البحث العلمي في المؤسسات الاقتصادية؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الباحثين؛
- الميل الشخصي للباحث في هذا الموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد فيما يخصه .

ه. أهداف الدراسة:

- 1.التعريف الصحيح لمسؤولي المؤسسات بوظيفة الرقابة الداخلية و الهدف منها.
- 2.بيان حقيقة علمية الرقابة الداخلية في المساعدة على تقديم أداء فعال للعمال في المؤسسة.

و. أهمية البحث :

تتجلى أهمية الموضوع في محاولة إبراز أهمية العلاقة بين الرقابة الداخلية و أداء العاملين داخل المؤسسة مع إظهار أهمية الرقابة الداخلية في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى إبراز مساهمتها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة و تقديم إطار معرفي نظري يمكن الإعتماد عليه مستقبلا لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة.

ز. منهجية البحث و الأدوات المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث و الإجابة عن التساؤلات و إثبات الفرضيات السابقة قمنا بميكلة الدراسة كما يلي :

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع، وسعياً لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي : **الفصل الأول** والذي يحمل عنوان " الرقابة الداخلية و أداء العاملين " تم تقسيمه لمبحثين : المبحث الأول كان بعنوان **مدخل للرقابة الداخلية وأداء العاملين** والذي يتناول البعد النظري لكل من الرقابة الداخلية وأداء العاملين، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة للموضوع التي لها علاقة بالموضوع.

أما **الفصل الثاني** فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها. وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختبار الفرضيات واستعراض ما توصلنا له من نتائج، واقتراحات وأفاق الدراسة.

ج. حدود الدراسة : للإجابة عن الإشكالية المطروحة تقيدت الدراسة بحدود مكانية و زمانية كالآتي :

1. **الحدود المكانية** : إجراء دراسة حالة في مؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS .
2. **الحدود الزمانية** الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2016/2015
3. **الحدود الموضوعية**:اهتمت الدراسة بموضوع هام جدا وهو دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين كأساس للدراسة.

ط. صعوبات الدراسة: من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي :

1. عدم وجود الدعم والمساعدة والتوجيه من طرف المؤسسة أثناء قيامنا بالترقب التطبيقي ؛

2. سرية معلومات المؤسسة

ظ. هيكل الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة و من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات المدرجة تمت هيكلة الموضوع كالآتي :البدء بمقدمة الموضوع ثم قسمنا الدراسة إلى فصلين :الفصل الأول تناول الإطار النظري للدراسة و تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول بعنوان الرقابة الداخلية وأداء العاملين، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة للموضوع التي لها علاقة بالموضوع أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج. وفي الأخير حيث من خلال الخاتمة تم اختبار الفرضيات واستعراض ما توصلنا إليه من نتائج، واقتراحات وآفاق الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام لدور الرقابة الداخلية وأداء العاملين

تمهيد :

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة ،حيث تطورت مفاهيمها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة والحديثة وأصبحت الوسيلة الأكثر استعمالا، والتي تلعب دورا إيجابيا في الممارسات الإدارية وأصبحت بدلا من أن ينظر إليها على أنها رمز لضبط والتحكم والقوة، أصبحت تمثل الأداة التي تسمح لاكتشاف الانحرافات ومحاولة الابتعاد عنها مستقبلا.ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

المبحث الأول : مدخل للرقابة الداخلية وأداء العمال.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول: مدخل للرقابة الداخلية.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى ماهية الرقابة الداخلية أنواعها ومراحلها وأهميتها وخصائصها وأدواتها، و المطلب الثاني المفاهيم المتعلقة بالأداء، أما المطلب الثالث فسيكون بعنوان علاقة الرقابة الداخلية بأداء العمال.

المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية

الفرع الأول : تعريف الرقابة الداخلية

1. تعريف الرقابة الداخلية:

لقد تنوعت واختلفت الرؤى حول موضوع الرقابة، حيث من بين هذه التعريف نجد:

إن كلمة الرقابة مشتقة من الفعل الفرنسي "contre rôle" وتعني الدور المضاد وهو الذي يتأكد من صحة ودقة الدور الأصلي ومدى مطابقتها للواقع الذي آل إليه، وقد وردت مجموعة عديدة أخرى من التعاريف منها:

✓ تعريف العالمين *gullet* و *liks* فقد عرفا الرقابة على أنها العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقيق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، لذلك لابد من إجراء التعديلات اللازمة.

✓ ويعرفها جورج تيري *George terry* على أنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

✓ ويعرفها ديمول بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها، هل الأهداف التي تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها¹

✓ ويعرفها كلو *Clought* بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للخطط.

✓ ويعرف علي شريف ومحمد سعيد سلطان الرقابة بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها²

✓ ويعرفها فؤاد العطار بأنها الوظيفة التي تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية في الوقت المحدد.

✓ ولقد ظهر مفهوم الرقابة أيضا في القرآن الكريم في قوله عز وجل: "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ثم تردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"³

¹ -أسامة كامل ، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة ، البحرين: مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، بدون طبعة، سنة 2006،ص207.

² - محمد بهجت جاد الله كتك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى، سنة2003،ص283

³ - القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

✓ الرقابة الداخلية هي مختلف الإجراءات و الضمانات ، و الضوابط الإدارية و المحاسبية و غيرها، التي تعدها و تنفذها المؤسسة تحت مسؤوليتها ، من أجل حماية الذمة المالية ، نوعية المعلومات المحاسبية و التسييرية ، و مدى مطابقتها مع تعليمات الإدارة و تفصيل تحسين الأداء¹.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة.

2- أنواع الرقابة :

تشمل الرقابة أنواعا متعددة يمكن الإشارة إليها استنادا إلى الأسس التالية:

1-2- الرقابة حسب توقيت حدوثها: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث حدوثها:

أ) الرقابة التنبؤية : أو ما يعرف بالرقابة الوقائية حيث يعمل هذا النوع من الرقابة أساس التنبؤ أو توقع الخطأ أو اكتشافه قبل حدوثه ، ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب به ثم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرنامج لكي يصبح التنبؤ منظرا للمستوى المرغوب الوصول إليه.

ب) الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول حيث تقوم بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما نحدث في نفس الوقت التنفيذ، والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة. ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة ، استخدام الحاسبات الآلية والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن رصد الانحرافات ووقت حدوثها وإبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك.

ج) الرقابة التاريخية : وتهتم بهذه الرقابة بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي حيث أنها تقوم برصد النتائج النهائية للأداء التنظيمي حيث أنها تقوم برصد النتائج النهائية وإبلاغها بعد فترة زمنية من حدوثها ، للإدارة وتهدف إلى مدى تحقيق الأهداف طبقا لما هو محدد²، وهناك من يسميها بالرقابة اللاحقة أي أن الغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات وإبلاغ عنها لمعالجتها ومنع تكراره مستقبلا.

2-2- الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع، هي:

أ) الرقابة على مستوى الفرد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك

¹ - محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص70

2 - سيد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، " منهج متكامل الفكر الإداري التقليدي والمعاصر"، مصر: مطبعة العشري، سنة 2005،

أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقرير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية (سنويا في الغالب). بالإضافة إلى هذا، هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد، منها على سبيل المثال: ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ب) الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة الوظيفية: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبذلك فهو يهدف إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة والغرض منه تقييم الأداء الكلي ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة، التي تعمل من أجل تحقيقها ومن بين المؤشرات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلا: معدل نمو العمالة حيث يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فعن طريق هذا النوع يتم تحديد إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى الرقي في تحديد الأداء الكلي لأنشطتها.

2-3- الرقابة من حيث مصدرها: تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية

أ) الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم حيث يتم التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف والحفز وفي بعض المؤسسات الكبيرة هناك وحدة إدارية مختصة بهذا العمل.

ب) الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا: البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الأخرى، ووزارة التعليم العالي جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات الأهلية وغيرها ووزارة التجارة والصناعة جهة رقابية خارجية على الشركات وهناك جهات رقابية خاصة مثل مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من الحكومة.

2-4- الرقابة من حيث نوعية الانحرافات:

أ) الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب) الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

2-5- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة إلى ثلاثة أنواع :

أ) الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب) الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية ، أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا

ج) الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المراقبة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل¹

أساليب وأدوات الرقابة الداخلية:

أ) الأساليب الوصفية: وتتضمن ما يلي:

1) الملاحظة الشخصية: يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من ناحية عملهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها ، وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ، ويعتمد هذا الأثر أيضا على إمكانية المشرف على إثبات وجوده و بيان تأثيره حتى ولو لم يكن حاضرا بنفسه²

كما أنه أسلوب يستخدمه المدير للحصول لمعلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة، ففي الأقسام الإدارية في الشركات مثلا : يعتمد المدير كثيرا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم .

2) سجلات وبطاقات الدوام: سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه وفي المصانع تم الاستعاضة عن بطاقة الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخرا إلى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام ، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح فقد يكون من الراتب أو الخصم من إجازات الموظف.

3) التقارير ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين.

4) خرائط جانت : تستخدم خرائط جانت للرقابة على زمن الإنتاج ، وتتكون من محورين " سيني و صادي " المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية ، وعمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها وهناك زمن معياري و زمن فعلي .

5) التقارير الرقابية : وهي التقارير التي يرفعها المرؤوسون إلى رؤسائهم عن سير العمل النشاطات

1 محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الجامعية ، بدون طبعة، سنة 1991، ص 309 ص 311 بصرف.

2 - محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، الإسكندرية : دار الجامعية ، بدون طبعة بدون سنة، ص 1307

6 التحليل المخبري: يستخدم هذا الأسلوب للرقابة على جودة المنتج فقد يتطلب في بعض الأحيان أخذ عينة منه و تحليلها في المخبر للتعرف على تركيبها الفنية و المواد المصنعة بها، و الهدف من ذلك هو التأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات الجودة المرغوبة .

7 الرسوم البيانية: يستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد و الإنجاز الفعلي الذي تحقق، وميزة هذا الأسلوب شائع الاستخدام في الدراسات والأبحاث وفي التقارير السنوية للشركات . إن عملية المقارنة فيه و تحديد الانحرافات السلبية أو الإيجابية تتم بسهولة و سرعة .

8 الزيارات الميدانية: عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل و سلامة التنفيذ وانضباطية العاملين في الدوام ، هذه الزيارات تتم عادة بصورة مفاجئة أو معتادة ، فالمدير مثلاً قد يقوم بالزيارة المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد ، ويفصل بين الزيارة و الأخرى أسبوعان أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف. فقد يعود المدير أن يزور مكان العمل يومياً أو كل يومين أما في الصباح أو عند الظهر أو قبل مغادرة الموظفين بقليل عند انتهاء الدوام .

ب) الأساليب الكمية: الأساليب الكمية المستخدمة في عملية الرقابة كثيرة، وقد زاد الاعتماد عليها خلال العقدتين الماضيتين بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر و استخدامها في الشركات، إلا أن الأساليب لن يتم بحثها الآن لأنها تتطلب معرفة متخصصة و منها :

1) **النسب المالية:** وأهمها نسبة السيولة، نسبة التداول، نسبة الربحية، نسبة المديونية، معدل دوران العمل... الخ.
2) **بطاقة الجرد المستمر:** وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزون وتاريخ إدخالها ، وعدد الوحدات الخارجة أي التي تم صرفها ، والرصيد المتبقي ، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي المعادلة التالية :

$$\text{البضاعة الداخلة} - \text{البضاعة الخارجة} = \text{الرصيد المتبقي}$$

3) **الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة أما بالوحدات (ساعات العمل ، وحدة الإنتاج ، عدد الأفراد) أو بالمبالغ النقدية وعن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري (المعياري) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.
4) **شبكة بيرت " pert** وتستخدم في مجال الرقابة على زمن تنفيذ الأعمال الإنشائية ، حيث تتم المقارنة بين الزمن المتوقع (المعياري) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع¹.

4) **تحليل نقطة التعادل:** تعتبر خريطة مناهم الوسائل الرقابية بحيث أنها تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معرفة حجم تلك العلاقة عندما تكون الإيرادات مساوية للتكاليف .

ويعتبر التعادل مفيداً بصفة خاصة في التخطيط والرقابة لأنه يهتم بالتحليل الحدي والمعدلات والنسب².

¹ - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، سنة 2004، ص 185 ص 186

² - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله ، مرجع سابق ص 182.

المطلب الثاني : أهمية الرقابة و أهدافها وخطواتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية الرقابة وأهدافها وخطواتها:

الفرع الأول: أهمية الرقابة.

تحظى نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن :

نقاط القوة: تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن المدير على مدى صوابه في تناوله للجوانب التي قد أحسن صياغتها بخبطه فيسترشد بمثل هذه النقاط الإيجابية عند إعداد التخطيط .

أما عن نقاط الضعف: فتكون بمثابة الضوء الأحمر الذي يواجه المدير لأهميته التنحي عن بعض النواحي التي قد فشل في صياغتها بخبطه ، وبالتالي يسترشد بمثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط.

فالرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات ، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة¹ تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا أو فوائد تعود على المنظمة وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يلي:

أ- فوائد الرقابة للمنظمة :

- 1- التأكد من مدى تحقيق الأهداف الهامة و الفرعية للخطط المرسومة و المعتمدة .
- 2- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضاها الخطط المرسومة .
- 3- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوب فيها تمهيدا لتناولها بالدراسة و التشخيص لمسبباتها الرئيسية و الفرعية و بالتالي اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب .

ب- فوائد الرقابة للأفراد:

- 1) اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية الرقابة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح بحصوله علي مختلف أشكال الإثابة الممكنة (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة) .
- 2) اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته بالتدريب المناسب الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخضوع من الأجر أو الحرمان من الترقى أو الرفع .
- 3) حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع أنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة بالسعر الملائم²

¹ - عبد الرحمان الشميمري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، السعودية : مكتبة

² - أحمد عبد الرحمان الشميميري وآخرون ، مرجع سابق ، ص 332

الفرع الثاني: أهداف الرقابة الداخلية:

أولاً: أهداف الرقابة على الأداء:

- 1- **الأهداف الوظيفية:** أهداف يجب أن يحققها المسئول عند مراقبة الأداء و هي:
 - التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفق ما هو مخطط لها و التحقق من النتائج المحددة.
 - التأكد من مدى التزام بالأنظمة و اللوائح و التعليمات والقوانين.
- 2- **الأهداف الإستراتيجية:** ومن أهمها :
 - كسب رضا المستفيدين من نتائج الأداء و إقناعهم بمدى كفاءة البرامج و الأنشطة في المؤسسة .
 - تقديم أدلة تتميز بالصدق و الموضوعية في الأداء.

ثاني: أهداف خاصة بالمؤسسة ككل:

1) التكيف مع التغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بشكل كبير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول إلى الهدف، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد.

2) تقليل تراكم الأخطاء:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا ولطن تراكم الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة يجب أن تكون أولا بأول، وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي خلفه ما هو أكبر وأخطر.

3) المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

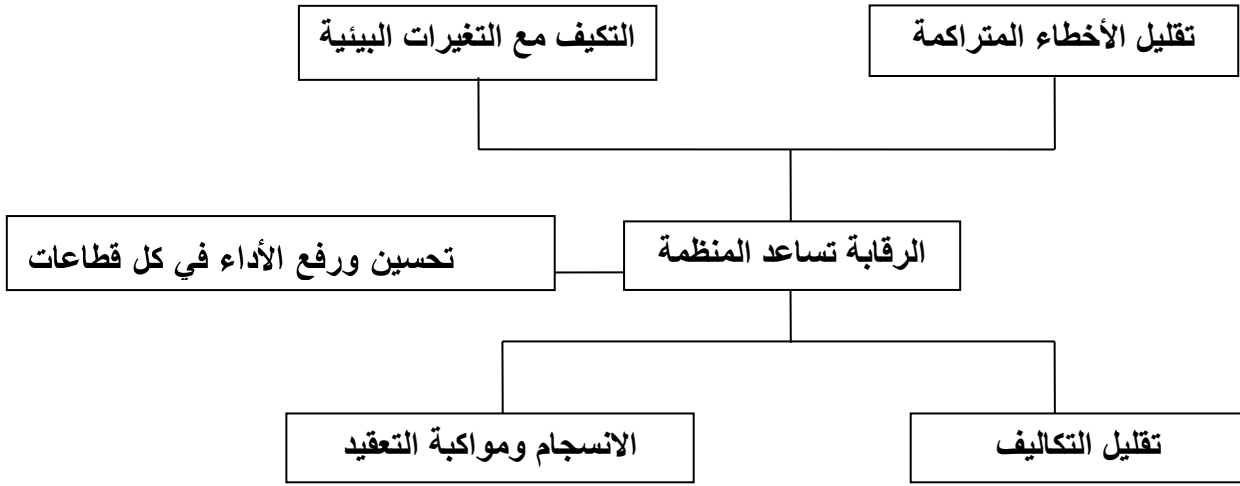
عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم موارد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة آليات عملها.

4) تخفيض التكاليف:

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل عام وفعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والوقت الضائع .

ويمكن توضيح هذه الأفكار من خلال الشكل التالي:

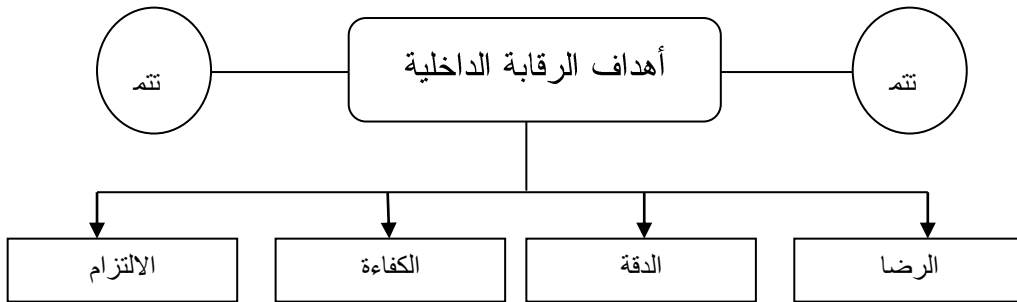
شكل (1-1) : يوضح أهداف الخاصة بالمؤسسة



المصدر، طاهر محسن منصور الغايي، مرجع سابق، ص225. صالح مهدي محسن العامري

5- تحسين ورفع الأداء في كل قطاعات الوحدة:¹ المراد به هو التحقق من أن الأداء الفعلي يتم حسب السياسات الموضوعة والقواعد والإجراءات والإرشادات التي صيغت لتحقيق الرقابة الداخلية الجيدة في الوحدة الاقتصادية والتأكد من إنتاج الكميات المطلوبة، في المواعيد المحددة سلفاً، وبالمواصفات المطلوبة، ويجب استغلال أقل قدر ممكن من الموارد في أقل ظرف زمني ممكن وكذا بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية في الشكل التالي:

شكل (1-2) : أهداف الرقابة الداخلية



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق الوافيي، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004،

ص135

وبالنظر إلى الشكل نرى أن أهداف الرقابة الداخلية تتمثل بالأساس في الحماية، الدقة، والكفاءة، والالتزام.

1 — صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2007، صفحة 225-226

وعموما يتمثل هدف الرقابة في "التحقق من أداء العمل، وتنفيذ البرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا لقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من مستويات مختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم"¹

خطوات الرقابة: عند القيام بوظيفة الرقابة يمر بخطوات المتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها وتمثل هذه الخطوات في:

أولاً: وضع المعايير: المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تقبله وترضاه المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين حيث انه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع المدير أن يقيم العمل أو يصدر حكما على الأداء وبالتالي لا يستطيع أن يقوم بوظيفة الرقابة ويعتمد وضع معايير على الأهداف التي تقوم صياغتها أثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من منظمة إلى أخرى.

ثانياً: قياس مستوى الأداء:

بعد تحديد المعايير يأتي لقياس مستوى الأداء بناء على المعايير التي يتم وضعها بالخطوة الأولى وعملية الرقابة تكمن فيما الذي يجب قياسه ومن ثم تتم عملية القياس وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقا بعد الدراسة .

ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير:

بعد تحديد ما الذي يجب قياسه وأدائه ومن ثم يتم القياس، وكيفية قياس الأداء يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من عملية الرقابة وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا أم تحقيقها جزئياً والنجاح في هذه الخطوة مستند إلى الخطوتين السابقتين. وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل الأفراد، الإدارة أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة أو خليط من كل هذه الأسباب.

رابعاً: تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء:

بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات يأتي مدير إلى وصف العلاج المناسب لتلك الانحرافات وهذه هي أهم ما يعكس أهمية وفائدة وظيفة الرقابة. حيث انه بدون وجود العلاج المناسب للقصور والانحرافات تصبح الرقابة عبارة عن ضياع للجهد والوقت فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة صياغة أهداف الخطة مثلاً، أو هناك ضعف في العملية التنظيمية للعمل وتتعلق بالاتصالات أو الهيكل التنظيمي وتقويض السلطات.... الخ، أما إذا لم تكن هناك أية انحرافات بمعنى أنه تمت مقابلة المعايير كما يجب، أما على المدير أن يقوم بتدعيمها دعم نفس السلوك السابق من خلال مكافئة العاملين على حسن إنجازهم مثلاً، أو بواسطة إبلاغهم بأنهم قابلوا المعايير الموضوعية وحققوا الأهداف لرفع معنوياتهم ومستوياتهم مستقبلاً وتحفيزهم على زيادة الأداء .

¹ - فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، الأردن، 1983، ص166

- وعادة ما يتم اتخاذ القرارات التي تستهدف تصحيح الانحرافات والتي تتعلق بكثير من المجالات مثل:
- القرارات المتعلقة بمواكبة التغيرات في ظروف العمل و بيئته بما يتفق والخطة الموضوعية.
 - القرارات المتعلقة بتعديل و تطوير الطرق المستخدمة في العمل كطرق التقييم و طرق التدريب.
 - القرارات المتعلقة بتعديل الخطة المراد تنفيذها مستقبلا بناء على الانحرافات التي ضبطت سابقا.
 - القرارات المتعلقة بالتحسين من معاملة العنصر البشري وتحفيزه لمقابلة الأهداف الموضوعية¹.

المطلب الثالث: ماهية الأداء و مساهمة الرقابة الداخلية في تحسينه

الفرع الأول: مفهوم الأداء وتقييمه

أولا : مفهوم الأداء

إن أصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *perforâmes*, والتي تعطي كلية الشيء لشيء ما وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة *performance* والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه². فالأداء يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف بعيدة الأمد (*wehsma robin*) وهناك من عرفه بأنه " النتائج النهائية لأنشطة وفعالية المنظمة " حسب (*wheelen et hunger*) و هذا ويطاف على ان الأداء هو نتيجة بين الجهد والإمكانات وأداء الدور المطلوب تمثله. ومن وجهة نظر أخرى يعرف الأداء انه : "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات" فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها³.

ثانيا: تقييم الأداء

قبل تقييم الأداء ينبغي علينا أن نقدم ما معنى التقييم أولا ثم تقييمه وهذا ما سنتطرق إليه الآن.

ماهية التقييم: لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص ما أنه سريع البديهة أو اجتماعي، ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم، ونزعم أن ثالثا نشيط الهمة دائب الحركة وهكذا، ولا شك أننا أيضا في حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة أو تجري ترتيبا بسيطا أو نستعمل ميزا معينة فنقول إن هذا الشخص أقل تفكيرا من ذلك، أو أن هذه الفتاة أقل انطواء من تلك، فإذا انتقلنا إلى مجموعات نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلا فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين، فإذا كان المعيار مثلا سرعة بديهية، فإننا نضع شخصا في المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما، ثم نضع في المكان الثاني وهكذا حتى نصل إلى الأعضاء الأول فهما، وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، سنة 2003، ص 204، ص 207

² - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مصر: بدون سنة، ص 29 ص 30

³ - نعيمة شياح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة نيل ش. الماجستير كلية علوم التسيير، غير منشورة جامعة محمد خيضر

قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مديرون على أدائها، ونستعمل فيها فيها مقياس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي .

ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعلموا ويؤدوها وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والرفي وزيادة الأجر، فإن من الأهمية أن نقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين.

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ، ومدى تحقيقهم المستويات المطلوبة في إنتاجيتهم .
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر، لذلك فإن تقييم الأداء هو المقياس لكفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم .

ويقصد بتقييم أداء العاملين والعمليات قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم الأنماط مستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة والمتوقعة كأساس للتقويم ، أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات ؟ وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح والتحسين) من خلال تعزيز نقاط القوة وتضييق أو نحو نقاط الضعف .

حيث أن عملية التقييم تتم بقياس الأداء الفعلي ، والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الأداء الفعلي ، وتحديد أوجه القصور والانحرافات¹

الفرع الثاني : مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: ماهية أداء العاملين

يعد العامل و المحرك الرئيسي للمؤسسة بالرغم من الاختلافات بين العاملين في عدة نواحي في ما يخص الأداء نجد عامل يمتاز بأداء جيد مقارنة بعامل آخر، وهذا راجع الى عدة عوامل منها الأجر أو طبيعة الرقابة المطبقة في المؤسسة فالرقابة ماهي الا مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

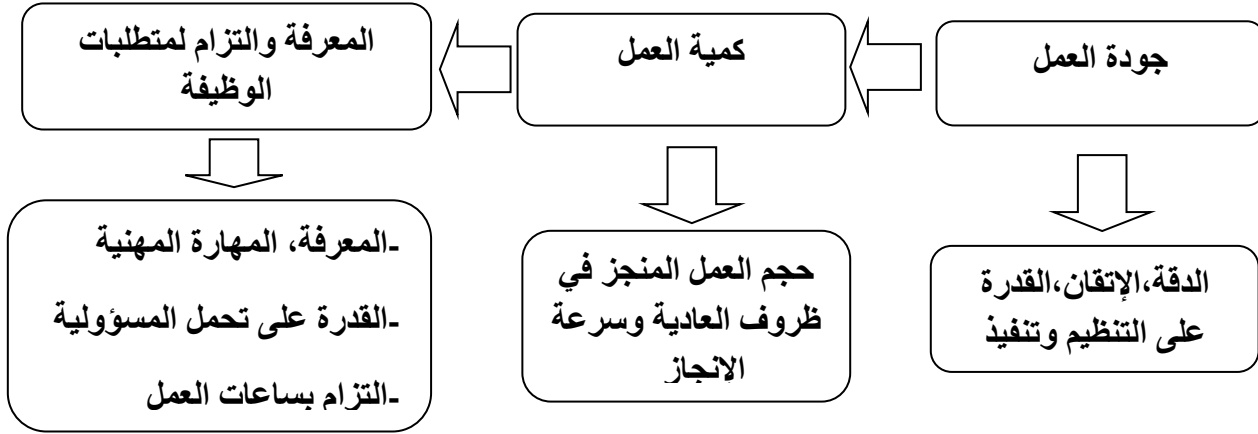
عرف A.KHerakhem الأداء بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ويعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف مسطرة، ترى الباحثة أن الأداء هو قدرة الموظف على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بنجاح².

¹ - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مصر: بدون سنة، ص 29 30

² - الداوي الشيخ وآخرون "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث الصادرة عن جامعة قاصدي مبراح ورقلة، سنة 2009/2010 ص 218

— أداء العاملين: هو كل ما يقدمه العامل من مخرجات أو عمل إضافي يتميز بالفعالية والكفاءة العالية بالإضافة إلى علاقتهم بالآخرين والتزامهم بالأنظمة والتعليمات، ومن تم قياس هذه المتغيرات من خلال الأبعاد التالية¹:

الشكل (1-3): أبعاد قياس العاملين

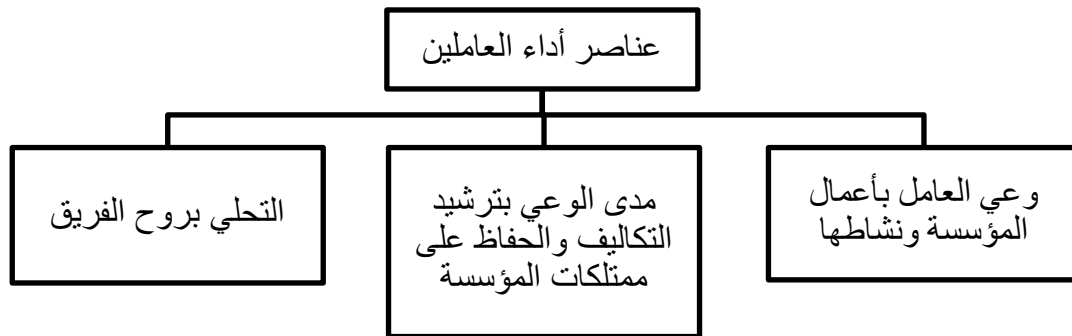


المصدر: النصور مروان "دور الثقافة في تحسين أداء العاملين" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية العدد

الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012 ص 192

من خلال التعريف فأداء العامل يقف على تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي توكلها إليه المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة والنتائج التي يحققها الموظف في الوقت المناسب.

الشكل (1-4): عناصر أداء العاملين



المصدر: العتيبي مبارك محمد "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البتروولية الكويتية، مذكرة ماجستير، غير

منشورة، في الإدارة الأعمال، جامعة الدراسات المالية والدارية، عمان سنة 2007 ص 57

¹ النصور مروان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية العدد الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012 ص 192 (بتصرف)

ثانياً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

توجد عدة عوامل تؤثر على أداء العاملين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، إيجابية أو سلبية وهناك نوعين من العوامل الأولى خارجية والثانية ذاتية:

1- العوامل الخارجية: Les facteurs esctrinseques

قد تكون المتغيرات سياسية، اقتصادية، اجتماعية ومن أهمها:

أ. **ظروف العمل المادية:** وهي الظروف التي تساعد العامل في تأدية مهامه بطريقة أفضل مثل الإنارة، النظافة، وغيرها وهذا يؤدي إلى جعل العامل يتميز في عمله.

ب. **العوامل الفنية:** تعني نوعية الوسائل التكنولوجية المطبقة في المؤسسة والتي بدورها ترفع فعالية أداء العامل.

ج. **العوامل الاجتماعية:** تعني ظروف العمل من أهمها العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.¹

2- العوامل الذاتية: Les facteurs intrinsèques

هي العوامل التي ترتبط بسلوك العامل من خلال العلاقة التالية (الأداء = القدرة × الجهد × البيئة) ومن أهمها:

أ. **القدرة على العمل:** تعني مدى قدرة العامل على العمل وتحديد درجة فعالية وكفاءة الجهد المبذول من طرف العامل، قد تكون قدرات فطرية التي تتوفر في العامل من حدة سمع وحسن الخلق، أما القدرات المكتسبة هي التي يحصل عليها العامل من خلال التدريب والمؤهلات العلمية والخبرة وغيرها.

ب. **الدافعية:** وهي قوة تدفع العامل نحو تأدية مهامه بشكل أفضل أي "قوة الحماس" ومعنى آخر هي مدى استخدام الفرد لقدراته.

من خلال العوامل المؤثرة على أداء العامل ترى الباحثة ضرورة وجود تفاعل بين هذه المحددات لتعطي في الأخير الأداء الجيد للعامل، فمثلاً قدرة الفرد على العمل قد يزيد من رغبته في العمل، وعند وجود دافعية يستطيع العامل تجاوز الصعوبات التي تتعرض لها بيئة العمل.

يوجد عدة قواعد تعمل على تحسن أداء العاملين وذلك من خلال شعور العامل بالعدالة والمساواة ويجب أن يعرف المعايير التي سيتم بموجبها تقييم أداءه ونوعية المكافأة أو الحافز المقدم له، ويجب على المؤسسة أن توفى بوعودها عند تنفيذ الأداء المطلوب من طرف العامل.

أما فيما يخص المشاركة ووضوح المهام فهي:

¹ - العتيبي مبارك محمد "اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البترولية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، في الإدارة الأعمال، جامعة الدراسات المالية والإدارية، عمان سنة 2007 ص 57، ص 59 (بتصرف)

*الموظف لا يقوم بأي أعمال إضافية في نهاية ساعات العمل.

*المدير والمراقب لا ينجز أي مهام الموكلة للعامل.

*ضرورة وجود علاقة متبادلة بين العاملين، ويجب على العامل أن يلتزم بإجراءات التي تتعلق بالرقابة الداخلية والمراجعة.

الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

تجري عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات الأعمال لتحقيق قرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط التالي :

تطويرية :

تغذية عكسية عن الأداء.

توجه مستقبلي للأداء —

— تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية .

تقييمية :

— قرارات استقطاب وتعيين العاملين .

تقييم اختيار العاملين.¹

المطلب الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء العاملين للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصرا ن مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة ، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقترحت التصحيحات والمخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة ، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه ، فإن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج وإظهار جوانب القوة والضعف التي تكشف عند انجاز الأنشطة داخل المؤسسة .

الفرع الأول: علاقة الرقابة الداخلية بتقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها احد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد ، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة ، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحرافات ، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة ، وهذا هو تقييم الأداء² "

وحسب FAYOLH الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات

الصادرة والمبادئ المحددة . وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الموضوعة والتعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، مرجع سابق ، سنة 2007، ص 602

² - محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2013/2012، ص 10

ومن خلال تعريف FAYOL يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها. واعتبر COULAUD و DERVAVAUX إن الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان ان القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا يتم تتبعها بفعالية و كفاءة من اجل تحسين أداء المؤسسة.¹

الفرع الثاني: تحسين أداء العاملين من خلال نظام الرقابة الداخلية:

تعمل المنظمات جاهدة من أجل الرقابة على سلوك الموظفين وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة . واستنادا إلى إستراتيجيتهم يجب على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط المكافآت بها. إن تحديد كيفية ربط المكافأة بالأداء يعتبر قرار إستراتيجيا حاسما لأنه يساهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون على كل مستويات المنظمة .

ولذلك فإن كلا من الهيكل وضوابط الرقابة يساهمان في تشكيل سلوك الموظفين. ويعتبر تصميم الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها. وعموما فإن نظم المكافأة تتواجد على المستوى الفردي والجماعي أو على المستوى الكلي للمنظمة وغالبا ما تستخدم هذه النظم بالتزاوج فيما بينها، وعلى سبيل المثال، فإن الجدارة التي تدفع على المستوى الفردي يمكن أن تتزاوج مع العلاوات التي تركز على مستوى الأداء المرتبط بقسم معين أو بالمؤسسة كلها، ويلاحظ أن كل نموذج من تلك النماذج يشتمل على نظم متعددة من المكافآت.

نظم المكافأة الفردية:

خطط العمل بالقطعة: تستخدم هذه الخطط عندما يمكن قياس المخرجات بشكل موضوعي، وتدفع رواتب الموظفين وفق هذا النظام على أساس كل وحدة من المخرجات المنتجة. ويشجع استخدام العمل بالقطعة عندما يعمل الأفراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة، ونظرا لهذا النظام يشجع الكمية لا النوعية، تلجأ الشركة لتطبيق ضوابط صارمة للجودة لضمان قبولها. **نظم العمولة:** هذه النظم تشبه نظم الشغل بالقطعة، إلا فيما يختص بعدم ارتباط هذه النظم بما تم إنتاجه، ولكن بما تم بيعه. وهكذا تتركز تلك النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع، وغالبا ما تتركز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق.

خطط العلاوات والحوافز: تقتضي هذه الخطط بمكافأة الأفراد الرئيسيين في الشركة على مستوى أدائهم الفردي، مثل الرئيس التنفيذي والنائب الأول للرئيس، إن أداء هؤلاء الأفراد عادة ما يكون واضحا للمنظمة ككل. ولا شك أن هناك مبرر قوي ومعقول لدفع رواتب هؤلاء الأفراد طبقا لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفي والأداء على مستوى القسم.

الترقية: أخيرا وليس آخرا، تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر المكافأة بالنسبة لأفراد على مستويات المنظمة، ويتنافس المدبرون على الترقية إلى المستوى التالي في الهيكل التنظيمي، ويصبح المدبرون الموظفون ذوو الأداء العالي هم مدبرو الجيل

¹كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنبيل شهادة الماستر كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مراح

التالي على مستوى القسم. وتعتبر الترقية عنصرا مهما نظرا لأن الرواتب والعلاوات ترتفع بشكل كبير عندما يصعد المديرين في السلم الوظيفي.

وتتميز مكافآت الترقية بالضخامة ولذلك يخضع سلم المهني في المنظمة لعيون المديرين المتطلعين، وتعتمد بعض المنظمات إلى تشجيع المنافسة على الترقية بين المديرين لحفزهم على الأداء المرتفع .

نظم المكافأة على مستوى المجموعة والمنظمة: إن تلك النظم توفر طرقا إضافية يمكن للشركات من خلالها أن تربط الأجور بالأداء. إن الاعتماد المتصاعد على هياكل فريق المنتج وفريق العمل قد دفع كثيرا من المنظمات إلى تطوير نظم المكافآت الجماعية للتشجيع على تحقيق مستويات الأداء العالي، وأشهر هذه الأنظمة يتمثل في العلاوات الجماعية والمشاركة في الربح وخيارات صندوق الأسهم وعلاوات المنظمة .

نظم العلاوات الجماعية: أحيانا تقوم الشركة بإنشاء فرق للمشروع أو جماعات عمل، تكون مسؤولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة. تلك الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة. إن هذا النظام يمكن أن يكون محفزا بصورة كبيرة حيث يسمح للموظفين خلاله بالعمل على تطوير أفضل إجراءات إنجاز المهام العملية وان يتحملوا مسؤولية تحسين إنتاجهم.

نظم المشاركة في الأرباح: يجري تخطيط تلك النظم لمكافأة الموظفين بالنظر إلى معدلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة زمنية معينة من الزمن، ومثل تلك الخطط تشجع الموظفين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالشركة ككل.

نظم العلاوات الخاصة بالمنظمة: لا يمكن أن نعتبر الربح بمثابة القاعدة الوحيدة التي تمنح الشركة على أساسها المكافآت على الأداء، أيضا تركز على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدلات الارتفاع في الإنتاج. ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الأخرى، وفي قليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة.

إن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يعد بمثابة أداة لاستكمال كل صيغ وأشكال الرقابة حيث أن المكافآت تقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعالة ولذلك فلا بد من تصميم تلك النظم الخاصة بالمكافآت بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأقسام أو الأفراد.¹

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، الجزء الأول، سنة 2001-2006، ص 727-730

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر المهمة و الخطوة الرئيسية لبداية مشوار البحث، و التي يتم الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة متعلقة بموضوع البحث، لدى يجب على الباحث أن تستعرض الماضي النظري و التطبيقي لجميع الدراسات المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي توصلت إليها و التوصيات حول موضوع الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين .

الدراسة الأولى: محمد محمود العتري " فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود "شهادة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف، الرياض في 2011 .

تبرز أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الرقابة على أداء العاملين و الأساليب و الإجراءات المطبقة في المؤسسة و معرفة أهم المعوقات التي تواجه العامل و كيفية مواجهتها مستقبلا .

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، الأساليب الرقابية المعمول بها محققة و موجودة لكن تقليدية بدرجة متوسطة واعتمدت على أسلوب سجلات الحضور و الانصراف بدرجة كبيرة في الرقابة على العاملين و تركز على البحث عن الأخطاء مقابل إهمال مستوى أداء العامل، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المقدمة للعاملين من خلال هذه النتائج قدم الباحث توصيات مهمة من بينها تفعيل أساليب الرقابية و إدخال عنصر التحفيز للعاملين المتميزين و عقد لقاءات دورية بين القادة و العاملين. تختلف هذه الدراسة تختلف مع الدراسة الحالية من خلال المجال المكاني فالدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية ودراسة محمد محمود العتري كانت في العلوم الأمنية .

الدراسة الثانية: السعيد بلوم " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية في مؤسسة المحركات و الجرارات جامعة منتوري قسنطينة سنة 2007_2008 .

تتوقف أهمية هذه الدراسة في إبراز ظاهرة مهمة داخل المؤسسة و هي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء و كشف الأخطاء و الانحرافات و مزاولة تصحيحها، كما تهدف إلى تشخيص أساليب الرقابية المطبقة و مدى مساهمتها في نجاح و تقدم المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة من بينها درجة اعتماد العملية الرقابية على الحراسة و رصد الأخطاء التي يقع فيها العاملين أكثر من متابعة أدائهم بالإضافة إلى ضعف دور الرقابة على الموارد البشرية و خاصة في تقييم أدائهم و هذا ما اثر على حجم تركيبة العمال مما أدى إلى تسريحهم، و ضعف الرقابة الداخلية أدى إلى قلة الإنتاج و عدم تحقيق فوائد و تراكم الديون و انصب اهتمام المؤسسة بالرقابة الأمنية على المحركات و الجرارات و هذا كان بناء على قرار من سلطة الوصية للمحافظة على كيانها من جميع المخاطر، أما فيما يخص الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لا تتوفر فيهم المؤهلات العلمية الكافية لتقييم الأداء، أما عن الأساليب المطبقة في المؤسسة كانت تقليدية غير متطورة.

قدم الباحث جملة من التوصيات تتمحور حول ضرورة إعطاء اهتمام كافي بالعملية الرقابية و بالأخص في ما يتعلق بالرقابة على المورد البشري حتى تساهم في تقييم الأداء و تطوير العملية الإنتاجية و تحقيق الاستقرار العام للمؤسسة، و ضرورة رفع المستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمينُ بعملية الرقابة، و اعتماد أساليب رقابية حديثة و متطورة من أجل المساهمة في التقييم الجيد للأداء .

الدراسة الثالثة : الصالح جيلح بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة ميدانية في مجمع صيدال، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2006_2007 تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال رفع أداء العاملين في المؤسسة بحيث تعد القيادة الإدارية القلب النابض للمؤسسة مما يجعلها ذات أثر فعال و المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف. كما توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج من بينها زيادة تفويض السلطات و المسؤوليات للمرؤوسين وهذا ما يؤدي إلى رفع و أدائهم و تحمل المسؤولية مما يسمح بوجود نوع من روح المشاركة فيما بينهم ، و اعلام كافة العاملين بالمعايير التي يتم من خلالها تحديد أدائهم ، أما فيما يخص الترقية للقادة فتأخذ حسب الأقدمية وليست على مستوى الكفاءة المطلوبة مما أدى إلى نقص كفاءة القائد في تحمل المسؤولية.

الدراسة الرابعة:

عبد الله بن عبد الرحمان النمان " الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف الأمنية , بالرياض سنة 2003.

اهتمت هذه الدراسة في اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها ,ومعرفة كفاءة الأداء كما استهدفت مجموعة من الأهداف تتركز حول التعرف على الإجراءات و الوسائل الرقابية المستخدمة ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية . كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة و تكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة و السرية , بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصدد التعرف عليها حول مختلف مفاهيم الرقابة الإدارية ولكن تختلف من خلال المجال المكاني.

الدراسة الخامسة :

أحمد بن صالح الحربي " الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم بالرياض الأمنية سنة 2003.

تتلخص أهمية هذه الدراسة في مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية في مطار الملك خالد الدولي و رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين، وهدفت إلى بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار و يمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين تدني متابعة الأداء بجمرك

مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسر وفقا للخطة الموضوعية و عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية. بمطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين حيث أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء و تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

الدراسة السادسة:

حنان هيدب " أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين " في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير . مذكرة نيل شهادة ماستر علم مالية ومحاسبية , جامعة قاصدي مرباح , بورقلة سنة 2012 — 2013 تبرز أهمية الدراسة في الكشف عن العراقيل لسير العمل كما تعتبر الوظيفة الرئيسية التي من خلالها يمكن وضع الخطط و الأهداف المسطرة كما تساعد في تقييم الأنشطة الإدارية بطريقة وصفية وكمية لوضع الخطط ومعالجة الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية .

كما توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها نقص نظام التفتيش في المؤسسة حيث لا تقوم بإعلام العمال عن نتائج تقييمهم . إضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث داخل المؤسسة.

الدراسة السابعة :

علي شيتور " مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية جامعة خيضر بسكرة سنة 2013_2014 . تكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة الملحة الى محيط رقابي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و الذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية .

حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كالتالي "كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة" كما توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها : نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط الإداري للمشروع داخل المؤسسة وحماية ممتلكاتها من التلاعب والوقوع في الأخطاء المحتملة والذي يضمن السير الحسن للمؤسسة .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الثامنة :

"أثر المردودية والتدريب على أداء العاملين " جامعة اقراء باكستان اسلام آباد , سنة 2011 mubashar تبرز أهمية هذه الدراسة في " مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته و زيادة مهاراته العلمية يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل واعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار الجديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم بالاطافة الى أن التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه الى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة .

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عنصر التدريب الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضمان حسن سير عملها.

الدراسة التاسعة : (Moskov, 1998)

وهي دراسة بعنوان (Enhancing Detective Control Through Performance Reporting) . وهدفت الدراسة تحليل فاعلية الرقابة من خلال تقارير التدقيق الداخلي لتقييم الأداء المؤسسات حيث شملت العينة (300) شركة صناعية متوسطة الحجم في الولايات المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى: أن المحاسب يلعب دورا مهما في مساعدة المنظمة في تطوير نظام رقابة داخلي فعال وكفاء، وان الرقابة الوقائية هي من أكثر الطرق التقليدية المرتبطة بعملية رقابة البيانات المحاسبية .

الدراسة العاشرة : (Serving Frezon, 1998)

وهي دراسة بعنوان " Dental Issue Performance Report Cards "، وقد أجرت الدراسة على عينة من مراجعي عيادات الأسنان في ولاية كاليفورنيا وقد هدفت إلى التعرف على مدى رضا المرضى والمراجعين من أداء العاملين الذين يقدمون الخدمة لهم وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات رضا عالية عن الخدمات المقدمة للمرضى حيث إن نسبته (95%) منهم كانوا راضيين.

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال هذا الفصل أن الرقابة الداخلية وظيفية من الوظائف الحيوية التي تعطي لها المؤسسة كل الاهتمام، كما تلعب دوراً في تحقيق التنمية، وبذلك فإنها من بين السياسات التي تعمل المؤسسة على أساسها على اكتشاف الأخطاء والانحرافات و التوصل إلى الوسائل التي يمكن أن تجد هذه الحلول لهذه الانحرافات حيث تسند في ذلك إلى الطرق والأساليب التي تحدد المؤسسة بها مصدر الخطأ من أجل تفاديه و بالتالي تحقيقها لأهدافها و بلوغها المستوى المطلوب، ولا يمكن أن يستوي ذلك إلا من خلال إتباع نظام إداري يمارس أنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ضمن القوانين و الأنظمة و ذلك بتحديد الخطوات والمراحل الرقابية و الأنواع الرقابية و الأدوات الرقابية التي يدخل من ضمنها تقييم الأداء كخطوة تقوم بها الرقابة. وهذا ما نتناوله في الفصل الثاني من خلال عملية الرقابة بتقييم الأداء و الانعكاسات المترتبة على ذلك.

الفصل الثاني

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في تعاونية الحبوب بورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإحاطة النظرية بالمتغيرين الأساسيين الذين بنيت عليهما الدراسة: دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين ، وبالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية .سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCL.S في ولاية ورقلة وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

قبل الشروع في دراسة دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات ومعالجتها

يحتوي هذا المطلب على فرعين الفرع الأول يتناول مؤسسة الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة:

أولا: تقديم المؤسسة:

أنشأت تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCL.S بموجب اعتماد رقم Sdel/Dct/189 الصادر عن ولاية ورقلة بتاريخ: 14/02/1980 وتعتبر هذه التعاونية شركة مدنية تابعة لمجموعة من المنتجين المتواجدين في منطقة نشاطها وهي تعمل تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب وفق الأمر الرئاسي رقم 23/72 المؤرخ في: 07/06/1972 والأمر رقم 106/72. تشغل التعاونية: حوالي 80 عامل منهم 60 عمال دائمون والباقي متعاقدين وموسمين و تتوفر على مخزين واحد في مدينة تقرت والثاني في مدينة ورقلة كما يسهر على إدارة التعاونية أشخاص منتخبون من الفلاحين المنتجين للحبوب ومدير يعين من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب كما تعتبر أيضا الممون الوحيد للناحية العسكرية الرابعة والسادسة في مجال الخضر الجافة.

كما يتمحور نشاط المؤسسة كالتالي :

- ❖ تخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة وهو النشاط الرئيسي للتعاونية؛
- ❖ تسويق البذور والأسمدة وبعض عوامل الإنتاج الفلاحي إلى المنتجين في مجال زراعة الحبوب عن طريق الرش المحوري ؛
- ❖ تأجير الآلات الفلاحية (حصادات, جرارات...) إلى الفلاحين في مواسم الحرث والبذر والحصاد وبأسعار معقولة جدا؛

ثانيا: أهداف المؤسسة:

إن الهدف الأساسي للتعاونية هو هدف اجتماعي أكثر منه اقتصادي (تحقيق الربح) لأن المؤسسة تسعى إلى ما يلي:

- ❖ الاستقرار والاستمرارية بالحفاظ على الزبائن وذلك بتوفير المنتج وتنميته؛
- ❖ توسيع نطاق التخزين ببناء المخازن؛
- ❖ زيادة عدد الزبائن.

ثالثا: مهام المؤسسة:

- ❖ تعاونية الحبوب والخضر الجافة هي تعاونية فلاحية مهامها الأساسية تتمثل في ما يلي:
- ❖ الاستلام، المعالجة، التخزين، التحويل، وتوزيع الحبوب والخضر الجافة ومشتقاتها؛
- ❖ التنظيم لحساب الديوان المهني للحبوب؛

يبين الشكل أعلاه عرض عاما للهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يظهر أنه يتكون من مدير المؤسسة الذي يمثل قمة الهرم الإداري، والذي يتولى القيام بالإدارة واتخاذ مختلف القرارات الهامة للمؤسسة، تتفرع منه نيابة مديرية المالية والمحاسبة ونيابة مديرية دعم الإنتاج والتي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام ووظائف المؤسسة بالإضافة إلى وجود عدة مصالح .

الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات:

أولا: تحديد منهج الدراسة:

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار بحثنا يدور حول دور الرقابة الداخلية وأهميتها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفاعلية الرقابة الداخلية وأثرها على تحسين الأداء وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق وإعداد التقرير. لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانيا: طبيعة المتغيرات:

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور الرقابة الداخلية وأهميتها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية متغيرين أساسيين: المتغير المستقل: الرقابة الداخلية.

المتغير التابع: أداء العاملين.

ولقد تم الحصول على المعلومات كالتالي:

❖ **المقابلة:** بغرض الحصول على معلومات حول دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة قمنا بإجراء مقابلة

مع رئيس مصلحة المستخدمين وبعض رؤساء المصالح ومدير المؤسسة تضمنت مجموعة من الأسئلة حول كيفية تقييم وتحسين الأداء عن طريق الرقابة وذلك من أجل الاستفادة من المعلومات عند القيام بعملية تحليل ومناقشة النتائج.

❖ **الملاحظة:**

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي تستعملها الباحثة في جمع المعلومات والحقائق من الميدان وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، فقد تكون ملاحظة بسيطة تعتمد على الانتباه العفوي على حادثة أو ظاهرة أو أمر ما وقد تكون ملاحظة علمية تعتمد على الانتباه المقصود والمنظم والمضبوط.

❖ **الاستبيان:**

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، موجهة للرؤساء وللمرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة للتأكد من صحة الفرضيات وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

الفرع الثالث: طريقة معالجة المعلومات.

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

كما استعملنا برنامج EXL في تفرغ بيانات الاستبيان ، كما استعملنا برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها.

المطلب الأول: النتائج

الفرع الأول: نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وبعض رؤساء المصالح ومدير المؤسسة (الرقابة الداخلية وتقييم الأداء)

فمن خلال هذا قام الباحث بمجموعة من الأسئلة تتمحور حول موضوع الدراسة يتكون دليل المقابلة من 13 سؤال وكانت المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وبعض الرؤساء ومدير المؤسسة (ملحق رقم 2) وبعد المناقشة تم الإجابة كالتالي 1 :

1- الرقابة في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة :

تعد الرقابة من أهم الركائز الأساسية في المؤسسة من خلالها يتم التأكد من تنفيذ الأعمال وفق تعليمات صحيحة وتحديد الانحرافات و اكتشاف الأخطاء وتفادي وقوعها مستقبلا و تأتي الحاجة للرقابة نتيجة لعدم فهم العامل لمهامه.

1-1: الرقابة في مختلف مستويات المؤسسة:

لا تقتصر الرقابة علي مستوى معين في المؤسسة بل تشمل جميع المستويات باعتبارها ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها وهي بمثابة العين الساهرة علي كافة مصالح المؤسسة¹.

1-2: الرقابة علي مستوى المديرية العامة:

تراقب المديرية العامة كافة العمليات المتعلقة بنشاطات المؤسسة مثل وظيفة الشراء و البيع و التمويل و يتم الإشراف علي هذه العمليات رؤساء المصالح التابعة لكل مصلحة.

1-3: الرقابة علي مستوى مصلحة المستخدمين :

تقوم بمراقبة أداء العاملين بالدرجة الأولى وتصحيح الانحرافات و مدى التزامهم بالقوانين و السياسات المرسومة ومطابقتها بالواقع العملي ويرسل تقرير إلي المدير من حيث سير العمل أو وجود ملاحظات خاصة.

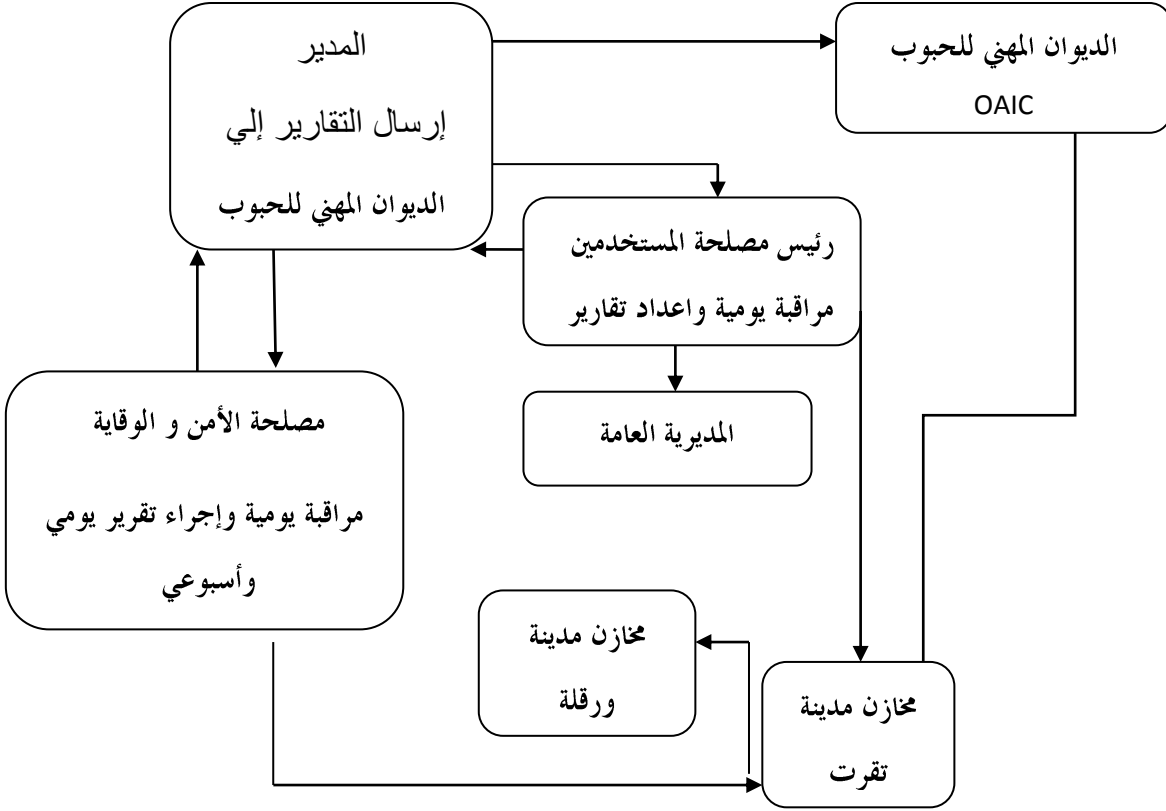
1-4: الرقابة علي مستوى وحدات التخزين:

تتم الرقابة عن طريق المسؤولين علي تموية المخازن والمسؤولين علي حركة دخول وخروج المخزون حيث تعد تقارير يومية من طرف أمين المخازن وترسل إلي المدير العام بالمؤسسة.

¹ - حمية عبد المالك "مقابلة شخصية " ، مسؤول مصلحة المستخدمين ، 04 CCLS 01 2016

5-1: الرقابة على مستوى مصلحة الأمن والوقاية :تقوم مصلحة الأمن بأعداد تقارير يومية وأسبوعية (ملحق رقم)3 من خلال فحص يومي لجميع مصالح المؤسسة ووحدات التخزين التابعة للمؤسسة من حيث سلامة أصول المؤسسة والعمال ويرسل التقرير إلى الديوان المهني للحبوب وهي الشركة الأم.

الشكل 2-2: مخطط عملية الرقابة في المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء علي معلومات من رئيس مصلحة المستخدمين

2- الحدود الزمنية للرقابة الداخلية في مؤسسة الحبوب والخضر الجافة بورقلة:

من خلال المقابلة مع رؤساء المؤسسة لوحظ أن زمن المحدد للرقابة يختلف من مصلحة إلى أخرى وحسب نوعيتها¹:

1-1 الرقابة حسب حدوثها:

1/ الرقابة الوقائية : تكون الرقابة علي أسس التنبؤ أو توقع الأخطاء و اكتشافها قبل حدوثها، حيث يقوم المدير باكتشاف الخطأ قبل حدوثه وبالنسبة لتعاونية الحبوب فلاحظنا أن المدير يتخذ إجراءات رقابية وقائية مثل توفير مخزون الأمان من الشعير والحبوب قبل الاصطدام بندرة هذه السلع.

¹ - الحاج علي "مقابلة شخصية"، المدير، Sccls... 04. 01 2016

ب/الرقابة المتزامنة: وبعد استجواب المدير عن هذا النوع من الرقابة فأجاب أنها تكون مراقبة سير العمل أولاً بأول أي من بدايته إلى نهايته من أجل قياس الأداء الحالي بالمعايير الموضوعية مثل تكليف رئيس دعم الإنتاج في مراقبة عملية البدر والحصاد الموسمية من بداية عملية البدر إلى انتهاء عملية الحصاد لاكتشاف الأخطاء حين حدوثها و تصحيحها فوراً.

2-2 الرقابة من حيث تنظيمها

أ/الرقابة المفاجئة: حسب ما أجاب به مدير المؤسسة فإنه يقوم بزيارات مفاجئة بدون سابق إنذار إلى وحدات التخزين بتفرت وورقلة من أجل مراقبة العمل وضبطه وأحياناً يكلف رئيس المستخدمين بهذه الزيارة ليس لغرض الرقابة فقط وإنما معرفة مطالب العمال والرفع من معنوياتهم .

ب/الرقابة الدورية: حسب إجابة المدير فإنها تنفذ كل فترة علي حسب جدول زمني منظم كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر مثل ما يقوم به رئيس الأمن والوقاية بمراقبة يومية وأسبوعية علي ممتلكات المؤسسة والعمال .

ج/الرقابة المستمرة: كانت الإجابة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين انه يتم مراقبة العمال عن طريق المتابعة والإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل .

❖ 3- طرق الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة:

3-1 الرقابة على العمل: يستدعي رئيس مصلحة المستخدمين العاملين التابعين له في المصلحة و يقوم بتحديد لكل عامل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها من خلال وثيقة أمر بمهمة (ملحق رقم 4) كي لا يكون هناك ازدواجية في المهام كما يقوم بتحضير كشف الحضور فيسجل وقت دخول العامل ووقت الانصراف .

3-2 الملاحظة العينية: يقوم مدير المؤسسة بتوصية رئيس المستخدمين والمكلف بالأمن ورؤساء وحدات التخزين بتفقد و ملاحظة جميع هياكل الإدارية و مراقبة العاملين و التأكد من أن العمل يسير وفق المطلوب أم لا و تتم المراقبة أثناء العمل ففي حالة وجود أي مخالفة للنظام الداخلي يتخذ مباشرة الإجراءات اللازمة و بطرق قانونية .

3-3 التقارير الرقابية: تعتمد المؤسسة بشكل كبير علي التقارير الرقابية و تعتبرها الوسيلة الفعالة للتأكد من سلامة سير العمل بكونها تقدم لها تقارير من طرف رؤساء المصالح التابعة .

3-4 طريقة العمل بتوازن: من خلال هذه الطريقة يكلف العاملين القيام بمهمة واحدة في نفس الوقت ثم يتم مقارنة مهام العامل بمهام العامل الأخر و إخراج الانحرافات و العمل علي تصحيحها من أجل تفادي وقوعها مستقبلاً وهذا للتأكد من أن العمل يسير وفق المطلوب.

❖ 4-أهمية الرقابة في مؤسسة الحبوب والخضر الجافة بورقلة:

1. كثرة المخاطر و شكاوي المقدمة من طرف العاملين وحب علي المؤسسة القيام بعملية الرقابة ؛
 2. تعدد العاملين في المؤسسة يصعب مراقبتهم و تحديد أدائهم دفع المؤسسة القيام بالرقابة ؛
 - 3.التوزيع الجغرافي لمشاريع المؤسسة ورقلة، تفرقت جعلها تقوم بالرقابة من خلال التقارير التي يرسلها كل مسؤول.
- ❖ 5- أداء العاملين: إن للرقابة الداخلية دور في تقييم الأداء وتصحيح الانحراف و من ثمة تحسينه.

المقصود بأداء العاملين في المؤسسة: هو مجمل النقاط التقنية، و مدى إنجاز المهام الموكلة للعامل في الوقت المناسب ومدى التزام العامل بالقوانين والتعليمات الواردة في مشروع الضبط الداخلي للمؤسسة(ملحق رقم 5) عند بداية العمل يجب التقيد بالشروط الصادرة في هذا النظام .

❖ تسهر المؤسسة علي توفير العوامل التي تحسن من أداء العامل مثل الحق الراحة في أيا الأسبوع، بالإضافة إلى الأمن والوقاية الصحية وطب العمل مثل ما هو منصوص عليه في القانون الداخلي للمؤسسة كما يجب عليها توفير جميع حقوق وواجبات العمال.

-واجبات العمال المادة 110:

❖ أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية في الإطار العلمي ؛

❖ أن يتقبلوا كل أنواع الرقابة المطبقة و الفحوصات الطبية ؛

❖ أن يشاركوا في أعمال تكوين و تحسين مستوى العامل و تحديد المعارف؛

❖ المشاركة في تكليف الجهود مع الهيئة المستخدمة لتحسين و التنظيم

❖ 6- يتم تحديد أداء العامل من خلال:

❖ 6-1 الحضور في العمل خلال أيام الأسبوع، يثبت حضور العامل من خلال وثيقة الحضور (ملحق رقم 6) تحتوي

هذه الوثيقة علي جميع أسماء العاملين في المؤسسة بما فيهم المهنيين ويتم التوقيع في المكان المخصص للعامل ولا يجوز

لأي عامل إمضاء مكان عامل آخر، وتكون الفترة من ساعة 7 صباحا إلى غاية 4 مساء، مثل ما هو منصوص في

المادة 7" كل عامل مسجل في قائمة العمال المؤسسة و لا يكون حاضر في منصب عمله في أوقات العمل الرسمية

يعتبر غائبا غير شرعي كما لاحظنا أن لبطاقة الحضور فوائد منها¹:

أ- معرفة العاملين الذين لديهم روح الاجتهاد و المواظبة علي ساعات العمل اليومية.

ب- تعتبر وسيلة رقابية تحدد حركة دخول و خروج العامل.

ج- مدى حرص العامل للعمل و الرغبة فيه.

6- 2 كما انه يتم تقييم العامل عن طريق الخصائص التي يتميز بها العامل وتستعمل بطاقة التنقيط الشهرية(ملحق رقم 7)

بملاحظة معينة ويوضع تنقيط لتلك الملاحظة مثل:

أ- حجم العمل: حيث يقيم علي حجم العمل .

ب- نوع العمل: والصيانة بوسائله: حيث يقيم العامل علي حسب نوع العمل الذي قام به.

ج- السلوك والسيرة : يقيم العامل بالمؤسسة علي سلوكه وانضباطه بالعمل.

د- المثابرة :حيث ينظر المدير إلي مجهود العامل خلال الشهر و يقيم من حيث السرعة والدقة في إنجاز العمل كذلك في حالة

إضافة ساعات عمل أخرى إلي عمله .

¹ - قانون الداخلي للمؤسسة CCLS

كما أكد رئيس مصلحة المستخدمين أن كل رئيس مصلحة يهتم بتقييم الموظفين التابعين له وذلك من اجل الوقوف علي الأخطاء المسجلة وتصحيحها وتكون المقابلة بينه وبين رئيسه.

❖ 7- زد علي ذلك أن العامل يستفيد من الحوافز المادية وحسب درجة تقييمه مثل:

1-7 الترقية وتحسد في التدرج داخل السلم التأهيلي(ملحق رقم) 8 .

2-7 كذلك رفع السلم الاستدلالي إلي سلم آخر (ملحق رقم) 9

3-7 أيضا يستفيد العامل من المنح مثل منحة المسؤولية (ملحق رقم) 10 المادة 381

8-تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لكافة العمال و ذلك من أجل رفع مستواهم و تحسن أداءهم .

ملاحظة :يتم الحكم علي أداء العامل من خلال الحضور و بذل جهد بطرق صحيحة وفي النهاية تحقيق نتائج مرضية و

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لكافة العمال و ذلك من أجل رفع مستواهم و تحسن أداءهم.

❖ 9- الإجراءات الرقابية:

1-9 هناك رقابة على أصول المؤسسة حيث تختص في حماية أصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس خصصت المؤسسة عمال يقومون بمراقبة مختلف هياكل المؤسسة و وحدات التخزين و تكون المناوبة الليلية من 7 مساء إلى غاية 7 صباحا و تتم التنقل من وحدة إلى أخرى.

9-2 هناك رقابة من خلال نظام تفتيش وفحص للأعمال حيث يسعى المدير جاهدا في اكتشاف الأخطاء عن طريق التفتيش.

9-3 هناك وجود دليل خاص يتضمن الإجراءات الخاصة بنشاط المؤسسة مثل القانون الداخلي للمؤسسة.

❖ 10-العقوبات:

في حالة رفض العامل للتعليمات المرتبطة بوظيفته بدون عذر مقبول أو قيام بأعمال عنف في العمل يلزم فرض عقوبات عليه قد تكون عقوبات تأديبية من الدرجة الأولى مثل ما هو في المادة 87 سواء كانت بإنذار كتابي(ملحق رقم)11 أو توبيخ أو فصل أو خصم من الراتب (ملحق رقم) 12.

ملاحظة : عندما يكون أداء العامل ممتاز ويتقيد بجميع قوانين المؤسسة و يحترم أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة وهذا ما يعطي قيمة إضافية للمؤسسة و ضمان حسن سيرها مستقبلا وبالتالي زيادة أرباحها.

❖ 11-الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من اجل تحسين الأداء وتقبل هذه الوظيفة من طرف عمال تعاونية

الحبوب.

إن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما قد تكون خبرة واسعة في مجال الرقابة مما يساعد علي التعبئة الكافية للعاملين التي ترفع من درجة تقبلهم لظاهرة الرقابة الداخلية لكن ما تم ملاحظته في تعاونية الحبوب عدم دراية كاملة بمفهوم الرقابة الداخلية فيعتقد بعض عمال المؤسسة أن الرقابة أسلوب للعقاب والتحكم و لهذا الأمر يوجد آثار عاطفية و دافعية للفرد، ففي بعض الأحيان تكون الرقابة مفروضة علي الأفراد نتيجة لعد فهمهم لهذا النظام الرقابي المطبق.

12- تأثير الرقابة على سلوك الموظف في العمل:

حسب إجابة العمال فلاحظنا انه قد لا يتحمل العامل أنواع الرقابة المفروضة عليه في المؤسسة مثل الرقابة المباشرة علي الملابس أو أوقات الحضور و الانصراف وحسب مقاله لنا أحد العمال أن المدير فرض عليه أن يلبس بذلة عند مجيء وفد من الديوان المهني للحبوب وهي الشركة الأم زد علي ذلك فرض ارتداء المئزر للسائقين؛ كذلك الخوف من المساءلة و انعدام المرونة حيث أن بعض العمال يتخوفون من المماثلة في إنجاز العمل وبالتالي محاسبتهم .

❖ 13- الوسائل التي يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة و فعالية فأجاب انه في المؤسسة¹:

- 1-13 يتم التركيز علي الرقابة الدانية أي أن العامل يقوم بالمراقبة لنفسه حتى نجعله يشعر بالانتماء .
- 2-13 هناك تحفيزات مادية ومعنوية لقيام العامل بمهامه علي أحسن وجه مثل ترقية العامل ، الاستفادة من المنح مثل منحة الحصاد ومنحة عيد الأضحى ومنحة عيد المرأة.
- 3-13 هناك مخطط تنظيمي يساعد علي الرقابة وهناك فصل في الوظائف.
- 4-13 أما عن إجابته عن إجراء مسابقات في التوظيف لاختيار عمال أكفاء فقال انه لا يتم إجراء مسابقات في التوظيف بل يتم اختيار العمال عن طريق البحث ويتم اختبارهم من طرف لجنة معينة.
- 5-13 أما عن إجابته عن مكننة وسائل العمل بالآلات فقال انه مثلا في عملية الحصاد يتم استخدام الجرارات والحاصدات وكل الآلات الفلاحية.

الفرع الثاني - نتائج الملاحظة :

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي تستعملها الباحثة في جمع المعلومات و الحقائق من الميدان و هي الخطوة الأولى في البحث العلمي، فقد تكون ملاحظة بسيطة تعتمد علي الانتباه العفوي علي حادثة أو ظاهرة أو أمر ما و قد تكون ملاحظة علمية تعتمد علي الانتباه المقصود و المنظم و المضبوط.

من خلال الملاحظة الشخصية ترى الباحث تواجد عدة فرق عمل في المؤسسة يقومون بالإنجاز مهامهم مع بعضهم البعض أي كل عامل في المؤسسة يتسم لعمله بروح الفريق و المشاركة في طرح أفكار جديدة من خلال تبادل وجهات النظر و الآراء و مواجهة المشاكل و العراقيل التي تواجه أي عامل وهذا ما يزيد من تنمية قدراتهم و تجديد أفكارهم.

يعتبر سلوك العامل من أهم المعايير التي من خلالها يتم الحكم علي أداء العامل في المؤسسة لدى يوجد بعض العمال لديهم أخلاقيات في العمل جيدة من خلال الحضور و المشاركة في اتخاذ القرارات و احترام المدير و العاملين معه.

الفرع الثالث- نتائج حول الاستبيان :

-مجتمع الدراسة وحجم العينة: يتكون مجتمع البحث من (رؤساء)فئة إطارات (ومرؤوسين) فئة التحكم، (داخل على المؤسسة الاقتصادية تعاونية الحبوب والخضر الحافة بورقلة).

- حيث تم توزيع 30 استمارة استقصاء، شملت فئتين داخل المؤسسة محل الدراسة ccls، وقد وزعت لكل فئة كتابي:

¹ - الحاج علي "مقابلة شخصية " المدير، CCLS، 24 01 2016

؛ - 20) cadres استمارات استبيان (للإطارات)

؛ - 10) Maîtrise استمارة استبيان لعمال التحكم (المهرة)

أما الاستبيانات التي تم إرجاعها كانت 23 استمارة و التي ماثلت الدراسة.

1- تصميم الاستبيان:

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة لـ 23 سؤالاً مغلقة، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والذهنية، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة. وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوبين؛ وذلك فيما يخص الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة و المنصب في المؤسسة.

المحور الثاني: اشتملت 06 سؤال متعلق بالرقابة الداخلية في المؤسسة، و ذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالرقابة الداخلية ووعيمهم بأهميتها في المؤسسة.

المحور الثالث: ضم 17 سؤال يتعلق دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية وينقسم إلى:

1- بتقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه.

2- استخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية .

2- ثبات أداة الدراسة : من اجل تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة ، قمنا بحساب (ألفا كرونباخ)، للمحور الثاني و الثالث،

حيث حصل كل محور على القيم الموضحة في الجدول التالي:

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)
الرقابة الداخلية	06	0.417	0.646
بتقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه	07	0.469	0.685
استخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية	10	0.085	0.292
دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء	23	0.293	0.541

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS .

بين الجدول نتائج الاستبيان المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS و التي قسمناها إلى محورين :

و هو المحور المتعلق بالرقابة الداخلية و كانت تحتوي 06 سؤال و قد كان معامل الثبات 0.417 و معامل الصدق 0.646 و هو مقبول.

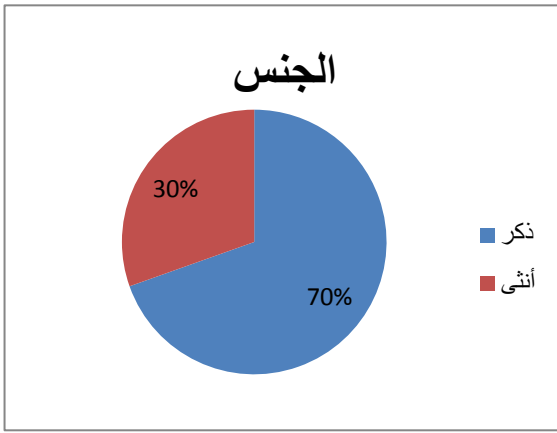
المحور المتعلق بدور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية .

وكانت تحتوي 17 سؤال وينقسم إلي:

- 1 - تقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه و كان معامل الثبات 0.469 و معامل الصدق 0.685 و هو مقبول
- 2- استخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية كان معامل الثبات 0.085 و معامل الصدق 0.292 و هو مقبول أما معامل الثبات الإجمالي فكان 0.293 و معامل الصدق 0.541 .
- 3- تحليل أجوبة الاستبيان:

تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية : تضمن هذا المحور طرح خمسة أسئلة شخصية كما يلي:

الشكل رقم 2_3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة

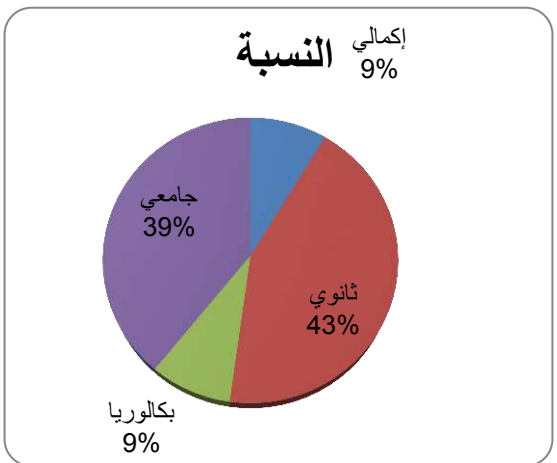


المصدر : من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

نلاحظ إن نسبة الموظفين الذكور مرتفعة

بنسبة 70 بالمائة أما بالنسبة للإناث بنسبة الأقل في إجمالي أفراد العينة وذلك بنسبة 30 بالمائة وهذا راجع لنوعية نشاط المؤسسة الفلاحي.

الشكل رقم 2_4: توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة

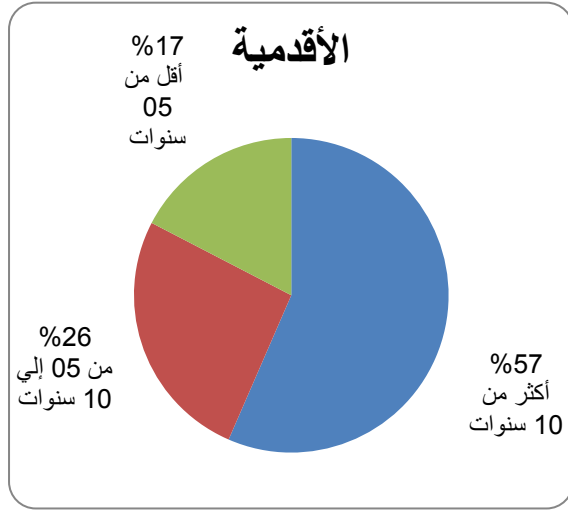


المصدر : من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

نلاحظ إن نسبة الموظفين في غالبيتهم بين 31-40 سنة بنسبة 43 بالمائة ويليها نسبة العمال الذين أعمارهم بين 41-50 سنة بنسبة 39 بالمائة ثم تأتي النسبة الأقل في إجمالي أفراد العينة بين السن أقل من 30 والأكثر من 50 والتي تتساوي بنسبة 09 بالمائة من خلال الشكل يتبين لنا الأفراد في هذا السن من

31-40 يكتسب خبرة كافية بينما أكبر من 50 سنة بنسبة 09 بالمائة يكون الفرد في هذه المرحلة نموذج فكري يعود بالمنفعة للمؤسسة

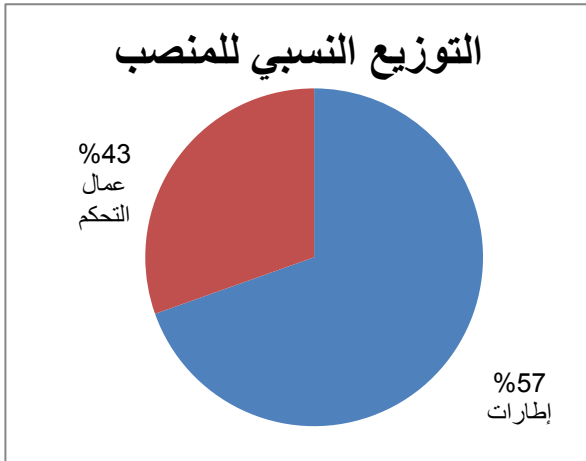
الشكل رقم 2_5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعاملين



المصدر : من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة الموظفين في غالبيتهم مستوى جامعي بنسبة 57 بالمائة و يليهم مستوى ثانوي بنسبة 26 بالمائة و بنسبة 17 بالمائة مستوى متوسط وتعد عند المستوي ابتدائي بنسبة 9 بالمائة، أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

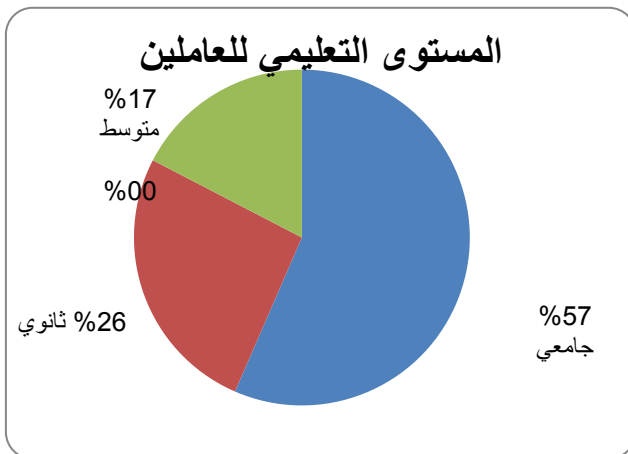
الشكل رقم 2_6 توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان.

نلاحظ إن نسبة الموظفين إطارات مرتفعة بنسبة 57 بالمائة أما بالنسبة لعمال التحكم بنسبة الأقل في إجمالي أفراد العينة وذلك بنسبة 43 بالمائة.

الشكل رقم 2_7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة للعاملين



المصدر : من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان.

نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل هم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 57% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تأتي أفراد العينة من 10 سنوات بنسبة مئوية 26% وتنقص نسبة الخبرة عند السن الأقل من 5 سنوات بنسبة 17%

الفرع الثاني: تحليل المحور الأول الخاص عن أسئلة دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

السؤال الأول : هل يوجد بالمؤسسة تطبيق الرقابة الداخلية؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_2 عبرت نسبة 83 % من المستجوبين بوجود تطبيق للرقابة الداخلية ، وتأتي النسبة 17 % التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هيئة للرقابة الداخلية ، ومع انعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود هيئة للرقابة الداخلية .

الجدول رقم 2_2 يوضح وجود تطبيق للرقابة الداخلية.

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يوجد بالمؤسسة تطبيق الرقابة الداخلية
23	04	00	19	التكرار
%100	17.4%	%00	82.6%	النسبة المئوية

-السؤال الثاني : وماذا يجب مراقبته ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_3 فنجد أنه قد عبرت الأغلبية بنسبة 65.2 % من المستجوبين بأنه يجب مراقبة كل ما سبق ، وعبرت نسبة 17.4 % عن انه يجب مراقبة سلوك الأفراد وإنعدمت النسبة عند مراقبة المورد البشري ، وعبرت نسبة 17.4 % عن أداء ونشاط إدارة الأفراد وهذا ما يوافق جواب رئيس مصلحة المستخدمين حيث اقر علي ذكر كل ما سبق.

الجدول رقم 2_3 يوضح ماذا يجب مراقبته؟

المجموع	كل ما سبق	المورد البشري	أداء ونشاط إدارة الأفراد	سلوك الأفراد	ماذا يجب مراقبته
23	15	00	04	04	التكرار
%100	%65.2	%00	%17.4	%17.4	النسبة المئوية

-السؤال الثالث : هل هناك فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية ؟

وعن السؤال الثالث من المحور الأول فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بوجود فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية بنسبة 100% وهذا كما موضح في الجدول رقم 2_4

الجدول رقم 2_4 يوضح عن وجود فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية.

المجموع	لا	نعم	هل هناك فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية
23	00	23	التكرار
%100	%00	%100	النسبة المئوية

-السؤال الرابع : إذا كانت الإجابة بنعم فمتي تتم الرقابة الداخلية ؟.

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_5 فنجد أنه قد عبرت الأغلبية بنسبة 69.6 % من المستجوبين بأنه تتم الرقابة الداخلية من بداية العمل إلى نهاية العمل ، وعبرت نسبة 30.4% أن زمن الرقابة يشمل كل ماسبق وانعدمت النسبة عند الزمن قبل بداية العمل و عند نهاية العمل وعند بداية العمل . وهذا راجع لان العامل يري ان الرقابة تكون خلال فترة عمله ويجهل الرقابة القبلية والبعديّة.

الجدول رقم 2_5 يوضح المدة الزمنية التي تتم فيها الرقابة الداخلية.

متى تتم الرقابة الداخلية	من بداية العمل إلى نهاية العمل	قبل بداية العمل	بعد نهاية العمل	عند بداية سير العمل	كل ما سبق	المجموع
التكرار	16	00	00	00	07	23
النسبة المئوية	69.6%	00%	00%	00%	30.4%	100%

-السؤال الخامس :هل هناك أغراض معينة للرقابة الداخلية في المؤسسة؟

وعن السؤال الخامس من المحور الأول فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا علي أن هناك أغراض معينة للرقابة الداخلية في المؤسسة بنسبة 100 % وهذا كما موضح في الجدول رقم 2_6

الجدول رقم 2_6 يوضح عن وجود أغراض للرقابة الداخلية في المؤسسة.

هل هناك أغراض معينة للرقابة الداخلية في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
التكرار	23	00	23
النسبة المئوية	100%	00%	100%

-السؤال السادس : إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

وعن السؤال السادس من المحور الأول فنجد أن أغلبية الأفراد قد عبروا علي أن أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة هي كل ماسبق بنسبة 78% والبعض الأخر بنسبة 22% كما هو موضح في الجدول رقم 2_7 وهذا راجع لان أغلبية العمال ذو مستوي علمي مؤهل.

الجدول رقم 2_7 يوضح أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة

ما هي أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة	تقليل تراكم الأخطار	تشجيع الالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية	رفع كفاءة الأفراد	كل ما سبق	المجموع
التكرار	05	00	00	18	23
النسبة المئوية	21.7%	00%	00%	78.3%	100%

الفرع الثالث: محور خاص بمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب.

يتضمن هذا المحور 17 سؤال تتمحور في مجملها حول دور وفعالية الرقابة الداخلية في تحسين الأداء وهذا من خلال نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ومدى حرص المؤسسة على تطبيق و متابعة هذا النظام، إضافة إلى أهداف هذا النظام التي يستعملها هذا النظام في تقييم فئات العمال المختلفة، و كل هذه الأسئلة تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة مكانة و دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال محورين كمايلي:

أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بتقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه.

–السؤال الأول: هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_8 عبرت نسبة 91.3% من المستجوبين بوجود نظام لتقييم أداء العاملين ، وتأقي النسبة 8.7% التي عبرت عن عدم علمهم بوجود نظام لتقييم أداء العاملين، ومع إنعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود نظام لتقييم أداء العاملين.

الجدول رقم 2-8 يوضح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين.

هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
التكرار	21	00	02	23
النسبة المئوية	91.3%	00%	8.7%	100%

–السؤال الثاني: هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا التقييم.؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_9 نسبة 87% من أفراد العينة ، أي ما يعادل 20 فرد من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بمتابعة و تطبيق نظام التقييم المطبق في المؤسسة، لأن حسب اعتقادهم أن كل عامل / موظف منهم يتحصل على درجة تقييميه و هذا كل شهر ، في حين تقرر نسبة 13% من أفراد العينة ، أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام و متابعة نظام التقييم المطبق في مؤسستهم ، لأنهم يعتبرونه إجراء شكلي لا أكثر ، حيث يخضع مستوى أداء العامل / الموظف إلى التقدير الجزائي فقط ، فالعامل أو الموظف بذل جهدا أو لم يبذل ، في نهاية كل شهر سوف يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها الشهر السابق، ومع انعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود نظام للتقييم الرقابة الداخلية.

الجدول رقم 2-9: يوضح تولي المؤسسة اهتماما بتطبيق و متابعة هذا التقييم.

هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا التقييم	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
التكرار	20	00	03	23
النسبة المئوية	87%	00%	13%	100%

-السؤال الثالث : ما هي المصلحة التي تقوم بالمتابعة ؟

وعن السؤال الثالث من المحور الأول فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بأن المؤسسة تتولى إهتماماً بتطبيق ومتابعة هذا النظام بنسبة % 100 من طرف رئيس مصلحة المستخدمين وهذا كما موضح في الجدول رقم 2_10

الجدول رقم 2-10 : يوضح المصلحة التي تقوم بالمتابعة.

المجموع	أخري	المدير العام للمؤسسة	رئيس مصلحة المستخدمين	نظام الرقابة الداخلية	ما هي المصلحة التي تقوم بالمتابعة
23	00	00	23	00	التكرار
%100	%00	%00	100%	%00	النسبة المئوية

-السؤال الرابع : هل تعرف أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستك؟

وعن السؤال الرابع من المحور الأول فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بمعرفتهم بأهداف تقييمهم بنسبة %91.3، أما الذين عبروا عكس ذلك كان بنسبة % 8.7 وهذا راجع إلى مستواهم ثانوي كما موضح في الجدول رقم 2_11.

الجدول رقم 2-11: يوضح معرفة أهداف التقييم المطبق في المؤسسة .

المجموع	لا	نعم	هل تعرف أهداف نظام التقييم المطبق في مؤسستك
23	02	21	التكرار
%100	%8.7	%91.3	النسبة المئوية

-السؤال الخامس : ما هو حسب رأيك الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في مؤسستك من بين الأهداف ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_12 عبرت نسبة 8.7 % مستجوب على هدف اختيار تحسين مستوي أداء العاملين ، أما ما نسبته %82.6 فترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تصحيح الأخطاء ، بينما تؤكد نسبة 8.7 % من أفراد العينة على أن الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في المؤسسة من أصل 23 زيادة الإنتاجية ، بينما تتعدم النسبة على هدف رفع المعنويات وهذا كما موضح في الجدول رقم 2_12

الجدول رقم 2-12 يوضح الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في المؤسسة.

المجموع	رفع معنوياتك	تحسين مستوي أداء العاملين	زيادة الإنتاجية	تصحيح الأخطاء	ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف
23	00	02	02	19	التكرار
%100	%00	%8.7	%8.7	%82.6	النسبة المئوية

السؤال السادس: في حالة عدم رضاك بالدرجة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟ وعن السؤال الأول من المحور الثاني فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بعدم التقدم بتظلم حول هذه النتيجة بنسبة % 100 وهذا كما موضح في الجدول رقم 2_13

الجدول رقم 2_13: هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟

هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة	نعم	لا	المجموع
التكرار	00	23	23
النسبة المئوية	00%	100%	%100

السؤال السابع : هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية علي الأداء؟

- نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2- 14 أن أغلبية الأفراد يعبرون على عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية وذلك من خلال النسبة المستحوذة %60.9 ، ومن ثم تليها النسبة %39.1 للأفراد الذي يعبرون على عدم علمهم ، أما الأفراد الذين يعبرون على عدم عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية بلغت نسبة %09

الجدول رقم 2_14: يوضح عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية علي الأداء

هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية علي الأداء	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
التكرار	14	09	00	23
النسبة المئوية	%60.9	%39.1	%00	%100

ثانيا : محور الأسئلة المتعلقة باستخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية والاهتمام بها.

يتضمن هذا 10 أسئلة تدور في مجملها حول إدارة و استخدام نتائج التقييم حيث تكشف الإجابة على هذه الأسئلة عن معرفة مدى اعتماد المؤسسة على نتائج التقييم المتعلقة بشؤون العاملين، وهذا كله من أجل الوصول إلى أحكام يتم من خلالها اكتشاف و إبراز نقاط القوة و الضعف للرقابة الداخلية ويتضمن أهم المشاكل وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية والاهتمام

السؤال الاول : هل تمت ترقيتك بناء على ؟

-من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_15 عبرت نسبة 39.1 % من المستحوزين بأن ترقيتهم تمت بناً على متطلبات المنصب، وتأتي النسبة 13.0 % التي عبرت عن ترقيتهم بسبب الأقدمية ، أما نسبة 47.8% فكانت بناء على نتيجة تقييم الأداء وهي النسبة الأكبر.

الجدول رقم 2_15: هل تمت ترقيتك بناء على ؟

هل تمت ترقيتك بناء على	متطلبات المنصب	الأقدمية	تقييم نتيجة أدائك	المجموع
التكرار	09	03	11	23
النسبة المئوية	%39.1	%13.0	%47.8	%100

السؤال الثاني : هل استفدت من تدريب طول خدمتك في المؤسسة؟

-من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_16 عبرت نسبة 17.4 % من أفراد العينة تحصلت على تدريب ، أما نسبة 82.6% من أفراد العينة لم يتحصلوا على تدريب

الجدول رقم 2_16 هل استفدت من تدريب طول خدمتك في المؤسسة؟

هل استفدت من تدريب طول خدمتك في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
التكرار	04	19	23
النسبة المئوية	17.4%	82.6%	%100

السؤال الثالث :هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟

-من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 3_17 عبرت نسبة 82.6 % من المستجوبين باستفادتهم من الحوافز المادية ، وتأتي النسبة 13.0 % التي عبرت عن عدم استفادتهم وشبه تنعدم عند النسبة 4.3%.

الجدول رقم 2-17:هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟

هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
التكرار	19	03	01	23
النسبة المئوية	%82.6	%13.0	%4.3	%100

السؤال الرابع : هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

-من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_18 عبرت نسبة 30.4% من أفراد العينة تعرضوا لعقوبات منذ بداية عملهم بالمؤسسة ، أما نسبة 69.6% من أفراد العينة لم يتعرضوا لعقوبات.

الجدول رقم 2_18 هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة	نعم	لا	المجموع
التكرار	07	16	23
النسبة المئوية	30.4%	69.6%	%100

السؤال الخامس : هل أنت مقتنع بوجود رقابة داخلية علي عملك؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_19 عبرت بنسبة 69.6% من أفراد العينة أي يعادل 16 فرد مقتنعين بوجود رقابة داخلية علي عملهم ، أما نسبة 30.4% من أفراد العينة غير مقتنعة بوجود رقابة داخلية علي عملهم.

الجدول رقم 2_19 هل أنت مقتنع بوجود رقابة داخلية علي عملك؟

هل أنت مقتنع بوجود رقابة داخلية علي عملك	مقتنع	غير مقتنع	المجموع
التكرار	16	07	23
النسبة المئوية	69.6%	30.4%	%100

السؤال السادس: هل عدم اقتناعك هذا مبني علي؟

-من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_20 عبرت بنسبة 30.4% من أفراد العينة أي ما يعادل 07 فرد بان عدم اقتناعهم هذا مبني علي كل ما سبق أي أن الرقابة الداخلية تعيق عملهم و عبرت نسبة 69.6% من أفراد العينة عن الخوف من المساءلة و انعدام المرونة.

الجدول رقم 2_20 هل عدم اقتناعك هذا مبني علي؟

هل عدم اقتناعك هذا مبني علي	الخوف من المساءلة و انعدام المرونة	أنها رمز للقوة و التحكم	تقيد الحريات الشخصية	كل ما سبق	المجموع
التكرار	16	00	00	07	23
النسبة المئوية	69.6%	00%	00%	30.4%	%100

السؤال السابع: هل هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف مؤسستك؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_21 عبرت نسبة 66 % من المستحوزين بأن هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة، أما نسبة 34 % ، أي ما يعادل 08 فرد أكدوا بعدم الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة وهذا راجع لعدم توفر المؤسسة على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.

الجدول رقم 2_21 هل هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف مؤسستك؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف مؤسستك
23	08	15	التكرار
%100	34.8%	65.2%	النسبة المئوية

السؤال الثامن: كيف تهتم المؤسسة بالرقابة الداخلية؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_22 عبرت نسبة 30.4 % بالاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف قيام المؤسسة بالدورات التكوينية والتحسيسية بأهميتها ، أما نسبة 34.8 % الأخرى عبرت بالاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة باختيار جهاز بشري كفى و نسبة 34.8 % استخدام طرق وأساليب متطورة في العملية الرقابية.

الجدول رقم 2_22 كيف تهتم بالرقابة الداخلية؟

المجموع	كل ما سبق	اختيار جهاز بشري كفى	وجود مصلحة للرقابة الداخلية	استخدام طرق وأساليب متطورة في العملية الرقابية	دورات تكوينية وتحسيسية بأهمية الرقابة	كيف تهتم بالرقابة الداخلية
23	00	08		08	07	التكرار
%100	%00	%34.8		%34.8	%30.4	النسبة المئوية

السؤال التاسع: هل هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلي؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_23 عبرت نسبة 69.6 % بأن هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية، أما نسبة 30.4 % الأخرى عبرت بعدم وجود عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية و انعدمت النسبة عند عدم علمهم .

الجدول رقم 2_23 هل هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية؟

المجموع	لا اعلم	لا	نعم	هل هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية
23	00	07	16	التكرار
%100	%00	%30.4	%69.6	النسبة المئوية

السؤال العاشر : فما هي عناصر التنظيم التي تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 2_24 عبرت نسبة 26.1 % بأن عناصر التنظيم العامة التي تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية هي المخطط التنظيمي للمؤسسة، أما نسبة 43.5 % الأخرى عبرت بأن الفصل بين الوظائف وتقسيم المهام هي عناصر التنظيم العامة ، أما نسبة 43.5 % الأخرى عبرت بان تنظيم وإدارة مصلحة الإعلام الآلي هي التي تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية.

الجدول رقم 2_24 اذا كانت الإجابة بنعم فما هي من بين هذه العناصر ؟

المجموع	كل ما سبق	تنظيم وإدارة مصلحة الإعلام الآلي	الفصل بين الوظائف وتقسيم المهام	المخطط التنظيمي للمؤسسة	اذا كانت الإجابة بنعم فما هي من بين هذه العناصر
16	00	07	10	06	التكرار
%100	%00	%30.4	%43.5	%26.1	النسبة المئوية

المطلب الثاني : المناقشة

- اختبار الفرضيات

وقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على وظيفة الرقابة الداخلية و دورها في تقييم أداء العمال وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث و فيما يخص اختبار الفرضيات ، فقد أدت معالجة البحث إلى النتائج التالية:

اختبار الفرضية الأولى : إن وجود رقابة داخلية سليمة بالصورة التي تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة تعتبر وسيلة وقائية تبعد احتمال حدوث الخطأ ؛ وهذا من خلال تنفيذ الرقابة الداخلية أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الأداء على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

- إن هناك تطبيق للرقابة الداخلية حيث عبرت نسبة 82.6% على وجود هذا التطبيق وذلك بمراقبة سلوك الأفراد والمورد البشري و أداء ونشاط إدارة الأفراد وهذا ما عبرت به الأغلبية بنسبة 65.2 % من المستجوبين .

- كما أن عملية الرقابة تتم وفق زمن معين فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بوجود فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية بنسبة 100% وقد عبرت الأغلبية بنسبة 69.6 % من المستجوبين بأنه تتم الرقابة الداخلية من بداية العمل إلى نهاية العمل - هناك أغراض معينة للرقابة الداخلية فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا على أن هناك أغراض معينة للرقابة الداخلية في المؤسسة بنسبة 100 % وأن أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة هي رفع كفاءة الأفراد و تقليل تراكم الأخطاء وتشجيع الالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية وهذا حسب نسبة الأغلبية ب 78.3% إن وجود رقابة سليمة يساعد في سيرورة العمل ويقلل من الأخطاء و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الثانية: أن الرقابة الداخلية لها دور فعال في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

كلما كانت الرقابة الداخلية فعالة كلما كان تقييم أداء العاملين جيد في مؤسسة تعاونية الحبوب حيث تعتمد المؤسسة علي عدة وسائل لرفع مستوى أداء العاملين منها الملاحظة والرقابة علي العمل فمن خلال هذه الفرضية تحتوي المؤسسة فعلا علي جميع الأساليب الرقابية لكن كانت معظمها تقليدية كذلك من خلال إتباع إجراءات رقابية في تحسين أداء العمال .

- إن المؤسسة تعتمد علي طرق لتقييم الأداء وهذا حسب إجابة أغلبية العاملين بنسبة 191.3% وان نسبة 87% من أفراد العينة ، ترى أن المؤسسة تولى اهتماما بمتابعة و تطبيق نظام التقييم المطبق في المؤسسة وتكون المتابعة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين وهذا ما عبروا به عمال المؤسسة بنسبة 100% وان الهدف الرئيسي من التقييم هو تحسين مستوى أداء العاملين حيث عبرت نسبة 82.6% مستجوب على هدف اختيار هو تصحيح الأخطاء ، أما ما نسبته 8.7% فترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحسين الاداء ، بينما تؤكد نسبة 8.7% من أفراد العينة على أن الهدف الرئيسي لنظام التقييم المطبق في المؤسسة هو زيادة الإنتاجية.

- إن العاملين لا يقومون بعملية التقدم بتظلم حول نتيجة التقييم فجدد أن جميع الأفراد قد عبروا بعدم التقدم بتظلم حول هذه النتيجة بنسبة 100% .

-- أن أغلبية الأفراد يعبرون على عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة الداخلية وذلك من خلال النسبة المستحوذة 60.9% حيث تقوم الرقابة باكتشاف الأخطاء.

- إن القيام بالعملية الرقابية لتقييم الأداء تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء الخاص للفرد العامل وكذا العام للمؤسسة وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة: الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية والعمل على تحديث وتدريب مستمر للعمال.

إن المؤسسة تستخدم أساليب في التحفيز حيث عبرت نسبة 82.6% من المستجوبين باستفادتهم من الحوافز المادية .

- كما تقوم المؤسسة بترقية العمال وقد عبرت نسبة 39.1% من المستحوذين بأن ترقيةهم تمت بناً على متطلبات المنصب، وتأتي النسبة 13.0% التي عبرت عن ترقيةهم بسبب الأقدمية ، أما نسبة 47.8% فكانت بناء على نتيجة تقييم الأداء وهي النسبة الأكبر.

- كما إن المؤسسة تقوم بتدريبات للعمال من اجل تحسين مستواهم والرفع من معنوياتهم حيث عبرت نسبة 17.4% أنها تحصلت على تدريب إلا انه النسبة 82.6% وهي الغالبية لم تحصل علي تدريب وهذا بسبب نقص الإمكانيات .

- إن المؤسسة تفرض عقوبات علي العمال لكن تعرضهم لهذه العقوبات بنسبة قليلة وهذا حسب ما عبرت به نسبة 69.6% من المستحوذين بأنهم لم يتعرضوا للعقوبات منذ بداية عملهم بالمؤسسة ، و من أي نوع .

- إن الاهتمام بالرقابة الداخلية في المؤسسة أمر ضروري للاقتناع بها إلا أنه يبقى نسبي حيث تسعي المؤسسة إلي تدريب مستمر للعمال

- إن أغلبية العمال مقتنعين بوجود رقابة داخلية علي عملهم بنسبة 61.6% من أفراد العينة ، أما نسبة 30.4% من أفراد العينة غير مقتنعة بوجود رقابة داخلية علي عملهم وان عدم اقتناعهم هذا مبني على الخوف من المساءلة و انعدام المرونة وهذا

ما عبرت به النسبة 69.6% وعبرت النسبة المتبقية 30.4% علي أن عدم الاقتناع بالإضافة الي ماسبق انما رمز للقوة والتحكم وتقييد للحريات الشخصية.

-لقد أبدت المؤسسة اهتماما بالرقابة الداخلية وهذا واضح من الإجابة فعبرت نسبة 65.2 % من المستحوزين بأن هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة ، أما نسبة 34.8 % أكدوا بعدم الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة ويتمثل هذا الاهتمام في النسبة الواضحة حيث عبرت نسبة 30.4 % بالاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف قيام المؤسسة بالدورات التكوينية والتحسيسية بأهميتها، أما نسبة 34.8 % الأخرى عبرت بالاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة باختيار جهاز بشري كفى، وهنا نلاحظ الاهتمام بالرقابة الداخلية في المؤسسة وبالتالي سعي المؤسسة بتقبل أفرادها للرقابة. وان هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية حيث عبرت نسبة 69.6 % بذلك ، أما نسبة 30.4 % الأخرى عبرت بعدم وجود عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية و انعدمت النسبة عند عدم علمهم و هذه العناصر هي المخطط التنظيمي للمؤسسة حسب النسبة 26.1% ، أما النسبة الأكبر 43.5 % الأخرى عبرت بأن الفصل بين الوظائف وتقسيم المهام هي عناصر التنظيم العامة التي تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية و النسبة 30.4% عند تنظيم وإدارة مصلحة الإعلام الآلي و كل ما سبق، وهنا نلاحظ الاهتمام بالرقابة الداخلية في المؤسسة وبالتالي سعيها لتقبل أفرادها للرقابة و من هذا يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

خلاصة الفصل:

لقد كشف هذا الفصل عن جميع المناهج المتبعة لدراسة موضوع البحث و الذي يشمل المنهج الوصفي و التحليلي، بالإضافة إلى مختلف أدوات الدراسة من مقابلة شخصية و ملاحظة، ناهيك عن الوثائق و السجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولنا التعرف علي نقطة حساسة وهامة في كافة المؤسسات هي وظيفة الرقابة الداخلية والتي من خلالها يتم التأكد من حسن سير العمل وفق المطلوب و من أجل تحليل البيانات قامت الباحثة باستعانة بمختلف الأساليب، لغرض معرفة درجة أداء العاملين في المؤسسة و مدى اهتمام العامل للمهام المخولة له من طرف الإدارة والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة و مدى تقبل العامل للرقابة المطبقة في المؤسسة وأهميتها بالنسبة لهم في تحسين أداءهم من أجل تطوير أهداف الإدارة و العمل علي تحسين أداء المؤسسة ككل وتفادي وقوع أي أخطاء في المستقبل.

أَمَّا الْجِدَارُ

الخاتمة

تعتبر الرقابة الداخلية من بين أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أداءها التسييري ، من خلال إبراز الدور الرقابي في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : " إلى أي مدى يمكن اعتبار الرقابة الداخلية وسيلة في تحسين أداء العمال؟ " وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث و المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان و ذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها الرقابة الداخلية تعمل على منع و تقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين و تسعى إلى تطوير و تحسينه و وجدنا أن نظام الرقابة الداخلية يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة .

أما عن الأدبيات التطبيقية شملت أهم الدراسات السابقة كانت أول دراسة للباحث العتري "فعالية الرقابة علي أداء العاملين اعتمدت علي أساليب رقابية تقليدية مثل سجل الحضور و الانصراف و ركزت علي اكتشاف الأخطاء و إهمال مستوى أداء العامل و ضعف التحفيز أما عن الدراسة الحالية فكانت الأساليب الرقابية تقليدية لكن ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها و تركز علي اكتشاف الأخطاء و تعمل علي تصحيحها و تفادي وقوعها مستقبلا، وكانت دراسة سعيد بلوم " تعتمد علي اكتشاف الأخطاء أكبر من متابعة الأداء و ضعف الرقابة علي المورد البشري و المالي، كما ركزت علي المحافظة علي كيانها ، بالإضافة إلى الأشخاص القائمين بعملية الرقابة لا تتوفر فيهم مؤهلات الكافية للقيام بمهمتهم و تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث في بعض النقاط أما عن الأشخاص القائمين بعملية الرقابة في مؤسسة تعاونية الحبوب كانوا ذات مؤهلات ، دراسة صالح جيلح يرى الباحث إن روح المشاركة و الحماس عند العمال بشكل كبير يؤدي إلى رفع مستواهم في العمل برغم من أنه لا يتم إعلامهم عن المعايير التي بموجبها يتم تقييم أدائهم في العمل وكانت دراسة النميان تتفق مع دراسة الباحث من خلال الزيارات الفجائية بالإضافة يرى أن التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يستطيع العامل اكتساب معارف في مجال عمله و تحسين مردوديته.

أولا : نتائج الدراسة : النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة الشخصية و الإستبيان:

- ❖ -تخضع المؤسسة للرقابة من طرف جميع المصالح.
- ❖ -هناك تراكم لبعض الأخطاء لسنوات سابقة.
- ❖ -تاريخ تطبيق العملية الرقابية حسب نوعها و حسب من يقوم بها.
- ❖ -عدم فهم لبعض القوانين واللوائح من طرف العمال.
- ❖ -نقص الإمكانيات المادية تعيق من رفع أداء العامل.
- ❖ -ليس هناك توظيف عن طريق المسابقات و بالتالي الافتقار إلي عمال أكفاء.
- ❖ -ممكنة بعض وسائل العمل.

- ❖ -رفض بعض العمال للرقابة ويرونها أنها تقلل من ثقتهم.
- ❖ -تسعي المؤسسة دائما للمحافظة علي حقوق و واجبات العمال.
- ❖ -تحرص المؤسسة علي الحضور اليومي للعامل بكونه معيار من خلاله يتم الحكم علي أداءه في العمل.
- ❖ تعتمد المؤسسة بشكل كبير علي التقارير الرقابية بمختلف أنواعها.
- ❖ تحرص المؤسسة علي المحافظ علي أصولها من خلال مراقبة جميع المصالح و وحدات التخزين ليلا ونهارا.
- ❖ تعتبر الرقابة الداخلية وظيفة مستقلة حيث يتمثل دورها في عملية فحص و تقييم الأداء بالمؤسسة ؛
- ❖ تعمل الرقابة الداخلية على منع و تقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييمها للأداء و هذا ما يزيد الحاجة لها باعتبارها تسمح باختبار مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعه؛
- ❖ تسعى الرقابة الداخلية إلى الحد من الإسراف و الضياع في الموارد و تعمل على تطوير و تحسين الأداء بالمؤسسة؛
- ❖ تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف؛
- ❖ نظام الرقابة الداخلية يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة

ثانيا : الاقتراحات :

- بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية ومعرفة دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء للعاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهمها ما يلي:
- ❖ -يجب على المدير أن يتفهم تأثير الرقابة على سلوك العاملين في العمل؛
 - ❖ -إنشاء مصلحة خاصة بالمراقبة الداخلية؛
 - ❖ -ضرورة تصميم نظام للرقابة الداخلية؛
 - ❖ - معالجة الأخطاء في وقتها؛
 - ❖ -ضرورة التحسيس بأهمية الرقابة الداخلية بإجراء دورات تدريبية؛
 - ❖ - ضرورة الحث علي احترام قوانين العمل؛
 - ❖ توفير المكافأة للعامل المتميزين حتى يشعر العامل بالعدالة في العمل؛
 - ❖ توفير كل الظروف الملائمة لتحسين أداء العامل؛
 - ❖ ضرورة القيام بدورات تدريبية للعامل غير المؤهلين خاصة أعوان التنفيذ والإطارات المتوسطة لتحسين من أدائه؛
 - ❖ استعمال طرق إحصائية وعلمية في تقييم الأداء بالمؤسسة؛
 - ❖ ضرورة وضع مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة عند القيام الرقابة الداخلية لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات.

ثالثاً: آفاق الدراسة :

وفي ختام الدراسة يمكن أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديرة الدراسة وهي:

- ❖ دراسة أداء العاملين في مؤسسات عمومية؛
- ❖ أثر الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة و مقارنتها بالمؤسسات الخاصة؛
- ❖ دراسة مدى مساهمة الرقابة في رفع كفاءة أداء العاملين في مؤسسات عسكرية؛
- ❖ دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية؛

قائمة الملوك الحجاج

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب باللغة العربية :

- 1- أسامة كأمل ، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة ، البحرين: مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، بدون طبعة، سنة 2006،
- 2- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية : ، الطبعة الأولى، سنة 2003 المكتب الجامعي الحديث.
- 3- القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.
- 4- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- سيد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، " منهج متكامل الفكر الإداري التقليدي والمعاصر"، مصر: مطبعة العشري، سنة 2005.
- 5- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية ، بدون طبعة، سنة ، (1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي، الإدارة والأعمال، عمان : دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2007.
- 6- فيصل فخري مراد، الأسس والنظريات والوظائف، الأردن، 1983.
- 7- إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة العملية الإدارية، شباب الجامعة لطباعة والنشر، مصر .
- 8 - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، سنة 2003
- 9- المهدي الطاهر عطية غنية، مبادئ إدارة الأعمال " المفاهيم والأسس والوظائف "، ليبيا: الجامعة المفتوحة، لطبعة الأولى، سنة 2003.
- 10- محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، بدون طبعة بدون سنة.
- 11- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة
- 12- محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2013./2012
- 13- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، الجزء الأول، سنة 2001- 2006.
- 14- عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، بدون طبعة ، بدون سنة .

المجلات العلمية:

الداوي الشيخ وآخرون "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث الصادرة عن جامعة قاصدي مباح

ورقلة، سنة 2009./2010

2 النور مروان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والأدارية العدد

الثاني، جامعة البلقاء، سنة 2012

الرسائل الجامعية

1- العتيبي مبارك محمد "اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين" في مؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، في الإدارة

الأعمال، جامعة الدراسات المالية والإدارية، عمان سنة 2007

2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، سنة

1979،

2- كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية علوم التسيير،

منشورة، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2010/2011.

قَائِمَةٌ أُمَّلَا حَقِي

الملحق رقم (1)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب: زواويد علي

بعنوان:

استمارة استبيان حول:

دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية

نرجو من سيادتكم انجاز هذا البحث المتمثل في: دور الرقابة الداخلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة) كما نعدكم بأن نبقي المعلومات سرية و لا تستخدم إلا في المجال العلمي، بوضع علامة (X) على الاختيار المناسب.

أولاً: معلومات عامة

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة 30-41 40-50 أكبر من 50
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-نوع المنصب: أطار عمال التحكم
- 5-الأقدمية في الشركة أو المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا : محور خاص بدور الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

1- هل يوجد بالشركة تطبيق للرقابة الداخلية؟ نعم لا لا أعلم

2- و ماذا يجب مراقبته ؟

ا- سلوك الأفراد

ب- أداء ونشاط إدارة الأفراد نفسها

ج- المورد البشري

د- كل ما سبق

3- هل هناك فترة زمنية معينة تتم فيها الرقابة الداخلية في المؤسسة؟ نعم لا لا أعلم

4- إذا كانت الإجابة بنعم: ما هو الزمن المحدد للرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

ا- عند بداية سير العمل .

ب- بعد نهاية سير العمل.

ج- من بداية العمل إلى نهايته

د- قبل بداية العمل

ه- كل ما سبق

5- هل تتم عملية الرقابة الداخلية لغرض معين ؟ نعم لا لا أعلم

6- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أغراض الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

ا- تقليل تراكم الأخطاء.

ب- تشجيع الالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية

ج- رفع كفاءة الأفراد

د- كل ما سبق

ثالثا: محور خاص بمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب.

أولا: محور الأسئلة المتعلقة بتقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه.

1- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين؟ نعم لا لا أعلم

2- هل تتولى مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا التقييم؟ نعم لا

3- ما هي المصلحة التي تقوم بمتابعتها؟

المدير مدير عام للموارد البشرية نظام الرقابة الداخلية اخرى

4- هل تعرف أهداف تقييم أداءك؟ نعم لا

5- ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟

- أ- تصحيح الأخطاء.
- ب- زيادة إنتاجيتك.
- ج- تحسين مستوى أداء العاملين.
- د- رفع معنوياتك.

6- في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة؟

- نعم لا

7- هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج الرقابة على أداء العمال؟

- نعم لا لا أعلم

ثانيا : محور الأسئلة المتعلقة باستخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية.

1- هل تمت ترفيتك بناء على؟ نعم لا

2- هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة؟ نعم لا

3- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟ نعم لا لا أعلم

4- هل سبق و أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة نعم لا

5- هل أنت مقتنع بوجود رقابة داخلية على عملك؟ مقتنع غير مقتنع

6- هل عدم اقتناعك هذا مبني على:

- أ- الخوف من المساءلة و انعدام المرونة
- ب- أنها رمز للقوة و التحكم
- ج- تقييد الحريات الشخصية
- د- كل ما سبق

7- هل هناك اهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من طرف مؤسستك؟ نعم لا

8- في حالة الإجابة بنعم: كيف تهتم بالرقابة الداخلية؟

- أ- دورات تكوينية و تحسيسية بأهمية الرقابة
- ب- استخدام طرق وأساليب متطورة في العملية الرقابية
- ج- اختيار جهاز بشري كفئ
- د- وجود مصلحة للرقابة الداخلية
- هـ- كل ما سبق .

9) هل هناك عناصر تنظيم عامة تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية نعم لا لا أعلم

10) فما ه عناصر التنظيم التي تساهم في ضمان حسن سير الرقابة الداخلية ؟

- ا-المخطط التنظيمي للمؤسسة
- ب-الفصل بين الوظائف وتقسيم المهام
- ج تنظيم وإدارة مصلحة الإعلام الآلي -
- د- كل ما سبق

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا،الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة،مع أعادتها في الأخير.وشكرا

الملحق رقم (2)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب : زواويد علي

دليل المقابلة:

- 1 هل تقوم الرقابة الداخلية علي مستوي معين في المؤسسة وهل تقوم هذه المصلحة بإعداد التقارير الرقابية؟
- 2 هل هناك زمن محدد لإجراء الرقابة الداخلية؟
- 3 هل هناك طرق للرقابة الداخلية في المؤسسة؟
- 4 ما هي أهمية الرقابة الداخلية؟
- 5 ما هو مفهوم الأداء؟
- 6 هل هناك طرق يتم بها تقييم الأداء؟
- 7 هل هناك تحفيزات من اجل تحسين الأداء؟
- 8 هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبات من اجل تحسين الأداء؟
- 9 هل هناك إجراءات رقابية لتطوير أداء العامل من اجل تحسين الأداء؟
- 10 هل تفرض المؤسسة عقوبات تأديبية علي العاملين وما هو نوع هذه العقوبات؟
- 11 هل هناك تقبل من طرف العمال للرقابة الداخلية علي الأداء؟
- 12 ما هو تأثير الرقابة الداخلية علي سلوك العاملين؟
- 13 ماهي الوسائل التي يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة و فعالية؟

الملحق رقم (3) تقرير مصلحة الأمن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES
COOPERATIVE DES CEREALES ET LEGUMES SECS DE
OUARGLA



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية
الديوان الجزائري المهني للحبوب
تعاونية الحبوب والبقول الجافة
ورقلة

DIRECTION :

Ouargla le

N° :...../SIE /.....

BULLETIN D'INFORMATION QUOTIDIEN1-SITUATION SECURITAIRE

a) Evaluation de la situation sécuritaire

b) Incident/ accident :

2-SITUATION SOCIALE ET ACTIVITE SYNDICALE

Etat d'esprit des cadres et employés

3-EXPLOITATION

Journée du :

Désignation du produit	Entrée			Sortie	
	Quantité Reçue	Nombre de camions	N.Wagon Quantité	Quantité Livrée	Nbr de camions
Blé Dur Importation					
Blé Dur Local					
Blé Tendre Importation					
Blé Tendre Local					
Orge Importation					
Orge Local					
Poids Chiche					
Lentille					
Haricot					
Riz					
UREE 46%					
TSP 46%					
N.P.K 3*15					
TOTAL					

ACTE DE MALVEILLANCE

4 Divers :

Directeur

رقم الملحق (4)
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES
COOPERATIVE DES CEREALES ET LEGUMES SECS DE
OUARGLA



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية
الديوان الجزائري المهني للحبوب
تعاونية الحبوب والبقول الجافة
ورقلة

ورقلة في:

الرقم: /...../ 2012

تكليف بمهمة

الاسم و اللقب :

الوظيفة:

العنوان الإداري : تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة.....

يتوجه إلى : +

موضوع المهمة:

الذهاب :

تاريخ الإياب: نهاية المهمة.....

وسيلة النقل :00508.309.30.....

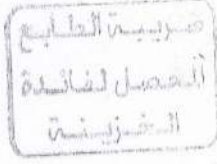
الرجاء من السلطات العسكرية والمدنية أن تعطي يد المساعدة إلى الموظف حامل هذا الأمر
ليتسنى له القيام بمهمته على أحسن قيام.

المدير

رقم الملحق (5) القانون الداخلي للمؤسسة

الملخص

الفصل التنظيمي: موضوع حقل التطبيق

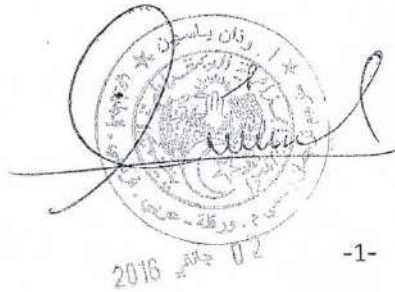


- الفصل 1: تنظيم العمل
- القسم 1: التنظيم التقني للعمل
- القسم 2: زمن العمل
- الفرع 1: أوقات العمل
- الفرع 2: مدة العمل
- الفرع 3: التزامات العامل المتعلق بالنشاط المهني
- الفصل 2: النظافة والأمن
- القسم 1: النظافة
- الفرع 1: التزامات التعاونية
- الفرع 2: التزامات العامل
- القسم 2: الوقاية والأمن
- الفرع 1: التزامات التعاونية
- الفرع 2: التزامات العامل
- القسم 3: طب العمل
- القسم 4: تنظيم الوقاية في ما يتعلق بالنظافة والسلامة
- الفرع 1: لجنة النظافة والأمن بالتعاونية
- الفرع 2: كيفية المراقبة

الفصل 3: الانضباط

- القسم 1: الانضباط العام، تأهيل الأخطاء
- الفرع 1: أوقات العمل
- الفرع 2: الخروج والدخول
- الفرع 3: استعمال السيارة الشخصية
- الفرع 4: المأرب وحضائر التوقف
- الفرع 5: التأخيرات والغيابات
- الفرع 6: الاضرابات غير القانونية
- الفرع 7: التخلي عن المنصب
- القسم 2: طبيعة ودرجة العقوبة
- القسم 3: تأهيل الأخطاء والعقوبات الموافقة
- القسم 4: الإجراءات التأديبية
- الفرع 1: السلطة التأديبية
- الفرع 2: أعضاء الانضباط
- الفرع 3: الاجراءات التأديبية

الفصل 4: أحكام نهائية



رقم الملحق (6)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

ورقلة ورقلة

لولاية ورقلة

جدول حضور عمال الإدارة

من :.....الى:.....

الرقم	الاسم اللقب	المهنة	دخول	الخروج	ملاحظة
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					

الأمن الداخلي للمؤسسة

رقم الملحق (7) بطاقة التقيط الشهري

الأسماء الواردة في القائمة هي أسماء الأسماء

(من رقم 01)

شهر:
تونس:

أقر روت أست

وحدة ورقية

بطاقة التقيط

الاسم :
اللقب :
المهنة :
المصلحة :
الملاحظة :

المعايير	ممتاز (05)	جيد (04)	حسن (03)	متوسط (02)	رئيسي (00)
حجم العمل		1			
نوع العمل و الصيانة بوسائله		1			
المسؤولية و التسيير		1			
التسليم		1			

أقل من 05 نقاط تخضع 05 % من الأجر الأساسي

المصطلحات :

من 06 نقاط إلى 11 نقطة : 00

- ممتاز (05) نقاط
%

$\frac{16}{8}$

من 12 إلى 12 : 02 %

- جيد (04) نقاط

من 13 إلى 13 : 03 %

- حسن (03) نقاط

من 14 إلى 14 : 04 %

- متوسط (02) نقاط

من 15 إلى 15 : 05 %

- رئيسي (00) نقاط

من 16 إلى 16 : 06 %

من 17 إلى 17 : 07 %

من 18 إلى 18 : 08 %

من 19 إلى 19 : 09 %

من 20 إلى 20 : 10 %

أقر روت أست
SPA / AGRO ROUTE EST
GUARD

أحمد بن عوش مصطفى

رقم الملحق (8)

لرقم/-----/م/م/ 2012

ورقلة في:.....

مقرر ترقية

- إن مدير تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بولاية ورقلة
- ورقلة
- بناء على المقرر رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم .
- بناء على المقرر المتضمن تعيين السيد مدير لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بولاية ورقلة تحت رقم بتاريخ
- بناء على مؤهلات المعني و قدرته على تسيير المنصب.
- بناء على شغور هذا منصب
- بناء على موافقة السيد : المدير لطلب المعني.

* يقرر *

المادة 01 : يتم ترقية

السيد(ة):.....
إلى منصب:.....ابتداء من:.....

المادة 02 : يصبح الأجر الأساسي للمعني كالتالي: الفرع:..... الصنف:.....

النقطة الاستدلالية:..... الأجر الأساسي:.....

المادة 03 : يكلف نائب مدير المالية و رئيس مصلحة المستخدمين بتنفيذ هذا

القرار كل في حدود اختصاصاته.

المدير

رقم الملحق (9)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES
COOPERATIVE DES CEREALES ET LEGUMES SECS DE
OUARGLA



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية
الديوان الجزائري المهني للحبوب
تعاونية الحبوب والبقول الجافة
ورقلة

الرقم/-----/م/م/ 2011 ورقلة في:.....

- إن مدير تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بولاية ورقلة

- بناء على القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم
- بناء على القرار رقم 07/ DG بتاريخ 2010/10/07 المتضمن تعيين السيد الحاج علي يمين
كمدير لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

- بناء على الاتفاقية رقم 99/584 المؤرخ في 1999/10/26 المتمم المادة 84 مكرر الفقرة سبعة
المذكورة من ملحق الاتفاقية الجماعية المؤرخ في 1997/08/06 تحت رقم 97/05 حسب الاتفاق
تم تطبيق المرجع أول للاستفادة من السلم الموالي و هي مدة سنتين.

- و بناء على محضر اتفاق الذي حصل بين النقابة والإدارة تحت رقم 945 بتاريخ 2007/07/08
و الذي ينص على رفع السلم الاستدلالي لجميع العمال المرسمين و هذا ابتداء من:.....
يقرر

المادة 01 : يصبح الأجرة الأساسي للسيد(ة):.....

الذي يشغل منصب:.....

حسب شبكة الأجر لتعاونية كالتالي

الرتبة:.....الفرع:.....السلم:.....

الرقم الاستدلالي:.....الأجر الأساسي:.....

المادة 02 : يسرى تطبيق هذا الأجر ابتداء من:.....

المادة 03 : يكلف السادة نائب مدير المالية و رئيس مصلحة المستخدمين

بتنفيذ هذا المقرر كل في حدود اختصاصاته

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES
COOPERATIVE DES CEREALES ET LEGUMES SECS DE
OUARGLA



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية
الديوان الجزائري المهني للحبوب
تعاونية الحبوب والبقول الجافة
ورقلة

ورقلة في:.....

الرقم/---/2014

إلى السيد:.....

إشعار بعقوبة الخصم من الراتب

MISE A PIED

- بناء على القانون الداخلي للتعاونية رقم 01 بتاريخ 1996/04/24.
- بناء على تقرير مدير التعاونية تحت رقم 2153 بتاريخ 2013/12/30.
- بناء على تعليق المهام تحت رقم 2128 بتاريخ 2013/12/25.
- بناء على محضر لجنة التأديب للتعاونية تحت رقم 2161 بتاريخ 2013/12/31.

بـيـقـرـر

المادة الأولى: توجه عقوبة خصم ثمانية أيام من الراتب الشهري (08 أيام) للسيد: بوشندوقه مصطفى رئيس وحدة التخزين تقرت

المادة الثانية: يكلف كل من السادة نائب مدير المالية ونائب مدير الإدارة بتنفيذ هذا القرار كل في حدود اختصاصه.

- نسخة للمعنى
- نسخة تحفظ في الملف الإداري للمعنى

المدير

محور خاص بدور الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

	I1	I1A	I2	I2A	I3	I3A
N	Valid	23	23	23	23	23
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	1,3478	2,7826	1,0000	2,2174	1,0000	3,3478
Variance	,601	2,996	,000	3,542	,000	1,601

Frequency Table

I1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	19	82,6	82,6	82,6
PAS	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

I1A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	4	17,4	17,4	17,4
ABETU	4	17,4	17,4	34,8
D	15	65,2	65,2	100,0
TOUS	15	65,2	65,2	100,0
Total	23	100,0	100,0	

I2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	23	100,0	100,0	100,0

I2A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DEBU	16	69,6	69,6	69,6
T				
TOUS	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

I3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	23	100,0	100,0	100,0

I3A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MOIND	5	21,7	21,7	21,7
RE				
TOUS	18	78,3	78,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

محور خاص بمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تعاونية الجوب.

أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بتقييم الرقابة للأداء المطبق في المؤسسة و تحسينه.

Statistics

	II1	II2	II2A	II3	II3A	II4	II8
N	Valid	23	23	23	23	23	23
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1,1739	1,2609	1,0000	1,1739	1,2609	2,0000	1,3913
Variance	,332	,474	,000	,332	,383	,000	,249

Frequency Table

II1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	21	91,3	91,3	91,3
Valid PAS	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

II2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	20	87,0	87,0	87,0
Valid 3,00	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

II2A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DIR	23	100,0	100,0	100,0

II3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	21	91,3	91,3	91,3
Valid 3,00	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

II3A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
CORRECTI ON	19	82,6	82,6	82,6
Valid REPROD	2	8,7	8,7	91,3
RE ACT	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

II4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NON	23	100,0	100,0	100,0

II8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	14	60,9	60,9	60,9
Valid NON	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

ثانيا : محور الأسئلة المتعلقة بإستخدام نتائج التقييم وصعوبات تقبل وظيفة الرقابة الداخلية.

	III1	III1A	III2	III2A	III3	III3A	VAR0 0031	VAR0 0032	VAR0 0033	VAR0 0034
Valid N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,565 2	2,652 2	,2174	1,695 7	1,304 3	1,217 4	1,3478	1,6957	1,3043	1,1304
Variance	2,075	,601	,269	,221	,221	3,542	,237	3,130	,221	,755

Frequency Table

III1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
oui	9	39,1	39,1	39,1
Valid non	3	13,0	13,0	52,2
pas	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

III1A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	4	17,4	17,4	17,4
Valid 3,00	19	82,6	82,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

III2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
oui	19	82,6	82,6	82,6
Valid non	3	13,0	13,0	95,7
pas	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

III2A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	7	30,4	30,4	30,4
Valid NON	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

III3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
DACCOR	16	69,6	69,6	69,6
Valid D				
PAS DAC	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

III3A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	16	69,6	69,6	69,6
Valid TOUS	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

VAR00031

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	15	65,2	65,2	65,2
Valid NON	8	34,8	34,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

VAR00032

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	8	34,8	34,8	34,8
Valid FORMA	7	30,4	30,4	65,2
T				
CONT	8	34,8	34,8	100,0
INT				
Total	23	100,0	100,0	

VAR00033

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OUI	16	69,6	69,6	69,6
Valid NON	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

VAR00034

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	7	30,4	30,4	30,4
PLAN	6	26,1	26,1	56,5
Valid TACHE S	10	43,5	43,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام لدور الرقابة الداخلية وتحسين أداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول :مدخل للرقابة الداخلية وأداء العاملين
03	المطلب الأول :ماهية الرقابة الداخلية
03	الفرع الأول : تعريف الرقابة الداخلية
04	الفرع الثاني : أنواع وأدوات الرقابة الداخلية
08	المطلب الثاني :أهمية الرقابة و أهدافها
08	الفرع الأول :أهمية الرقابة الداخلية
09	الفرع الثاني :أهداف الرقابة الداخلية وخطواتها
12	المطلب الثالث :ماهية الأداء و مساهمة الرقابة الداخلية في تحسينها.....
12	الفرع الأول : تعريف الأداء وأهداف تقييمه
14	الفرع الثاني :مفهوم أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه
16	الفرع الثالث :أهداف تقييم أداء العاملين
17	المطلب الرابع :دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين
17	الفرع الأول :علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء
17	الفرع الثاني : تحسين أداء العاملين من خلال نظام الرقابة الداخلية
17	المبحث الثاني :الدراسات السابقة للموضوع
19	المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية والفرنسية
19	الفرع الأول :الدراسات باللغة العربية
22	الفرع الثاني :الدراسات باللغة الفرنسية
23	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين في تعاونية الحبوب بورقلة
25	تمهيد

26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
26	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات
26	الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة
28	الفرع الثاني : منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات
29	الفرع الثالث: طريقة معالجة المعلومات
29	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول : نتائج الدراسة
34	الفرع الأول : نتائج المقابلة
34	الفرع الثاني : نتائج الملاحظة
34	الفرع الثالث: نتائج حول الاستبيان
36	المطلب الثاني: المناقشة واختبار الفرضيات
48	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
55	المراجع
58	الملاحق
81	الفهرس