

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من اعداد الطالبة: هرويني نعيمة

بعنوان:

**تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة و دوره في**

**تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية**

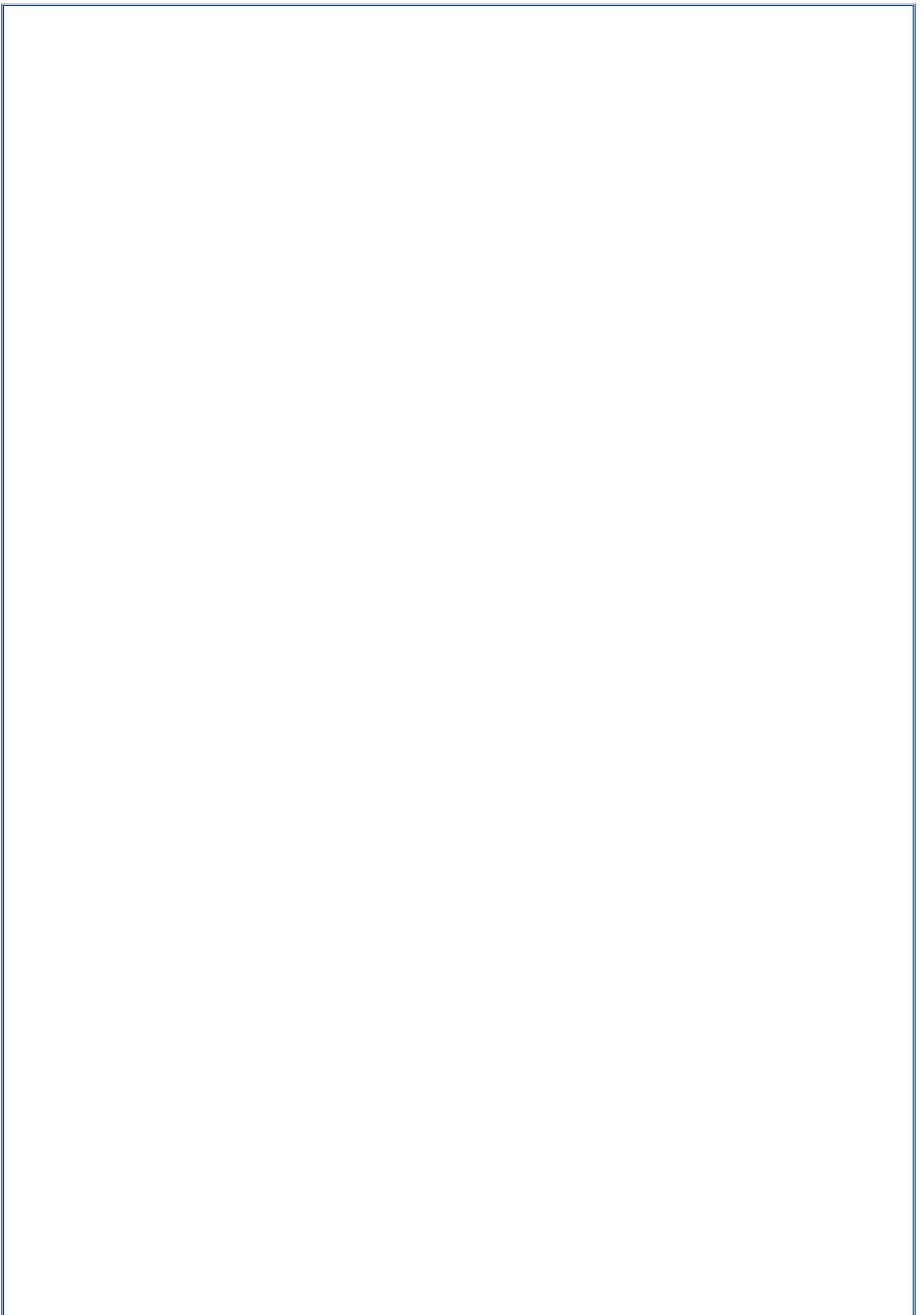
**(دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بولاية غرداية)**

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 20/06/2018

امام اللجنة المكونة من السادة:

❖ أ.د/ بوخاري عبد الحميد	أستاذ تعليم العالي	رئيسا	جامعة غرداية
❖ أ.د/الأستاذ عجيبة محمد	أستاذ تعليم العالي	مشرفا	جامعة غرداية
❖ أ/الأستاذ بهاز جيلالي	أستاذ مساعد(أ)	مناقشا	جامعة غرداية
❖ أ/الأستاذ برهان نور الدين	أستاذ مساعد(أ)	مناقشا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 2017/2018



## الإهداء

إلى من تكمن الجنة تحت أقدامها

إلى من روتني بحبها وحنانها.....أمي الحبيبة

إلى من ندر نفسه لأرتقي بالعلم

إلى من كان سندي لأتعلم الحرف....أبي الغالي

أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى من أرى فيهم السند والارتكاز... إخوتي

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح.....

إلى كل الأساتذة الذين أناروا الدروب و مسالك العلم....

والى كل طلبة ماستر كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير كل باسمه..

و الى كل من ساندي من قريب أو بعيد.....

نعيمه

## شكر و عرفان

بسم الله القوي المعين و في سبيله و على بركته أستعين قبل كل أحد و بعد كل أحد نتوجه بالشكر كله لربنا عز وجل.

فالحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله.

أتقدم بجزيل الشكر للوالدين الكريمين أطال الله أعمارهما، وأمدّهما بالصحة والعافية لما وفراه لنا من راحة حتى نتمّ هذا العمل على أكمل وجه

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور " عجيلة محمد " الذي كان بمثابة مشعل للدرب من خلال النصائح و الإرشادات و التوجيهات القيمة .

كما اتقدم بجزيل الشكر الى كامل موظفي " مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بولاية غارداية " على حسن التعامل و التفاهم .

و اخص بأرقى باقات الشكر و العرفان الى كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كافة الطاقم الإداري لجامعة غارداية .

جزاكم الله ألف خير

نعيمه

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية , والدور الذي يلعبه في كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غارداية , كما تمّ السعي إلى معرفة واقع ممارسة هذه الوظيفة في الواقع العملي، من خلال دراسة بالاعتماد على الأداة الرئيسية في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وهي الاستبيان، وتم توزيعه على عينة ميسرة من موظفي وإطارات المؤسسة، حيث قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها، باستخدام البرنامج الإحصائي Spss و Excel حيث تم التوصل في الأخير إلى التأكيد على الدور الهام الذي يلعب الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية و مدى فعاليته في كفاءة ونظام الرقابة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة .

## الكلمات المفتاحية :

وعي رقابي, قيادات إدارية, نظام رقابة داخلي.

## Study Summary:

This study aims to shed light on the supervisory awareness of the administrative leadership, And the role it plays in the efficiency and effectiveness of the system of internal control Directorate of the distribution of electricity and gas in the state of Ghardaia , The reality of the exercise of this function was also sought in practice through a study based on the main tool in collecting information on the subject of the study the questionnaire. It was distributed to a soft sample of employees and frames of these institutions, where we processed and analyzed the data, using the statistical program SPSS and Excel, Where the latter was reached to emphasize the important role that plays the supervisory awareness of the administrative leadership and its effectiveness in the efficiency and internal control system of the institution under study.

## Key words:

Regulatory awareness, Administrative leadership, Internal control system.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر عرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة المختصرات و الرموز
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية
2	❖ المطلب الأول: مدخل للوعي الرقابي
9	❖ المطلب الثاني: متطلبات نظام الرقابة الداخلية
19	❖ المطلب الثالث: علاقة الرقابة بالقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21	❖ المطلب الأول: الدراسات المحلية
23	❖ المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	❖ المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:
27	الفصل الثاني : دراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية
37	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات
45	المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها
59	الخاتمة
62	المراجع
70	الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	جدول الفرق بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية	1-1
20	جدول الفصل بين الوظائف	2-1
40	جدول العينة المستهدفة ودرجة الإستجابة الفعلية	1-2
41	جدول متغيرات الدراسة	2-2
43	جدول التنقيط و التوزيع حسب مقياس ليكارت الخماسي	3-2
44	جدول قياس ثبات وصدق الاستبيان	4-2
45	جدول يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و نسبة المعامل الكلي لعبارات المحور	5-2
46	جدول يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني و نسبة المعامل الكلي لعبارات المحور	6-2
47	جدول يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث و نسبة المعامل الكلي لعبارات المحور	7-2
48	جدول توزيع الأفراد حسب الجنس	8-2
49	جدول توزيع الأفراد حسب العمر	9-2
50	جدول توزيع الأفراد حسب الأقدمية	10-2
51	جدول توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	11-2
52	جدول توزيع الأفراد حسب المهنة	12-2
53	جدول يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	13-2
55	جدول يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	14-2
57	جدول يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	15-2
59	جدول يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة	16-2
59	جدول يبين معامل الارتباط و التحديد لمحور الوعي الرقابي	17-2
60	جدول يبين تحليل التباين ANOVA لتقدير العلاقة بين الوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية	18-2

## قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	الرقابة و عناصر الإدارة	1-1
19	مقومات نظام الرقابة الداخلية	2-1
41	العينة المستهدفة و درجة الاستجابة الحقيقية	1-2
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-2
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	3-2
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	4-2
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة	5-2

## قائمة المختصرات و الرموز:

الترجمة	الرمز
المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية	INTOSAI
تعريف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين	AICPA
الهيئة الدولية للتطبيق و المراجعة	IFAC
معهد المدققين الداخليين	IIA
مكتب المحاسبة العام الأمريكي	GAO
بيان معايير التدقيق رقم 55	SASS 55
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	SPSS
برنامج جدول بيانات	EXCEL

## قائمة الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
استمارة استبيان	1-2
قائمة المحكمين للإستبيان	2-2
مخرجات SPSS	3-2

## 1. توطئة:

لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية في الأونة الأخيرة تطورا كبيرا أدى ذلك الى زيادة في حجمها، والتي أصبحت في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة مع المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التكنولوجية.

وفي ظل وجود هذه التطورات ظهرت حاجة المؤسسة الى العمليات الإدارية الهامة التي هي عبارة عن عملية توجيه و تنظيم ,و تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة. بالإضافة الى استنادها على الرقابة التي تعد بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة. و ذلك بالاعتماد على نظام خاص يدعى نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر خط دفاع الأول للانحرافات وآلية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة, حيث تكمن أهميته في ايجاد تنظيم جيد وخاص بالمؤسسة يعكس الوعي الرقابي للإدارة و الأسلوب الذي تستخدمه في مجال الرقابة.

## 2. الإشكالية الرئيسية:

و بناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية ؟

و من خلالها تبرز التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يساهم الوعي الرقابي في تفعيل الإجراءات الرقابية التي تضمن سلامة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. فرضيات الدراسة: من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** كلما كان هناك وعي رقابي فعال كلما كان هناك أداء جيد للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

✓ **الفرضية الثانية:** يتجسد تطبيق نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة من السرقة والتلاعب و الاختلاس، وسوء الاستخدام.

✓ **الفرضية الثالثة:** يساهم الوعي الرقابي في تفعيل الإجراءات الرقابية التي تضمن سلامة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة .

4. **مبررات اختيار الموضوع :** ان اختياري للموضوع لم يأتي محل الصدفة و انما هو استنادا على مبررات ذاتية و موضوعية و هي كالآتي:

**مبررات ذاتية:**

- ❖ الرغبة الشخصية للتطرق لهذا الموضوع نظرا لأهميته في الواقع الاقتصادي.
- ❖ الحاجة الماسة لهذه العملية الرقابية في الحياة الاقتصادية وتعميمها في القطاعات لدولة.
- ❖ إثراء المكتبة الجامعية والإلكترونية بمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة في المؤسسات الاقتصادية.

**مبررات موضوعية :**

- ❖ عدم اعطاء الأهمية البالغة والمهمة للوعي الرقابي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ المبادرة في تحديد اطار مفاهيمي للوعي الرقابي للقيادات الإدارية للمؤسسة

❖ حاجة الماسة للمؤسسات الإقتصادية لتقييم الوعي الرقابي ابراز دوره في كفاءة نظام الرقابة الداخلية .

5. أهداف الموضوع: نسعى من خلال الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ ابراز أهمية واستيعاب العملية الرقابية في المجال الإقتصادي ودورها الفعال في تسهيل و اتزان العلاقات المؤسسة.
  - ✓ محاولة تقييم مدى استيعاب و وعي الرقابي داخل المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة .
  - ✓ ايجاد العلاقة بين الوعي الرقابي بالقيادات الإدارية و نظام الرقابة الداخلية.
  - ✓ التوصل الى نتائج من خلال تحليل نتائج الدراسة و تحليلها .
  - ✓ التوصل إلى نتائج و توصيات من خلال الدراسة .
6. أهمية الموضوع: تمثلت أهمية الدراسة لهذا الموضوع في المساهمات العلمية و العملية التي يقدمها, و تتمثل في مايلي:
- ✓ ضرورة تفعيل عملية الرقابة تستند على ادراك والوعي الرقابي للمؤسسة الذي يؤثر بدرجة كبيرة في نظام الرقابة الداخلية.
  - ✓ عملية تقييم الوعي الرقابي تعتبر أداة فعالة تعمل على كشف الأخطاء و الإنحرافات وكذلك تسعى الى اتخاذ القرارات الصائبة و الصحيحة.
  - ✓ ابراز دور الوعي الرقابي في تحقيق كفاءة الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.
7. المنهج المتبع: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات و التأكد من صحتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الظاهرة المدروسة و وصفها وصفا دقيقا حيث يختص بوصف دور الوعي الرقابي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية في الجانب النظري من خلال اطلاعنا على بعض المراجع و المصادر العلمية ( الكتب و مقالات ...الخ) , بالإضافة إلى التطرق و الإعتماد على منهج دراسة حالة و ذلك بجمع معلومات وبيانات حول المؤسسة محل الدراسة, و يكون ذلك بالقيام بمقابلات شخصية و الاعتماد على استبيان بهدف جمع بيانات و معلومات تخدم موضوع الدراسة.



## المقدمة العامة

---



8. أدوات الدراسة :

اعتمدنا في إنجاز هذه المذكرة على محاولة استطلاعنا لوجهة نظر القائمين في المؤسسة و استناد على بعض الأدوات لغرض التوصل إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها و المتمثلة فيما يلي:

- ❖ المصادر الأولية والمتمثلة في: الكتب، الملتقيات و المذكرات و الرسائل.
- ❖ المصادر الثانوية والمتمثلة في: قمنا بإعداد استبيان وزّع على أفراد المؤسسة محل الدراسة.

9. صعوبات الدراسة: من خلال دراستنا لهذا الموضوع مررنا بمجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة تحديد مفهوم دقيق للمصطلح الموضوع الدراسة كونه مرتبط بعدة عوامل.
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على معلومات موثوقة .
- صعوبة مقابلة المسؤولين بهذه المؤسسة بسبب انشغالهم المكثفة.
- صعوبة فهم بعض الأفراد المؤسسة للموضوع.

**حدود الدراسة :** بناء على ما تطرقنا اليه يمكن ابراز حدود الدراسة و المتمثلة في:

- ✓ **حدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى "مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بولاية غارداية".
- ✓ **حدود الزمانية :** من 29 أبريل 2018 إلى 6 ماي 2018.
- ✓ **حدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من العاملين على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بولاية غارداية.

## 10. هيكل البحث:

من خلال ما تقدم و نتيجة لأهمية الملحوظة للوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية ودوره في كفاءة نظام الرقابة الداخلية فإننا سوف نحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض و تحقيقا لهذا الغرض فقد قمت بتقسيم الدراسة الى :

**الفصل الأول:** الإطار النظري للمتغيرين الوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و كذلك الدراسات السابقة التي أجريت من قبل, حيث يتحدث المبحث الأول حول لماهية الرقابة و أنواعها و أهميتها البالغة في المؤسسة الاقتصادية وكذلك بتحديد إطار أو مفهوم للوعي الرقابي بالإضافة إلى التطرق لتعريف بنظام الرقابة الداخلية و الوسائل المساعدة في إعدادة مع إبراز مقومات الأساسية لتشكيل هذا النظام الذي يعد ركيزة المؤسسة الاقتصادية او بمثابة الدرع الواقي للتقليل من المخاطر للمؤسسة , وكذلك تطرقت الى ابراز العلاقة بين متغيري الدراسة .

**الفصل الثاني:** المتعلق بالدراسة الميدانية التي تنقسم الى مبحثين حيث يتناول الطرق و الإجراءات المستعملة لتنفيذ الدراسة الإستبانية اما المبحث الثاني فقد تناول الدراسة التحليلية و تفسير النتائج المتوصل لها.

و في نهاية الدراسة تم عرض الخاتمة تضمنت أهم النتائج و الاقتراحات و التوصيات الضرورية فيما يتعلق بموضوع الدراسة و في الأخير تجدر الإشارة إلى أهمية الوعي الرقابي فهو يتطلب الكثير من الجهد و الدقة و المسؤولية لتحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية حتى نصل إلى نتائج حسنة تفيد المؤسسة الاقتصادية.



# الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام

الرقابة الداخلية والدراسات السابقة



### تمهيد:

تسعى المؤسسات الإقتصادية الى حماية أصولها من شتى المخاطر الناتجة عن التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتعقدّها في عالم اليوم ، ومع التّطوّرات التي تشهده الحياة اليومية وبلوغ التّكنولوجيا مستوى متقدّم من التّطوّر والإبداع ، وعدم الاقتصار على الجهد البشري فحسب ، انتهجت عملية الرقابة التي تعد وظيفة من وظائف الإدارية الهامة التي تسعى ضبط واكتشاف مواطن الضعف و تكشف معوقات و الانحرافات عن الأهداف الموضوعّة .

و للسعي الى تطبيق هذه العملية لابد من توفر ادراك وعي رقابي لدى مختلف العناصر المتفاعلة في المؤسسة التي تضمن أداء فعال للمؤسسة يساعد في استمراريتها و بقائها و نموها نمو اقتصادي ملحوظ. بالإضافة الى ذلك اصبح من الضروري انتهاج آليات كفيلة لحماية مصالحها وذلك من خلال وضع نظام رقابة داخلي كفاء و فعال من اجل كشف الأخطاء و التقليل من حدتها .

ومن خلاله سنحاول تسلط الضوء على إعطاء مفهوم للوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية وكذلك التطرق الى التعرف على نظام الرقابة الداخلي في المبحث الأوّل, بالإضافة الى تحليل العلاقة القائمة بين الوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية , أمّا المبحث الثاني فستناول فيه مجموعة من الدّراسات السّابقة التي لها علاقة بموضوع الدّراسة.

✓ المبحث الأول: مدخل للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية.

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة ( الوطنية , أجنبية).

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية.

### المطلب الأول: مدخل للوعي الرقابي

تعدّ عملية الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات، لما تكشفه من أخطاء و انحرافات التي قد تنجم عن السهو وسوء الاستخدام من خلال الموظفين العاملين بها وكذلك من السياسات الإدارية المنتهجة من قبل المؤسسة.

#### أولاً: ماهية الرقابة

تعددت و تنوعت تعاريف الرقابة كما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ تحمل معنى مراجعة شيء أو فحصة للتأكد من حسن سيرة أو مقارنة شيء بما ورد في مصدر أو أصل.
- ❖ هي تعني تنظيم أو ضبط أو تعديل.
- ❖ كذلك تعبر عن المقارنة مع مستوى أو معيار.
- ❖ تشير أيضاً إلى معنى الكبح أو الضبط أو التقييد.

وقد عرفها هنري فايل: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الأشياء، الناس الأفعال."<sup>2</sup>

✓ تمثل الرقابة مفهوم إداري بمعنى أن الرقابة عنصر من عناصر نشاط الإدارة ويمكن تقسيم الإدارة إلى أربعة عناصر:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، دراسة لاستكمال للحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، 1424هـ. ص 16.

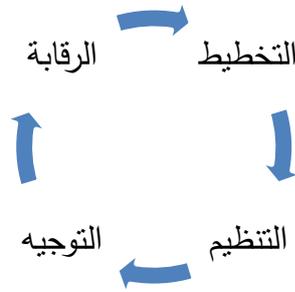
<sup>2</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بسوناكوم "sonacome"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص 26.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2006 ص 13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

1. التخطيط: و يشمل تحديد الأهداف و رسم السياسات و إقرار الإجراءات و وضع البرامج الزمنية و الخطط.
2. التنظيم: و يشمل تصميم الهيكل التنظيمي بمعنى أن تحدد المسؤوليات و السلطات للأفراد القائمين بالعمل و تنمية الإدارية أي العاملين بالمشروع.
3. التوجيه: و يشمل إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال و رفع روحهم المعنوية.
4. الرقابة: تتيح الرقابة التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع و التعرف على أسبابه و العمل على تصحيحه.

### الشكل رقم 1-1: الرقابة و عناصر الإدارة



المصدر: عبد الفتاح محمد الحصن , محمد السيد سرايا, فتحي رزق السوافيري, الرقابة و المراجعة الداخلية, جامعة الإسكندرية, مكتب الجامعي الحديث, مصر 2006, ص 14.

- و يمكن تعريف الرقابة:<sup>1</sup>

بأنها عملية منتظمة Systematic Process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية Effective and Efficient Manner .

- و الرقابة كوظيفة إدارية تزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها, فإذا كانت هناك اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي و الأداء

<sup>1</sup>محمد بن علي شيبان العامري, الرقابة مفهومها و أهميتها, مركز مهارات النجاح للتنمية البشرية, صدرت بتاريخ 34/06/21

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

المخطط, فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية و التي قد تأخذ أشكالاً متعددة باختلاف الظروف  
السائدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الاتجاهات المختلفة للرقابة<sup>2</sup>:

#### أ- النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية: " The calassical Negative Theory "

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايل حيث يرى بأن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد و من أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة و هذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة و تطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

#### ب- النظرية السلوكية: " The Behavioral theory "

ينظر أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك و تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة و من جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه و بالتالي تحقق أهدافه و النتائج المبرمجة و المسطرة.

#### ج- النظرية التطبيقية « الاتجاه العلمي »: " The Applied theory ; Scientific direction "

الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها و هي:

- وضع المعايير و المقاييس.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر, الأداء الإداري المتميز, الطبعة الثانية, المجموعة العربية للتدريب و النشر, مصر, 2014, ص 27.

<sup>2</sup> السعيد بلوم, مرجع سبق ذكره, ص 31.

ثالثاً: الرقابة أنواعها, أهميتها

أ- أنواع الرقابة :

### 1- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم اداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم وسلوكهم، وذلك بمقارنة ادائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- الرقابة على مستوى الوحدة الادارية: يهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي في كل إدارة على حدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها و تحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الهدف من هذه الرقابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها.<sup>1</sup>

### 2- الرقابة من حيث توقيتها:

- الرقابة الوقائية: وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل النظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز الأهداف التنظيم يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل و تجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط و مراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغيرات الرئيسية في البيئة والتي قد يؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل يعمل هذا النوع من الرقابة على اساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه.<sup>2</sup>

(1) الرقابة المتزامنة: و هي الرقابة التي تعنتي بحسن سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته فتقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه فور المنع انتشار أثره الضار و لوقف تفاقم حجم الخسارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جديعي نور الهدى، أثر نظام الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف، ورقة 2016 ص 7.

<sup>2</sup> سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الإسلامية غزة 2007، ص 37.

<sup>3</sup> جديعي نور الهدى، مرجع سابق، ص 7.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

(2) الرقابة اللاحقة: في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها و قبل شحنها إلى الأسواق و العملاء، و تأخذ الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و تحديد الأهداف.
- تصحيح الانحرافات.
- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

### 3- الرقابة من حيث مصدرها:

❖ الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة، وعلى نافذة المستويات الإدارية والأفراد و العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.<sup>2</sup>

و يقصد بها الرقابة الذاتية وهي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة و هذه الرقابة تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.<sup>3</sup>

❖ الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة، و تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة و تكون تبعيتها في الغالب للدولة.<sup>4</sup>

### 4- الرقابة من حيث نوع الانحراف:

✓ الرقابة الايجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة اسبابها و تدعيمها، ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.

✓ الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن انحرافات السلبية والأخطاء و معرفة اسبابها والعمل على تصحيحها فور وقوعها واتخاذ اجراءات لمنع تكرار حدوثها المستقبل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> مرح طاهر شكري، "حسن علي، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس- فلسطين - 2016 ص 24.

<sup>4</sup> جديعي نور الهدى ، مرجع سابق ص 8.

<sup>5</sup> مرجع سابق، ص 8.

### أهمية الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة فيما يلي:<sup>1</sup>

- توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت اثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الاجراءات اللازمة لتصحيح هذه انحرافات.
- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم التي اظفرتها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب عليه تغير او تعديل الخطط و الاجراءات.
- تعمل على الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع و النزاع بين المنظمة و الافراد.
- النظام الرقابي يتكامل و يتفاعل و يؤثر ويتأثر بنظام التخطيط و التوجيه حيث يوجه نظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف و نقاط القوة.

### رابعاً: الوعي الرقابي:

من الصعب جدا تحديد مفهوم للوعي الرقابي الا انه ولا بد ان ندرك ان الوعي يتجسد في الأداء الذي يترتب عن عملية الرقابة المطبقة في المؤسسة التي خلقت عدة أنواع لها، المنطلقة من الحاجات ثم من الاستفادة المتمثلة في اعتبار مخرجاتها مدخلا أساسيا ومهما للقرارات التي يتخذها الاطراف المختلفة، و ذلك من أجل تفعيل الأداء الرقابي للمسيرين بمختلف مسؤولياتهم , لذلك يجب تسليط الضوء على هذا المصطلح بالغ الأهمية .

### مفهوم الأداء: The Performance

من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث تعددت عدة مفاهيم لدى الكثير من الباحثين حيث يرى البعض انه يعني:<sup>2</sup>

✓ الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج , ولإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها و

<sup>1</sup> سمر محمد راغب شاهين, مرجع سبق ذكره ص 28.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهوده , الأداء بين الكفالة و الفعالية مفهوم و تقييم, مجلة العلوم الإنسانية , العدد 1, جامعة محمد خيضر بسكرة 2001, ص 86.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

لتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

✓ عرف أندروود " Andrewd " الأداء بأنه: تفاعل سلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته.<sup>1</sup>

✓ يعرف الأداء ايضا : " درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>2</sup>

✓ ترى المدرسة البيروقراطية الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء.<sup>3</sup>

✓ كذلك الأداء الإداري مصطلح يشير الى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة ، و ذلك لتحقيق وظائف الإدارة ( صنع القرارات ، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه و القيادة، و الرقابة ) بصورة رشيدة ( أي بأقل جهد و وقت و تكاليف ).<sup>4</sup>

من خلال تعريف مصطلح الأداء الا و يبرز لنا مصطلحين الكفاءة و الفعالية و هما وجهان متلازمان ويمكن تعريفهم اكما يلي:

<sup>1</sup> بوسفت آمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016، ص 21.

<sup>2</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015، ص 59.

<sup>3</sup> نعيمة يحيوي، سعيد بريش، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها ( دراسة حالة ملبة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2011-2012، ص 28.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

- يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>
- الكفاءة الإقتصادية: تناول باريتو مفهوم الكفاءة بحيث أشار الى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المؤسسة هو زيادة كمية إشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و بالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفص الحجم المستخدمة.<sup>2</sup>
- الفعالية : القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و عوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

\* من خلال التعريفات السابقة لا بد ان نشير الى أن الرقابة تهتم بقياس الأداء ، والتأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والمعايير، ثم تعمل على تصحيح الانحرافات السلبية إن وجدت. ولا بد ان نشير كذلك الى ضرورة التكامل بين المراجعة الداخلية و الخارجية التي هي من إحدى الآليات الممكنة لتحسين مستويات أداء المراجع الداخلي و الخارجي التي تدعم و تأهل الأداء الرقابي في المؤسسة أو الأطراف الخارجية.

### المطلب الثاني: متطلبات نظام الرقابة الداخلية

#### أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

- عرف نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية و المقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>4</sup>

أ- حماية الأصول.

ب- اختبار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.

ت- تشجيع العمل بكفاءة.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، مرجع سبق ذكره ص 87.

<sup>2</sup> صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية للاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة إنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة ( القطن المعقم)، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 12، المركز الجامعي خنشلة سنة 2012 ص 122.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهوده، مرجع ساق ذكره ص 87.

<sup>4</sup> صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة و تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى مطبعة مزوار، الواد، 2010 ص 86.

ث- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

### ✓ تعريف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية INTOSAI:

عرفتها المنظمة INTOSAI بأنها عملية متكاملة تتجز عن طريق إدارة و أفراد المؤسسة و يتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر و توفير درجة معقولة من الاطمئنان من أجل بلوغ الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تنفيذ العمليات منظمة و أخلاقية تتسم بالاقتصاد و الكفاءة و الفاعلية .
- وفاء متطلبات المسائلة.
- التزام القوانين و اللوائح السارية.
- حماية ممتلكات المؤسسة من ضياع و سوء الاستخدام و التلف.

### ✓ تعريف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA:

نظام الرقابة الداخلية هو " الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط من وسائل كإجراءات تتبناها المؤسسة للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات كدرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل كتشجيع إتباع السياسات الإدارية الموضوعة ."<sup>2</sup>

### ✓ تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية:

نظام الرقابة الداخلية هو: "مجموعة من الضمانات التي تساعد على التّحكّم في المؤسسة من أجل تحديد الهدف المتعلق بضمان الحماية , و الإبقاء على الأصول و نوعية المعلومات , وتطبيق تعليمات الإدارة و تحسين الأداء و يبرز ذلك بالتنظيم و تطبيق طرق الإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة ."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خمقاني محمد حسان, انعكاس المراجعة الداخلية على تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة قسم النقل لمؤسسة وطنية للأشغال في الآبار "ENTP", مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة , جامعة قاصدي مرياح , ورقلة , 2011-2012 , ص 45.

<sup>2</sup> بلوفة هشام , راشق مختار, أهمية التدقيق الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية , دراسة حالة مؤسسة الإسمنت, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة و جباية, جامعة الطاهر مولاي سعيدة 2014, ص 15

<sup>3</sup> C. Lionel et V. Gérard . Audit et Contrôle interne: Aspects Financiers, Opération et stratégique ,04émeédition Dalloz ,Paris 1992 ,P:35.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

✓ حسب الهيئة الدولية لتطبيق و المراجعة (IFAC) : " نظام يحتوي على خطة تنظيمية ومجموعة من الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية الأهداف المرسومة، لضمان إمكانية التسيير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف وتشتمل على احترام السياسة الإدارية لحماية الأصول، لاكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى إمام الدفاتر المحاسبية، وكذلك وتضمن الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصادقية".<sup>1</sup>

✓ تعريف معهد المدققين الداخليين IIA: عرف الرقابة على أنها أي إجراء تتخذه الإدارة مجلس الإدارة و أطراف أخرى من أجل إدارة المخاطر و زيادة احتمال تحقيق الأهداف و الغايات و خطط الإدارة و تنظيم و توجيه الأداء بطريقة مرضية لتوفير ضمان معقول لتحقيق أهداف المنشأة.<sup>2</sup>

✓ تعريف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين 1984: " نظام الرقابة الداخلية هو تلك الخطة التنظيمية والطرق والمقاييس المعتمدة، داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان الدقة وصدق البيانات المحاسبية، وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير، وفقا للسياسات المرسومة".<sup>3</sup>

✓ تعريف مكتب المحاسبة العام الأمريكي GAO: - هي خطة للتنظيم و كل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة و المحافظة عليها، و مراجعة مدى دقة و توثيق البيانات المحاسبية(الرقابة المحاسبية) و تحسين الهيكل التنظيمي و

<sup>1</sup> عروب حسناء، أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير، دراسة حالة مركز الزيت بنفطال وحدة تقريت، ورقة2015، ص4.

<sup>2</sup> محمد علي محمد الجابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، دراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، صنعاء، اليمن، 2014، ص29.

<sup>3</sup> صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره ص87.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

العمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية، البرمجة، الكفاءة، و الاقتصاد، الفاعلية، و تشجيع التعاون بين العاملين و اتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية).<sup>1</sup>

✓ تعريف الرقابة الداخلية وفقا للإصدار بمعيار رقم: (SAS 55) :

- " بأنها السياسات و الإجراءات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الشركة و التي يجب أن يهتم بها مراقب الحسابات حتى يستطيع الحكم على مدى مقدرة الشركة محل المراجعة على تسجيل وتلخيص البيانات و الأحداث المالية التي قامت بها الشركة محل المراجعة."<sup>2</sup>

ووفقا للتقرير يتكون من ثلاث عناصر:

- بيئة الرقابة Control Environment .
  - النظام المحاسبي Accounting System .
  - إجراءات الرقابة Control Procedures .
- ومن خلال ما سبق يتضح أن نظام الرقابة الداخلية عبارة خطة تتخذها المؤسسة بغية تحقيق أهداف التي تضمن التسيير الفعال و كفاءة اتخاذ القرارات و السياسات و الأداء الجيد و اكتشاف الأخطاء و تصحيحها.

### ثانيا: وسائل نظام الرقابة الداخلية

1. **الخطة التنظيمية:** تعتبر اهم الوسائل للقيام بالرقابة الداخلية يجب ان تتوفر على قرارات استراتيجية او ادارية او تنظيمية التي تتخذها الإدارة ، نحو ما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، وتحدد الركائز الأساسية التي يجب أن تتوفر في الخطة التنظيمية وهي كالاتي:<sup>3</sup>
  - ✓ تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
  - ✓ تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و مختلف مستوياته مع إبراز العلاقة التسلسلية بين مختلف المستويات و الأنشطة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن ،محمد السيد سرايا، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ،مصر 2006ص144.

<sup>2</sup> عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، شحاته السيد شحاته، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية جامعة الإسكندرية مصر، 2006ص27.

<sup>3</sup> عزوز ميلود، مرجع سابق الذكر، ص55.

✓ تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل.

### 2. الطرق و الإجراءات:

تعتبر المناهج والإجراءات من بين أهم الوسائل التي يعتمد عليها المسيرين في تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية، ففهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة، إذ تشمل الطرق كل من طريقة الاستغلال، الإنتاج، والبيع، كما تعمل المؤسسة على وضع إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة ، أو محاولة التعديل في إجراء ما ، لتحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية ، من تحقيق الهدف العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. المقاييس المختلفة: تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من

تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجازه من خلال قياس العناصر التالية:<sup>2</sup>

\* درجة مصداقية المعلومات.

\* مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.

\* احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو جودة المعلومات المطابقة.

وفي الأخير نشير إلى نظام الرقابة الداخلية يشتمل على صنفين من الرقابة:

أ- الرقابة الإدارية: و تشمل الخطة التنظيمية و وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات و القرارات الإدارية و هي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائلًا متعددة مثل الكشوفات الإحصائية و دراسات الوقت و الحركة، و تقارير الأداء و الرقابة على الجودة ، و الموازنات التقديرية ، و التكاليف المعيارية و استخدام الخرائط و الرسوم البيانية و برامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عزوز ميلود، المرجع سابق، ص 56

<sup>2</sup> صديقي مسعود، محمد النهامي طاهر، مرجع سابق، ص 90.

<sup>3</sup> خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي عمان 2010، ص 17.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

- ب- الرقابة المحاسبية: اذ تعبر عن الخطة التنظيمية و كافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر و الحسابات و درجة الاعتماد عليها و الوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة و من جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.<sup>1</sup>
- بالتالي فهي مصممة للحصول على تأكيد معقول على ما يلي:<sup>2</sup>
- ان العمليات يتم تنفيذها طبقا لتعليمات إدارة الوحدة الاقتصادية .
  - إن العمليات يتم تسجيلها في وقتها بما يضمن:
  - السماح بإعداد قوائم مالية مطابقة للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
  - مسؤولية المحاسبة عن الأصول.
  - الإتصال بالأصول لا يسمح به إلا بتصريح من الإدارة مع الأصول الموجودة على فترات معقولة
- اتخاذ الإجراء المناسب بشأن إثبات أي فرق و هكذا فإن الرقابة المحاسبية هي الخطة التنظيمية و كافة الإجراءات المتعلقة بحماية أصول الوحدة الاقتصادية و التحقق من دقة السجلات المحاسبية و سلامتها بالقدر الذي يمكن من الإعتماد عليها .

جدول رقم(1-1): الفرق بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	✓ حماية الأصول من السرقة و الضياع و الاختلاس و سوء الاستخدام. ✓ التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم و التقارير المالية.	✓ التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. ✓ التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات و الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.

<sup>1</sup> صديقي مسعود, محمد التهامي طاهر, مرجع سابق, ص90.

<sup>2</sup> أيمن إبراهيم قويدر, نظام الرقابة الداخلية وأثره على فاعلية المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركة خدمات الطرق السريعة, مجلة الجامعة, العدد التاسع عشر, المجلد الأول مارس 2017, ص 164.

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

طبيعة عملية الرقابة	- التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. - التحقق من ان عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر و السجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.	- التحقق من تنفيذ و تطبيق الإجراءات و السياسات الإدارية.
---------------------	---	--

المصدر: عبد الفتاح الصحن, محمد السيد سرايا, شحاته السيد شحاته, الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة, الدار الجامعية جامعة الإسكندرية, 2006 ص 20

### ثالثاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يُبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات والركائز التي تضمن قوته وسلامته وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة و المنشودة للمؤسسة و المتمثلة في:

1. **هيكل تنظيمي كفاء:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لشكل وطبيعة الوظائف في المؤسسة,

و عليه تظهر حساسية و دور الهيكل التنظيمي في بسط الرقابة الداخلية داخل المؤسسة, كون أن تصميم هذا الهيكل فيه العناصر التالية:<sup>1</sup>

- حجم المؤسسة.
- طبيعة النشاط.
- تسلسل الاختصاصات.
- تحديد المديریات.
- تحديد المسؤوليات و تقسيم العمل.

<sup>1</sup> صديقي مسعود, دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003, جامعة ورقلة.

- البساطة و المرونة.

- مراعاة الاستقلالية بين المديرية ( التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالاصول, و ليست التي تقوم بحاسبة الأصول).

2. **نظام المعلومات المحاسبية:** وجود نظام محاسبي سليم يستند إلى مجموعة متكاملة من الدفاتر و السجلات دليل مبوب للحسابات و مجموعة من المستندات تعني باحتياجات المشروع, و تصميم لدورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة, و يجب أن يراعى في المستند البساطة و الوضوح حتى يسهل مهمة على من يستعمله و يجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفا من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعى في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين هذا كما يجب أن يراعى في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.<sup>1</sup>

انطلاقا مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- الرقابة على سجلات التشغيل و تنفيذ العمليات إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات و تدققها.
- توييب البيانات و وضع دليل مبوب للحسابات.
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

بغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوفر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية:

- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط ,كما توضح المسؤوليات .
- وجود دليل للإجراءات و السياسات المحاسبية.
- إعداد الموازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات و متابعة تنفيذها.
- وجود نظام تكاليف فعال.

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب, مفاهيم حديثة في الرقابة المالية و الداخلية في القطاع العام و الخاص, الطبعة الأولى, مكتبة المجتمع

العربي عمان 2010.ص19

<sup>2</sup> صديقي مسعود ,محمد التهامي طواهر ,مرجع سبق ذكره ص 101

### 3. الإجراءات التفصيلية (الضبط الداخلي):

يعتبر الضبط الداخلي عمل المراجع الخارجي، فهو تلك الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة حيث يخضع عمل أي موظف لمراجعة موظف آخر، كما يعتمد على تحديد المسؤوليات وذلك يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء والاختلاس.<sup>1</sup>

4. اختيار الموظفين الأكفاء: يعتبر هذا العنصر من المقومات المهمة للرقابة الداخلية خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية إذ أن كفاءة الأشخاص وأمانتهم ستؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء و المخالفات أو تقليلها و إلى إعداد قوائم مالية سليمة و العكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية و لكن مع أشخاص غير أكفاء و غير موثوق بها فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القواعد و الضوابط الرقابية، و يتطلب وجود مجموعة من العاملين الأكفاء و الموثوق بهم، ضوابط تضعها إدارة المنشأة مثل التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة و الثقة، التأكد من كفاءة العاملين قبل اختيارهم توفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين.<sup>2</sup>

5. رقابة و تقييم الأداء: تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية و بما يكفل الالتزام بسياستها غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن مستويات المرسومة لذلك ينبغي دراسة و وضع إجراءات كفيلة بتصحيحه و تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

✓ الطريقة المباشرة: تكون بتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينقذه أعوانه.

✓ الطريقة غير المباشرة: تكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة ( ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية).

لتقييم الأداء لابد من وجود تعليمات واضحة تبين كيفية تنفيذ كل عملية مالية حتى تستخدم لتقييم الأداء الفعلي، وهذه التعليمات مهما بلغت من الدقة فإنها لا تضمن وجود الأداء الجيد لذلك يجب على الإدارة التأكد من قيام الموظفين بحرص للتأكد من إتباعهم لتلك التعليمات، و إذا لم تكن متبعة يجب تحديد الأسباب التي

<sup>1</sup> أم كلثوم رزقة ، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ورقلة 2014-2016، مذكرة استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017، ص 5.

<sup>2</sup> خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 19.

<sup>3</sup> صديقي مسعود ، محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره ص 102.

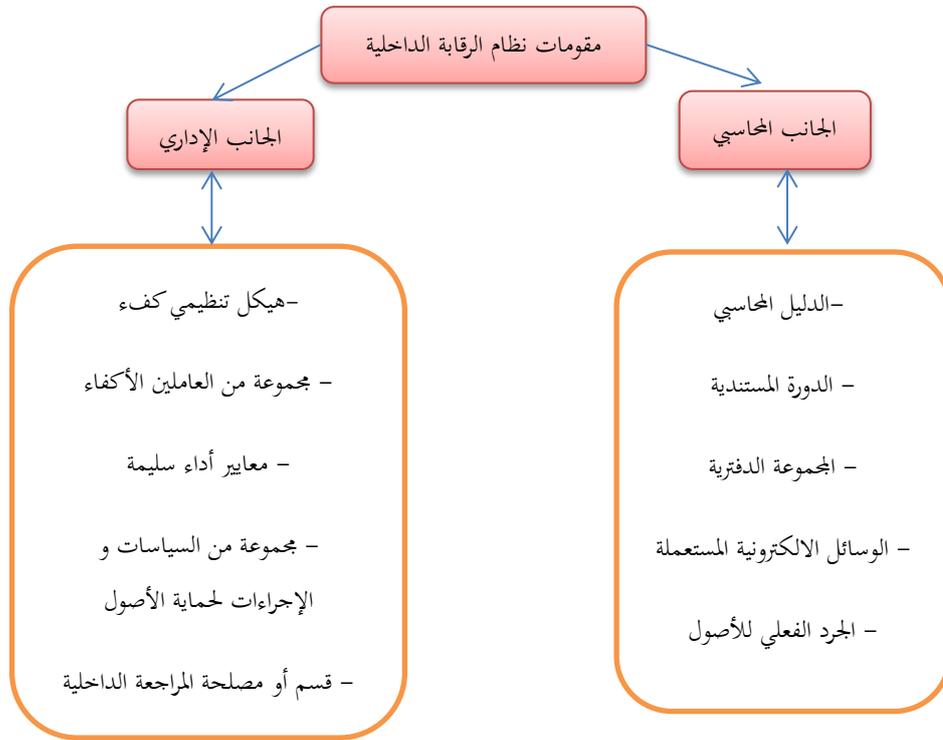
## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح و يجب أن لا يقتصر الأمر على الإدارة العليا بل أن تتم عملية المراجعة في جميع المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

### 6. استخدام الوسائل الآلية و الإلكترونية:

يؤدي استخدام الوسائل الآلية و الإلكترونية في انجاز الأعمال المحاسبية إلى سرعة انجازها و تقليل الأخطاء و رفع كفاءة العمل المحاسبي فاستخدام الآلات الحاسبة يساعد على إنجاز العمليات الحسابية بدقة كبيرة و سرعة فائقة, كذلك تساعد الآلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة, كما ان الحاسبات الإلكترونية تعطي نتائج دقيقة و سرعة فائقة.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 1-2: مقومات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: فتحي رزق السوافيري، سمير محمد كامل مقومات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار

الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، للنشر 2002 ، ص36.

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 21.

<sup>2</sup> المرجع السابق ص21.

### المطلب الثالث: علاقة الرقابة بالقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية

ان التكامل الذي يجمع الرقابة بالقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هو إحدى الآليات المحسنة لكيان المؤسسة الإقتصادية من خلال الإعتماد على إجراءات مختلفة التي من شأنها أن تحافظ على مكانة المؤسسة , وكذلك أن تسهل و تسيير المعاملات الداخلية و الخارجية لها و أن تكون في افضل حال.

#### أ- إجراءات الإدارية :

تتمثل الإجراءات الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد الإختصاصات الإدارات و الأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل.
2. توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية للنهاية , وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر .
3. توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ و الإهمال.
4. تقسيم العمل و الفصل بين الوظائف التالية:

جدول رقم (1-2): الفصل بين الوظائف

Authorized	وظيفة التصريح بالعملية
Approved	وظيفة الموافقة على العملية
Execute(operated)	وظيفة تنفيذ العملية
Accounting in Recorded	وظيفة تسجيل العملية
Custodian- pshi	وظيفة الاحتفاظ بالأصول

المصدر: مصطفى صالح سلامة, مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية, الطبعة الأولى, دار البداية

ناشرون و موزعون, عمان 2010, ص21

<sup>1</sup> مصطفى صالح سلامة, مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية, الطبعة الأولى, دار البداية ناشرون و موزعون, عمان 2010, ص 21.

### ب- إجراءات المحاسبية:<sup>1</sup>

- إصدار المعلومات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها ,لأن هذا يقلل من فرص الغش و الإحتيال , ويساعد إدارة المؤسسة في الحصول على ما تريد من معلومات بسرعة .
- عدم اشراك موظف في مراجعة عمل قام به بل يجب أن يراجعه موظف آخر .
- استعمال الآلات الحسابية مما يسهل الضبط الحسابي و تقلل من احتمالات الخطأ و يقود إلى السرعة في إنجاز العمل .
- استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة و حسابات المراقبة الإجمالية .
- اجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج , وبين الأرصدة في الدفاتر و السجلات كما في حالة البنوك و الموردين , ومصادقات العملاء.
- القيام بجرد دوري مفاجئ للنقدية و البضاعة والإستثمارات و مطابقة ذلك من الأرصدة الدفترية .
- إصدار التعليمات بعد إثبات أي مستند, ما لم يكن معتمدا لدى الموظفين المسؤولين , و مرفقة بالوثائق الأخرى المؤيدة .

و يجب مراعاة بعض المبادئ عند تصميمها، بحيث يجب أن تتميز ب:<sup>2</sup>

- ✓ البساطة، التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته.
- ✓ عدد النسخ اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط.
- ✓ ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها.
- ✓ كما يجب أن تعد على مطبوعات خاصة، بدون شطب وبوضوح وأن تكون مؤرخة وممضي عليها من طرف المسؤولين.

<sup>1</sup> الطيب طقية ,ناصر الدين عزي, دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية (دراسة ميدانية),مذكرة لنيل متطلبات الماجستير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير , تخصص تدقيق محاسبي, جامعة الشهيد حمه لخضر , الوادي ص 57.

<sup>2</sup> براج بلال , تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية ( دراسة عينة من المراجعين الداخليين), مذكرة لنيل شهادة الماجستير,كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير, تخصص محاسبة ,جامعة أمحمد بوقرة بومرداس, 2014-2015, ص 25.

### ت- إجراءات عامة<sup>1</sup>

- تأمين موجودات المؤسسة من شتى أنواع المخاطر.
- استخدام طريقة الرقابة المزدوجة (خاصة في العمليات الهامة و التي تعني بمبالغ ضخمة )
- تبني نظام متابعة البريد الصادر و المستلم.
- استعمال الإعلام الآلي من أجل ضمان سرعة الأداء و إمكانية الحصول على المعلومات في ظروف زمنية قياسية و التقليل من نسبة الخطأ.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا المبحث على أهم الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوعي، فمن خلال سنتطرق الى الأهداف و النتائج التي وصلت إليها، مع إظهار أوجه الشبه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: عزوز ميلود: " دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- 2007":

- أعدت الدراسة على يد الطالب عزوز ميلود وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة سنة 2007 وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، وقد اعتمد على الإشكالية التالية:

كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية و بالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة

الإقتصادية؟

و التي توصلت الى جملة من النتائج المتمثلة في:

<sup>1</sup> زكية بونقاب، أثر المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة رغووة الجنوب تقرت لسنة 2014، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي للطور الثاني، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، فرع العلوم المالية و المحاسبية، تخصص دراسات محاسبية و جبائية معمقة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2014، ص 11

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

- إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والتعليمات والقوانين الموضوعة ، من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير ناجح للعمليات المالية و الإدارية، التي تقوم بها هذه الأخيرة فنظام الرقابة الداخلية هو أداة للتسيير و الوقاية.
- يكمن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات و المعلومات ،التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة، كما تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في حماية ممتلكاتها.
- نشاط المراجعة الخارجية يعمل على اختبار مدى الالتزام بالسياسة واللوائح و القوانين الموضوعة، والمراجعة المالية و العملياتية للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها و مدى انتظامها.

الدراسة الثانية: عروب حسناء : "أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مركز الزفت بنفطال - وحدة تقرت-2015":

- أعدت الطالبة عروب حسناء هذه المذكرة بجامعة قاصدي مرياح بولاية ورقلة تخصص تدقيق و مراقبة التسيير , مذكرة ماستر سنة 2015,وتهدف هذه الدراسة الى توضيح و إبراز أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة مركز الزفت بنفطال وحدة تقرت و محاولة تقديم معلومة عن مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية و التي تناولت الإشكالية التالية:

ما هو أثر الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية في مؤسسة الزفت بنفطال؟

حيث توصلت الى تقديم جملة من الإقتراحات المتمثلة في:

- زيادة تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال التركيز على أهداف الرقابة.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال التحفيز.
- العمل على ضمان حقوق العاملين .
- الاهتمام بأسلوب التدريب الخارجي .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: سمر محمد راغب شاهين , واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة, الجامعة الإسلامية غزة, 2007:

قدمت هذه الدراسة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

حيث هدفت الدراسة الى :

✓ تسليط الضوء على أهم وظيفة من الوظائف الإدارية وهي الرقابة الإدارية الداخلية و توضيح الدور الذي تلعبه وذلك بتحليل مهامها و اختصاصاتها و التحقق من ان ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في منظمات الأهلية لقطاع غزة هو احد العوامل القصور .

✓ التعرف على أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الإدارية الداخلية.

✓ تبيان أثر الاتصال و ما تقوم به هذه العملية من تهيئة للمعلومات و نقلها لاتخاذ القرارات في عملية الرقابة الداخلية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات و تحقيق أهدافها.
- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية و تحقيق أهدافها.
- إن النظم الرقابية الداخلية المطبقة الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

الدراسة الثانية: "مرح طاهر شكري حسن علي, الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم , جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس- فلسطين -2016:

أعدت الدراسة على يد الطالبة مرح طاهر شكري حسن علي قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس بفلسطين سنة 2016, حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرقابة الإدارية المطبقة و درجة الأداء

## الفصل الأول: الإطار النظري للوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية و الدراسات السابقة

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم و العلاقة بينهما, وذلك بالاعتماد على الإشكالية التالية:

- ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

و وفقا للنتائج الدراسة و المتمثلة في نتائج استبيان توصلت الى جملة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة ان يتابع بعض مديري مدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم و ذلك من اجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق هؤلاء الأعضاء للتعليمات و القوانين الرقابية و الإدارية المطلوبة , من قبل الجهات الحكومية الرسمية و المسؤولة و المتمثلة في (وزارة التربية و التعليم), و ذلك منعا لحدوث أي خلل اداري يؤدي الى التأثير السلبى على ادائهم الوظيفي, و الذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم داخل مدارسهم.
- مواكبة التطورات العلمية و الأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة و بما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فقد تبين أن:

- ❖ ضرورة تطبيق و تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية داخل كل مؤسسة.
- ❖ بيئة الرقابة هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي و إجراءات الرقابة في المؤسسة.
- ❖ أهمية عملية الرقابة و دورها في كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

### أوجه التشابه:

- ❖ التطرق الى مفهوم نظام الرقابة الداخلية و التعرف على مقوماته و وسائله.
- ❖ التعريف بالرقابة وأهميتها البالغة في تحديد الانحرافات و تصحيحها.
- ❖ تتفق الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

### أوجه الاختلاف:

- ❖ تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي من حيث مكان الدراسة و مجتمع الدراسة .
- ❖ السعي الى الربط بين متغيرين هما الوعي الرقابي بالقيادات الإدارية و نظام الرقابة الداخلية.
- ❖ توضيح العلاقة الرابطة بين متغيرين المستقل و التابع من خلال الدور الذي يسعى الوعي الرقابي الى ابرازه في تسهيل و تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأساسيات النظرية للوعي الرقابي ومفهوم نظام الرقابة الداخلية بحيث تطرقنا الى التعرف على عملية الرقابة وأنواعها, كما تم التعرف على نظام الرقابة الداخلية بوسائله و مقوماته الذي يعد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية و المستقبلية. وكذلك تم التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الوعي الرقابي و نظام الرقابة الداخلية.

أما بالنسبة للمبحث الثاني تم التطرق الى أهم الدراسات السابقة المحلية و الأجنبية و تحليلها بالدراسة الحالية وفي الأخير تم نستخلص أن ضرورة تفعيل عملية الرقابة (الوعي الرقابي) يضمن سلامة و كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بـمديرية توزيع  
الكهرباء و الغاز بولاية غارداية

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

### تمهيد الفصل:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالوعي الرقابي ونظام الرقابة الداخلية والذي تناولنا فيه أساسيات حول الرقابة و الوعي الرقابي و أهميته في المؤسسة وكذلك التعريف بنظام الرقابة الداخلي ومقوماته ووسائله بالإضافة الى عرض العلاقة الارتباطية بين هما ، كما تطرقنا الى بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال الإجابة على إشكالية البحث، بحيث سنقوم فيه إلى التطرق إلى عينة الدراسة و كذا الصعوبات التي تعرضت إليها هذه الدراسة، و من ثم أداة جمع البيانات و أساليب و أدوات التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحديد الاجابات المتحصل عليها، ثم نبرز اهم النتائج و التوصيات التي نقترحها في هذه الدراسة. و بذلك يتم تقسيم الفصل الي مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة و أدوات الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها.

### 1- تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية "سونلغاز"

أولا : نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

تعتبر النشأة الحقيقية وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت EGA التي أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر" حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع و استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعداد تشكّل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب:60000.

وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تقلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتنمخض عنها ستة مؤسسات فرعية

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

وهي:

- ✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)
  - ✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
  - ✓ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز (KANAGHAZ)
  - ✓ أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
  - ✓ التركيب الصناعي (ETTERKIB)
  - ✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس و الرقابة (AMC)
- تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

- ✓ إنتاج ونقل الكهرباء.(مجمع صناعي ) وحدة (société de pnaadnction) sp
- ✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE
- ✓ نقل الغاز GRTG
- ✓ توزيع الكهرباء و الغاز SD

ثانيا : تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

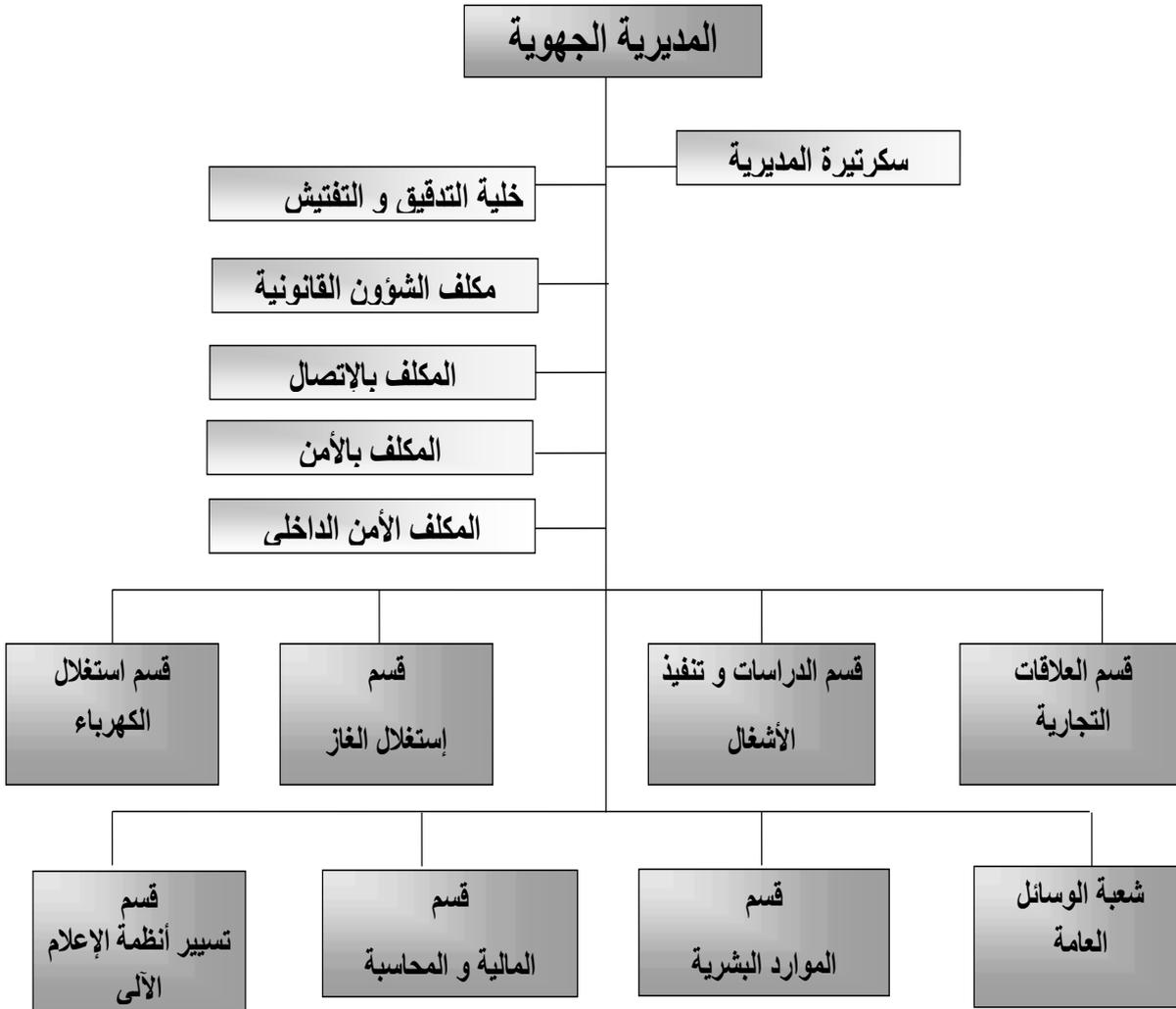
تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة :  
(شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البلدية -SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البلدية ، تيزي وزو ، المدينة ، الأغواط ، ورقلة ، الجلفة، تمنراست، الوادي ،بسكرة و إيليزي .) يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية

ثالثا: الهيكل التنظيمي واهم دوائر والأقسام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غارداية

1/ الهيكل التنظيمي:



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على معلومات وثائق مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية غارداية

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- أهم الدوائر و الأقسام:

- ✓ مكتب المدير
- ✓ سكرتيرة المديرية.
- ✓ القسم التقني للكهرباء.
- ✓ قسم الشؤون القانونية.
- ✓ الأمن الداخلي للمؤسسة.
- ✓ قسم الموارد البشرية.
- ✓ قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء و الغاز.
- ✓ قسم التخطيط الكهرباء و الغاز.
- ✓ قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية.
- ✓ المكلف بالاتصال.
- ✓ القسم التقني للغاز.
- ✓ قسم العلاقات التجارية.
- ✓ قسم المالية و المحاسبة.
- ✓ خلية التدقيق و التفتيش.
- ✓ قسم الإدارة و الصفقات.
- ✓ قسم الشؤون العامة.

وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

- ✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة و بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم و توعيتهم.
- ✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
- ✓ وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها.
- ✓ تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ✓ ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

### رابعا: دراسة مختلف الأقسام المديرية:

#### 1- قسم استغلال الكهرباء (D.E.T)

و ينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension ، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ( télé conduit ).

و يهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها.
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها.
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ✓ ضمان تسيير المحولات.
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه.
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل : غرداية ، متليلي ، بنورة ، القرارة و بريان، المنبوعة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

✓ تسيير العدادات و إصلاحها.

✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

### 2- قسم استغلال الغاز (D.E.G):

و يتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة و استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة

ويهتم هذا القسم بما يلي:

✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها و إعداد برامج الصيانة.

✓ متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار.

✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.

✓ إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.

✓ إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها.

✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها.

✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.

✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية .

### 3- قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات و أشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات و أشغال

الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة و يقوم هذا القسم بما يلي:

✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال و التحكم فيها.

✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو

التوزيع العمومي للغاز.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- ✓ استقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز.

### 4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية ، مصلحة تنمية المبيعات ، مصلحة التقنيات التجارية ، مصلحة التغطية والتحصيل ، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي و التوتر العالي و ضغط المتوسط و التوتر المتوسط)

و يقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- ✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و أشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتهم.
- ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل.
- ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
- ✓ إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ✓ فوترة مختلف الخدمات.
- ✓ القيام بتحريات حول الزبائن.
- ✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- ✓ إعداد الميزانية النهائية.
- ✓ متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب.
- ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.
- ✓ احترام رزنامة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا.
- ✓ القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.
- ✓ التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

### 5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):

ينكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار و تسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الذاتي و الزبائن، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الدولة و من بين مهامه:

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة .
- إعداد الصفقات ( COMMANDE /MARCHE).
- تحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات .
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز و قسم المالية و المحاسبة.
- تحرير الاعتذارات عند تأخر انجاز المشاريع .
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

### المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة و مجتمع الدراسة وعينته، و أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### 1. منهجية الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها بغرض دراسة "الوعي الرقابي لدى لقيادات الإدارية للمؤسسة و دوره في كفاءة نظام الرقابة الداخليّة " حيث تم توزيع الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS النسخة رقم 20.

#### 2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون من موظفي مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية غارداية( مؤطري وموظفين الأقسام الإدارية بالمؤسسة) حيث اعتمدنا عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستجيب بالمؤسسة .

قمنا بتوزيع 67 استبانة شملت جميع أفراد العينة المدروسة واسترجعنا 51 استبانة من المجموع 67 استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات غير مسترجعة 16، فكان المجموع الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 51 استبانة أي ما نسبته 76 % من اجمالي مجتمع الدراسة.

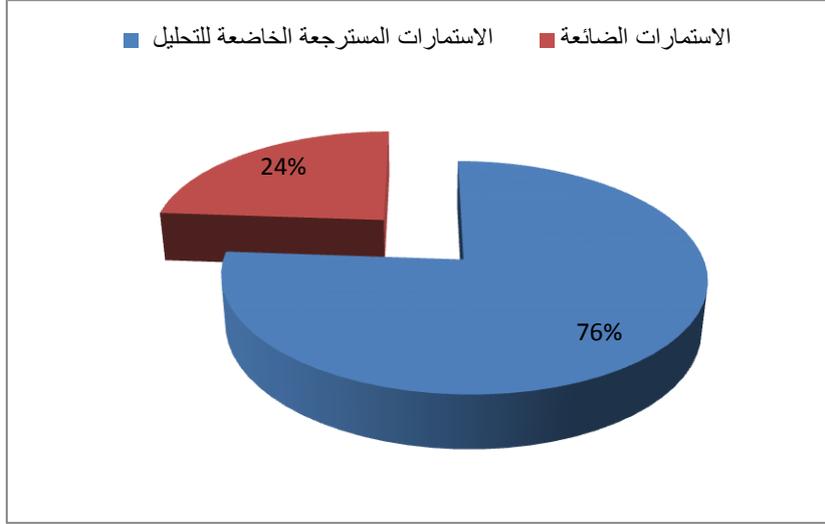
#### الجدول 2- 1: العينة المستهدفة ودرجة الإستجابة الفعلية

النسبة المئوية	العدد	البيان
76%	51	الاستمارات المسترجعة الخاضعة للتحليل
24%	16	الاستمارات الضائعة
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الشكل رقم 2-1: العينة المستهدفة و درجة الاستجابة الحقيقية



### 3. متغيرات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على متغيرين هما المتغير المستقل و المتغير التابع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2-2: متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الوعي الرقابي	المتغير المستقل
نظام الرقابة الداخلية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

### 4. أدوات الدراسة

الوثائق و الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها للمؤسسة محل الدراسة استطعنا تسجيل على العموم بعض الملاحظات التي ساعدتنا في توجيه منهجية البحث وأهم ما نشير إليه في هذا الإطار أن:

- المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة معدودة وقليلة حيث تم الحصول على بعض الوثائق

والتي وفّرت لنا بعض المعطيات و البيانات الضرورية في البحث, وتتمثل في نبذة تعريفية

بالمؤسسة والهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- التكتّم والسرية في المعلومات خوفاً من تسربها.

### المقابلة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هو انشغال الدائم و المكثف لمسؤولي هذه المؤسسة، إلا أنه تم الحصول على بعض معلومات المتعلقة بالمؤسسة من خلال مقابلة مؤطر المؤسسة زويبر محمد و التي تمثلت في:

\* نبذة التعريفية للمؤسسة.

\* الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

كذلك القيام بتوزيع الاستبيان على الأقسام ذات الطابع الإداري بالمؤسسة .

### 5. الاستبيان:

إعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان بشكل كبير الذي يعد أحد الأدوات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة حيث تمّ تصميم استبيان أولي للموضوع يحتوي على أربعة محاور:

- ❖ المحور الأول يحتوي على معلومات الشخصية تخصّ الشخص المستجوب.
  - ❖ المحور الثاني يتعلّق بالمتغير المستقل الوعي الرقابي بالمؤسسة الاقتصادية.
  - ❖ المحور الثالث يتمثل في ركائز و دعائم نظام الرقابة الداخلية .
  - ❖ المحور الرابع يمثل ارتباطات الوعي الرقابي والقيادة الإدارية ونظام الرقابة الداخلية.
- ثم قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكّمين قصد تحكيمه من الجانب المنهجي او من الجانب العلمي. حيث يضم الاستبيان المحاور التالية:

- المحور الأول: حول المعلومات الشخصية المتمثلة في: الجنس, العمر, الخبرة, المهنة, المستوى التعليمي.
- المحور الثاني: الذي يتناول الوعي الرقابي لدى المؤسسات الذي يضم 8 عبارات.
- المحور الثالث: الذي يتمحور حول ركائز و دعائم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن 9 عبارات.
- المحور الرابع: فيتضمن 6 عبارات تشخص لنا العلاقة الرابطة بين الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

حيث تمت الإجابة على أسئلة الإستبيان وفق "مقياس ليكارت الخماسي" الذي يضم 5 مستويات وهي: موافق تماماً ، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق تماماً ، و أعطيت لهم الأوزان التالية على التوالي: 1,2,3,4,5.

تحديد مجال المتوسط الحسابي: من خلال حساب المدى  $5-4=1$  ثم نقسمه على القيمة الكبرى في الأوزان لكي يتم الحصول على طول الخلية كما يلي:  $0.8 = 5/4$

لنضيفها في الأخير لأدنى قيمة في الأوزان لكي يتم الحصول على طول الخلية و هي القيمة 1 لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و بهذا يصبح طول الخلايا كما هو موضّح في الجدول الموالي:

### الجدول 2-3: التنقيط و التوزيع حسب مقياس ليكارت الخماسي

التعيين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقطة	5	4	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي	من 4.20 الى 5	من 3.40 الى 4.19	من 2.60 الى 3.39	من 1.80 الى 2.59	من 1 الى 1.79

المصدر: من اعداد الطالبة

طريقة جمع البيانات: تم توزيع الاستبيانات وجمعها ، والتسليم المباشر لبعضهم لأفراد العينة حيث أن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

### 6. المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- برنامج Spss نسخة رقم 20 للتحليل الإحصائي و برنامج Excel.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

### 7. صدق و ثبات الاستبيان:

تحكيم الاستبيان ( صدق المضمون): بعد اعداد الإستبيان الأولي تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث عدل ما يجب تعديله حتى توصل الى الإستبيان في صورته النهائية لبلوغ الهدف الذي صمم من أجله.

قياس ثبات الاستبيان: و للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تمّ قياس نسبة الثبات باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ Alpha de Cronbach لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان و هذا ما يوضحه الجدول الموالي:

### الجدول 2-4: قياس ثبات وصدق الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات ألفاكرونباخ
23	0.913

المصدر: من اعداد الطالبة من مخرجات Spss

من خلال الجدول 2-4: نلاحظ أن نسبة معامل الفاكرونباخ للاستبانة ككل بلغت 0.913 وهي قيمة جيدة من خلال الناحية الإحصائية و بالتالي نكون قد تأكدنا من مصداقية الإستبيان المصمم للدراسة مما يجعله صالحا لتحليل الإجابات ودراسة الموضوع.

قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات لاستبيان: من خلال معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ومعامل الارتباط لكل عبارات المحور الذي ينتمي إليه كما يلي

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الجدول رقم 2-5: يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و نسبة

المعامل الكلي لعبارات المحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعد الوعي الرقابي الحافز في تفعيل عملية الرقابة داخل المؤسسة.	0,567**	0,00
2	تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء والانحرافات في المؤسسة.	0,642**	0,00
3	تساعد الرقابة على تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.	-	-
4	يوجد وعي رقابي لدى العامل المسؤول في مزولة عمله.	0,449**	0,00
5	تعتمد المؤسسة على معلومات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإجراءات الرقابية لها.	0,642**	0,00
6	تبرز الرقابة من أجل تقييم أداء العمل وتنفيذ البرامج و الإجراءات الصادرة من مستويات الإدارية العليا.	0,584**	0,00
7	متطلبات النظام الرقابي يتناسب مع المهن و الوظائف.	0,516**	0,00
8	يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة .	0,427**	0,00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss \*\*ارتباط احصائي عند مستوى 0,01

- يتضح من خلال الجدول رقم 2-5 ان معامل الارتباط قد تراوح بين 0,427 كأصغر قيمة للعبارة 8 ( يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة) عند مستوى الدلالة 0,00, اما عن اكبر قيمة لمعامل الارتباط فقد بلغت 0,642 للعبارة 2 (تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء والانحرافات في المؤسسة.) عند مستوى الدلالة 0,00.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الجدول رقم 2-6: يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني و نسبة

المعامل الكلي لعبارات المحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ان توفر هيكل تنظيمي يعتبر عامل مساعد في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.	0,437**	0,01
2	يساعد نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس .	0,518**	0,00
3	ان توفر الكفاءة المهنية (الشهادة) لدى العامل بالمؤسسة حافز لتفعيل النظام الرقابة الداخلي.	0,528**	0,00
4	يضمن نظام الرقابة الداخلية سلامة و دقة البيانات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة.	0,540**	0,00
5	عامل الرقابة جد فعال في تقييم أداء العامل وضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية .	0,534**	0,00
6	متابعة أصحاب المهنة دليل على وعيه و ادراكه بأهمية نظام الرقابة الداخلي.	0,611**	0,00
7	يخضع كل عامل الى الإلتزام بكفاءة و اتقان العمل لضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية .	0,611**	0,00
8	يضمن نظام الرقابة الداخلية السير الفعال و الموثوق للمؤسسة.	0,540**	0,00
9	نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة .	0,437**	0,01

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss \*\*ارتباط احصائي عند مستوى 0,00

- من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معاملات الارتباط قد تراوحت بين 0,437 عند مستوى الدلالة 0,01 كأصغر قيمة للعبارتين 1 و 9, فحين ان أكبر قيمة للمعامل الارتباط بلغت 0,611 عند مستوى الدلالة 0.00 للعبارتين 6 و 7.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الجدول رقم 2-7: يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث و نسبة

### المعامل الكلي لعبارات المحور

رقم العبارة	العبارة	مستوى الارتباط	مستوى الدلالة
1	ان الإدارة الرائدة والقيادة الإدارية الفعالة تضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.	**0,467	0,01
2	تهتم القيادة الإدارية بالإجراءات الرقابية الداعمة لسلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.	**0,518	0,00
3	ان العلاقة المكتملة بين الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي لدى المؤسسة .	**0,467	0,01
4	ان الإجراءات الرقابية القيادية هي التي تحمي المؤسسة من الوقوع في الإنحرافات و الأخطاء.	**0,475	0,00
5	تشمل المؤسسة في القيادة الإدارية الإجراءات و السياسات الإدارية التي تسهر على تطبيقها.	**0,506	0,00
6	ان الشخص القيادي المؤهل و المسؤول يسعى إلى إثبات صحة العملية الرقابية القيادية و ابراز مردودها على نظام الرقابة الداخلية.	**0,518	0,00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS \*\*ارتباط احصائي عند مستوى 0,01

-من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين 0,467 كأصغر قيمة للعبارتين 1 و3 عند مستوى الدلالة 0.01 فحين ان اكبر قيمة لمعامل الارتباط قد بلغت 0.518 للعبارتين 2 و6 عند مستوى الدلالة 0,00.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها

سنتطرق من خلال هذا المبحث التطرق الى التحليل الاحصائي الخاص بالمجيب الشخصية و الوظيفية و البيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها احصائيا واثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها .

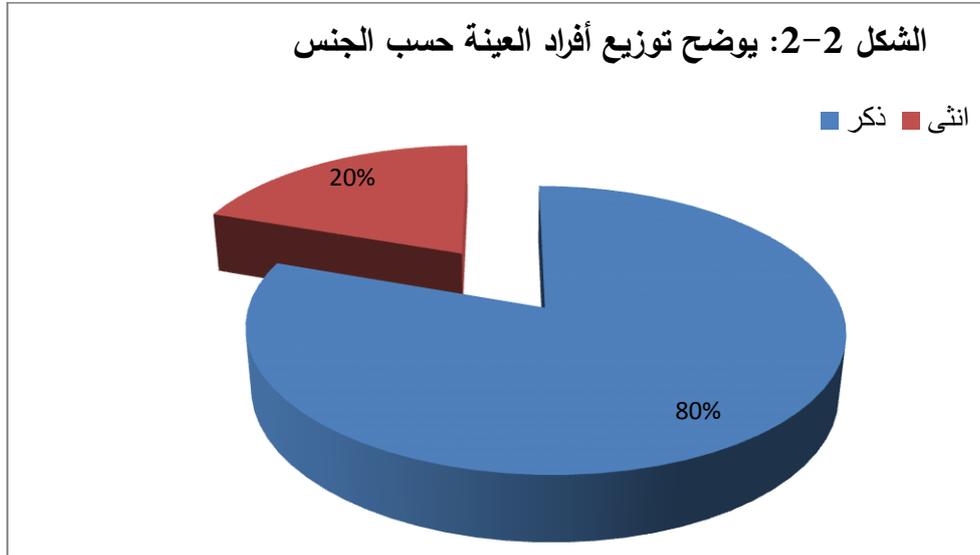
### المطلب الأول: الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 2-8: توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	%80.4
انثى	10	%19.6
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss



من خلال الجدول رقم 2-8 و الشكل 2-2: يتضح لنا نسبة الذكور بلغت 80% من مجموع العينة و هي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع محل الدراسة, كما بلغت نسبة الإناث 20% من المجتمع. و هذا راجع لسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة و طبيعتها.

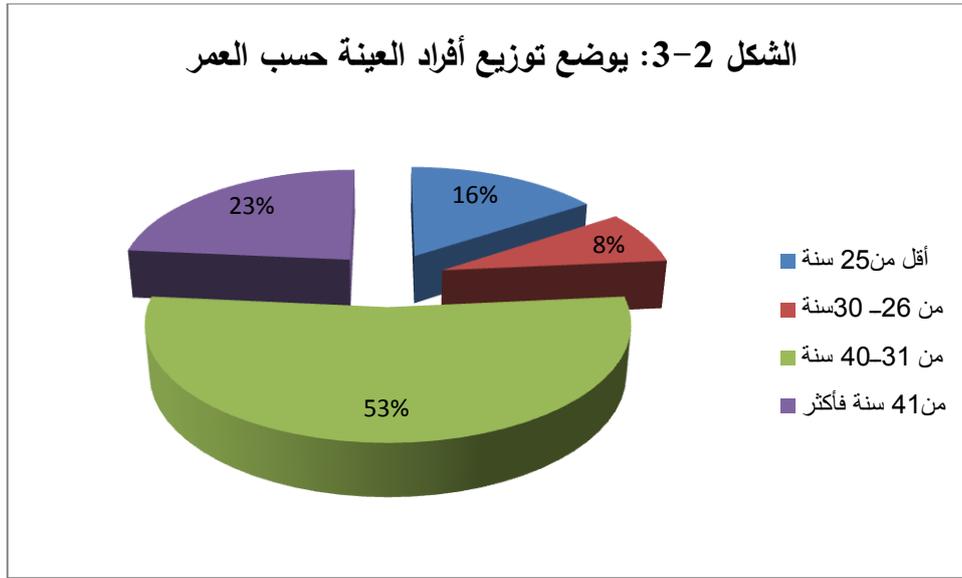
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

✓ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم 2-9: توزيع الأفراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	8	15.7%
من 26-30 سنة	4	7.8%
من 31-40 سنة	27	52.9%
من 41 سنة فأكثر	12	23.5%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss



من خلال الجدول رقم 2-9 و الشكل 2-3: نلاحظ أن أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة بنسبة 53% من مجموع العينة الفئة من 41 سنة فأكثر بنسبة 23% من مجموع العينة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة فنية و تصب اهتمامها على فئة الشباب أكثر في تأدية مهامها .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

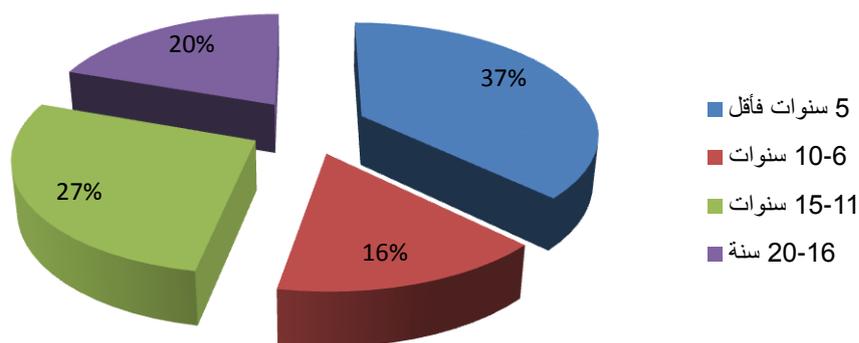
✓ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

الجدول رقم 2-10: توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فأقل	19	37.3%
6-10سنوات	8	15.7%
11-15سنوات	14	27.5%
16-20سنة	10	19.6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل 2-4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



من خلال الجدول رقم 2-10 والشكل 2-4: يتضح لنا توزيع الأفراد حسب الأقدمية وهذا ما توضحه النسبة المئوية لفئة 5 سنوات فأقل حيث بلغت 38% وهي نسبة كبيرة ثم تليها الفئة 11-15سنوات حيث بلغت 27%, ثم 20% بالنسبة للفئة 16-20 سنة و في المرتبة الأخيرة الفئة 6-10 سنوات بنسبة 16%

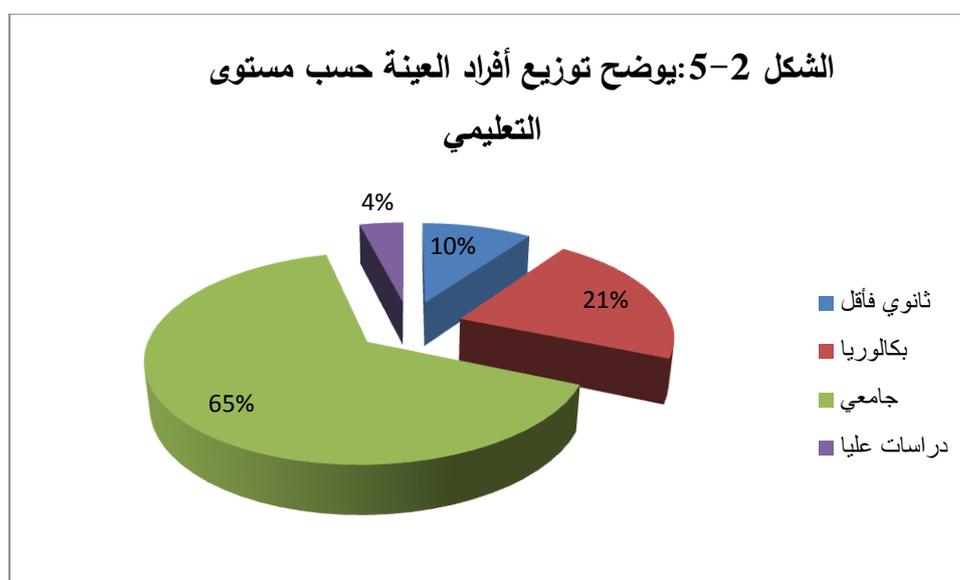
## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 2-11: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.8%	5	ثانوي فأقل
21.6%	11	بكالوريا
64.7%	33	جامعي
3.9%	2	دراسات عليا
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss



من خلال الجدول رقم 2-11 و الشكل 2-5: يتضح لنا أن معظم موظفي المؤسسة قد تلقوا تكويننا جامعيًا بنسبة 65% وهذا ما يفسر كفاءة و جودة مستواهم التعليمي ثم تليها 21% التي تعبر عن نسبة الأشخاص الذين مستواهم التعليمي بكالوريا ثم تليها 10% نسبة الأفراد الذين مستواهم ثانوي فأقل , لتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 4% بالنسبة للأفراد الذين تحصلوا على شهادات عليا من مجموع العينة محل الدراسة .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

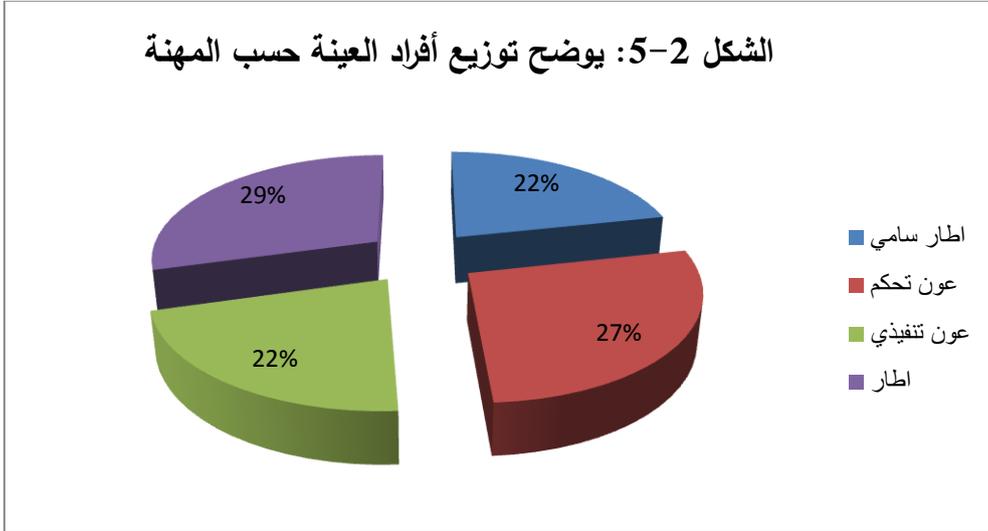
✓ توزيع أفراد العينة حسب المهنة :

الجدول رقم 2-12: توزيع الأفراد حسب المهنة

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
اطار سامي	11	%21.6
عون تحكم	14	%27.5
عون تنفيذي	11	%21.6
اطار	15	%29.4
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل 2-5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة



من خلال الجدول رقم 2-12 و الشكل 2-5: نلاحظ أن أعلى نسبة مثلت الأفراد الذين يزاولون العمل بمنصب إطار بنسبة 29% من مجموع عينة الدراسة، ثم تليها 27% بالنسبة للأفراد العاملين في منصب عون تحكم، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 22% وهي نسبة متساوية لكل من فئتين عون تحكم و اطار سامي من مجموع عينة الدراسة .

✓ تحليل الفقرات الدراسية:

تحليل عبارات المحور الأول: منطلقات الوعي الرقابي لدى المؤسسة الاقتصادية.  
و ذلك بالإعتماد على : المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الجدول 2-13: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

المؤشرات الإحصائية			الإجابة					العبرة	
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
7	1,045	4,22	1	3	8	11	28	التكرار	1
			2	5,9	15,7	21,6	54,9	النسبة	
8	0,857	4,51	1	1	3	12	34	التكرار	2
			2	2	5,9	23,5	66,7	النسبة	
5	1,104	4,02	1	5	9	13	23	التكرار	3
			2	9,8	17,6	25,5	45,1	النسبة	
3	1,211	3,67	2	8	12	12	17	التكرار	4
			3,9	15,7	23,5	23,5	33,3	النسبة	
6	1,017	4,08	1	2	12	13	23	التكرار	5
			2	3,9	23,5	25,5	45,1	النسبة	
4	1,115	3,73	1	6	16	11	17	التكرار	6
			2	19,6	25,5	19,6	33,3	النسبة	
2	1,199	3,63	2	10	15	9	15	التكرار	7
			2	19,6	25,5	19,6	33,3	النسبة	
1	1,223	3,49	2	10	15	9	15	التكرار	8
			3,9	19,6	29,4	17,6	29,4	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول 2-13 نلاحظ أن:

- ❖ احتلت العبرة (يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,49 و الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ❖ معياري قدر ب 1,223 وهذا ما يدل على تمركز الإجابة .و سعي المؤسسة الى التزام بتطبيق القوانين.
- ❖ ثم تليها العبارة (متطلبات النظام الرقابي يتناسب مع المهن و الوظائف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,63 والذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري قدره 1,199 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة .وهذا ما يفسر التسيير الجيد و الفعال للمؤسسة.
- ❖ اما العبارة (يوجد وعي رقابي لدى العامل المسؤول في مزاولة عمله) فقد تصدرت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,67 والذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف قدره 1,211 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة. وهذا ما يدل على نزاهة و تفاني عمال المؤسسة.
- ❖ ثم في المرتبة الرابعة للعبارة (تبرز الرقابة من أجل تقييم أداء العمل و تنفيذ البرامج والإجراءات الرقابية لها) بمتوسط حسابي البالغ 3,73 و الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري قدره 1,115 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة. وهذا ما يفسر ان البرامج تقوم بعملية المراقبة للكشف عن الأخطاء المقصودة او الغير مقصودة.
- ❖ احتلت العبارة (تساعد الرقابة على تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 4,02 و الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري قدره 1,115 و هذا ما يدل على تمركز وثبات الإجابة.
- ❖ اما العبارة (تعتمد المؤسسة على معلومات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإجراءات الرقابية لها) فقد تمركزت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4,08 و الذي ينتمي الى مجال موافق و بانحراف معياري قدر ب 1,017 و هذا ما يدل على تمركز و ثبات الإجابة . وهذا نظرا للدور الهام والفعال الذي تلعبه انظمة الرقابة داخل المؤسسة .
- ❖ وقد جاءت العبارة (بعد الوعي الرقابي الحافز في تفعيل عملية الرقابة داخل المؤسسة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 4,22 و الذي ينتمي الى المجال موافق بشدة و ذلك بانحراف معياري مقدر ب 1,045 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة ,وهذا ما يثبت ان الرقابة عملية جد مهمة في المؤسسة نظرا للأهداف التي تسعى الى تحقيقها.
- ❖ أما العبارة (تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء والانحرافات في المؤسسة ) في المرتبة الثامنة و الأخيرة ب متوسط حسابي بلغ 4,51 والذي ينتمي الى المجال موافق بشدة و بانحراف معياري قدر ب 0,857.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

الجدول 2-14: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

المؤشرات الإحصائية			الإجابة					العبارة	
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
8	0,934	4,35	0	4	4	13	30	التكرار	1
			0	7,8	7,8	25,5	58,8	النسبة	
9	0,876	4,41	1	1	4	15	30	التكرار	2
			2	2	7,8	29,4	58,8	النسبة	
2	1,208	3,69	2	7	14	10	18	التكرار	3
			3,9	13,7	27,5	19,6	35,3	النسبة	
7	0,901	4,22	0	3	7	17	24	التكرار	4
			0	5,9	13,7	33,3	47,1	النسبة	
4	1,047	4,06	0	5	11	11	24	التكرار	5
			0	9,8	21,6	21,6	47,1	النسبة	
3	1,07	3,88	1	4	14	13	19	التكرار	6
			2	7,8	27,5	25,5	37,3	النسبة	
1	1,117	3,59	1	8	16	12	14	التكرار	7
			2	15,7	31,4	23,5	27,5	النسبة	
6	1,072	4,18	2	2	7	14	26	التكرار	8
			3,9	3,9	13,7	27,5	51	النسبة	
5	0,987	4,16	0	5	6	16	24	التكرار	9
			0	9,8	11,8	31,4	47,1	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول 2-14 نستنتج ان:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ❖ جاءت العبارة (يخضع كل عامل الى الالتزام بكفاءة و اتقان العمل لضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3,59 الذي ينتمي الى مجال موافق بانحراف معياري قدره 1,117 وهذا ما يدل على ثبات الإجابة.
- ❖ ثم تليها العبارة (ان توفر الكفاءة المهنية (الشهادة) لدى العامل بالمؤسسة حافز لتفعيل النظام الرقابة الداخلي) في المركز الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3,69 الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري مقدر ب 1,207 وهذا ما يدل على تمركز الإجابة .
- ❖ و في المرتبة الثالثة العبارة (متابعة اصحاب المهنة دليل على وعيه و ادراكه بأهمية نظام الرقابة الداخلية) بمتوسط حسابي 3,88 الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري قدر ب 1,07 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة .
- ❖ اما العبارة (عامل الرقابة جد فعال في تقييم أداء العامل و ضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية ) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,06 الذي ينتمي الى المجال موافق و بانحراف قدره 1,047 وهذا ما يدل على تمركز الإجابة.
- ❖ ثم العبارة (نظام الرقابة يساهم في عملية اتخاذ القرارات ) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقدر ب 4,16 الذي ينتمي الى مجال موافق و بانحراف قدر 0,987 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة .
- ❖ اما العبارة (يضمن نظام الرقابة الداخلية السير الفعال والموثوق للمؤسسة ) جاءت في المركز السادس بمتوسط حسابي مقدر ب 4,18 الذي ينتمي الى المجال موافق و بانحراف معياري قدر ب 1,072 و هذا ما يدل على ثبات الإجابة.
- ❖ و في المرتبة السابعة ( يضمن نظام الرقابة الداخلية سلامة و دقة البيانات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة ) بمتوسط حسابي بلغ 4,22 الذي ينتمي الى المجال موافق بشدة و بانحراف معياري 0,901 و هذا ما يدل على ثبات الإجابة .
- ❖ اما العبارة ( ان توفر هيكل تنظيمي يعتبر عامل مساعد في تفعيل نظام الرقابة الداخلية) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب 4,35 الذي ينتمي الى المجال موافق بشدة بانحراف معياري مقدر ب 0,934 الذي يدل على ثبات الإجابة .
- ❖ ثم تليها العبارة( يساعد نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس.) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4,41 الذي ينتمي الى المجال موافق

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

بشدة و بانحراف معياري قدره 0,876 الذي يدل على ثبات الاجابة. و هذا ما يفسر ان نظام الرقابة الداخلية بمثابة جدار واقى لأصول المؤسسة وكذلك يقر حمايتها.

الجدول 2-15: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

المؤشرات الإحصائية			الإجابة					العبارة	
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	0,96	4,20	0	3	10	12	26	التكرار	1
			0	5,9	19,6	23,5	51	النسبة	
4	0,999	3,96	0	4	14	13	20	التكرار	2
			0	7,8	27,5	25,5	39,2	النسبة	
1	1,176	3,76	2	4	18	7	20	التكرار	3
			3,9	7,8	35,3	13,7	39,2	النسبة	
5	1,131	4,04	1	7	4	16	23	التكرار	4
			2	13,7	7,8	31,4	45,1	النسبة	
2	1,172	3,78	1	6	17	6	21	التكرار	5
			2	11,8	33,3	11,8	41,2	النسبة	
3	1,07	3,88	2	2	14	15	18	التكرار	6
			3,9	3,9	27,5	29,4	35,3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول 2-15 نلاحظ :

- ❖ تصدرت العبارة (ان العلاقة المكملية بين الرقابة و القيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي لدى المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,76 الذي ينتمي الى المجال موافق بدرجة انحراف معياري قدره 1,17 وهذا ما يدل على ثبات في الإجابة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

- ❖ احتلت العبارة (تشمل المؤسسة في القيادة الإدارية مجمل الإجراءات والسياسات الإدارية التي تسهر على تطبيقها.) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,78 الذي ينتمي الى المجال موافق بدرجة انحراف معياري قدر ب 1,172 و هذا ما يدل على ثبات في الإجابة .
- ❖ ثم تليها العبارة ( ان الشخص القيادي المؤهل و المسؤول يسعى الى إثبات صحة العملية الرقابية القيادية و ابراز مردودها على نظام الرقابة الداخلية.) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,88 و الذي ينتمي الى مجال موافق بدرجة انحراف مقدرة ب 1,07 و هذا ما يدل على ثبات الإجابة.
- ❖ تصدرت العبارة ( تهتم القيادة الإدارية بالإجراءات الرقابية الداعمة لسلامة نظام الرقابة الداخلية ) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,96 الذي ينتمي الى مجال موافق و بانحراف معياري مقدر ب 0,999 و هذا ما يدل على ثبات الإجابة .
- ❖ ثم بالمرتبة الخامسة احتلتها العبارة (ان الإجراءات الرقابية القيادية هي التي تحمي المؤسسة من الوقوع في الإنحرافات و الأخطاء.) بمتوسط حسابي قدر ب 4,04 الذي ينتمي الى المجال موافق بانحراف معياري قدر ب 1,131 و هذا ما يدل على تمركز الإجابة .
- ❖ اما العبارة ( ان الادارة الرائدة و القيادة الادارية الفعالة تضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية ) فحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,20 الذي ينتمي الى المجال موافق بشدة و بانحراف معياري مقدر ب 0,96 الذي يدل على ثبات الاجابة .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

اختبار صحة الفرضيات:

الجدول 2-16: يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1.096	3.91	منطلقات الوعي الرقابي لدى المؤسسة الاقتصادية
1,023	4,05	ركائز و دعائم نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية
1,0846	3,93	ارتباطات الرقابة و القيادة الادارية و نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel و Spss

- **الفرضية الأولى:** بالنسبة للمتغير المستقل وهو الوعي الرقابي فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3,91 الذي ينتمي الى المجال موافق من سلم ليكارت الخماسي وهذا ما يدل على ان الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية مطبق و معتمد وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية الأولى والتي تنص بان هذه المؤسسة تعتمد على الوعي الرقابي بشكل جيد و معتمد .
- **الفرضية الثانية:** أما بالنسبة للمتغير التابع وهو نظام الرقابة الداخلية فقد بلغ المتوسط الحسابي له 4,06 والذي ينتمي الى المجال موافق وهذا ما يؤكد بأن نظام الرقابة الداخلية مطبق من جهة المؤسسة بشكل كبير لذلك يتم قبول الفرضية الثانية .

الجدول 2-17: يبين معامل الارتباط و التحديد لمحور الوعي الرقابي

المحور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
1	0,478	0,228

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel و Spss

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع والكهرباء والغاز بولاية غارداية

يتضح من خلال الجدول 2-17 أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0,478 وهو ارتباط قوي في محور الوعي الرقابي كما أن معامل التحديد  $R^2$  يشير الى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 22,8% من التباين في المتغير التابع ( نظام الرقابة الداخلية ) وهذا ما يدل على ما أن محور الوعي الرقابي هام و ذو تأثير في حين أن الباقي يرجع الى عوامل أخرى .

نتائج اختبار الدراسة:

الجدول رقم 2-18 : يبين تحليل التباين ANOVA لتقدير العلاقة بين الوعي الرقابي و

### نظام الرقابة الداخلية

مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	5.094	4.001	22	88.012	الانحدار
—	—	0.785	1100	863.901	البواقي
—	—	—	1122	951.913	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss و Excel

من خلال الجدول رقم 2-18 صلاحية الإختبار الفرضية و ذلك لأن قيمة F المحسوبة بلغت 5.094 عن قيمتها الجدولية و على مستوى دلالة 0,000 و درجة الحرية 1122.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية "بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية " حول معرفة الدور الذي يلعبه الوعي الرقابي في كونه أداة فعالة للعملية الرقابية وأساس تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تسن على اثرها سياسات و اجراءات تسعى الى تحقيق اهداف المستقبلية التي من شأنها تحسين صورة المؤسسة .

و بعد القيام بعملية تحليل و دراسة البيانات المحصل عليها تم التوصل الى ما يلي:

- ❖ ان المؤسسة تحاول خلق بيئة رقابية داخلية ملائمة من خلال تفعيل الوعي الرقابي بالاعتماد واستنادا على نظام الرقابة الداخلية وذلك لاكتشاف نقاط القوة و الضعف.
- ❖ تسعى المؤسسة الى تطوير انظمة الرقابية بشكل دوري لضمان فعالية الرقابة و ابراز مردودها في المؤسسة.
- ❖ اعتماد المؤسسة على عملية الرقابة في تسيير مناخها العملي .
- ❖ ضرورة تفعيل عملية الرقابة بشكل مستمر و دوري .

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية

---

خاتمة

### خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الادارية و ابراز دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غارداية, وذلك بالاستعانة باستبيان تم توزيعه على عينة من موظفي المديرية حيث تم التركيز على ابراز اهمية عملية الرقابة و الدور الهادف الذي تلعبه في ضمان كفاءة نظام الرقابة الخاص بالمؤسسة . كما حاولنا الإجابة على الإشكالية الموضوع " ما مدى مساهمة الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية " .

### أولاً: نقد و تفسير الفرضيات

ومن خلال الدراسة الميدانية "بمديرية التوزيع الكهرباء الغاز" والقيام بتحليل ومعالجة مختلف جوانب الموضوع تم التوصل الى:

#### الفرضية الأولى:

ان تفعيل الوعي الرقابي بالمؤسسة يضمن كفاءة و فعالية الأداء الجيد للمؤسسة و ذلك من خلال اكتشاف الاخطاء والانحرافات.

#### الفرضية الثانية:

يتمثل الاعتماد على تطبيق نظام الرقابة الداخلية ضمان لحماية اصول المؤسسة من سوء الاستخدام و للحد من الانحرافات و التلاعبات.

#### الفرضية الثالثة:

تتمثل الاجراءات الرقابية الكفيلة في نشر الوعي الرقابي في الاجراءات المحاسبية و الادارية التي تعد صمام امان للنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

## خاتمة عامة

### النتائج المتوصل اليها:

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي:
- ✓ ان الهدف الرئيسي للوعي الرقابي هو ضمان سلامة المعلومات و البيانات التي تكون سبب في ابراز مكانة المؤسسة.
- ✓ ان كفاءة العنصر البشري عامل كفيل في تنمية الوعي الرقابي بالإجراءات و التوجيهات السديدة التي تضمن سلامة عملية الرقابة الإدارية و كفاءة نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.
- ✓ القيام بتطوير الأنظمة الرقابية الداعمة في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية .
- ✓ ضرورة تفعيل عملية الرقابة لإكتشاف الأخطاء والانحرافات و ابراز نقاط القوة و الضعف من خلال نظام الرقابة الداخلية .

### التوصيات:

- ✓ تفعيل عملية الرقابة بشكل كبير داخل المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكوينه و رفع كفاءته.
- ✓ العمل على اتساق نظام الرقابة الداخلية وجعله اكثر انسجاما مع القرارات الرقابية من الجانب الاداري او المحاسبي.
- ✓ ضرورة الاعتماد على الآلات والبرامج المساعدة في تفعيل الرقابة مثل: جهاز البصمة.
- ✓ الاعداد وقيام بدورات تكوينية (محاضرات , مؤتمرات...) لتوعية موظفي المؤسسة بأهمية الوعي الرقابي وأهميته الفعالة في المساهمة في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

آفاق الدراسة: من خلال الموضوع الذي قمنا بدراسته سنقترح بدورنا جملة من المواضيع لإثراء الطلبة الباحثين بها في المستقبل:

- ❖ دور الوعي الرقابي أهميته في تقييم أداء المورد البشري.
- ❖ متطلبات الوعي الرقابي في المؤسسة الإقتصادية.
- ❖ أهمية نظام الرقابة الداخلية في تطوير النظام الرقابي للمؤسسة.
- ❖ دور الوعي الرقابي في تطبيق مبادئ الحوكمة .



المراجع

الملاحق

الكتب:

بالعربية:

1. خالد راغب الخطيب, مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص, الطبعة الأولى, مكتبة المجتمع العربي عمان 2010.
2. صديقي مسعود, محمد التهامي طواهر, المراجعة و تدقيق الحسابات, الطبعة الأولى مطبعة مزوار, الواد, 2010.
3. عبد الفتاح محمد الصحن, محمد السيد سرايا, فتحي رزق السوافيري, الرقابة و المراجعة الداخلية, جامعة الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث, مصر 2006 .
4. عبد الفتاح الصحن, محمد السيد سرايا, شحاته السيد شحاته, الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة, الدار الجامعية جامعة الإسكندرية, 2006.
5. فتحي رزق السوافيري, سمير محمد كامل, مقومات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية , للنشر 2002.
6. مدحت ابو النصر, الأداء الإداري المتميز, الطبعة الثانية, المجموعة العربية للتدريب و النشر, مصر , 2014.
7. مصطفى صالح سلامة, مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية, الطبعة الأولى, دار البداية ناشرون و موزعون, الأردن 2010.

بالأجنبية:

8. C. Lionel et V. Gérard. **Audit et Contrôle interne: Aspects Financiers, Opération et stratégique** , 04 émeédition Dalloz , Paris 1992.

المذكرات:

9. السعيد بلوم, أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بسوناكوم "sonacome", رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة 2007 .

10. الطيب طقية, ناصر الدين عزي, دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير , تخصص علوم التسيير, جامعة الشهيد حمه لخضر, الوادي.
11. أم كلثوم رزقة , دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ورقة 2014-2016, مذكرة استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير, جامعة قاصدي مرياح ورقة 2017.
12. براج بلال , تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية ( دراسة عينة من المراجعين الداخليين), كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير, تخصص محاسبة, جامعة أمحمد بوقرة , بومرداس 2014-2015.
13. بوسلف آمال, الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي جيجل, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , شعبة علم الاجتماع, تخصص تنظيم و عمل , جامعة محمد خيضر بسكرة 2016-2015.
14. بلوفة هشام , راشق مختار, أهمية التدقيق الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية , دراسة حالة مؤسسة الإسمنت, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة و جباية, جامعة الطاهر مولاي سعيدة 2014.
15. جديعي نور الهدى, أثر نظام الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير, تخصص ادارة اعمال, دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف, ورقة 2016.
16. خمقاني محمد حسان, انعكاس المراجعة الداخلية على تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حالة قسم النقل لمؤسسة وطنية للأشغال في الآبار "ENTP", مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية , تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة , جامعة قاصدي مرياح ورقة, 2011-2012.

17. زكية بونقاب, أثر المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت- لسنة 2014, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, تخصص دراسات محاسبية و جبائية معمقة, جامعة قاصدي مرباح ورقة 2014.
18. سمر محمد راغب شاهين, واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة, الجامعة الإسلامية كلية التجارة, قسم إدارة الأعمال, رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال, غزة, 2007.
19. عبد الله عبد الرحمن النميان, الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية, كلية الدراسات العليا, برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية, 1424هـ.
20. عروب حسناء, أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية, دراسة حالة مركز الزفت بنفطال وحدة تقرت مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية التخصص تدقيق و مراقبة التسيير, ورقة 2015.
21. مرح طاهر شكري, "حسن علي, الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم, أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية, جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس- فلسطين - 2016.
22. محمد علي محمد الجابري, تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن, دراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة, قسم المحاسبة, الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية, صنعاء, اليمن 2014.
23. كيرد عمار, تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية, دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط, مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير, نخصص إدارة أعمال جامعة أكلي محند أولحاج, البويرة, 2015/2014.

## ملتقيات:

24. صديقي مسعود, دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003, جامعة ورقلة.

## مجلات:

25. عبد الملوك مزهوده , الأداء بين الكفالة و الفعالية مفهوم و تقييم, مجلة العلوم الإنسانية, العدد1, جامعة محمد خيضر بسكرة 2001.
26. صالح السعيد, الكفاءة الاقتصادية للاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة إنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة ( القطن المعقم), مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير, العدد 12, المركز الجامعي خنشلة سنة 2012.
27. نعيمة يحيوي, سعيد بريس, أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها ( دراسة حالة ملبنة الأوراس), مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد1, 2011-2012.
28. أيمن إبراهيم قويدر, نظام الرقابة الداخلية وأثره على فاعلية المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركة خدمات الطرق السريعة, مجلة الجامعة, العدد التاسع عشر, المجلد الأول مارس 2017.

## مواقع الكترونية:

29. محمد بن علي شيبان العامري, الرقابة مفهومها و أهميتها, مركز مهارات النجاح للتنمية البشرية <http://sst5.com/Article/1238/54>



.

## الملحق 2-1: استبيان (استمارة )

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان (استمارة )

أخي الفاضل.... أختي الفاضلة:

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في تدقيق ومراقبة التسيير بعنوان " تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية للمؤسسة ودوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية ) " من خلال الإجابة على أسئلة الإستبيان الموجهة للعاملين بالمؤسسة, و نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) بدقة بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إبداء وجهة نظركم فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الإحترام و التقدير

من إعداد الطالبة: هرويني نعيمة

الإيميل: naima02031994@gmail.Com

الدكتور: محمد عجيلة

النقال: 0668064530

البريد الإلكتروني: adjila 78@yahoo.fr

أولا: المعلومات الشخصية: لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
  2. العمر: أقل من 25 سنة  من 26-30 سنة  من 31-40 سنة  من 41 سنة فأكثر
  3. الأقدمية: 5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11-15 سنوات  16-20 سنة
  4. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
  5. المهنة: اطار سامي  عون تحكم  عون تنفيذي  اطار
- مدى حصولكم على برامج تدريبية في تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية للمؤسسة و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية ( ندوات مؤتمرات ):  نعم  لا

المحور الأول: منطلقات الوعي الرقابي لدى المؤسسات الإقتصادية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعد الوعي الرقابي الحافز في تفعيل عملية الرقابة داخل لمؤسسة.					
2	تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء و الإنحرافات في المؤسسة.					
3	تساعد الرقابة على تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.					
4	يوجد وعي رقابي لدى العامل المسؤول في مزاولة عمله.					
5	تعتمد المؤسسة على معلومات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإجراءات الرقابية لها.					
6	تبرز الرقابة من أجل تقييم أداء العمل وتنفيذ البرامج و الإجراءات الصادرة من مستويات الإدارية العليا.					
7	متطلبات النظام الرقابي يتناسب مع المهن و الوظائف.					
8	يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة .					

المحور الثاني: ركائز و دعائم نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الإقتصادية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ان توفر هيكل تنظيمي يعتبر عامل مساعد في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.					
2	يساعد نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس .					
3	ان توفر الكفاءة المهنية (الشهادة) لدى العامل بالمؤسسة حافز لتفعيل النظام الرقابة الداخلي.					
4	يضمن نظام الرقابة الداخلية سلامة و دقة البيانات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة.					
5	عامل الرقابة جد فعال في تقييم أداء العامل و ضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية .					
6	متابعة أصحاب المهنة دليل على وعيه و ادراكه بأهمية نظام الرقابة الداخلي.					
7	يخضع كل عامل الى الإلتزام بكفاءة و اتقان العمل لضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية .					
8	يضمن نظام الرقابة الداخلية السير الفعال و الموثوق للمؤسسة.					
9	نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة .					

ثالثاً: ارتباطات الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الإقتصادية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ان الإدارة الرائدة والقيادة الإدارية الفعالة تضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.					
2	تهتم القيادة الإدارية بالإجراءات الرقابية الداعمة لسلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.					
3	ان العلاقة المكملة بين الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي لدى المؤسسة .					
4	ان الإجراءات الرقابية القيادية هي التي تحمي المؤسسة من الوقوع في الإنحرافات و الأخطاء.					
5	تشمل المؤسسة في القيادة الإدارية الإجراءات و السياسات الإدارية التي تسهر على تطبيقها.					
6	ان الشخص القيادي المؤهل و المسؤول يسعى إلى إثبات صحة العملية الرقابية القيادية و ابراز مردودها على نظام الرقابة الداخلية.					

مع أخلص تحياتي

الملحق 2-2: قائمة المحكمين (للاستبيان)

الأستاذ	التخصص
أولاد حيمودة عبد اللطيف	علوم تجارية
شنيني عبد الرحيم	علوم تجارية
يهاز جيلالي	علوم التسيير
شرع مريم	تدقيق و مراقبة التسيير
طويطي مصطفى	علوم تجارية

الملحق 2-3: مخرجات spss

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	23

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المهنة
N	Valid	51	51	51
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	80.4	80.4	80.4
	2	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	8	15.7	15.7	15.7
	سنة 26-30 من	4	7.8	7.8	23.5
	سنة 31-40 من	27	52.9	52.9	76.5
	فأكثر سنة 41 من	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الإقديمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنوات 5	19	37.3	37.3	37.3
	سنوات 6-10	8	15.7	15.7	52.9
	سنوات 11-15	14	27.5	27.5	80.4
	سنة 16-20	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	5	9.8	9.8	9.8
بكالوريا	11	21.6	21.6	31.4
Valid جامعي	33	64.7	64.7	96.1
عليا دراسات	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المهنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سامي اطار	11	21.6	21.6	21.6
تحكم عون	14	27.5	27.5	49.0
Valid تنفيذي عون	11	21.6	21.6	70.6
اطار	15	29.4	29.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يعد الوعي الرقابي الحافز في تفعيل عملية الرقابة داخل لمؤسسة.	51	4.2157	1.04525
تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء و الإنحرافات في المؤسسة.	51	4.5098	.85726
تساعد الرقابة على تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.	51	4.0196	1.10436
يوجد وعي رقابي لدى العامل المسؤول في مزاولة عمله.	51	3.6667	1.21106
تعتمد المؤسسة على معلومات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإجراءات الرقابية لها.	51	4.0784	1.01672
تبرز الرقابة من أجل تقييم أداء العمل وتنفيذ البرامج و الإجراءات الصادرة من مستويات الإدارية العليا.	51	3.7255	1.11496
متطلبات النظام الرقابي يتناسب مع المهن و الوظائف.	51	3.6275	1.19935
يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة.	51	3.4902	1.22266
Valid N (listwise)	51		

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مساعد عامل يعتبر تنظيمي هيكل توفر ان الداخلية الرقابة نظام تفعيل في	51	4.3529	.93431
حماية في الداخلية الرقابة نظام يساعد . الاختلاس و السرقة من المؤسسة اصول	51	4.4118	.87582
لدى (الشهادة) المهنية الكفاءة توفر ان النظام لتفعيل حافز بالمؤسسة العامل	51	3.6863	1.20814
الداخلي الرقابة دقة و سلامة الداخلية الرقابة نظام يضمن الخاصة المالية و المحاسبية البيانات	51	4.2157	.90142
بالمؤسسة العامل أداء تقييم في فعال جد الرقابة عامل . الداخلية الرقابة نظام كفاءة و ضمان	51	4.0588	1.04712
و وعيه على دليل المهنة أصحاب متابعة الداخلي الرقابة نظام بأهمية ادراكه	51	3.8824	1.07046
وانتقان بكفاءة الإلتزام الى عامل كل يخضع الداخلية الرقابة نظام سلامة لضمان العمل	51	3.5882	1.11672
. الفعال السير الداخلية الرقابة نظام يضمن للمؤسسة الموثوق و	51	4.1765	1.07156
عملية في يساهم الداخلية الرقابة نظام . للمؤسسة القرارات اتخاذ	51	4.1569	.98737
Valid N (listwise)	51		

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الفعالة الإدارية والقيادة الرائدة الإدارة ان الداخلية الرقابة نظام كفاءة تضمن	51	4.1961	.95958
الرقابية بالاجراءات الإدارية القيادة تهتم الداخلية الرقابة نظام لسلامة الداعمة	51	3.9608	.99922
للمؤسسة والقيادة الرقابة بين المكمل العلاقة ان المرأة هي الداخلية الرقابة نظام و الإدارية	51	3.7647	1.17624
. المؤسسة لدى الرقابي للوعي العاكسة التي هي القيادية الرقابية الإجراءات ان في الوقوع من المؤسسة تحمي	51	4.0392	1.13068
الأخطاء و الإنحرافات الإدارية القيادة في المؤسسة تشمل التي الإدارية السياسات و الإجراءات	51	3.7843	1.17156
تطبيقها على تسهر المسؤول و المؤهل القيادي الشخص ان الرقابية العملية صحة إثبات إلى يسعى	51	3.8824	1.07046
الرقابة نظام على مردودها ابراز و القيادية الداخلية	51		
Valid N (listwise)	51		





**Correlations**

		يعد الوعي الرقابي الحافز في تفعيل عملية الرقابة داخل لمؤسسة.	تهدف الرقابة الى كشف الأخطاء و الإنحرافات في المؤسسة.	تساعد الرقابة على تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.	يوجد وعي رقابي لدى العامل المسؤول في مزاولة عمله.	تعتمد المؤسسة على معلومات نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإجراءات الرقابية لها.	تبرز الرقابة من أجل تقييم أداء العمل وتنفيذ البرامج و الإجراءات الصادرة من مستويات الإدارية العليا.	متطلبات النظام الرقابي يتناسب مع المهن و الوظائف.	يساهم العامل المسؤول في وضع نظام الرقابي الخاص بالمؤسسة.
	Pearson Correlation	1	.500**	.135	.184	.567**	.378**	.177	.182
	Sig. (2-tailed)		.000	.345	.195	.000	.006	.214	.202
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.500**	1	.264	.437**	.642**	.505**	.325*	.234
	Sig. (2-tailed)	.000		.061	.001	.000	.000	.020	.099
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.135	.264	1	.259	.141	.264	.051	-.022-
	Sig. (2-tailed)	.345	.061		.066	.323	.061	.723	.878
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.184	.437**	.259	1	.395**	.449**	.353*	.099
	Sig. (2-tailed)	.195	.001	.066		.004	.001	.011	.489
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.567**	.642**	.141	.395**	1	.584**	.516**	.338*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.323	.004		.000	.000	.015
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.378**	.505**	.264	.449**	.584**	1	.341*	.394**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.061	.001	.000		.014	.004
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.177	.325*	.051	.353*	.516**	.341*	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.214	.020	.723	.011	.000	.014		.002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51
	Pearson Correlation	.182	.234	-.022-	.099	.338*	.394**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.202	.099	.878	.489	.015	.004	.002	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

	ان توفر هيكل تنظيمي يعتبر عامل مساعد في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.	يساعد نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس.	ان توفر الكفاءة المهنية (لدى العامل بالمؤسسة حافر لتفعيل النظام الرقابة الداخلي.	يضمن نظام الرقابة الداخلية سلامة و دقة البيانات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة.	عامل الرقابة جد فعال في تقييم أداء العامل وضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية .	متابعة أصحاب المهنة دليل على وعيه و ادراكه بأهمية نظام الرقابة الداخلي.	يخضع كل عامل الى الإلتزام بكفاءة و اتقان العمل لضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية.	يضمن نظام الرقابة الداخلية السير الفعال و الموثوق للمؤسسة.	نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة.
ان توفر هيكل تنظيمي يعتبر عامل مساعد في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.	1	.405**	.189	.217	.346*	.422**	.430**	.436**	.437**
		.003	.185	.127	.013	.002	.002	.001	.001
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
يساعد نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة من السرقة و الاختلاس.	.405**	1	.370**	.392**	.235	.266	.156	.518**	.294*
	.003		.007	.004	.097	.059	.273	.000	.036
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
ان توفر الكفاءة المهنية (لدى العامل بالمؤسسة حافر لتفعيل النظام الرقابة الداخلي.	.189	.370**	1	.504**	.363**	.528**	.495**	.291*	.344*
	.185	.007		.000	.009	.000	.000	.038	.013
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
يضمن نظام الرقابة الداخلية سلامة و دقة البيانات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة.	.217	.392**	.504**	1	.474**	.379**	.328*	.540**	.343*
	.127	.004	.000		.000	.006	.019	.000	.014
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
عامل الرقابة جد فعال في تقييم أداء العامل وضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.	.346*	.235	.363**	.474**	1	.292*	.534**	.365**	.281*
	.013	.097	.009	.000		.038	.000	.008	.046
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
متابعة أصحاب المهنة دليل على وعيه و ادراكه بأهمية نظام الرقابة الداخلي.	.422**	.266	.528**	.379**	.292*	1	.611**	.315*	.283*
	.002	.059	.000	.006	.038		.000	.024	.044
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
يخضع كل عامل الى الإلتزام بكفاءة و اتقان العمل لضمان سلامة نظام الرقابة الداخلية.	.430**	.156	.495**	.328*	.534**	.611**	1	.263	.296*
	.002	.273	.000	.019	.000	.000		.063	.035
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
يضمن نظام الرقابة الداخلية السير الفعال و الموثوق للمؤسسة.	.436**	.518**	.291*	.540**	.365**	.315*	.263	1	.389**
	.001	.000	.038	.000	.008	.024	.063		.005
	51	51	51	51	51	51	51	51	51
نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة.	.437**	.294*	.344*	.343*	.281*	.283*	.296*	.389**	1
	.001	.036	.013	.014	.046	.044	.035	.005	
	51	51	51	51	51	51	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

	تهتم القيادة الإدارية بالإجراءات الرقابية الداعمة لسلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.	ان العلاقة المكتملة بين الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي لدى المؤسسة.	ان الإدارة الرائدة والقيادة الإدارية الفعالة تضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.	ان الإجراءات الرقابية القيادية هي التي تحمي المؤسسة من الوقوع في الإنحرافات و الأخطاء.	تشمل المؤسسة في القيادة الإدارية الإجراءات و السياسات الإدارية التي تسهر على تطبيقها.	ان الشخص القيادي المؤهل و المسؤول يسعى إلى إثبات صحة العملية الرقابية القيادية و ابراز مردودها على نظام الرقابة الداخلية.
تهتم القيادة الإدارية بالإجراءات الرقابية الداعمة لسلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.	1	.315*	.467**	.249	.403**	.370**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)		.024	.001	.078	.003	.008
N	51	51	51	51	51	51
ان العلاقة المكتملة بين الرقابة والقيادة الإدارية و نظام الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة للوعي الرقابي لدى المؤسسة.	.315*	1	.414**	.278*	.398**	.518**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.024		.003	.048	.004	.000
N	51	51	51	51	51	51
ان الإدارة الرائدة والقيادة الإدارية الفعالة تضمن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.	.467**	.414**	1	.159	.038	.257
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.001	.003		.266	.789	.069
N	51	51	51	51	51	51
ان الإجراءات الرقابية القيادية هي التي تحمي المؤسسة من الوقوع في الإنحرافات و الأخطاء.	.249	.278*	.159	1	.475**	.351*
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.078	.048	.266		.000	.012
N	51	51	51	51	51	51
تشمل المؤسسة في القيادة الإدارية الإجراءات و السياسات الإدارية التي تسهر على تطبيقها.	.403**	.398**	.038	.475**	1	.506**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.003	.004	.789	.000		.000
N	51	51	51	51	51	51
ان الشخص القيادي المؤهل و المسؤول يسعى إلى إثبات صحة العملية الرقابية القيادية و ابراز مردودها على نظام الرقابة الداخلية.	.370**	.518**	.257	.351*	.506**	1
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.008	.000	.069	.012	.000	
N	51	51	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	453.511	50	9.070		
Between Items	88.012	22	4.001	5.094	.000
Within People	863.901	1100	.785		
Residual	863.901	1100	.785		
Total	951.913	1122	.848		
Total	1405.424	1172	1.199		

Grand Mean = 3.9778