



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي

شعبة: علوم مالية ومحاسبية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

العنوان

نظام الرقابة الداخلية وإنعكاساته على جودة الخدمة العمومية

- دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر بأدرار -

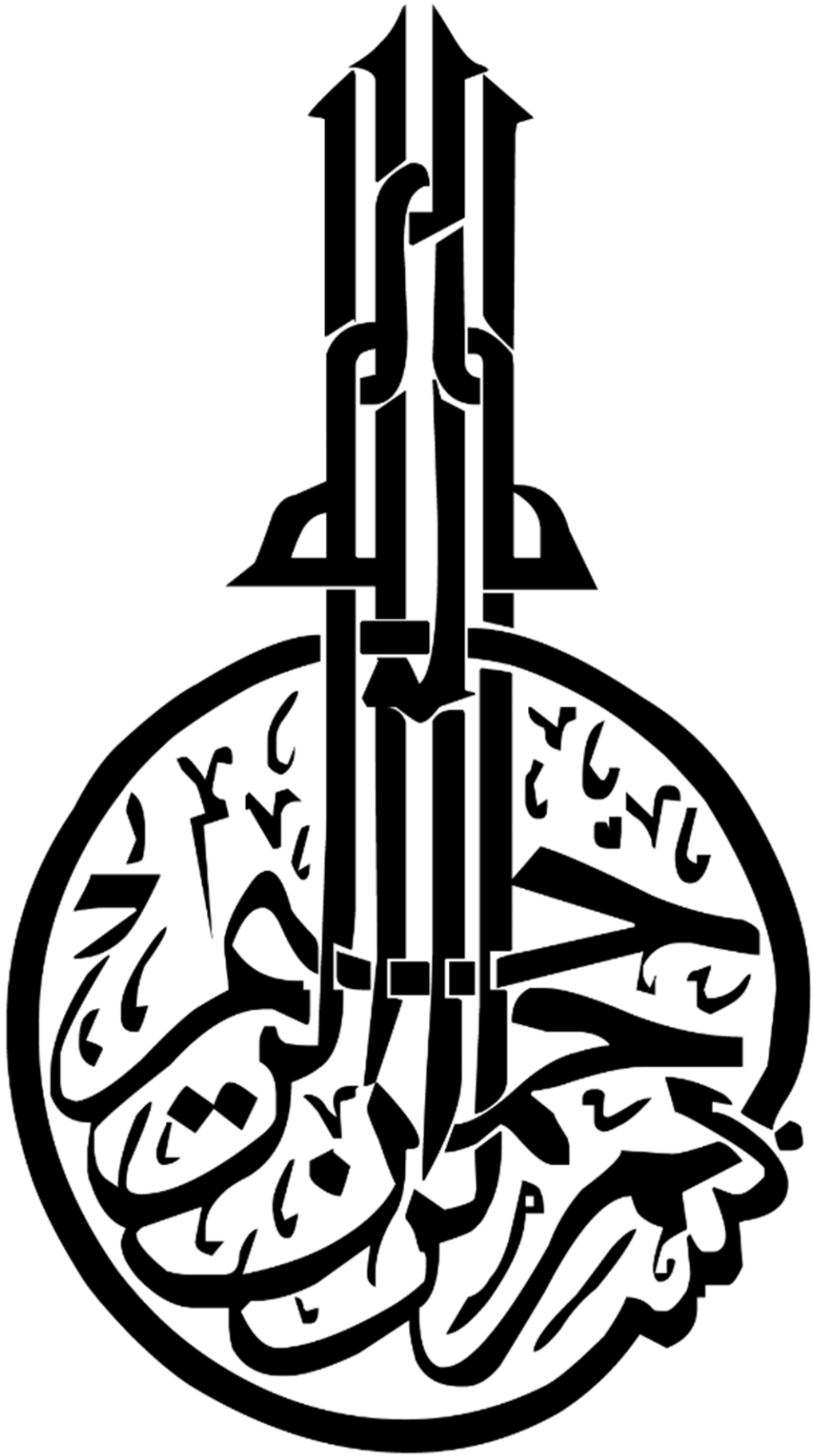
إعداد الطالبين:

محمد خالدي عمر

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	استاذ محاضر - ب	بن العارية محمد
مشرفا	استاذ محاضر - ب	بلبالي عبد الرحيم
مناقشا	استاذ محاضر - ب	طروبيا ندير

السنة الجامعية: 2019/2018



الإهداء

إلى روح الوالدين الكريمين اللذين كان لهم الفضل بعد الله عز وجل أن أوصلوني
إلى ما أنا عليه اليوم فاللهم أرحمهما كما ربياني صغيرا وأجعل روحيهما في أعلى
عليين .

إلى روح شيخي الفاضل ومعلمي الأول سيدي الحاج محمد الدباغي الذي كان له
الأثر البالغ في جلاء ظلمة الجهل على عقلي وفؤادي وعلى ما أغدق به عليا من
أخلاق وأدب رفيع.

إلى من أخذت من وقتهم الكثير في سبيل تسلق جدار العلم والمعرفة: الزوجة
والأبناء.

إلى أولائك الذين يعتبرونني قطعة منهم: إخواني وأخواتي.

إلى زملاء العمل بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار.

إلى زملاء الدراسة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير دفعة: 2018-2019.

** إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل **

عمر

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

في المقام الأول نحمد الله عز وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أنعم به علينا من نعمة العلم وأن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على قدوتنا وحبينا سيدي محمد بن عبد الله القائل: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله ،ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه ،فإن لم تستطيعوا فادعوا له) (الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها)

ومن هذا التوجيه النبوي أتقدم بخالص شكري وبوافر امتناني الي أستاذي :

- الدكتور عبد الرحيم بلبالي على كل الجهد والوقت الذي سخره للإشراف على هذا العمل من خلال نصائحه وتوجيهاته التي لم يبخل بها عليا خلال مراحل إعداد هذا العمل، رافعا أكف الضرائع الي المولى العلي العظيم أن يجازيه عني خير جزاء. كما أتوجه بالشكر الجزيل والدعاء الخالص الي كل الأساتذة والمعلمين الذين كانت بصمتهم جليلة وواضحة طلية مشواري الدراسي بمختلف مراحلهم.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع زملائي ببريد الجزائر على المعلومات والوثائق التي وضعوها بين يدي من أجل إتمام هذا العمل.

وفي الأخير أتوجه بشكر خاص الي زميلي في الدراسة الجامعية: الحساوي عمر نظير ما قدمه لي طلية مشواري الجامعي بطوريه الليسانس والماستر وأرجوا من الله أن يوفقه في حياته العلمية والعملية .

فانزلناك الكتاب
الذی فیہ البیِّنات

الإهداء.....	
الشكر.....	
قائمة المحتويات.....	
قائمة الأشكال البيانية.....	I
قائمة الملاحق.....	III
مقدمة عامة.....	أ

الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:.....	05
المبحث الأول: عموميات حول الرقابة الداخلية والخدمة العمومية.....	06
المطلب الأول: مدخل عام حول الرقابة الداخلية والخدمة العمومية.....	06
المطلب الثاني: ماهية الخدمة العمومية.....	10
المطلب الثالث: المرفق العام والمبادئ الذي تضبطه.....	11
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	12
خلاصة.....	14

الفصل الثاني: دراسة حالة بريد الجزائر بإدرار

تمهيد.....	16
المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائرى بإدرار.....	17
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....	17
المطلب الثاني: مهام وخدمات بريد مؤسسات بريد الجزائرى.....	18
المطلب الثالث: ضرورة الإهتمام بجودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر.....	26
المبحث الثاني: أثر الرقابة الداخلية على جودة خدمات بريد الجزائر.....	28
المطلب الأول: مبررات الاهتمام بجودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر.....	28
المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر.....	28
المطلب الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لتحسين جودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر.....	30
خلاصة.....	34

35.	خاتمة عامة
38	المصادر والمراجع
	الملاحق
	المُلخص

قُلْ لِمَا شَاءَ اللَّهُ
الْإِسْلَامُ
الْحَقُّ

الأشكال البيانية:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بإدرار	19

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	خدمات الحساب البريدي الجاري.
02	خدمة الحوالات.
03 و 04	خدمة - سهل خلاص- لتعبئة اشتراك الأنترنت وفاتورة الهاتف الثابت.
05	خدمة - رصيدي- للتعرف على رصيد وكشف العمليات للحساب الجاري عن طريق رسالة نصية عبر شبكة المتعامل موبيليس.
06	خدمة - راسيمو- لتعبئة حسابكم للمتعامل موبيليس عبر الاقتطاع من حسابكم الجاري مباشرة.
07	خدمة المنتوجات ذات القية المضافة وتمثلة في تحصيل مجموعة من فواتير لصالح متعاملين اقتصاديين.
08	خدمة البطاقات الالكترونية النقدية والمزايا التي تقدمها.
09	خدمة البريد السريع EMS.
10	خدمة البريد الهجين.
11	خدمة البرقية الالكترونية "برقيتك".
12	خدمة متابعة أثار البعثية أو الطردود "IPS"
13	خدمة البريد الدعائي (الاشهاري)
14 و 15	مكتب البريد المنتشرة عبر كامل تراب الولاية

العقلية

مقدمة عامة:

(1) توطئة:

ان التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات الإقتصادية والإدارات العمومية في مجال تقديم خدمات نوعية لزيائنها ونظرا لإختلاف ثقافات ومستويات طالبي الخدمة كان لزاما على كل مؤسسة السعي الى تطوير خدماتها بما يتماشى وتطلعات زيائنها وعليه لقد شهدت الخدمات بمؤسسة بريد الجزائر تحولا كبيرا في الآونة الأخيرة ونظرا لما تكتسبه مؤسسة بريد الجزائر من أهمية بالغة كونها تقدم خدمات عمومية جوارية تعتبر الأكثر كثافة وارتيادا من طرف كافة أطراف المجتمع وعليه يعتبر تطوير وتحديث الخدمات أحد عوامل التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلد عامة .

ولهذا الغرض قامت المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر لغرض ضمان أرقى الخدمات بإنتهاج سياسة إصلاح شاملة للقطاع بهدف ترقية وتطوير القطاع والسماح بتحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور العريض ،وامام التطورات السريعة التي عرفها قطاع البريد وبالنظر الى توسع حجم الشبكة البريدية وتعدد أنشطتها الإدارية المختلفة وتضخم البيانات التي تتعامل معها وازدياد اهتمام الزبائن على اختلاف مستوياتهم في الحصول على أرقى الخدمات وفي الوقت المناسب ،برزت الحاجة الماسة الى وضع نظام للرقابة الداخلية ليقف على متابعة وتنفيذ الخطط التي تم وضعها من قبل الجهات المركزية، ولكون مؤسسة بريد الجزائر بصفتها المتعامل الوحيد المحتكر لمجمل الخدمات التي تقدمها والمنتشر عبر ربوع الوطن تعرف مكاتبها بعض الإكتظاظ وطول الإنتظارنتيجة مشاكل وإختلالات مستمرة كإنقطاع الشبكة مرة وتعطل الموزعات الآلية للنقود مرات عدة دون إغفال عدم توفر السيولة أو عدم وصول البريد أو تأخره مما يسبق الإنزعاج والقلق ليس للزبائن فحسبولكن للقائمين على تقديم الخدمة أيضا سواء مسؤولين أو موظفين عاديين وهذا ما يؤثر على أدائهم ويصعب عليهم العمل بكفاءة وتلبية الطلبات بمزاج جيد من هنا جاءت فكرة الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية وإعطائه أهمية كبيرة من أجل الدفع بالخدمة العمومية الى الأمام ومما سبق تبرز إشكالية هذا البحث والتي أصيغها كالاتي:

(2) الإشكالية:

- مامدى إنعكاس نظام الرقابة الداخلية على جودة أنظمة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر؟
وتندرج تحت هاته الإشكالية عدة أسئلة فرعية سنحاول الإجابة عليها في طيات هذا العمل من قبيل:
- مامفهوم نظام الرقابة الداخلية؟ وماهي أهدافها ؟ وأين تكمن مقوماتها؟
 - ماهية الخدمة العمومية ؟ وماهي خصائصها ؟ وماهي أنواعها؟
 - ماهي درجة استخدام نظام الرقابة الداخلية بمؤسسة بريد الجزائر؟
 - هل هناك علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين جود الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر؟
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتسؤلات الفرعية المطروحة تم وضع الفرضية التالية:

(3) الفرضية:

هناك علاقة ذات صلة وثيقة بين آليات تطبيق نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمات العمومية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر .

(4) أهمية الدراسة:

ويعد استخدام نظام الرقابة الداخلية من الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات في الوقت الراهن لما له من أثر بالغ على صمود المؤسسة في وجه المتغيرات الراهنة ،كما يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسة بريد الجزائر كونها تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المجتمع وكذا للدور الذي تلعبه مؤسسة البريد في الإقتصاد الوطني كمرفق عمومي يقدم خدمات أساسية لكافة أفراد المجتمع . كما تساهم هاته الدراسة في تسليط الضوء على مسألة نجاح نظام الرقابة الداخلية واستخدامها كأداة لتحسين الخدمات العمومية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر .

(5) أهداف الدراسة:

- كما نسعى من خلال هاته الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في :
- الوقوف على واقع استخدام نظام الرقابة الداخلية بمؤسسة بريد الجزائر .
 - معرفة مختلف نماذج الرقابة الداخلية التي تستخدمها مؤسسة بريد الجزائر .
 - التعرف على تقييم مدى نجاح استخدام نظام الرقابة الداخلية كأداة في تحسين جودة الخدمات التي تضطلع بها مؤسسة بريد الجزائر .
 - إقتراح التوصيات اللازمة بناء على ما نتوصل اليه من خلال الدراسة والمتعلقة بسبل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر من خلال استخدام نظام الرقابة الداخلية .

(6) دوافع إختيار الموضوع:

ولقد كانت لي مبرارات عدة لإختيار هذا الموضوع دون غيره منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي فالسبب الذاتي يكمن في كوني في الأصل موظف في مديرية الوحدة البريدية بأدرار مما يجعل تدفق المعلومات يتم بسلاسة بيني وبين باقي الزملاء إذ لا تكون هناك حواجز بيننا إضافة الى المعلومات التي أكتسبتها من خلال خبرتي التي تفوق العشرين سنة من الخدمة تجعلني مرجعا في حد ذاته أما الاسباب الموضوعية فنجملها فيما يلي:

- الأهمية البالغة التي تكتسبها هاته المؤسسة وضرورة الخدمات التي تقدمها .
- محاولة مني في إعطاء المؤسسة حلول ناجعة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها .
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع متخصصة في هذا المجال وذلك لقلتها في جامعة ادرار .
- إضافة إلى كونه يتماشى أو يصب في مجال تخصصيالتدقيق ومراقبة التسيير .

(7) حدود الدراسة:

ولقد حددت للدراسة حدودا مكانية وأخرى زمانية فالدراسة من حيث الحدود المكانية هي محددة بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار ممثلة في مديرية الوحدة البريدية لولاية أدرار وجميع المؤسسات البريدية التابعة لإقليم الولاية أما الحدود الزمانية فهي تمتد من فيفري 2019 الى غاية ماي من نفس السنة.

(8) المنهج المتبع:

وللوقوف على إجابات للتسؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضية المذكورة سلفا انتهجت المنهج الوصفي كونه يتماشى وطبيعة هكذا دراسات ففي الجزء النظري سيتم الرجوع لمصادر المعلومات من كتب ومجلات علمية بالإضافة الى الملتقيات ومواقع الأنترنت دون إغفال رسائل الدكتوراة والمجاستير، اما في الجانب التطبيقي سنعتمد على الوثائق الداخلية لمؤسسة بريد الجزائر بالإضافة الى المقابلات التي سأجرها مع زملائي الإطارات بالمؤسسة.

(9) صعوبات الدراسة:

هذا وقد أعتزنتي مجموعة من الصعوبات والمعوقات طويلة فترة اعداد هاته الدراسة لعل أهمها هو أنه تزامن فترة الدراسة مع قرارمديرية الوحدة البريدية الرحيل من المقر القديم بالمدينة الجديدة سيدي محمد بلكبير الى الحي الإداري بتليلان مما تسبب في استغراق فترة ليست بالقصيرة في ترتيب المكاتب تنظيم الأرشيف ومنه إتاحة المعلومة كان من الصعوبة لما كان الحصول عليها من المعنيين الا أنني رغم ذلك تمكنت من افتكاك كم هائل من الوثائق ومعلومات لإثراء هاته الدراسة للوصول الى أهداف مرضية، كما تلقيت صعوبة أيضا في تجميع المعلومات الخاصة بالجانب النظري وهذا بسبب الحراك الشعبي الذي تعيشه البلاد ودخول القطاع الجامعي في عطلة طويلة الأمد وبعد العطلة تم إغلاق أبواب الجامعة للسبب ذاته الذي هو الحراك الشعبي هاته المعوقات منعتني من الدخول الى مكتبة الجامعة وكذلك حالت دون التواصل مع الأستاذ المشرف إلا عن طريق البريد الإلكتروني الذي سهل المهمة نوعا ما.

(10) تقسيم العمل:

ولإخراج هذا العمل في حلة مميزة أرتأيت وحسب ما تقتضيه الطريقة الجديدة في اعداد البحوث العلمية والمعروفة اختصارا بإمرادالى تقسيمه الى فصلين إثنين بحيث أتطرق في الفصل الأول الى الأدب النظري والدراسات السابقة للموضوع وعليه سأجزأ هذا الفصل الى مبحثين الأول سأفرده الى عموميات حول الرقابة الداخلية والخدمة العمومية والمرفق العام من ثلاث مطالب أما المبحث الثاني فسأخصصه للدراسات السابقة، وفي الفصل الثاني سأخصصه لدراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وذلك من خلال مبحثين سأقدم المؤسسة في المبحث الأول وفي المبحث الثاني أقوم بإسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل البحث وختاما وضعت خاتمة للبحث مجيبة عن تلك الفرضيات المطروحة سلفا.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

في طيات هذا الفصل سنتطرق بالتفصيل الى كل الجوانب المتعلقة بأدبيات الدراسة وذلك من خلال التعرض الى مفهوم الرقابة الداخلية وأهم مقوماتها وأهدافها كما سأعرج على الخدمة العمومية من خلال ما هيئتها وخصائصها وأنوعها وذلك من خلال جملة من التعاريف والإستنتاجات المتعلقة بهاتين المصطلحين الذين هما متغيري ادراسة فالرقابة الداخلية تعتبر متغير مستقل في الدراسة بينما المتغير الخدمة العمومية فهو تابع، كما سأعرج في هذا الفصل على إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

المبحث الأول: عمومات حول نظام الرقابة الداخلية والخدمة العمومية

المطلب الأول : الرقابة الداخلية : مفهومها . أهدافها .

أولاً/ مفهوم نظام الرقابة الداخلية: حتى يتسنى لنا تعريف نظام الرقابة الداخلية لابد لنا التعرّيج أولاً على ماهية النظام فالنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتجانسة والمتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين وعليه فنظام الرقابة الداخلية تعددت تعاريفه فمن حيث المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين: "نظام الرقابة الداخلية هو سيرورة مطبقة من قبل المسؤولين والموظفين في أية مؤسسة وفي مستوى تمكن من ضمان:

- سلامة ونزاهة وكمال المعلومات؛

- احترام السياسات والمخططات والإجراءات والقوانين والتنظيمات؛

- حماية موجودات المؤسسة؛

- الإستعمال الإقتصادي والفعال للموارد؛

- تنفيذ الأهداف والأعراض الممنوحة لكل نشاط أو برنامج"¹.

أما من وجهة نظر منظمة الخبراء والمحاسبين المعتمدين الفرنسيين يعتبر نظام الرقابة الداخلية "مجموع الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول وجودة المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء و يبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات أنشطة المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة"².

ومن حيث المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة فتعرف "نظام الرقابة الداخلية هو عملية متكاملة تنجز عن طريق إدارة المؤسسة وأفرادها ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من الإطمئنان الا أنه خلال سعي المؤسسة لبلوغ الغايات المنوطة بها يتم تحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ عمليات منظمة وأخلاقية وتتسم بالإقتصاد والكفاءة؛

- الوفاء بمتطلبات المساءلة؛

- الإلتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛

- حماية ممتلكات المؤسسة من الضياع وسوء الاستخدام والتلف"³.

ومن حيث المعيار الدولي رقم 400 الخاص بالرقابة الداخلية "يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة في المؤسسة ،للمساعدة على تحقيق أغراض الإدارة في التأكد الى الحد العملي المناسب من أداء الأعمال بكفاءة عالية، بما في ذلك تنفيذ السياسات الإدارية ،حماية الأصول،

¹-I.COLLINS & G.VALIN, L'Audit et la Contrôle Interne, édition DALLOZ, Paris, 1994, P : 36

²-C.Liomnel & V.Gerqrd, Audit et contrôle interne. Aspects Financiers, Operation et strategie.04, édition DALLOZ Paris .1992.P35.

³-سظام عبد العزيز المقرن، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي ، ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002 ص01

منع الغش والخطأ واكتشافه ،دقة أكنمال السجلات والدفاتر المحاسبية ، واعداد معلومات مالية يمكن الإعتماد عليها ف الوقت المناسب¹.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إجمالاً أن نظام الرقابة الداخلية هة سيرورة من الإجراءات والسياسات والضوابط الموضوعية في مؤسسة معينة من أجل تحقيق ضمانات معقولة فما يخص تحقيق الأهداف كحماية الأصول ،دقة وإكتمال البيانات المحاسبية ،تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة وكذا تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية والقوانين والأخلاق بهدف تنظيم وترتيب الهيكل التنطيمي والعمليات والإجراءات الإدارية والمالية بين الأقسام الأخرى لتحقيق الرقابة الكافية وتحقيق أكبر من الإنتاجية مع العمل على التخطيط الكافي للعمليات.

ثانيا/ أهداف نظام الرقابة الداخلية:يهدف نظام الرقابة الداخلية الى ما يلي :

1- "حماية أصول وممتلكات وموجودات المؤسسة من الضياع والسرقة وسوء الإستعمال وذلك من خلال فحص وجرد الموجودات والممتلكات ومدى مطابقتها بالوثائق المحاسبية وليس الماديات فحسب بل يتعدى ذلك الى العناصر التالية:

- العنصر البشري من خلال التأمين الإجتماعي والمحافظة على أمن العمال؛

- صورة المؤسسة إتجاه محيطها الخارجي وحمايتها من كل ما من شأنه أن يتسبب في أنهبها؛

- العمل التكنولوجي الذي لا أن يبقى مسائرا للتطور المعاصر للتكنولوجيا؛

- يجب المحافظة على المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة².

2- صحة ودقة المعلومات والبيانات المحاسبية حيث يضمن نظام الرقابة الداخلية توفر المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية لمتخذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال :

- صدقية المعلومة وحققتها؛

- وضوح المعلومة مما يؤدي الى سهولة استيغابها؛

- ملائمة المعلومة مع نشاط المؤسسة؛

- توفر المعلومة في الوقت المناسب.

3- استخدام الموارد بالطريقة المثلى وبالفعالية المطلوبة بحيث تتعتبر كل وحدة في المؤسسة مسؤولة عن

وضع الأطر المناسبة لقياس مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة أي يجب على نظام الرقابة

الداخلية أن يأخذ بعين الإعتبار نمو وأزدهار المؤسسة آخذ بعين الإعتبارخفض التكاليف الى حدها الأدنى.

4-الإلتزام بالسياسات و الخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة التي تغطي جوانب الأنشطة المختلفة وتساعد

على تحقيق أهداف المؤسسة وتكمن هاته السياسات في شكل قرارات وتعليمات ولوائح فمصلحة التدقيق

مسئولة عن فحص وتقييم مدى الإلتزام بالخطط والإجراءات المعدة سلفا.

¹- فتحي رزق السوافيري وآخرون، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأسكندرية، 2002 ، ص: 12.
²-ربيعة صلاح، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق ،مذكرة ماجستير في العلوم المالية،فرع نقود ومالية،جامعة الجزائر ، 2002-2003 ص67.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

5- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة من جراء وضع البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى انجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية حيث أن مجلس الإدارة مخول بوضع الأهداف والمدققين الداخليين مهمتهم قياس مدى تحقيق هاته الأهداف.

ثالثا/ مقومات نظام الرقابة الداخلية

ككل نظام متكامل لابد له من مقومات فنظام الرقابة الداخلية يبنى على مجموعة من المقومات والأسس التي يرتكز ويقوم عليها والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه وهاته المقومات تنقسم إجمالا الى مقومات محاسبية ومقومات إدارية.

1- المقومات المحاسبية: تتمثل هاته المقومات فيما يلي:

- **الدليل المحاسبي:** بحيث يشمل نوع النظام المحاسبي المستخدم وتبويب الحسابات بما يتلائم مع طبيعة المؤسسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فالدليل المحاسبي منوط به جمع البيانات وتشغيلها وتحويلها الى معلومات تكون مفيدة لعملية اتخاذ القرارات¹.

- **المجموعة المستندية:** وتشمل جميع المستندات الخارجية والداخلية المستعملة كأدلة إثبات لكل الأحداث المالية أو التجارية وتعتبر مصدر أساسي للتقيد وتكون تشتمل على المصدر الأول لإثبات البيانات في الدفاتر وكذلك الدليل الموضوعي القابل للتدقيق والمراجعة وعند تصميم هاته المجموعة المستندية لابد من الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الأسس منها :

- تخفيض المستندات الى حدها الأدنى وهذا ترشيدا لتكلفة العمل الإداري وتسهيل استخلاص القيود المحاسبية وسهولة عملية الرقابة

- الإقتصاد في تصميم المستند بمراعاة تحقيق وظيفة المستند بأقل تكلفة ممكنة

- مراعاة وضوح المستند واستبعاد البيانات الغير ضرورية مما يساهم في تقليل الأخطاء وسهولة تداول المستند وكفاءة حفظه

3- **المجموعة الدفترية:** وهي مجموعة السجلات التي تقيد بها جميع الأنشطة اليومية أو الدورية وتختلف بحسب حجم المؤسسة وطبيعتها وخصائص أنشطتها وعند تصميم هاته الدفاتر لابد من الأخذ بعين الإعتبار:

- الطريقة المحاسبية الأكثر ملاءمة للمؤسسة

- أن تكون هاته الدفاتر مرنة وسهلة الإعداد

- أن تكون محتوياتها واضحة لتساعد في استمرار استخدامها لفترة زمنية مناسبة وتتيح إجراءات المقارنة

- دقة كل حساب مما يساعد في التحليل السليم للعمليات المالية وإجراء التوجيه المحاسبي المناسب

- استخدام حسابات المراقبة

وتشمل هاته الدفاتر اليومية وما يرتبط بها من دفاتر أخرى التي تتسم بالوضوح والدقة والسرعة والإستمرارية

¹ - فتحي رزق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

4- **الموازنات التقديرية:** يعتبر تخطيط الموازنات التقديرية إحدى مقومات نظام الرقابة الداخلية لأن الموازنات التقديرية تسمح بإجراء مقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية والوقوف على مسببات الإنحرافات لتثمين الملائم منها ومعالجة الغير ملائم منها وتحديد المسؤولين عنها مما يتيح لمتخذ القرار وضوح الرؤية حول المؤسسة.

5- **الجرد الفعلي للأصول:** يسمح الجرد الفعلي للأصول بالوقوف على الموجودات الفعلية من مخزون سلعي وأوراق مالية وتجارية وكذلك جميع التثبيثات المادية ومقارنتها بما هو مثبت في الوثائق المحاسبية وهي وجه من أوجه الرقابة.

6- **الأنظمة والمعدات الإلكترونية:** يعد هذا العنصر ضمن العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال ويضم جميع معدات الإعلام الآلي والبرمجيات المرتبطة بتسجيل مختلف البيانات المحاسبية ومعالجتها ليا وبلا شك فإن التوسع في استخدام هاته الأدوات من شأنه أن يدعم الدور الرقابي ويحد من حدوث الأخطاء.

2- **المقومات الإدارية:** وتشمل مايلي:

1- **كفاءة الهيكل التنظيمي:** ويقصد به تحديد المسؤوليات والسلطات لكافة الإدارات والأشخاص بدقة ووضوح ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب طبيعة المؤسسة وحجمها ومدى انتشارها الجغرافي وعدد قطاعاتها وفروعها والأهداف المسطرة بحيث يكون لزاما وضع لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيسا يتابع أداءه باستمرار ويتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يكون بالإمكان تغييره حسب الظروف والمقتضيات كما يجب ان يعمل الهيكل التنظيمي الكفاء على إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب مع قدراته وتطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة وهذا لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة فمثلا لا يمكن أن يكون أمين الخزينة مثلا هو المسئول في نفس الوقت على التسجيل في دفاتر الخزينة ¹ 2- **كفاءة العاملين:** وحتى يتمكن الهيكل التنظيمي من أداء وظيفته لا بد من توفر مجموعة من الموظفين ورؤوساء مصالح والمدراء على قدر عالي من الكفاءة الفنية مما يمكنهم من الوفاء بمسؤولياتهم بحرص وعناية وأمانة وعندما يتكامل الهيكل التنظيمي مع كفاءة العاملين فإنه يؤدي لا محالة إلى حماية الأصول وسلامة البيانات المالية من الأخطاء ²

3- **سلامة معايير الأداء:** وتتمثل في الإجراءات الموضوعية التي بمقتضاها المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الإنحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الإنحرافات ³ كما تمدنا هاته المعايير بالوسائل التي تضمن دقة إتخاذ القرارات

4- **اعتماد إجراءات وسياسات لحماية الأصول:** ويقصد به توفير الحماية الكاملة للأصول وذلك من خلال منع اختلاسها أو اتلافها أو ضياعها أو استغلالها على غير وجه حق وتتمثل اساليب حماية الأصول في

¹- عبد الفتاح محمد الصحن وأخرون أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، مصر ص 14-15

²- امين احمد لطفي، فلسفة المراجعة، الدار الجامعية، مصر، طبعة 1، 2009، ص 20.

³- فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تخصيص اماكن مقفلة للمخازن واستخدام الخزائن الرقمية والتأمين على المخاطر والتأمين ضد السرقة والإختلاس والكوارث¹.

5-وجود مصلحة للتدقيق الداخلي: من المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية وجود مصلحة ادارية داخل المؤسسة تؤكل لها مهمة التأكد من تطبيق كافة الإجراءات والسياسات واللوائح الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة كما تعمل هاته المصلحة على التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي وكذلك الوقوف على أي تلاعب أو مخالفات².

المطلب الثاني: الخدمة العمومية ماهيتها،مبادئها وأنواعها

أولاً/ماهية الخدمة العمومية: لقد تعددت التعاريف والمفاهيم لمصطلح الخدمة العمومية نذكر منها مايلي:
- حسب القانون الإداري الفرنسي"الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليدا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كإستجابة لحاجة عامة ، ويتطلب توفرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"³.

- أما خبراء الإدارة العمومية فيعتبرون الخدمة العمومية هي "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته ، والتي يجب أن توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب ،والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"⁴.

- أما المشرع الجزائري فوضع عدة مفاهيم للخدمة العمومية فالمعنى المؤسسي هو الذي يشير الى العمل الذي تقوم به الإدارة اما المعنى القانوني فينطوي على تطبيق القانون العام والمعنى الإجتماعي فيشير الى مفهوم التضامن والتماسك الإجتماعي في حين المعنى الإقتصادي فينطوي على إنتاج السلع العامة ومن خلال ما سبق يمكن إجمالاً أن نعرف الخدمة العمومية بأنها كل نشاط تقوم به وتشرف عليه الهيئات العمومية للدولة بهدف تحقيق منفعة عامة آخذة بعين الإعتبار المساواة والإستمرارية في أدائها كما يعتمد أداء الخدمة العمومية مجموعة من الخصائص نذكر منها:

1-عدم الملموسية بمعنى خاصية المعنوية إذتعتبر الخدمة العمومية شيء معنوي وتختلف على السلعة

المادية بهاته الخاصيةفالخدمة العمومية لا يمكن لمسها أو تذوقها أو رؤيتها عند الحصول عليها⁵.

2-التربط ويقصد به تلازم الخدمة مع الشخص المنوط به تقديم الخدمة وكذلك حضور طالب الخدمة الى المرفق العام للحصول عليها⁶.

¹-عبد الفتاح الصحن وأخرون،مرجع سبق ذكره ،ص15.

²-خالد بن علي،الرقابة الداخلية كأداة لدعم استقرار النظام المصرفي،دراسة حالة بدر بنك الأغواط، مذكرة ماجستير،تخصص مالية،جامعة الأغواط 2005-2006، ص27.

³- المرسي سيد حجازي،اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)،الدار الجامعية،الأسكندرية،2004، ص29.

⁴-العربي بوعمامة وصلاحية رقاد،الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية،رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ، الجزائر، العدد09، ديسمبر 2014، ص 40.

⁵- صلاحية رقاد،تقييم جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال،ج باتنة،2007-2008،صص4-5.

⁶-محمد صالح المؤذن،مبادئ التسويق،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008، ص223.

3- التباين وتعني هاته الخاصية أن الخدمة تتميز بعدم التجانس وعدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات فمورد الخدمة يصعب عليه ان يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها كما يصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمة المقدمة¹.

4- عدم القابلية للتخزين فالخدمة العمومة ذات طبيعة فنائية فلا يمكن الاحتفاظ بها لفترة من الزمن؛

5- عدم إنتقال الملكية بمعنى عدم امتلاك متلقي الخدمة بل له حق الانتفاع لفترة معينة فقط؛

ثانيا: مبادئ الخدمة العمومية:يرتكز أداء أية خدمة عمومية على ثلاث مبادئ أساسية وهي؛

1 - مبدأ المساواة:بمعنى أن كل المصالح الخدمية ملزمة بالالتزام مبدأ المساواة دون تمييز وهذا المبدأ هو امتداد لمبدأ المساواة التابع لإعلان حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة الداعي الى أن يشتغل المرفق العام في نفس الظروف والشروط تجاه كافة المستعملين دون تمييز؛

2 - مبدأ الإستمرارية: وهو ضرورة تقديم الخدمة العمومية دون انقطاع وبطريقة مستمرة ومنتظمة الا في حالة العطل لأن الزبون يضبط امور حياته على اساس استمرارية تقديم الخدمة؛

3 - مبدأ الملائمة ويعني أن المرفق العام ملزم على تكيف خدماته وفق متطلبات الزبائن فتكون الخدمة العمومية متلائمة ومنسجمة مع رغبات الجمهور وتطلعاته.

ثالثا/ أنواع أنظمة الخدمة العمومية:تنقسم أنظمة الخدمة العمومية الى نوعين هما:

1 -نظام الخدمة العمومية المفتوح:وفق هذا النظام تلتزم الإدارة العمومية بإعداد الوظائف اللازمة ومن تم تحديد شروط وطرق اختيار الموظفين للقيام بها بحيث لا يقع على عاتقها تدريب الموظفين إذ تعتبر هذه المهمة مسؤولية الموظف نفسه كما لا تلتزم الإدارة بترقيته الى وظيفة عليا كما ان الوظيفة العمومية وفق هذا النظام تتميز بعدم الاستقرار أو الدوام والبساطة والمرونة؛

2 -نظام الخدمة العمومية المغلق:يتميز هذا النظام بالديمومة والاستمرارية حيث يتم اعداد الموظف قبل التحاقه بالوظيفة كما تضمن الادارة التدريب أثناء الخدمة لزيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وفق قانون الموظفين المعتمد في الادارة.

المطلب الثالث: المرفق العام والمبادئ التي تضبطه

يستعمل مصطلح المرفق العام على كل مؤسسة عمومية منوط بها التكفل بتقديم خدمة عمومية للجمهور بشكل منتظم وتحت اشراف حكومي بغرض تحقيق نفع عام مع احترام مبدأ المساواة والانتظام والتكيف والاطرادوتتقسم المرافق العامة بحسب عدة تقسيمات أهمها:

1 -من حيث طبيعة النشاط :لدينا المرافق العمومية الادارية والاقتصادية والاجتماعية.

2 -من حيث الامتداد الجغرافي :نجد المرافق الوطنية والاقليمية(الجهوية) والمحلية.

3 -من حيث مدى الالتزام بإنشائها :هناك مرافق اختيارية ومرافق إجبارية.

¹-عائشة وله، أهمية جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، ج الجزائر، 2011-2012، ص 49.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وأثناء تأدية المرافق العامة لوظائفها لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ التي تضبط سيرها منها:

- مبدأ المساواة للجميع امام المرفق من حيث الحقوق والواجبات :بمعنى أن جميع الأفراد متساوون أمام سير المرفق العام وفي هذه الحالة يشترط علي من يستثمر في المرفق العام أن يقدم خدماته على قدر المساواة لجميع المنتفعين دون محاباة أو تمييز إلا أن هذا المبدأ لا يمنع من إجراء تمييز بين المنتفعين من نفس المرفق وذلك بتصنيفهم الى فئات فمثلا تسعيرة الكهرباء تخضع الى تعريفات تفضلية حسب كمية حجم الإستهلاك ، كما أن جميع الأفراد متساوون أمام التزامات الخدمة العمومية كدفع الرسوم والأعباء المالية والضريبية.

- مبدأ استمرارية المرفق العام دون انقطاع :هذا المبدأ مكرس بصفة مباشرة أو غير مباشرة بواسطة عدد من الأحكام التشريعية أو التنظيمية انطلق منها الاجتهاد ليعتبر ان المرافق العامة يجب أن تعمل بطريقة منتظمة ومستمرة.

- مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتبديل: حتى تتناسب و الظروف المستجدة للأفراد متلقي الخدمة بحيث تتيح للإدارة العمل على تطوير هذه المرافق لتتمكن من العمل بأسلوب أفضل بعيدا عن الجمود الذي يؤثر على مسنوى ونتيجة أداء الخدمات العامة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتاول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وهي:

1 -دراسة سعيد يوسف حسن كلاب:

جاءت الدراسة بعنوان :واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي ،دراسات ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة 2003،هدفت الدراسة الى تحليل وتشخيص واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ،ومدى استكمال مقوماتها الادارية والمالية الاساسية ، ومستوى تطبيق ما توفر من هذه المقومات ، مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية كما استهدفت بيان اهمية تطبيق الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام ،وحسن استغلاله وتحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية بهاته الوزارات ،وقد توصلت الدراسة الى وجود ضعف في توفر ومستوى تطبيق المقومات الاساسية للرقابة الداخلية بالوزارات المذكورة وهو ما انعكس على ضعف نظم الرقابة الداخلية عن تحقيق الاهداف المنوطة بها ، ونفشي الظواهر السلبية ، واثبتت الدراسة أيضا وجود علاقة معنوية عكسية بين مستوى توفر وتطبيق مقومات الرقابة الداخلية وبين وجود ونفشي الظواهر السلبية من تسبب مالي واداري وسوء الادارة وضعف الاداء وغيرها.

2 -دراسة بوعبد صالح:

جاءت الدراسة بعنوان :معوقات استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر ،ولقد أقيمت بالملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة نوفمبر 2005 حيث عرض الباحث في هذه الدراسة الى الاصلاحات التي عرفها قطاع البريد في الجزائر والصعوبات التي تواجه مؤسسة بريد الجزائر في عمليات استخدام وسائل المعلومات الحديثة سواء

لادخال خدمات جديدة او تحسين نوعية الخدمات الموجودة او لتسهيل وتحسين عملية الرقابة ومراجعة الحسابات ،حيث توصل الباحث الى ان عملية تعميم ربط المكاتب البريدية بشبكة الاعلام الالي لا تكون مجدية مالم تكن هذه الشبكة قادرة على استيعاب الطلب المتزايد عل خدمات البريد خاصة أوقات الذروة مما يؤدي الى أعطال تمتد الى ساعات كما توصل الى ضرورة وضع برنامج تكوين مكثف لاعوان الشبابيك في مجال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات حتى يتسنى لهم استخدامها في تقديم الخدمات ، كما ينبغي تكوين بقية العاملين الكلفين بالمراجعة والتفتيش وبقية العمال الاداريين حتى يمكنوا من استخدام هاته التقنيات في مجال عملهم

3-دراسة صبيعات ابراهيم :

جاءت الدراسة بعنوان :نظام الرقابة الداخلية بالقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر ، دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بولاية الجزائر ، مذكرة ماجستير في العموم التجارية والمالية ،تخصص محاسبة مراجعة وتدقيق ،المدرسة العليا للتجارة 2014/2013، هدفت الدراسة الى التعرف على نظام الرقابة الداخلية وتحديد درجة مكوناته (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر ، الانشطة الرقابية ، المعلومات والاتصال)داخل مؤسسات الصحة التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بالجزائر العاصمة ، حيث تناولت الدراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالولاية ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان هذه المصالح لا تتوفر على المكونات الاربعة المدروسة بنفس المستوى حتى داخل نفس المؤسسة ،غير ان المراكز الاستشفائية الجامعية تمتلك درجات أعلى من حيث درجة تواجد هذه المكونات مقارنة بمؤسسات العينة كما تمت ملاحظة ان المكونات الاربعة المدروسة لها علاقة ارتباط موجب وقوي فيما بينها ما عدا مع مكونات المعلومات والاتصال.

*بالنظر الى الدراسات السابقة يمكن للدراسة الحالية خلافا لسابقتها ان تسهم من خلال البحث في كيفية مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق لقد تمكنا من الإحاطة بالجوانب النظرية من تعريفات ، وإِصطلاحات، ومقارنات وإِستنتاجات لمفاهيم الرقابة الداخلية، الخدمة العمومية والمرافق العامة من خلال مجموعة من الآراء المختلفة حسب عدد من المنظرين كما تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة للموضوع وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي سبقتها.

الفصل الثاني

نظام الرقابة الداخلية وتدعيته على خدمات مؤسسة البريد الجزائري

تمهيد:

سنحاول في الفصل الثاني من هاته الدراسة الى دراسة حالة بريد الجزائر وذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها والمهام الموكلة اليها والخدمات المنوطة بها كما سنقوم بإسقاط الجانب النظري للدراسة على حالة المؤسسة ومناقشة الفرضيت التي تم صياغتها مسبقا كما نعرض على نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر بإدار

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة حيث عرف القطاع إصلاحات عديدة فكان القطاع يسير وفق أحكام الأمر رقم : 75-89 المؤرخ في 03 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات, الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة عمومية تحت اشراف وزارة البريد والمواصلات, حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المحاسبة العمومية حيث تتمتع بميزانية قطاعية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لا سيما في ميدان الاتصال كان لزاما على قطاع البريد والمواصلات ان يساير هذه التحولات على اثر هذا جاءت إعادة الهيكلة بين البريد والمواصلات وهذا بإنشاء مؤسستي . اتصالات الجزائر SPA، ومؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC. وهذه العملية كانت نتيجة إصدار قانون رقم 03/2000 المؤرخ 05 أوت 2000¹ الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- * فصل البريد عن المواصلات السلكية واللاسلكية.
- * إعادة محور توجهات الدولة حول السياسة القطاعية.
- * انشاء هيئة ضبط البريد والمواصلات للسهر على احترام قواعد السوق.
- * فتح السوق القطاعي تدريجيا للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع.
- * رفع مستويات البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية وتطويره بالاطر القانوني والتشريعي الملائم لاكتسابه حقبة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق.
- * اعداد اطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع.
- * رفع مردودية قطاع البريد
- * تتبع واستغلال المستجدات التكنولوجية التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل.
- * تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بموصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .
- * تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد من طرف المتعاملين.
- * تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد.
- * تطوير الخدمات البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع باقة الخدمات المالية.

¹ - الجريدة الرسمية رقم : 48 صادرة بتاريخ 8 جمادى الأولى 1421هـ الموافق ل 6 أوت 2000م.

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

ولتحقيق هذه الاهداف وضعت سلطة الضبط أدار منوطة ببريد الجزائر تتمثل في:

° اصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى الأخرى.

° النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية والخدمات المالية.

° كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.

° مسك دفاتر التوفير والاحتياط فيما يخص الدفع والسحب لفائدة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

° جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.

° تسديد المعاشات الوطنية والأجنبية لفائدة ذوي الحقوق.

° التحويل الدولي للأموال حسب نظام وستر نيونين.

° اصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.

° تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة التضامن الوطني والأسرة.

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون 2000/03 السالف الذكر صدرت مراسيم تنفيذية لتحديد مجالات النشاط

وتنظيمها.

فجاء المرسوم التنفيذي رقم 01-418 المؤرخ في 20/12/2001 والذي يهدف إلى تحديد نظام الاستغلال

المطبق على كل خدمة من خدمات البريد فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، وحوالات

البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التلخيص للخدمات البريدية إلى نظام

التخصيص. وجاء المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002² والمتضمن إنشاء مؤسسة

بريد الجزائر التي تقع مديريتها العامة في باب الزوار منطقة النشاطات والأعمال بمحاذاة المطار الدولي

"هواري بومدين".

أما على المستوى المحلي تعتبر الوحدة البريدية لولاية أدرار هي التي تشرف على القطاع بالولاية فلقد أنشئت

بموضوع القرار السالف الذكر .

المطلب الثاني: مهام وخدمات مؤسسة بريد الجزائر بأدرار

أولا : المهام:

تعد مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات الفاعلة في البلاد فمنذ انقسام قطاع البريد و المواصلات

وإحداث مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC، ومواكبة للتطور

الالكتروني الذي يشهده العالم شهدت كذلك مؤسسة بريد الجزائر تغيرات عديدة تماشيا مع هذه التحولات دون

تخليها عن الخدمة العمومية التي هي قوتها الجلية في التواصل مع المواطنين والخدمة الجوارية المقدمة لهم.

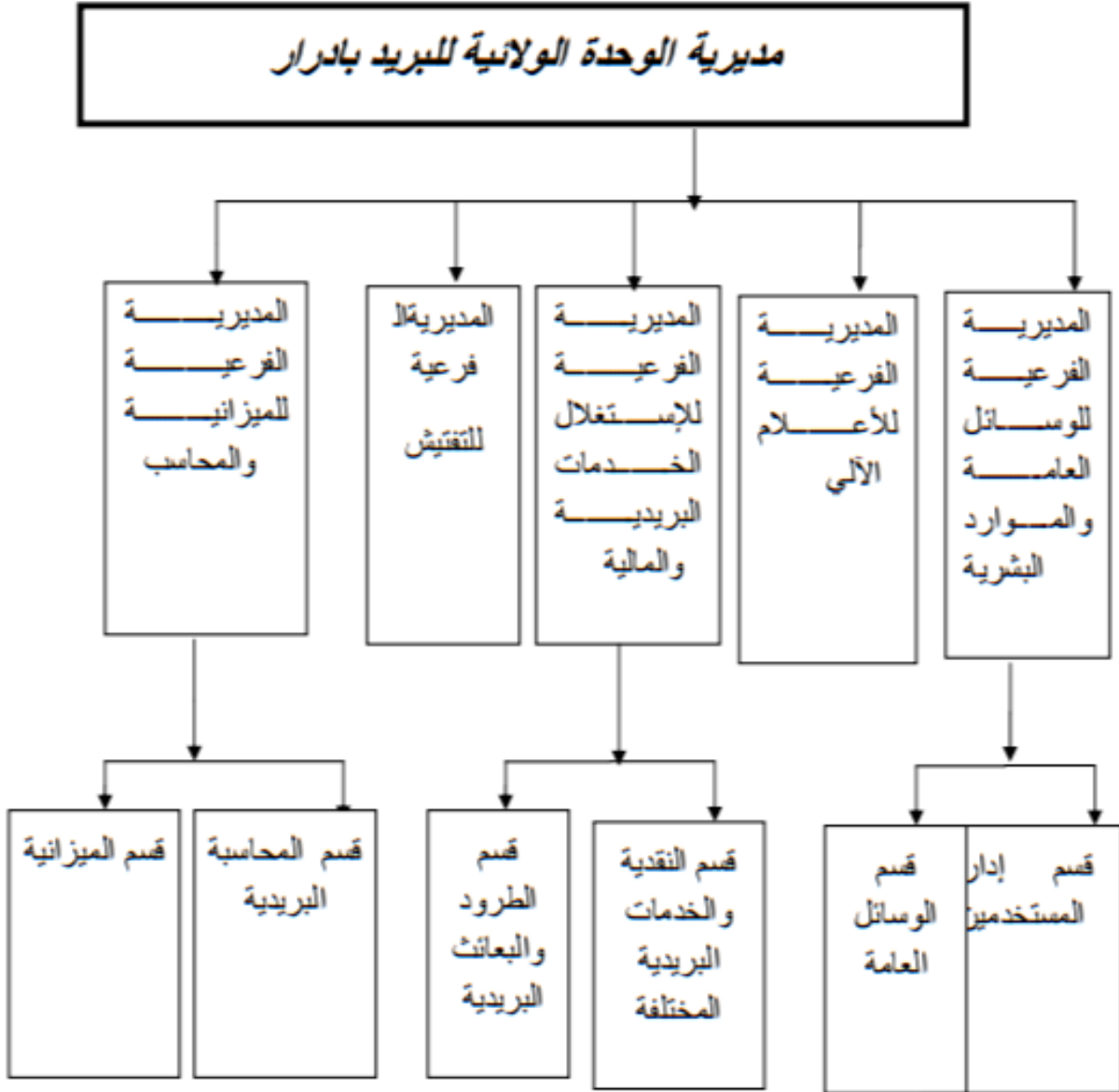
ومديرية الوحدة الولائية للبريد بأدرار التي تقع بالحي الإداري بتيلتلان هي من أهم المؤسسات الخدمتية على

مستوى الولاية وهي متكونة من عدة مديريات فرعية نلخصها إجمالاً ضمن الهيكل التنظيمي الآتي³:

¹ - وثائق داخلية لمؤسسة بريد الجزائر

² - وثائق داخلية لمؤسسة بريد الجزائر

³ - وثائق داخلية لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: من إعداد البحث بالاعتماد على وثائق البريد.

01- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: التي تتكون من:

1- قسم ادارة المستخدمين: تتمثل مهام القسم في:

- الاشراف على متابعة الحياة المهنية لموظفي الوحدة البريدية.
- الاشراف على الخدمات الاجتماعية للعمال.
- متابعة ملفات المنازعات.
- الاشراف على متابعة ملفات العمال (توظيف, عطل سنوية, تقاعد ... الخ).

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

- الاشراف على أjour المستخدمين ومتابعة الاقتطاعات الخاصة بها(الضمان الاجتماعي التعاضدية الضريبة على الرواتب والاجور).
- متابعة طب العمل.
- متابعة كشوفات الحضور لعمال الادمج المهني .
- 2 - قسم الوسائل العامة: مهام القسم تتمثل في:
 - تعيين وتوضيح الاحتياجات في مجال الخلق والتهيئة واعادة التأهيل لمكاتب البريد
 - مسك الجرد للممتلكات العقارية والعتاد.
 - انجاز العقود والاتفاقات المتعلقة بتزويد الوحدة باحتياجاتها (مكتبية, قطع غيار, عتاد الاعلام الالي).
 - الاشراف على حركة السيارات والاعتناء بصيانة وتصليح حظيرة السيارات ومتابعة التأمين.
 - تسيير نشاط ملابس العمال (توفير وتوزيع ومتابعة).
 - توفير المطبوعات المستهلكة يوميا عبر المكاتب البريدية والسهر على توزيعها
 - اقتراح العتاد الغير صالح للاستعمال والاعلان عن بيع بالمزاد العلني
 - متابعة وتسيير وحصر الممتلكات العقارية والعتاد.
 - متابعة تسيير التجهيزات البريدية.
 - احصاء وانجاز بطاقات فنية للأمن والوقاية بالمؤسسة.
- 02-المديرية الفرعية للإعلام الالي: تتكفل هاته المديرية ب:
 - متابعة عملية تنصيب ووضع شبكة الاعلام الالي في الخدمة.
 - السهر على حسن استعمال شبكة المعلومات .
 - تطبيق شروط اجراءات الاستغلال والتتبيه على قائمة التعطلات.
 - انجاز احصائيات حول استهلاك معدات الاعلام الالي وحول تسيير الشبكة.
 - توفير احتياجات المكاتب البريدية من معدات الاعلام الالي .
 - صيانة ومتابعة الشبكة ومعدات الاعلام الالي.
- 03-المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات البريدية والمالية: هذه المديرية الفرعية تتكون من:
 - 1- قسم النقدية والخدمات البريدية :هذا القسم يشرف على:
 - تحرير النصوص والتعليمات ت والمذكرات المصلحية لفائدة الكاتب البريدية.
 - دراسة ومعالجة البريد الوارد من المراكز الجهوية للمحاسبة والحوالات.
 - متابعة العمليات المنجزة لصالح الخزينة العمومية.
 - مراقبة ومتابعة مستحقات وزارة التضامن الاجتماعي والاسرة.
 - دراسة وتسوية طلبات معالجة الحوالات.
 - متابعة تسليم مهام التبادل.
 - متابعة تطور تطبيقات الاعلام الالي على مستوى المكاتب.

- توصيل المعلومة للزبون ومعالجة الاحتجاجات.
 - اعداد تقارير شهرية عن كافة الخدمات المقدمة وارسالها الى الجهات المختصة.
 - 2- **قسم الطرود والبعائث البريدية:** مهام هذا القسم تتمثل في:
 - الاشراف ومتابعة عمل مراكز الايداع وتوزيع البريد .
 - معالجة الاحتجاجات الخاصة بالبعائث والطرود.
 - تسوية مستحقات ناقلي البريد عبر الولاية.
 - تنظيم وضمان مختلف الاحصائيات.
 - الشروع في مراجعة ومتابعة المطالبات بالتسوية وتسويتها.
 - ضمان المحاسبة في ميدان الحقايب البريدية.
 - حصر الاحتياجات في التجهيزات البريدية.
 - ضمان مسك ووضع سجل الجرد للتجهيزات البريدية.
 - طلب العتاد الخاص بالدمغة والطابع.
 - انجاز مؤشرات وجداول القسيمات لمكاتب البريد.
- 04-المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:** هاته المديرية الفرعية تتكون من :

1 - **قسم الميزانية:** مهام هذا القسم:

- مسك ميزانية الوحدة الولائية للبريد .
- دفع مستحقات المتعاملين مع المديرية.
- تخليص مستحقات فواتير الخاصة بالمزودين.
- دفع مستحقات العمال كمصاريف المهمات ومستحقات العطل.
- دفع مستحقات الضمان الاجتماعي.

2 - **قسم المحاسبة البريدية :** هذا القسم مكلف ب:

- مسك المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية.
- متابعة بيع منتوجات المؤسسات المتعاقدة مع مديرية الوحدة البريدية.
- معالجة وتصحيح الاخضاء المكتشفة في السجلات المحاسبية.
- اعداد ملخص اللوائح المحاسبية الشهرية وبعثها الى الجهات المركزية.
- متابعة الحساب الجاري للمكاتب البريدية.

05-المديرية الفرعية للتفتيش : وهي المصلحة التي تشكل نواة التدقيق الداخلي بالمؤسسة إذ تعتبر المديرية

الفرعية للتفتيش بمديرية الوحدة الولائية للبريد إحدى المديريات الأساسية في السير الحسن لخدمات المؤسسة إذ تعتبر هي المشرفة و المخولة وفق القانون لمتابعة كافة المصالح والمكاتب البريدية وتضم هذه المديرية الفرعية في تعدادها إضافة إلى السيد المدير الفرعي للتفتيش, خمس مفتشين محققين وسائق يسهرون على تسير هذه المصلحة بحيث يتمتعون بالحرية التامة في تسطير برنامج المراقبة وتنفيذه وتجدر الإشارة الى

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

أنماهم تتسم بنوع من السرية ففي حالة عزمهم على القيام بعملية التفتيش لأي مصلحة أو مؤسسة بريدية يستوجب إمام الموضوع بنكتهم شديد بحيث حتى السائق لايعرف الوجهة التي هو متجه إليها حتى لا ينكشف الامر ويتم تسوية الاخطاء المرتكبة.

تعتبر عملية الرقابة الداخلية في بريد الجزائر حجر الزاوية في استمرارية خدماتها إذ تعتبر من أصعب المهام حيث نجد لدى مفتشي هذه المصلحة سلطات وصلاحيات قد لانجدها حتى لدى السيد المدير. وهاته المهام نلخصها إجمالاً فيما يلي:

- التحقق الشامل لجميع المصالح الإدارية و المؤسسات البريدية.
- الزيارات المفاجئة والغير معلن عنها مسبقاً لأي مصلحة أو مؤسسة بريدية.
- إجراء تحقيقات خاصة في المؤسسات البريدية التي لاحترم سقف السيولة المسموح به قانونياً.
- إجراء تحقيقات مع مسؤولي المؤسسات التي طرأت على حياتهم الاجتماعية, تحسن ملحوظ كالثراء المفاجئ مثلاً.

ومما سبق يمكن ان نفصل بين مهام السيد المدير الفرعي ومهام السادة المفتشين المحققين.

1-مهام السيد المدير الفرعي للتفتيش:

- *-وضع خطة العمل السنوية فيما يخص تقسيم المهام على السادة الفنتشين المحققين.
- *-التحقيق الكامل والمنتظم للسجلات المحاسبية وقواعد سير العمل في مكاتب البريد.
- *-تقديم التوجيه والمشورة لرؤساء المؤسسات البريدية لتمكينهم من تحقيق القفزة النوعية.
- *-إبلاغ السيد المدير عن جميع التجاوزات والخروقات المكتشفة خلال عملية التفتيش.
- *-إبلاغ السيد المدير عن أي قصور أو تقصير في ميدان الأمن والوقاية.
- *-إقتراح الحلول والتدابير التي من شأنها ضمان أمن الأشخاص والممتلكات.
- *-تنفيذ جميع المهمات والتحقيقات المؤكدة له من طرف السيد المدير.
- *-تقييم التكاليف وتحديد الموارد البشرية لتشغيل المرافق البريدية.
- *-ضمان الإستخدام الرشيد للموارد البشرية.
- *-صياغة تقارير التفتيش وتقديمها الى السيد المدير.
- *-قيادة مهمات التفتيش في إطار المساعدة التبادلية.
- *-متابعة تنفيذ برنامج المراقبة السنوي وإقتراح التعديلات التحسينا عليه.
- *-متابعة عمل السادة المفتشين المحققين وإعداد تقارير دورية لذلك.

2- مهام السادة المفتشين المحققين:

- *-مطابقة المبالغ المالية والقيم المقيدة في السجلات المحاسبية للمؤسسة البريدية مع ما هو موجود فعلاً داخل الخزنة الفولاذية وهذا طبقاً لأحكام القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990¹ المتعلق بالمحاسبة العمومية.

¹-الجريدة الرسمية رقم: 35 المؤرخة بتاريخ:24 محرم 1411 هـ الموافق ل15 اوت 1990م.

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعيته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

- *-التحقيق الشامل والعام باستثناء التفتيش المحاسبي المذكور أعلاه مما يعني التدقيق في الوظائف الفنية والوظائف الإدارية والأمنية بمعنى المحافظة على دوام العمال الدخول والخروج, ترتيب الوثائق والسجلات ومعالجة الأرشيف والاحتياطات الأمنية.
- *- التحقيق الجزأ والمفصل بمعنى أخذ مصلحة معينة فيقوم بفحصها وتفتيشها كان يأتي إلى المؤسسة بريدية وينتج مباشرة إلى عامل شبك يعينه, فيتم التحقيق من سلامته ومستنداته دون تفتيش كل المؤسسة.
- *- مراقبة مفاجئة أو زيارة غير معلنة < يتعلق الأمر هنا بتفتيش محدود جدا وغير منظم يتم كمن خلاله فحص روتيني للسجلات المحاسبية والتأشير عليها .
- *-التحقيقات التأديبية وهي عبارة عن تحقيقات يتم إعدادها السادة المفتشين لكل عامل تسبب في إخلال بالنظام والسير العام للمؤسسة أو ارتكابه مخالفات يعاقب عليها القانون سواء مع الزبائن أو ما يخص العمل المنوط به وهذه الأخطاء مرتبة حسب خطورتها من الدرجة الأولى والثانية و الثالثة وكذلك العقوبات تكيف حسب درجة الخطأ¹.
- فالأخطاء من الدرجة الأولى:هي مجرد مخالفات للنظام العام دون خطورة على حركة المؤسسة أو هيكلها أو هيئاتها العملية مثل :

-التأخيرات المتكررة دون عذر.

-الغيابات غير مبررة خلال عملية التكوين .

-عدم وجود أمر بمهمة عند التنقل لحاجة المؤسسة.

-عدم العناية بسيارة الخدمة من قبال العون المكلف بقيادتها بانتظام.

-خرق قواعد النظافة والأمن وطب العمل.

-إنحراف غير مبرر عن خط السير من قبل سائقي السيارات.

-عدم التصريح بأي حادث ولو بسيط طرأ خلال العمل خلف او يمكنه أن يخلف خسائر.

والعقوبات من الدرجة الأولى الموافقة لهذه الأخطاء نجد:

● إنذار كتابي.

● توبيخ.

● الطرد من(01) يوم واحد الي(03) ثلاث ايام:توقيف علاقة العمل المؤدي إلى الحرمان من المكافاة المناسبة.

اما اخطاء الدرجة الثانية:وهي التي يرتكبها العامل من جراء عدم الاحتياط أو التهاون والإضرار بالزبائن وكذا الأخطاء التي تشوش السير الحسن للمصالح أو تشكل مخلفات لإلتزامات العامل مثل:

- تغيبات غير قانونية وغير مبرره في حدود (03) ثلاث مرات في الشهر.

- تمديد الإجازة دون تبرير مثبت قانونيا أو دون موافقة مسبقة.

- إفشاء ونشر وإذاعة إشعارات أو وثائق أوية معلومة غير مرخص بها.

¹- القانون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر

- أخطاء متكررة خاصة بالخرينة.
- عدم إحترام الزبائن.
- التسبب من جراء عدم الاحتياط أو الإهمال في خسائر للعمارات والكتب والالات وأشياء أخرى تشكل ملك المؤسسة.
- استعمال سيارة تابعة للمؤسسة من قبل عون دون ان تكون مخصصة له أو دون ترخيص من المسؤول الإداري المختص.
- إلحاق خسائر بعتاد وسيارات المؤسسة.
- تصرف مناف للأخلاق.
- وعقوبات الدرجة الثانية الموافقة لهذه الأخطاء تتمثل في:
 - الطرد من (04) أربعة أيام إلى (08) ايام :توقيف علاقة العمل المؤدي إلى الحرمان من المكافاة المناسبة اما الأخطاء من الدرجة الثالثة:وهي التي تشوش على نحو خطير السير الحسن لهياكل المؤسسة أو تضر بزبائننا ويمكن ان تكون سواء بسبب عدم النزاهة وتنفيذ الخدمة أو متعلقة بأخطاء تقنية خطيرة يكون تصليحها مجحف للمؤسسة مثل:
 - سلوك سيئ إزاء الزبائن أو أشخاص آخرين من شأنها الإضرار بسمعة وشهرة المؤسسة.
 - حالة سكر بمكان العنل.
 - تلقي هبات نقدا أو عينا أو امتيازات أخرى مهما كان نوعها من قبل أشخاص طبيعيين أو معنويين لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.
 - عدم إحترام الإلتزام بالسر المستحق للرسائل.
 - الإضرار بالمصالح المعنوية والمادية للمؤسسة.
 - سحب رخصة السياقة أوالبطاقة للسيارة للسيارة خلال مدة تفوق الشهر من العامل المخصص على وجه دائم لسياقة السيارة .
 - عدم إحترام قانون المرور المتسبب في حادث جسدي خطير.
 - تزوير سندات وشهادات وأي وثيقة تثبت تزويرها.
 - تزوير الدفاتر المحاسبية.
 - تزوير أو إخفاء كل وثيقة بما فيها الوثائق المحاسبية من شأنها الإضرار بالمؤسسة.
 - إخراج الأموال من الصندوق بكميات كبيرة وغير قانونية.
 - سرقة من أي نوع لأشياء تابعة للمؤسسة أو للزبائن أو لزملاء العمل.
- والعقوبات الموافقة لمثل هاته الأخطاء هي:
 - التحويل التلقائي للعامل الى مكان عمل آخر سواء داخل الولاية او خارجها.
 - تخفيض الرتبة بتوجيه العامل الى منصب عمل اقل من صنفه .
 - تسريح ذو طابع تاديبى سواء مع منح مدة إخطار او بدونها .

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعيته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

ثانيا/ الخدمات: تلعب خدمات مؤسسة بريد الجزائر دورا محوريا في حياة المواطنين وهذا بسبب إنتشارها الواسع وتعدد مكاتبها حتى في القرى النائية ناهيك عن مواكبتها للتطور التكنولوجي المتسارع فنجد خدمات البريد تتسم بالجودة والسرعة والنجاعة وتتسم أيضا بالسرية وعلى قدر عال من الحماية ضد كل الأخطار خاصة الإختراف الإلكتروني

نظرا لما تقدمه من خدمات في مجال البريد والطرود وكذلك الخدمات المالية المتمثلة في الحوالات والصكوك البريدية ومن اهم الخدمات التي تسهر المديرية على توفيرها لزيائنها :

- خدمة البعائث البريدية الرسائل والطرود(العادية ,والسريعة, والمؤمنة, والمسجلة).
 - خدمات الحساب البريدي الجاري (الملحق رقم:01).
 - خدمة الصناديق البريدية.
 - خدمة الحوالات (الملحق رقم :02).
 - بيع قسيمة السيارات لفائدة وزارة المالية.
 - بيع سندات الخزينة العمومية.
 - خدمة - سهل خلاص- لتعبئة اشتراك الأنترنت وفاتورة الهاتف الثابت(الملحق رقم:03,04).
 - خدمة - رصيدي- للتعرف على رصيد وكشف العمليات للحساب الجاري عن طريق رسالة نصية عبر شبكة المتعامل موبيليس(الملحق رقم:05).
 - خدمة - راسيمو- لتعبئة حسابكم للمتعامل موبيليس عبر الاقنطاع من حسابكم الجاري مباشرة(الملحق رقم:06).
 - خدمة المنتوجات ذات القية المضافة ومتمثلة في تحصيل مجموعة من فواتير لصالح متعاملين اقتصاديين (الملحق رقم:07).
 - خدمة البطاقات الالكترونية النقدية والمزايا التي تقدمها (الملحق رقم :08).
 - خدمة البريد السريع EMS(الملحق رقم:09).
 - خدمة البريد الهجين(الملحق رقم:10).
 - خدمة البرقية الالكترونية "برقينك"(الملحق رقم:11).
 - خدمة متابعة أثار البعثية أو الطرود"IPS"(الملحق رقم:12)
 - خدمة البريد الدعائي (الاشهاري) (الملحق رقم :13).
 - خدمة حوالتيك وهي خدمة جديدة موجهة للأشخاص الذين لا يملكون حساب بريدي أو عنوان قار فيكفي المرسل أن يدون رقم هاتف المرسل اليه لتصله رسالة نصية تحتوي على رقم سري يتجه به الى مكتب بريد من أجل استلام النقود المبعوثة.
- ولضمان توفير هذه الخدمات تتمتع مديرية الوحدة البريدية على معدات تكنولوجية جد متطورة وشبكة اتصالات مترابطة مما يجعل سرعة ودقة في التنفيذ اضافة الى مجموعة من الموارد البشرية المؤهلة اذ يبلغ عدد عمالها :304 عامل موزعين حسب الصنف كما يلي:

- التأطير: 25 عامل.
- التحكم: 201 عامل.
- التنفيذ: 78 عامل.

وعدد مكاتبها تبلغ 63 مكتب منتشرة عبر كامل تراب الولاية(انظر الملحق رقم: 14و15).

المطلب الثالث: ضرورة الإهتمام بجودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر:

يتبادر للذهن للوهلة الأولى أن الإهتمام بجودة الخدمة العمومية هي من اهتمامات القطاع الخاص ذلك لأن المؤسسات في هذا القطاع تسعى الى الريحية في أسواق المنافسة وتعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والفجائية لإدارة بريد الجزائر فبالرغم من أنها مؤسسة عمومية تعمل في ظل بيئة طرفها الأساسي الحكومة والربح ليس هدف أساسي الا انها تعيش حاليا في ظل عدد من التطورات بعيدة المدى في البيئة الخارجية فرضت عليها ان تستعد لتحمل الدوار ومسؤوليات محورية غير تقليدية في ادارة عمليات التحول المجتمعي والتطور التكنولوجي فالنظام الاقتصادي قائم على مفاهيم التهديد بالزوال للادارات التي لا تساير ولا تتكيف مع المتغيرات والثورة على جميع المفاهيم التقليدية كالاستقرار والاحتكار وعليه لقد سعت مؤسسة بريد الجزائر منذ مدة الى تطوير سياستها بما يتلائم مع متغيرات العصر وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة خاصة في أداء الخدمات التي تتصف دوما بالبيروقراطية والفساد وتعد الاجراءات المطلوبة ومن تم اصبح لزاما عليها ان تقوم بما يجب من اجل مواجهة هاته المتغيرات لمراقبة جودة الخدمة وان تضع معايير للخدمات المقدمة وكذلك اعداد المواصفات لكافة السلع والخدمات التي تقدمها فمهمتها الاساسية تتمثل في تكوين نظام قياسي للأداء يسعى الى خدمة العملاء والتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة وعلى ذلك كان لزاما على ادارة المؤسسة القيام بإدارة الجودة والرقابة عليها في خدماتها والتي تعد بمثابة القناة الشرعية لجودة الخدمات فكلما كانت هذه الأخيرة المقدمة للمجتمع مماثلة ومطابقة لمعايير الجودة حظيت برضى وقبول العملاء ، وعلى الرغم من الدعم والتشجيع الذي تناله مؤسسة بريد الجزائر من طرف الحكومة الا ان المتغيرات البيئية المختلفة تشكل تحديا رئيسيا يهدد بقائها واستمراريتها وعلى هذا الاساس عملت ادارة المؤسسة على إنشاء مديرية مركزية تعنى بادارة الجودة أوكلت لها مهمة العمل على تحسين الخدمات المقدمة والعمل على البحث المستمر على ما يرغب فيه الزبون وأيضا متابعة كل خدمة تطلقها المؤسسة من أجل الوقوف على النقائص والعيوب من أجل تداركها وذلك من خلال عدة أساليب حديثة نذكر منها :

1-الإستبانة:والتي يتم فيها اعداد أسئلة تتماشى مع طبيعة الخدمة المقدمة من أجل جمع المعلومات التي

تخصها لأن الاستبانة لها مزايا عدة من أجل تطوير الخدمة وتحسينها لأنها:

-يمكن تطبيقها عدد من الافراد للحصول على المعلومات

- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

- سهولة وضع عباراتها واختيار الفاظها.

- توفر الوقت الكافي للمستجوب وتعطية الفرصة للتفكير.

- شعور المستجوب بالحرية في التعبير عن اراء يخشى عدم موافقة الاخرين عليها.
وأثناء اعداد سبر الراء هذا تعمل المديرية المركزية للجودة على صياغة استمارة أسئلة شاملة لكل ما يتعلق بالخدمة موضوع البحث وأن تتفرع منها اسئلة فرعية تغطي الجوانب الاخرى التي تظهر على الاجابات وان تكون الاسئلة متسلسلة بصورة منطقية وبعد اعداد الاستبانة تقوم المصالح المختصة برسالتها الى جهات الوطن المختلفة لتوزيعها على قطاعات مختلفة من المجتمع وبعد ذلك يتم تجميع الاستثمارات وارسالها الى المديرية المركزية هذه الاخيرة تعمل بعد ذلك على ادخال جميع الاجابات المتحصل عليها من أجل تحليلها متبعة في ذلك الطرق الحديثة لمعالجة هكدامشاريع وذلك من خلال استخدام الاساليب الاحصائية مثل: التوزيع التكراري للاجابات ،النسب المئوية، الاشكال البيانية، معامل الارتباطالخ.

2-**المقابلة:** لتجميع الراء حول خدمة معينة تعمل مديرية الجودة على اسلوب المقابلة المباشرة مع الزبائن لما تمتاز به من كفاءة وفعالية في جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات وهي وسيلة فنية تحتاج الى مهارات عالية واستخدام تقنيات خاصة لإجرائها يتعلق بعضها بالاعداد للمقابلة مثل اختيار المبحوثين واختيار الوقت والمكان المناسبين وعادة تستخدم المقابلة في هذا المجال كأداة من ادوات الاختبار للعمل بالخدمة وتستخدم ايضا كأداة للتقييم والترقي وهي اداة من ادوات التي تساعد في جمع المعلومات والراء والتعليقات ولكون القابلة تعتبر محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر من اجل الحصول على بيانات او معلومات بهدف استخدامها لتحسين الخدمة تعمل الادارة على النزول الى الميدان عبر المؤسسات البريدية المنتشرة عبر التراب الوطني لعقد مقابلات مع الزبائن ومعرفة ارائهم حول خدمة معينة وأثناء المقابلة لابد من مراعاة مجموعة من الأسس وهي ان يكون الوظف المكلف باجراء القابلة على قدر كبير من الفهم لحيثيات الخدمة وان يراعي الظروف المساعدة على انجاح المقابلة من حيث الوقت والمكان والسلوك الشخصي وسرعة التكيف مع مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة الزبائن ويحظى بتعاونهم

3-**الملاحظة:** وهي تعني ملاحظة ردة الفعل اتجاه الخدمة المقدمة من طرف متلقي الخدمة وتعني ايضا رؤية وفحص ردة الفعل مع الاستعانة بأساليب فهم الشعور الارتياح مثلا أو التزمير ...الخ وللملاحظة عدة مزايا من بينها:

- تسمح بتسجيل السلوك وقت حدوثه وفي الحال.
 - استقلال الملاحظة وعدم تأثرها برغبة الشخص الذي تجرى عليه الملاحظة.
 - انها لا تتطلب جهدا كبيرا.
 - انها تمكن الموظف من جمع البيانات تحت ظروف سلوكية مألوفة.
- كما تعتمد الملاحظة في دراسة ردة فعل الزبائن على نوعين من الملاحظة وهي الملاحظة بالمشاركة كأن يشارك الموظف المقدم للخدمة مشاركة كاملة في الانشطة التي يلاحظها او الملاحظة بعدم المشاركة وهي ان يقوم الموظف بمراقبة ردة الفعل عن كثب دون ان يشترك في اي نشاط يقوم به الزبون فهي تشمل النظر، الاستماع والمراقبة.

المبحث الثاني: أثر الرقابة الداخلية على جودة خدمات بريد الجزائر

المطلب الأول: مبررات الإهتمام بجودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر

لعل من بين أهم الأسباب والمبررات التي تحتم على مؤسسة بريد الجزائر الإهتمام بجودة خدماتها مايلي:

*المشكلات التي تؤثر سلبا على جودة المخرجات في خدمات بريد الجزائر: والتي من أهمها تفاقم حدة

الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء وتقديم الخدمة وكثرة وتنوع المشكلات التي يعاني منها المواطنين في

تعاملاتهم مع أجهزة بريد الجزائر كالتوابير الناجمة عن إنقطاع الشبكة أو عدم توفر السيولة وكذلك

التعطل المستمر للموزعات الآلية للنقود وهذا ما يبرر انخفاض درجة رضى الزبائن على الخدمات إضافة

الى عدم توفر قنوات اتصال فعالة بين الادارة والزبائن .

*الاستثمار في الموارد البشرية : فأحد السمات الاساسية الت تميز بريد الجزائر انها تقدم خدماتها الى

قطاعات عريضة من المجتمع وبالتالي فانها ملزمة بتشغيل أعداد هائلة من العمالة وعليه فان تطوير قدرات

وامكانيات تلك العمالة كأحد اسس ادارة الجودة ، يمثل استثمرا لمواردها البشرية وتعظيم حجم الاستفادة منها

في سبيل تقديم مستوى من الخدمة يرضي تطلعات الزبائن.

*توقعات وتطلعات المستهلكين : ان نمو وتطور توقعات المستهلكين والذي ارتبط بارتفاع مستوى معيشتهم

أدى الى نمو تطلعاتهم بشأن جودة الخدمات التي يحصلون عليها من بريد الجزائر.

*الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا :لعل كافة المؤسسات العمومية او الخاصة على وجه سواء تتطلع الى

توسيع استخدامات التطبيقات التكنولوجية في اداء كافة الانشطة التي تمارسها من اجل الدفع بتحسين الخدمة

المقدمة لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال.

*الاهتمام المتزايد لتحسين الخدمة العمومية : بمأن ادارة الاعمال الحديثة جعلت تحسين الخدمة العمومية

مبدأ تلتزم به ونهجا تتبعه نحو الاقتراب من عملائها وتلبية احتياجاتهم فمن المنطقي ان يكون بريد الجزائر

أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ، لانها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون حياة المواطنين بالشكل

الذي يجعلها مطالبة دائما ببذل كافة الجهود لتطوير أدائها وتحقيق اهداف زبائنها.

*تزايد المنافسة بين القطاعات: تظهر هذه المنافسة في الخدمات التي يشترك عدة قطاعات في تقديمها

مما يحتم على تبني فلسفة متطورة من العديد من الجوانب والتركيز النتائج أكثر من التركيز على

الاجراءات والوسائل لزيادة الفعالية والكفاءة الموجهة نحو ارضاء الزبائن

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر

هناك أنموذجين إثنين لقياس جودة الخدمة العمومية هما:

1- أنموذج الفجوة : لقد ظهر خلال الثمانيينيات من القرن الماضي ويعتمد هذا النموذج على مقارنة

توقعات المتلقين فيما يخص الخدمة وادركهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم يتم تحديد الفجوة

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

بين التوقعات والادراكات ويمكن التعبير عنها بالعلاقة الرياضية التالية: جودة الخدمة = الادراك - التوقعات¹
وبناء على هاته المعادلة نستنتج الحالات التالية:

- اذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فان جودة الخدمة تكون غير مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الاطلاق من طرف المتلقي

- اذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للخدمة المدركة ، فان جودة الخدمة تكون مرضية

- اذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فان جودة الخدمة العمومية تكون أكثر من مرضية وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يرغب فيها متلقي الخدمة

ويبنى هذا النموذج على أن المتلقين للخدمة قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة

لجودة الخدمة العمومية ، وقادرون أيضا على التمييز بين التوقعات والادراكات الحقيقية لمستوى الخدمة

الفعلي التي حصلوا عليه وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات يمكنها ان تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة العمومية وهي :

1- الفجوة التي تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه المتلقي ، وبين ما تعتقده الادارة عما يرغب فيه متلقيها وهذا بسبب نقص فهم الادارة أو سوء تفير لحاجاتهم ورغباتهم

2- الفجوة التي تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الادارة عن رغبات متلقي الخدمة وبين مواصفات او شروط الجودة التي بم تحديدها لتقديم الخدمة بمعنى عدم قدرة الادارة على ترجمة حاجات المتلقين الى نظم جيدة لتقديم الخدمة

3- الفجوة التي تنتج بسبب الاختلافات بين مواصفات الخدمة الفعلية ، وبين مواصفات الجودة المحددة بمعنى عدم قدرة الادارة على إنتاج الخدمة وفق المواصفات ومعدلات الأداء المحددة

4- الفجوة التي تنتج عن الاختلاف بين الخدمة الفعلية وبين ما تم الترويج له بخصوصها اي ان الوعود المعطاة من خلال الانشطة الترويجية لا تتطابق مع الاداء الفعلي للخدمة

5- الفجوة التي تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة والخدمة المتوقعة وهذا يعني ان الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية.

غير أن هناك بعض الانتقادات موجهة الى هذا النموذج من خلال:

- الفشل في الأخذ بعين الاعتبار الانظمة النفسية والاجتماعية والاقتصادية

- عدم وجود مجهودات كبيرة لشرح كيفية تطوير الادراكات

- صعوبة التحديد الكمي لتوقعات متلقي الخدمة عن مستوى الخدمة²

2- **أنموذج الأداء الفعلي:** بحيث يعتمد هذا النموذج على تقييم الاداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار ان

جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات المتلقين للخدمة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة

الرياضية التالية :جودة الخدمة = الاداء الفعلي بمعنى انه يرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز

¹-توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن، اساليب حديثة في المعايرة والقياس ، دار الفكر العربي، 2006، ص58.

²-محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2009، ص252

على تقييم الاداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بمتلقي الخدمة فقط ،ذلك ان جودة الخدمة يتم التعبير عنها بدالة للادراكات السابقة للمتلقين للخدمة وخبراتهم وتجاربهم في التعامل مع المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الاداء الحالي للخدمة ،فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الادراكات السابقة للخدمة والاداء الفعلي لها ،وضمن هذا الاطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف متلقي الخدمة

كما ان هذا النموذج يمتاز بمصادقية وواقعية أكثر الا أنه يعجز عن مساعدة الادارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط بادراكات متلقي الخدمة المقدمة.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بريد الجزائر بأردار

من أجل ابراز دور الرقابة الداخلية كنظام من خلال أدواتها المختلفة في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأردار فلقد أتمدت مديرية الوحدة البريدية بأردار مجموعة من الأدوات والآليات للرقابة الداخلية للنهوض والرقى بالخدمة العمومية وهذا لإرضاء الزبائن من جهة والمحافظة على مكانتها في السوق المحلية ،وسنتطرق خلال هذا المطلب الى هاته الأدوات وكيف يتم التعامل معها حسب كل مصلحة وعليه نذكر ما يلي:

1- دور المراجعة الداخلية في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأردار : تعتبر المراجعة

الداخلية التي تعتمدها مؤسسة بريد الجزائر بأردارنوعا من الاجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى ولهذا يعتبر الكثير من المتابعين أن الرقابة الداخلية في حجر الزاوية في هيكل الرقابة ،الذي ينهض بمسئلية التأكد من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتحقق من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ومن تم رفع الكفاءة التشغيلية.

ولقد تطورت هذه الأداة بشكل لافت في النصف الثاني من القرن العشرين وتغيرت النظرة القديمة التي كانت منوطة بها ،بحيث لم تصبح المراجعة الداخلية مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة حيث تستطيع وظيفة المراجعة الداخلية أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة وكذا المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها ، وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها وكذلك قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفعالية وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المؤسسة مما يعزز فرص هذه الأخيرة في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول الى جودة الخدمة المطلوبة.

كما يجب على المراجع الداخلي الإلمام بمتطلبات معايير الجودة وتوثيقها حيث يلعب المراجع الداخلي دورا محمريا بإعطاء درجة من الإستقلالية لمعايير الجودة بريد الجزائر ،كما يمكنه أن يساعد في إجراء عملية الفحص وإعطاء مقترحات ،كما يمكن للمراجع الداخلي أن يراجع جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسات البريدية سواء كانت العمليات المالية المتعلقة في عملية الصكوك البريدية وعملية صرف أو قبض الحوالات وكذلك تخليص جميع الآتاوات وهذا حفاظا على أموال وأرصدة الزبائن وكذلك يقوم المراجع

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

الداخلي بمراجعة العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من قبيل التوظيف مثلا أو الترقية التي يستفيد بها الموظفون ومن هنا يفيد نظام الرقابة الداخلية عن طريق المراجعة الداخلية من التأكد من الإلتزام الميداني بالشروط والمواصفات المرتبطة بتقديم الخدمة العمومية

فمن خلال ماسبق نلاحظ ان المراجعة الداخلية كأداة من نظام الرقابة الداخلية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار .

2- دور المحاسبة اليومية في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر: على إعتبار أن المحاسبة البريدية التي تعتمد على مؤسسة بريد الجزائر تمثل في ذلك التصوير الدقيق اليومي لعمليات المؤسسة وكوسيلة للرقابة من أجل تدارك الأخطاء التي تقع في حق الزبائن فإقفال المحاسبة اليومية في موعدها يعطي للمؤسسة البريدية معلومات شاملة حول الأحداث المالية التي وقعت في نفس اليوم وهذه المهام يقوم بها مفتش الشباك بالمؤسسة البريدية وهي التأكد من مطابقة المبالغ المصروفة مع الوثائق الثبوتية المقدمة وكثير ما يكشف إقفال الحسابات اليومية أخطاء وقعت في حق زبائن بريد الجزائر كأن عدم توافق مبلغ الصك مثلا مع ما أستفاد منه الزبون فعلا سواء زيادة أو نقصان ومن تم يتم تدارك الخطأ وتصحيحه في يومه وهذا ما يعزز ثقة الزبون في مؤسسة بريد الجزائر وهكذا في جميع الأحداث المالية لبتي تقوم بها شبائيك مؤسسة بريد الجزائر ، زمن هنا يظهر جليا لنا أن المحاسبة البريدية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية يمكن لها ان تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار .

3- دور الإشراف والملاحظة في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار : تعبير الملاحظة والمراقبة الشخصية للعمال أحد الأدوات التي تنفرد بها الرقابة الداخلية دون غيرها ، وهاته الرقابة تتم دائما من قبل رؤساء المؤسسة البريدية أو رؤساء المصالح بالمديرية أو المدراء الفرعيون من خلال مراقبة جميع العمال الذين هم تحت وصايتهم أثناء تنفيذ المهام المؤكدة لهم مما يتيح الفرصة للمسؤولين للوقوف عن أداء مرؤوسيهيم كما تمكن عملية المراقبة توفر معلومات للإدارة لا يمكن أن تمنحها الأدوات الرقابية الأخرى فالمسؤول الذي يعتمد على أدوات الرقابة الداخلية من داخل مكتبه لا يتوقع منه القيام بمهمة الرقابة بدقة وكفاءة أما إذا كان المسؤول يقوم بدوريات فوجائية أو مبرمجة للوقوف على سير العمل بالمكاتب البريدية فإنه يقف عن كثر على كل صغيرة وكبير يقوم بها الموظفون ، كما يتم من خلال الملاحظة والإشراف الإتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما تفتح المجال لمكفاءة المجدين وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من يخطئ في أداء العمل المنوط به وفق ما يقتضيه القانون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر .

وبإعتبار أن هذه الأداة الرقابية تؤدي الى التعرف على الأخطاء والإنحرافات وتتيح الفرصة لتصحيحها وتوفير معلومات جد مهمة لإدارة مؤسسة بريد الجزائر بأدرار يمكن من خلالها تحفيز العاملين فلا شك بأنها تعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية ببيد الجزائر بأدرار

4- دور الحوافز والجزاءات في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار: يعتبر منح الحوافز للأفراد الأكفاء والجادين في أداء مهامهم من ناحية وتوقيع العقوبات على العمال المتقاعسين في أداء

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

مهامهم في مؤسسة بريد الجزائر بأدوار أحد الأدوات الرقابية المباشرة التي تحقق الأهداف المطلوبة فبمؤسسة بريد الجزائر يتم تكريم أحسن الموظفين سنويا وفي كل مناصب العمل ويتم تشجيعهم بهدايا قيمة وهذا من شأنه ان يوقع التنافس بين الموظفين والتفاني في خدمة الزبون وهذا من شأنه تقديم خدمة مميزة للمتعاملين مع مؤسسة بريد الجزائر بأدوار كما يتم بالمقابل توبيخ وإنزال أقصى العقوبات على كل من تسول له نفسه التقاعس أو الإخلال بالمهام الموكلة له ولعل كل هذا من شأنه أن يؤدي بالضرورة الى تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار.

5- دور التقارير الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار: تسهم التقارير الدورية التي تتجزها مصالح التفتيش بمديرية الوحدة البريدية بأدوار في توضيح كفاءة الأعمال المنجزة وتبين كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين ومدى إلتزامهم بأساليب العمل ومدى ما حققته من إنجازات ويعمل السادة المفتشون على تقديم هاته التقارير بشكل دوري من تلقاء أنفسهم أو بناء على طلب السيد المدير أو أحد المدراء الفرعيين وهذا للوقوف على نشاط الإدارات والأقسام ومدى ما حققه من إنجازات ، لهذه الأداة الرقابية أهمية بالغة فهي تسهم بقدر وافي في تقديم صورة واضحة عن أداء المؤسسات البريدية للإدارة ومعرفة المشكلات والعوقات التي تعترض العمال أثناء تأدية مهامهم ،لذا فهي وسيلة اتصال بين الرؤساء والمرؤسين ،كما أن التقارير المعدة من طرف المفتشين تسمح بتوفير معلومات أكثر من ضرورية بحيث تسمح للسيد المدير من اتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف على مشكلات ومعوقات يسهل معالجتها في وقتها .

كما انها أي التقارير تعتبر أكثر وسائل الرقابة استخداما بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار بحيث تسمح بتقويم الأعمال والموظفين منقبل الجهات التي تشرف عليها ، وحتى تحقق التقارير الغرض من اعدادها وتكون أداة رقابية فعالة عليها أن تراعي مجموعة من الإعتبارات نذكر منها :

- أن تكون منتظمة وتعد بصفة دورية.
 - أن تكون موضوعية .
 - أن تتضمن مقارنة الفترة بفترة أو فترات سابقة
 - ان تكون شاملة وعميقة.
 - ان يكون عرضها بسيطا وسلسلا.
 - أن لا تقتصر على نواحي القصور بل تشير الى الجوانب الإيجابية.
 - أن يكون لها مردود ايجابي كأن تكون معيار لتحفيز العمال
- وبإحترام هاته الشروط يمكن لهذه الأداة أن تساهم بشكل وفير في تحسين جودة الخدمة العمومية ببريد الجزائر بأدوار.

6- دور الشكاوي والتظلمات في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار: إن الشكاوي والإحتجاجات التي يقوم الزبائن بدوئنها في السجلات الخاصة بها هذه الأخيرة تكون متاحة لعموم الزبائن بمؤسسة بريد الجزائر وهي متواجدة على مستوى جميع الشبائيك بمكاتب البريد على مستوى الولاية ،أو

الفصل الثاني:.....نظام الرقابة الداخلية وتدعياته على خدمات مؤسسة بريد الجزائر

الشكاوي المقدمة بشكل شفوي مباشرة الى المسؤولين تعتبر وسيلة يتم استخدامها بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار حيث تخصص لها مكتب يتم استقبال السجلات بصفة دورية ومن تم تقوم بحفص تلك الشكاوي والتحري في مدى صدقيتها ومعرفة أسبابها كل هذا تمهيدا لمعالجتها .

ورغم ما قد تحمله الشكاوي والتظلمات من تحفظات الا أنها تبقى أحد الأدوات الرقابية التي توليها إدارة بريد الجزائر بأدرار عناية خاصة ،فمن خلالها يمكن كشف الكثير من التصرفات السلبية وغير المسؤولة التي قد تصدر من عمال مؤسسة بريد الجزائر خاصة عمال الشبابيك وهذا لإحتكاكهم المستمر مع الزبائن ومن مختلف المستويات والعقليات ، فالرسائل التي يقدمها الزبائن والمتعلقة بالإشارة الى الإهمال في أداء الواجبات المنوطة بالموظفين أو تقديم مقترحات حول تحسين الخدمات التي تقوم بتقديمها مؤسسة بريد الجزائر بأدرار تسهم في إتخاذ قرارات ملائمة من أجل تحسين الخدمات كما تعتبر آلية مساءلة فيما يتعلق بأداء الموظفين ،وتعد الشكاوي من الأساليب المهمة لإسماع صوت المواطنين ومشاركتهم في وضع تصور لآلية تقديم خدمات البريد كما يجب أن يشارك كل من المسؤولين والزبائن في صياغة إطار عام وتصور لمجمل الخدمات التي يتوق إليها زبون بريد الجزائر بأدرار ،فمن هنا تعتبر الشكاوي أداة هامة لحماية حقوق الزبائن وتحسين أداء الكاتب البريدية وذلك برفع جودة وسرعة أداء الخدمات لعموم المواطنين .

7- دور السجلات والإحصاءات في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار: تلعب السجلات والإحصاءات دورا في فعلا حيث تساعد على رصد وجمع البيانات والمعلومات عن جميع الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر بأدرار بحيث يسهل إسترجاعها عند الحاجة كما تسهل عملية متابعة أداء الخدمات وإجراء المقارنات وتبرز أهمية هذه الوسيلة بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار في الأعمال الرقابية والمقارنات عند معالجة مشكلة من المشكلات فالمقارنة بصفة عامة تحتاج الى بيانات وإحصائيات تجلب وتجمع من المؤسسات البريدية على مستوى الولاية وهذا من أجل وضع تصور واضح ومعالجة الإختلالات التي تلاحظ أتنا إجرا المقارنات حتى تكون الخدمات بمؤسسة بريد الجزائر تتطور من حسن الى أحسن وفق ما يتطلعه الزبون ،فهذه الأداة تعتبر من أدوات الرقابة الداخلية التي تسهم في تطوير وتحسين أداء الخدمات بمؤسسة بريد الجزائر بأدرار .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تناولته خلال هذا الفصل أثناء الدراسة الميدانية توصلت الى ان لنظام الرقابة الداخلية بالغ الاهمية والانعكاس الايجابي على تقديم الخدمات العمومية ببريد الجزائر ، فتعرفنا على درجة استخدام مؤسسة بريد الجزائر لنظام الرقابة الداخلية ومدى نجاعته ، ومن خلال الدراسة توصلت بما لا يدع مجال للشك ان هناك علاقة ذات صلة وثيقة بين اليات تطبيق الرقابة الداخلية وجودة الخدمات العمومية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر .

الظلمة

الخاتمة العامة:

لقد اقترن مصطلح الرقابة الداخلية بالمفهوم المحاسبي حيث ارتبط بمحاربة الغش والوقوف على الأخطاء وحظي عبر مرور الوقت وبالتأثر بعوامل متداخلة منها إعادة هيكلة مؤسسة بريد الجزائر حيث تم فصل البريد عن الإتصالات مما ولد اتساع نطاق الرقابة الداخلية ليشمل أبعادا أخرى كالمحافظة على أصول المؤسسة وتشجيع الإلتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار والإلتزام بالقوانين والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بغية تحقيق مردودية في نشاطها.

ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة الى البحث والتحري عن الكيفية التي يساهم بها نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر بأدوار، ومن أجل التطرق لهذا الموضوع كان لزاما علي الإمام بالجانب النظري أولا ثم المرور الى الدراسة الميدانية فجاءت الدراسة مقسمة الى فصلين إثنين .

فمن خلال الفصل الأول والذي كان عنوانه: الأدب النظري لنظام الرقابة الداخلية والخدمة العمومية والدراسات السابقة حيث تم التطرق أولا الى مفهوم الرقابة الداخلية من خلال مجموعة من التعاريف والتي كانت جلها مقدمة من طرف المهنيين وتم عرض الأهداف التي يسعى اليها نظام الرقابة الداخلية وبعدها تناولت أهداف الرقابة الداخلية ، كما عرجت على الخدمة العمومية وذلك من خلال تعريفها والتطرق الى خصائصها وأنواعها ولقد كانت لي وقفة مع المرفق العام والمبادئ التي تضبط سيره.

أما الفصل الثاني فقامت بإسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل دراسة الحالة فبعد تقديم المؤسسة المعنية والمتمثلة بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار ممثلة بمدرية الوحدة الولائية للبريد والمكاتب البريدية التابعة لها على مستوى الولاية والتعرف على مهامها ومجمل الخدمات التي تقوم بتقديمها الى ساكنة الولاية كما تطرقت خلال هذا الفصل الى ضرورة ومبررات الإهتمام بجودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار وفي الأخير تطرقت الى علاقة الرقابة الداخلية بهذه الجودة وكذا دورها في عملية تحسين حودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر من خلال أدواتها المختلفة كالمراجعة الداخلية، المراجعة المحاسبية، التقارير، الشكاوي وغيرها .

فمن خلال هذه الدراسة توصلت الى أن نظام الرقابة الداخلية بالرغم من كونه عملية متكاملة تنجز من طرف إدارة المؤسسة ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من الإطمئنان في عمل المؤسسة إلا أن له الإنعكاس البالغ الأهمية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية ، وبالرجوع الى فرضية الدراسة تبين لي أن هناك علاقة ذات صلة وثيقة بين آليات تطبيق نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمات العمومية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر ومن خلال هذه الدراسة قمنا بإثبات وقبول هذه الفرضية بما لا يدع مجال للشك في العلاقة الوطيدة والإيجابية بين نظام الرقابة الداخلية وجودة الخدمة العمومية .

وبناء على ما سبق يمكن تقديم إقتراحات لمؤسسة بريد الجزائر حتى تتمكن من ضمان خدمة عمومية مميزة أهمها:

- 1- ضرورة تفعيل مكون البيئة الرقابية من طرف مؤسسة بريد الجزائر وذلك من خلال:
 - * العمل على توظيف يد عاملة على قدر عالي من التعليم والتقييم الدوري للترقية للعمال
 - * العمل على توفير التحفيزات المناسبة والحفاظ على الكفاءات
 - * العمل على تشجيع الإلتزام بالقيم والأخلاق لدى الموظفين
 - * الإهتمام بالتكوين المستمر
- 2- ضرورة تفعيل مكون الأنشطة الرقابية من طرف مؤسسة بريد الجزائر بأدوار من خلال:
 - * الإهتمام بإجراءات مناسبة وفعالة لحماية الممتلكات
 - * العمل على توفير اجراءات تعمل على الفصل الواضح بين المهام
 - * الإهتمام بالاجراءات التي تتعلق بمعالجة الشكاوي
- 3- ضرورة تفعيل مكون المعلومات والاتصال بمؤسسة بريد الجزائر بأدوار من خلال:
 - * ضرورة توفير قنوات اتصال مناسبة
 - * الإهتمام بتكنولوجيات الاعلام والاتصال والرقمنة
 - * العمل على توفير أنظمة وبرمجيات تزيد من سرعة وجودة الخدمة العمومية
 - وأخيرا أمل أن تشمل الدراسات المستقبلية في هذا المجال كآفاق التطرق الى :
 - واقع البيئة الرقابية في مؤسسة بريد الجزائر
 - دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر .

قلوب المرآة

المراجع:

*الكتب بالعربية

- 1- المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، دار
الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 - 2- امين اخمد لطفي، فلسفة المراجعة، دار الجامعية، مصر، طبعة 2009، 1
 - 3- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن، اساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر
العربي، 2006،
 - 4- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، دار الجامعية، مصر
 - 5- فتحي رزق السوافيري وآخرون،، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة
للنشر، الإسكندرية، 2002
 - 6- سطاتم عبد العزيز المقرن. تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي .ديوان المراقبة العامة. المملكة
العربية السعودية . 2002.
 - 7- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دارالمناح للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،
2009
 - 8-- محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- *دراسات بالعربية
- 1- العربي بوعمامة وصليحة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية ،رهانات ترشيد الخدمة العمومية ،
مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية .جامعة الوادي ، الجزائر، العدد09، ديسمبر 2014.
 - 2- ربيعة صلاح، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة ماجستيرفي العلوم المالية، فرع نقود
ومالية، جامعة الجزائر، 2002-2003
 - 3- خالد بن علي، الرقابة الداخلية كأداة لدعم استقرارالنظام المصرفي،دراسة حالة بدر بنك الأغواط، مذكرة
ماجستير، تخصص مالية، جامعة الأغواط 2005-2006.
 - 4- عائشة وله، أهمية جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، ج
الجزائر، 2011-2012.
 - 5- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة
اعمال، ج باتنة، 2007-2008.
- *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- *النظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر .

- 1-C.Liomnel&V.Gerqrd.**Audit et controleinterne.Aspects Financiers**
.Operqtion et strqtegie.04.edition DALLOZParis .1992.
- G.VALIN .**L’Audit et la Contrôle Interne** .édition &2--I..COLLINS
.DALLOZ.Paris .1994.

قلنا للملائكة

خدمة الحساب البريدي الجاري

❖ سحب الأموال.

❖ دفع الاموال

❖ الإطلاع على حساب البريدي الجاري

❖ كشف الحساب البريدي الجاري.

❖ غلق الحساب البريدي الجاري

❖ طلب دفتر الصكوك.

❖ استلام دفتر الصكوك .

❖ خدمة E-ccp



Opérations financières postales		العمليات المالية البريدية	
<input type="checkbox"/> سحب Retrait		<input type="checkbox"/> مع التحويل لمرسلة Avec notification de solde	
<input type="checkbox"/> دفع Virement		<input type="checkbox"/> إخطار بالرسالة Notification d'avis	
<input type="checkbox"/> كشف الحسابات Balais des opérations de		<input type="checkbox"/> طلب دفتر Commande de carnet	
<input type="checkbox"/> مستفيد / Destataire d'ordre Nom :		<input type="checkbox"/> مستفيد Nom :	
<input type="checkbox"/> الرقم Prénoms :		<input type="checkbox"/> الرقم Prénoms :	
<input type="checkbox"/> العنوان Adresse :		<input type="checkbox"/> العنوان Adresse :	
<input type="checkbox"/> موتيل / Correspondance		<input type="checkbox"/> التوقيع / Signature	
		<input type="checkbox"/> التاريخ / Date	



خدمة سهل (خلاص)

خدمة سهل (خلاص) تمكّنكم خدمة الدفع الإلكتروني سهل
(خلاص) من :

- تعبئة حساب اشتراككم في خدمة الإنترنت ذات التدفق العالي ADSL، إضافة إلى إمكانية تعبئة اشتراكات أربعة حسابات أخرى من اختياركم.
- تسديد فاتورة الهاتف الثابت الخاصة بكم، بالإضافة إلى إمكانية تسديد فواتير أشخاص آخرين من اختياركم.
- وللإشتراك في خدمة الدفع الإلكتروني سهل (خلاص)، لابد من ملأ استمارة الاشتراك المتوفرة عبر جميع المؤسسات البريدية للحصول على الرمز السري للدفع.



اكتشفوا أحدث خدمات بريد الجزائر



1

تودّون تعبئة حسابكم ADSL أو دفع فاتورتكم الهاتفية
Vous désirez recharger votre compte ADSL
ou payer votre facture téléphonique

2

في أي وقت و بكل أمان
à tout moment et en toute sécurité



3



عن طريق حسابكم البريدي الجاري
par votre compte courant postal

4

إملؤوا إستمارة الإشتراك على مستوى مكتب البريد
remplissez le formulaire d'adhésion disponible
dans tous les établissements postaux



5



قوموا بإجراء المعاملات على الموقع الإلكتروني
effectuez l'opération sur le site électronique
www.idoom.dz

DÉCOUVREZ LES NOUVEAUX SERVICES D'ALGÉRIE POSTE

خدمة رصيدي

اذا كان لديكم حسابا بريديا جاريا و خطأ

هاتفيا لدي خدمة الهاتف للمتعامل

"موبيليس" وتودون أن تطلعوا على رصيدي

حسابكم البريدي الجاري، فإن خدمة

"رصيدي" تسمع لكم بذلك.

يكفي أن تقوموا بإرسال رسالة قصيرة إلى

الرقم "603" تتضمن رقم حسابكم البريدي

الجاري دون المفتاح، ثم فراغا، ثم الرمز

السري الخاص بالخدمة *

* يمكن للزبون أن يحصل على الرمز السري

على مستوى أي مؤسسة بريدية.



خدمة راسيمو



إذا كنتم من زبائن بريد الجزائر وتودّون القيام بتعبئة اشتراككم في خدمة الهاتف النقال الخاصة بالمتعامل "موبيليس"، بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابكم البريدي الجاري، ما عليكم سوى التقدم إلى أي مؤسسة بريدية وإتباع الخطوات التالية :

- تدوين المعلومات الخاصة بكم على عقد الاشتراك في خدمة راسيمو،
 - تزويد حامل البريد برقم هاتفكم النقال وبرقم حسابكم البريدي الجاري،
 - ستتلقون رسالة نصية قصيرة SMS تؤكد اشتراككم في الخدمة وتزويدكم بالرمز السري الخاص بكم.
- لتعبئة رصيد هاتفكم النقال إلكترونياً، عليكم الاتصال بالموزع الصوتي الخاص بخدمة راسيمو على الرقم 90-30 وإتباع التوجيهات. أو على مستوى الشبايك الألية للبنوك GAB

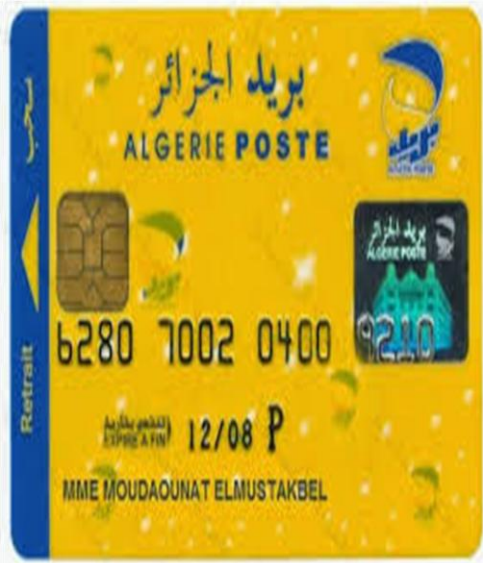
المنتجات ذات القيمة المضافة

- ❖ تحصيل فواتير الهاتف النقال لحساب المتعامل موبيليس .
- ❖ تحصيل الفواتير لحساب شركة الجزائرية للمياه .
- ❖ تحصيل الفواتير لصالح شركة سونغاز .
- ❖ تحصيل الفواتير لصالح شركة سيال .
- ❖ استرجاع الرسوم لصالح بنك البركة، سيتيلام و سوسيتي جنرال .
- ❖ تحصيل حقوق التسجيل لصالح حساب الديوان الوطني للتكوين عن بعد
- ❖ بيع بطاقات التعبئة "الامل" .
- ❖ بيع بطاقات "سيم" و بطاقات التعبئة الخاصة بموبيليس .
- ❖ بيع بطاقات التعبئة الالكترونية "ارسلي" و "ستورم" .
- ❖ بيع قسيمة السيارات
- ❖ بيع الطوابع الجبائية وطوابع الغرامة
- ❖ الانخراط في خدمة "راسيمو" و "الدفع الالكتروني"

البطاقات النقدية

مكنت مؤسسة بريد الجزائر كامل اصحاب الحساب الجاري من البطاقات المغناطيسية ووضعت تحت تصرفهم آلات السحب الإلكتروني، حيث يقوم الزبون بجميع العمليات من اطلاع على الرصيد ، سحب الأموال، الحصول على كشف العمليات، بالإضافة الى عملية راسيمو.

تتوفر الولاية على 18 آلة سحب الكتروني موزعة على كامل تراب الولاية



البريد السريع خدمة EMS

وتعد من بين أسرع الخدمات المنجزة على شرط توفر
الوسائل المادية (وسيلة النقل لإيصال البعثة أو الطرد أو
الرزق لأصحابها) ، ذلك ان عمل الأجال القياسية القصيرة جدا
أساسي في انجاز هذه الخدمة.



البريد الهجين

تجمع خدمة البريد الهجين بين معالجة المعطيات بطريقة إلكترونية

وبين التوزيع الفعلي للوثائق. وهي تعنى بمعالجة بريد المؤسسات

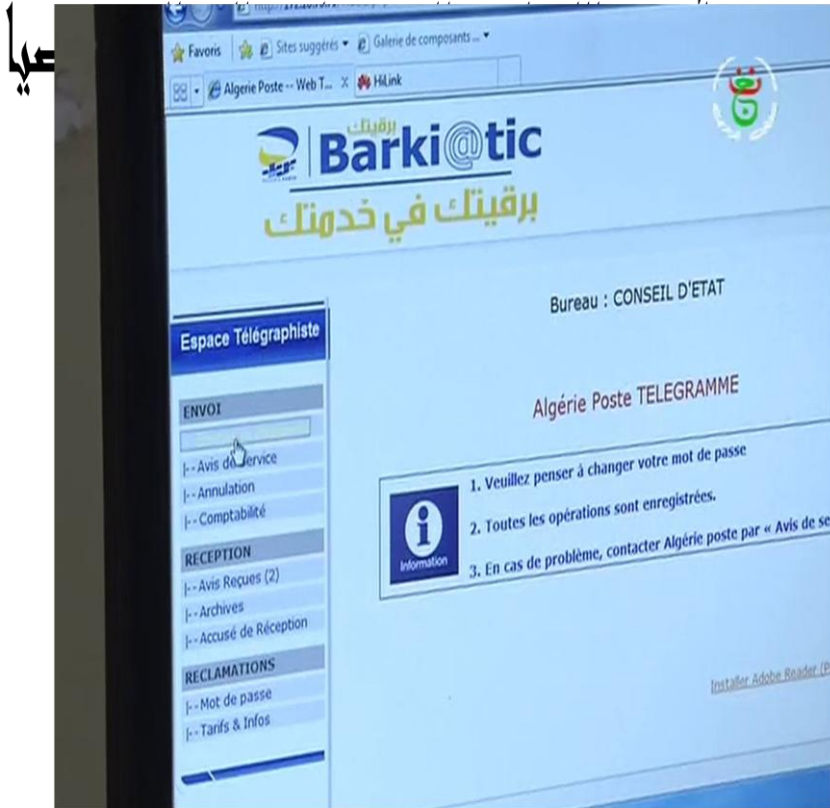
و أصحاب الفواتير الكبرى، انطلاقاً من مرحلة استلام الملف

الإلكتروني وإلى غاية توزيع البريد على أصحابه.

البرقية الإلكترونية "برقيتك"

تعتبر خدمة البرقية الإلكترونية "برقيتك" بطلاً من الحلول

الإلكترونية، وهي تسمح بنقل الرسائل بصفة إلكترونية من مكتب



بريد إلى مكتب
للمرسل إليه.

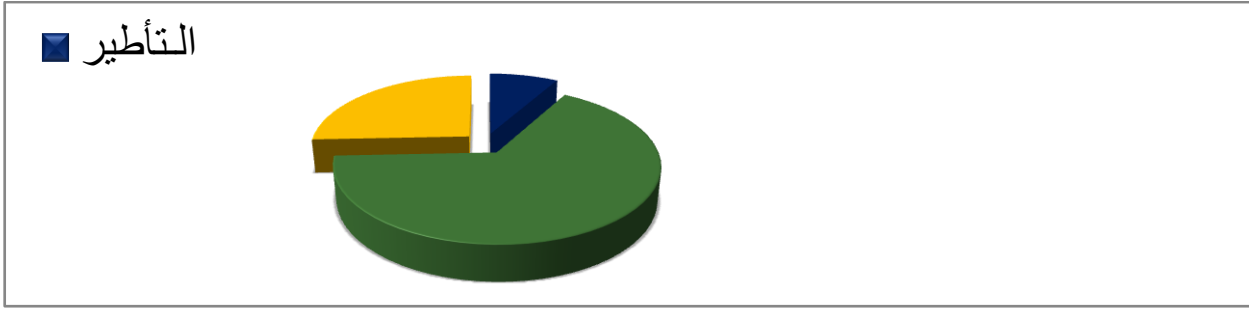
خُدْمَةُ IIPS

تكمّن هاته الخدْمَة في متابعَة آثار البعيْثَة أو الطرد أو الرزم
من ايداعها الى غاية توزيعها ، وهذا الأثر الإلكتروني بفضل
لصيقة الترميز المشفرة Le code à barre.

هذه الخدْمَة متوفرة بثلاث مؤسسات بريدية على مستوى ولاية
ادرار (ادارر القباضة الرئيسة ، رقان ، تميمون)

البريد الإذعائي

يمنحك بريد الجزائر أحسن وسيلة للتعريف بمؤسستكم وخدماتكم ومنتجاتكم وهذا بفضل البريد الذعائي هي وسيلة اتصال قائمة على أساس إرسال المعلومات عن طريق البريد بغرض الحصول على رد من قبل الزبائن الخواص أو الزبائن ذوي الحسابات الكبرى. تشمل هذه الخدمة ما يلي:
الوثائق الأشهارية.
قصاصات التخفيض



❖ عدد عمال الوحدة البريدية الولائية: **304**

■ التـأطير: **25**

■ التـحكم: **201**

■ التـنفيذ: **78**

❖ عدد مكاتب البريد: **63**

■ مكتب كامل النشاط: **16**

■ قبـاضة التوزيع: **43**

■ شبـاك ملحق: **03**

■ مركز توزيع : **01**

- ❖ عدد الشبايك المفتوحة للجمهور: **125** شباك
- ❖ الكثافة البريدية: **مكتب بريد واحد لـ 6972** نسمة
- ❖ عدد مكاتب البريد الواقعة في عاصمة الولاية: **10**
- ❖ عدد الشبايك الموجودة في عاصمة الولاية: **39**
- ❖ عدد سعاة البريد: **23**
- ❖ عدد العلب البريدية التجارية: **3905**
- ❖ عدد الخانات البريدية: **90**
- ❖ عدد الآلات الذكية للتخلص: **04 (02 في الشبايك و 02 للمرتفقين)**
- ❖ عدد شاشات السحب: **118**
- ❖ عدد الحسابات البريدية الجارية تحت التسيير: **158139**
- ❖ عدد حسابات الصندوق التوفير و الإحتياط تحت التسيير: **10787**
- ❖ عدد حاملي بطاقات سيب بطاقة ما بين البنوك: **58523**

نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على جودة الخدمة العمومية
Le svsteme de controle interne et son impact sur la qualite du service public

Par: KHALDI OMAR

Director: BELBALI ABD ERRAHIM

الملخص:

هدفت الدراسة التي بين أيدينا الى محاولة معرفة الدور الذي يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يؤديه في تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر لكونها تقدم خدمات ذات نفع عام، ومن أجل ذلك تحقيق تلك الغاية تعمل المؤسسة على التطبيق الصارم لنظام الرقابة الداخلية الذي تم إعداده .
ولقد خلصت الدراسة الى هناك تأثيرا ايجابيا قويا لنظام الرقابة الداخلية عل جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر وبالتالي فيمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يساهم بشكل كبير في عملية تحسين جودة الخدمة العمومية .

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الخدمة العمومية، المرفق العام، بريد الجزائر، الزبون.

Résumé

Le but de cette étude est d'essayer d'identifier le rôle que le système de contrôle interne peut jouer dans l'amélioration de la qualité du service public de l'AlgériePoste, qui fournit des services d'intérêt général, pour que le système de contrôle interne mis en place soit appliqué de manière stricte.

L'étude a conclu que le système de contrôle interne avait un effet positif important sur la qualité du service public à la Poste algérienne, de sorte que le système de protection sociale interne pouvait contribuer de manière significative à l'amélioration de la qualité du service public.

Mots-clés: Contrôle interne, Service public, Annexe générale, AlgériePoste, Client