



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : محاسبة و جباية معمقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان :

## مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الصحية

تحت إشراف الأستاذة :

د./حبشي فادية

من إعداد الطالبين:

غراس عصام الدين

إدريس ربيع

أعضاء لجنة التقييم 26/06/2022

رئيسا	أستاذة محاضرة ب	د.بن طوير نعيمة
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة ب	أ. حبشي فادية
عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة ب	د.بن حدو أمينة

السنة الجامعية: 2021 - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي خلق الكون ونظمه وخلق الانسان وعلمه وسن الدين ونظمه ووضع البيت وحرمه، ونادى موسى وكلمه، سبحانه ما اعلى مكانه واعظمه وما اكثر جوده واكرمه. نتقدم باسمى عبارات التقدير الى كل من حمل القلم وبه علم وفهم، وانا دور الجهل بعلمه وتكرم. الى الأستاذة الفاضلة " حبشي فادية " حفظها الله ورعاها وسدد خطاها التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانت لنا خير مرشد وموجه.

الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

" من يابى صعود الجبال

يعش ابد الدهر بين الحفر "

# الاهداء

إلى من جرح الكأس فأرونا ليستقيني قطرة حبه

إلى من كلبت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من صدّ الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير " والدي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة

إلى معنى الحب و العنان و التفاني إلى بسمة الحياة

و سر الوجود إلى من كان دنانها سر نجاحي

و في دنانها بلسم نجاحي

إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة "

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي

إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم و أتمنى أن يفتقدوني

إخوتي

إلى من شاركته في الحداد هذا العمل المتواضع زميلي " ادريس ربيع ".

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من بعيد أو قريب

عصام

# الاهداء

الى من كان خلقه القرآن سيدي وحبيبي وقرة عيني "رسول الله صلى الله عليه وسلم".

الى اللذان اخذا بيدي ووفرا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح حبا وحنان  
"امي" الكريمة حفظها الله "ابي" الغالي اطال الله عمره.

الى جميع افراد عائلتي "ادريس"، "حمدي"

وإلى أصدقائي وليد ، حكيم ، عبد القادر ، عبد الرحمن ، بلحسن

الى اساتذتي الكرام

رييس

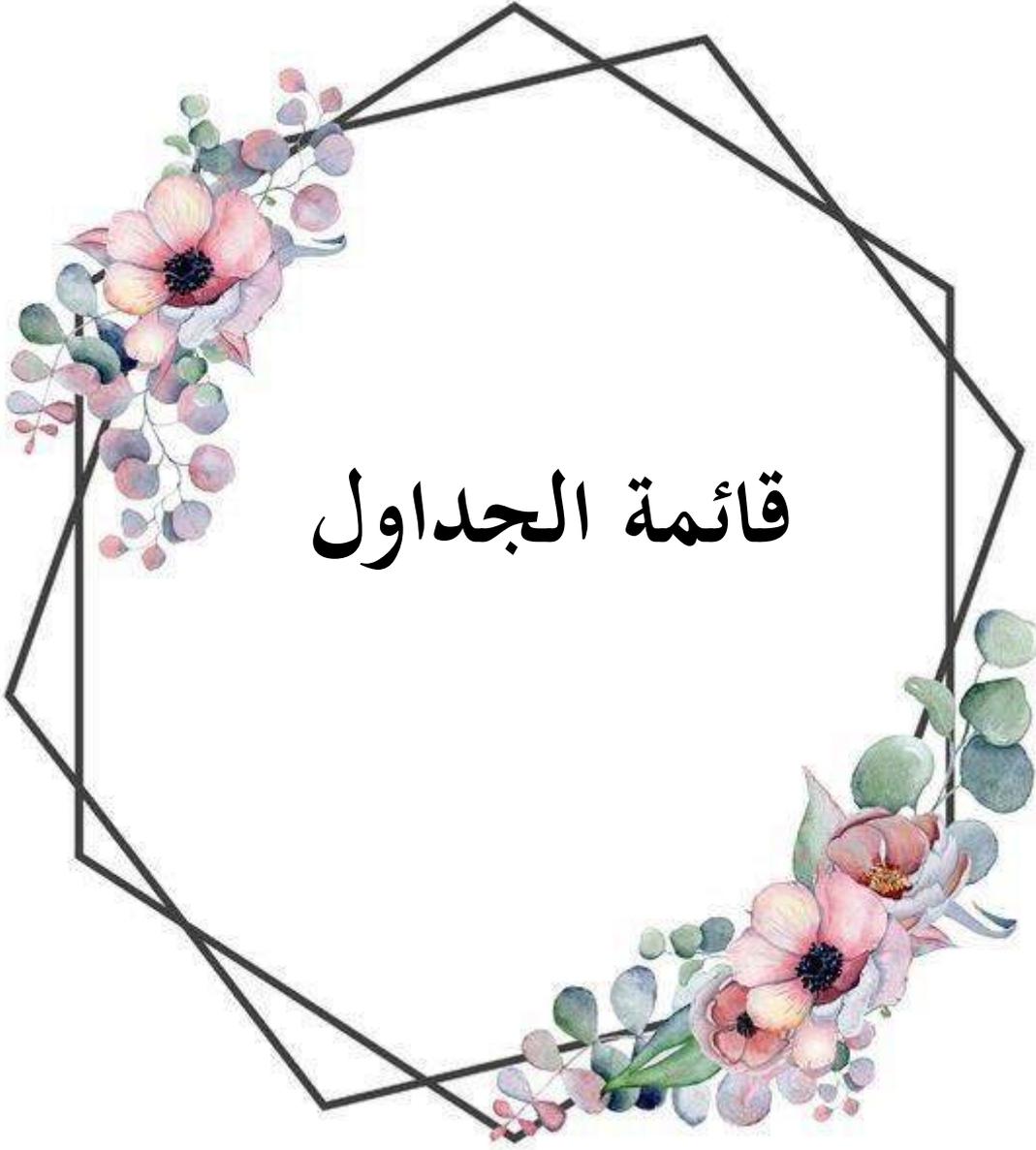


الفهرس

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	الفهرس
1	الفصل الأول الاطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الاول : الاطار النظري والدراسات السابقة
3	المطلب الأول : ماهية الخدمات العمومية الصحية
3	الفرع الاول: مفهوم ومبادئ الخدمة العمومية
4	الفرع الثاني : خصائص الخدمات الصحية
5	الفرع الثالث: أنواع الخدمات الصحية
6	المطلب الثاني: جودة الخدمة الصحية وقياسها
6	الفرع الاول: مفهوم الجودة الصحية
7	الفرع الثاني : مراحل تحقيق جودة الخدمة الصحية
8	الفرع الثالث: أساليب قياس جودة الخدمات الصحية
10	المبحث الثاني: مدخل الى نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية
10	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية.
10	الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية.
11	الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية
14	الفرع الثالث: دور وأهداف نظام الرقابة الداخلية

17	المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية
17	الفرع الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية
18	الفرع الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية
20	الفرع الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الخدمة العمومية
20	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
22	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24	الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني : دراسة حالة على مستوى الإستشفائية –دكتور أحمد بن زرجب-
29	تمهيد:
30	المبحث الأول : عموميات حول المستشفى الدكتور بن زرجب " بعين تموشنت
30	المطلب الأول: نشأة المستشفى الدكتور بن زرجب " بعين تموشنت والتعريف به
30	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب "
30	الفرع الثاني : التعريف بالمستشفى الدكتور بن زرجب
32	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية
38	المبحث الثاني: المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

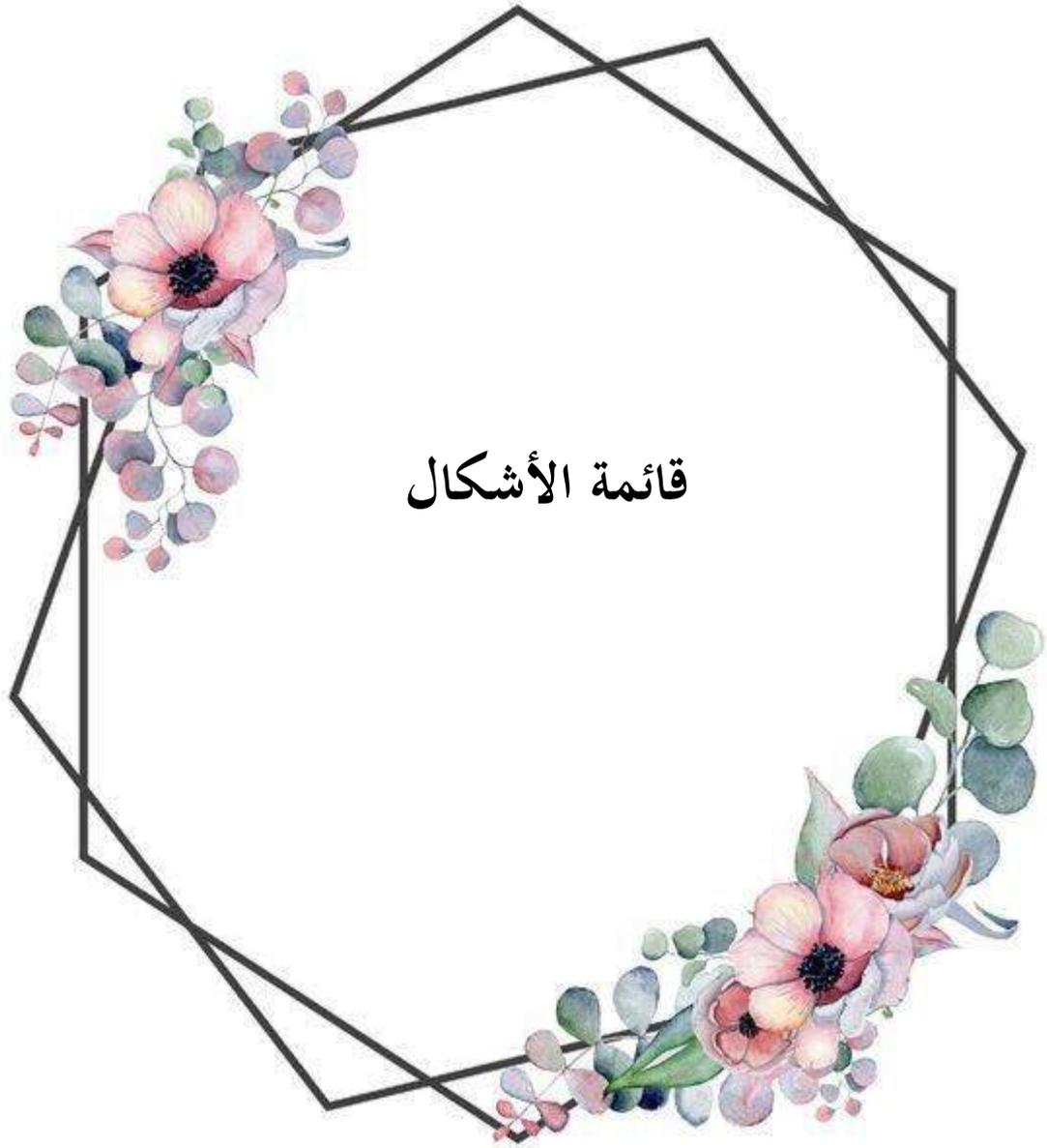
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الاستبيان
42	المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة
53	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
55	خلاصة الفصل الثاني
56	خاتمة عامة
60	قائمة المصادر و المراجع



# قائمة الجداول

الصفحة	محتوى
39	جدول رقم 01: يوضح عدد الاستبيانات غير مسترجعة، غير مكتملة الاجابة، المسترجعة المتعلقة بالمرضى
39	جدول رقم 02: يوضح عدد الاستبيانات غير مسترجعة، غير مكتملة الاجابة، المسترجعة المتعلقة بمقدمي الخدمة
41	جدول رقم 03: يوضح مستويات تقييم تدرج الخماسي ليكارت
42	جدول رقم 04: يوضح قياس الثبات لجودة الخدمة الصحية
42	جدول رقم 05: يوضح قياس الثبات لفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة
42	جدول رقم: 06 يوضح متغيرات الجنس
43	جدول رقم 07: يوضح متغيرات سن مقدمي الخدمة
44	جدول رقم 8 يوضح متغيرات الخبرة
45	جدول رقم 09 يوضح متغيرات المهنة
45	جدول رقم 10 يوضح المستوى التعليمي
46	جدول رقم 11: يوضح متغيرات جنس المريض
46	جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الرقابة
48	جدول رقم 13: يوضح الملموسية
49	جدول رقم 14: يوضح الاعتمادية
50	جدول رقم 15: يوضح الاستجابة
51	جدول رقم 16: يوضح الامان





قائمة الأشكال

المحتوى	الصفحة
الشكل 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	32
شكل رقم 02: يوضح الجنس	42
شكل رقم 03: يوضح متغيرات سن مقدمي الخدمة	43
شكل رقم 04: يوضح متغيرات الخبرة	44
شكل رقم 05: يمثل متغيرات المهنة	45
شكل رقم 6: يوضح المستوى التعليمي	45
شكل رقم 07: يوضح متغيرات جنس المريض	46



### المقدمة

نظرا لما يشهده العالم الحديث من متغيرات في جميع ميادين الاقتصادية و السياسية و الإجتماعية و غيره من المجالات الاخرى حيث لم يصبح المجال الاقتصادي الذي يعتمد على السلع الاستهلاكية و الصناعية المجال الوحيد لنشاط الدول و انما بروز قطاعات اخرى اهمها قطاع الخدمات الذي اصبح بدوره المحرك الاساسي لاقتصاديات الدول المتقدمة فمثلا قطاع الصحة من بين اهم القطاعات التي اولتها الحكومات و المنظمات الدولية اهتماما كبيرا حيث انشأت الامم المتحدة منظمة الصحة العالمية سنة 1948 تهدف الى تحسين و الرفع من المستوى الصحي لدى كل الشعوب و هدفها الرئيسي هو تحسين الخدمة الصحية و ذلك من خلال شقين يتمثل الشق الاول الى الحد من التمييز بين الافراد و تسهيل حصولهم على الرعاية الصحية اي ما يعرف بالعدالة الصحية اما الشق الثاني فهو بلوغ افضل مستوى صحي ما يعرف بالجودة الصحية

تم ادخال مفهوم الجودة الصحية في الرعاية الصحية و تطور الى عدة مفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة للمؤسسات الصحية و تطوير المستمر للجودة و تحسين اداء النظم الصحية

لقد اصبح مبدأ تحقيق الجودة في المؤسسات الصحية مطلبا اساسيا تحرص عليه جميع الدول و تأكد عليه منظمة الصحة العالمية و الجزائر من بين الدول التي تسعى الى تحسين و تطوير قطاع الصحة و نتيجة للتلاعبات و الفضائح المالية و افلاس العديد من المؤسسات خاصة في التسعينات من القرن الماضي (حالة الجزائر) راجع الى نقص الرقابة في الادارات حيث اصبح من اللزوم توفير نظام رقابي فعال لتسيير المؤسسة المهام الموكلة لها من طرف عمالها بالاعتماد على التخطيط الشامل و تطوير في الاجراءات و الاساليب لنظام الرقابة الداخلية باعتباره اهم الاساليب التي من خلالها يتم الفحص و التقييم الشامل لاداء المؤسسة و الاشراف على العاملين و كذا التأكد من صحة البيانات المالية و الالتزام بالقوانين و الاجراءات و السياسات الادارية التي من خلاله تحمي المؤسسة اصولها المالية و المادية لضمان استمراريته و مكانتها في محيطها و من خلال هذا نطرح الاشكال التالي الذي سيكون محور دراستنا و محاولة الاجابة عليه :

### السؤال الرئيسي:

ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات العمومية الصحية ؟

### السؤال الفرعي:

- ما مفهوم الرقابة الداخلية

- ما يميز الخدمة الصحية عن الخدمات الاخرى

- ماهو واقع تطبيق الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة الصحية

### الفرضيات

1- عرف نظام الرقابة الداخلية بانه مجموعة من الطرق و الاجراءات و الاساليب المستعملة لحماية اصول

المؤسسة بالاضافة لضمان دقة و صحة المعلومات المحلية

2- تتميز الخدمة الصحية عن باقي الخدمات الاخرى بكونها تحرص على ضمان تقديم خدمة صحية ذات جودة

عالية لتحقيق رضا الزبون

3- تسعى المؤسسات الاستشفائية في الجزائر الى تطبيق الرقابة الداخلية داخل مؤسساتها وذلك لضمان حصول

المريض على أحسن خدمة مع مراعات حالته النفسية وتلقيه العلاج في الوقت المناسب

4- يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة الصحية وذلك من خلال العمل على قياس اداء

الموظفين وفقا لمعايير محددة مع متابعة تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف المرجوة

### -أهمية الدراسة:

تظهر المؤشرات الاحصائية بان الجزائر تحتل المراتب الاخيرة من حيث جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات

العمومية الصحية مقارنة بالدولة المتقدمة بحيث تسعى منذ أكثر من 20 سنة الى وضع ملف الاصلاحات

الاستشفائية ضمن مخطط اولوياتها لكن دون تحقيق اي اهداف نستخلص اهمين دراسة موضوعنا الى الدور الذي

تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة الصحية في ضل بيئة تنافسية تسعى الى تحقيق افضل اداء وظيفي

لضمان السمعة اللائقة في محيطها واستمرارية نشاطها وهذا ما يترتب عنه اختيار طاقم إداري كفء ذو قدرة على تصميم نظام رقابي فعال لتأدية دوره بجدارة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقلاليتها وتحكمها المضبوط لمستوى الأداء الوظيفي والخدمات التي تقدمها والتي من خلالها يتحدد الدور الفعال لنظام الرقابة الداخلية ومساهمته داخل المؤسسة الاستشفائية. كذلك تكمن أهميتها في معاينة واقع هذا النظام وماذا يمكن أن يقدمه للتحسين من جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الاستشفائية.

### منهجية الدراسة :

- من اجل معالجة هذا الموضوع استعملنا في المرحلة الاولى المنهج الوصفي تعرفنا في المبحث الاول على جودة الخدمة العمومية تم التطرق الى مفهوم و مبادئ الخدمة العمومية خصائصها و انواعها كذلك التعرف على مفهوم و العوامل المؤثرة على جودة الخدمة الصحية و قياسها و في المبحث الثاني تعرفنا على مفهوم و مكونات نظام الرقابة الداخلية و كذا دوره في تحسين الخدمة العمومية
- اما في المرحلة الثانية قمنا بدراسة حالة على مستوى المؤسسة الاستشفائية بن زرجب استعملنا فيها المنهج التحليلي قمنا باعداد استبيان وزع على عينات الدراسة في المؤسسة العينة الاولى 30 جزء من موظفي المؤسسة من اجل معرفة مدى فاعلية مكونات نظام الرقابة الداخلية و العينة الثانية 30 جزء من المرضى من اجل معرفة درجة جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق :

- التعريف بنظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الصحية من خلال التطرق إلى معرفة أهم مكوناته ودوره في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسة.

-قياس درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاستشفائية "بن زرجب - عين تموشنت" كنموذج.

-تقييم مستوى جودة الخدمة الصحية بذات المؤسسة الاستشفائية.

-إبراز الانعكاسات لنظام الرقابة الداخلية على جودة وتطور خدمات الصحة العمومية.

أسباب اختيار الموضوع:

### 1- أسباب موضوعية:

تكمن الدوافع الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في:

-الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الرقابة الداخلية في الوقت الحالي ما يقابله قلة الدراسات فيما يخص

موضوع جودة الخدمات الصحية.

-العجز الذي يشهده القطاع الصحي وكثرة حالات الأخطاء الطبية بالإضافة إلى عدم فاعليته.

### 2- أسباب ذاتية:

-التخصص الذي يعد أهم سبب في اختيار الموضوع مع محاولة تعميق المعارف والدراسات فيما يخص موضوع

الرقابة الداخلية وجودة الخدمات الصحية



## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد:

ازدادت الأهمية المعطاة لقطاع الخدمات الصحية في السنوات الأخيرة و أصبحت كافة دول العالم تركز عليه أكثر من اي وقت مضى .خاصة في أزمة الكورونا التي اجتاحت العالم باثره مما أدى الى تحسين مستوى خدماتها و تطوير خيراتها في هذا المجال و بالتالي ضمان رضى الزبائن و لعل من الطرق و الوسائل التي تساهم من تحسين جودة الخدمات الصحية يسعى نظام الرقابة الداخلية الى التأثير على العاملين بطريقة ايجابية و كذلك فيما يخص صدق القوائم المالية للمؤسسة و حماية الاصول من الضياع

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الصحية من خلال ثلاثة مباحث

### المبحث الأول: الإطار النظري حول الخدمة العمومية الصحية

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية و علاقته بجودة الخدمة العمومية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تعتبر الصحة الأساس في بناء المجتمعات من بين أهم مجالات التنمية التي تسعى من خلاله الدول إلى تحقيق التقدم والرقي في كل القطاعات بما في ذلك القطاع الاقتصادي لذلك فهي تولى أهمية كبرى للمؤسسات الصحية و الخدمات التي تقدمها.

### المطلب الأول : ماهية الخدمات العمومية الصحية

#### • الفرع الاول: مفهوم ومبادئ الخدمة العمومية

نتطرق في هذا العنصر إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الخدمات الصحية كالصحة والمرضى، الرعاية الصحية، و الرعاية الطبية .

1. مفهوم الصحة: لقد كان ينظر للصحة على أنها : علاج المرضى ، فإذا علاج المرضى و فإذا ما توسع مفهوم لا يتجاوز أن تكون وقاية من الأمراض.

يعد هذا المفهوم ضيقا لمصطلح الصحة حيث اقتصر على اعتبارها أنها علاج المرضى و الوقاية من الأمراض ، شأن التعريف الذي قدمه مجموعة الأطباء و العاملين في قطاع الصحة الذي تعتبر الخدمة الصحية أنها : غياب المرضى الظاهر و خلو الفرد من العجز والعلل .

فحسب هذا التعريف يعتبر الفرد صحيحا إذا خلا من العلة و برا من المرض الظاهر فقط و هذا ما جعل البعض يعتبر هذا المفهوم ناقصا كونه جعل لمنظمة الصحة دورا سلبيا مجرد أنها علاج المرضى .

لهذا الاختلاف في التعاريف جعل منظمة الصحة العالمية تعطي مفهوما أشمل عن الصحة واعتبارها أنها : حالة في اكتمال السلامة بدنيا و عقلا و اجتماعيا ، لا مجرد انعدام المرض و العجز .

2. الرعاية الصحية : بشكل مفهوم الرعاية الصحية بالإضافة إلى تقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية والتأهيلية ، مفهوم الحفاظ على الصحة العامة ضمن اطار التنمية البشرية المجتمع فهي تشمل أنشطة رعاية المريض ، الرعاية الطبية و إعادة التأهيل الاجتماعي ، حيث تركز على جودة الحياة بصفة عامة أي انها مجموعة الإجراءات الوقائية التي تقدمها المؤسسات الصحية لجميع أفراد المجتمع بهدف رفع المستوى الصحي لهم والعلولة دون حدوث الأمراض .

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

3. الرعاية الطبية : ينص تركيز الرعاية الطبية على التشخيص المبكر و إعادة التأهيل الطبي ، وذلك عند الحاجة ، فهي تركيز على المرض و طرق علاجه .

تعريف الخدمات الصحية : يعد مفهوم الخدمات الصحية تابع أساسا من المفهوم العام للخدمات ، ذلك أن الخدمة تتمثل في كونها تتصف بخصائص عديدة تنفرد بها الخدمة . مفهوم الخدمة يكمن في أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستهلك نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء ملموس ، وبناء على ذلك أعطيت عدة تعريفات للخدمة الصحية نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول : يمكن تعريف الخدمة الصحية على أنها : النشاط الذي يقدم للمنتفعين والتي تنظف إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك الذاتية حيث لا ترتبط ببيع سلعة أو خدمة أخرى .

التعريف الثاني : كما عرفت على أنها : أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمستهلك (المريض) ، والتي تهدف أساسا إلى إشباع حاجاته و رغباته أي الهدف إلى تعيين الصحة و زيادة فرص الشفاء و التقليل من القلق الذي يساور المريض .

التعريف الثالث : كما يمكن تعريف الخدمة الصحية على أنها : جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة ، سواء كانت علاجية موجهة الفرد أو وقاية موجهة المجتمع و البنية أو انتاجية مثل انتاج الأدوية والأجهزة الطبية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للأفراد و علاجهم ووقايتهم من الأمراض .

### • الفرع الثاني : خصائص الخدمات الصحية

تتمتع الخدمات الصحية كغيرها من الخدمات بمجموعة من الخدمات تميزها عن المنتجات الملموسة تتمثل في اللاملموسة أي عدم مشاهدتها وتلازميتها و تعني درجة الترابط بين الخدمة الصحية ذاتها ومقدمها عدم التماثل أي عدم قدرة الطبيب على تقديم خدمات متماثلة و متجانسة على الدوام ، و اللقاء والتلاقي ، أي عدم قدرة على تخزين الخدمة الصحية لمدة من الزمن ، وعدم التملك (1).

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن تخص الخدمات الصحية بمجموعة من الخصائص التالية(2):

■ عدم تجانس الخدمات الصحية : تواجه الخدمات الصحية إلى عدد من الأفراد يختلفون في طبيعتهم وأمراضهم و خصائصهم النفسية ، للخدمة تختلف.

(1) خامت سعدية عجو نورة ،مرجع سبق ذكره ،ص 57.

(2) عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية ،رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،التخصص تسويق ،جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان 2011/2012 ،ص 35.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

- عدم القدرة على التنبؤ بالطلب : لا يمكن التنبؤ بأي درجة من الدقة سيكون عليه الطلب على الخدمة الصحية فقد تظهر حالات مفاجئة تجل التخطيطي .
- لا ملومية الخدمة الصحية: وهذا ما يستوجب ضرورة وجود اتصال مباشر بين مقدم الخدمة (الطاقم الطبي) والمستهلك في تحقيق الاستفادة الكلية .
- عدم التوافق بين توقعات المستهلك والخدمة المقدمة له فقد يضع مريض معنى توقعات حول ما يحصل من خدمة صحية لكن الجانب الحسي والذهني أي المهمات الذهنية تعتبر خارج نطاق تحكم الطبيب (1).
- تتميز الخدمات الصحية بدونها يجب أن تكون على درجة عالية الجودة فهي مرتبطة بحياة الفرد وشفائه.
- في مؤسسات الأعمال، تكون قوة القرار بعيد الشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص يمثلون الإثارة في حين تنوع قوة القرار في المؤسسة الصحية بين الإثارة و مجموعة الأطباء (2).
- صعوبة تحديد وتقسيم جودة الخدمات الصحية .

### الفرع الثالث: أنواع الخدمات الصحية

هناك عدة أنواع للخدمات الصحية تدخل ضمن تصنيفات نذكر منها :

أ- حسب وظائفها : نصف الخدمات الصحية حسب الوظيفة التي تؤديها إلى ثلاثة مجموعات أساسية نذكرها فيما يلي :

✓ خدمات علاجية : موجهة للفرد ترتبط بجميع الخدمات الصحية لمختلف التخصصات على مستوى المؤسسات الصحية .

✓ خدمات وقائية : تعمل هذه الخدمات على تسهيل أداء الخدمات العلاجية فهي مدعمة له ، ويشمل دورها في حماية المجتمع والبيئة من الأمراض .

✓ خدمات إنتاجية : وتتضمن إنتاج الأدوية، العتاد والأجهزة الطبية الأخرى .

ب- حسب مستويات الخدمة الصحية : تصنف حسب مستوياتها إلى (3):

(1) خامت السعدية ، تقدم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر ،مذكرة ماستر، شعبة علوم تجارية، جامعة بويرة،2012،ص5.

(2) عدمان مريزق ، وقع جودة في المؤسسات الصحية العمومية ،أطروحة دكتور في علوم تسيير ،جامعة الجزائر ،2007/ 2008 ، ص 20 ،22.

(3) مذکور فوزي ،تسويق الخدمات الصحية ،التراث للنشر والتوزيع مصر ،1998 ،ص 98.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

✓ الخدمات الأساسية : و تشمل الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية عند إقامة المريض كالإيواء والغذاء ، و الخدمات التي تؤدي الأدوار المستخدمة في تسهيل عملية التشخيص والعلاج.

ج - حسب المستفيدين من الخدمات الصحية :

✓ خدمات فردية : وهي تلك الخدمات التي يستفيد منها شخص واحد دون أن يكون له علاقة بأية جهة أو مؤسسة صحية معنية .

✓ خدمات جماعية أو منظمة : هي تلك الخدمات التي يستفيد منها عدد من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة مثل الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعمالهم سواء عن طريق تعيين طبيب في تلك المؤسسة أو التعاقد مع أطباء و مؤسسات صحية لمعالجة عمال تلك المؤسسة وفق اتفاق معنى (1).

المطلب الثاني: جودة الخدمة الصحية وقياسها

الفرع الاول: مفهوم الجودة الصحية

يختلف تعريف جودة الخدمات الصحية بإخلاف الفئات البشرية العاملة فيها و المتعامل معها و من بينها نذكر :

التعريف الأول :

حيث عرفها موسارد "على أنها إستخدام للأساليب التقويمية الكمية و الموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية و تقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع إحتياجات المرضى في الوقت الحاضر و المستقبل".

التعريف الثاني : كما يراها برانك " أنها عملية إمداد المرضى داخليا و خارجيا في إنتاج خدمات التي تجعلهم يشبعون إحتياجاتهم كما أن جودة الخدمات هي أسلوب لدراسة عملية تقديم الخدمة الصحية و رعايتها و تحسينها بإستمرار مما تلبي إحتياجات المرضى " .<sup>2</sup>

(1) طلعت إبراهيم الدرمداش، اقتصاديا الخدمات الصحية، مكتبة المدينة، مصر، ط 2، 2000، ص 75.

<sup>2</sup>-يومالة فاتح و بولوط حمزة، أثر جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الإستشفائية علر رضا الزبون، دراسة حالة مستشفى مجذوب السعيد الظاهر، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، ص 19

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### التعريف الثالث :

تعد الخدمة الصحية العلاج المقدم من قبل المؤسسة للمرضى سواء كان شخصي أو إرشادا أو تدخلا طبيا و نقصد بها كذلك مجموعة المنتجات و الخدمات الصحية العلاجية و التأهيلية و النفسية و كل ما يرتبط بهذه الخدمات من فحوصات مخبرية عادية أو متخصصة و الطوارئ و الإسعاف و خدمات التمريض و الصيدلة و التي تقدمها كل الأقسام العلاجية و الأقسام الطبية المساندة و الذي ينتج عنه رضى و قبول المريض <sup>1</sup>.

### التعريف الرابع :

تعد النشاط الغير ملموس الذي تقدمه المؤسسة الاستشفائية للمريض و التي تهدف إلى إشباع حاجاته و رغباته و بالتالي تحسين صحة المريض و المساهمة الاستشفائية و تعد وسيلة للحصول إلى السلامة الجسمانية و العقلية و الإجتماعية <sup>2</sup>

### الفرع الثاني:مراحل تحقيق جودة الخدمة الصحية .

-تحليل و توقعات الزبون :

منتج و مقدم الخدمة الصحية سواء كان في القطاع العام أو الخاص بحاجة إلى البحث عن توقعات المستفيدين ومحاولة فهمها ومن تما العمل على تليتها بهذه تمثل الطريقة الأنجع لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفق وجهت نظر المنتج والمقدم وكذا المستفيد أو على الأقل تكون مقبولة لديه على اعتبار أن المستفيد أي المريض القدرة عن التميز بين المستويات المختلفة للخدمة المقدمة

تحديد جودة الخدمات الصحية :

بعد مرحلة البحث والفهم لحاجات ومتطلبات المرضى تأتي مرحلة العمل على تليتها من خلال التحديد المناسب للخدمة قصد ضمان تحقيقها من الجودة المرغوبة والمطلوبة في الخدمة الصحية

---

<sup>1</sup>-فتاحين فريد و نعلامن محمد ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة الصحية حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية فارس بن يحيى، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر ،جامعة الجليلي بونعامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات ،ص17

<sup>2</sup>-عمارة مهدي و داي عبد الرحمان ،قياس جودة الخدمات الصحية بإستخدام مدخل الفحوات في المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بجميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر ،جامعة الجليلي بونعامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،تخصص تسويق الخدمات ،ص9

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

أداء العاملين:

تحديد مواصفات الخدمة الصحية و التزام الإدارة بمسار الجودة لبلوغ مستوى الجودة الشاملة أو التمييز لن يكون كافيا إذ لن يكون هناك تمييز في الأداء من قبل العمال و المستخدمين بالمؤسسة الصحية

-إدارة توقعات الخدمة:

من المهم بالنسبة للمؤسسات الصحية العمومية والخاصة بدرجة أكبر من الاستعداد لمواجهة توقعات الزبائن لجودة الخدمة الصحية المقدمة أو التي ستقدم وهنا يكون من الضروري للقائمين على شؤون المؤسسة الصحية العمل وبشكل جدي على الاتصال و التواصل مع المرضى داخل المؤسسة و كذلك مختلف شرائح المجتمع والتعرف على ما يريدونه<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أساليب قياس جودة الخدمات الصحية

أولا: مقياس عدد الشكاوى:

"تمثل عدد الشكاوى التي يتقدمها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا مهما لقياس جودة الخدمة المقدمة، حيث يمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى ما تقدمه من خدمات لزيائنها"

ثانيا: مقياس رضا الزبائن :

ترفض بعض المؤسسات الصحية أخذ هذا مقياس بعين الاعتبار عند تحديد جودة خدماتها، للأسباب التالية:

- غياب المعرفة والثقافة الطبية لدى المريض؛

- تؤثر المرضى بالعديد من العوامل الغير طبية؛

- خوف المرضى من الإدلاء بمعلومات حقيقية قد تؤثر بعلاقتهم بالأطباء ؛

- عدم قدرة المرضى على قياس عناصر الكفاءة في منظومة توصيل الخدمات الصحية.

ثالثا: مقياس القيمة:

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات

<sup>1</sup> بومالة فاتح و بويوط حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 22

رابعاً: أسلوب تحليل الفجوات:

"حضي هذا الأسلوب درجة كبيرة من القبول والتطبيق في قياس جودة الخدمة، حيث ينسب إلى Berry , Parasuraman, Zeithmal سنة 1988، يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة لهم وإدراكاتهم المستوى الأداء الفعلي، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات، وذلك باستخدام المعايير التي تمثل مظاهر جودة الخدمة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عماري مهدي، داي عبد الرحمان، قياس جودة الخدمات الصحية باستخدام مدخل الفجوات في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، نعامة، الجزائر، 2017-2018، ص 22

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الثاني: مدخل الى نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية.

تعددت التعاريف الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وفقا للتعدد المعرفي المرافق للتطور الذي شهده هذا النظام حيث نجد :

-التعريف الأول:

"نظام الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- حماية الأصول،

- اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية،

- تشجيع العمل بكفاءة،

- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية"<sup>1</sup>.

-التعريف الثاني:

"تعرفها منظمة خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين الفرنسيين سنة 1977م،على أنها مجموعة من الضمانات والتأكيدات التي تساهم في تحكم المؤسسة. وتهدف من جهة،إلى ضمان ملكية الممتلكات والمعلومات وإلى تطبيق

<sup>1</sup>- عثمانى فؤاد. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. دراسة لعينة في مصالح استعجالات القطاع العمومي الاستشفائي. ولاية الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير. جامعة احمد بوقرة - بومرداس، تخصص محاسبة. ص3.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

معلومات الإدارة وتحسين الأداء من جهة أخرى، وتحديد إجراءات وطرق الرقابة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة للحفاظ على استمراريتها<sup>1</sup>.

### - التعريف الثالث:

الرقابة الداخلية ما هي إلا تجزئة للعمل وتقسيمه إلى مراحل بين موظفي المؤسسة وهي الوسيلة التنظيمية التي تسير بها مراجعة عمل كل موظف بواسطة موظف آخر بواسطة وسائل أخرى لغرض التأكد من صحة الأرقام ورفع القيود بالمخاطر. الأمر الذي يترتب عليه احتمال منع الأخطاء والغش وسرعة اكتشافها عند الحدوث<sup>2</sup>.

### - التعريف الرابع:

"تعرفها لجنة حماية المنظمات COSO على أنها عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في".

- كفاءة العمليات التشغيلية،

- الموثوقية في التقارير المالية،

- الالتزام بتطبيق القوانين والتنظيمات<sup>3</sup>.

**الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية** لنظام الرقابة الداخلية خمس مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض، تشكل إطارا متكاملا لها، تم وضعها من قبل لجنة حماية المنظمات COSO كما تبناها المعهد الأمريكي

للمحاسبين القانونيين AICPA و تتمثل هذه المعلومات في:

<sup>1</sup>- وليد احميص و وليد بوعناني. دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية. دراسة عينة من المؤسسة الاقتصادية.

جيغل. بجاية. مذكرة ماستر علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي. جيغل. تخصص محاسبة و إدارة مالية. ص12.

<sup>2</sup>- مريم عبد القوي. المراجعة الخارجية كأداء لتقييم نظام الرقابة الداخلية. دراسة عينة من أكاديميين ومهنيين لولاية الوادي. مذكرة ماستر أكاديمي جامعة الشهيد حط لخضر بالوادي، تخصص تدقيق محاسبي. ص.36

<sup>3</sup>- بديرة فارس و بيطار بهاء الدين. دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة. دراسة حالة في مطاحن الحنونة - المسيلة. مذكرة لنيل شهادة ماستر

جامعة محمد بوضياف مسيلة، تخصص محاسبة و تدقيق. ص3.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1-البيئة الرقابية:

تمثل البيئة الرقابية، الأثر المجتمعي للاتجاه العام لمجلس الإدارة للمؤسسة وملاكها وإداراتهم وتصرفاتهم بخصوص تحديد وتعزيز أو التخفيف من فاعلية نظم الرقابة المقررة كما توفر البيئة الرقابية النظام، وتضع أسلوب التنظيم وتؤثر على الوعي الرقابي للعاملين. يمكن تقسيم البيئة الرقابية إلى عدة عوامل فردية هي:

- الأمانة و القيم الأخلاقية،
- الارتباط بالجدارة،
- مجلس الإدارة و لجان المراجعة،
- فلسفة الإدارة و أسلوب التشغيل،
- الهيكل التنظيمي،
- تخصيص السلطة والمسؤولية،
- سياسات وتطبيقات الموارد البشرية.

### 2- تقسيم المخاطر:

يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للمؤسسة، شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لان تقييمها عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط أداء طويلة الأجل. إذ يتم تحليل المخاطرة من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها حيالها و من ضمن هذه الأخير

ةتحدد:

- تحديد الأهداف
- تحديد المخاطر و احتمال حدوثها

- مواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- أنشطة الرقابة:

تشتمل الأنشطة الرقابية على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيدا مناسباً من أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر محتملة الوقوع. كما تتعلق الأنشطة الرقابية بالرقابة على التشغيل، الالتزام والتقارير المالية.

- حيث تهدف الرقابة على التشغيل إلى التحقق من كفاءته، فهي تهتم بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق القياس للأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفق الموازنات التخطيطية.

- بالإضافة إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تخضع للمؤسسة.

- أما الأنشطة الرقابية على إعداد التقارير المالية، فتهدف إلى التأكيد على إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق بها.

### 4- المعلومات والاتصالات:

حتى تستطيع المؤسسة ان تعمل وتراقب عملياتها بدقة، لا بد أن تتوفر على شبكة اتصالات ملائمة موثوق بها، وتعمل على إيصال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، سواء تلك المتعلقة بالأحداث الداخلية أو الخارجية.

يكون الاتصال فعالاً، عندما يضمن و يشمل كل أنواع التدفق للمعلومات حيث تتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى عبر هيكل تنظيمي.

<sup>1</sup> - المرجع السابق. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. ص 24-25

### 5- التوجيه والرقابة:

يتمثل هذا المكون في المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية ويعتمد على نطاق التقييم الدوري وتكراره على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية. كما يجب أن تصمم أنظمة الرقابة الداخلية بشكل يضمن استمرارية عمليات المتابعة كجزء منها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: دور وأهداف نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية دورة معينة تعبر عن الأهمية التي يكسبها هذا النظام حيث تخط هذه الدورة خطواتها بحيث تتداخل وتتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوجيه... الخ وتعتمد على<sup>2</sup>:

#### أ- وضع المعايير:

المعيار هو هدف أو خطة تستخدم لأداء نشاط معين أو قد يكون نهائيا للنشاط. تعتبر المعايير من بين أدوات الرقابة المهمة فلا بد أن تحدد بدقة حتى لا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص المراقبين أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير. القيام بالمقارنة هي عملية مقارنة العمل المنجز بالعمل المقدم، فإذا ظهر العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعا للسيطرة. أما إذا ظهر انحراف عن المعيار فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة.

#### ب- تقييم النتائج:

لابد أن يعكس تقييم النتائج أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء عن النتائج المحققة ويكون التقييم على تحديد أسباب الانحراف سواء كان موجبا أو سالبا.

<sup>1</sup>- المرجع السابق. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. ص 26-27

### ج-القيام بالأعمال الصحيحة:

إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة الثالثة هي القيام بالأعمال الصحيحة بعد

تحديد سبب الانحراف<sup>1</sup>.

### 2- أهداف الرقابة الداخلية:

#### 2. 1-التحكم في المؤسسة :

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج ذاتها ونفقاتها وتكاليفها وعوائدها في مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها وطرق إجراءاتها من أجل الوقوف على المعلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها و المساعدة في خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها

#### 2. 2- حماية الأصول:

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وأخرى محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات - المخزونات والحقوق).

#### 2. 3- ضمان نوعية المعلومات:

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات حيث يتم تجهيز هذه البيانات يتم بواسطة نظام المعلومات المحاسبية الذي يتميز بما يلي :

- تسجيل العمليات من المصدر في اقرب وقت ممكن

<sup>1</sup>-خوجة عبد العزيز ووالي رياض. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد. سليمان عميرات. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر. جامعة بوضياف - المسيلة-ص35

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

- ادخال العمليات في البرنامج الالي و التأكد من البيانات المتعلقة بها

- في كل مرحلة من مراحل المعالجة تبوب البيانات حسب صنفها و خصائصها

### 2.4- تشجيع العمل بكفاءة:

إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة وتحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عن حدودها الدنيا.

### 5.2- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، لان تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل المؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح وبإطار الخطة التنظيمية من اجل التحقيق الأمثل للأوامر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-وجدان علي احمد. دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. فرع محاسبة و تدقيق. جامعة الجزائر 3. ص 21-22

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

الفرع الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية:

هناك عدة طرق يستعملها المراجعون لفحص نظام الرقابة الداخلية ومن بينها نذكر ما يلي:

### 1- طريقة الاستبيان:

تعتبر من أقدم الطرق حيث تستخلص هذه الأخير في إعداد قائمة من الأسئلة تضم كافة الإجراءات المتبعة بالنسبة لوظائف المشروع وعملياته المختلفة. يجب أن تصاغ الأسئلة بعناية ويكون هدفها الأساسي والرئيسي الاستفسار على النواحي التفصيلية المتبعة في المؤسسة، من عمليات وأداء ووظائف. تكون الإجابة عن الأسئلة "بنعم" أو "لا" بحيث الإجابة "بنعم" تدل على إتباعا لإجراء السليم أما "لا" فتدل على قصور في مجال معين وعدم إتباع الإجراء السليم.

من مزايا الاستبيان سهولة التطبيق لمختلف المؤسسات ويغاب عليه ان الأسئلة الواردة في القائمة، عامة وليست مرنة. وكذلك طول القائمة، مما يجعل الإجابة عنها مملة.

### 2- طريقة المذكرة المكتوبة:

تستخدم هذه الطريقة كبديل عن طريقة الاستبيان، حيث يقوم المراجع بكتابة تقرير وصفي عن الإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة. وذلك بتنظيم مقابلات مع المسؤولين والعاملين وطرح الاستفسارات والملاحظات وكذلك عن طريق السندات وتسجيلات محاسبية وغيرها من الوثائق.

### 3- خرائط التدفق:

هي عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز، التي يعبر كل جزء منها على نظام رقابة داخلية. يستخدم هذا الهيكل، لتوضيح التدقيق المنوالي لبيانات أو قرارات أو إجراءات معينة. وإذا أعدت هذه الأخيرة

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

بكفاءة، سوف تعكس من خلالها كل العمليات والتحركات والتدفقات وكافة الإجراءات بكل ما يظهر عن الخريطة وتعكس كذلك كيفية تحويل المستندات الأولية إلى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية أو دفتر الأستاذ العام.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية:

### 1- دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية :

في هذه المرحلة، على المراجع أن يحقق المعرفة والفهم الكامل لنظام المحاسبة للمؤسسة والأساليب الرقابية الداخلية يهدف إلى التأكد من أن إجراءات الرقابة الداخلية كافية لدرجة تمكن المراجع من تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت وإطار الاختبارات التحليلية ومساعدته في تصميمها في حالة عدم كفاية الإجراءات الرقابية الداخلية.

و لأجل المعرفة الكافية لنظام الرقابة الداخلية، وجب على المراجع أن يكمل الاستقصاءات حول الرقابة ويعد خرائط التدفق للأنظمة والوصف الدقيق لعناصر النظام. في المرحلة المبدئية للمراجعة، يعرف المراجع انه لا يمكن اعتماد هذا النظام لضعفه، هنا يبرز التساؤل عن الحد الأدنى من الدراسة والتقييم الذي يكفي متطلبات المعيار الثاني لمعايير العمل الميداني والذي يمكن المراجع من فهم بيئة الرقابة الداخلية.

### 2- التقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية:

في هذه المرحلة يقوم المراجع بإعداد تقييم أولي لهذا النظام. قبل هذا، عليه أن يقوم بأعمال لغرض التجريب للتأكد من أنالإجراءات المستخدمة تطبق فعلا كما ينص عليه النظام. هنا يستخدم المراجع قوائم الاستقصاء أو الاستبيان باعتبارها الأكثر استعمالا و هي نوعان<sup>1</sup>:

أ- قوائم الاستقصاء المغلقة:الإجابة فيها تكون مقيدة " بنعم " أو " لا "

<sup>1</sup>-مرم عبد القوي. المراجعة الخارجية كاداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير. تخصص تدقيق محاسبة. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.ص46-47

### ب- قوائم الاستقصاء المفتوحة.

على المراجع تجنب استعمال النوع الأول من قوائم الاستقصاء لعدة أسباب منها:

-أنها لا تؤدي إلى الفهم الحقيقي للإجراءات الرقابية،

-يمكن أن لا تبين القوائم أهم المشاكل التي يعاني منها نظام الرقابة.

بعد عملية التقييم الأولية يحضر المراجع وثيقة شاملة تلخص كل الإجراءات التي تم فحصها ويبين فيها نقاط قوة

النظرية والنقائص التي يتم إيجادها<sup>1</sup>

### ج- اختبار الاستمرارية:

في هذه المرحلة يقوم المراجع باختبار الإجراءات التي اختارها مستعملاً اختبار الاستمرارية لتحديد نقاط قوة النظام وتستعمل طوال السنة لضمان كفاءة الإجراءات والتسجيلات فهي تمكن المراجع من إيجاد كل الانحرافات المسجلة من طرف الإجراءات وبعدها يقوم بعملية الاختبار انطلاقاً من العناصر المادية التي لم تختبر عند التنفيذ للتأكد من استمرارية تطبيق الإجراءات التي ينفذها المراجع وجب توزيعها على مدة زمنية كافية وذلك ب

- حكم المراجع بان يكون هذا الأخير خال من الذاتية

- استعمال وسائل إحصائية لتحديد حجم العينة ومدى توسعه

د -التقييم النهائي: اعتماداً على اختبارات الاستمرارية يتمكن المراجع الداخلي من الوقوف على نقاط ضعف

النظام وسوء سيره او عدم تطبيق نقاط القوة. حيث يقوم هذا الأخير، بتقديم حوصلة في وثيقة تحليلية مبينا من

خلالها المعلومات المالية مع تقديم توصيات قصد تحسين الإجراءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-وليد احميص و وليد بو عناني. دور تارابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة مؤسسات الاقتصادية جيجل -عناية. مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص محاسبة و ادارة مالية. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل. ص32-33

<sup>2</sup>-المرجع السابق. دور تارابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية. ص33-34

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### الفرع الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الخدمة العمومية

- يظهر دور الرقابة الداخلية كنظام من خلال أدواتها المختلفة و يمكن ذكر ما يلي:

#### 1- دور المراجعة الداخلية في تحسين الخدمة العمومية:

تعد المراجعة الداخلية نوع من الإجراءات الرقابية التي يمكن من خلالها فحص و تقييم كفاءة الإجراءات الرقابية كما تعتبر نقطة التركيز في هيكل الرقابة الذي يحقق بموجبه حماية الأصول والتأكد من سلامة البيانات.

#### 2- دور المحاسبة في تحسين جودة الخدمة العمومية:

استخدام المحاسبة كوسيلة للرقابة بطريقة علمية صحيحة يؤدي إلى القضاء على الاختلاسات و التحقق من سلامة الأصول.

#### 3- دور الإشراف والملاحظة في تحسين جودة الخدمة العمومية:

الملاحظة والمراقبة الشخصية للأدوات التي تنفرد بها الرقابة الداخلية، التي يقوم بها الرؤساء والمدبرين على مستويات إدارية وذلك من خلال مراقبة العمال أثناء مزاولتهم لنشاطهم وتصحيح الأخطاء فور وقوعها.

#### 4- دور الحوافز و الإجراءات في تحسين جودة الخدمة العمومية:

إن وجود نظام كفاء للعقاب والثواب يطبق تطبيقا سليما، يؤدي إلى زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وحمايته.

#### 5- بحوث العمليات في تحسين جودة الخدمة العمومية:

تعتبر العمليات من الأساليب المهمة التي تلجأ إليها الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار حيث تقوم بصياغة المشكل في نموذج رياضي للتعبير عنه محل الدراسة، باستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط وتحديد المشكل وتكوين نموذج للوصول إلى الحل.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### 6- دور التقارير الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية:

تبين هذه الأخيرة كفاءة الأعمال المنفذة وكيفية أداءها وطبيعة أداء العاملين والتزامهم بأساليب العمل. ويعمل الرؤساء على تقديم التقارير إما من تلقاء أنفسهم أو بناء على طلب من القيادة. حيث تسمح بتقويم الأعمال والموظفين من قبل الجهات الإشرافية.<sup>1</sup>

### 7- دور السجلات والإحصاءات في تحسين جودة الخدمة العمومية:

تعتبر السجلات والإحصاء كوسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات على الأداء الفعلي، ويمكن استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى الانجاز و تقييمها ومقارنتها للكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء.

### 8- دور الشكاوي والتظلمات في تحسين جودة الخدمة العمومية:

هي وسيلة يتم استخدامها في المؤسسات، تخصص لها وحدة لاستقبال شكاوي وتظلمات المستخدمين من خدماتها. تقوم إدارة بفحص الشكاوي ومدى صحتها وأسبابها.

### 9- دور البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية في تحسين جودة الخدمة العمومية:

تعتبر البيانات الإحصائية والرسوم البيانية من أدوات الرقابة المهمة التي تسهل عملية متابعة النشاط للمقارنة، بصفة عامة يمكن من خلالها وضع الأمور في الموضع الصحيح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -خوجة عبد العزيز و والي رياض.دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية مخصصة لتوليد و

امراض النساء. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير. تخصص تسيير عمومي. ص43-44

<sup>2</sup> -المرجع السابق. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. ص44-45

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

تم التمكن من الاطلاع على الدراسات الآتية والتي تتقاطع مع البحث الذي يتم إعداده وهي:

**1-خوجة عبد العزيز وواليرياض.**"دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية". دراسة حالة

بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد "سليمان عميرات بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي -2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي :

- الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين والمواطنين،
- تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة و في الادارة العمومية الجزائرية بشكل عام،
- العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في استخدام نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسات

الاستشفائية

وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

**2- عثمانى فؤاد.**"دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية". دراسة عينة بمصالح

الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي بولاية الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد

بوقرة - بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة 2015،-

2016.هدفت هذه الدراسة إلى:

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

- محاولة معرفة الآثار الايجابية لنظام رقابة داخلية فعال، على عملية تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات المذكورة على الخصوص وعلى عملية تحسينها في الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام .

- دراسة ما يمكن أن يقدمه نظام الرقابة الداخلية للقضاء على الإهمال وتفاذي الغش والتقليل من الأخطاء بالقدر الممكن مع تحديد مسؤوليات كل مواطن موظف والفصل بينها.

**3- بومالة فاتح وبويلوط حمزة.** "اثر جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية على رضى الزبون". دراسة حالة مستشفى مجدوب سعيد- طاهير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات 2017،-2018. هدفت هذه الدراسة إلى:

-توضيح المفاهيم النظرية حول جودة الخدمات الصحية

-عرض واقع الصحة في الجزائر عامة وفي مستشفى الطاهير خاصة

-إظهار مدى أهمية الجودة في رفع رضى المستفيدين من الخدمة .

- إتباع كافة الخطوات اللازمة للارتقاء بمستوى جودة ما تقدمه المؤسسات الصحية و هذا لضمان تقديم خدماتها بشكل كاف ومستوى عالي من الجودة.

**4- فتاحين فريد ونعلا من محمد.** "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة الصحية". دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحي بمليانة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات 2015،-2016. هدفت هذه الدراسة إلى ماياتي:

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

- إبراز مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر و ذلك من جهة نظر الزبون.

-محاولة الوقوف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية،

-استخلاص الحلول المنظمة في القطاع الصحي لرفع جودة خدماته.

**5- شكيبان زهرة وحمومناش حنان.** "دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية". دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بوعبيدة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجليليونعامه بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2015،- 2016.هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

-توضيح المفاهيم النظرية حول جودة الخدمة الصحية

-عرض واقع الصحة في الجزائر

-التعرف على تقييم الزبائن (المرضى) لمستوى جودة الخدمة الصحية المقدم لهم بالمؤسسة الاستشفائية التي كانت محل الدراسة.

الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

**1- دراسة ) EL IDRISSI R'kia, RIGAN Sidi Mohamed,NIMI**

(Ismail)(2021). مقال من مجلة مراجعة الرقابة المحاسبية و التدقيق من المختبر المتعدد التخصصات والدراسة

في إدارة المنظمات وقانون الشركات، جامعة القاضي عياض -مراكش، المغرب، بعنوان الرقابة الداخلية رافعة للأداء

التنظيمي.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تبين العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء التنظيمي وهذا الأخير يعتمد على فعالية الرقابة الداخلية داخل المستشفيات العامة. إذ أن جميع الأشخاص في المستشفى العام لديهم مسؤولية ودور في الرقابة من اجل تحقيق نظام رقابة داخلي وذلك للحماية من سوء الاستخدام.

**2- دراسة (Michel NJALA)(2013).** مدرسة الدراسات المتقدمة في الصحة العامة بعنوان الرقابة الداخلية وظيفية مستعرضة جديدة في المستشفى.هدفت هذه الدراسة إلى التعامل مع الرقابة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر في المستشفيات من منظور الوظيفة المستعرضة، من خلال تحليل المخاطر في هذا العمل يوصي بالإجراءات التي يتعين تنفيذها من اجل تعزيز هذا النظام.

**3- دراسة (François de Beysson)(2012).** مدرسة الدراسات المتقدمة في الصحة العامة بعنوان "الرقابة الداخلية والمحاسبة الداخلية رافعة لأداء المستشفى". مثال "مركز المستشفى Guiblaune Regina".هدفت هذه الدراسة إلى إقامة وضع إجراءات لتقوية الرقابة الداخلية المالية وذلك عن طريق مجموعة من الوسائل للتحكم في المخاطر التي تمس المعلومة المالية للمنظمة.

**4- دراسة (Pr MOVIRANI Abde Ikarim KEBBAL Sabrina)**مقال من مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي في معمل الإصلاحات الاقتصادية، وإستراتيجية التنمية والتكامل في الاقتصاد العالمي. بعنوان "دور المراجعة في إدارة وأداء نظام الرقابة الداخلية لمنشات المجد في الجزائر".هدفت هذه الدراسة إلى مراقبة وتحديد ما إذا كان يتم إتباع أنشطة و إجراءات و يتم استخدام الموارد بكفاءة واجتهاد ما يسمح لنا بالتعرف أيضا على المصالح التي تحتاج إلى الدعم المالي ويتطلب المزيد من الرسائل الضرورية والتعرف على مصالح التي تستقبل أكثر عدد للمرضى وكيفية تطورها.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

5- دراسة مذكرة (Lina GUERS)(2017) في مدرسة الدراسات المتقدمة في الصحة العامة .بعنوان

الرقابة الداخلية، نظام إدارة مخاطر أساس لموثوقية الحسابات.

- هدفت هذه الدراسة إلى فهم تحديات الرقابة الداخلية من خلال التأكيد على العقوبات التي تحول دور تنفيذ

الرقابة الداخلية واقتراح خطة عمل لنشر الرقابة الداخلية في مؤسسات الصحة العامة.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري والدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا في الاطار النظري الخدمة العمومية الصحية و نظام الرقابة الداخلية و علاقته بجودة الخدمات العمومية تم التوصل الى ان الخدمة العمومية تعتبر من نشاطات الدولة التي تكون عن طريق الهيئات العمومية من اجل تلبية و تقديم جميع الخدمات الصحية لمواطنيها.

ان الجودة ضرورة حتمية لا بد على المؤسسة الصحية السعي لتحقيقها لانها تعتبر اداة فعالة لتحقيق التميز في الخدمات الصحية باختلاف الفئات البشرية العاملة في المؤسسة و المتعاملة معها و كما تم التوصل الى ان نظام الرقابة الداخلية بجميع انواعه و مكوناته يهدف الى تحقيق الدقة قي القوائم المالية و بالالتزام بالقوانين و الانظمة و المحافظة على اصول المؤسسة و ضمان الاستمرارية



## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

تمهيد:

رغم المحاولات الاصلاح التي يخضع لها القطاع الصحي في الجزائر لتحسين الخدمة العمومية الى انه يعاني من عدة مشاكل كثرة الاخطاء الطبية و تزايد شكاوي المواطنين من سوء تقديم الخدمات الصحية مما ادى الى تدني مستوى تصنيف الجزائر بين دول العالم في القطاع الصحي

لذا يتم من خلال هذا الفصل السعي الى ابراز مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة الصحية بالتطرق الى تقديم المؤسسة الاستشفائية "بن زرجب" محل الدراسة و قمنا بتحديد العينات للاجابة على الاستبيان الذي قمنا ببناءه وفق منهجية محددة للمساعدة في التفصي عن الموضوع و جمع المعلومات و البيانات الكافية لاتمام هذه الدراسة و الاجابة عن سؤال الاشكالية .

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

المبحث الأول : عموميات حول المستشفى الدكتور بن زرجب " بعين تموشنت

المطلب الأول: نشأة المستشفى الدكتور بن زرجب " بعين تموشنت والتعريف به

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب"

نشأت المؤسسة سنة 2005 الموافق ل 30 نوفمبر بموجب مرسوم تنفيذي رقم 05/459 ، بهذا المرسوم يتضمن إنشاء المؤسسة وتنظيمها وسيرها.

- يعود أصل تسمية المستشفى إلى الطبيب والمناضل السياسي بن عودة بن زرجب من مواليد 1921 بمدينة تلمسان، ترعرع في أوساط شعبية بسيطة، درس في كلية بن خلدون وتحصل على شهادة البكالوريا سنة 1941، إلى جانب إحرازه على الجائزة الخاصة بالغة الألمانية.

- انخرط كجندي في النضال السياسي من خلال الانضمام إلى الحركة من أجل انتصار الحريات الديمقراطية، وعين كأمين الصندوق في رابطة الطلاب المسلمين الجزائريين عندما نفي لمتابعة دراساته العليا في مجال الطب وتخرج عام 1948 من خلال تقديمه أطروحة دكتوراه عن سرطان الدم.

- بعد تخرجه من الجامعة عاد إلى تلمسان ليتفرغ لمعالجة المرضى بمقر سكنه ليشغل مهنة كطبيب للقيام بالنشاط في صفوف الثورة في سرية تامة.

لكن السلطات الاستعمارية الفرنسية اكتشفت نشاطه فقامت باعتقاله وسجنه إلى أن تم تنفيذ حكم الإعدام عليه في دوار ولد حليلة قرب سبدو في 16 يناير 1956.

-تم استلام المستشفى سنة 2006 وقد دشّن من طرف رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة خلال الزيارة

التي قادته لولاية عين تموشنت<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : التعريف بالمستشفى الدكتور بن زرجب

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تغطي مساحة تقدر ب 18582م<sup>2</sup>، يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير عام، يساعده في ممارسة مهامه مجلس الطبي.

<sup>1</sup>إدارة الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب").

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

- يضم مجلس الإدارة 12 عضوا ويعينون لعهددة مدتها 03 سنوات قابلة للتجديد، يتداول مجلس الإدارة حول السياسة حول السياسة العامة للمؤسسة والمشاريع السنوية والمتعددة السنوات حسابات تقديرية للإيرادات والنفقات ، مشروع ميزانية المؤسسة، مخططات توظيف المستفيدين وتكوينهم، النظام الداخلي، الاتفاقيات والاتفاقات والعقود والصفقات، الخصائل وتقرير النشاط.

- يتداول مجلس الإدارة مرة في السنة على الأقل.

- يساعد المدير العام للمؤسسة أمين عام، ومديرون يعينون بموجب قرار من الوزير المكلف بالصحة.

- أول عملية جراحية على مستوى المستشفى كانت يوم 07 / 07 / 2007 على مستوى مصلحة الطب الداخلي.

- تسيير المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب" بطاقم إداري يتكون ن خمسة مديريات:

- المديرية العامة .
- مديرية الموارد البشرية .
- مديرية المالية والوسائل.
- مديرية النشاطات الصحية.
- مديرية صيانة العتاد الطبي والجماعي.

- بحيث سهر على صحة المريض طاقم شبه طبي وطبي يحسن الرعاية اللازمة بالمرضى الذين يقصدون المؤسسة وهذا تماشيا مع السير الحسن للمؤسسة والحفاظ على سمعتها، أما فيما يخص الجانب الإداري لهذه المؤسسة يتكون من:

- طابق الأول : مديرية المالية والوسائل.
- طابق الثاني : مديرية النشاطات الطبية.
- مديرية الموارد البشرية ومديرية الصيانة والعتاد الصناعي.

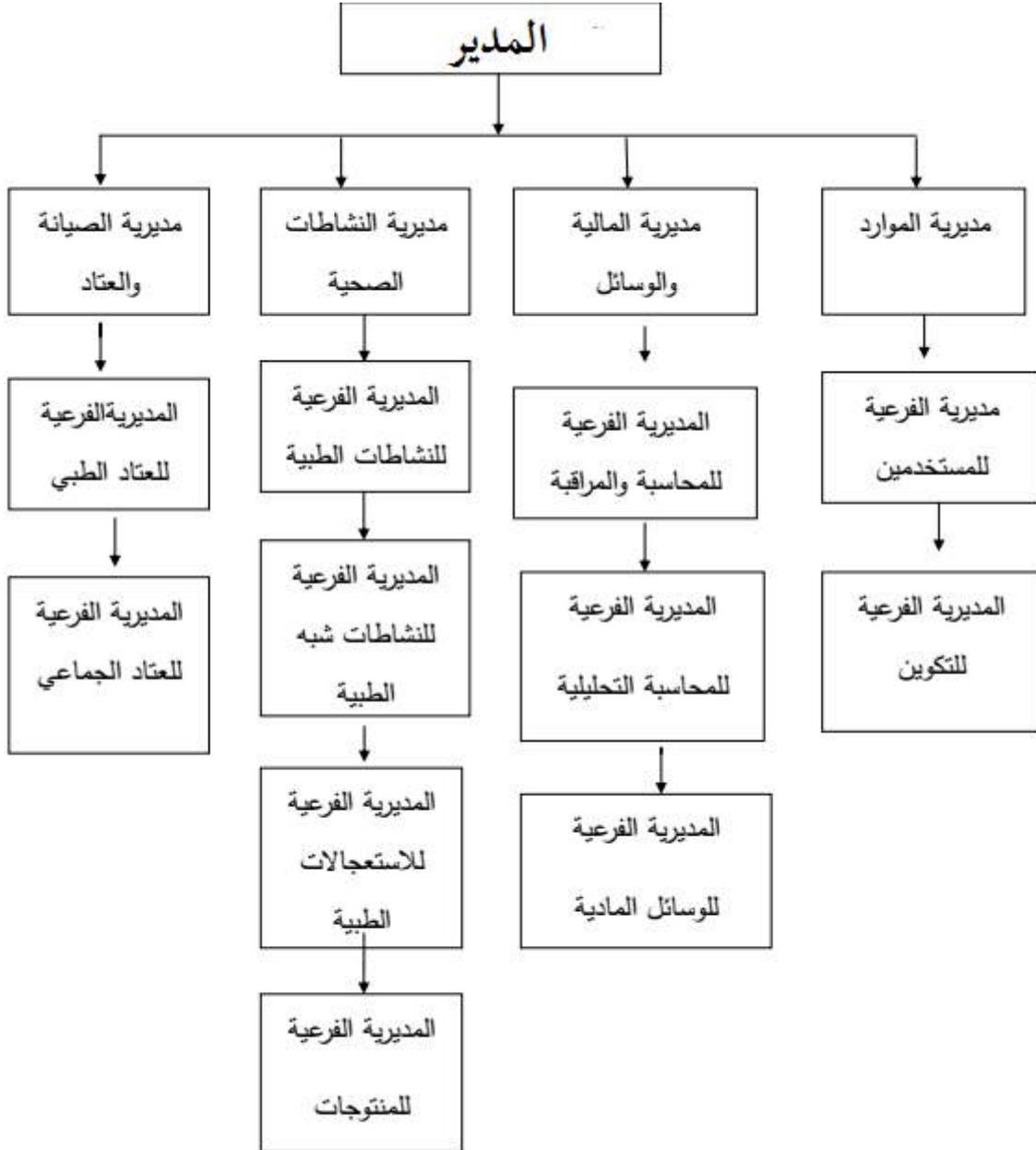
- بالإضافة إلى : قاعة محاضرات، موقف بنزين، مكتبة، موقف غسل السيارات، مغسلة، أربع مخازن، مخبر، قاعات مراقبة طبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب")

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

الشكل 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية



المصدر : المؤسسة الاستشفائية بن زرجب عين تموشنت -مديرية الموارد البشرية -

التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب":

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب والموضوعة تحت سلطة المديرية العام الذي

يساعده أمين عام، ما يأتي:

- مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية .

- مديرية الإدارة العامة.

يلحق بالمديرية العامة:

- مكتب التنظيم العام.

- مكتب الإعلام والاتصال.

- مكتب الصفقات والمنازعات والشؤون القانونية .

- مكتب الأمن الداخلي.

يشمل مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية ما يأتي :

- المديرية الفرعية للنشاطات الطبية.

- المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية.

\* تشمل المديرية الفرعية للنشاطات الطبية ما يأتي :

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية.

- مكتب تنظيم وتقييم نشاطات الاستعجالات.

- مكتب الدخول والتوجيه.

\* تشمل المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية ما يأتي :

- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية .

- مكتب تقييم النشاطات شبه الطبية .

وتشمل مديرية الفرعية للموارد البشرية ما يأتي:

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

- المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت.
- تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية ما يأتي :
- مكتب تسيير المستخدمين .
- مكتب التكوين المتواصل.
- تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ما يلي :
- مكتب المحاسبة المالية .
- مكتب تسيير الوسائل.
- تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت ما يأتي :
- مكتب صيانة التجهيزات.
- مكتب صيانة المنشآت.

مهام فروع الجانب الإداري بالمؤسسة الاستشفائية " الدكتور بن زرجب":

1/ مصلحة الإدارة العامة : تمثل المركز الأساسي لكل الأعمال الإدارية التي تقوم المصالح الأخرى وتتكون من

مكتبتين:

أ - مكتب المدير : بحيث يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة بما فيها التصديق على الوثائق.

ب مكتب النظام العام: يقوم بمراقبة كل القرارات والملفات الخاصة بالمؤسسة.

2/ مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية :

أ- مكتب المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين : ويقوم هذا المكتب بتقديم الخدمات فقط للسلك الطبي والشبه

الطبي أي يشرف على خدمة الأطباء والممرضين ,

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

ب - مكتب المستخدمين الإداريين والتقنيين: في هذا المكتب يتم الإشراف على كل الموظفين المتواجدين في المستشفى سواء عمال نظافة، أعوان الأمن، أو الإداريين الذين لا يندرجون تحت السلك الطبي، ومهام هذين المكتب كالآتي:

التوظيف: وهو نوعين :

- **التوظيف المباشرة**: بدون مسابقة أو إشهار وهذا بالنسبة للأطباء الأخصائيين .

- **التوظيف غير المباشر**: بما أن المؤسسة الاستشفائية " الدكتور بن زرجب" تعتمد التعاقد وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 05-308 فإن التوظيف فيها يكون أما بعقد محدد المدة أو غير محدد المدة.

✓ **التوجيه**: قرار التوجيه يكون حسب المنصب وهنا يقومون بإعداد نسخة من عقد العمل حسب طبيعة حتى يباشر العامل مهامه بالمؤسسة.

✓ **تخطيط الموارد البشرية** : لا يتعمدون على نظام المسابقات بل تركز المؤسسة على انتهاز نظام التعاقد، أما النظام التوظيفي فينطبق فقط على الأطباء الأخصائيين أو الممرضين.

✓ **الترقية**: وهذا حسب الدرجات والمؤهلات وسنوات الخبرة فهناك مدة دنيا، ومدة وسطى، ومدى قصوى، فتقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال استثمارات التقييم والتنقيط لرؤساء المصالح والذين يقومون بدورهم بمراجعتها ويقدموها للجان والذين يقومون على أساسها بالترقية .

✓ **العقوبات** : على الموظفين الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة من خلال بنود العقد، وفي حالة القيام بمخالفة فإن يقوم مجلس الإدارة بمتابعة الملف التأديبي الخاضع له المستخدم وتصنيف الأخطاء حسب الدرجة الخصم من الراتب أو الفعل عن الشغل بدون راتب...

✓ **تقييم الأداء** : تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها عن طريق الاجتماع برؤساء المصالح كل جناح في المؤسسة بحيث يقوم رؤساء المصالح بالمتابعة المستمرة وإبراز التصرفات التي لها أثر فعال في نجاح أو فشل العمل ويتم تصنيفها إلى جوانب إيجابية وأخرى سلبية ومن تم الاعتماد عليها في التقييم.

✓ **التكوين** : نلاحظ بالمؤسسة الاستشفائية أنه هناك نوعين من التكوين:

- **التكوين الخارجي**: ويخص الأطباء الأخصائيين ويسمى كذلك بالتكوين عن بعد أي تكوينهم خارج الوطن وهذا عن طريق تخصيص ميزانية خاصة بتكوينهم هذه أقصاها 4 أشهر.

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية –دكتور أحمد بن زرجب-

- التكوين الداخلي: ينطبق على المرضى غير المؤهلين ويتم داخل المؤسسة الاستشفائية، ويتم ذلك عن طريق تلقيهم لدروس وتمارين تخص ميدان شغلهم.

### 3/ مهام إدارة الوسائل المالية:

#### أ/ مصلحة الأجور:

- تقوم بدفع الأجور للموظفين .

- إعداد كشف الرواتب الشهرية للموظفين.

- تعديل الرواتب بأصنافها الأربعة:

تعديل الراتب، تعديل الوضعية، تعديل المنح العائلية، تعديل علاوة المر دودي

ب - مكتب الميزانية والمحاسبة : من مهامه تقسيم الميزانية على كل ما يخص المؤسسة من مستلزمات مثل عملية الفقرة لدفع مصاريف الشراء والصيانة.

- كما يقومون بوضع مشروع الميزانية التقريبي للتسيير والتجهيزات بالتعاون مع المصالح المسؤولة في الإدارة
- وضع مشروع الميزانية المقترح للنقاش من طرف المديرية .
- إعداد سندات الطلب وإنجاز الفواتير عن وصول الميزانية حسب الوضعية الجديدة لكل مستخدم

### 4/ مهام إدارة مصلحة النشاطات الصحية :

- تتمثل في برمجة النشاطات على مستوى المؤسسة.
- القيام بتسيير الشبه الطبيين والطبيين.
- القيام بعملية الحصيلة كل شهر بما فيها الأعمال التقنية .

### 5 مديرية الصيانة: تشمل على :

أ-المديرية الفرعية للعتاد الطبي: بحيث تعمل على صيانة الأجهزة الطبية مثل السكانير الراديو .....  
وخاصة هذه المديرية بالعتاد الطبي و فقط.

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

ب - المديرية الفرعية للعتاد الجماعي. بحيث تعمل على صيانة عتاد كل المستشفى ماعدا الأجهزة الطبية الخاصة بمديرية الفرعية للعتاد الطبي. وتقوم هذه المديرية (المديرية الفرعية للعتاد الجماعي) بالمداومة الليلية وذلك من أجل إصلاح أي عطل أو خلل طارئ بالمستشفى.

### الخدمات التي يقدمها المستشفى

يقدم مستشفى الدكتور بن زرجب عدة خدمات، والتعرف والتطلع على هذه الخدمات أجرينا مقابلة مع مدير الموارد البشرية وقد أجزناها فيما يلي:

✓ الخدمة الوقائية.

✓ الخدمات العلاجية.

✓ خدمات إقامة واستقبال.

1. الخدمات الوقائية: يتم تقديم هذا النوع من الخدمات على مستوى مصلحة علم الأوبئة والطب

الوقائي، وتوجد بهذه المصلحة ثلاث وحدات وهي كالاتي:

● وحدة تنظيم وتقسيم أنشطة الصحة القاعدية: فهذه الوحدة نجدها تقدم خدماتها حسب طريقتين، فمنها ما يكون منظم و مقسم حسب فترات حيث تقوم الوحدة بتقديم لقاحات ضد السل، الشلل، بوجمرون، الحصبة . وهذا النوع خلال فترة الحمل أو بعد الولادة، ويقدم مباشرة للطفل في أشهر معينة من حياته . أما النوع الثاني من الوقاية فيحدث في حالة ظهور بعض الأمراض غير المتوقعة، هنا تقوم الوحدة بإجراءات وقائية ضد هذا المرض.

● وحدة معالجة المعلومات والنظافة الاستشفائية: أي مراقبة نظافة كامل المستشفى بغرض تفادي الوقوع في بعض الأمراض والوقاية منها.

● وحدة الرقابة في علم الأوبئة: وفي حالة ظهور بعض الحالات الاستثنائية تنتقل المعلومات إلى مديرية الصحة والسكان بوجود مريض في المستشفى به مرض خطير ليقوم بتحقيق بالمستشفى لاكتشاف ذلك المرض والوقاية منه لتفادي انتشاره .

2. الخدمات العلاجية : يتم هذا النوع من الخدمات بعد الوقوع في بعض الأمراض، حيث تقدم على

مستوى العديد من المصالح المكونة من مجموعة من الوحدات:

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

- الطب العام والأخصائي، طب الأطفال، طب الأعصاب، الخدمات الجراحية والخدمات المساعدة كالتحاليل والأشعة.

المبحث الثاني: المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتطلب البحث العلمي تحديدا واضحا ودقيقا لمجتمع الدراسة بما يتماشى مع عنوان البحث، اشكاليته والهدف منه وفي هذا الصدد يتمثل مجتمع الدراسة لهذه الاطروحة" مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة الصحية"

دراسة ميدانية بولاية عين تموشنت في شريحتين هما:

القائمين على تقديم هذه الخدمات الصحية: الطاقم الطبي، الشبه طبي بالإضافة إلى الطاقم الإداري في ولاية عين تموشنت من جهة،

ومن جهة أخرى متلقي الخدمات الصحية ومستقبلها أي المرضى بنفس الولاية

عينة الدراسة

تم اختيار العينة لاجراء هذه الدراسة حسب نوع مجتمع الدراسة نظرا لصعوبة لدراسة مجتمع دراسة كاملا بسبب الوقت والجهد والحالات الصحية المتفاوتة للمرضى، تم توزيع استبيان على عينة المرضى الذين يتلقون الخدمة الصحية فالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن زرجب خلال فترة الدراسة

وعينة ثانية عن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة العمومية الصحية محل الدراسة

تم الاختيار العينة الاولى بطريقة عشوائية وتتكون من 30 مريض في مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة

وتم اختيار 30 عينة عشوائية من الموظفين الذين يقدمون الخدمة والجدل التالي يوضح عدد الاستبيانات غير مسترجعة، غير مكتملة، المسترجعة

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

جدول رقم 01: يوضح عدد الاستبيانات غير مسترجعة، غير مكتملة الاجابة، المسترجعة المتعلقة بالمرضى

النوع	العدد	النسب المئوية
الاستبيانات الموزعة	30	100%
الاستبيانات المسترجعة	29	96.66%
استبيانات غير مكتملة الإجابة	8	26%

المصدر: من اعداد الطالبين

جدول رقم 02: يوضح عدد الاستبيانات غير مسترجعة، غير مكتملة الاجابة، المسترجعة المتعلقة بمقدمي الخدمة

النوع	العدد	النسب المئوية
الاستبيانات الموزعة	30	100%
الاستبيانات المسترجعة	6	93.33%
استبيانات غير مكتملة الإجابة	28	20%

المصدر: من اعداد الطالبين

### طريقة جمع البيانات:

من اجل معالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات حول تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية لمعرفة اراء المرضى وأراء العاملين من خلال توزيع استبيان على المرضى واستبيان اخر على العاملين مقدمي الخدمة في المؤسسة الاستشفائية

- **المرضى:** الوافدين والمقيمين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن زرجب بعين تموشنت باعتبارهم المستفيدين من الخدمات الصحية، بهدف معرفة اجاباتهم حول مستوى الخدمات الصحية المقدمة

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

- **العاملين:** عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن زرجب بعين تموشنت باعتبارهم مقدمي الخدمات الصحية ( طبيين، شبه طبيين، اداريين، موظفين)، بهدف معرفة اجاباتهم حول مستوى الخدمة

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان حيث تضمن كل استبانة عنصرين

العنصر الاول: المتعلق بالمرضى

تتضمن المحور الشخصي ( الجنس، المستوى التعليمي)

يتضمن المحور الثاني: ابعاد جود الخدمة

بعد الملموسية: 5 عبارات

بعد الاعتمادية: 4 عبارات

بعد الاستجابة 4 عبارات

بعد الامان: 4 عبارات

بعد التعاطف: 3 عبارات

العنصر الثاني: المتعلق بمقدمي الخدمة

المحور الشخصي ( الجنس، السن، الخبرة، السلك الاداري)

المحور الثاني: فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة يتضمن 11 عبارة

اعتمدنا في دراستنا على تدرج ليكارت الخماسي بحيث تكون اجابة موافق جدا بدرجة 1 واجابة موافق بدرجة 2

ومحايد بدرجة 3 و غير موافق بدرجة 4 وغير موافق تماما بدرجة 5 والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس

الادراك والاتجاه حسب المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى تقييم كل عبارة قمنا باجراء العملية الحسابية التالية:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

المدى = الفرق بين اعلى 5 قيمة وادنى قيمة 1 ( 5-1=4)

وبالتالي فان طول الفئة =  $4/5 = 0.8$  واعتمادا على القيمة نحدد مستوى التقييم في الجدول التالي:

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

جدول رقم 03: يوضح مستويات تقييم تدرج الحماسي ليكارت

الفئات	درجات مقياس ليكارت	مستوى التقييم
1.80-1	غير موافق تماما	رديء جدا
2.60-1.81	غير موافق	رديء
3.4-2.61	محايد	متوسط
4.2-3.41	موافق	جيد
5-4.21	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

بهدف الوصول إلى نتائج معبرة، صادقة وذات دلالة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (26) SPSS باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة

- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة درجة موافقة المستجوبين وحجم الفجوة بالنسبة لكل معيار من المعايير المذكورة للتقييم

- الإنحراف المعياري، لقياس درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحساب

ولاختبار صدق الاستبانة استعملنا معامل الفاكرونباخ لاختبار صدق المحور الثاني للاستبيان الاول

جدول رقم 04: يوضح قياس الثبات لجودة الخدمة الصحية

المحور	عدد الفقرات	الفاكرونباخ
جودة الخدمة الصحية	20	0.76

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

واختبار صدق الاستبانة للمحور الثاني للاستبيان الثاني

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

جدول رقم 05: يوضح قياس الثبات لفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة.	11	0.74

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الاستبيان

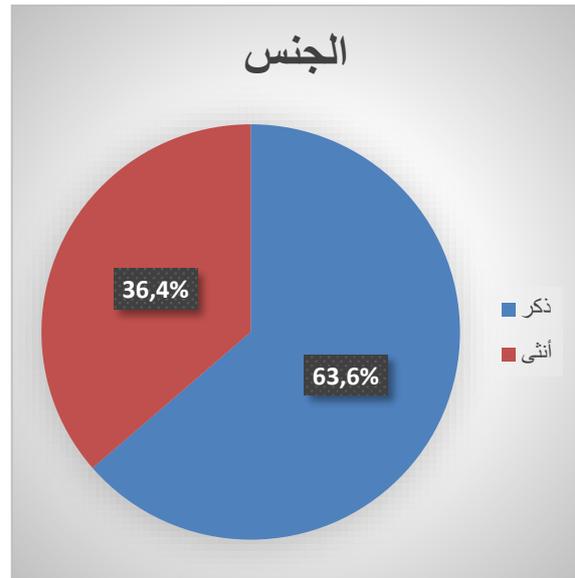
المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

بالنسبة للجنس:

جدول رقم: 06 يوضح متغيرات الجنس

شكل رقم 02: يوضح الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.6	14	ذكر
36.4	8	أنثى
100	22	



المصدر: من اعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

تمثل نسبة الذكور في المجتمع المدروس أعلى نسبة حيث قدرت ب 63,6% في المقابل قدرت نسبة الاناث

36,4% و هذا ما يوضحه الشكل رقم 02

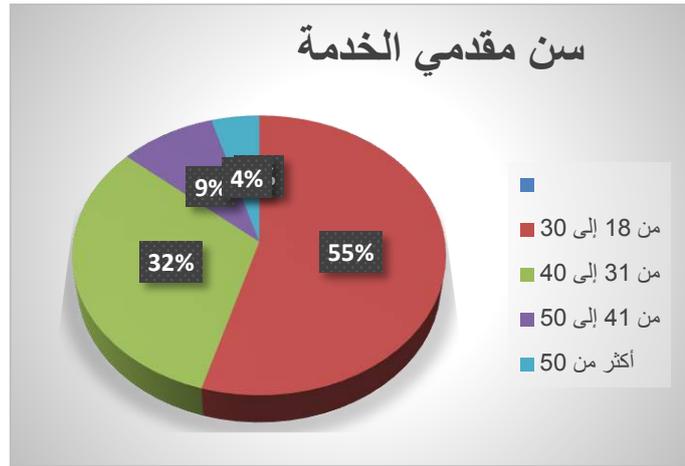
## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

بالنسبة لسن مقدمي الخدمة:

جدول رقم 07: يوضح متغيرات سن مقدمي الخدمة

شكل رقم 03: يوضح متغيرات سن مقدمي الخدمة

النسب المئوية	التكرار	سن مقدمي الخدمة
54,5	12	من 18 إلى 30
31,8	7	من 31 إلى 40
9,1	2	من 41 إلى 50
4,5	1	أكثر من 50
100	22	



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

فيما يخص التوزيع العمري للمجتمع المدروس، فقد قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 30 سنة بأكثر نسبة تقدر ب 54,5% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة بنسبة 31,8% و قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة ب 9,1% و فالأخير تراوحت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة ب 4,5% و هذا ما يوضحه الشكل رقم 03

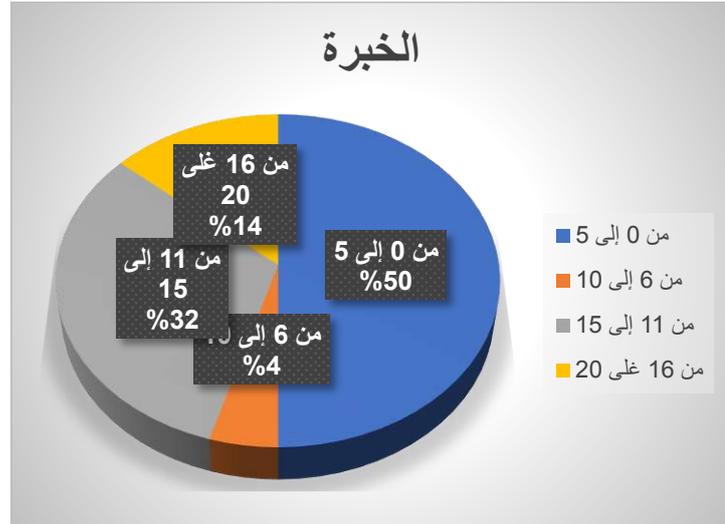
## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

بالنسبة لمتغيرات الخبرة

جدول رقم 8 يوضح متغيرات الخبرة

شكل رقم 04: يوضح متغيرات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسب المئوية
من 0 إلى 5	11	50,0
من 6 إلى 10	1	4,5
من 11 إلى 15	7	31,8
من 16 إلى 20	3	13,6
	22	100,0



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

بالنسبة لسنوات الخبرة نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب الخبرة من 0 إلى 5 سنوات قدرت بنسبة أكبر ب 50,0% و تليها الخبرة من 11 إلى 15 سنة ب 31,8% ثم من 16 إلى 20 سنة قدرت بنسبة 13,6% و فالأخير من 6 إلى 10 سنوات كانت بأقل نسبة 4,5% و هذا ما يوضحه الشكل رقم 04.

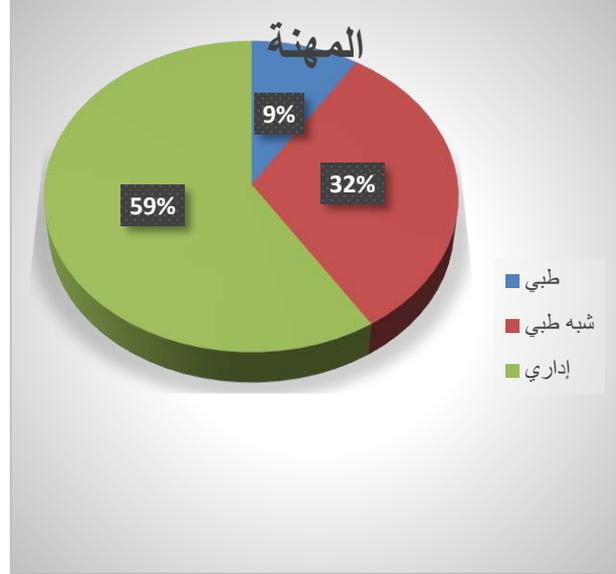
## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية –دكتور أحمد بن زرجب-

### بالنسبة لمتغيرات المهنة

جدول رقم 09 يوضح متغيرات المهنة

شكل رقم 05: يمثل متغيرات المهنة

النسب المئوية	التكرار	المهنة
9,1	2	طبي
31,8	7	شبه طبي
59,1	13	إداري
100,0	22	المجموع



المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات spss v26

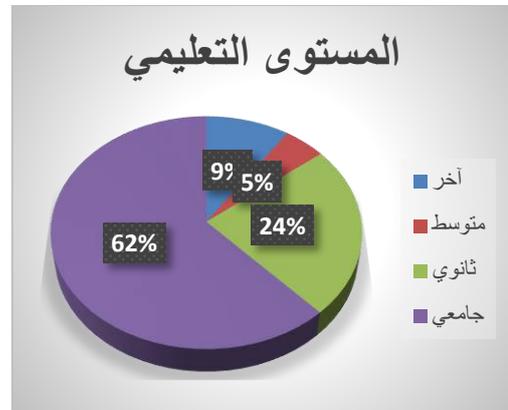
نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المهنة تقدر ب 59,1% لمهنة اداري ، ثم تليها نسبة 31,8% لمهنة شبه طبي ، و أقل نسبة قدرت ب 9,1% كانت لمهنة طبي.

### بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي

جدول رقم 10 يوضح المستوى التعليمي

شكل رقم 6: يوضح المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.52	2	آخر
4.76	1	متوسط
23.80	5	ثانوي
61.90	13	جامعي
100	21	



المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات spss v26

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي تقدر ب 61,90 %

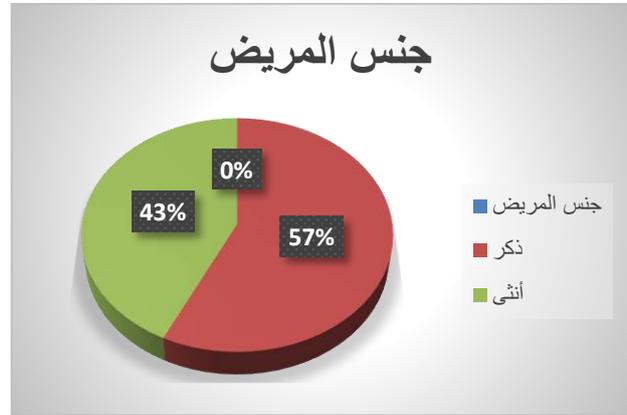
للجامعي ، ثم تليها نسبة 23,80% لثانوي ، و تليها نسبة 9,52% لأخر، وفالأخير نسبة 4,76 % للمتوسط

### بالنسبة لجنس المريض

جدول رقم 11: يوضح متغيرات جنس المريض

نسبة مئوية	التكرار	جنس المريض
57.14	12	ذكر
42.85	9	أنثى
100	21	

شكل رقم 07: يوضح متغيرات جنس المريض



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

تمثل نسبة الذكور المرضى في المجتمع المدروس أعلى نسبة حيث قدرت ب 57,14% في المقابل قدرت نسبة الاناث المرضى ب 42,85% و هذا ما يوضحه الشكل رقم 07

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الرقابة

الرقم	العبرة	النسب المئوية					مستوى التقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
01	سلاسة الهيكل التنظيمي في تدفق المعلومة	0	0	40,9	54,5	4,5	متوسط
							متوسط

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

متوسط	1,2318	2,773	31,8	36,4	18,2	4,5	9,1	تنظيم المصلحة مع وضوح الصلاحيات العامل	02
متوسط	1,1253	2,864	22,7	63,6	0	4,5	9,1	رقابة كفاءة الموظفين وادائهم	03
متوسط	,6396	3,136	22,7	72,7	0	4,5	0	التحلي بالقيم الاخلاقية من طرف الموظفين	04
متوسط	,8125	2,773	13,6	59,1	18,2	9,1	0	عملية الاتصال جيدة في كل المستويات العليا والتشغيلية	05
متوسط	,7964	2,591	4,5	63,6	18,2	13,6		إدارة المخاطر كنقص (أدوية، سيارة إسعاف، موظفين)	06
متوسط	,8165	3,000	27,3	50,0	18,2	4,5		نظام رقابة للموجودات (آلات كاميرات مراقبة، الجرد .)	07
متوسط	,9847	2,727	18,2	54,5	9,1	18,2		نظام معلومات واضح و سهل للمستخدمين	08
متوسط	,8125	2,773	18,2	45,5	31,8	4,5		وجود متابعة للتأكد من إجراءات الرقابة.	09
متوسط	,9535	2,636	13,6	50,0	27,3	4,5	4,5	نظم المعلومات تستخدم بفعالية لتحديد ودراسة المعلومات المالية وغير المالية	10
متوسط	,7516	2,773	13,6	54,5	27,3	4,5		تحتوي المؤسسة على أنظمة للشكاوى والاقتراحات والتبليغ عن التجاوزات والتعامل	11

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

								معها.
	2,7893	,46978						

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

حصلت العبارة رقم 04 و 07 على ا أكبر متوسط حسابي قدره 3.13 وبانحراف معياري قدر ب 0.6396 وهو ضمن المجال متوسط والذي يعني بأن المؤسسة تعتمد على القيم الاخلاقية بدرجة كبيرة، ونظام رقابي فعال حصلت العبارات رقم 11،09، 02، 03، 05، 08، حصلت على متوسطات حسابية متقاربة تتراوح بين (2.86 و 2.72) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (1.27-0.75) بمجالات متوسطة وهذا يدل على ان المؤسسة اذا اعتمدت على تنظيم جيد واتصال فعال ونظام رقابي جيد يسهل لنا معالجة الشكاوي والاقتراحات والتبليغات

حصلت العبارات رقم 10-6-1 حصلت على المتوسطات الحسابية التالية 2.63، 2.59، 2.63 وبانحراف معياري قدر ب 0.95، 0.79، 0.58 على المجال متوسط وهذا يدل على ان اسلوب الاتصال الذي تنتهجه المؤسسة غير فعال بدرجة كبيرة، حيث بفعاليتها يكون هناك تسلسل في المعلومة على مستوى الهيكل التنظيمي وتوفر كل البيانات اللازمة المتعلقة سواء بالجانب المالي او الجانب المادي

تفريغ عينة الملموسية

جدول رقم 13: يوضح الملموسية

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارة	الرقم
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
متوسط	,78 38	3,28 6	4,76	4,76	47,61	42,85	0	مكان تواجد المستشفى ملائم	01
متوسط	1,0 071	2 ,714	0	33,33	9,52	52,38	4,76	توفر كل الأدوية التي يحتاجها المريض	02
متوسط	,90	2,28	9,52	28,57	42,86	19,05	0	يملك المستشفى تجهيزات طبية ومعدات	03

أولا : الملموسية

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

	24	6						حديثه	
متوسط	,48	3,33	33.3	66.7	0	0	0	يحرص العاملون في المستشفى على النظافة	04
متوسط	,71	3,28	42.86	42,86	14,29	0	0	توجد في المستشفى الفئات التوجيه	05
	30	3							
	71	6							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

حصلت العبارة رقم 5، 4، 1 على اكبر متوسطات حيث تراوحت بين 3.28، 3.33، 3.28 وبانحراف معياري قدر ب0.78، 0.71، 0.48، وحصلت العبارات رقم 03، 02 على المتوسطات الحسابية 2.28، 1.71 وبانحراف معياري 1.07، 0.90 وهذا راجع الى ان هذا يبين لنا بأن المستشفى تهتم بتوفير الاجهزة المادية الطبية و العناصر المعنية للمرضى

تفريغ عينة الاعتمادية

جدول رقم 14: يوضح الاعتمادية

رديء	1,0	2,47	19,0	28,6	33,3	19,05	0	المستشفى يقدم الخدمات يف المواعيد المحددة	06	ثانيا : الاعتمادية
	305	6	5							
متوس	1,0	2,71	23,8	42,86	14,29	19,05	0	يستجيب المستشفى بسرعة لمشاكل واستفسارات المرضى	07	
ط	556	4	1							
متوس	,97	2,38	14,2	28,571	38,095	19,04	0	يقدم المستشفى الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة	08	
ط	35	1	86			8				
متوس	,92	2,61	14,2	47,62	23,81	14,29	0	يحظى المستشفى بثقة المستفيد من الخدمة	09	
ط	07	9	9							

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية –دكتور أحمد بن زرجب-

حصلت العبارات في هذا الجانب على متوسطات متقاربة ( 2.47، 2.38، 2.71) وبانحراف معياري ( 1.03، 1.05، 0.97)، وهذا راجع افتقار في تقديم المواعيد والخدمات في موعدها، المحدد

تفريغ عينة الاستجابة

جدول رقم 15: يوضح الاستجابة

رقم العبارة	الوصف	متوسط	انحراف معياري						
10	المستشفى يبلغ المرضى بموعد تقديمي الخدمة بدقة	0	9,52	19,05	52,38	19,0	3,000	0,87	29
11	موظفو المستشفى على استعداد دائم لتقديمي الخدمة	0	4,76	80,95	14,29	3,095	0,43	64	64
12	يقوم المستشفى بإجراءات لتسهيل تقديمي الخدمة	0	4,76	38,10	52,38	4,76	2,571	0,67	61
13	يتعامل مع المرضى بالسرعة المطلوبة	0	9,52	38,10	42,86	9,52	2,524	0,81	36

ثالثا : الاستجابة

حصلت العبارات رقم 10، و 11 على متوسطات حسابية متقاربة في حدود 3.00، 3.09 وبانحراف معياري يقدر ب 0.87، 0.43، ضمن المجال المتوسط وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم الخدمات في وقتها المحدد مع امكانية استعداد موظفيها على تقديم الخدمة

وحصلت العبارة رقم 12، 13 على متوسطات حسابية في حدود 2.52، 2.57، وبانحرافات معيارية 0.67، 0.81 بمجال ردي وهذا يدل على ان المؤسسة على الرغم من تقديمها للخدمات الا انها تفتقر الى السرعة مع تسهيل الخدمة

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

تفريغ عينة الامان

جدول رقم 16: يوضح الامان

متوسط	,58	2,95	9,52	80,95	4,76	4,76	0	14	تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المستشفى	رابعاً : الأمان
متوسط	,57	3,14	23,8	66,67	9,52		0	15	يتميز سلوك الموظفي بالادب وحسن المعاملة مع المرضى	
متوسط	,79	2,85	19,0	52,38	23,81	4,76	0	16	الموظفون يتمتعون بالمهارة في تقديم الخدمة	
متوسط	,94	2,76	14,2	61,90	14,29	4,76	4,76	17	يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بالمريض بالسرية التامة	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

حصلت العبارة رقم 15 على متوسط حسابي مرتفع قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 0.57 وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على المعاملة الحسنة بدرجة اولى لتحسيس المرضى بالارتياح

حصلت العبارة رقم 16،14،17 علة متوسطات حسابية متقاربة تتراوح ما بين (2.85، 2.95، 2.76) وبانحراف معياري قدرت ب (0.79، 0.58، 0.94) وهذا يدل على ان المؤسسة تركز على مبدأ السرية التامة، وتحسيس المرضى بالامان

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية –دكتور أحمد بن زرجب-

تفريغ عينة التعاطف

جدول رقم 17: يوضح التعاطف

متوسط	,47	2,85		90,48	4,76	4,76	0	يولي الموظفون الاهتمام بالمريض	18	خامسا : التعاطف
ط	81	7								
رديء	1,0	2,47	14,2	47,62	9,52	28,57	0	تناسبك أوقات المعاينة الطبية	19	
	779	6	9							
متوسط	,74	2,61	4,76	61,90	23,81	9,52	0	العاملون لديهم الدراية والمعرفة برغبات المريض	20	
ط	00	9								
	0.3	2,73						مجموع العبارات الاحصائية		
	47	81								

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

حصلت العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 1.07 بمجال رديء وهذا يعني ان اوقات المعاينة الطبية لا تناسب المرضى

وحصلت العبارة رقم 20،18 على متوسطات حسابية تقدر ب 2.85، 2.61 وبانحراف معياري 0.74، 0.47 بمجال متوسط وهذا يدل على ان المؤسسة تولي رعاية واهمية كبيرة بالمرضى

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بفعالية نظام الرقابة الداخلية:

لا يوجد اهتمام كاف بنظام الرقابة الداخلية، من طرف إدارة مستشفى بن زرجب فيما يخص مصالح الاستعجال الخاصة بها

-لا تجتهد الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- لا تقوم الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل أن تتسم طريقة توظيف العاملين وتقييمهم الدوري بالعدالة والموضوعية والدقة؛ بالرغم من أن العمل في مصالح الاستعجال المذكورة، يتسم بنوع من التنظيم، ونوع من التحديد للمسؤوليات والصلاحيات، إلا أن السلبيات الكثيرة، جعلت بيئة الرقابة لهاته المصالح لا ترقى للمستوى المطلوب.

- لا تقوم الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية مصالح الاستعجال الخاصة بها، من المخاطر الداخلية ( نقص، خلل وانعدام الوسائل المادية، مخاطر غياب، مغادرة أو نقص الموارد البشرية...)، كما أنها لا تهتم بالمخاطر الخارجية (أوبئة، ظهور أمراض جديدة، تشوه صورة مصالح الاستعجال...). إضافة إلى أنها لا تقوم بما يكفي من أجل تحسيس الموظفين بالمخاطر المحتملة الوقوع

- لا تعمل الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل أن تكون هناك مؤشرات فعالة، تقارن بواسطتها الأهداف مع ما تم تحقيقه فعلا، مع ما يتبع ذلك من تحديد للمسؤوليات

- لا تقوم الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل توفير أنظمة فعالة، لمتابعة ومراقبة وفحص الوسائل المادية لمصالح استعجالها؛

- لا تقوم الإدارات المذكورة بما يكفي، من أجل تزويد الموظفين بمعلومات تتسم بالوضوح والدقة والموثوقية، من أجل تأدية مهامهم كما يجب

النتائج المتعلقة بجودة الخدمة الصحية:

بعد الملموسية:

مكان تواجد المؤسسة يناسب أغلبية متلقي الخدمة .

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة على مستوى الإستشفائية -دكتور أحمد بن زرجب-

تتوفر المؤسسة على قدر كاف من المعدات والأجهزة الطبية والتقنية المتطورة، كما أنه يتم توفير ما يكفي من مختلف أنواع الأدوية للمرضى.

- يلتزم العديد من موظفي المؤسسة بدرجة عالية من النظافة وحسن المظهر.

بعد الاعتمادية:

ليس هناك التزام كاف من طرف الموظفين بتقديم الخدمة للمرضى، ومتابعتهم في الأوقات المحددة.

بعد الاستجابة:

لا يلتزم الموظفون بالقدر الكافي، فيما يخص إخبار المرضى بمواقيت تقديم الخدمة الصحية.

لا يبدي موظفو المؤسسة المذكورة في كثير من الأحيان استعدادا دائما لمساعدة المرضى وتلبية طلباتهم، وكذا الالتزام بالسرعة المطلوبة مع حاجاتهم وحالاتهم المرضية.

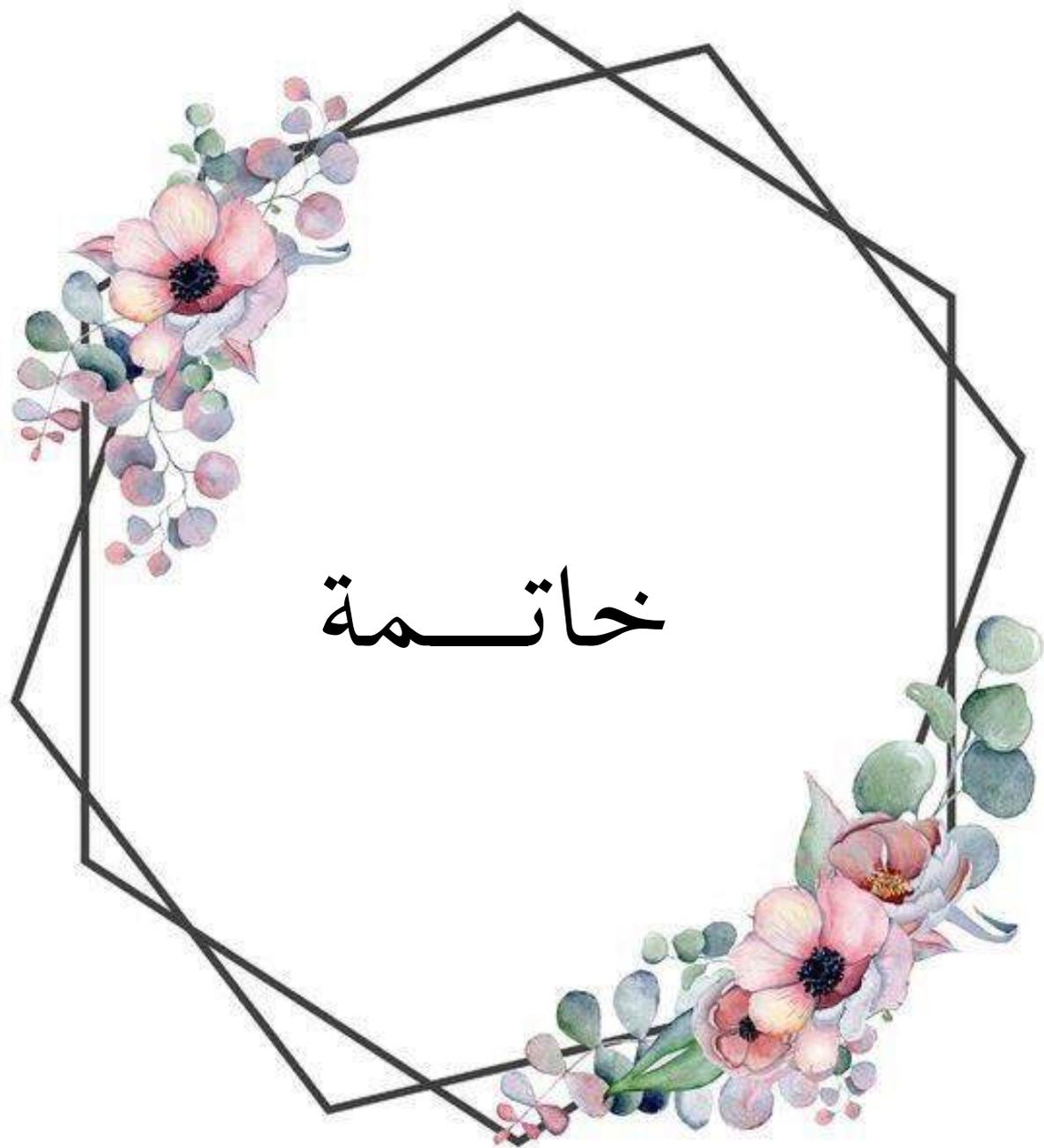
بعد الأمان:

بعض موظفي المؤسسة، وليس كلهم لا يتميزون بالمهارة في تقديم الخدمة الصحية -بعد التعاطف:

يولي الموظفون اهتمام مناسب لكل مريض ويعتبرون خدمة المرض من أهم أساسياتهم

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المؤسسة الإستشفائية "بن زرجب بعين تيموشنت" التي كانت محل الدراساتنا و تم أخذ صورة عن واقع نظام الرقابة الداخلية بواسطة الدراسة الميدانية و بالرغم من وجود تحسن ملحوظ حسب آراء بعض الموظفين و المرضى إلا أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب كما تم أخذ صورة عن واقع جودة الخدمة الصحية العمومية التي تقدمها المؤسسة الأستشفائية "بن زرجب" و التي بدورها لم ترقى إلى المستوى المطلوب . و قد حاولنا إيجاد نوع العلاقة التي تربط نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل بجودة الخدمة العمومية المقدمة كمتغير تابع فتوصلنا إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغيرين التابع و المستقل و منه فإن نظام الرقابة الداخلية يلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمة العمومية عامة و الصحية خاصة بالمؤسسة الإستشفائية "بن زرجب".



تعد الرقابة مفهوما محاسبيا ارتبط بمحاربة الأخطاء و الغش و حظي بالاهتمام الكبير خاصة في الوقت الحالي حيث تداولت عليه مختلف المؤسسات و أضحت الحكومات تسعى و تحث على نشره و العمل على تطبيقه في جل مؤسساته لمواكبة المؤسسات الأخرى و الرفع من مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها .

حيث تعد أهمية تطبيق ممارسات الجودة بمجال الصحة أم ضروري و حتمي خاصة في الوقت الراهن إذا بالمؤسسة الصحية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية و إصلاحية و القبول لتحقيق رضا المستفيدين خاصة و المجتمع بشكل عام.

بارتفاع عدد المنظمات المهنية التي لها اهتمام بالرقابة الداخلية اتسع نظام الرقابة الداخلية ليشمل المحافظة على أصول المؤسسة و التشجيع على الالتزام بالسياسات و الإجراءات و القوانين الخاصة بالمؤسسة و الاستقلال الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق مرد ودية و بلوغ أهدافها المسطرة ,

عملت و ركزت المؤسسات على جودة الخدمة و كفاءة نظام الرقابة الداخلية لانه يعد الحل المناسب لمحاربة و تفادي المشاكل التي تواجهها و من خلال هذا هدفت دراستنا الى البحث عن الادوار التي يساهم بها نظام الرقابة الداخلية في تحسين الجودة العمومية و كانت الدراسة مقسمة لفصلين:

الفصل الاول تحت عنوان الاطار النظري و الدراسات السابقة من خلال هذا الفصل تطرقنا الى الاطار النظري حول الخدمة العمومية الصحية و نظام الرقابة الداخلية و علاقته تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الصحية .

الفصل الثاني بعنوان دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب تضمن لمحة شاملة عن المؤسسة الاستشفائية و الطريقة المعتمدة و الادوات المستخدمة في اجراء الدراسة بالاضافة الى التطرق الى تحليل النتائج و استنتاج اهم النتائج لدراستنا

#### التوصيات:

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكن وضع بعض التوصيات لزيادة فعالية الرقابة الداخلية ورفع كفاءة الخدمات الطبية المقدمة وهي

1- الاهتمام بوظيفة الرقابة الداخلية من خلال تدريب و تثقيف الموظفين في مستشفى حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بشكل فعال وذلك بتزويدهم بالدورات التدريبية المتكررة وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بجوانب عملهم وإطلاعهم على كل المستجدات في المجال الطبي

- 2- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للرقابة الداخلية، من حيث حسن اختيار الرؤساء والمرؤوسين من ذوي المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة والجدارة.
- 3- إعلام الموظفين بالسياسات والإجراءات
- 4- إدراك الموظف لنطاق اختصاصه
- 5- ضرورة قيام الإدارة بإجراء التقييم الذاتي مع مراعاة تقييم أداء الموظفين والإجراءات والسياسات العامة عند تكوين بيئة الرقابة، وعند تحديد أنشطة الرقابة يجب مراعاة دقة البيانات والاستمرارية.
- 6- ضرورة تحقيق رقابة مستمرة، والاهتمام بالمعرفة اللازمة لإنجاز الموظفين لمهامهم بكفاءة، ورفع كفاءة تقديم الخدمات المتعلقة بالزيائن؛
- 7- حسن التعامل مع الزبائن،
- 8- العمل على تقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، بالإضافة إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتماشى مع التطورات التقنية والتغيرات في أذواق الزبائن مثل:
- 9- ضرورة تطوير الأساليب التقليدية التي يستخدمها المراقب في تنفيذ مهام عملية الرقابة الداخلية، وخاصة مع التطور التكنولوجي حتى يتمكن من اكتشاف مشاكل نظام الرقابة الداخلية .
- 10- تهيئة المستشفى بالأجهزة والمعدات الحديثة وتحسين المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الصحية وتوفير الادوية اللازمة
- 11- تقديم مواعيد اجراء العمليات التي تكون في فترة مرضية صعبة ومستعجلة
- 12- الاهتمام ببعث التعاطف، المتمثلة في مجابهة المريض، وبذل جهد في ارضائه
- 13- الاهتمام بتوفير الكوادر الطبية والكوادر المساعدة ذو كفاءات ومهارات عالية
- 14- اقامة دورات تكوينية تركز على تحسين المهارات والكفاءات للعاملين عند تقديم الخدمة الصحية للمريض
- 15- الاهتمام ببعث الثقة والامان لزرعها في نفوس المرضى
- 16- ضرورة الاهتمام ببعث الاستجابة، وذلك بالاعتماد على سرعة التنفيذ في تقديم خدمة الصحية في فترة وجيزة
- 17- الاهتمام ببعث الاعتمادية وذلك عن طريق التركيز على مصداقية المواعيد

### آفاق الدراسة:

إستنادا لأهمية الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق أهداف البنوك التجارية، فإن هناك ضرورة الاستمرارية جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث، خاصة في البحث على التساؤلات التالية:

ماهي سبل واتجاهات التطور في الرقابة الداخلية؟

كيف يمكن معالجة مشاكل الرقابة الداخلية؟

دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المستشفى؟



## قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

مذكور فوزي ،تسويق الخدمات الصحية ،التراث للنشر والتوزيع مصر ،1998 .

مذكرات جامعية :

عثماني فؤاد. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية. دراسة لعينة في مصالح استعجالات القطاع العمومي الاستشفائي. ولاية الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير. جامعة احمد بوقرة- بومرداس، تخصص محاسبة.

مريم عبد القوي. المراجعة الخارجية كأداء لتقييم نظام الرقابة الداخلية. دراسة عينة من أكاديميين ومهنيين لولاية الوادي. مذكرة ماستر أكاديمي جامعة الشهيد حمط لخضر بالوادي، تخصص تدقيق محاسبي.

وليد احميص و وليد بوعناني. دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية. دراسة عينة من المؤسسة الاقتصادية. جيجل. بجاية. مذكرة ماستر علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل. تخصص محاسبة و إدارة مالية.

بديرة فارس و بيطار بهاء الدين. دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة. دراسة حالة في مطاحن الحضنة - المسيلة. مذكرة لنيل شهادة ماستر. جامعة محمد بوضياف مسيلة، تخصص محاسبة و تدقيق.

بومالة فاتح و بويلوط حمزة، أثر جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الإستشفائية علر رضا الزبون، دراسة حالة مستشفى مجذوب السعيد الطاهير، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات .

خوجة عبد العزيز و والي رياض. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية مخصصة لتوليد و امراض النساء. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير. تخصص تسيير عمومي .

- خوجة عبد العزيز ووالي رياض. دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد. سليمان عميرات. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر. جامعة بوضياف - المسيلة-.
- طلعت إبراهيم الدمرداش ،اقتصاديا الخدمات الصحية ،مكتبة المدينة ،مصر ، ط 2 ، 2000 . .
- عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،التخصص تسويق ،جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان 2012/2011 .
- عدمان مريزق ،وقع جودة في المؤسسات الصحية العمومية ،أطروحة دكتور في علوم تسيير ،جامعة الجزائر ،2008/ 2007.
- عمارة مهدي و داي عبد الرحمان ،قياس جودة الخدمات الصحية باستخدام مدخل الفجوات في المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر ،جامعة الجيلالي بونعامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،تخصص تسويق الخدمات.
- عمار مهدي، داي عبد الرحمان، قياس جودة الخدمات الصحية باستخدام مدخل الفجوات في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، نعامة، الجزائر، 2018-2017.
- فتاحين فريد و نعلان محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة الصحية حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية فارس بن يحيى، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر ،جامعة الجيلالي بونعامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات.
- مريم عبد القوي .المراجعة الخارجية كاداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير.تخصص تدقيق محاسبة. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- وجدان علي احمد.دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية.فرع محاسبة و تدقيق .جامعة الجزائر 3.

## قائمة المصادر و المراجع

---

- وليد احميص و وليد بو عناني. دور تارقالبة الءاخلية في ءحسين ءوءة المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية ءراسة عينة مؤسسات الاقتصادية . ءيئل -عنابة .مءكرة ماسءر علوم ءسيير ءهءصص محاسبة و اءارة مالية. ءامعة محمد الصءيق بن يحي ءيئل.



الملاحق

**ETABLISSEMENT HOSPITALIER  
Dr BENZERDJEB  
AIN TEMOUCHENT**

---

\* Adresse : **ETABLISSEMENT HOSPITALIER Dr BENZERDJEB  
AIN TEMOUCHENT**

\* Décret de création : N° 05 – 459 du 28 choual 1426 correspondant au 30 novembre 2005.

∠ \* Numéro d'Identité Bancaire « RIB » (20 chiffres) : 00846001146000019203  
TRESOR (AIN TEMOUCHENT).

∠ \* Matricule fiscal « I F » (15 chiffres) : 000546019003450

∠ \* Article d'imposition « Art Im » (11 chiffres) : 46010159000

/ \* N° TEL/ 043-79-85-11

/ \* N° FAX/ 043-79-85-12

---



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

ETAT DE CLASSIFICATION DU PERSONNEL PAR CORPS

N°	CORPS	EFFECTIFS
01	MEDICAL	197
02	PARA-MEDICAL	484
03	BIOLOGISTE	79
04	CORPS-COMMUNS	505
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1265</b>



جامعة بنغازي بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

استمارة استبيان موجهة لمقدمي الخدمة

في إطار تحضير مذكرة ماستر في تخصص محاسبة وجباية معمقة بعنوان: " مساهمة الرقابة الداخلية في

تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الصحية"

يشرفنا أن نطلب منكم التكرم بملاء الاستمارة علماً أن المعلومات تستخدم لأغراض علمية بحتة.

لكم الشكر المسبق

الرجاء وضع العالمة (X) في الخانة المناسبة

المحور الاول: معلومات شخصية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*السن: من 18 الى 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 30 الى 40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 40 الى 50
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 50 فما فوق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*الخبرة: من 0 الى 05
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 05 الى 10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 10 الى 15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 15 الى 20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 فأكثر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* السلك الاداري :
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	طبي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شبه طبي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إداري

المحور الثاني: فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	الهيكل التنظيمي مدروس ويسمح بتدفق المعلومات الضرورية					
02	العمل في المصلحة منظم والصلاحيات محددة وواضحة					
03	وجود برامج تقييم كفاءة الموظفين وفحص أداءهم بواجباتهم					
04	وجود تعليمات وسياسات تحث الموظفين على التمسك بالقيم الاخلاقية					
05	يحدث الاتصال في المستويات التشغيلية و المستويات العليا داخل المؤسسة بشكل جيد.					
06	هناك دراسة للمخاطر من أجل التعامل مع أي خطر نقص(أدوية، سيارة إسعاف، موظفين..)					
07	تعتمد المؤسسة على أنظمة مراقبة للوسائل ( الآلات معدات . كاميرات مراقبة، الجرد.....الخ					
08	يتصف أنظمة المعلومات الاستشفائية في المؤسسة ببساطة التصميم وسهولة الفهم من قبل جميع المستخدمينفي مؤسستكم					
09	وجود متابعة للتأكد من إجراءات الرقابة..					
10	نظم المعلومات تستخدم بفعالية لتحديد و دراسة					

					المعلومات المالية و غير المالية
					11 تحتوي المؤسسة على أنظمة للشكاوى والاقتراحات والتبليغ عن التجاوزات والتعامل معها.



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

استمارة استبيان موجهة لمتلقي الخدمة

في إطار تحضير مذكرة ماستر في تخصص محاسبة وجباية معمقة بعنوان: " مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين

جودة الخدمة في المؤسسات الصحية"

يشرفنا أن نطلب منكم التكرم بمأ الاستمارة علماً أن المعلومات تستخدم لأغراض علمية بحتة.

لكم الشكر المسبق

الرجاء وضع العالمة (X) في الخانة المناسبة

المحور الاول: معلومات شخصية

\*الجنس: ذكر

\* المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

\* عدد المرات التي تعاملت مفيها مع هذا المؤسسة:

مرة واحدة  مرتين  ثلاث مر  أكثر من ثلاث مرات

المحور الثاني: ابعاد جودة الخدمة:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : المسلموسية	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
ثانيا : الاعتمادية	06					
	07					
	08					
	09					
ثالثا : الاستجابة	10					
	11					
	12					
	13					

					تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المستشفى	14	رابعاً : الأمان
					يتميز سلوك الموظفينا لأدب وحسن المعاملة مع المرضى	15	
					الموظفون يتمتعون بالمهارة في تقديم الخدمة	16	
					يتعامل الموظفون مع المعلومات الخاصة بالمرضى بالسرية التامة	17	
					يولي الموظفون اهتماماً بالمرضى	18	خامساً : التعاطف
					تناسب أوقات المعاينة الطبية	19	
					العاملون لديهم الدراية والمعرفة برغبات المريض	20	

قائمة المحكمين :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01			
02			

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة التي بين ايدينا الى اظهار الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الصحية

لقد شهد القطاع الصحي في الاونة الاخيرة اهتماما كبيرا و على جميع المستويات حيث اصبح موضوع جودة الخدمة الصحية محل اهتمام عالمي متزايد سعيا من المؤسسات الاستشفائية لتقديم خدماتها الصحية بجودة عالية لتحقيق اقصى رضا للمريض و لتحقيق تلك الغاية فقد تم اختيار عينة من المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب لولاية عين تيموشنت و ذلك من خلال استبيان وزع على عينات الدراسة في المؤسسة العينة الاولى 30 جزء من موظفي المؤسسة من اجل معرفة مدى فاعلية مكونات نظام الرقابة الداخلية و العينة الثانية 30 جزء من المرضى من اجل معرفة درجة جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان لنظام الرقابة الداخلية تأثير ايجابي على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة المذكورة سابقا و بالتالي فان نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية .

## Résumé :

Cette étude visait à montrer le rôle que joue le système de contrôle interne dans l'amélioration de la qualité de service dans les établissements de santé

Récemment, le secteur de la santé a connu un grand intérêt à tous les niveaux, car la question de la qualité des services de santé est devenue une préoccupation mondiale croissante, dans un effort des institutions hospitalières pour fournir leurs services de santé de haute qualité pour atteindre une satisfaction maximale des patients. d'Ain Temouchent, à travers un questionnaire distribué aux échantillons d'étude dans l'établissement, le premier échantillon est de 30 % des employés de l'établissement afin de connaître l'efficacité des composantes du système de contrôle interne, et le second échantillon est de 30 % des effectifs patients afin de connaître le degré de qualité du service public rendu par l'établissement

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est que le système de contrôle interne a un impact positif sur la qualité du service public dans l'institution susmentionnée, et donc le système de contrôle interne contribue de manière significative à l'amélioration de la qualité du service public.

## Absract :

This study aimed at showing the role that the internal control system plays in improving the quality of service in health institutions

Recently, the health sector has witnessed great interest at all levels, as the issue of health service quality has become a growing global concern, in an effort by hospital institutions to provide their health services with high quality to achieve maximum patient satisfaction. For the state of Ain Temouchent, through a questionnaire distributed to the study samples in the institution, the first sample is 30 part of the institution's employees in order to know the effectiveness of the components of the internal control system, and the second sample is 30 part of the patients in order to know the degree of quality of public service provided by the institution

The study reached several results, the most important of which is that the internal control system has a positive impact on the quality of public service in the aforementioned institution, and therefore the internal control system contributes significantly to improving the quality of public service