

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في تحسين المؤسسة الفندقية في الجزائر  
(دراسة حالة مؤسسة مونتانا " فندق أزاد " مستغانم)



تحت اشراف الدكتور:

- عتو الشارف

مقدمة من طرف:

- بن سماعيل سعيد عدلان

- رماسي سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة

السنة الجامعية 2020/2019

# الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا الى من جعل الله الجنة تحت أقدامهما  
و اقترن رضاهما برضا الله، وارتبطت طاعتها بطاعة الحق

" والدتي " "

حفظهما الله وبارك في عمرهما، والى من يسر لنا طريق العلم وعلمانا حب العمل  
والصبر والمثابرة

" والدتي " "

حفظهما الله وبارك في عمرهما

والى كل الأهل والأقارب وكل زملائي الساهرين على حمل مشعل النور  
ليضيئوا للأجيال طريق الهدى والتقدم  
والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكره على توفيقه لإنجاز هذا العمل، ونتقدم  
بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور " عتو الشارف " على النصائح والتوجيهات التي  
قدمها لنا طوال مدة البحث.

نشكر ادارة مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " لحسن توفيرهم وتسهيلهم ومساعدتهم في  
هذه العمل الذي أسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم.

ونعبر عن خالص شكرنا لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة او بابتسامة  
مشبعة.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.. والصلاة والسلام  
على سيدنا محمد صلي الله عليه وسلام

الفهرس

## الفهرس

البيان	الص فحة
اهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	
<b>الفصل الأول: مدخل للتدقيق الداخلي</b>	02
المبحث الأول: عموميات حول التدقيق	03
المطلب الأول: نبذة تاريخية للتدقيق ومفهومه	03
المطلب الثاني: أنواع التدقيق	05
المطلب الثالث: حقوق وواجبات المدقق	10
<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للتدقيق الداخلي</b>	11
المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي	11
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي	12
المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي	14
<b>المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي</b>	17
المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي	17
المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي	22
المطلب الثالث: معايير وصلاحيات التدقيق الداخلي	26
خلاصة الفصل	29
<b>الفصل الثاني: فعالية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية</b>	30
المبحث الأول: المؤسسات الفندقية	32

32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الفندقية
33	المطلب الثاني: تصنيفات الفنادق
37	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الفنادق وأبعاد عملها
40	المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسات الفندقية
40	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
41	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الأداء المالي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
44	المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي
44	المطلب الأول: أساليب قياس الأداء المالي
52	المطلب الثاني: تقرير المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء المالي
55	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
59	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
59	المطلب الأول: تقديم عام للسلسلة الفندقية " أزاد "
62	المطلب الثاني: مدخل لمؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
66	المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
67	المطلب الثاني: التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندق " أزاد "
74	المطلب الثالث: التحليل الرأس المالي لميزانية مونتانا للسنوات الثلاثة
77	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019
77	المطلب الأول: حساب النسب المالية لشركة مونتانا خلال السنوات الثلاثة
79	المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي للسنوات الثلاث
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
93	الملاحق
97	الملخص

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مزايا و عيوب السلاسل الفندقية	33
02	معلومات عن AZ HOTELS ZERALDA	59
03	معلومات عن AZ HOTELS KOUBA	60
04	معلومات عن AZ HOTELS VIEUX KOUBA	60
05	معلومات عن AZ HOTELS VAGUE D'OR	61
06	معلومات عن AZ HOTELS LE ZEPHYR	61
07	معلومات عن AZ HOTELS MONTANA	62
08	الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الأصول 2019-2018-2017	67
09	يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2018-2017	68
10	يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2019-2018	69
11	الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الخصوم 2019-2018-2017	71
12	يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2018-2017	72
13	يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2019-2018	73
14	يوضح التحليل الرأسي لجانب الأصول لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثلاث	74
15	يوضح التحليل الرأسي لجانب الخصوم لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثلاث	75
16	يوضح نسب التمويل لشركة مونتانا خلال السنوات 2019-2018-2017	77
17	يوضح نسب السيولة لشركة مونتانا خلال السنوات 2019-2018-2017	78
18	يوضح تغيرات رأس مال العامل للسنوات 2019-2018-2017	79
19	يوضح تغيرات الاحتياج لرأس مال العامل للسنوات 2019-2018-2017	80
20	يوضح تغيرات الحزينة للسنوات 2019-2018-2017	81

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	أنواع التدقيق	01
16	أنواع التدقيق الداخلي	02
36	تصنيفات الفنادق	03
63	" الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا فندق " أزداد	04
80	يوضح تطور الاحتياج لرأس مال العامل خلال السنوات الثلاث	05
81	يوضح تغيرات الخزينة خلال السنوات الثلاث	06

# المقدمة العامة

**المقدمة:**

مع ازدياد الفصائح المالية التي هزت مختلف شركات العالم الكبرى، أصبح التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تركز عليها المنظمات، لما له من أثر في تصميم وتركيز وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

شهد التدقيق الداخلي مجموعة تغيرات، حيث يوحى الى الأهمية القصوى والدور الفعا الذي يلعبه في توجيه المؤسسات وذلك من خلال تقييم مدى لالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية، حماية الأصول والممتلكات والتحقق من اكتمال السجلات المحاسبية ومدى صدق القوائم المالية وعكسها للوضعية المالية.

وتتزايد أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة الفندقية لما لها من أثر على سير العمل داخلها وصولا الى تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم أجود الخدمات للزبائن وضمان استمرارية العمل والحفاظ على قوة المنافسة، بحيث يساعد التدقيق الداخلي على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كالتالي:

❖ ما هو دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التدقيق الداخلي؟ وماهي أهدافه؟
- ما المقصود بالأداء المالي؟ فيما تتمثل مؤشرات؟
- كيف يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الفندقية؟

**الفرضيات:**

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم اقتراح فرضيتي البحث التاليين:

- توجد علاقة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي.
- يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية الموضوع من الأهمية التي يحظى بها التدقيق الداخلي في المؤسسة الفندقية، فهو يعمل على تحسين الأداء المالي والذي بدوره بعد أمرا مهما وحيويا يساعد الإدارة في تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المؤسسة والقيام بالتعديلات والتصحيحات الواجبة في وقتها.

**أهداف البحث:**

- إبراز أهمية التدقيق الداخلي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- إبراز منهجية سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الفندقية.

**أسباب اختيار الموضوع:**

- كون الموضوع يدخل في صميم التخصص.
- كوننا نعمل في قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة التي هي محل تربصنا.
- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.

**منهج الدراسة:**

من أجل الإلمام والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاد الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكننا من وصف وتحليل الجوانب النظرية، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال التطرق الى كل ما يخص التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

**حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: لقد تم تحديد هذه الدراسة مكانيا في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " بمستغانم.
- الحدود الزمنية: لقد تم تحديد المجال الزمني لإجراء دراستنا ضمن المجال الممتد من فيفري الى جوان 2020.

**الدراسات السابقة:**

- 1- دراسة شكري معمر سعاد، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان " دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية" والذي عالج الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟ ولقد توصلت إلى النتائج التالية نذكر منها:

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تابعة للمديرية العامة فهي تحقق أحد معاييرها وهي استقلالية المراجع الداخلي في الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وذلك عن طريق تنظيم كافي لقسم المراجعة الداخلية مما يساعدها على تنفيذ عملها بإعطاء شرعية أكبر نظرا لتبعيتها للمديرية العامة، يقوم المراجع الداخلي باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومدى فعاليته.



## 2- قسيمة اكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة

ماسنر تخصص فحص محاسبي، بسكرة، 2016، وتهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- التعرف على الوسائل والإجراءات التي يتبعها المدقق الداخلي أثناء أداء لمهمته.
- كشف الصعوبات التي تعرقل سير مهمة التدقيق الداخلي.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- حتى يكون المدقق الداخلي مستقلا وموضوعيا في عمله يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يدققها.
- التحليل المالي وسيلة أساسية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات صائبة تحسن الأداء المالي.

### هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية واختيار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع البحث الى 3 فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون "مدخل للتدقيق الداخلي" الى عموميات حول التدقيق في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تطرقنا الى الإطار النظري للتدقيق الداخلي، وفي المبحث الثالث أساسيات التدقيق الداخلي.

أما الفصل الثاني المعنون ب " :فعالية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية" الى تعريف المؤسسات الفندقية في المبحث الأول، والأداء المالي للمؤسسات الفندقية في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تطرقنا الى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

وأخيرا الفصل الثالث الذي كان عبارة عن دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " بدايتا بنبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " في المبحث الأول، وقياس وتحليل الأداء المالي في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فكان تقييم الأداء المالي لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019.

## الفصل الأول: مدخل للتدقيق الداخلي

## **تمهيد:**

يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في الحياة الاقتصادية، فهو من المواضيع التي تعبرها الجمعيات المهنية في جميع أنحاء العالم أهمية خاصة، قصد تسيير المؤسسة ومراقبة الوسائل المادية والبشرية والمالية وتدارك كل التلاعبات والأخطاء الناجمة وراء العمليات المتسلسلة داخل المؤسسة وتعتبر دراستها من الموضوعات المتقدمة أكاديميا.

كما أن التدقيق الداخلي يخضع لمجموعة من المعايير التي تحكمه، ويتبع منهجية معينة للقيام بمهمته بحيث يمكن استعمال أسلوب العينات لتحقيق أهدافه نظرا لتعدد العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

ولدراسة أكثر تفصيل للتدقيق الداخلي، سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري للتدقيق الداخلي، الذي قسم إلى ثلاث مباحث هي:

**المبحث الأول: عموميات حول التدقيق**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للتدقيق الداخلي**

**المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي**

## المبحث الأول: عموميات حول التدقيق

يعتبر التدقيق أحد فروع المعرفة الاجتماعية التي تتأثر في نشأتها وتطورها بتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات. وهو ما نحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال إبراز الفترة الانتقالية التي عرفها التدقيق إلى يومنا هذا، حيث يمكننا التمييز بين أنواع مختلفة من التدقيق تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إلى عملية التدقيق من خلالها مع إبراز حقوق وواجبات المدقق .

### المطلب الأول: نبذة تاريخية للتدقيق ومفهومه

التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني الشخص الذي يتحدث بصوت عال، وقد نشأت هذه المهنة منذ القدم، إذ ان الفراعنة والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع الى المدقق في الساحات العامة حول الإيرادات والمصروفات.<sup>1</sup> كما أن الخليفة عمر ابن الخطاب رضي الله عنه قد جعا مواسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاية وتدقيقها، علما أن التدقيق كان يشمل المراجعة الكاملة وكان غرضه الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها، وقد لخصت أهداف التدقيق في ذلك الوقت بمقولة " هو لأجل التأكد من نزاهة الأشخاص المسؤولين عن الأمور المالية."<sup>2</sup>

ومع ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وتطور الصناعة والتجارة والزيادة في أنشطة المؤسسات وزيادة الفجوة بين المالكين وتطور النظام الضريبي، فان الهدف الرئيسي للتدقيق لم يتغير وهو اكتشاف الغش والخطأ، ولكن التغيير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة ولغاية 1850م هو الاعتراف و الرغبة بوجود نظام محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم و البيانات المحاسبية لأجل منع و اكتشاف الغش و الخطأ، و التغيير الآخر كان الاعتراف بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص مستقل و محايد، و قد نص صراحة عن ذلك قانون الشركات الإنجليزي لسنة 1862، الأمر الذي أدى الى تطوير مهنة التدقيق، و ضرورة وجود أشخاص مؤهلين و مدربين للقيام بهذه المهمة. في هذه الفترة لم يتم الاعتراف بأهمية الرقابة الداخلية بسبب الاعتقاد السائد في ذلك الوقت بان الرقابة تتم بواسطة القيد المزدوج، بالإضافة الى أن التدقيق كان تدقيقا تفصيليا ولجميع العمليات، ولكن بتقدم الزمن وزيادة حجم العمليات وتطور الأنظمة المحاسبية بدأ الاعتراف والقبول بالتدقيق بواسطة العينات وخصوصا بعد قضية البنك العام **General Bank** في بريطانيا سنة 1895 اذ بين القاضي أثناء حكمه في هذه القضية. وبالتالي فانه:

في حالة عدم وجود شك في العمليات، فان الاستفسارات القليلة تصبح معقولة ومقبولة، ولهذا فان رجل الأعمال عندما يختارون بعض الحالات فلهم الحق من القول إن الحالات الأخرى صحيحة.

وفي الفترة من 1900 ولغاية 1933 اعترف كتاب المحاسبة والتدقيق بضرورة أهمية الرقابة الداخلية وفائدتها للمؤسسات، وكذلك زيادة الاعتراف بأهمية التدقيق الخارجي وأن أول من اعترف بهذه الأهمية

<sup>1</sup> Fitzpatrick- the story of Book keeping Accountancy and Auditing

<sup>2</sup> دكتور هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعمالية، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتدقيق، 2006، ص17

الأستاذ دكسي (Dicksee) الذي بين أن نظام الرقابة الداخلية الفعالة يعوض عن التدقيق التفصيلي<sup>1</sup> ومن بين الأهداف الرئيسية للتدقيق:

- 1- اكتشاف الغش والخطأ.
- 2- اكتشاف ومنع الأخطاء الفنية.
- 3- اكتشاف الأخطاء في المبادئ المحاسبية.

كما أن كتاب المحاسبة والتدقيق في تلك الفترة اعترفوا بأهمية الرقابة الداخلية للمدقق الخارجي، وأن التفاصيل التي يقوم بها المدقق الخارجي والعينات التي يعتمد عليها تتوقف على جودة نظام الرقابة الداخلية، ولهذا على المدقق أن يقوم بدراسة وتقييم الرقابة الداخلية أولاً<sup>2</sup>.

أما في الوطن العربي فان فلسطين والعراق كانتا لديهما تشريعات متقدمة منذ سنة 1919. وهي تشريعات مستمدة من قانون الشركات البريطاني. وهذه التشريعات تثبت حقوق وواجبات مدقق الحسابات، أما فب امارة شرق الأردن فقد كانت الخدمات المهنية تقدم لها من فلسطين ولغاية سنة 1944، اذ أنشئ أول مكتب لشركة جورج خضر، ومن سنة 1948 انتقلت مؤسسة سابا وشركائهم من القدس الى عمان، بالإضافة الى انشاء فروع لمؤسسات تدقيق بريطانية.

أما في مصر فقد بدأ تنظيم مزاولة المهنة بصور قانون لسنة 1909 وبموجبه اكتسب المدقق تقديراً واحتراماً، وفي سنة 1946 تم انشاء جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية.

وفي منطقة الخليج العربي قد تم تطبيق قانون الشركات الهندي المستمد من القانون الإنجليزي، ولغاية استقلال هذه الأقطار، اذ أعطت قوانين الشركات فيها أهمية لتنظيم المهنة على أساس المطبقة في البلدان المتقدمة.

أما في سوريا ولبنان والمغرب العربي، فان المهنة نشأت وتطورت على الأسس المطبقة في فرنسا والتي لم تكن متطورة كما هي الحالة في بريطانيا، ويجب الإشارة هنا الى أن مهنة التدقيق أنشأت في أمريكا من قبل البريطانيين في سنة 1905، وبالأخص من قبل شخص إسكتلندي اسمه Waterhouse ومازال هذا الاسم معروفاً عالمياً باسم Waterhouse Copper Price<sup>3</sup>.

## مفهوم التدقيق:

صدرت عدة تعاريف حول التدقيق أهمها ما يلي:

### التعريف الأول:

جاء تعريف الجمعية المحاسبية الأمريكية American Accounting للتدقيق كما يلي: " التدقيق هو عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة

<sup>1</sup> مرجع سابق، Fitzpatrick

<sup>1</sup> دكتور هادي التميمي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> دكتور هادي التميمي، مرجع سابق، ص18

والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والنتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المرتجعة " 1

### التعريف الثاني:

التدقيق هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما قصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة.

فان عملية التدقيق تشمل الفحص، التحقيق والتقرير. 2

### التعريف الثالث:

عرف معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية IIA التدقيق بأنه وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة، دقيقة وكافية. 3

### التعريف الرابع:

التدقيق هو فحص للمعلومات من طرف شخص ثالث - غير الذي أعدها أو الذي يستخدمها ويحتاجها قصد إثبات مصداقيتها، من خلال مطابقتها لمعايير موضوعية نوعية، وإعداد تقرير حول نتائج هذا الفحص مع الرغبة في الرفع من فائدة هذه المعلومات. 4

## المطلب الثاني: أنواع التدقيق

هناك أنواع عديدة للتدقيق المحاسبي حيث يكمن الاختلاف في الزاوية التي ينظر اليه منها، الا أن ذلك لا يغير من جوهر عملية التدقيق، وسنقوم بدراسة أنواع التدقيق في فروع كالتالي: 5

1 بوسنة حمزة، دور التدقيق المحاسبي في تفعيل الرقابة على إدارة الأرباح، (مذكرة ماجستير، علوم تجارية، مالية ومحاسبة معمقة) جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص12.

2 دكتور خالد أمين عبد الله، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص7.

3 محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2014، ص14.

4 <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/rouabhioffi/section2.html> تاريخ الاطلاع: 2020/02/12

وقت الاطلاع: 11:52

5 محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 46، 47

## 1- من حيث الالتزام

ينقسم التدقيق من حيث الالتزام القانوني الى نوعين، تدقيق الزامي وتدقيق اختياري.

### التدقيق الالزامي:

يحتم القانون القيام به، حيث يلزم المؤسسة بضرورة تعيين مدقق خارجي لتدقيق حساباتها واعتماد القوائم المالية الختامية لها، ويترتب عن عدم القيام به وقوع المخالف تحت طائلة العقوبات المقررة.

### التدقيق الاختياري:

هو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني، حيث تكون عملية التدقيق بطلب من إدارة المؤسسة أو ملاكها، وتكون واجبات المدقق هنا محددة وفقا لاتفاقه المسبق مع الطالب لعملية التدقيق.

ففي المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، قد يتم الاستعانة بخدمات مدقق خارجي لتدقيق حسابات المؤسسة واعتماد قوائمها المالية الختامية، نتيجة للفائدة التي تتحقق من حيث اطمئنان الشركاء على صحة المعلومات المحاسبية عن نتائج الأعمال والمركز المالي. أما في حالة المؤسسات الفردية فوجود المدقق يعطي الثقة للملاك في دقة البيانات المستخرجة من الدفاتر وتلك التي تقدم الى الجهات الخارجية وخاصة مصلحة الضرائب.

## 2- من حيث مدى الفحص

ينقسم التدقيق وفق حجم الاختبارات الى نوعين:

### تدقيق شامل (تفصيلي):

المقصود به أن تشمل عملية التدقيق كافة القيود والدفاتر والمستندات والعمال التي تمت خلال السنة المالية، ويتطلب هذا النوع من التدقيق جهدا ووقتا كبيرا بالإضافة الى كونه يكلف نفقات باهظة، فهو يتعرض مع عاملي الوقت والتكلفة والتي يحرص المدقق على مراعاتها باستمرار، وبالتالي فان استخدامه يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الصغير.

### تدقيق اختياري:

ظهر هذا النوع من التدقيق مع ظهور الشركات الكبرى، ويرتكز على أساس فحص عينة ينتقيها المدقق من مجموعة الدفاتر والسجلات والحسابات الخاصة بالمؤسسة على أن يتم تعميم النتائج. ويعتمد حجم العينة على مدى قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية، ففي حالة توافر أخطاء كثيرة في الدفاتر والسجلات وجب على المدقق توسيع حجم العينة.

## 3- من حيث التوقيت

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التدقيق الى نوعين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سناء علي القباني، نادر شعبان ابراهيم السواح، التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 21.

التدقيق المستمر:

وهو التدقيق الذي يتم بصورة مستمرة على مدار السنة المالية على أن يقوم المدقق في النهاية بتدقيق أخير للقوائم المالية بعد اقفال الدفاتر والحسابات، على أن يتم هذا التدقيق وفق برنامج زمني محدد ومنظم مسبقاً وعلى أساسه يقوم المدقق بالتدقيق على أساس هذا البرنامج والموضوع المسطر مسبقاً.

التدقيق النهائي:

هو التدقيق الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية واعداد القوائم المالية في شكل التقارير المالية التي يصادق عليها كل من المدقق ومندوبية.

**4- من حيث نطاق عملية التدقيق**

ينقسم التدقيق من حيث النطاق الى ما يلي<sup>1</sup>:

التدقيق الكامل:

هو التدقيق الذي لا تضع فيه الإدارة أو الطرق المتعاقد مع المدقق قيوداً حول مجال ونطاق عمله، وهذا لا يعني قيام المدقق بفحص كل العمليات التي تمت خلال الدورة، ولكن يشترط في تقرير المدقق في نهاية عمله والذي يتضمن رأيه الفني والمحايد أن يمس كل القائم المالية دون استثناء، وتكون للمدقق حرية اختيار المفردات التي يخضعها لاختباراته مع تحمله المسؤولية كاملة حول كل المفردات.

التدقيق الجزئي:

هو العمليات التي يقوم بها المدقق وتكون محدودة الهدف أو موجهة لغرض معين، كفحص العمليات النقدية خلال فترة معينة، أو فحص عمليات البيع النقدي أو الأجيال خلال فترة محددة، أو فحص حسابات المخازن، أو التأكد من جرد المخزون.

يهدف التدقيق الجزئي الى الحصول على تقرير متضمناً الخطوات التي اتبعت والنتائج التي توصل اليها الفحص، ولا يهدف الى الحصول على رأي فني ومحايد عن مدى عدالة القوائم المالية ومدى دلالتها للمراكز المالية ونتيجة الأعمال كما هو في التدقيق الكامل. ويجب على المدقق في التدقيق الجزئي الحصول على عقد كتابي يوضح المهمة المطلوب القيام بها ونطاقها ليحمي نفسه ولا ينسب اليه تقصير في الأداء.

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب، خليل محمد الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، ط1، عمان، 2010،

## 5- من حيث القائم بعملية التدقيق

يمكن تقسيم عملية التدقيق من حيث القائم بها الى نوعين:

### تدقيق داخلي:

هذا النوع من التدقيق تقوم به مصلحة متواجدة على مستوى المؤسسة لها الحراسة التامة في الحكم وتتمتع بالاستقلالية في التصرف، وتخول للتدقيق الداخلي مهام التقييم والتطابق والتحقق، وعمل التدقيق الداخلي هو عمل دائم كونه ينفذ من طرف مصلحة دائمة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي التأكد مما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، ان المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة.<sup>2</sup>

### تدقيق خارجي:

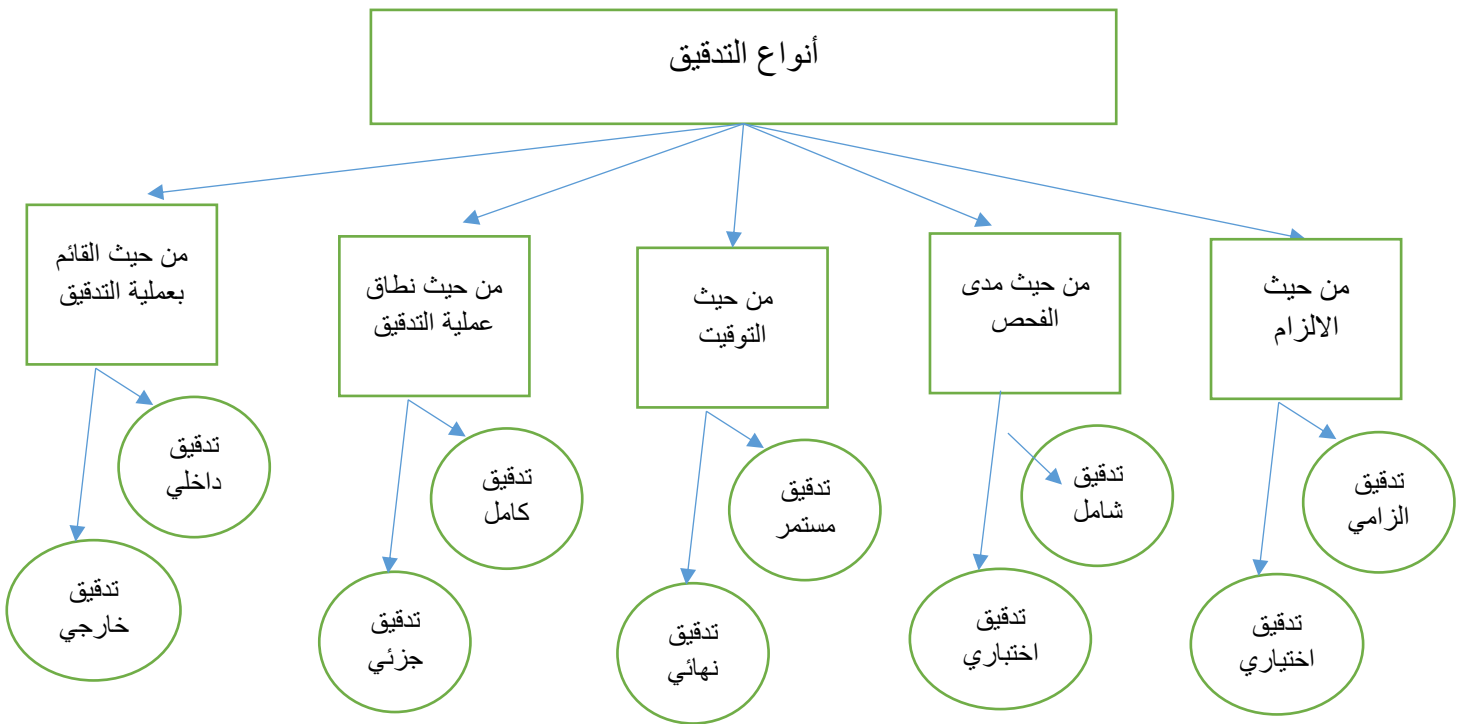
التدقيق الخارجي هو الذي يتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة، بغية فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل لبداء رأي محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المولد لها، وذلك لإعطائها المصادقية حتى تنال القبول العام والرضا لدى مستعملي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية (المساهمون، المستثمرين، البنوك، إدارة الضرائب وهيئات أخرى) كربط بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، يمكن القول أنه بوجود التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة فان ذلك يعطي نوعا من الثقة للمدقق الخارجي في صحة ومصادقية حساباتها ونتائج أعمالها، كما يمكن له أن يعتمد على بعض إجراءات و أعمال التدقيق الداخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hamini Allel, L'audit comptable et financier, Beti Edition, Alger, 2002, Page 07

<sup>2</sup> محمد بوتين، مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 15.

<sup>3</sup> صديقي مسعود، براقنت محمد، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على أداء الرقابي بالمؤتمر العلمي الدولي حول أداء المنظمات المتميزة للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس، 2005، ص 25.

الشكل (1) أنواع التدقيق



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات أعلاه

## المطلب الثالث: حقوق وواجبات المدقق

حتى يستطيع المدقق أداء عمله بكفاءة وفعالية ينبغي أن يكون على دراية تامة بكل ما له من حقوق وما عليه من واجبات ومسؤوليات وفقا لما تقضي به قواعد ومبادئ المدقق من ناحية ولما جرى عليه العرف في مجال التدقيق من ناحية أخرى.

تتمثل حقوق المدقق في المجالات والنواحي التالية، وتعتبر الأساس في تحديد ما يجب أن يتمتع به من سلطات تساعد في تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الفعالية كما يلي: <sup>1</sup>

- حق طلب أي دفاتر أو مستندات أو سجلات والاطلاع عليها للحصول على بيان معين أو معلومة أو تفسير نتيجة معينة.
- حق طلب أي تقارير أو استفسار معين حول عملية معينة من أي مسؤول.
- فحص وتدقيق الحسابات والسجلات وفقا للقوانين واللوائح.
- الحق في جرد الخزائن المختلفة في الشركة عند الحاجة الى ذلك.
- الحق في تدقيق باقي أصول المؤسسة وكذلك التحقق من التزاماتها المستحقة.
- الحق في دعوة الجمعية العامة للمساهمين للانعقاد عند الحاجة.
- الحق في حضور اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بصفته الشخصية أو من ينوبه من مساعديه، وذلك لتقديم تقرير وعرضه ومناقشته والرد على الاستفسارات.
- الحق في الحصول على أتعابه.

### • واجبات المدقق:

- الفحص والتدقيق الفعلي لحسابات المؤسسة ودفاترها.
- التأكد من مدى قوة النظام الرقابة الداخلية.
- التحقق من القيم المسجلة لعناصر الأصول والخصوم.
- التأكد من أن الأصول ملكا للمؤسسة.
- الاطلاع على قرارات مجلس الإدارة.
- تقديم التوصيات والاقتراحات.
- على المدقق عند حضوره اجتماع الجمعية العامة للمساهمين أو اجتماع مجلس الإدارة في غير شركات المساهمة، أن يقدم تقريره الى الأعضاء ويتلوه عليهم بحيث أن يكون تقريرا شاملا على جميع البيانات الهامة واللازمة.

<sup>1</sup> دكتور زهير حطرب، علم تدقيق الحسابات، ط1، دار البداية، عمان، 2010، ص 104، 105

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع. وازدادت الحاجة الى التدقيق الداخلي بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة كبر حجم الشركات وتوسعها الجغرافي، حيث أصبح التدقيق الداخلي في الوقت الحاضر بالغ الأهمية يهدف الى اكتشاف الأخطاء والغش باعتباره أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية والتشغيلية.

### المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي

تعددت التعريفات التي تناولت التدقيق الداخلي، نذكر منها ما يلي:

#### التعريف الأول:

عرف معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية التدقيق الداخلي أنه نشاط تقييمي مستقل يهدف إلى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة، بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة.<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني:

التدقيق الداخلي هو وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث:

عرف مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية IIA التدقيق الداخلي بأنه وظيفة يديها الموظفون من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية.<sup>3</sup>

#### التعريف الرابع:

يرى المعهد الفرنسي للمدققين الداخليين IFAC أن التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى وأن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي التدقيق ادا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة والعمليات شرعية التنظيمات فعالة الهياكل واضحة ومناسبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر- الإسكندرية، 2002، ص45

<sup>2</sup> جمعة. أ. ح. المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 61

<sup>3</sup> www.IIA.org تاريخ الاطلاع 2020/02/17 وقت الاطلاع 12:51

<sup>4</sup> rg www.ifac.o تاريخ الاطلاع 2020/02/17 وقت الاطلاع 13:59

## التعريف الخامس:

نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

لقد تبوأَت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة في معظم المؤسسات والشركات، حيث تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة واطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل.

### • أهمية التدقيق الداخلي:

تمكن أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المنشأة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على الممتلكات وأصول المنشأة، إضافة إلى أنه يعتبر عين وأذن المدقق الخارجي، وأهم اليات التحكم، لذلك ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة اتصاف مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها.
- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمنشأة.
- حاجة إدارة المنشأة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات.
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية.
- حاجة إدارة المنشأة إلى حماية وصيانة أموالها من الغش والسرقة والأخطاء.
- تطور إجراءات التدقيق من تفصيلية إلى اختيارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

ويناقش الباحثون في كيفية قيام هذه الوظيفة بإضافة القيمة ويقررون أن الهدف بالنسبة للتدقيق الداخلي يدفعا في البداية إلى تحديد المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي، حيث يرى أنه لمعرفة القيمة الناتجة عن التدقيق الداخلي فإن المطلوب تحديد مجموعة من الأمور في بينها:<sup>3</sup>

- تحديد الأطراف ذات المصلحة في التنظيم الداخلي والخارجي، وبالتالي ذات المصلحة في التدقيق الداخلي.

- تحديد توقعات تلك الأطراف في وظيفة التدقيق الداخلي وبما يمكن من إضافة القيمة.

- تحديد الطاقات والموارد اللازمة.

- تقييم مهارة وأنشطة وظيفة التدقيق.

1 عطاء الله. م ش: دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة، 1994، ص 202

2 زاهرة عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراسنة، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص 88.

3 زهرة عاطف سواد، مرجع سابق ص 89



بهذا فان التدقيق الداخلي يساعد على اكتشاف وتحديد الانحرافات وأخذها في عين الاعتبار أثناء أداء الأنشطة كما يهدف أيضا للمحافظة على سلامة أصول الشركة بمختلف أنواعها، النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، السياسات والخطط المعتمدة في الشركة، السجلات والمستندات والملفات العادية والالكترونية المعتمدة في المشروع، نظام الضبط الداخلي.... الخ.<sup>1</sup>

### هدف البناء والتطوير:

صاحب التطور المستمر في النشاط الاقتصادي والاجتماعي على المستوى العالمي تطورا مماثلا في الهدف من وظيفة التدقيق الداخلي تتجه نحو تقديم التوصيات والمقترحات التي تؤدي الى أحداث جوهرية نحو المزيد من الأداء الاقتصادي الفعال، ولتحقيق هذا الهدف تقوم إدارة التدقيق الداخلي كالآتي:<sup>2</sup>

- قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة سواء كانت محاسبية ومالية أم أساليب رقابية متعلقة بالعمليات التشغيلية وذلك للتحقق من مدى كفايتها.
- متابعة تنفيذ الأداء وتقويمه من حيث الجودة وتحقيق الكفاية الإدارية بصفة عامة.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي يرى المراجع فائدتها.

فالهدف الأساسي من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بقيام المراجع الداخلي بعمليات الفحص والتقييم وإعطاء نصائح للإدارة وتعليق حول العمليات التي تتم مراجعتها قصد إدخال التحسينات والتصحيحات اللازمة لضمان الأداء الأمثل.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

يوجد هناك أربع أنواع للتدقيق الداخلي والمتمثلة في:<sup>4</sup>

### • التدقيق التشغيلي:

ينضمن التدقيق التشغيلي الشامل مراجعة الطرق والإجراءات التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد كفاءتها وفعاليتها، وذلك من أجل تقديم التوصيات لتحسين الإجراءات، و التدقيق التشغيلي غالبا ما يتضمن مراجعة السياسات في المجالات التي يجب أن تعمل بكفاءة من أجل تلبية أهداف المؤسسة الفعالية وتحقيق الأهداف في أحسن ما يمكن وبالطريقة الأقل هدرا للموارد، و حيث يمكن للساسة أو الاجراء أن يكونا فاعلين و كفؤين، و لكن على مدار المدى الطويل يمكن أن تكون غير اقتصادية، لذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار ما اذا كانت المنافع المتعلقة بالسياسة أو الاجراء تزيد عن تكلفتها أم لا.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سابق، ص46.

<sup>2</sup> براهمة كثرة، مرجع سابق.

Collins Lionel et Valin Gérard : Audit et contrôle interne, Aspects financiers, Opérationnels et P 23 -stratégiques, 4ème Edition, Dalloz, Paris, 1992 <sup>3</sup>

<sup>4</sup> فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، علو التسيير، فحص محاسبي، 2015/2014، ص29.

## • التدقيق المالي:

ان أحد الأهداف وراء التدقيق المالي هو مساعدة المدققين الخارجيين عند قيامهم بالتحقيق المالي التقليدي، وينتج عن هذه التدقيق تقارير تظهر ما إذا كانت المعلومات المالية التاريخية قد عرضت للأطراف الخارجية مثل الدائنين، وكذلك الإدارة بالعدالة. ويمكن أن تشمل خصائص التدقيق المالي الآتي:

- أن يكون هدف التدقيق المالي إضافة المصدقية لتمثل الإدارة في القوائم المالية.
- إن المدقق شخص مستقل عن إدارة المؤسسة.
- تكوين المدققين لأمرائهم على أساس العدالة الشاملة، وذلك وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً للقوائم المالية، وذلك على أساس الاختيار الاختباري.
- في الوقت الذي يكون فيه المدققين غير متأكدين بشكل قطعي ما إذا كانت القوائم المالية صحيحة، فإن التدقيق المالي يمكن أن يقدم تأكيداً معقولاً بأن القائم المالية خالية من التحريف المادي.

## • تدقيق تكنولوجيا أو نظم المعلومات:

يقصد بتدقيق التكنولوجيا التدقيق الإلكتروني، أو نظم المعلومات عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق، لذا فإن التدقيق الإلكتروني يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق لمساعدة المدقق عبر مراحل التدقيق المختلفة من تخطيط ورقابة وتوثيق.<sup>1</sup>

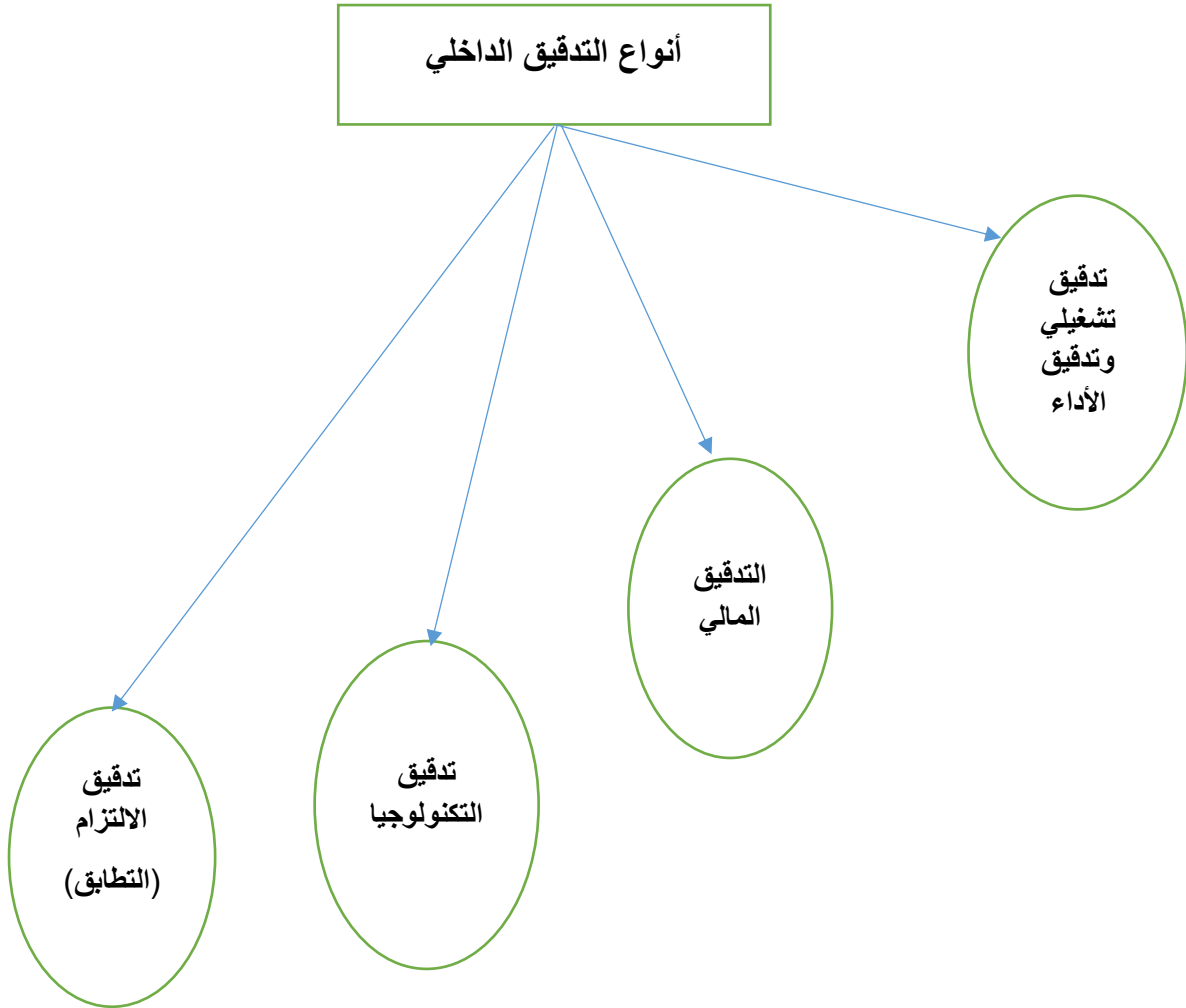
## • تدقيق الالتزام:

يقصد به تدقيق التطابق، أي أن تدقيق الالتزام تقيس مدى التزام التدقيق ومطابقتها مع بعض المعايير الموضوعية مسبقاً، وبعض المجالات التي تحتاج فيها تحديد الالتزام والتي يمكن أن تكون بحاجة إلى المراجعة، وتشمل كالاتي:

- تحديد الالتزام بالسياسة أو الإجراءات الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة.
- تحديد مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات.

<sup>1</sup> فاطمة بعوج، مرجع سابق، ص30.

## الشكل (2) أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات أعلاه

## المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية، كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المؤسسات أو من خارجها. ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) يشكل أمراً أساسياً لكي يتمكن المدققون الداخليون من نشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم.

### المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

تتألف المعايير من قسمين أساسيين معايير الصفات ومعايير الأداء، ويتمثل الغرض من المعايير في: <sup>1</sup>

- توجيه الالتزام بالعناصر الإلزامية من الإطار الدولي للممارسات المهنية.
- توفير إطار مرجعي لأداء وتطوير مجال واسع للقيمة المضافة لنشاطات التدقيق الداخلي.
- إرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي.
- تعزيز تحسين عمليات ومسارات المنشأة.

تستند المعايير على مجموعة مبادئ ومتطلبات الزامية تتكون من:

- "تصريحات" تحدد المتطلبات الجوهرية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي القابلة للتطبيق وتقييم فعالية أداءها دولياً وعلى المستوى التنظيمي والفردي.
- "تفسيرات" توضح العبارات والمصطلحات الواردة في المعايير.

### • معايير الأداء Performance Standars

هي مجموعة المعايير التي ركزت على وصف وبيات طبيعة نشاط التدقيق الداخلي وتوفر أساساً لكيفية قياس جودة أداء هذه الخدمات وتتضمن هذه المجموعة سبعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية يتم تناولها فيما يلي: <sup>2</sup>

المعيار رقم 2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي: على مدير المدققين أن يدير أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال لمل يحقق قيمة عالية للمؤسسة.

المعيار رقم 2010 التخطيط: على مدير المدققين أن يضع الخطط الخاصة بالمخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> كارين أسو وآخرون، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، لبنان، ص2.  
<sup>2</sup> عتيقة منجج، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص35.

المعيار رقم 2020 الاتصال والموافقة: على المدير التنفيذي للتدقيق أن يوصل للإدارة العليا ومجلس الإدارة خطط أنشطة التدقيق الداخلي ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط بما في ذلك التغييرات الزمنية.

المعيار رقم 2030 إدارة الموارد: يجب على مدير إدارة التدقيق التأكد من أن الموارد أنشطة التدقيق الداخلي كفاية مناسبة، وموزعة بطريقة فعالة لتحقيق الخطة المعتمدة.

المعيار رقم 2040 السياسات والإجراءات: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع السياسات والإجراءات اللازمة لتوجيه عمل نشاط التدقيق الداخلي، حيث يعتمد شكل ومحتوى هذه السياسات والإجراءات على حجم وهيكل نشاط التدقيق الداخلي ودرجة عمله.

المعيار رقم 2050 التنسيق: ينبغي على مدير التدقيق الداخلي أن يعمل على توصيل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الأطراف الداخلية والخارجية لتأكيد الملائمة والخدمات الاستشارية وضمان التغطية الصحيحة وتخفيض الازدواج في الجهود المبذولة.

المعيار رقم 2060 رفع التقرير الى مجلس الإدارة والإدارة العليا: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يرفع تقاريره على نحو دوري الى مجلس الإدارة والإدارة العليا عن أهداف أنشطة التدقيق الداخلي وعن السلطات والمسؤوليات المتصلة بخطة العمل، وينبغي أن يشمل كذلك قضايا المخاطر الجوهرية وقضايا الرقابة.

المعيار رقم 2070 مسؤوليات المؤسسة والجهات الخارجية المقدمة للخدمات عن التدقيق الداخلي: عندما تقوم جهة خارجية بتقديم خدمات كالخدمات التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي، يجب على هذه الجهة توجيه إدراك المنشأة نحو مسؤولياتها في الحفاظ على فعالية نشاط التدقيق الداخلي.

المعيار رقم 2410 معايير توصيل النتائج: ينبغي أن تشمل عملية التوصيل على أهداف المهمة ونطاقها بالإضافة الى الاستنتاجات والتوصيات القابلة للتطبيق وحفظ العمل.

المعيار رقم 2420 جودة التوصيل: ينبغي أن تتسم عملية التوصيل بالدقة والموضوعية والوضوح والايجار، كما ينبغي أن تكون بناءة وكاملة وأن تتم في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

المعيار رقم 2421 الأخطاء والسهو: اذا شملت عملية التوصيل النهائية على خطأ أو سهو جوهري، فانه ينبغي أن يتولى مدير إدارة التدقيق الداخلي توصيل المعلومات الصحيحة لكافة الأفراد الذين وصلت اليهم المعلومات الأصلية.

المعيار رقم 2430 استخدام عبارة تم اعداده وفقا لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي: من الممكن للمدققين الداخليين عند اعدادهم تقرير المهمة تضمينه عبارة تم اعداده وفقا لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي، وذلك في حالة ما اذا كانت النتائج تدعم هذا التقرير.

المعيار رقم 2431 الإفصاح عن المهمات الغير المتوافقة: عندما يكون هناك عدم توافق ما بين أهداف المهمة وبين متطلبات تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المهنية والسلوكية من حيث عدم الالتزام بها وبشكل يؤثر على مهمة الإفصاح في تقرير توصيل النتائج عما يلي:

- المعايير المهنية والسلوكية التي يتم الالتزام بها.
- أسبا عدم الالتزام وتأثيره على المهمة وعلى نتائجها.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافري وآخرون، مرجع سابق، ص103.

المعيار رقم 2440 نشر النتائج: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يبلغ الى الجهات المعنية، حيث يقوم مدير التدقيق الداخلي بعد حصوله على المصادقة على تقرير النتائج النهائية بتحديد الى من يقوم بتبليغ هذه النتائج و ماهي النتائج التي سينشرها.

المعيار رقم 2450 الآراء العامة: عندما يتم اصدار رأي عام، يجب الأخذ بعين الاعتبار توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمساهمين، ويجب أن تتسم هذه الآراء بأن تكون كافية وملائمة ومفيدة ذات مصداقية.

المعيار رقم 2500 مراقبة مراحل الانجاز: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يؤسس نظام لرقابة سير مراحل النتائج التي يتم توصيلها الى الإدارة مع المحافظة على هذا النظام.<sup>1</sup>

المعيار رقم A1 2500: يجب على المدقق الداخلي تأسيس أسلوب متابعة يتم من خلاله المراقبة والتأكد من أن توجيهات والتصرفات التي اتخذتها الإدارة قد تم تنفيذها بفعالية، وأن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ أي اجراء.

المعيار رقم C1 2500: يجب على نشاط التدقيق الداخلي مراقبة سير النتائج للمهام الاستشارية ومدى تحقيقها لما هو عليه في العمل.

المعيار رقم 2600 قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر: عندما يعتقد مدير التدقيق الداخلي بأن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، يجب عليه مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل لحل لهذه المسألة معها فيجب عليه تقديم تقرير حول ذلك الى مجلس الإدارة و لجنة التدقيق.<sup>2</sup>

### • معايير الصفات:

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين و التي تتناول سمات و خصائص المنشآت والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها، يمكن ذكر أهم هذه المعايير فيما يلي:<sup>3</sup>

المعيار رقم 1000 الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات: يجب تحديد هدف وصلاحيات ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي بشكل رسمي ضمن وثيقة التدقيق الداخلي، وذلك بما ينسجم مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المهنية وقواعد السلوك ويجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي اجراء مراجعة دورية لوثيقة التدقيق وتقديم ذلك للإدارة العليا ومجلس الإدارة للمصادقة.

المعيار رقم A1 1000: يجب تحديد طبيعة خدمات التأكيد المقدمة للمؤسسة ضمن وثيقة التدقيق الداخلي واذا كانت هذه الخدمات معدة للتقديم الى جهات خارجية فيجب أيضا تحديد طبيعتها ضمن وثيقة التدقيق.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافري وآخرون، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> محمد بوتين، مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2008، ص39.

<sup>3</sup> عتيقة مجنح، مرجع سابق، ص26.

المعيار رقم 1000 C1: يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية المقدمة للمؤسسة ضمن وثيقة التدقيق الداخلي.

المعيار رقم 1100 الاستقلالية والموضوعية: يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلاً، وعلى المدققين الداخليين أن يتصفوا بالموضوعية أثناء تأديتهم لعملهم.

- الاستقلالية: تعني التحرر من القيود والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على القيام بمسؤولياتهم بشكل عادل وغير متحيز، ويجب أ، يتمكن مدير التدقيق الداخلي من الاتصال المباشر وغير المقيد مع الإدارة العليا ولجنة التدقيق، ويجب أن تتم إدارة المخاطر التي تهدد استقلالية التدقيق، وذلك على مستوى كل من المدقق والقسم والمؤسسة.<sup>1</sup>

- الموضوعية: هي سلوك وموقف فكري غير متحيز يتيح للمدققين الداخليين انجاز التزاماتهم ومسؤولياتهم بالشكل الصحيح ودون تقديم أية استثناءات أو تنازلات، فالموضوعية تتطلب من المدققين الداخليين عدم خضوع حكمهم المهني بخصوص مشاكل التدقيق لأراء ومصالح الآخرين، ويجب أن تتم إدارة المخاطر التي تهدد موضوعية التدقيق الداخلي وعلى مستوى كل من المدقق والقسم والمؤسسة.<sup>2</sup>

المعيار رقم 1200 الكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة: يجب تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي بكفاءة ومهارة مع بذل العناية المهنية المطلوبة.

المعيار رقم 1210 الكفاءة: على المدققين الداخليين امتلاك المعرفة، المهارات والكفاءات المطلوبة لإنجاز مسؤولياتهم الفردية وعلى نشاط التدقيق الداخلي كمجموعة امتلاك المعرفة، المهارات، والكفاءات المطلوبة لإنجاز المسؤوليات والمهام المطلوبة.

المعيار رقم 1210 A1: على مدير التدقيق الداخلي الحصول على المشاورة والمساعدة عندما يكون المدققين الداخليين العاملين لديه يفتقرون الى المعرفة والمهارة والكفاءة المطلوبة لتنفيذ كل أو جزء من المهمة.

المعيار رقم 1210 A2: يجب على المدققين الداخليين امتلاك المعرفة الكافية لتقييم مخاطر الاحتيال والطريقة التي تدار بها هذه المخاطر ضمن المؤسسة، ولكن لا يتوقع من المدقق الداخلي أن يكون ذلك الشخص المحترف المسؤول بشكل مباشر ورئيسي عن اكتشاف الاحتيال.

المعيار رقم 1210 A3: يجب على المدققين الداخليين امتلاك المعرفة الكافية و الأساسية في مجال مخاطر تكنولوجيا المعلومات (الأعمال الالكترونية) والرقابة وتقنية التدقيق المبنية على التكنولوجيا لإنجاز الأعمال الموكلة اليهم.

المعيار رقم 1210 C1: على مدير التدقيق الداخلي الامتناع عن تقديم الخدمات الاستشارية أو تقديم المساعدة اذا كان موظفي قسم التدقيق الداخلي لا يمتلكون المعرفة والمهارة والكفاءة المطلوبة لإنجاز وتنفيذ كل أو جزء من المهمة المطلوبة.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص2-3.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص262.

المعيار رقم 1220 بذل العناية المهنية اللازمة: يجب على المدققين الداخليين امتلاك العناية والمهارة المتوقعان من المدقق الداخلي المؤهل، ولا يعني بذل العناية المهنية أي أن المدقق الداخلي معصوم من ارتكاب الأخطاء.

المعيار رقم 1210 A1 الكفاءة: على المدققين الداخليين أن يمارسوا بذل العناية المهنية اللازمة مه الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حجم العمل المطلوب للوصول الى أهداف المهنة المطلوبة تنفيذها.
- الأهمية النسبية أو الموضوعات الهامة المرتبطة بإجراءات التأكيد المطبقة.
- كفاءة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
- احتمال حدوث أخطاء جوهرية، احتيال مخالفات للأنظمة القانونية.

المعيار رقم 1210 A2: يجب على المدققين الداخليين مراعاة استخدام أدوات التدقيق بمساعدة المحاسب الآلي وتقنيات التحليل المختلفة.

المعيار رقم 1210 A3: يجب على المدققين الداخليين الانتباه الى المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على الأهداف والعمليات والموارد ومن ناحية أخرى فان إجراءات التأكيد لوحدها لا تكفي ولا تضمن بأن جميع المخاطر الهامة سوف يتم تحديدها واكتشافها حتى لو لم يتم بذل العناية المهنية اللازمة.

المعيار رقم 1210 C1: يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية المهنية اللازمة أثناء تقديم الخدمات الاستشارية مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- احتياجات وتوقعات بالجهات المقدمة اليها الخدمات إضافة الى طبيعة وتوقيت وتوصيل نتائج المهمة.
- الأهمية النسبية ونطاق العمل المطلوب للوصول الى أهدافه المهمة المطلوبة.

المعيار رقم 1300 الرقابة النوعية وبرامج التطوير: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يحدد ما يجب القيام به لضمان الرقابة النوعية وبرامج التطوير والمحافظة على ذلك مستمر وبما يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

صمم معيار الرقابة النوعية وبرنامج التطوير لتقسيم نشاط التدقيق الداخلي ومعايير المهنية من جهة، وتقييم توافق وتطبيق موظفي التدقيق الداخلي لقواعد ومبادئ السلوك الأخلاقي من جهة أخرى، كما تقيم البرامج كفاءة نشاط التدقيق الداخلي وتحديد الظروف المناسبة لتحسينه وتطويره وزيادة فعاليته.<sup>1</sup>

المعيار رقم 1320 التقرير عن الرقابة النوعية وبرامج التطوير: يجب على مدير التدقيق الداخلي توصيل نتائج الرقابة النوعية على الجودة وبرامج التطوير الى الإدارة العليا ولجنة المراجعة.

يتم تحديد شكل ومحتوى تقرير نتائج الرقابة النوعية وبرامج التطوير وفترة اعداد التقرير وتوصيله الى الإدارة من خلال مناقشة الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأخذ بعين الاعتبار مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي ومدير التدقيق الداخلي الواردة في وثيقة التدقيق.

<sup>1</sup> إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد اخلاقيات المهنة الجزء (1)، طبعة عام 2008، ص126.

المعيار رقم 1321 استخدام عبارة ثم اعداده وفقا لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي: يمكن للمدققين الداخليين عند اعداد تقرير الرقابة تضمينه هذه العبارة وذلك فقد في حالة كانت الرقابة النوعية على الجودة وبرامج التطوير تدعم هذا التقرير.

المعيار رقم 1322 الإفصاح عن عدم الالتزام والتوافق: يجب على مدير التدقيق الداخلي عندما لا يوجد توافق مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي، أو وجود تأثير على نطاق وعمليات نشاط التدقيق الداخلي أن يفصح عن ذلك الى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

## المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، وتتصف هذه الأدوات بثلاث خصائص أساسية:<sup>1</sup>

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي وإنما يختار المدقق الأداة المناسبة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.
  - لا يقتصر استخدام هذه الأدوات على التدقيق الداخلي بل يعتمد استخدامه الى أطراف عديدة كالمدققين الخارجيين والمستشارين...
  - يمكن أن يستخدم المدقق أدواتين مختلفتين في إطار عملية التدقيق واحدة تخص نفس العنصر بحيث تستخدم الأداة الثانية لتحقيق من النتائج تم التوصل إليها باستخدام الأداة الأولى.
- ويمكن تصنيف هذه الأدوات الى نوعين أساسيين: الأداة الوصفية والأدوات الاستفهامية.

### • الأدوات الوصفية:

وفيما يلي سنعرضها بالتفصيل:

#### السير الاحصائي:

هو أداة تسمح انطلاقا من عينة محددة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة الى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع.

#### تصور السير:

يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها ويقوم ب:

<sup>1</sup> محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.

- تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب أهداف المدقق المراد تحقيقها.
  - تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته.
  - تحديد معدل الخطأ المقبول، أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.
- ويقوم المدقق بتقسيم المجتمع الى طبقات إذا كانت عملية السير تخص القيم وتحديد المفردات المهمة مما سيؤدي الى انخفاض حجم العينة.

#### اختبار العينة:

نميز نوعين من العينات: <sup>1</sup>

- 1- العينات الإحصائية: وتستخدم في هذه الحالة:
  - العينات العشوائية، حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة لاستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمالاً متساوياً لجميع وحدات المجتمع لإمكانية انتمائها الى العينة.
  - طريقة السير الترتيبي، أي انطلاقاً من نقطة معينة يتم اختيار المفردات بشكل مرتب، مثلاً: 25، 35، 45، 55، 65....
- 2- العينات الغير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام ما يلي:
  - الطريقة الموجهة الشخصية، بتعمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي واعتماداً على مؤهلاته وخبرته.
  - استغلال نتائج التدقيق بالقيام بتحليل كمي للنتائج بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي يجب الوقوف عليها وألا تتعارض مع الأهداف المسطرة، وتحليل نوعي للأخطاء والانحرافات فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أو لا. وفي النهاية يتخذ المدقق قبول المجتمع أو عدم قبوله.

#### المقابلة:

يهدف المدقق من خلالها الى الحصول على مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب الى مجموعة من الشروط:

- يجب احترام خط السلطة وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم.
- التذكير بمهمة التدقيق وأهدافها واعلام الطرف المستوجب بسبب وكيفية الاستجواب.
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات، المشاكل، ونقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب.
- يجب أن يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الخاصة قبل تقديمها الى المسؤولين.
- يتفادى المدقق أن يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم بتوجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الاخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

<sup>1</sup> محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مرجع سابق، ص122.

## • الأدوات الاستفهامية:

ونميز الملاحظة المادية، السرد، المخطط الوظيفي، جدول تحليل الأعمال، مخطط التدفق، فيما يلي سنتطرق لها بالتفاصيل:

### الملاحظة المادية:

من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع، ويتعلق الأمر ب:<sup>1</sup>

- 1- الملاحظة المادية للإجراءات: تهدف ملاحظة الإجراءات الى تحديد المراحل التي يمر بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها.
- 2- الملاحظة المادية للوثائق: تهدف الى التحقق من الوثائق المحاسبية المختلفة التي تستخدمها من حيث تصميمها، كيفية استخدامها، وانتقالها.
- الملاحظة المادية للأصول: تهدف للتحقق من وجود الأصول وتطبق أساسا على المخزون، التثبيتات، السندات والأصول النقدية.
- ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

### السرد:

تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق الى السرد لوصف النظام، وتميز بين نوعين:<sup>2</sup>

- 1- السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق: يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع الى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق، وتطرح هذه الطريقة بعض النقاط المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق على جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.
- 2- سرد يقوم به المدقق: يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل اليها في حلة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات وعلى المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف.

### المخطط الوظيفي:

يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، يهدف هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة الى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة

<sup>1</sup> محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مرجع سابق، ص124.

<sup>2</sup> محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مرجع سابق، ص125.

والخاصة بوظائف المؤسسة وبتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.

### جدول تحليل الأعمال:

يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نفائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، ويقسم الجدول إلى:<sup>1</sup>

- العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الاجراء بشكل مفصل ومتسلسل.
- العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي:  
الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي والمراقبة.
- الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.
- العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال الغير المنفذة.

### خرائط التدفق:

تبين هذه الخرائط دورة انتقال بين مختلف الوثائق، مرتكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها. وتهدف هذه الخرائط إلى اختيار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

### قوائم الاستقصاء:

وتسمى كذلك قوائم الاستبيان وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك... الخ

حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات ب "نعم" أو "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية، وهذا الأسلوب يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال. الإجابة على الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.

<sup>1</sup> محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مرجع سابق، ص126.

## المطلب الثالث: معايير وصلاحيات التدقيق الداخلي

### • معايير التدقيق الداخلي:

تتمثل هذه المعايير في:

#### 1- الاستقلالية:

معيار الاستقلال والحياد يعني أن يكون المدقق بعيدا عن تأثير الجهة التي يقوم بتدقيق أعمالها فيتوفر له الاستقلال التام عنها ولا يكون لها أي تأثير عليه، ويرى معهد المدققين الداخليين أن استقلال المدقق الداخلي يقوم على دعامتين هما المركز التنظيمي للمدقق الداخلي بحيث يكون لمدير قسم التدقيق الداخلي خط اتصال مباشر مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، والموضوعية بحيث يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها<sup>1</sup>.

#### أ- مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة (الوضع التنظيمي):

يجب أن يكون لقسم التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها، كما يجب أن يحصل المدقق الداخلي على دعم من الإدارة العليا ومن مجلس الإدارة وذلك لكي يكون الأفراد الخاضعين للتدقيق متعاونين، ويجب أن يتمتع مدير قسم التدقيق الداخلي بسلطة لكي يحقق له ذلك الاستقلالية وتوسيع نطاق عمل قسمه وتنفيذ توصيات هذا القسم، كما يجب أن يكون لمدير قسم التدقيق اتصال مباشر مع مجلس الإدارة حتى يستطيع توصيل المعلومات فب النواحي المهمة. ومن ناحية أخرى فان استقلالية قسم التدقيق الداخلي يمكن أن تتزايد من خلال وجود اجماع بين أعضاء مجلس الإدارة على تعيين مدير قسم التدقيق الداخلي. ويجب أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات قسم التدقيق الداخلي في شكل مكتوب.

كما يجب ان يتم عرض خطط الميزانية المالية وخطط الموارد البشرية الخاصة بقسم التدقيق الداخلي على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها. يجب أيضا أن يقدم مدير قسم التدقيق الداخلي تقرير بالأنشطة التي تم القيام بها للإدارة العليا ومجلس الإدارة على أن يتم ذلك سنويا أو نصف سنوي، والوضع التنظيمي الأمثل لقسم التدقيق الداخلي هو أن يكون تابع للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة مباشرة<sup>2</sup>.

#### ب- الموضوعية:

يجب أن يكون المدقق الداخلي موضوعيا عند أدائه لوظيفة التدقيق الداخلي، وتعتبر الموضوعية أمرا ذهنيا يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء أدائه لعمله بحيث يجب ألا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من أمور التدقيق. ويجب ألا يجعل المدقق نفسه في وضع يجعله غير قادر على إبداء رأس موضوعي، ويجب أيضا ان يتفادى المدقق الداخلي أداء أي مهام تشغيلية حيث أن أداء أي من المهام التشغيلية التي سيدققها فيما بعد سيجعل من موضوعيته غير متوافرة، الأمر الذي يجب أن يؤخذ في الحسبان عند الحصول على تقرير المدقق الداخلي.

<sup>1</sup> نادر شعبان السواح، مراجعة داخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، دار الجامعة، مصر، 2006، ص37.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة التكنولوجيا معلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص501-502.

## 2- الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي: <sup>1</sup>

يجب أن يمتلك المدققين الداخليين المعارف والمهارات والكفاءات المهنية المطلوبة لأداء مسؤولياتهم الفردية، ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية:

أ- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات من يعمل داخل إدارة أو قسم التدقيق الداخلي من حيث الكفاءة والخبرة العلمية، فهم المبادئ الإدارية، دراسة وفهم العلوم السلوكية، توافر الصفات الخلقية.

ب- وضع برنامج تدريب مستمر لرفع كفاءة العاملين في قسم التدقيق الداخلي وتحسين العناية المهنية.

## 3- نطاق التدقيق الداخلي:

نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي على ان مجال عمل التدقيق الداخلي يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها الا انه يجب ملاحظة أن تحديد مجال التدقيق الداخلي متروك في النهاية للمؤسسة ومجلس الإدارة حسب مقتضيات المواقف ومتطلباتها واعطاء التوجيهات العامة بشأن التدقيق والعمليات والأنشطة الواجب مراجعتها.<sup>2</sup>

وعلى ذلك نجد أن نطاق عمل التدقيق الداخلي يشمل فحص وتقييم مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ومدى كفاءة أداء المهام المحددة، ويتم ذلك من خلال:<sup>3</sup>فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها المتمثلة في :

- حماية ممتلكات وموارد المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها.
- دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة.
- التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- التحقق من مدى التزام بالقوانين والسياسات والإجراءات.

وكذلك من خلال فحص مدى جودة وفعالية الأداء ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بفعالية.

## 4- أداء عمل التدقيق الداخلي:

نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي على ضرورة أن يشمل عمل التدقيق تخطيط عمل التدقيق، فحص وتقييم المعلومات، ابلاغ نائج التدقيق ثم المتابعة. وعلى ذلك يجب على المدقق الداخلي أن يخطط لعملية التدقيق الداخلي ويتوصل الى نتائج بطريقة سلمية، ويجب عليه أن يقوم بفحص وتقييم المعلومات والتحقق من مدى صحتها واعداد التقارير اللازمة في الوقت المناسب عن العمليات التي قام بتدقيقها ورفعها على المختصين، وأخيرا متابعة التوجيهات والملاحظات التي لاحظها من جراء عملية التدقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول المراجعة (الاطار النظري، معايير وقواعد مشاكل التطبيق العلمي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص147-148.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، أصول المراجعة (الاطار النظري، معايير وقواعد مشاكل التطبيق العلمي)، مرجع سابق، ص148.

<sup>3</sup> نادر شعبان السواح، مراجعة داخلية في ظل التشغيل الالكتروني، ص55.

## 5- إدارة قسم التدقيق الداخلي:

تقتضي معايير التدقيق الداخلي بضرورة أن يتولى المدقق الداخلي ادارتها بطريقة مناسبة. ويكون مسؤولاً عن تلك المؤسسة بحيث<sup>1</sup>:

- تحقق أعمال التدقيق الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة.
  - تستخدم الموارد المتاحة لإدارة التدقيق الداخلي بكفاءة وفعالية.
  - تتماشى جميع أعمال التدقيق الداخلي مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- وحتى يتمكن هذا المدير من ادارتها بما يحقق تلك الأهداف العامة فإنه يجب عليه أن:
- تكون لديه لائحة بأهداف وسلطات ومسؤوليات الإدارة.
  - يقوم بوضع خطط لتنفيذ المسؤوليات.
  - يوفر السياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشداً للعاملين معه في الإدارة.
  - يضع برنامج لاختيار وتطوير الموارد البشرية في إدارة التدقيق الداخلي.
  - يقوم بالتنسيق بين جهود كل من إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي.
  - إدارة الأفراد العاملين في القسم.
  - الضمانات الإضافية لجودة عمل التدقيق الداخلي بهدف ارتقاء مستوى التدقيق الداخلي لأعلى مستوى ممكن.

### • صلاحيات التدقيق الداخلي:

حتى يستطيع المدقق الداخلي إدارة عمله بكفاءة وفعالية ينبغي عليه أن يكون على علم بكامل مسؤوليته وصلاحياته، وفقاً لما تقتضي به مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي، وبما أن الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية وظائفهم بطريقة فعالة عن طريق إمدادهم بتحليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة عن نشاط المؤسسة.

وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة وفعالية فإنه لا بد أن يكون مدير ومدقق قسم التدقيق الداخلي متمتعين بمجموعة من الصلاحيات أهمها ما يلي:

- الوصول غير المشروط أو المقيد لجميع أنشطة وسجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.
- تحديد نطاق عمل التدقيق بما فيها اختيار الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق، حيث يجب أن يكون نطاق أعمال التدقيق الداخلي غير مقيدة، بمعنى أن إدارة التدقيق الداخلي تكون لديها السلطة التي تحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.
- الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة إذا لزم الأمر.
- الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة في كافة قطاعاتها، أي أن جميع موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل وإعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قيود تحقيقاً للفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد صحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 255.

## الخلاصة:

مهمة التدقيق الداخلي في مراقبة السجلات وتقييم الأعمال داخل المؤسسة أدى إلى مصداقية ونزاهة القوائم المالية، حيث تعتبر مهنة المدقق مستقلة داخل المؤسسة، يستطيع مراجعة الحسابات المالية والإدارية التي تهدف الى اكتشاف التلاعبات وتصحيحها تدريجيا، كل هذا أدى إلى زيادة وكفاءات التدقيق الداخلي وألزم المدقق تطبيق للسلوك المهني الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به أثناء القيام بعملية التدقيق التي يمكن من خلالها تقييم نظام لرقابة الداخلية.

## الفصل الثاني: فعالية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية

## **تمهيد:**

تسعى المؤسسات الفندقية في الوقت الراهن الى اثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم، حيث أصبحت عنصر أساسي ومورد هام من موارد السياحة ومنافسا في نفس الوقت لخدمات العديد من القطاعات الاقتصادية، حيث أصبحت ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول الى أعلى مرتبات رضى السياح، ما جعلها تتبنى موضوع الأداء المالي باعتباره الدافع الأساسي لاستمرار ووجود المؤسسة، وهناك مجموعة من الأدوات تعمل على تحسين الأداء المالي للمؤسسات متمثل في التدقيق الداخلي.

وعليه هناك علاقة تربط التدقيق الداخلي بالأداء المالي، ولهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية المؤسسات الفندقية**

**المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسات الفندقية**

**المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي**

## المبحث الأول: المؤسسات الفندقية

يعتبر النشاط الفندقي اليوم من أهم الأنشطة الاقتصادية المتطورة في جميع أنحاء العالم وتعد صناعة الفنادق العصب الأساس الذي تركز عليه السياحة، ولعل طبيعة الخدمات الفندقية ومدى تنوعها والنهوض بمستواها يقودنا الى هدفها وهو النهوض بمستوى الصناعة الفندقية.

ويتوقف نجاح المنشآت على نجاح ادارتها ومدى تفهمها لطبيعة التنظيم الاداري وعلى كفاءة العنصر البشري وكذلك دقة النظام المحاسبي المستخدم ومدى الاستفادة من البيانات التي يوفرها ذلك النظام بما فيه التدقيق الداخلي.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الفندقية

الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين، الفندق في اللغة العبرية هي (Malon) وتعني مكان الاسترخاء في الليل، في حين اللغة اليونانية كان يسمى (Kataluma) وتعني غرفة طعام وايواء الضيف والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hotel تم تطورت الى كلمة Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اشتقت منه كلمة Hote التي تعني الضيف أو نزيل الفندق، ثم تطورت الى Hôtel وهو المصطلح الذي تم اعتماده ولا يزال يستخدم الى يومنا هذا.

### التعريف الأول:

عرفته الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات كما يلي: "الفندق نزل أعد طبقاً لأحكام القانون يجد النزيل المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم".<sup>1</sup>

### التعريف الثاني:

عرفه الدكتور نائل موسى محمد سرحان أن: "الفندق عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق الى اخر يقدم خدمة المبيت الأساسية ومجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي مقابل سعر محدد لكل خدمة".

كذلك يعرفه بأنه: " المكان الذي يلجأ اليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد".<sup>2</sup>

### التعريف الثالث:

عرفه ويبستر بأنه: " مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة".<sup>3</sup>

من كل هذه التعريفات نستخلص أن الفندق هو منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من ايواء وطعام مقابل أجر يدفعه النزيل، وخصائص تميزه عن المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> سليم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق وإدارة المفاهيم، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2011، ص13.

<sup>2</sup> نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011، ص27.

<sup>3</sup> محمد الصريفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص27.

وللمؤسسات الفندقية عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- الفندق منظمة خدمية تحتوي على عدد من الأسرة لتتويم الأفراد وتوفير الراحة لهم.
- الفندق وحدة اقتصادية متكاملة يمارس فيها الخدمات والنشاطات المهمة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد والنشاط المالي لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل تكلفة.
- الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة.
- الفندق نظام رئيسي مركب من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة.
- الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة تختلف من فندق لآخر حسب النوعية والتكلفة غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر محدد.

### المطلب الثاني: تصنيفات الفنادق

يعني تصنيف الفنادق وضعها ضمن مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو بالنجوم، تختلف عن المؤسسات الأخرى في الخدمات وبالتالي الأسعار.

#### • التصنيف من حيث الملكية: يتمثل في:

**فنادق القطاع الخاص:** هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة، وتكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.<sup>1</sup>

**السلسلة الفندقية:** هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم، تعمل تحت اسم واحد ويجري تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية (الشركة الأم) وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه الفنادق رسوما مقررّة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية. ومن أهم السلاسل الفندقية في العالم نجد: هيلتون Hilton، شيراتون Sheraton، هوليداي ان Holiday Inn، حياة Hayatt، انتركونتينونتال Intercontinental... الخ ولفنادق السلسلة مزايا وعيوب كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>2</sup>

#### الجدول رقم (01): مزايا وعيوب السلاسل الفندقية

المزايا	العيوب
استخدام اسم معروف ومشهور على المستوى العالمي	دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة
توفر الأمن الوظيفي للعاملين	عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق
ضخامة رأس المال المستثمر وبالتالي كبر حجم الفنادق وتخصص الإدارة والقدرة التسويقية المركزية	ارتفاع أسعار مختلف الخدمات الفندقية بها فهي مقدمة لشريحة معينة من ذوي الدخل المرتفعة
استخدام نظم الحجز الدولي	عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق
تحسين عرض الخدمات الدولية	

المصدر: أيمن برجني، الخدمات السياحية وأثرها على المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص95.

<sup>1</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> أيمن برجني، الخدمات السياحية وأثرها على المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص94.

**فندق القطاع المختلط:** هذه الفنادق اما تكون مملوكة ملكية مشتركة بين الدول والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.

**الفنادق الحكومية:** وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.<sup>1</sup>

#### • التصنيف من حيث الموقع: و يتمثل في:<sup>2</sup>

**فنادق مراكز المدن:** يقع هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن على مسافة قريبة من مراكز العمل ومراكز التسوق والأبنية العامة... الخ، أسعارها مرتفعة وأحجامها تتراوح ما بين فنادق صغيرة الحجم أي 25 غرفة الى الفنادق الضخمة أي 2000 غرفة، يوجد فيها أقسام مخصصة لإيواء السياح وأخرى مخصصة لإيواء رجال الأعمال، ويقدم هذا النوع من الفنادق كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال.

**فنادق الضواحي:** يقع هذا النوع من الفنادق في ضواحي المدن، فنظر لارتفاع تكلفة الأراضي لإقامة الفنادق في مراكز المدن فان كثيرا من الشركات بدأت تقيم فنادقها في الضواحي المختلفة للمدن التي يمكن أن يكون سعر الأرض فيها منخفضا، أسعارها مرتفعة نسبيا وأحجامها تتراوح ما بين 250-500 غرفة مخصصة بصورة رئيسية لإيواء رجال الأعمال والسائحين العاديين اذ تقدم لهم كافة الخدمات التي يطلبونها كالمأكولات والمشروبات والنادي الصحي، التنظيف... الخ

**فندق المنتجعات:** يقع هذا النوع من الفنادق قرب الجبال أو قرب ينابيع المياه المعدنية أو قرب البحيرات أو الشلالات أو قرب السواحل... الخ، أسعارها مرتفعة نسبيا وأحجامها تتراوح ما بين 500-700 غرفة مخصصة بصورة رئيسية لإيواء طالبي الترفيه والاستجمام، حيث توفر لهم كافة الخدمات التي يطلبونها من مسابح، ملاعب رياضية، خدمات البريد والهاتف، المطاعم والنوادي الليلية... الخ، وهذا النوع من الفنادق يقسم الى:

- فنادق منتجعات صيفية: تقع بالقرب من السواحل والبحيرات.
- فنادق ومنتجعات شتوية دافئة: تقع بالقرب من ينابيع المياه المعدنية والغابات.
- فنادق ومنتجعات شتوية باردة: تقع بالقرب من الجبال والمناطق الباردة.
- فنادق ومنتجعات تعمل على مدار العام: تقع في المناطق التي يكون مداخلها معتدلا.

**فنادق المطارات:** يقع هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو داخلها، الغرض الأساسي من انشائها إيواء المسافرين بالطائرات ومسافري الشركات السياحية والمسافرين العابرين الذين يضطرون لسبب من أسباب التوقف والإقامة في الفندق.

**فنادق العبور:** يقع هذا النوع من الفنادق على الطرق البرية السريعة وضواحي المدن الكبرى بصورة رئيسية.

<sup>1</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> أمال حمو زروقي، علي زيان بروجية، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13-14 ديسمبر 2011، ص11.

• **التصنيف حسب عدد النجوم:** يتمثل في: <sup>1</sup>

**فنادق ذات خمس نجوم:** تعتبر من أرقى أنواع الفنادق وتقدم خدمات متكاملة للضيوف وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم هذه الخدمات.

**فنادق ذات أربعة نجوم:** وهي التي تكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق خمسة نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع نسبة الانخفاض في الأسعار.

**فنادق ذات ثلاثة نجوم ونجمتين ونجمة واحدة وفنادق ليس لديها أية نجمة:** حيث تتناسب أسعار هذه الفنادق مع مستويات تصنيفها.

• **التصنيف من حيث نوعية الخدمات:** تتمثل في: <sup>2</sup>

**الفنادق التجارية:** هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.

**فنادق الإقامة الدائمة:** وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.

**الفندق المفروش:** وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والافطار، ويحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.

**فنادق المؤتمرات:** وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كبيرا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية، يشمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.

• **التصنيف من حيث الدرجات:** تتمثل في: <sup>3</sup>

**فنادق الدرجة الممتازة:** هي أرقى أنواع الفنادق وتقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة وبأعلى مقاييس الجودة وتطلب مقابل ذلك أعلى الأسعار.

**فنادق الدرجة الأولى:** تعتبر أيضا ضمن الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى الفنادق الممتازة.

**فنادق الدرجة الثانية:** تعرف بأن مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الدرجة الأولى.

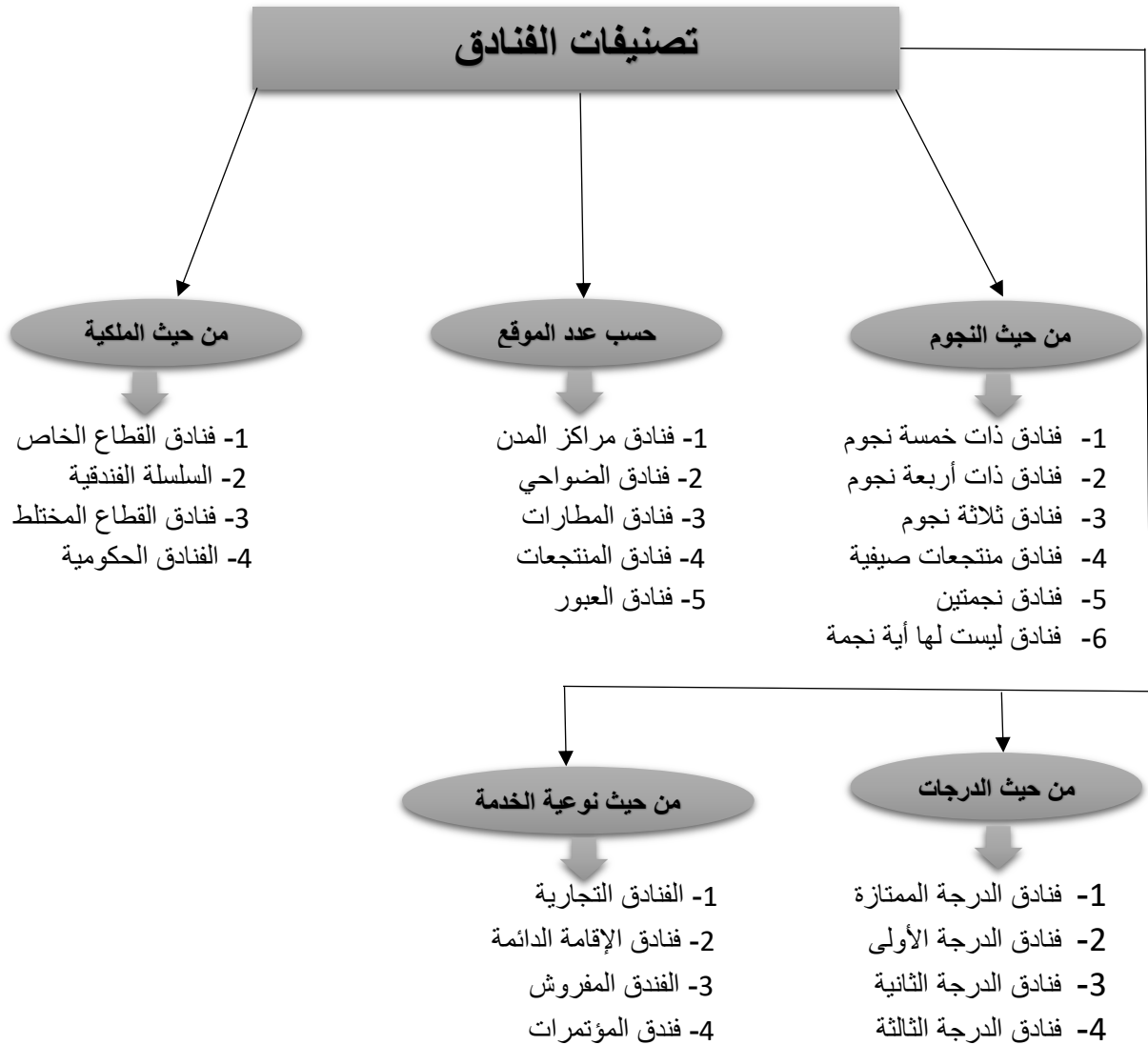
**فنادق الدرجة الثالثة:** تعرف بمستوى متواضع من حيث الخدمات و الأسعار تتناسب مع مستوى تلك الخدمات.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص60.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص60.

الشكل (03): تصنيفات الفنادق



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات أعلاه

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الفنادق وأبعاد عملها

سنعرض خلال هذا المطلب أهداف وأهمية المؤسسات الفندقية ومدى أبعاد عملها الذي في حد ذاته عمل خدماتي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري.

#### • أهداف الفنادق:

ان الهدف الاستراتيجي لأي إدارة فندقية هو تطوير الخدمة وزيادة مستوى قناعة ورضى الضيف، ولا يمكن تحقيق مثل هذه الأهداف الى من خلال الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ومدربة وتطويرها بما يتفق مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فنجاح الفندق يعتمد على الطاقات البشرية والفنية والإدارية.

فالأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومتنوعة تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها مقابل أجر محدد منها:<sup>1</sup>

#### أهداف أصحاب الفنادق:

- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في الفندق.
- بقاء ونمو الفندق.
- رفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق.
- الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للفندق.
- تأمين الولاء الدائم للأفراد اتجاه الفندق.

#### أهداف العملاء:

- ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدرتهم الشرائية بشكل مستمر.
- الاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

#### أهداف العاملين:

- الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل.
- توفير وترجمة كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية للفرد العامل.
- تحقيق واشباع حاجاتهم وورغباتهم نظام الحوافز لهم.

#### أهداف الموردين أو المساهمين:

- الحصول على الربح من خلال تقديم الموارد والأموال والموارد البشرية.
- ضمان تقديم الخدمة والسلع للضيوف.

#### أهداف المجتمع:

- زيادة الدخل القومي.
- تحسين المستوى المعيشي ورفاه المواطن

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص16.

## • أهمية الفنادق:

تتجلى أهمية الفنادق في: <sup>1</sup>

**تقديم الخدمات للأفراد:** تبين المراجع المتخصصة أن الفنادق في العصر الحالي لا تقدم للأفراد خدمة الأيواء فقط وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات، المشروبات، المطاعم المتخصصة، الصالات العامة، تنظيف الملابس، النوادي الرياضية والليلية، المسابح وغيرها من الخدمات الترفيهية.

**الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة:** تعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة، حيث أنها وسيلة للحصول على العملة الصعبة.

**توفير فرص العمل:** تبين المراجع النظرية المتخصصة أن الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل سواء المباشرة المتمثلة في العمل داخل الفندق أو الغير المباشرة المتمثلة في العمالة التي ساهمت في انشائه.

**تعليم وتدريب العاملين في المجالات المختلفة الفندقية:** معظم الفنادق يمكن أن تلعب دورا هاما في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات اداريين، فنيين وطلاب... الخ، في المجالات المختلفة للفندقة وغيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة بغرض زيادة كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.

## • أبعاد عمل الفنادق:

تمكن أبعاد عمل المؤسسات الفندقية في استخدام أسلوب التقدير والاحترام للمستفيدين لدف هؤلاء الى الاقدام على طلب خدماتهم لاحقا، والمؤسسات الخدمية الفندقية عليها أن تتيح الفرص لنزلائها من ذوي الإقامة المتكررة الاستفادة من خدماتها المختلفة في كل الأوقات، وتتجلى أبعاد العمل الفندقية في: <sup>2</sup>

- مجموعة العملاء الذين سيتم اشباع حاجاتهم.
- مجموعة الحاجات والرغبات المطلوب اشباعها.
- مجموعة التقنيات التي سوف تستخدم لإشباع تلك الحاجات والرغبات.

1- **العميل (النزيل):** هو ذلك الشخص الذي تتواجد لديه الرغبة في الإقامة بالفندق والمقدرة على دفع ثمن الإقامة، ويعتبر من أكثر الأشخاص أهمية بالنسبة للفندق، مما يعني أنه عندما تتم معاملة العميل بطريقة جيدة تشعر بالراحة وبالتالي سيعاود زيارته للفندق جراء حسن الاستقبال والخدمة الجيدة.

2- **الحاجات:** تتجلى في مطالب العميل وهي:

- أ- الأهداف: وهي تلك الغايات التي يسعى العميل الى تحقيقها من وراء اقامته بالفندق.
- ب- الحاجات: وهي تلك الأشياء المادية والمعنوية التي يحتاج العميل الى اشباعها، حيث يتسبب له عدم الاشباع نوع من التوتر.
- ج- الرغبات: وهي الأشياء المادية والمعنوية التي يحتاجها العميل التي يأمل في اشباعها مستقبلا من طرف عمال الفندق.
- د- التوقعات: وهي ما يأمل فيه العميل من قدرة الفندق على اشباع رغباته عند اقامته بهذا الفندق.

<sup>1</sup> امال حمو زروقي، علي زيان بروجية، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص20.

**3- مجموعات التقنيات التي تستخدم لإشباع رغبات العميل:** أصبحت بيئة العمل الفندقية تتطلب عدم انعزال الفندق عن نفسه، بل أن يسمح نظامه بالمشاركة في التغييرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة التقنيات الحديثة التي يشهدها العالم، فقد لجأت العديد من الفنادق الى استخدام شبكة الأنترنت لتوفير ما تحتاجه من البيانات.

فالتطور السريع الذي شهده القطاع السياحي وخاصة قطاع الفنادق دفع شركات الحواسيب والبرمجة الى وضع نظام لإدارة الفنادق الكترونياً، يمتاز هذا النظام بالسهولة من حيث الاستخدام والتسيير والدقة والرقابة على التقارير، بحيث يتلاءم مع الوضع الحالي ويستوعب التطور المستقبلي، كما تساعد الأنترنت في خلق الأسواق الالكترونية للفنادق على غرار موقع "بوكينغ" ورفع كفاءة الاتصالات الفندقية ودعم نظام المعلومات.

## المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسات الفندقية

تعتبر المؤسسة الفندقية مكان لإنتاج القيم على شكل خدمات وهذه القيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل الإنتاج المستعملة وطرق استعمالها في المؤسسة، وقد ظهر الاهتمام بالموارد المالية لدى المؤسسات الفندقية باهتمام بمراقبة الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي محورا أساسيا لتحديد ما إذا كانت المؤسسة ناجحة أو لا من حيث قراراتها وخططها.

#### • مفهوم الأداء:

يعد الأداء موضوعا هاما بالنسبة لجميع منشأة الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للأداء.

الأداء يرجع الى تسمية فرنسية قديمة Performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

وبشكل عام ينظر الى الأداء على أنه: " سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين " <sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: " الحالة الفعلية للعمل على مستوى عال من الدقة والوضوح قابلة للملاحظة والقياس " <sup>2</sup>.

الأداء هو: " درجة تحقيق واطمأن المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس أو تدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد " <sup>3</sup>.

كما عرفه مجيد الكرخي أنه: " الحالة الفعلية للعمل على مستوى عال من الدقة والوضوح قابلة للملاحظة والقياس " <sup>4</sup>.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " <sup>5</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأداة هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة من الموارد المتاحة والمستهلكة.

<sup>1</sup> على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي، إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص20.  
<sup>2</sup> مجيد الكرخي، موازنة أداء الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 17 (أ)، العدد 1، الأردن، 1993، ص188.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص202.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الأردن، 2015، ص141.

<sup>5</sup> A.Burlaud, J.Y Eglem, P Mykita, Dictionnaire de Gestion, Editions Foucher, Paris, 1995, P271.

### • مفهوم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداة الشركات الفندقية حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، كما يعد الدعامة الرئيسية للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة.

الأداء المالي هو: أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية، وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة الشركات وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق أهدافها بفعالية من أرقام وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن أن نعرف الأداء المالي بأنه الية تمكن فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الأداء المالي

#### • خصائص الأداء المالي:

تتمثل في مجموعة خصائص وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركة الناجحة.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة
- أداة لتحفيز العاملين بذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

#### • أهمية الأداء المالي:

يتمثل في تقويم أداة الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة وتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة وكذا الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في:<sup>3</sup>

- تقييم ربحية الشركة.
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.
- تقييم مديونية الشركة.
- تقييم تطور توزيعات الشركة.
- تقييم تطور حجم الشركة.

<sup>1</sup> نائل العواملة، تقييم أداء الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 17 (أ)، العدد 1، الأردن، 1993، ص188.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص37.

<sup>3</sup> موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة ال البيت المفرق، الأردن، 2002، ص20.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

هناك عوامل مؤثرة في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسة الفندقية، منها عوامل داخلية داخل المؤسسة وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

### • العوامل الداخلية:

تتلخص هذه العوامل في:

**الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركة وأعمالها ويؤثر من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها، بالإضافة الى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكبر فعالية.<sup>1</sup>

**المناخ التنظيمي:** يسمح بضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.<sup>2</sup>

**التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر تلتزم بمبدأ الاستمرارية، فعلى الشركة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء الا أنها تعطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتوزيع بالإضافة الى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

**الحجم:** هو مدى تصنيف الشركات الى صغيرة، متوسطة أو كبيرة وهناك مقاييس لحجم الشركات، بحيث يؤثر الحجم على الأداء المالي سلبا وإيجابا:

- سلبا: يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات بحيث أن زيادة الحجم عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا وعليه أدائها يصبح أقل فعالية.
- إيجابا: زيادة حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين وتصبح سعر المعلومة للوحدة الواردة في التقارير المالية أكثر دقة، وهناك عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

### • العوامل الخارجية:

تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شاكر الخشالي، العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 1، الأردن، 2006، ص113.

<sup>2</sup> محمد الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999، ص32.

<sup>3</sup> قسيمة اكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، بسكرة، 2016، ص45.

**السوق:** توجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع والخدمات الاقتصادية، تعتمد على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تعظيم الأرباح، ويؤثر الأداء المالي من الناحية القانونية للعرض والطلب.

**المنافسة:** تلعب دورين وضع محفز للأداء المالي، عندما تواجه المؤسسة التدايعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي، وفي حالة عدم تدارك التدايعيات لا تستطيع مواجهة المنافسة وبذلك يتدهور أدائها المالي.

### **المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي**

أدت التطورات والتغيرات الحديثة في مهنة التدقيق الداخلي الى مناداة بدور أكبر للمدقق الداخلي في عملية قياس الكفاءة والفعالية لجميع أنشطة المؤسسة، وقد نادى معهد المدققين الداخليين بزيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات، لأن هدف التدقيق الداخلي مصمم أساساً لإضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسات كما نصت المعايير الدولية على نطاق التدقيق الداخلي بحيث يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وفعاليتها وكفاءتها ومن ضمنها الضوابط غير المالية وكذا اختبار المعلومات التشغيلية.

### **المطلب الأول: أساليب قياس الأداء المالي**

يعرف قياس الأداء المالي على أنه: " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين مما نستبعد من الاستعمال التخمين والطرق الأخرى التي قد تكون غير دقيقة ولا تفي بالمطلوب " <sup>1</sup>.

وهناك مجموعة كبيرة من المؤشرات والمعايير المالية لفهم البيانات المالية والتي يمكن ادراجها تحت عناوين عديدة مما تتعلق بالربحية والسيولة والنشاط والمديونية.

شمكن استخراج مؤشرات ومعايير مالية للشركات أو تلك التي تساعد المستثمرين في التعرف بسهولة ويسر على الأداء المالي لشركات، بمختلف النواحي من خلال أرقام المقارنة من خلال النسب المئوية أو الرسوم البيانية لكي تسهل على المستثمر فهم التغيرات والنتائج بسهولة <sup>2</sup>.

#### **• المؤشرات التقليدية:**

هناك مؤشرات لقياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والغرض منها حماية أموال المودعين والمساهمين وغيرهم.

#### **قياس الأداء المالي باستخدام النسب المالية:**

بموجب العلاقة السببية القائمة بين بنود القوائم المالية، يمكن اشتقاق عدد كبير من النسب المالية التي تمكن المحلل المالي من استخدامها في تقييم أداء المؤسسة وأوجه نشاطها المختلفة، ويمكن تقسيم هذه النسب الى أربعة مجموعات رئيسية: نسب السيولة، نسب الربحية، نسب النشاط، نسب الهيكلية.

**1- نسب السيولة:** تعرف بأنها قدرة الإدارة على الوفاء بتسديد التزاماتها المستحقة على المنشأة في تاريخ استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه السائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر.

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص64.

<sup>2</sup> حسين ناجي، استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية، الأردن، 2005، ص124.

وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، فتعبر السيولة عن قدرة المؤسسة على تحويل قيمة أصولها المتداولة الى نقود جارية، وتنقسم نسبة السيولة الى ثلاث مجموعات أساسية تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

**1-1 - نسبة التداول:** تعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة الشركة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئة دون الحاجة لتسيير أي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جيد، وتحسب كما يلي: <sup>2</sup>

$$\text{الأصول المتداولة} = (\text{الخصوم المتداولة} / \text{نسبة التداول})$$

**1-2 - نسبة السيولة السريعة:** وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال أيام معدودة، ويتم تجنب بند المخزون نظرا لكونه من أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وكذلك لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير دون تحقيق خسائر، ويحسب كما يلي: <sup>3</sup>

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}) / \text{مجموع الخصوم المتداولة}$$

**1-3 - نسبة المركز المالي:** وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وهي تعطي مؤشرا للإدارة أنه خلال أسوء الأوقات يمكن سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وتعتبر الأصول شبه النقدية هي كل ما يمكن تحويله الى نقدية خلال فترة وجيزة مثل الأوراق المالية القابلة للتداول في البورصة وتحسب كما يلي: <sup>4</sup>

$$\text{نسبة المركز المالي} = (\text{قيمة الأصول المتداولة} + \text{أوراق القبض} + \text{المخزون السلعي}) / \text{قيمة الخصوم المتداولة}$$

<sup>1</sup> محمد الصريفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014، ص231.

<sup>2</sup> علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2002، ص501.

<sup>3</sup> على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص51.

<sup>4</sup> محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص51.

**4-1- نسبة الربحية:** تعكس نتائج هذه المجموعة من النسب كفاءة وفعالية أداء المنشأة في توليد الأرباح وتعظيم الربحية المتحققة من النشاط التشغيلي للمنشأة، أو هي مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت انجاز العمليات التي قامت بها مؤسسة خلال فترة زمنية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

أ- هامش مجمل الربح: وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافي ايراد المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع، أو من خلال قراءة هذه النسبة على مدى فترات زمنية ممتدة، حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة الى انخفاض أسعار البيع أو ارتفاع تكلفة الخدمات المستخدمة في الإنتاج أو في العمالة المباشرة أو خلافا، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش مجمل الربح} = (\text{مجمل الربح} / \text{صافي المبيعات})$$

ب- هامش ربح التشغيل: معظم المحللين يحسبون هذه النسبة قبل الفوائد والضريبة والأرباح والمصروفات الأخرى، لأن ليس لإدارة المشروع سيطرة فعلية على هذه العناصر، لذا يكون المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة هو ربح العمليات وتتميز هذه النسبة عن سابقتها بأنها لا تقصر الاهتمام على عناصر تكلفة المبيعات، بل توسع اهتماما لكي تشمل عناصر التكاليف والمصروفات المتعلقة بقيام المؤسسة بعملياتها مثل المصروفات الإدارية، العمومية، مصروفات البيع، مصروفات التوزيع، وتبين هذه النسبة مدى الانخفاض الممكن في سعر بيع الوحدة قبل أن تبدأ المؤسسة بتحمل الخسائر، لذا ينظر لهذه النسبة على أنها مقياس عام للكفاءة في التشغيل، وتحسب كما يلي:

$$\text{هامش ربح التشغيل} = (\text{ربح التشغيل} / \text{صافي المبيعات})$$

ج- معدل العائد على حقوق المساهمين: باعتبار هذه النسبة مقياسا شاملا للربحية، تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في المؤسسة، لذا تعتبر مؤشرا على مدى استطاعت الإدارة على استخدام هذه الاستثمارات بشكل مربح، كما تعتبر مؤشرا أيضا على مدى قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات اليها بحكم كون العائد على الاستثمار محددًا أساسيا لقرارات المستثمرين وتعتبر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق المساهمين} = (\text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية})$$

**2- نسب النشاط:** تنحصر في قياس كفاءة وفعالية الإدارة في استخدام ما لديها من استثمارات في الموجودات في خلق وتوليد المبيعات، يطلق على مجموعة النسب هذه أيضا نسب إدارة

<sup>1</sup> محمد منير، إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، 2004، ص62.

الموجودات وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الأصول، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وبالتالي أعلى ربح ممكن، تتمثل هذه النسب في:

### 1-2- معدل دوران المخزون: يعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{المبيعات} / \text{متوسط المخزون})$$

استعملت تكلفة البضائع وليس المبيعات، وذلك لأن المقام أي البضاعة مقيم بالكلفة، وذلك تطبيقاً لمبدأ الاستقرار في أسس الاحتساب، ولكن إذا تعذر الحصول على كلفة المبيعات يمكن استعمال المبيعات نفسها بالرغم من زيادتها على الكلفة بمقدار الأرباح المحققة، استعمال متوسط البضاعة وهو حاصل جمع بضاعة أول المدة وآخر المدة مقسوماً على اثنين، وإذا تعذر الحصول على معدل البضاعة يمكن استعمال رصيد بضاعة آخر مدة بدلاً من ذلك وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح الشركة حيث تستطيع الشركة أن تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش الربح أقل من الشركات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، وهي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها.

### 2-2- معدل دوران المدينين: تعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المدينين} = (\text{المبيعات الآجلة} / \text{متوسط حسابات المدينين})$$

توضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في المنشأة وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح المنشأة.

### 3-2- معدل دوران إجمالي الموجودات: تعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الموجودات} = (\text{المبيعات} / \text{مجموع الأصول})$$

تركز على مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات، وهذا المعدل مؤشر جيد على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات خاصة في المؤسسات التجارية.

**3-** نسبة الهيكلية: هي مجموع النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل وتتمثل في النسب الآتية:<sup>1</sup>

**3-1-** نسبة التمويل الدائم: تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وتدل على نسبة تغطية الأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة، وتعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = (\text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة})$$

**3-2-** نسبة الاستقلالية المالية: تتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم ويجب ألا تنخفض هذه النسبة عن ½ والا فقدت المؤسسة استقلاليتها لأن كواردها المشكلة بأكثر من 50% من الديون، وتعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الخصوم})$$

**3-3-** نسبة قابلية التسديد: تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول، تعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = (\text{مجموع الديون} / \text{مجموع الخصوم})$$

<sup>1</sup> خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2010، ص83.

### قياس الأداء المالي باستخدام المردودية:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها وتتمثل نسب المردودية في ثلاث أنواع رئيسية نجلها في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- المردودية التجارية: هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، حيث تعكس الربح المحقق من المبيعات الصافية، وتعرف بالصيغة الرياضية التالية:<sup>2</sup>

$$\text{المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال السنوي}$$

- 2- المردودية الاقتصادية: تقيس الفعالية الاقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة، أي تقيس قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فوائض في إطار النشاط الاستغلالي دون اعتبار لشروط التمويل سياسات الاستثمار والتمويل، وتعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

- 3- المردودية المالية: مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية كافية لضمان استمرار نشاطها وتهتم بإجمالي نشاط المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر، وتعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

### قياس الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية:

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة هو تحقيق توازنها المالي ويعتبر من أهم المبادئ والشروط التي يعتمد عليها في عملية التعامل مع المقرضين، نجد التوازن المالي لهيكل المؤسسة والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل ومدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات ومدة استعمالها فيها وهذه القاعدة تعطي ثلاثة توازنات وهي كالآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن خروف جليبة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009، ص86.

<sup>2</sup> Pierre Ramage, *Analyse et Diagnostic Financier*, Edition d'organisation, Paris, 2001, Page 144-146  
<sup>3</sup> Hervé Hutin, *Toute la finance d'entreprise en pratique*, 2eme édition, Editions d'organisation Paris 2003, P76

**1- رأس المال العامل FRNG:** يقصد برأس المال العامل حجم الاستثمار المتاح في الموجودات قصيرة الأجل أي الموجودات المتداولة، يعرف برأس المال الصافي الإجمالي وبحسب بالعلاقة التالية:

من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = (الأموال الدائمة - الأصول الثابتة)

**FRNG:** هو ذلك الجزء من الموارد الدائمة الممول للأصول التجارية، وهو يسمح بتقييم قدرة المؤسسة على مواجهة خياراتها الاستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمارات وإمكانية المحافظة على جزء من الموارد الدائمة لتمويل دورة الاستغلال.

ان تحليل رأس المال العامل يقودنا الى دراسة وتحليل كل من: الاحتياج في رأس المال العامل **BFR**، والخزينة الصافية **TN**.

### 1-1 الاحتياج في الرأس المال العامل **BFR**:

هي احتياجات التمويل الناشئة بفعل دورة الاستغلال وخارج الاستغلال، وذلك بسبب الاختلاف الزمني بين التدفقات الحقيقية والتدفقات التمويلية الموافقة، ويعرف بالعلاقة التالية:

الاحتياج في الرأس المال العامل = (الأصول المتداولة - الأصول النقدية) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات البنكية)

### 2-1 الخزينة الصافية **TN**: تعرف بالعلاقة التالية:

الخزينة الصافية = (رأس المال العامل الصافي الإجمالي - الاحتياج في الرأس المال العامل)

## • المؤشرات الحديثة:

تعتبر المؤشرات الحديثة أداة لإثبات صحة النتائج المالية التي تصل إليها المؤسسات الاقتصادية.

مؤشرات حديثة تستعمل لقياس الأداء المالي: تتمثل في:

- 1- **القيمة الاقتصادية المضافة:** تعرف على أنها عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة.<sup>1</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{رأس المال المستثمر} * (\text{معدل العائد لهذا رأس المال} - \text{تكلفة رأس المال})$$

وتمثل الحالات المتعلقة بالقيمة الاقتصادية المضافة في:

- إذا كانت موجبة فإنها تمثل القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة الى ثروة المساهمين.
- إذا كانت سالبة فان هذا يدل على ندهور ثروة المساهمين، أي أن المؤسسة غير قادرة على تحقيق معدل العائد المطلوب.

- 2- **القيمة السوقية المضافة:** تمثل الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = (\text{القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية} - \text{القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية})$$

إذا كانت هذه القيمة موجبة تدل على أن عوائد الأسهم في السوق قد ارتفعت، أما إذا كانت سالبة فان هذه العوائد قد انخفضت، وفي حالة ما إذا كانت معدومة فان العوائد ثابتة.

- 3- **عائد التدفقات النقدية من الاستثمار:** يتمثل في المعدل الذي يساوي بين قسمة الأصل وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو بما يسمى بمعدل العائد الداخلي حيث كلما كانت هذه الأخير أكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على انشاء القيمة ومن ثم زيادة الثروة للمساهمين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هواري سوسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيم، مجلة الباحثين، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010.

<sup>2</sup> عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التحليل العاملي التمييزي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، غرداية، 2014، ص27.

**4- الربح المتبقي:** يقيس هذا المؤشر نتيجة المؤسسة من خلال الفرق بين المبيعات وتكاليفها متضمنة للمصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها.

### خطوات تقييم الأداء المالي:

تتمثل خطوات تقييم الأداء المالي في الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة، واحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية، السيولة، النشاط والهيكلية، تتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي بدراسة وتقييم النسب بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي، وذلك من خلال مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع وكذا وضع التوصيات الملائمة للمعتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق واثارها على الشركات للتعامل معها و معالجتها.

## **المطلب الثاني: تقرير المدقق الداخلي ومساهمته في تحسين الأداء المالي**

بعد ما يقوم المدقق الداخلي بكل ما يلزم من خطوات التدقيق والفحص وكذا تقييم نظام الرقابة الداخلية وفحص الحسابات والقوائم المالية، حيث يقوم بإعداد التقرير الذي يضم نتائج ما قام به ويكون موجهًا لإدارة المؤسسة للاطلاع على الملاحظات والتوصيات والاقتراحات فيما يخص الأداء المالي وكذا تحسينه والذي يكون مرفقا بعدد من أدلة الاثبات.

### **1- اعداد التقارير ومعاييرها في التدقيق الداخلي:**

يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر التدقيق الداخلي باعتباره الأداة الرئيسية التي يعبر فيها المدقق عن رأيه الفني المحايد.

- **ماهية التقرير:** هي كلمة لاتينية تتكون من مقطعين معناها بالعربية (يحمل الى) أو (يرجع الى) وهو عرض لمعلومات جديدة أو تحليل لقرار اتخذ في الماضي أو توصية باتخاذ قرار مستقبلا.

التقرير وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة اما شفويا أو تحريريا.

فالتقرير هي البيانات والمعلومات التي يجمعها المدقق من الملاحظة والمحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالفائمين بالتنفيذ ومن خلال الوجود الفعلي في مواقع التنفيذ.

إذا التقارير تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ وموقعه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خاف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص32.

كما يمكن أن نعرف التقرير على أنه وثيقة مكتوبة صادرة من شخص مهني الذي هو المدقق، يمتاز بالأهلية لإبداء رأي فني محايد حول القوائم المالية والإجراءات التي قام بفحصها في المؤسسة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات التي اعتمد عليها لإبداء الرأي.<sup>1</sup>

## 2- أهداف التقرير:

من خلال التقرير يسعى المدقق الداخلي الى الإبلاغ عن الملاحظات والتوصيات الناتجة عن أعمال التدقيق وكذا التغيير للأفضل من خلال عكس مجهود إدارة التدقيق الداخلي الى الإدارة العليا، والتأثير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الأعمال التي قام بها أعضاء التدقيق الداخلي وإقناع القارئ بوجهة النظر التي جيء بها في التقرير وابداء التوصيات اللازمة بالنسبة لتطوير إجراءات العمل ونقل الأفكار والمعلومات وتبادلها.

## 3- أنواع التقارير:

نوجزها في أربعة تقارير وهي كالتالي:

- الاخباري: وهي تقارير تستعرض معلومات أو بيانات رقمية وغير رقمية لتخبر المتلقي عن حالة أو موقف خاص لموضوع محدد طلبته الجهة المتلقية.
- تحليلي: وهي التقارير التي تقوم بدراسة مستوفية عن حالة أو موضوع وتحليل البيانات والأرقام وتقديم الاستنتاجات والتوجيهات اللازمة.
- تفسيرية: وهي تقارير تحتوي على شرح وتفسير البيانات أو الأرقام التي تتم جمعها واستعراضها في نفس التقرير.
- روتينية: وهي تقارير ترفع للإدارة بشكل روتيني ضمن ما هو متعارف عليه.<sup>2</sup>

## 4- معايير اعداد التقرير في وظيفة التدقيق الداخلي:

توجد معايير يجب على المدققين الداخليين اعتمادها عند اعدادهم هذه التقارير وتتمثل في اعداد تقرير مكتوب وموقع بعد اكتمال فحص التدقيق، ومناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل اصدار التقرير النهائي المكتوب، قد تنطوي التقارير على التوصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم واحتواء التقارير، الغرض، النطاق، النتائج واتصافها بالموضوعية والوضوح والاختصار وتفحص وتقييم التقارير من قبل مدير التدقيق والمراجعة الداخلية أو من ينوب عنه لهذا المنصب قبل إصداره من قبل المدقق الداخلي.<sup>3</sup>

## 5- خصائص تقرير المدقق الداخلي:

من أهم الخصائص التي تؤشر في اعداد التقارير ما يلي:

- المنفعة: لا بد أن تعرض المعلومات في التقارير بشكل مختصر تفيد المدير على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> شعبان لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجزائر 2004

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 605-606.

<sup>3</sup> عبد الفاتح الصحن، فتحي رزق السوافيري، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 311-313.

- الشكل الملائم: وضوح التقارير لتسهيل قراءتها وفهم ما تحتويه من معلومات.
- محدد الهوية: لا بد من اشتماله على معلومات أساسية تحدد هويته مثل العناوين وأرقام الصفحات
- الثبات: يجب أن تعد التقارير على أسس ثابتة، وتتم كتابة التقارير على ثلاث مراحل:
  - مرحلة التخطيط لعدد التقارير التي سيتم إصدارها المرحلية منها والنهائية.
  - تكون متزامنة مع عملية التدقيق ومن خلالها يتم كتابة الملاحظات والتوصيات أولاً بأول.
  - جمع الأجزاء المختلفة عن التقرير في وثيقة موحدة التنسيق والترتيب.
- وعليه من خلال تقرير المدقق الداخلي يتم تقديم معلومات تمتاز بالموثوقية والمصادقية هذا ما يؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة وتحسين الأداء من خلال مقارنة أداء المؤسسة سواء كان داخل الوحدة الاقتصادية أو ضمن المؤسسات المماثلة باعتبار المؤسسة تنشط في محيط تنافسي.<sup>1</sup>

## 6- إرشادات تتعلق بالتزامات المدقق الداخلي:

- يجب على المدققين الداخليين التقرير عن نتائج عملهم التدقيقي من أجل إيصال النتائج المتعلقة بعملية التدقيق وذلك بإصدار تقرير مكتوب وموقع بعد انتهاء عملية الفحص التدقيقي، كما يمكن أن تستخدم التقارير المرحلية لإيصال المعلومات التي تتطلب اهتمام فوري وذلك من أجل إيصال تفسير في نطاق التدقيق للنشاط موضع المراجعة.
- ان ملخص التقارير التي تلقى الضوء على نتائج التدقيق يمكن أن تكون مناسبة لتلك المستويات الإدارية التي تكون أعلى من رئيس الوحدة موضع التدقيق، فعلى المدقق الداخلي مناقشة الاستنتاجات مع المستويات الإدارية المناسبة قبل اصدار التقرير الكتابي، وهناك مقابلات بعد عملية التدقيق تتضمن مناقشات وتوصيات وهناك أسلوب اخر وهو مراجعة مسودات تقارير التدقيق مع كل رئيس قسم أو دائرة مدققة.
- يجب أن تكون التقارير موضوعية، واضحة، بناءة، تتسم بالواقعية وعدم التحيز وخلوها من التحريف أو التشويه أي أنها تعتمد على الحقائق والأدلة والقرائن الثبوتية، وأن تعرض الأهداف من التدقيق ونطاقه ونتائجه، كما يجب أن تحتوي تعبيراً عن رأي المدقق كما كان ذلك ممكناً وأن تكتب المعلومات الإضافية بوضوح لتجنب القارئ لأن يقرأ أكثر وأن تصف المعلومات الهدف من التدقيق.
- يفترض ان يكون هناك تعليمات خاصة بالفترات الزمنية لإصدار التقارير، يمكن تجزئة الأيام المطلوبة لكتابة التقارير من المنشأة الصغيرة كما يلي:
- اليوم الأول: تحضير المسودة الأولى من قبل المدققين بعد الانتهاء من أعمال التدقيق الميداني.
  - اليوم الثاني: طباعة التقرير ومراجعته.
  - اليوم الثالث: مراجعة التقرير من قبل مدير التدقيق الداخلي.
  - اليوم الرابع: إعادة الطباعة والتعديل.
  - اليوم الخامس: مراجعة أخيرة من قبل المدقق الداخلي والاصدار بشكل نهائي.

<sup>1</sup> ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص111-112.

## المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات

يتحدد دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي من خلال اتخاذ قرارات مهمة في المؤسسة وهذا ما سوف نتحدث عنه في هذا المطلب:

### 1- القرار: عرف القرار على أنه الاختيار بين بديلين أو أكثر.

هو اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول الى قرار.<sup>1</sup>

### 2- مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات:

هنالك خطوات منطقية ينبغي اتباعها للوصول الى قرارات رشيدة وجدية تتمثل في تحليل وتشخيص الموقف وتحديد البدائل لاختيار البديل الأفضل.

يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية، بالموازنة مع خطوات عملية اتخاذ القرارات فان التدقيق الداخلي له دورة حياة يكون اخرها الوصول الى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية واعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع، وبذلك يتم تشخيص الوضع المحيط وتحديد درجة الخطر الناجم ومن ثم وضع استراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لبدء المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء، ويتم من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق الداخلي حيث يقوم بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا في كل مرة.<sup>2</sup>

يتم اعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة حيث تكتسي التقارير التي يعدها المدقق الداخلي بأهمية بالغة للإدارة العليا بإعطاء التوضيحات واقتراح التحسينات وكذلك إضافة قيم مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين وهذا يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات منها:<sup>3</sup>

قرار الاستثمار وقرار التمويل.

تعتمد الإدارة على هذه التقارير لاتخاذ قراراتها وهذا يساهم في تحسين الاداء المالي للمؤسسات ويعطيها مركز تنافسي في السوق ويستوجب في ذلك ان يتمتع المدقق الداخلي في المؤسسة بالاستقلالية الكافية للقيام بمهامه وواجباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص111.

<sup>2</sup> نهاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاتفاق الرأسمالي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص27.

<sup>3</sup> قسيمة اكرام، مرجع سابق، ص 61.

## الخلاصة:

في نهاية هذا الفصل والذي حاولنا من خلاله التعرف على طبيعة المؤسسة الفندقية كواحدة من المؤسسات الخدمية، ان الطبيعة الغير ملموسة في الغالب للخدمات الفندقية تصعب من تقديم الخدمة بنفس المستوى للعديد من النزلاء، وبما أنه من الضروري موافقة هذه الخدمة لحاجان وتطلعات هؤلاء النزلاء فان الأمر يستدعي تخطيطها وتقديمها بشكل دقيق ومحترف.

ويلعب النظام المحاسبي بصفة عامة والتدقيق الداخلي بصفة خاصة دورا هاما في نجاح العمل الفندقي حيث أنه يوفر سيل الحماية لمجودات وأصول الفندق من خلال أساليب الضبط الداخلي والرقابة الدقيقة الفعالة على جميع نواحي الأنشطة السائدة في الفندق وذلك باتباع نظم التقارير والسجلات المالية المحاسبية التي تمكن في نفس الوقت من قياس نتيجة نشاط الفندق من ربح أو خسارة وتحديد المركز المالي الحقيقي للفندق في تاريخ معين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق " آزاد "

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث، حيث تهدف هذه الدراسة الى التطرق للاستجابات التي تم التوصل اليها في الدراسة النظرية للموضوع والذي يشير الى أثر ودور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية. وللإلمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسم الفصل الى:

**المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق " أزداد "**

**المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي في مؤسسة مونتانا فندق " أزداد "**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019**

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "

تعتبر مؤسسة مونتانا " فندق أزاد" فرع من فروع السلسلة الفندقية لمجمع " أزاد "، حيث سنتطرق من خلال هذا المبحث الى التعريف بهذه السلسلة بشكل عام ومؤسسة مونتانا بشكل خاص.

### المطلب الأول: تقديم عام للسلسلة الفندقية " أزاد "

تعد سلسلة فنادق "AZ Hôtels" من المشاريع السياحية في الجزائر وهي مجموعة من فنادق فاخرة جزائرية 100 % ذات مواصفات عالمية زيادة على خدماتها الراقية التي جعلت منها وجهة مفضلة من قبل الزوار الجزائريين أو أجانب. تعمل تحت اسم واحد وعلى استراتيجية واحدة وهي توحيد إجراءات الخدمة والتسويق والمبيعات الرئيسية بتوفير كل الخدمات الضرورية التي تضمن قدوم الزبون طيلة السنة.

تتكون هذه السلسلة من ستة (06) فنادق، أربعة (04) منها تتواجد على مستوى ولاية الجزائر، تم تدشين أول فندق في بلدية زرالدة شهر ديسمبر سنة 2015، ليصل العدد الى أربعة (04) فنادق حاليا بما في ذلك فندقين في قلب العاصمة بالقبلة والقبلة القديمة وآخر على مستوى شاطئ النخيل بالجزائر.

تدعت لؤلؤة الغرب مستغانم بفندقين (02) من سلسلة فنادق "AZ Hôtels" سنة 2018 ليصبح العدد ستة (06) فنادق، افتتح الأول في أبريل على مستوى شاطئ صابلات والثاني شهر جويلية في الحديقة الترفيهية " موسنا لاند " بخروبة.

كما سيتم في المستقبل القريب فتح مركب سياحي جديد بولاية وهران ومركز تجاري بمستغانم.

### جدول رقم (02): معلومات عن AZ HOTELS ZERALDA

اسم الفندق	AZ HOTELS ZERALDA
المقر الاجتماعي	طريق المعالمة رقم 09، زرالدة، الجزائر
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد
طبيعة الفندق	مخصص للإيواء السياح ورجال الأعمال
عدد النجوم	4
عدد الغرف	133
الإيواء	غرف فردية – غرف زوجية
جدول الأعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	قاعة اجتماعات – قاعة الحفلات – أربعة مطاعم – منتجع صحي – مرآب
التسليّة والترفيه	حفلات وسهرات فنية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**جدول رقم (03):** معلومات عن AZ HOTELS KOUBA

<b>AZ HOTELS KOUBA</b>	اسم الفندق
طريق محمد ربيعة رقم 11، القبة، الجزائر	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	الشكل القانوني
مثالي لرحلات العمل	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
40	عدد الغرف
غرف فردية – غرف زوجية	الايواء
24 ساعة	جدول الأعمال
قاعة رياضة – مطعم – مرآب	مميزات الفندق
/	التسليية والترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**جدول رقم (04):** معلومات عن AZ HOTELS VIEUX KOUBA

<b>AZ HOTELS VIEUX KOUBA</b>	اسم الفندق
طريق الحاج عقيل رقم 16، القبة القديمة، الجزائر	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	الشكل القانوني
مخصص للإيواء السياح ورجال الأعمال	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
80	عدد الغرف
غرف فردية – غرف زوجية	الايواء
24 ساعة	جدول الأعمال
قاعة رياضة – ثلاثة مطاعم – مسبحين – منجع صحي – مرآب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسليية والترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**جدول رقم (05):** معلومات عن AZ HOTELS VAGUE D'OR

<b>AZ HOTELS VAGUE D'OR</b>	اسم الفندق
شاطئ النخيل المنطقة 11، سطاوالي، الجزائر	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	الشكل القانوني
فندق المنتجعات الصيفية	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
60	عدد الغرف
غرف فردية – غرف زوجية	الايواء
24 ساعة	جدول الأعمال
غرف واجهة بحرية – قاعة رياضة – قاعة الحفلات – مطعم – منتجع صحي – مرآب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسلية والترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**جدول رقم (06):** معلومات عن AZ HOTELS LE ZEPHYR

<b>AZ HOTELS LE ZEPHYR</b>	اسم الفندق
شاطئ صابلات المنطقة 14، مزگران، مستغانم	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة	الشكل القانوني
مجمع سياحي	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
304	عدد الغرف
غرف فردية – غرف زوجية – أجنحة سويت فاخرة	الايواء
24 ساعة	جدول الأعمال
غرف واجهة بحرية – قاعة رياضة – قاعة اجتماعات – قاعة الحفلات – مطعم بانورامي – مسبح – حضيبة مائية – منتجع صحي – مرآب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسلية والترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## المطلب الثاني: مدخل لمؤسسة مونتانا فندق "أزاد"

### 1- نشأة المؤسسة:

شهر جويلية سنة 2018 تم انشاء مؤسسة مونتانا التابعة للسلسلة الفندقية " أزاد " في ولاية مستغانم مقابل حظيرة التسلية والاستجمام " مسوتالاند " بمنطقة خروبة. وهو عبارة عن مركب سياحي ضخم ذات خمسة (05) نجوم بسعة 250 غرفة بالإضافة الى 10 أجنحة سويت فاخرة و13 شقة، كما يحتوي على أكبر حضيرة مائية بالغرب تتضمن 12 مسبحا مخصصا لكل الفئات بالإضافة الى جناح رياضي ذات طابع عالمي.

### 2- تعريف المؤسسة ومهامها:

تعتبر مؤسسة مونتانا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات طابع سياحي خدماتي اقتصادي، برأس مال قدره 500.000 دج وارتفع الى 120.000.000 دج، توظف مونتانا أكثر من 450 عامل في موسم الصيف وأكثر من 200 عامل خلال المواسم الأخرى.

تتمثل مهامها الرئيسية في تقديم مختلف الخدمات السياحية ذات الجودة العالية بما فيها الايواء، المأكولات، مشروبات، المطاعم المتخصصة، الصالات العامة، تنظيف الملابس، النوادي الرياضية، المسابح، الحفلات والسهرات الفنية العائلية وغيرها من الخدمات الترفيهية.

### جدول رقم (07): معلومات عن AZ HOTELS MONTANA

اسم الفندق	AZ HOTELS MONTANA
المقر الاجتماعي	حظيرة التسلية والاستجمام " مسوتالاند "، خروبة، مستغانم
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة
رأس المال	120.000.000 دج
طبيعة الفندق	مجمع سياحي
مساحة الفندق	73 391 م <sup>2</sup>
عدد العمال	من 200 الى 500 عامل (حسب طبيعة الموسم)
عدد النجوم	5
عدد الغرف	250
الايواء	غرف فردية – غرف زوجية – أجنحة سويت فاخرة – شقق
جدول الأعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	غرف واجهة بحرية – قاعة رياضة – قاعة اجتماعات – قاعة الحفلات – مطعم بانورامي – مسبح – حضيرة مائية – جناح رياضي – منتجع صحي – مرآب
عدد الطوابق	8
الشكل الداخلي	عصري بمعايير عالمية
التسلية والترفيه	حفلات وسهرات فنية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، حيث يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا كالاتي:

الشكل (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة - قسم المحاسبة والمالية

## عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا:

- 1- **المدير العام (مدير الفندق):** تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الفندق بحيث يحدد سياسات المؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
- 2- **مدير الموارد البشرية:** وهو مسؤول عن كل ما يتعلق بالسيطرة على الموارد البشرية ويعمل على اتصال مباشر مع الإدارة العامة والمديرين الآخرين.
- مسير الموارد البشرية ومساعدته:** تتمثل مهامهم في معالجة المراسلات، استلام المستندات، الرد على المكالمات، الزيارة، أرشفة الوثائق، معالجة الملفات، وتحديث جدول الأعمال... الخ
- 3- **مدير الصيانة:** تتمثل مهامه في تنظيم وتنسيق أوامر أعمال الصيانة لجميع الموظفين في قسمه.
- مشرف الصيانة:** يقوم بتحقيق من ترتيب ونوعية العمل المنجز وهو الذي يشرف على باقي عمال الصيانة (سباك، عامل الكهرباء، نجار، منظم المسبح، عامل البستنة، صباغ، عامل متعدد الاستخدامات... الخ)
- 4- **مدير تكنولوجيا المعلومات:** وهو الذي يت رأس إدارة فرق من الفنيين ومهندسي النظام وغيرهم من موظفي تكنولوجيا المعلومات.
- مهندس المعلومات:** تتمثل مهامه في اختبار واصلاح المعدات والأجهزة التقنية وصيانة وتحسين شبكات المؤسسة المحلية والخوادم التابعة لها.
- 5- **مدير المشتريات:** تكمن مهامه في استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة، اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شراكات تجارية وتنظيمية والتفاوض مع الموردين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب.
- المشتري:** وهو المكلف بالمشتريات.
- أمين المخزن:** يتحكم في المدخلات والمخرجات لجميع المواد والمعدات والمنتجات والأدوات وبشكل عام جميع الممتلكات التي تملكها الشركة.
- مساعد أمين المخزن:** يعمل تحت اشراف أمين المخزن حيث يقوم بمساعدته في مهامه.
- 6- **مدير الأغذية والمشروبات:** وهو المسؤول عن الإشراف على إعداد كل ما يتعلق بالمأكولات والمشروبات في المطاعم والحفلات وغيرها وفقاً للصفات والمعايير التي وضعها الفندق مسبقاً.
- رئيس الطهاة:** يحرص على إعداد وتزيين كل من الأطباق التي يتم إعدادها في منطقة المطبخ بالفندق وهو الذي يقوم بتوجيه الطباخين ومساعدتهم.
- طاهي المعجنات:** المكلف بتصنيع الحلويات وغيرها.
- رئيس مصلحة تنظيف المطبخ:** هو الذي يحرص على نظافة المطبخ وجميع الأدوات والمستلزمات المطبخية، يشرف على مجموعة من عمال النظافة.
- 7- **مدير الأمن:** وهو مسؤول عن منع المخاطر المهنية بوضع خطط أمنية.
- مساعد مدير الأمن:** يشرف على النظم وإعداد التقارير المتعلقة بكل ما تم وما حدث.
- رئيس المجموعة:** يقوم بتفقد الفريق الأمني.
- مراقب آلة التصوير:** مراقبة كل ما يحدث في آلة التصوير الأمنية.
- عون الأمن:** يضمن سلامة العملاء والموظفين ومراقبة وقوف السيارات.

- 8- رئيس الاستقبال:** يقوم بتنظيم ومراقبة مهام قسم الاستقبال وإدارة الشكاوى.  
**موظف الاستقبال:** يقوم باستقبال الزبائن والاعتناء بخدمة العملاء وحل أي أسئلة أو مخاوف.  
**موظف الحجز:** وهو الذي يستقبل الزبائن عبر الهاتف للحجز أو التفسير.
- 9- مدير المالية والمحاسبة:** تكمن مهامه في تحليل ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية، إعداد الميزانيات السنوية والبيانات المالية، وإنشاء تقارير عن الوضع المالي للمؤسسة.  
**المحاسب:** يمتلك المحاسب المالي مهام كثيرة حيث يقوم بمتابعة الامور المحاسبية فيها فيما يخص المستندات والسياسة المتبعة الخاصة للمنشأة.  
**أمين الصندوق:** هو الذي يقوم بالإشراف على إدارة النقدية اليومية.  
**مدقق الإيرادات:** يقوم بمتابعة وتنفيذ سندات القبض والقيود وفق التشريعات المالية والإدارية وتوفير المعلومات المالية اللازمة وإيرادات المقاطع المؤجرة ومراقبتها وفقا للأنظمة والإجراءات المتبعة وذلك بفرض الرقابة على قسم الاستقبال ومختلف نقاط البيع في الفندق، حيث يقوم بإعداد تقارير يومية للإيرادات وإرسالها الى المصلحة المعنية المتمثلة في مدير المالية والمحاسبة ومدير الفندق.  
**مراقب التكاليف:** وهو الذي يسهر على استعراض التكاليف القياسية والفعلية للمؤسسة واعداد توقعات التكاليف الشهرية والفصلية والسنوية كما يقوم بتحليل وتقرير هوامش الربح للمؤسسة.
- 10- مدير التنظيف:** وهو مسؤول بشكل أساسي عن تنظيف المنشأة بأكملها كلاً من المناطق المشتركة في الفندق والممرات والمكاتب والغرف، بحيث يكون له مساعد ومجموعة من عمال النظافة يسهرون على نظافة غرف النوم وغيرها من الفضاءات العامة.
- 11- مدير المبيعات:** تتمثل وظيفته الرئيسية في المشاركة في المبيعات والإعلان وكذلك العثور على العملاء، تطوير استراتيجيات الإعلان وتعزيز الخدمات الفندقية.  
**مساعد مدير المبيعات:** الهدف الرئيسي من هذا المنصب هو دعم عمل مدير المبيعات للتحكم وتصنيف وترتيب المبيعات التي تم إجراؤها، بالإضافة إلى جمع الفواتير لتنفيذ الإجراءات القانونية في الأمر الإداري.
- 12- مدير الحظيرة المائية والجناح الرياضي:** تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الحظيرة المائية والجناح الرياضي بحيث يعتبر المسؤول الأول عنهم بعد المدير العام.
- 13- مدير العمليات:** هو المسؤول عن تنفيذ جميع مهام المدير عندما يكون الأخير غائباً.

## المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "

بعد القيام بعملية جمع المعلومات التي تتمثل في الحصول القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج وصديق قياس الاداء المالي لمؤسسة مونتانا فندق " ازاد " للسنوات 2017 الى 2019 باستخدام النسب المؤشرات المالية وعلى هذا الاساس نقوم بعقد الاصول والخصوم لمؤسسة مونتانا وكذلك جدول حسابات النتائج مع تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة في السنوات الأخيرة.

### المطلب الأول: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندق " أزاد "

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا نلاحظ عدم وجود المدقق الداخلي في الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة، وهذا يعود الى وجود مصلحة التدقيق الداخلي واحدة لكافة السلسلة الفندقية " ازاد " والمتواجدة بقلب الجزائر العاصمة، بحيث تتولى مهمة القيام بمراقبة الاعمال التسييرية التي تنشأ داخل المؤسسة بالإضافة الى تدقيق القوائم المالية للتأكد من صحتها، ومراقبه مدى تطبيق التصفيات المقترحة من قبل المدقق المالي.

في مؤسسة مونتانا يقوم المدقق الداخلي بمراقبه الحسابات الكترونيا بصفه دوريه عن طريق برنامج «PC COMPTA» الذي يعتمد على النظام الشبكة «web» مما يمكن المسؤولين من مراقبه ومتابعه جميع العمليات والتسجيلات المحاسبية التي تتم في اي وقت ومكان ومعرفة حتى الشخص الذي قام بهذه العملية (انظر الملحق رقم 1). من خلال هذا البرنامج يتعرف المدقق الداخلي على وضعيه الحسابات ويمكن من خلاله تقديم توجيهات عن كيفية معالجة الحسابات عن طريق تقرير الكتروني يوضح فيه كافة الحسابات التي هي في وضعيه غير طبيعية، ومن خلاله يمكن للمحاسب المسؤول عن هذه الحسابات من تعديلها ومعالجتها بصورة انية بالإضافة الى تقديم رد وشروح حول هذا التعديل (انظر الملحق رقم 2).

عندما ترسل مصلحة التدقيق الداخلي العون المكلف بالقيام بأعمال التدقيق الداخلي للوحدات التابعة لها للتأكد من ان ما هو موجود ومقيد ضمن البرنامج مطابق لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات المحاسبية، أي التأكد من ان الجرد المحاسبي مطابق الى الجرد المادي، وهذا يكون خلال فتره الجرد النصف السنوي الاختياري أي في شهر جوان تماشيا مع السياسات الداخلية للإدارة من اجل سن مجموعه من الإجراءات، كما قد يكون بين شهري اكتوبر وديسمبر أي خلال فتره الجرد السنوي القانوني اما من أجل مراقبة عملية الجرد او من أجل توضيح بعض الغموضات فيها، وكحالة استثنائية في حاله وجود خروقات قد يكون حضور المدقق الداخلي قبل مجيء المدقق الخارجي فتره قصيره او قد يتصادف معه، لما في ذلك من تسيير وتوضيح لمهمه المدقق الخارجي، وكذلك تفاديا للعقوبات التي يفرضها المدقق الخارجي، فعند حضور المدقق الداخلي التابع لمصلحة التدقيق الداخلي للسلسلة الفندقية " أزاد " لمؤسسة مونتانا بمستغانم يطلب بعد الشروحات والتوضيحات حول الحسابات المشكوكه فيها، كما يهتم المدقق كذلك بمعاينه ماذا نجاعه القرارات المتخذة والاهداف المسطره المراد تحقيقها من قبل المؤسسة بعد أن ينهي المدقق الداخلي كافة الأعمال الخاصة بمهمته يقوم بتدوين ما توصل اليه عن وضعية المؤسسة في وثيقه تدعى بالتقرير يحتوي على موضوع عمليه التدقيق، والفترة التي غطتها العملية وغيرها، وفيما يخص الوضعية الشاملة للمؤسسة يقوم المدقق بتقديم تقرير لرئيس المؤسسة اي رئيس الفندق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير المالية والمحاسبة بمؤسسة مونتانا بمستغانم، يوم 2020/02/04

## المطلب الثاني: التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندق " آزاد "

يعتبر التحليل الأفقي للميزانية احدى الطرق التي يعتمد عليها المدقق من خلال مقارنة مفردات وحسابات الميزانية خلال سنوات معينة، وهذا بغية التعرف على الاتجاه العام للحسابات الضرورية والمؤثرة على الميزانية.

**1- جانب الأصول:** من خلال الجدول التالي يمكن القيام بالتحليل الأفقي لجانب الأصول لميزانية مؤسسة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019 كما يلي:

### جدول رقم (08) الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الأصول 2019-2018-2017

2019	2018	2017	الأصول
			أصول غير جارية
1 781 295 686	1 799 840 532	00	المباني
545 587 156	224 999 940	224 999 940	الأراضي
5 223 339	8 525 438	00	المنشآت التقنية والمعدات
1 345 175 239	1 354 330 040	00	التثبيتات العينية الأخرى
00	00	2 741 088 277	التثبيتات الجارية إنجازها
2 696 615	00	00	الضرائب المؤجلة
3 679 978 035	3 387 695 952	2 966 088 217	مجموع الأصول الغير الجارية
			الأصول الجارية
75 077 485	16 087 021	00	مخزونات
16 428 859	9 931 150	00	الزبائن
73 786 825	54 254 642	49 654 547	المدينون الآخرون
84 645 546	105 713 093	94 438 430	الضرائب وما شبهها
79 387 429	101 986 345	109 843 693	الخزينة
329 326 146	287 972 252	253 936 671	مجموع الأصول الجارية
4 009 304 183	3 675 668 205	3 220 024 889	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال جانب الأصول الموضح في الجدول السابق يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 2017 و2018 بحيث أن سنة 2017 تعتبر سنة أساس بينما سنة 2018 تعتبر السنة المقارنة، كما يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 2018 كسنة أساس و2019 سنة مقارنة كما يلي:

**جدول رقم (09) يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2017-2018**

التغير %	التغير	2018	2017	الأصول
				أصول غير جارية
100%	1 799 840 532	1 799 840 532	00	المباني
/	00	224 999 940	224 999 940	الأراضي
100%	8 525 438	8 525 438	00	المنشآت التقنية والمعدات
100%	1 354 330 040	1 354 330 040	00	التثبيثات العينية الأخرى
/	-2 741 088 277	00	2 741 088 277	التثبيثات الجاري انجازها
12%	421 607 735	3 387 695 952	2 966 088 217	مجموع الأصول الغير الجارية
				الأصول الجارية
100%	16 087 021	16 087 021	00	مخزونات
100%	9 931 150	9 931 150	00	الزبائن
9%	4 600 095	54 254 642	49 654 547	المدينون الآخرون
11%	11 274 636	105 713 093	94 438 430	الضرائب وما شبهها
/	-7 857 348	101 986 345	109 843 693	الخزينة
12%	34 035 581	287 972 252	253 936 671	مجموع الأصول الجارية
12%	455 643 316	3 675 668 205	3 220 024 889	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة - قسم المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح التغير في جانب الأصول من الميزانية بين سنتي 2017-2018 أن جميع عناصر الأصول تغيرت بالزيادة ما عدى التثبيتات الجاري إنجازها والخزينة وهذا يعود الى أن المؤسسة سنة 2017 كانت قيد الإنجاز، كما نلاحظ انعدام المخزونات والزبائن لسنة 2017 وذلك لنفس السبب.

ترجع نسبة التغير في المباني، المنشآت التقنية والمعدات، التثبيتات العينية الأخرى، المخزونات، الزبائن بنسبة 100% بسبب دخول المؤسسة حيز الخدمة سنة 2018.

كما قدرت الزيادة الكلية في عناصر الأصول ب 455 643 316 دج أي بنسبة 12%.

#### جدول رقم (10) يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2018-2019

التغير %	التغير	2019	2018	الأصول
				أصول غير جارية
-1%	-18 544 846	1 781 295 686	1 799 840 532	المباني
58%	320 587 216	545 587 156	224 999 940	الأراضي
-63%	-3 302 099	5 223 339	8 525 438	المنشآت التقنية والمعدات
-7%	-9 154 801	1 345 175 239	1 354 330 040	التثبيتات العينية الأخرى
/	00	00	00	التثبيتات الجاري إنجازها
/	2 696 615	2 696 615	00	الضرائب المؤجلة
-8%	-253 305 072	3 679 978 035	3 387 695 952	مجموع الأصول الغير الجارية
				الأصول الجارية
79%	58 990 464	75 077 485	16 087 021	مخزونات
39%	6 497 709	16 428 859	9 931 150	الزبائن
26%	19 532 183	73 786 825	54 254 642	المدينون الآخرون
-25%	-21 067 637	84 645 456	105 713 093	الضرائب وما شبهها
-28%	-22 598 916	79 387 429	101 986 345	الخزينة
1.3%	4 353 894	329 326 146	287 972 252	مجموع الأصول الجارية
6%	-211 951 178	3 463 717 027	3 675 668 205	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح التغير في جانب الأصول من الميزانية من سنتي 2018-2019 أن:

- المنشآت التقنية والتثبيات العينية الأخرى تغيرت بالنقصان من السنة 2018 الى السنة 2019، وذلك بسبب خطأ ارتكبه المحاسب في القيد المحاسبي لحساب التثبيات سنة 2018 وتم تسوية الوضعية سنة 2019 كالآتي:

التسجيل المحاسبي لسنة 2018:

3 069 395.16	3 069 395.16	المخصصات للإهلاكات والتموينيات وخسائر القيمة والأصول غير الجارية	681888
		إهلاك التثبيات المادية	281888

التسجيل المحاسبي لسنة 2019:

2 013 846.13	2 013 846.13	إهلاك التثبيات المادية	281888
		منتجات التسيير الجاري الأخرى	758888

1 055 549.03	1 055 549.03	فرض الضريبة المؤجلة عن الخصوم	693
		الضرائب المؤجلة على الخصوم	134

- زيادة المباني بنسبة 58% وذلك بسبب توسيع نشاط المؤسسة وفتح جناح رياضي كبير تابع لها.
- في جانب الأصول الجارية نلاحظ ارتفاع قيمة المخزون سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، كما تغيرت الضرائب بالنقصان وهذا يعود الى تسديد المؤسسة لمختلف الضرائب.
- نلاحظ أن الخزينة تغيرت بالنقصان من سنة 2018 الى سنة 2019 حيث قدرت قيمة النقصان ب 22 598 916 دج بنسبة حوالي 28% وهذا بعد تغطية بعض الأعباء كالمشتريات وغيرها.

**2- جانب الخصوم:** يمكن كذلك تحليل جانب الخصوم لميزانية شركة مونتانا أفقيا خلال السنوات 2017-2018-2019 من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (11) الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الخصوم 2017-2018-2019**

2019	2018	2017	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
120 000 000	120 000 000	500 000	رأس المال
-75 124 669	8 097 780	- 29 512 952	النتيجة الصافية
-53 846 028	-50 219 394	-20 706 441	الترحيل من جديد
-8 970 698	77 878 385	-49 719 394	<b>مجموع 1</b>
			خصوم غير جارية
545 587 156	224 999 940	224 999 940	القرض والديون المالية
545 587 156	224 999 940	224 999 940	<b>مجموع الخصوم الغير الجارية</b>
			الخصوم الجارية
175 258 209	177 943 881	215 318 253	الموردون
1 654 142	1 885 938	7 000 011	الضرائب
3 295 775 374	3 192 960 059	2 822 426 078	الديون الأخرى الجارية
3 472 687 725	3 372 789 879	3 044 744 343	<b>مجموع الخصوم الجارية</b>
4 009 304 183	3 675 668 205	3 220 024 889	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال جانب الخصوم الموضح في الجدول السابق يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 2017 و2018، كما يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 2018 و2019 كآلاتي:

**جدول رقم (12) يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2018-2017**

التغير %	التغير	2018	2017	الخصوم
				رؤوس الأموال الخاصة
99.5%	119 500 000	120 000 000	500 000	رأس المال
464%	37 610 705	8 097 780	- 29 512 952	النتيجة الصافية
141%	-70 925 835	-50 219 394	-20 706 441	الترحيل من جديد
165%	127 597 779	77 878 385	-49 719 394	مجموع 1
				خصوم غير جارية
/	00	224 999 940	224 999 940	القرض والديون المالية
00%	00	224 999 940	224 999 940	مجموع الخصوم الغير الجارية
				الخصوم الجارية
-	-215 140 310	177 943 881	215 318 253	الموردون
120%	- 5 114 073	1 885 938	7 000 011	الضرائب
12%	370 533 981	3 192 960 059	2 822 426 078	الديون الأخرى الجارية
10%	328 045 436	3 372 789 879	3 044 744 343	مجموع الخصوم الجارية
12%	455 643 316	3 675 668 205	3 220 024 889	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ قفزة نوعية في رأس المال بحيث بلغت الزيادة ب 119 500 000 دج حيث قرر الشركاء الزيادة في حصصهم بعد دخول الفندق حيز الخدمة سنة 2018.

- مختلف عناصر الخصوم تغيرت، بحيث أن الزيادة الكلية في عناصر الخصوم بلغت قيمة 455 643 316 دج أي زيادة بنسبة 12%، حيث ترجع هذه الزيادة الى نفس الأسباب السابقة.
- النتيجة الصافية لسنة 2017 سالبة وذلك لكون المؤسسة قيد الإنجاز أي كانت من دون مداخيل، عكس سنة 2018 التي كانت موجبة وذلك بعد دخول الفندق حيز الخدمة ووجود الإيرادات.

جدول رقم (13) يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2018-2019

التغير %	التغير	2019	2018	الخصوم
				رؤوس الأموال الخاصة
/	00	120 000 000	120 000 000	رأس المال
110%	-83 222 449	-75 124 669	8 097 780	النتيجة الصافية
7%	-3 626 634	-53 846 028	-50 219 394	الترحيل من جديد
	-68 907 687	-8 970 698	77 878 385	مجموع 1
				خصوم غير جارية
59%	320 587 216	545 587 156	224 999 940	القرض والديون المالية
	320 578 216	545 587 156	224 999 940	مجموع الخصوم الغير الجارية
				الخصوم الجارية
-1.5%	-2 658 672	175 258 209	177 943 881	الموردون
-14%	-231 796	1 654 142	1 885 938	الضرائب
0.3%	102 815 315	3 295 775 374	3 192 960 059	الديون الأخرى الجارية
	99 897 846	3 472 687 725	3 372 789 879	مجموع الخصوم الجارية
8%	333 635 798	4 009 304 183	3 675 668 205	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة - قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ:

- النتيجة الصافية لسنة 2019 بالسالب وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة خسارة ويعود هذا الى كثرة أعباء المؤسسة
- قيمة القروض والديون المالية ازدادت في سنة 2019 بالمقارنة مع سنة 2018 بقيمة 320 587 216 دج أي بنسبة 59%.

من خلال التحليل الأفقي لميزانية مؤسسة مونتانا تا نلاحظ أن جميع عناصر الميزانية من أصول وخصوم تتغير بشكل موجب من سنة 2017 الى سنة 2018، وهذا شيء عادي كون المؤسسة كانت عبارة عن مشروع قيد الإنجاز سنة 2017 الى أن تم افتتاح الفندق سنة 2018 والذي مكن المؤسسة من تحقيق مردودية حسنة وبالتالي أدا مالي جيد. لكن بين سنة 2018 وسنة 2019 هناك بعض العناصر انخفضت على سبيل المثال النتيجة الصافية أثر على نشاط المؤسسة حيث سجلت حالة خسارة لسنة 2019.

### المطلب الثالث: التحليل الرأسي المالي لميزانية مونتانا للسنوات الثلاثة

يتمثل التحليل الرأسي للميزانية في معرفة نسبة كل عنصر متواجد في الميزانية الى مجموع الأصول من جهة والى مجموع الخصوم من جهة أخرى، والجدول التالية تبين هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (14) يوضح التحليل الرأسي لجانب الأصول لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثلاث

%	2019	%	2018	%	2017	الأصول
						<b>الأصول الثابتة:</b>
44.5%	1 781 295 686	49%	1 799 840 532	/	00	المباني
13.7%	545 587 156	6%	224 999 940	7%	224 999 940	الأراضي
0.13%	5 223 339	0.23%	8 525 438	/	00	المنشآت التقنية والمعدات
33.6%	1 34 175 239	36.77%	1 354 330 040	00%	00	التثبيات العينية الأخرى
/	00	/	00	85%	2 741 088 277	التثبيات الجاري إنجازها
0.07%	2 696 615	/	00	/	00	الضرائب المؤجل,
92%	3 679 978 035	92%	3 387 695 952	92%	2 966 088 217	<b>مجموع الأصول الثابتة</b>
						<b>الأصول المتداولة:</b>
1.8%	75 077 485	0.45%	16 087 021	00%	00	مخزونات
0.5%	16 428 859	0.27%	9 931 150	00%	00	الزبائن
1.8%	73 786 825	1.51%	54 254 642	1.57%	49 654 547	المدينون الآخرون
2%	84 645 546	2.94%	105 713 093	2.97%	94 438 430	الضرائب وما شبهها
1.9%	79 387 429	2.83%	101 986 345	3.46%	109 843 693	الخزينة
8%	329 326 146	8%	287 972 252	8%	253 936 671	<b>مجموع الأصول المتداولة</b>
100%	4 009 304 183	100%	3 675 668 205	100%	3 220 024 889	<b>مجموع الأصول</b>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة - قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

● في سنة 2017:

- نلاحظ أن حساب التثبيتات العينية الأخرى تمثل أكبر نسبة من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتقدر ب 85% أي ما قيمته 2 741 088 277 دج عمما يدل على أن المؤسسة كانت قيد الإنجاز.
- الأصول الثابتة تحظى بأكبر نسبة من مجموع الأصول حيث بلغت نسبة الأصول الثابتة 92%، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك ممتلكات ذات وزن قيمة.

● في سنة 2018:

- نلاحظ ارتفاع حساب المباني وحساب المنشآت التقنية والمعدات وهذا يعود الى دخول الفندق مرحلة الاستغلال، يمثلون هذان الأخيرين أكبر نسبة من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة ب 49% و 36.77% على التوالي.
- الأصول الثابتة تحظى بأكبر نسبة من مجموع الأصول حيث بلغت نسبة الأصول الثابتة 92%، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك ممتلكات ذات وزن قيمة.

● في سنة 2019:

- نلاحظ ان حساب المباني يمثل أكبر نسبة من مجموع الأصول التي تملكها المؤسسة 44.5% أي ما قيمته 1 781 295 686 دج، حيث في سنة 2019 قامت المؤسسة بزيادة النشاط والتوسع وذلك بفتح مركب رياضي كبير وقاعة ألعاب. تليها التثبيتات العينية الأخرى بنسبة 33.6%.
- الأصول المتداولة تحظى بأقل نسبة من مجموع الأصول بحيث تشكل 8% فقط.

جدول رقم (15) يوضح التحليل الرأسي لجانب الخصوم لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثلاث

الخصوم	2017	%	2018	%	2019	%
الخصوم الثابتة:						
رأس المال	500 000	-0.03%	120 000 000	3%	120 000 000	2.7%
النتيجة الصافية	-29 512 952	-1.77%	8 097 780	0.2%	-75 124 669	-1.7%
الترحيل من جديد	-20 706 441	-1.20%	-50 219 394	-1%	-53 846 028	-1.2%
مجموع الخصوم الثابتة	-49 719 394	-3%	77 878 385	2.2%	-8 970 698	-0.2%
القرض والديون المالية	224 999 940	7%	224 999 940	6.11%	545 587 156	13.4%
الموردون	215 318 253	6.7%	177 943 881	4.83%	175 258 209	4.3%
الضرائب	7 000 011	1.3%	1 885 938	0.07%	1 654 142	0.5%
الديون الأخرى الجارية	2 822 426 078	88%	3 192 960 059	86.79%	3 295 775 374	82%
مجموع الخصوم المتداولة	3 307 641 347	103%	3 597 789 816	97.8%	4 018 274 881	100.2%
مجموع الخصوم	3 220 024 889	100%	3 675 668 205	100%	4 009 304 183	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- **في سنة 2017:**
  - الخصوم المتداولة تحظى بأكبر نسبة من مجموع الخصوم حيث بلغت الخصوم المتداولة في سنة 2017 ب 3 307 641 347 دج، عكس الخصوم الثابتة التي كانت سالبة مما يدل على أن الفندق لم يدخل مرحلة الاستغلال حيث كان قيد الإنجاز.
- **في سنة 2018:**
  - الخصوم الثابتة لسنة 2018 موجبة عكس السنة السابقة (2017) وهذا يعود الى دخول الفندق حيز الخدمة ووجود مداخليل.
  - الخصوم المتداولة تحظى بأكبر نسبة من مجموع الخصوم حيث بلغت الخصوم المتداولة في سنة 2018 ب 3 597 789 816 دج، أي أكثر من السنة السابقة (2017) وذلك بسبب تراكم القروض والديون وعدم تسديدها.
- **في سنة 2019:**
  - النتيجة الصافية لسنة 2019 سالبة حيث أن المؤسسة في حالة خسارة.
  - الخصوم المتداولة تمثل نسبة كبيرة من مجموع الخصوم حيث بلغت هذه الأخيرة ب 4 018 274 881 دج مما يدل على أن المؤسسة في حالة عجز نظرا لكثرة الأعباء.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2019-2018

يعتبر الأداء المالي احدى مؤشرات المهمة في المؤسسة، تتوقف عليه العديد من القرارات في المؤسسة كقرار زيادة أصل ما أو اللجوء الى الاقتراض وغيرها من القرارات ذات الطابع المالي، فالهدف من هذا المبحث هو محاولة تقييم الأداء المالي لشركة مونتانا عن طريق النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، وذلك من خلال التطرق للنقاط التالية:

- حساب النسب المالية خلال السنوات الثلاث.
- حساب مؤشرات التوازن المالي خلال السنوات الثلاث.

### المطلب الأول: حساب النسب المالية لشركة مونتانا خلال السنوات الثلاث

من خلال الاطلاع على ميزانيات شركة مونتانا يمكن حساب النسب المالية التالية:

#### 1- نسبة التمويل: يمكن حسابها من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (16): يوضح نسب التمويل لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019

2019	2018	2017	النسب
0.15	15.05	0.075	نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة
-0.002	0.02	-0.016	نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة
-0.003	0.02	-0.015	نسبة الاستقلالية القانونية = الأموال الخاصة / مجموع الديون
0.81	0.9	1.015	نسبة التمويل الخارجي = مجموع الدين / مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة - قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

- **نسبة التمويل الدائم:** حتى تعمل المؤسسة بارتياح يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من العدد 1.

نلاحظ أن هذه النسبة أصغر من الواحد سنة 2017، وهذا دليل على أن الأموال الدائمة غير قادرة على تغطية الأصول الثابتة مما يؤثر على اطمئنان المؤسسة في اكمال المشروع الذي كان قيد الإنجاز، لكن نلاحظ أن هذه النسبة أصبحت تعادل 15.05 في سنة 2018 مما يدل على أن المؤسسة غطت مختلف عناصر الأصول الثابتة بعد افتتاح الفندق ووجود مداخيل، ليعود الحال سنة 2019 الى عدم القدرة على تغطية الأصول الثابتة بسبب الخسارة التي عرفتتها المؤسسة في نفس السنة.

- **نسبة التمويل الخاص:** قد تكون هذه التالية:<sup>1</sup>

- إذا كانت تساوي العدد 1 فان رأس مال العامل الخاص معدوم أي أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون طويلة الأجل فهي تغطي الأصول المتداولة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير-تحليل مالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص53.

- إذا كانت أكبر من العدد 1 فإن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال، بالإضافة إلى أن الديون طويلة الأجل تغطي الأصول المتداولة.
- نلاحظ أن هذه النسبة ضعيفة جدا خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن الأموال الخاصة لا تمول الأصول الثابتة أي أنها تمول من القرض والديون المالية.
- **نسبة الاستقلالية المالية:** تكون هذه النسبة محصورة بين العدد 1 و 2 فإذا كانت أكبر أو تساوي 2 فهذا يعني أن الأموال الخاصة تساوي ضعف الديون أو أكثر، أما إذا كانت أصغر أو تساوي العدد 1 فهذا يعني أن الأموال الخاصة تساوي مجموع الديون أو أقل منها.<sup>1</sup>
- نلاحظ أن هذه النسبة أقل من 1 في السنوات الثلاث وهذا يعني أن الأموال الخاصة أقل بكثير من مجموع الديون.
- **نسبة التمويل الخارجي:** كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان الضمان أكبر لديون الغير، ويستحسن أن تكون هذه النسبة تساوي العدد 0.5، وطبيعيا فهي أقل من العدد 1.<sup>2</sup>
- نلاحظ أن في السنوات الثلاث هذه النسبة أكثر من 0.5 مما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد ديون الغير، أي أن المؤسسة في حالة عجز.
- **نسب السيولة:** يمكن حسابها من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (17): يوضح نسب السيولة لشركة مونتانا خلال السنوات 2017-2018-2019**

النسب	السنوات	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل		0.083	0.085	0.094
نسبة السيولة المختصرة = (القيم القابلة للتحقق + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة		0.036	0.033	0.027
نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة		0.036	0.03	0.22

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة - قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- **نسبة السيولة العامة:** تكون هذه النسبة في أحسن وضعية عندما تفوق 1.<sup>3</sup>
- نلاحظ أن هذه النسبة أصغر من واحد خلال السنوات الثلاث مما يدل على أن هذه الشركة غير قادرة على تغطية الديون القصيرة بالأصول المتداولة، لذا عليه أن تراجع هيكلها المالي اما بزيادة الديون الويلة رأس مالها الخاص من جهة، أو تخفض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص55.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص56.

- نسبة السيولة المختصرة: تكون هذه النسبة في أحسن وضعية عندما تكون محصورة بين 0.3 و1.0.5<sup>1</sup>

نلاحظ خلال السنوات الثلاث أن النسبة أقل من 0.3 مما يدل على الاستغلال السيئ للخزينة.

- نسبة السيولة الجاهزة: تكون هذه النسبة أقل من العدد 1، مما يدل على أن الديون قصيرة الأجل مدة استحقاقها تزيد عن الأسبوع أو الشهر مما يتيح للمؤسسة عدم ترك أموال سائلة بدون استعمالها في أصول لأخرى لتتحقق مردودية من ورائها.<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذه النسبة أقل من 1.

### المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي للسنوات الثلاث

تضم مؤشرات التوازن المالي كما ذكر سابقا كل من رأس مال العامل واحتياج رأس مال العامل بالإضافة الى الخزينة كما يلي:

1- رأس مال العامل: يعتبر مؤشر مهم لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق توازن مالي في المدى الطويل أم لا، والجدول التالي يوضح وضعية المؤشر في شركة مونتانا خلال السنوات الثلاث:

جدول رقم (18): يوضح تغيرات رأس مال العامل للسنوات 2017-2018-2019

النسب	السنوات	2017	2018	2019
الأموال الدائمة		224 999 940	224 999 940	545 587 156
الأصول الثابتة		2 966 088 217	3 387 695 952	3 679 978 035
رأس مال العامل		-2 741 088 277	-3 162 696 012	-3 134 390 879

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس مال العامل خلال السنوات الثلاث سالب، وهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي منذ دخولها حيز الخدمة بحيث الأموال الدائمة لم تغطي الأصول الثابتة.

2- احتياج لرأس مال العامل: ينشأ الاحتياج لرأس مال العامل من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل، فينشأ خلل في تغطية الأموال المتداولة، ويمكن حسابه من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص57.

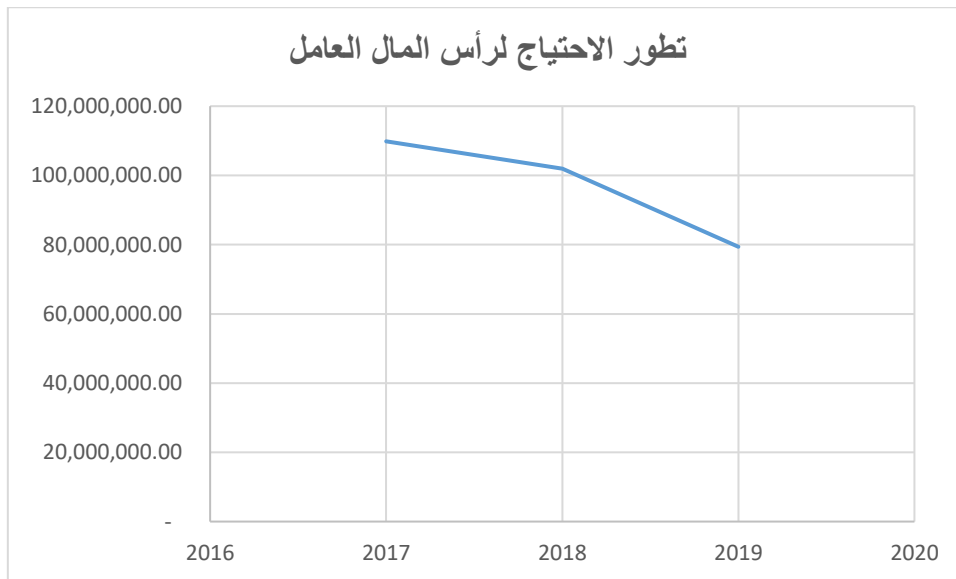
جدول رقم (19): يوضح تغيرات الاحتياج لرأس مال العامل للسنوات 2017-2018-2019

2019	2018	2017	النسب السنوات
329 326 146 79 387 429 3 472 687 725 00	287 972 252 101 986 345 3 372 789 879 00	253 936 671 109 843 693 3 044 744 343 00	مجموع الأصول المتداولة القيم الجاهزة مجموع الديون قصيرة الأجل سلفيات مصرفية
-3 222 749 008	-3 186 803 972	-3 045 182 745	الاحتياج لرأس مال العامل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياج لرأس المال العامل سالب في ثلاث سنوات مما يدل على أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بواسطة موارد الدورة العادية ولم تعتمد على وسائل وموارد مالية أخرى، وهذا نتيجة للانخفاض في الاستخدامات الثابتة في المؤسسة عن الموارد الدائمة، فمن خلال الشكل التالي يمكن توضيح تطور الاحتياج لرأس مال العامل خلال السنوات الثلاث:

الشكل (05): يوضح تطور الاحتياج لرأس مال العامل خلال السنوات الثلاث



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج

من خلال الشكل نلاحظ أن أحسن وضعية للاحتياج حققت سنة 2019.

**3- الخزينة:** تعبر الخزينة عن القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح خزينة الأصول من خزينة الخصوم، والجدول التالي يوضح وضعية الخزينة خلال السنوات الثلاث:

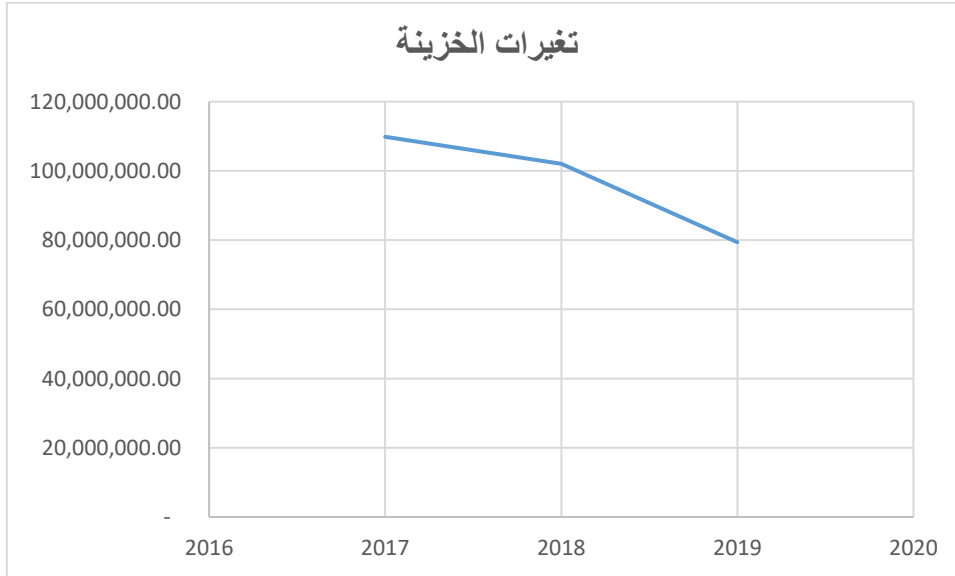
**جدول رقم (20): يوضح تغيرات الخزينة للسنوات 2019-2018-2017**

السنوات	2017	2018	2019
النسب			
خزينة الأصول	109 843 693	101 986 345	79 387 429
خزينة الخصوم	00	00	00
الخزينة الصافية	109 843 693	101 986 345	79 387 429

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة – قسم المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاث، مما يدل على أن المؤسسة تغطي كامل احتياجاتها وهي في غنى عن اللجوء الى القروض، والشكل التالي يوضح تطور الخزينة خلال هذه السنوات:

**الشكل (06): يوضح تغيرات الخزينة خلال السنوات الثلاث**



**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج

نلاحظ من خلال الشكل أن الخزينة تنخفض من ستة الى أخرى، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تصرف أموالها من الخزينة.

## الخلاصة:

تعتبر مؤسسة مونتانا " فندق آزاد " من أهم المؤسسات التي تمول قطاع السياحة والاقتصاد، فوجود التدقيق الداخلي بها يعتبر ضروري وذلك لحماية أصولها وأموالها وضمان استمرارها وكدي تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلال تحليل ميزانيات الشركة للسنوات 2017-2018-2019 أظهرت أن المؤسسة بوضعية مالية لا بأس بها خاصة وأنها دخلت حيز الخدمة مؤخرًا، وكذلك من خلال تقييم الأداء المالي للشركة أظهرت النتائج مؤشرات مقبولة الى حد ما من الناحية المالية، غير أنها لديها الكثير من الأعباء على غرار أعباء المستخدمين والاهتلاكات.

الختامة

## الخاتمة:

يهتم التدقيق الداخلي بتحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة الخدمات التي يقدمها لها، فهو يكشف عن المواطن والحالات التي يتطلب تحسينها وتطويرها من خلال فحصه للقوائم والنسب المالية، وتقديم توصيات لمعالجتها من خلال تقريره الذي يبين فيه وضعية المركز المالي للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردها حسب الآتي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي مستقل يقوم به شخص من داخل المؤسسة من أجل إبداء الرأي حول صحة وسلامة الدفاتر والسجلات المحاسبية ومدى فعالية الأنظمة والإجراءات القائمة في المؤسسة، تكمن أهميته في مجموعة الخدمات التي يقدمها للمؤسسة.
- يقصد بالأداء المالي تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية، تتمثل مؤشرات في مجموعة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.
- يساهم التحليل المالي الذي يقوم به المدقق في تحسين مؤشرات الأداء المالي من خلال تحديد مجالات التي يحدث فيها اختلاف وقياس درجة التغير في مؤشرات الأداء المالي.
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في المؤسسة من خلال منع وتقليل حدوث الأخطاء وتقديم نصائح للعاملين والإدارة والحد من الإسراف والضياع مما يزيد من ربحية ومردودية المؤسسة وبالتالي تحسين مؤشرات الأداء المالي.

### ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية:

- تم إسقاط هذه الدراسة ميدانياً على مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:
- تمتلك مؤسسة مونتانا فندق " أزاد " مصلحة التدقيق الداخلي تابعة للسلسلة الفندقية " أزاد " بحيث تتابع هذه المصلحة جميع الفنادق بما فيها المؤسسة التي كانت محل دراستنا.
- يتميز التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا بالحدثة والتطور فهو مواكب للتطورات والمستجدات في مجال الإعلام الآلي والشبكات وهذا من خلال استخدام برنامج DLG.
- يساعد التحليل الأفقي الذي يقوم به المدقق الداخلي في مؤسسة مونتانا في معرفة مدى تطبيق سياسات الإدارة الهادفة للتوسع وتجديد الاستثمارات على مدى معين، من خلال تحديد نسبة التغير في كل حساب من سنة إلى أخرى.

- من خلال حساب نسب التمويل والسيولة يظهر أن مؤسسة مونتانا تتمتع بوضعية مالية مقبولة كونها مؤسسة جديدة دخلت حيز الخدمة سنة 2018، بحيث عليها العمل أكثر على الجانب المالي لتمكّنها من تحقيق كافة الأهداف التي ترغب في تحقيقها.
- من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مونتانا يظهر أن هذه المؤسسة متوازنة مالياً وتمتلك موارد مالية جد معتبرة.

### توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد فرع لمصلحة التدقيق الداخلي على مستوى كل فندق تابع لسلسلة الفندقية "أزاد" وذلك لتسهيل وتيسير مهمة مصلحة التدقيق الداخلي، وللقضاء على كافة الصعوبات والعراقيل نتيجة تعدد الفنادق التابعة للسلسلة.
- بالرغم من أن التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا مواكب للمستجدات في مجال الإعلام والشبكات، فبرنامج DLG الذي يتم استخدامه في عملية التدقيق يعمل فقط عند توفر شبكة WEB فانقطاع هذه الشبكة يؤدي إلى توقف العمل، فعلى المؤسسة البحث في إمكانية تطوير أو تعديل هذا البرنامج ليتلائم مع الظروف المفاجئة نتيجة انقطاع شبكة WEB لضمان سير العمل وعدم عرقلته أو إيجاد بديل لضمان سير العمل في حالة توقف البرنامج عن العمل.
- على مؤسسة مونتانا زيادة الاهتمام بتقييم أدائها المالي، فتقييم الأداء المالي يوفر لها العديد من المعلومات يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات ذات الحساسية في المؤسسة.

### أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة موضع حساس وذو أهمية كبيرة، وبالتالي لا يمكن حصر هذا الموضوع في دراسة واحدة فقط بل يحتاج إلى دراسات أخرى تتطرق إلى مختلف الجوانب التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة أو يمكن دراسته باستخدام أدوات أخرى مثل استخدام أداة الاستبيان لتوضيح هذا الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## ❖ الكتب:

باللغة العربية:

- 1- دكتور هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعامية، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتدقيق، 2006.
- 2- بوسنة حمزة، دور التدقيق المحاسبي في تفعيل الرقابة على إدارة الأرباح، (مذكرة ماجستير، علوم تجارية، مالية ومحاسبة معمقة) جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 3- دكتور خالد أمين عبد الله، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
- 4- محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2014.
- 5- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- 6- سناء علي القباني، نادر شعبان ابراهيم السواح، التدقيق الداخلي في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 7- خالد راغب الخطيب، خليل محمد الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 8- محمد بوتين، مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 9- صديقي مسعود، براق محمد، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على أداء الرقابي بالمؤتمر العلمي الدولي حول أداء المنظمات المتميزة للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم، جامعة ورقلة.
- 10- فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية، 2002.
- 11- جمعة. أ. ح: المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- عطاء الله. م ش: دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة، 1994.
- 13- زاهرة عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراسة، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
- 14- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 15- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، كتاب مراجعة ورقابة داخلية، المملكة العربية السعودية، ص51.
- 16- براهيمة كثر، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حكومة الشركات، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
- 17- كارين أسو وآخرون، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، لبنان.

- 18- محمد بوتين، مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2008.
- 19- أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20- عبد الفتاح محمد الصحن واخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 21- نادر شعبان السواح، مراجعة داخلية في ظل التشغيل الالكتروني، دار الجامعية، مصر، 2006.
- 22- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة التكنولوجيا معلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 23- سليم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق وإدارة المفاهيم، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2011.
- 24- نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011.
- 25- محمد الصريفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 26- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 27- على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي، إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 28- مجيد الكرخي، موازنة أداء الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 17 (أ)، العدد 1، الأردن، 1993.
- 29- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 30- مجيد الكرخي، موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الأردن، 2015.
- 31- نائل العواملة، تقييم أداء الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 17 (أ)، العدد 1، الأردن، 1993.
- 32- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
- 33- موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة ال البيت المفرق، الأردن، 2002.

- 34- شاكر الخشالي، العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 1، الأردن، 2006.
- 35- محمد الذنيبات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999.
- 36- قسيمة اكرام، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، بسكرة، 2016.
- 37- وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
- 38- حسين ناجي، استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية، الأردن، 2005.
- 39- محمد الصريفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبة إدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2014.
- 40- علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2002.
- 41- على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 42- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- محمد منير، إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، 2004.
- 44- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2010.
- 45- خاف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 46- شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجزائر 2004.
- 47- عبد الفاتح الصحن، فتحي رزق السوافيري، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 48- ثناء على القباني، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 4- إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة الجزء (1)، طبعة عام 2008.

باللغة الأجنبية:

- Collins Lionel et Valin Gérard : **Audit et contrôle interne**, Aspects -1 financiers, Opérationnels et stratégiques, 4ème Edition, Dalloz, Paris, 1992
- Fitzpatrick- the story of Book keeping Accountancy and Auditing -2
- Hamini Allel, L'audit comptable et financier, Beti Edition, Alger, 2002 -3
- Pierre Ramage, Analyse et Diagnostic Financier, Edition d'organisation, -4 Paris, 2001
- Hervé Hutin, Toute la finance d'entreprise en pratique, 2eme édition, -5 Editions d'organisation Paris 2003

❖ **المذكرات والأطروحات:**المذكرات:

- 1- ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 2- نهاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانتفاق الرأسمالي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 3- فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، علو التسيير، فحص محاسبي، 2015/2014.
- 4- عتيقة منجج، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 5- محمد لمين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008-2007.
- 6- أيمن برجني، الخدمات السياحية وأثرها على المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 7- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009.

### الأطروحات:

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

### ❖ المجالات:

- 1- هوارى سوسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيم، مجلة الباحثين، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010.
- 2- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التحليل العملي التمييزي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، غرداية، 2014.

### ❖ المواقع الالكترونية:

1- <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/rouabhioffi/section2.html>

www.IIA.org -2

[www.ifac.org](http://www.ifac.org) -3

### ❖ الملتقيات:

1- أمال حمو زروقي، علي زيان بروجية، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13-14 ديسمبر 2011.

### ❖ مراجع أخرى:

- 1- الوثائق المقدمة من طرف مؤسسو مونتانا " فندق أزاد "
- 1- مقابلة شفوية مع مدير المالية والمحاسبة بمؤسسة مونتانا بمستغانم.

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 1 5 2 7 0 7 8 3 5 0 3 9 0

(1)

Désignation de l'entreprise: SARL MONTANA

Activité: TOURISTIQUE (HOTELLERIE)

Adresse: ZONE URBAINE N°03 MOSTAGANEM

Exercice clos le 31/12/2018

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	9 907 288	1 381 849	8 525 438	
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	1 818 385 378	18 544 846	1 799 840 532	
Autres immobilisations corporelles	1 441 416 055	87 086 015	1 354 330 040	
Immobilisations en concession	224 999 940		224 999 940	224 999 940
Immobilisations encours				2 741 088 277
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 494 708 662</b>	<b>107 012 710</b>	<b>3 387 695 952</b>	<b>2 966 088 217</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	16 087 021		16 087 021	
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 931 150		9 931 150	
Autres débiteurs	54 254 642		54 254 642	49 654 547
Impôts et assimilés	105 713 093		105 713 093	94 438 430
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	101 986 345		101 986 345	109 843 693
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>287 972 252</b>		<b>287 972 252</b>	<b>253 936 671</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 782 680 915</b>	<b>107 012 710</b>	<b>3 675 668 205</b>	<b>3 220 024 889</b>

الملحق رقم (01)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 1 5 2 7 0 7 8 3 5 0 3 9 0 (2)

Désignation de l'entreprise: SARL MONTANA

Activité: TOURISTIQUE (HOTELLERIE)

Adresse: ZONE URBAINE N°03 MOSTAGANEM

Exercice clos le 31/12/2018



**BILAN (PASSIF)**

	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	120 000 000	500 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	8 097 780	(-29 512 952)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-50 219 394)	(-20 706 441)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>77 878 385</b>	<b>(-49 719 394)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	224 999 940	224 999 940
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>224 999 940</b>	<b>224 999 940</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	177 943 881	215 318 253
Impôts	1 885 938	7 000 011
Autres dettes	3 192 960 059	2 822 426 078
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>3 372 789 879</b>	<b>3 044 744 343</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>3 675 668 205</b>	<b>3 220 024 889</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (02)

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 1 5 2 7 0 7 8 3 5 0 3 9 0

Désignation de l'entreprise : SARL MONTANA  
 Activité : TOURISTIQUE (HOTELLERIE)  
 Adresse : ZONE URBAINE N°03 MOSTAGANEM

Exercice clos le 31/12/2019

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	9 907 288,00	4 683 948,11	5 223 339,89	8 525 438,98
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	1 818 385 378,69	37 089 692,16	1 781 295 686,53	1 799 840 532,61
Autres immobilisations corporelles	1 640 089 939,09	294 914 700,05	1 345 175 239,04	1 354 330 040,49
Immobilisations en concession	12 827 953,50	12 827 953,50	545 587 156,50	224 999 940,00
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif	2 696 615,24		2 696 615,24	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 483 907 174,52</b>	<b>349 516 293,82</b>	<b>3 679 978 037,20</b>	<b>3 387 695 952,08</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	75 077 485,74		75 077 485,74	16 087 021,26
Créances et emplois assimilés				
Clients	16 428 859,00		16 428 859,00	9 931 150,00
Autres débiteurs	73 786 825,37		73 786 825,37	54 254 642,35
Impôts et assimilés	84 645 546,49		84 645 546,49	105 713 093,94
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	79 387 429,98		79 387 429,98	101 986 345,37
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>329 326 146,58</b>	<b>-</b>	<b>329 326 146,58</b>	<b>287 972 252,92</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 813 233 321,10</b>	<b>349 516 293,82</b>	<b>4 009 304 183,78</b>	<b>3 675 668 205,00</b>

الملحق رقم (03)

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE														
N.I.F	0	0	1	5	2	7	0	7	8	3	5	0	3	9
Désignation de l'entreprise : SARL MONTANA														
Activité :TOURISTIQUE (HOTELLERIE)														
Adresse :ZONE URBAINE N°03 MOSTAGANEM														
Exercice clos le				31/12/2019										

**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	120 000 000,00	120 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	- 75 124 669,84	8 097 780,02
Autres capitaux propres – Report à nouveau	- 53 846 028,57	- 50 219 394,54
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>- 8 970 698,41</b>	<b>77 878 385,48</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	545 587 156,50	224 999 940,00
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>545 587 156,50</b>	<b>224 999 940,00</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	175 258 209,38	177 943 881,68
Impôts	1 654 142,00	1 885 938,00
Autres dettes	3 295 775 374,31	3 192 960 059,84
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>3 472 687 725,69</b>	<b>3 372 789 879,52</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 009 304 183,78</b>	<b>3 675 668 205,00</b>

**الملحق رقم (04)**

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التدقيق الداخلي في تحسين الجانب المالي للمؤسسة الفندقية، ومن أجل ذلك تمت الإحاطة بمفاهيم حول متغيرات الدراسة في الجانب النظري، ثم اسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي على احدى الفنادق الجزائرية المتمثلة في السلسلة الفندقية " أزاد "، حيث تم اجراء هذه الدراسة بمؤسسة مونتانا " فندق أزاد " بولاية مستغانم.

اعتمدت الدراسة على مختلف الوثائق والميزانيات المقدمة من طرف مؤسسة مونتانا، بحيث تم تحليل هذه الميزانيات للسنوات 2017-2018-2019، بالإضافة الى حساب مختلف النسب المالية الممكنة ومؤشرات التوازن المالي والتي من خلالها تم عكس الوضعية المالية للمؤسسة.

من خلال نتائج الدراسة تم التوصل الى أن مؤسسة مونتانا " فندق أزاد " تتمتع بوضعية مالية لا بأس بها كونها مؤسسة جديدة دخلت حيز الخدمة مؤخرا سنة 2018 وستحسن أكثر في المستقبل القريب نتيجة استعانتها بخدمات التدقيق الداخلي.

**Abstract :**

This study tries to shed light on the role of the internal audit in improving the financial performance of the Hotel establishments. For this purpose, the theoretical concepts of the study are defined. The emirical study analyzes the issue in one of the Algerian hotel represented by « AZ HOTELS MONTANAS ».

The research adopts various documents and budgets delivered by the firm in which a budget analysis has been undertaken during the years 2017-2018-2019, in addition to calculating different financial ratios and indices. The aim of the investigation is to show the financial position of the firm.

Through the results of the study, it is asserted that the firm has a acceptable financial position because as it is a new institution that entered into the service recently in 2018.