

أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

لواصة حالة "مؤسسة مونتانا فندق راد"

تحت إشراف (د):

- بوزيان العجال

مقدمة من طرف الطالب (ين):

- بوتليجة محمد الأمين

- جلول رشيد

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بن شني يوسف	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة مستغانم	رئيسا
د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
د. مقراد عبد الله	أستاذ مساعد صنف ب	جامعة مستغانم	ممتحنا

الإهداء (الطالب بوثليجة محمد الأمين)

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط، وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي: أهدي عملي هذا إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: {وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا}.

إلى أمي التي كانت سندا لي بدعائها وصلاتها
إلى قدوتي في هذه الحياة الدكتور أبي الغالي الذي علمني أن الدنيا كفاح
وسلاحها العلم والمعرفة
إلى أخواتي العزيزات وأزواجهن الطيبين
إلى برعم العائلة يوسف
إلى كل العائلة والأحباب والأصحاب
وكل من ساهم في إنجازنا لهذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء (الطالب جلول رشيد)

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أستاذي الكريم الذي أطرنا طوال
المشوار الدراسي

إلى أمي التي كانت عوناً ودفئاً لي

إلى أبي الذي علمني بأن عندما تطفأ الأنوار لابد من إضاءة
الشمعة ولا نقوم بل عن الظلام

وأخواتي اللاتي دعموني وكانتا سنداً لي

وكل من ساهم في إنجازنا لهذا العمل من قريب أو بعيد.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، وألهمنا
الصحة والثبات والعزيمة.

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً لا ينفذ، ولك شكراً وفيراً لا يجمد، الحمد لله
والشكر له دائماً وأبداً.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الدكتور الفاضل بوزيان العجال لتفضله الكريم بالإشراف على هذه
الدراسة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي طيلة إنجاز هذه المذكرة، كما نتقدم
بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة شعبة المالية والمحاسبة وأخص بالذكر
الأستاذ المحترم إسماعيل نور الدين الذي كانت له بصمة واضحة في
مشواري الدراسي

قائمة المحتويات

- الإهداء
- شكر وتقدير
- قائمة المحتويات
- مقدمة

(1) الجانب النظري

I. الفصل الأول: مدخل إلى التدقيق الداخلي

06	تمهيد
07	1.1.I المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
08	1.1.I.1 نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي
11	2.1.I أهمية وأنواع التدقيق الداخلي
14	3.1.I أهداف وقواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي
19	2.I المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي
20	1.2.I معايير التدقيق الداخلي
22	2.2.I أدوات التدقيق الداخلي
26	3.2.I خدمات التدقيق الداخلي
28	3.I المبحث الثالث: منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي
29	1.3.I سير مهمة التدقيق الداخلي
32	2.3.I وسائل وتقنيات تنفيذ التدقيق الداخلي
34	3.3.I صلاحيات ومسؤوليات المدقق الداخلي
35	خلاصة الفصل

II. الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

36	تمهيد
37	1.II المبحث الأول: المؤسسات الفندقية
38	1.1.II نشأة وتعريف المؤسسات الفندقية
40	2.1.II تصنيفات الفنادق
44	3.1.II أهداف وأهمية الفنادق وأبعاد عملها
48	2.II المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
49	1.2.II مفهوم الأداء المالي
50	2.2.II أهمية وأهداف الأداء المالي
52	3.2.II معايير الأداء المالي
54	3.II المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي
55	1.3.II دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
61	2.3.II دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية
64	3.3.II دور التدقيق الداخلي في الحد من الفساد واتخاذ القرار
66	خلاصة الفصل

(2) الجانب التطبيقي

III. الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق أزداد - مستغانم -

67	تمهيد
----	-------

68	1.III. المبحث الأول: مؤسسة مونتانا فندق أزاد
69	1.1.III. نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندقق أزاد
69	2.1.III. مدخل لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد
71	3.1.III. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد
76	2.III. المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد
77	1.2.III. التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندقق أزاد
78	2.2.III. التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد للسنوات 2020-2019-2018
	3.2.III. التحليل الرأس مالي لميزانية مؤسسة مونتانا فندقق أزاد للسنوات 2019-2018-
88	2020
	3.III. المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد للسنوات 2020-2019-2018
93	
94	1.3.III. حساب النسب المالية لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد
	2.3.III. حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مونتانا فندقق أزاد للسنوات 2019-2018-
97	2020
100	■ خلاصة الفصل
101	- خاتمة
104	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معلومات عن Montana Az hotels	70
02	الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الأصول 2020-2019-2018	79
03	يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2019-2018	80
04	يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2020-2019	81

84	الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الخصوم 2020-2019-2018	05
85	يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2019-2018	06
87	يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2019-2018	07
89	يوضح التحليل الرأسي لجانب الأصول لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثالث	08
90	يوضح التحليل الرأسي لجانب الخصوم لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثالث	09
94	يوضح نسب التمويل لشركة مونتانا خلال السنوات 2020-2019-2018	10
96	يوضح نسب السيولة لشركة مونتانا خلال السنوات 2020-2019-2018	11
97	يوضح تغيرات رأس مال العامل للسنوات 2020-2019-2018	12
98	يوضح تغيرات الاحتياج لرأس مال العامل للسنوات 2020-2019-2018	13
99	يوضح تغيرات الحزينة للسنوات 2020-2019-2018	14

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيفات الفنادق	41
02	الشكل (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	72

مقدمة

مقدمة

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً كبيراً في العديد من المجالات مستفيداً من المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت في الوقت الحاضر تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها، وهو ما أدى إلى الاهتمام أكثر بضرورة وجود أداة رقابية مستقلة عن الإدارة، تساعد في القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال التحقق من دقة التسجيلات المحاسبية ومطابقتها للعمليات، وتأكدتها من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المنتهجة، مما اضطرها للبحث عن خلية داخلية تقوم بالتدقيق، والذي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها باعتباره وظيفة رقابية يتم الاعتماد عليه من أجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة.

ظهر التدقيق الداخلي نتيجة الحاجة إلى حماية الممتلكات وضمان صحة البيانات الموجودة في المؤسسة، والعمل على اكتشاف الأخطاء، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم، والتي هزت المؤسسات الاقتصادية هذا ما أدى إلى البحث عن سبل ووسائل لتحقيق رقابة فعالة على أعمال تلك المؤسسات، وبالتالي زيادة الاهتمام أكثر بعملية التدقيق الداخلي، حيث كان يتسم بنطاق ضيق يقتصر على تدقيق القيود المحاسبية والسجلات المالية واكتشاف الأخطاء والغش والعمل على الحد من حدوثها، ليتسع بعدها ويقوم بمراجعة كافة الإجراءات المالية والتشغيلية، ومدى تطبيق السياسات والإجراءات المنتهجة داخل المؤسسة.

أداء المالي مكانة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية إذ يعكس الوضعية المالية للمؤسسة ويمكن قياسه من خلال العديد من المؤشرات التقليدية والحديثة، كما أنه يؤثر بالعديد من المتغيرات ذات التأثير الإيجابي والسلبي وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث عن الأدوات والأساليب التي تساهم في تحسين أدائها المالي.

ومن بين هذه الأدوات والأساليب اخترنا التدقيق الداخلي باعتباره يساهم في تحديد الجوانب السلبية في أدائها والبحث عن أسبابها من أجل معالجتها من خلال تفعيل مبادئه، ضمن هذا الإطار تمحورت الدراسة.

1. الإشكالية

ما هو دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية في الجزائر؟
للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

س1: ما المقصود بالتدقيق الداخلي وما هي أهم المعايير التي تحكمه؟

س2: ما المقصود بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه؟

س3: كيف يساهم تقرير المدقق الداخلي المالي في تحسين الأداء المالي على مستوى المؤسسة الفندقية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟
- ما المقصود بالأداء المالي؟
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي للمؤسسة؟
- كيف يؤثر التدقيق الداخلي على الأداء المالي في المؤسسة الفندقية في الجزائر؟

2. فرضيات الدراسة

- لمعالجة التساؤل الرئيسي وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

(أ) الفرضية الرئيسية:

- نعم يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية في الجزائر.

(ب) الفرضيات الفرعية:

يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية.

- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية من خلال اتخاذ القرارات.
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية من خلال الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية من خلال التوصيات المقدمة من طرف المدقق الداخلي.
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي من خلال دعم الحكومة.
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي من خلال قياس الكفاءة والفعالية.

3. فرضيات الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة كما يلي:

- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لمؤسسة مونتانا فندق أزد تساعد على تحسين الأداء وترشيد القرارات ويتوقف نجاحه على اتباع المدقق لمجموعة من المعايير المتعارف عليها.
- إتباع المدقق لمنهجية تمكنه من تحسين الأداء المالي في المؤسسة الفندقية.
- تتلشى أهمية التدقيق الخارجي لصالح التدقيق الداخلي في المؤسسة الفندقية.
- للتدقيق الداخلي دور مهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية.

4. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن المواضيع المناسبة لتخصص تدقيق ومراقبة التسيير.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى التدقيق الداخلي قصد تحسين الأداء المالي.
- الحاجة إلى الموضوع في الوقت الراهن خاصة بالنسبة للتدقيق الداخلي.
- كون أن أحد الطالبين يعمل في قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة التي هي محل تربصنا.

5. أهمية الموضوع

يستمد موضوع الدراسة أهميته من خلال الاعتبارات التالية:

- أهمية التدقيق الداخلي في الغش والتلاعب داخل المؤسسات الفندقية.
- التدقيق الداخلي أداة للتأكد من اتباع الإجراءات والسياسات والأنظمة داخل الشركة.
- أهمية التدقيق الداخلي في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتدنية المخاطر.
- مساهمة التوصيات المقدمة من طرف المدقق الداخلي في إضافة قيمة لشركة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الأداء المالي في معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعية.

6. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للتدقيق الداخلي.
- التعرف على المؤشرات وكيفية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الفندقية.
- معرفة أهمية التدقيق الداخلي داخل المؤسسات الفندقية وعلاقته بالأداء المالي.
- توضيح وبيان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مونتانا.

7. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على إحدى المؤسسات الفندقية الجزائرية والمتمثلة في فندق مونتانا – آزاد.
- **الحدود الزمنية:** امتدت فترة التربص الميداني خلال شهري مارس وأفريل أما البيانات المالية التي تم الحصول عليها لإجراء الدراسة التطبيقية فقد امتدت (2018 – 2020).

8. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل من خلال التطرق إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي والأداء المالي، وذلك بالاعتماد على المقابلة والوثائق الداخلية للمؤسسة وقسم المالية والمحاسبة.

9. الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بعض أجزاء الموضوع قيد الدراسة وأهمها:

- دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2007.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول مدى قيام وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري لشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تقييم فعالية وكفاءة الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والإفصاح وتقييم أداء الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة في سوق فاسطيني للأوراق المالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبية بين تقييم المخاطر وضبط الأداء المالي والإداري للشركات.

- دراسة إيهاب مصطفى رضوان، "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2012.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمثل في: ما أثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولي للمصارف الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي.

- بلعالم عائشة: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، دراسة ميدانية استبيان للمؤسسات المصرفية بولايتي ورقلة والأغواط، مذكرة الماستر، فرع تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2015.
- حيث حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

أن وظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف بالمؤسسة خاصة في المجال المالي، كما عرّجت إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسات المصرفية.

الفصل الأول

مدخل إلى التدقيق الداخلي

الفصل الأول: مدخل إلى التدقيق الداخلي

تمهيد:

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه عملية منظمة ومنهجية لفحص وتقييم كفاءة الاجراءات الرقابية بشكل موضوعي وبصفة مستمرة داخل المؤسسة ولكي تحقق هاته الأخيرة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، فمن الضروري وجود خلية تدقيق تابعة لأعلى سلطة في المؤسسة لتتمكن من القيام بدورها على أحسن وجه.

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

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.
- المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.
- المبحث الثالث: منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

1.1.I نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

2.1.I أهمية وأنواع التدقيق الداخلي

3.1.I أهداف وقواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

1.1.I المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة الإجراءات الرقابية الأخرى، وقد اعتبر بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول، والتأكد من سلامة البيانات المالية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

1.1.1.I نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

لقد مر التدقيق الداخلي بعمليات تطور متلاحقة أدت بدرجة أساسية إلى توسيع نطاقه بشكل سمح له بالمشاركة بشكل أكبر في خدمة المؤسسة التي يعمل بها.

1.1.1.1.I نشأة التدقيق الداخلي

يمكن شرح أهم التطورات التي مرت بها وظيفة التدقيق الداخلي على النحو التالي:

في عام 1941م تم نشر كتاب عن التدقيق الداخلي بعنوان "التدقيق الداخلي الحديث" (Modern Internal Auditing)، كما تم تأسيس معهد المدققين الداخلي (Institute of Internal Auditors) بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر هذين الحدثين بمثابة علامة على نشأة التدقيق الداخلي كمهنة، وقد تزايد عدد أعضاء معهد المدققين الداخليين من 24 عضو في عام 1941م إلى ما يزيد عن 40000 ألف عضو في مختلف دول العالم.¹

وفي عام 1947م تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي، ثم في عام 1957م تم إصدار أول قائمة معدلة للتدقيق الداخلي، كما تم اعتماد دليل لتعريف التدقيق الداخلي في عام 1964م، وقد قام المعهد ببذل جهود فعالة على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي.

أما في سنة 1974م قام المعهد بتشكيل لجان لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي وقدمت تقرير بنتائج دراستها عام 1977م، وتم التصديق النهائي على هذه

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق، دار الوراق، عمان، 2006، ص 31.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

المعايير في المؤتمر الدولي 37 عام 1978م في مدينة سان فرانسيسكو.¹

لقد اقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على تدقيق الحسابات للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية لتصحيح الأخطاء، ومع تطور الشركات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عملها، فقد أصبحت تستخدم كأداة للتقييم الداخلي وتوسيع نطاق عملها، فقد أصبحت تستخدم كأداة لتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبح التدقيق الداخلي أداة لتبادل المعلومات والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا.²

أما في الجزائر فيمكن القول إن هذه الوظيفة حديثة الظهور أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشروع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 13 جانفي 1988م، التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها.

كما أكمل في نص المادة 58 على أنه لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية الجزائية والمدنية المنصوص عليها في هذا الشأن.³

2.1.1.I. مفهوم التدقيق الداخلي

لقد تعددت تعاريف التدقيق الداخلي بين المعاهد العلمية والمتخصصين في مجال التدقيق والتي نذكر منها:

(1) تعريف مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA): يعرفه بأنه: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجعات مختلفة الأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 95.

² خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 32.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2 القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

لخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، ذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية".¹

(2) تعريف المعهد الفرنسي للمدققين الداخليين (IFACI): يرى أن "التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعية 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 إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة والعمليات شرعية والتنظيمات فعالة الهياكل واضحة ومناسبة".²

(3) التدقيق الداخلي هو عبارة عن: "نشاط التأكد والاستشارات المستقل والموضوعي المصمم لإضافة قيمة مضافة لأغراض تحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق الاعتماد على مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة".³

(4) يمكن تعريف التدقيق الداخلي بأنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع تطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القسوى".⁴

(5) يعرف التدقيق الداخلي على أنه: "الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع مبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى".⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها أشخاص تابعون للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 140.

² رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 32-33.

³ أمين السيد أحمد لطفى، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 67.

⁴ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 91.

⁵ خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 126.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد مراقبة وتسيير مؤسسة، وفحص ما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة أن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

2.1.I. أهمية وأنواع التدقيق الداخلي

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي للمؤسسات الاقتصادية كأداة مساعدة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المفروضة عليها، وسيتم توضيح أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة أو للمدقق الداخلي، كما يتم طرح أنواع التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين.

1.2.1.I. أهمية التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في:

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة¹

- التأكد من صحة البيانات المستخرجة من سجلات المؤسسة والتأكد من وجود الحماية الكافية للأصول؛
- التأكد من مدى الالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية؛
- قياس مدى فعالية وكفاءة أداء الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة؛
- التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات نظام الجودة المستهدف؛
- التأكد من مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات المحافظة على البيئة.

ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمدقق الخارجي²

يحقق اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي من الفوائد للمدقق الخارجي لعل

¹ جيهان عبد المعز، المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، دار الجامعي، ط1، بيروت، ص 385.

² جيهان هيد المعز، مرجع سابق، ص 386.

أبرزها ما يأتي:

- اطمئنان المدقق الخارجي إلى دقة وفاعلية هيكل الرقابة الداخلية من خلال دقة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي.
- تخصيص وقت أداء مهمة التدقيق الخارجي حيث أن الاستعاضة المباشرة بعمل المدقق الداخلي جزئياً محل عمل المدقق الخارجي سينجم عنها وقت أقل بالنسبة للتدقيق الداخلي الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أتعاب عملية التدقيق الداخلي وتحقيق قدر أكبر من الرضا للعميل.
- التقييم الشامل لمخاطر التدقيق ومن ثم اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد طبيعة وتوقيت إجراءات التدقيق.
- تجهيز القوائم والكشوف التي يحتاجها المدقق الخارجي بالصورة المرضية.
- تخطيط عملية التدقيق الخارجي وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق الواجب القيام بها.

2.2.1.I أنواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن فصل نوع عن الآخر أثناء عملية التدقيق ذلك للوصول إلى أهداف التدقيق وهذه الأنواع هي:¹

أولاً: تدقيق الالتزام (Compliance Audit): يقصد بتدقيق الالتزام عملية التحقيق والتأكد من التزام الإدارات بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أداءها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية والوقوف على نواحي القصور والخطأ زمن ثم العمل على علاجها وعدم تكرارها.

ثانياً: التدقيق التشغيلي (Opérationnel Audit): عرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقويم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً

¹ خلف عبد الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن AII، دار الموراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 234-243.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة كما يشمل التدقيق كفاءة استخدام المواد المادية والبشرية بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلف العمليات ويجب أن يتضمن التدقيق أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية.

ثالثا: التدقيق المالي (Financial Audit): نعني به مجموعة من المبادئ والسياسات والمعايير العملية، والمشتقة من المفاهيم والفروض المتسقة، مع طبيعة العمليات اللازمة للقيام بعمليات المراجعة، والتي تحكم مدى دقة وفعالية التدقيق في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ويهدف إلى التحقيق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول.

ويعرف أيضا على أنه التحقق الاقتصادي المنتظم لأدلة وقرائن الإثبات لما تحويه دفاتر وسجلات المؤسسة من بيانات في إطار مبادئ محاسبية متعارف عليها من خلال برنامج محدد مقدما بهدف إبداء الرأي الفني المحايد في صدق وعدالة التقارير.

رابعا: تدقيق نظام المعلومات (Information Systems): ويطلق عليه التدقيق الإلكتروني ويقصد به عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

خامسا: تدقيق الأداء (Performance Audit): تتم عمليات تدقيق مستويات الأداء من خلال القيام بفحص مهني مستقل ومنهجي لفعاليات الإدارة ونظم إدارتها، وذلك لتقييم مدى نجاعتها وفعاليتها في استخدام مواردها وتعمل عمليات تدقيق مستويات الأداء على تحديد مواقع القوة ومواقع الضعف في نشاطات الإدارة وتقديم التوصيات الملائمة لإدخال المعالجات المطلوبة، لذلك تعتبر عملية تدقيق الأداء وسلبه هامة لتحسين الإدارة، يمكن أن تشمل نتائج عملية تدقيق الأداء على معلومات هامة حل الفعاليات أو العمليات التي يتم تدقيقها، بالإضافة إلى توصيات تهدف إلى مساعدة الإدارة والجهات المسؤولة عن متابعة أعمالها في تحسين خدماتها المقدمة.

سادسا: التدقيق البيئي (Environmental Audit): عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق البيئي على أنه عبارة عن فحص موضوعي منظم، دوري وموثق للممارسات البيئية للمؤسسة

للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المؤسسة.

3.1.I. أهداف وقواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

إن الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة وذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات وبتقارير صحيحة عن نشاط المؤسسة بوجه عام حيث تعد صفة الشمول هنا من صفات التدقيق الداخلي فهي تختص بأي نشاط من أنشطة المؤسسة في النواحي التي ترى الإدارة جدواها في سبيل إخلاء مسؤوليتها.

1.3.1.I. أهداف التدقيق الداخلي

تطورت أهداف التدقيق الداخلي بتطوير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في منشآت الأعمال لمساعدة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها المختلفة ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:¹

(1) هدف الحماية: يعتبر ظهور الثورة الصناعية وكبر حجم مؤسسات الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وانتشار المؤسسات ذات الأقسام والفروع داخل الدولة الواحدة ثم ظهور المنشآت متعددة الجنسيات من أهم أسباب ظهور التدقيق الداخلي والاهتمام بنشاطها وكان التركيز في تلك المراحل على هدف الحماية ويتحقق هذا الهدف من خلال قيام المدقق الداخلي بالآتي:

- 1- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.
- 2- التأكد من الملائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطط القوانين الموضوعية.
- 3- المحافظة على أصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- 4- التأكد من الاستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد.
- 5- التأكد من انجاز الأهداف الموضوعية للمعليات التشغيلية.
- 6- التعرف على الأخطاء وأوجه التلاعب.

(2) هدف البناء: صاحب التطور المستمر في النشاط الاقتصادي والاجتماعي على المستوى العالمي

¹ جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 289.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

تطورا مماثلا في الهدف من وظيفة التدقيق الداخلي تتجه نحو تقديم التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية نحو المزيد من الأداء الاقتصادي الفعال ولتحقيق هذا الهدف تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالآتي:¹

قياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة سواء أكانت محاسبية ومالية أم أساليب رقابية متعلقة بالعمليات التشغيلية وذلك للتحقق من مدى كفايتها.

1- متابعة تنفيذ الأداء وتقويمه من حيث الجودة وتحقيق الكفاية الإدارية بصفة عامة.

2- تقديم توصيات والمقترحات التي يرى المراجع فائدتها لإدارة المؤسسة.

3) هدف تحقيق الكفاية للوحدات الاقتصادية وتوفير الرفاهية للمجتمع: أدت الضغوط والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرضت لها مؤسسات الأعمال في العقد الأخير من هذا القرن تطور أهداف التدقيق الداخلي ومن أهم هذه الضغوط والتحديات المنافسة الشديدة إزاء تطبيق اتفاقية الجات وضرورة الالتزام بمواصفات الجودة العالية بالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات للمحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث الناتج عن ممارسة المؤسسات المختلفة لنشاطها.

وإزاء ذلك التطور أصبحت الإدارة في حاجة ماسة إلى معلومات موثوق بها عن كافة نواحي النشاط بالمؤسسة وهذا الهدف تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتحقق من الآتي:

1- مدى التزام العاملين بتطبيق السياسات واللوائح المالية والإدارية المحددة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة كأساس لتنفيذ الأعمال في كافة نواحي النشاط بالمؤسسة.

2- مدى نجاح الإدارة في الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد الاقتصادية المتاحة.

3- مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات نظام الجودة للمستهدف، وذلك بما يحافظ على حصة المؤسسة.

4- مدى نجاح الإدارة في تحقيق متطلبات المحافظة على البيئة بما يضمن للمؤسسة الاستمرار في ممارسة النشاط بالإضافة إلى تحقيق النمو والاستقرار.

¹ جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 290.

2.3.1.I. قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

وضع معهد المدققين الداخليين دليلاً جديداً لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي وقد تضمن الدليل أربعة مبادئ أخلاقية واثني عشر قاعدة سلوكية يمكن تناولها على النحو الآتي:¹

المبدأ الأول: النزاهة (Intégrité): تؤدي نزاهة المدقق الداخلي إلى تدعيم الثقة فيما يقوم به من أعمال بالتالي تعتبر الأساس للاعتماد على الأحكام الصادرة عنه، ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

- 1- القيام بأداء أعمالهم بأمانة واجتهاد ومسؤولية.
 - 2- مراعاة القوانين وتقديم الإفصاح المتوقع وفقاً للمتطلبات القانونية والمهنية.
 - 3- عدم الاشتراك في أية أعمال أو أنشطة غير معروفة بالإضافة إلى عدم القيام بتصرفات تسيء للمهنة التي يعملون فيها.
 - 4- احترام أهداف المؤسسة الأخلاقية والمشروعة والمساهمة في تحقيقها.
- المبدأ الثاني: الموضوعية (Objectivité):** يجب أن يتوافر في المدقق الداخلي أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في تجميع وتقييم وتوصيل المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العملية محل التدقيق حيث يجب على المدققين الداخليين تقييم الظروف ذات العلاقة بطريقة متوازنة وألا تتأثر أحكامهم بناءً على مصالح الآخرين، ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

- 1- عدم المشاركة في أنشطة أو علاقات قد تضعف من قدراتهم على أداء أعمالهم بشكل غير متحيز ويشمل ذلك الأنشطة والعلاقات التي قد تتعارض مع مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها.
- 2- عدم قبول أي شيء من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التي يعملون فيها والتي من الممكن

¹ أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق التأكيد، دار الصفاء، عمان، 2009، ص 53-55.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

أن تضعف مصداقية أحكامهم المهنية.

3- الإفصاح عن الحقائق الجوهرية التي تم التوصل إليها أثناء تأدية أعمالهم والتي من الممكن أن يؤدي عدم الكشف عنها إلى تضليل وتحريف في تقاريرهم عن نتائج الأعمال التي تم تدقيقها من قبل.

المبدأ الثالث: السرية (Confidentialité): يجب أن يحترم المدققين الداخليين قيمة المعلومات التي يحصلون عليها وأن لا يكشفوا عن أية معلومات دون أن يكون لهم سلطة التي تخولهم القيام بذلك ما لم تكن هناك متطلبات قانونية أو مهنية تلزمهم القيام بذلك وتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:¹

- 1- أن يكون المدققين الداخليين أمناء وحذرين في استخدام المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية أعمالهم وواجباتهم وحماية هذه المعلومات.
- 2- عدم استخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحقيق أي مكاسب شخصية أو استخدامها بشكل يتعارض مع القانون ويضر بالأهداف المشروعة والأخلاقية للمؤسسة.

المبدأ الرابع: الكفاءة المهنية (Compétence): يجب أن يستخدم المدققين الداخليين المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لأداء خدمات التدقيق الداخلي ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الآتية:

- 1- تأدية الخدمات والأعمال التي يمكنهم القيام بها من خلال توفر المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لتأديتها.
- 2- تأدية خدمات التدقيق الداخلي وفقا لمعايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي.
- 3- السعي دائما وبشكل مستمر للتطوير والتحسين.

¹ أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 55.

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

1.2.I معايير التدقيق الداخلي

2.2.I أدوات التدقيق الداخلي

3.2.I خدمات التدقيق الداخلي

2.I. المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

توجهت معظم الإدارات حاليا نحو وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة لديها ولكي يؤدي التدقيق الداخلي دوره بصورة سليمة وبفعالية كبية يجب أن يحظى بمجموعة من المعايير التي تمس قسم التدقيق الداخلي في حد ذاته وكذا مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي لأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية وجدية.

1.2.I. معايير التدقيق الداخلي

يتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي وضعا للمدققين الداخليين عام 1978م وتم تعديلها عام 1993م من خمس معايير تم تبويبها في خمس مجموعات تتضمن 25 معيارا فرعيا بينما يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الحديثة والتي وضعت عام 2003م وأصبحت قابلة للتطبيق اعتبارا من عام 2004م من مجموعتين هما:

- معايير الصفات (سلسلة 1000).
- معايير الأداء (سلسلة 2000).

1) معايير الصفات (Attribut Standards): هي مجموعة المعايير التي تتناول خصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن هذه المجموعات أربع معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية، قد لا تسعنا الدراسة إلى التفصيل في معايير الصفات نقصر فقط على التطرق إلى المعايير الرئيسية نذكرها فيما يلي:¹

المعيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية: ينبغي تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية فيما يتصل بأنشطة التدقيق الداخلي بشكل رسمي.

المعيار 1100 الاستقلالية والموضوعية: ينبغي أن يكون التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا، وأن يتسم المدققين الداخليين بالموضوعية في أداء عملهم.

¹ أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

المعيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: ينبغي أن تؤدي المهام بالكفاءة والعناية المهنية اللازمة.¹

المعيار 1300 تأكيد الجودة والحفاظ على التحسين المستمر: على كبير المدققين أن يعمل تأكيد الجودة والمحافظة عليها وتطوير برنامج التحسين بما يغطي كافة أنشطة التدقيق الداخلي، وكذا مراقبة استمرار فعاليتها، وتتضمن هذه البرامج التقييم الدوري للجودة داخليا وخارجيا والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج.

(2) معايير الأداء (Performance Standards): هي مجموعة من المعايير التي تركز على وصف وبيان طبيعة نشاط التدقيق الداخلي، وتوفر أساسا لكيفية قياس جودة أداء هذه الخدمات وتتضمن هذه المجموعة سبعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية، نذكر الأساسية منها فقط فيما يلي:²

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

المعيار 2100 طبيعة العمل: ينبغي أن يشمل التدقيق الداخلي التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعملية التحكم المؤسسي باستخدام مدخل منظم ومنضبط.

المعيار 2200 التخطيط للمهمة: ينبغي على المدققين الداخليين تطوير تسجيل خطة لكل مهمة، وتشمل النطاق، والأهداف والوقت وتوزيع الموارد.³

المعيار 2300 أداء المهمة: ينبغي أن يعمل المدققين الداخليين على تحديد وتحليل وتقييم وتسجيل المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

¹ نفس المرجع، ص 38.

² أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص 42.

³ نفس المرجع، ص 47.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

المعيار 2400 نشر النتائج: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يبلغ النتائج إلى الجهات المعنية حيث يقوم بعد حصوله على موافقة على تقرير النتائج النهائية بتحديد ماهية النتائج التي سينشرها وإلى من سيقوم بإبلاغ هذه النتائج.

المعيار 2500 المتابعة: يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي أن يؤسس نظام لمتابعة سير مراحل النتائج التي يتم توصيلها إلى الإدارة مع المحافظة على هذا النظام.

المعيار 2600 قرار الإدارة العليا قبول المخاطر: عندما يعتقد مدير إدارة التدقيق الداخلي بأن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، يجب عليه مناقشة ذلك مع الإدارة.

2.2.I. أدوات التدقيق الداخلي

يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من الأدوات عند القيام بمهمته، والتي بفضلها يستطيع اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور والمخالفات المرتكبة، وعلى أساسها يمكن أن يحلل، ويقدم تشخيص للمشاكل المراد معالجتها، وذلك بتوجيه توصيات إلى الإدارة العليا بالمؤسسة، وهي تضم أدوات الاستفهام، والوصف، والتنظيم.

1.2.2.I. أدوات الاستفهام

وهي تنقسم إلى عدة أقسام كما يأتي:¹

(1) **المعاينة الإحصائية:** وهي تقنية تسمح عن طريق سحب عينة عشوائية من مجتمع محل الدراسة باستقراء الملاحظات المسجلة حول العينة، بتحديد معين وبالذقة المطلوبة، الغرض منها الحصول على أكبر عدد من المعلومات مقابل عدد أقل من الفحوصات، ويستخدم المدقق الداخلي المعاينة الإحصائية من أجل إبداء رأيه وإصدار التوصيات اللازمة الخاصة بالظاهرة المدروسة وعليه

¹ شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 82.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

المعاينة الإحصائية هي طريقة تقوم على اختيار العينة وسحبها بطريقة عشوائية، من مجتمع محمل الدراسة.

(2) المقابلات: وتعتبر هذه التقنية من ضمن التقنيات غير الرسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفوي دون الرجوع إلى وثائق ومستندات تتعلق بذلك، وهذه التقنية في التدقيق الداخلي لا تعتبر حواراً أو محادثة بل تركز على برنامج خطط وأهداف تحدد مسبقاً من طرف المدقق، وأيضاً لا تعتبر محضراً للاستجواب على العكس بل يجب أن تتسم المقابلة بجو من التفاهم والتعاون والهدف منها هو أخذ رأي أولي ونوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة.¹

(3) الاستبيان الخاص بالرقابة: وهي أداة مستخدمة كثيراً تسمح بدرجة عالية من التشخيص الكلي لجهاز الرقابة الداخلية، ويتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها ب:²
نعم: تمثل نقاط قوة للرقابة الداخلية، لا: تشير إلى غياب الرقابة الداخلية، بدون أي: هذا بالنسبة للأسئلة غير المطابقة.

ونهدف من وراء الاستبيان إلى تحقيق ما يلي:

- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال الأسئلة المتعلقة بتنظيم التدقيق.
- فهم أهمية كل مرحلة ابتدائية.
- تحليل أقل الإخطار المتعلقة بمختلف النشاطات ذلك لحسن إدارتها والحد منها.

(4) التحقق من ملفات الكمبيوتر: تعمل هذه الأداة على استخلاص معلومات متواجدة في وسائل إلكترونية ونظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على أساس معايير معينة ويستوجب الاستغلال الأفضل لها وهذا لفائدة المدقق فهي تزيد من فعاليتها وتتمثل أهدافه في:³

- القيام بالإحصاء السريع للعناصر الإحصائية موضوع الدراسة.

¹ شعباني لطفي، المرجع السابق، ص 85.
² كاروس أحمد، تصميم إدارة المراجعة كأداء لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 154-155.
³ إدريس عبد السلام اشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت 1996، ص 66.

- بناء قوائم للحالات التي تم فحصها بطريقة شاملة أو عشوائية.
- القيام باختيار عينات المجتمع.

2.2.2.I. أدوات الوصف

وتتمثل فيما يلي:

(2) **مخطط السير (خرائط التدقيق):** تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى 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.

(2) **الدراسة الوصفية (السرد):** تتميز بعض مراحل عملية التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى سرد لوصف النظام ونميز هنا نوعين:¹

1- **السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق:** يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق

بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق، وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق إلى جانب مدة صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

2- **السرد الذي يقوم به المدقق:** يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها واستغلال ما قدمه جميع الأطراف.

(3) **المخطط الوظيفي:** هو أداة أساسية يعرف بصفة جيدة على الرقابة الداخلية، ويقوم بإعداده المسؤول الموكل له، وهو الأداة الأولى التي تكون محل اهتمام المدقق الداخلي والتي تمكنه من مواصلة مهمته.

¹ عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة- مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 123.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

4) شبكة تحليل المهام: إن سلم تحليل المهام هو أداة تبرير تحليل المنصب أو الوظيفة، وبالتالي يمكن اعتباره كجهاز تصويري لحدث ما في زمن معين ولذا فإنه من خلال قراءة هذه الوثيقة يتمكن المدقق الداخلي من تشكيل سلم تحليل المهام لكل وظيفة.

5) الملاحظة المادية: تعتبر هذه التقنية طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق والمستندات التي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي إنما يستدعي الأمر خروجه ميدانيا للدراسة والملاحظة الميدانية، ويكون هذا عن طريق زيارته للمصالح على مستوى المؤسسة، وتعد هذه الزيارات والفحوص الميدانية قاعدة أساسية في مرحلة التحقيق والتدقيق وهذا بهدف التأكد من السير الحسن والفعالة للإجراءات وكذا احترام مبادئ الرقابة الداخلية.

6) مسار التدقيق: يقصد بمسار التدقيق طريق التدقيق هو عبارة عن وظيفة للمراقبة حيث يجمع المدقق الداخلي كل عناصر البراهين وهذا من أجل التأكد من البناء التسلسلي لعملية الرقابة التي تسمح بإيجاد المعطيات القاعدية للتدقيق.

3.2.2.I أدوات التنظيم

ويشمل ما يلي:¹

1) الهيكل التنظيمي: حيث يقوم المدقق الداخلي بوضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل معرفة نوع الهيكل المعتمد، إذ يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى.

2) ميثاق التدقيق: وهو وثيقة ضرورية لوظيفة التدقيق الداخلي، هدفها تحديد الأهداف والصلاحيات ومسؤوليات المدقق الداخلي إذ تعتبر هذه الوثيقة إلزامية.

3) دليل التدقيق الداخلي: دليل التدقيق يخص المدققين في حد ذاتهم، وهو يهدف إلى تعزيز نشاطهم من خلال تحديد إطار عمل المدققين.

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص 71-72.

(4) **مخطط التدقيق:** مخطط التدقيق هو برنامج لعدة سنوات يأخذ مختلف المهمات التي سوف يقوم بتنفيذها المدقق الداخلي.

3.2.I. خدمات التدقيق الداخلي

يقوم التدقيق الداخلي بحكم كونه وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتابع للإدارة العليا فيها بتقديم العديد من الخدمات داخل المؤسسة ومن أهمها ما يلي:¹

(1) **الخدمات الوقائية:** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها التدقيق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الإسراف، وحماية السياسات المختلفة في المؤسسات باختلاف أنواعها.

(2) **الخدمات التقييمية:** وتتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد يستخدم المدقق الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المدقق الخارجي بالتعاون معاً لما في ذلك من تيسير لمهمة كل منهما.

(3) **الخدمات الإنشائية:** وهي التي تتمثل مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

(4) **الخدمات العلاجية:** وتتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي تضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 143-144.

المبحث الثالث: منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي

1.3.I سير مهمة التدقيق الداخلي

2.3.I وسائل وتقنيات تنفيذ التدقيق الداخلي

3.3.I صلاحيات ومسؤوليات المدقق الداخلي

3.I. المبحث الثالث: منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي

إن أمر ضرورة ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي لأي مؤسسة يتطلب منها إتباع مراحل عمل واضحة واعتماد منهجية سليمة حرصا على دقة النتائج المتوصل إليها، وتتمثل مراحل إنجاز المهمة في مجموعة من الخطوات والوسائل التي يتبعها المدقق الداخلي في سبيل مراجعته وفحصه وتقييمه للأعمال المختلفة داخل المؤسسة، كل هذا يهدف إلى إيجاد رقابة فعالة على أعمال المؤسسة، ومساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتها بشكل كاف وفعال وتتمثل هذه الخطوات في ثلاثة مراحل أساسية.

1.3.I. سير مهمة التدقيق الداخلي

تتمثل مرحلة تنفيذ التدقيق الداخلي في مجموعة من الخطوات والقواعد الواجب اتباعها لتحقيق هدف المراجعة الداخلية والوصول إلى أدق النتائج وزيادة فعالية التدقيق الداخلي ونميز ثلاثة مراحل للتدقيق الداخلي بدءا بمرحلة التحضير للمهمة ثم مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة النتائج.

1) مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة: إن مهمة التدقيق الداخلي تستوجب تحضيرا جيدا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة التدقيق الداخلي تبدأ غالبا بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة للأمر بالمهمة إلى مصلحة التدقيق الداخلي، وتتمثل خطوة التحضير للمهمة في:¹

1- الأمر بالمهمة: الأمر بالمهمة هو عبارة عن التفويض الذي يعطى من قبل الإدارة العامة للمؤسسة للمراجعين الداخليين، والذي يعلم المسؤولين المعنيين بقيام المدققين الداخليين بمهمة التدقيق.

2- الدراسة والتخطيط: إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية وهامة جدا لإنجاح مهمة التدقيق الداخلي، حيث يجب على المدققين الداخليين وضع خطة للتدقيق، لتحديد أولويات مهمة التدقيق، بما يتلاءم والأهداف المسطرة.

¹ عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص 65-

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

2) مرحلة تنفيذ المهمة: بعد أن ينتهي المدقق الداخلي من دراسة وتخطيط لمهمة التدقيق المكلف بها، تبدأ خطوات التنفيذ الميداني للمهمة والتي من خلالها يقوم المدقق الداخلي بجمع المعلومات وأدلة الإثبات، بما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة وتمثل هذه الخطوات في ثلاثة مراحل وهي:¹

1- الاجتماع الافتتاحي: يتم عقد اجتماع الافتتاح في مقر النشاط الذي يتم تدقيقه، بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤولو النشاط محل التدقيق، ويتم فيه بناء أولى العلاقات بين الطرفين، وكذلك التهيئة الميدانية لعملية التدقيق والفحص التي ستتم في هذا الصدد.

2- برنامج التدقيق: يقوم برنامج التدقيق بتقسيم أعمال التدقيق بين مختلف أعضاء فريق التدقيق وفقا لمؤهلاتهم وخبرتهم وحسب الزمن، تنظيم تنقلات الأعضاء، برمجة الاستجوابات واللقاءات، إذ يسمح للمدقق بمعرفة أدق التفاصيل عن مهمته ويساعد على تتبع عمل المدققين، لضمان السير الحسن للمهمة، وتحديد المراحل التي تم التوصل إليها من طرف المدقق، ويعتبر مرجعا مهما للمهام المستقبلية.

3- العمل الميداني: يتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة بعد إعداد برنامج التدقيق واعتماده من طرف مدير التدقيق، حيث يقوم فريق التدقيق بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات والمقارنات وغيرها من تقنيات التدقيق بغرض جمع أدلة الإثبات الكافية والملائمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق، ويجب على فريق التدقيق القيام بتوثيق كافة أعمال التدقيق، حيث تعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال التدقيق فهي التي تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات التدقيق، الناتجة عن أدلة التدقيق من أعمال التدقيق المنجزة.

3) مرحلة إعداد التقارير ومتابعة التوصيات: هذه الخطوة تعتبر الأخيرة في إنجاز مهمة التدقيق الداخلي وتمثل في أربع خطوات:²

¹ عبد الله أو سرعة، نفس المرجع، ص 68.
² عبد الوهاب نصر علي، المراجعة المقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 521.

1- التقرير الأولي للتدقيق: يتم إعداد التقرير من خلال أوراق التحليل التي تم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج التدقيق، والتي تشمل على كافة الانحرافات والمخالفات التي كشفت للمدققين أثناء تنفيذ المهمة، وهذا التقرير يعتبر أساس لإعداد التقرير النهائي.

2- حق الرد من الأشخاص المدقق أعمالهم: يتم عقد اجتماع بين فريق التدقيق الذي قام بمهمة التدقيق والأشخاص المدقق أعمالهم، وفي هذا الاجتماع يقوم فريق التدقيق بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مدعمة بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، بعده يتدخل الأشخاص المدقق أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات، ومن خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدمونها إن كانت لديهم، قد يؤدي ذلك إلى نزاعات بين الطرفين وتظهر هذه النزاعات في حالتين:¹

الحالة الأولى: يقدم المدقق أدلة إثبات قوية منه وينهي النزاع.

الحالة الثانية: عدم القدرة على تقديم هذه الأدلة ومنه يتنازل التدقيق على نقطة النزاع.

3- التقرير النهائي: بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير التدقيق وصورته النهائية، ويتم إرسال المسؤولين المعنيين والإدارة، لإعلامهم بنتائج التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة الاختلالات التي برزت خلال عملية التدقيق، ويجب أن يكون تقرير موضوعي وواضح وبناء وأن يتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب.

4- متابعة تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التوصيات الواجب القيام بها، بناء على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة.

¹ عيادي محمد لمين، مرجع سابق، ص 118.

2.3.I. وسائل وتقنيات تنفيذ التدقيق الداخلي

لكي يقوم المدقق بإنجاز مهمته التدقيق الداخلي، بما يتضمنه من تخطيط وتنفيذ لأعمال التدقيق، وتبرير النتائج والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق، فإنهم يحتاجون إلى معلومات نوعية وأخرى كمية، يتم جمعها وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تتمثل في:

- 1- **المعاينة والجرد الفعلي:** لكي يتأكد المدقق من صحة الرصيد الدفترى وحقيقة الأرصدة والأصول، والقيام بعملية الجرد والقياس.
- 2- **التدقيق الحسابي:** يهدف إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة والقوائم المالية.
- 3- **التدقيق المستندي:** إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما يعتمد عليه المدقق في التأكد من الحدوث الفعلي لواقعة معينة، ومن صحة المتعلق بها.
- 4- **نظام المصادقات:** إن المصادقات هي عبارة عن بيان أو إقرار مكتوب من الغير، مرسل إلى المدقق بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة تصنف ضمن أقوى أدلة الإثبات كونها معدة من طرف ثالث خارج المؤسسة، وتسلم مباشرة إلى المدقق، وتساعد المصادقة التي يحصل عليها المدقق من التحقق من الوجود الفعلي ومن الملكية ومن التقييم لبعض أصول غير موجودة بحيازة المؤسسة، مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء أوراق القبض، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك والمخزون المملوك للمؤسسة لدى الغير.¹
- 5- **نظام الاستفسارات والتتبع:** يحتاج المدقق أثناء عمله إلى بعض الإيضاحات من داخل المؤسسة عن بعض النظم والعمليات أو الإجراءات التي تحتاج إلى تفسير خاص، وللوصول إلى فهم تلك النقاط، يوجه المدقق بعض الأسئلة والاستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة.
- 6- **نظام المقارنات والربط بين المعلومات:** تشمل هذه الوسيلة إجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترة السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات.

¹ شريقي عمر، التنظيم المهني للمراجعة، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص 37.

الفصل الأول : مدخل الى التدقيق الداخلي

عن طريق تدخلها في تحديد نطاق عملها ورسم سياستها المبدئية، فالإدارة العليا تستطيع الرفع من كفاءة التدقيق الداخلي والزيادة من فعاليتها من خلال عدة مجالات:¹

- وضع السياسات الخاصة بالتدقيق الداخلي.
- متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتضمنها توصيات التدقيق الداخلي.
- منح التأييد لبرنامج التدقيق الداخلي ودعمها بشكل معن.

¹ العمرات أحمد الصالح، المراجعة الداخلية، دار البشير للنشر، عمان، 2000، ص 90.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل من معلومات توضح بعض الأساسيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي، يمكن القول أن التدقيق الداخلي يعد من أهم الوظائف في المؤسسة حيث يهدف إلى تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، من خلال ما يقدمه من معلومات تضي على القرارات المصدقية والثقة، ومن جهة أخرى يساهم في ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة، ولتحقيق ذلك لابد على المدقق أثناء تأديته لمهامه أن يحترم المعايير المتعارف عليها للتدقيق الداخلي والتي تم التطرق إلى البعض منها، ذلك أن احترام تلك المعايير يسهل عليه القيام بمهمة التدقيق على أعلى مستوى، كما أن الخدمات التي يقدمها تصنف ضمن خدمات وقائية من الدرجة الأولى، حيث يجب عليه اتخاذ كافة الإجراءات التي تمنع حدوث المشاكل والأخطاء، أو الغش أو التزوير، ومن الدرجة الثانية يمكن تصنيفه كخدمات تقييمية حيث من خلالها يمكن تقييم الوضعيات المختلفة لأنظمة المؤسسة والمقارنة بينها، وأخيرا خدمات علاجية في حالة اكتشاف أي قصور، حيث يجب أن يتخذ التدابير اللازمة لمواجهتها وتغييرها.

الفصل الثاني

علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء
المالي للمؤسسة الفندقية

II. الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

تمهيد

نتيجة للتطورات الحاصلة عالميا وتزايد الاهتمام بالمعلومات المحاسبية والإفصاح في القوائم المالية فقد جاءت أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة في بيئة تمتاز بالتعقيد والمنافسة، وضبط أداءها وتحقيق أهدافها المختلفة.

ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء المالي على إدارة المؤسسة وحدها بل تتعدى إلى مالكيها لما لهم من مصالح يتطلب المحافظة عليها للحصول على أدق المعلومات عن المؤسسة وسلامة مركزها المالي، ومن خلال العمل الذي يقوم بها المدقق الداخلي وتميزه بالتأهيل العلمي والعملية للقيام بذلك يتمكن من تقييم ومعرفة نقاط ضعف الأنظمة والإجراءات والسياسات والعمليات المختلفة داخل المؤسسة، واقتراح الحلول والتوصيات ومتابعة تنفيذها، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء المالي للمؤسسة وضمان استمرارها وبقائها وتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على طبيعة العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي والأداء المالي للمؤسسة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: المؤسسات الفندقية.
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.
- المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: المؤسسات الفندقية

1.1.II. نشأة وتعريف المؤسسات الفندقية

2.1.II. تصنيفات الفنادق

3.1.II. أهداف وأهمية الفنادق وأبعاد عملها

1.II. المبحث الأول: المؤسسات الفندقية

1.1.II. نشأة وتعريف المؤسسات الفندقية

1.1.1.II. نشأة الفندقة

تعتبر صناعة الفنادق صناعة قديمة ترجع نشأتها إلى العصر الروماني لترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياحة فالفنادق عبارة عن نزل خصصت لاستضافة المسافرين.

ظهرت الفندقة بداية عند الإغريق حيث كانت عبارة عن نزل سكنية بالقرب من المعابد والأماكن المقدسة، أما عند الرومان فقد وجدت في هذه الفقرة الفنادق العلاجية والدينية والتجارية والرياضية حيث وضعت نظم قانونية وذلك منعا لحصول المشاكل والاختراقات التي كانت موجودة في الفنادق.

أما في العصور الوسطى فقد كانت الفندقة امتداداً للفندقة الدينية، وقد مرت بمرحلة كبيرة من التطور، فقد انتقلت من الخان الصغير إلى الفندق الكبير.

أصبحت الفنادق في وقتنا الحالي ضرورة من ضروريات الحياة من خلال الأهمية التي اكتسبتها في العديد من دول العالم، بحيث تمثل ركن وموارد من موارد السياحة.

2.1.1.II. تعريف المؤسسات الفندقية

الفنادق منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، انتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل بمجموعاتها نسبة معينة منه.

وعموماً فقد اختلفت الآراء حول تعريف للفنادق بين آراء المنظمات المتخصصة والكتاب المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية.

وثمة سؤال يجدر بنا أن نطرحه في هذا المجال وهو: ما المقصود بالفنادق؟ هل يوجد ثمة اتفاق في تعريفها وتمييزها؟

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

- تعريف الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات: عرفت الفندق كما يلي: "الفندق- نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم".¹
- أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق كالاتي: "الفندق- مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه".

وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها.

- غير أن ويبستر (Webster) قدم تعريفاً للفندق في معجمه الجديد المعد لطلاب الكليات كما يلي: "الفندق- مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام".
 - أيضاً هو منظمة تسويقية تقوم به إشباع الرغبات والحاجات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح.²
 - أما مارسيل جوتي (Marcel Gutti) الباحث الفرنسي المتخصص في مجال الفنادق فقد عرف الفندقية بأنها: "خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان- النوم والطعام".
 - عرفها الدكتور نايل موسى محمد سرحان: انه عبارة عن بناء يختلف الحجم من فندق لآخر يقدم خدمة المبيت الأساسية أو مجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي مقابل سعر محدد لكل خدمة.
 - كما يعرف بأنه المكان الذي يلجأ إليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد.³
- إن تحليل العرض المدون أعلاه لآراء المنظمات المتخصصة، آراء الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية وغيرهم حول تعريف الفندق يمكننا أن نقدم تعريفاً متكاملًا وبسيطاً للفندق يتمثل فيما يلي:

¹ سليم محمد خنفر و علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار النشر جريز للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 ص 13

² محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 15

³ نائل موسى محمد سرحان، مبادئ ادارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 27

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

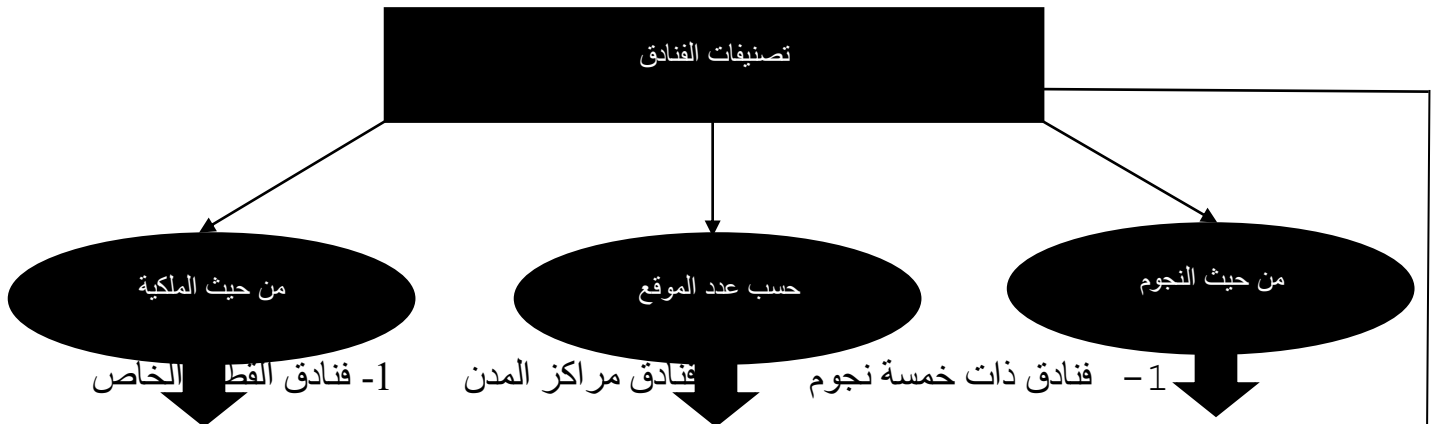
"الفندق- وحدة اقتصادية، اجتماعية وفنية (نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لتنويم الضيوف ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الأمامي، ونشاط التدبير الفندقي، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة ونشاط الأمن التي تؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها: تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد".

تزود المؤسسات الفندقية، بالنظر إلى نوعها ومكان وجودها، بمرافق تقدم خدمات الإطعام والتسلية والتنزه والتنشيط والتداوي والرفاهية والراحة والرياضة والمؤتمرات والمجمع البحري (المارينا) وميناء النزهة وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة.

2.1.II. تصنيفات الفنادق

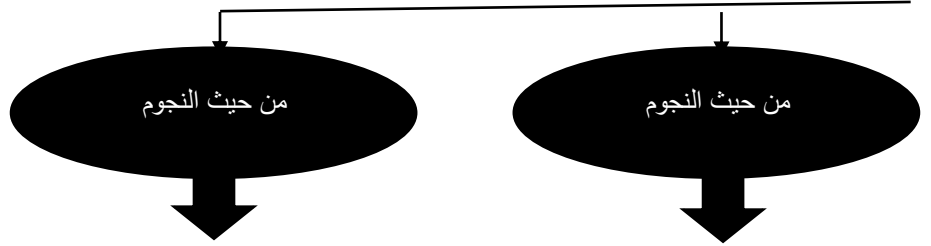
لا يوجد تصنيف واحد للفنادق نظرا لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعة عملها والغرض الذي أنشئت من أجله وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات في:

الشكل (01): تصنيفات الفنادق



الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

2- فنادق ذات أربعة نجوم	2- فنادق الضواحي	2- السلسلة الفندقية
3- فنادق ثلاثة نجوم	3- فنادق المطارات	3- فنادق القطاع المختلط
4- فنادق منتجعات صيفية	4- فنادق المنتجعات	4- الفنادق الحكومية
5- فنادق نجمتين	5- فنادق العبور	
6- فنادق ليس لها أية نجمة		



1- الفنادق التجارية

2- فنادق الإقامة الدائمة

3- الفندق المفروش

4- فندق المؤتمرات

1- فنادق الدرجة الممتازة

2- فنادق الدرجة الأولى

3- فنادق الدرجة الثانية

4- فنادق الدرجة الثالثة

1- تقسيم الفنادق من حيث الملكية: يندرج تحت هذا التقسيم:¹

أ- 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.

ب- السلاسل الفندقية والشركات: هنا شركة واحدة تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق.

ج- فنادق القطاع المختلط: هذه الفنادق تكون أما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.

د- الفنادق الحكومية: وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.

2- تقسم الفنادق من حيث الموقع: ونذكر منها:²

¹ محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر، 2007، ص 49

² عبد السلام ابو قحف، صناعات السياحة في مصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992، ص 25

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

أ- فنادق مراكز المدن: وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 300 غرفة، وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

ب- فنادق الضواحي: وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250 إلى 500 غرفة.

ج- فنادق المطارات: هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع، درجات هذه الفنادق فهي تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.

د- فنادق السواحل: وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.

3- تقسيم الفنادق حسب عدد النجوم:¹

أ- فنادق ذات الخمسة نجوم: وهي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
ب- فنادق ذات أربعة نجوم: هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.

ج- فنادق ذات ثلاث نجوم: وهي أقل من الفندق السابق، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة.

د- فنادق ذات النجمتان: وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث.

هـ- فنادق ذات النجمة الواحدة: وهي فنادق غاية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدمتها وعدد غرفها وأسعارها.

4- التصنيف من حيث نوعية الخدمات: تتمثل في:²

¹ احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 60.

² صبري عبد السميع، التسويق الفندق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، 2006 ص 03.

- أ- 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
- ب- فنادق الإقامة الدائمة: وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل
- ج- 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 .
- د- فنادق المؤتمرات: وهو ذلك الفندق الذي يعتم اعتمادا كليا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية، يشمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.
- 5- التصنيف من حيث الدرجات: تتمثل في:¹
- أ- فنادق الدرجة الممتازة: هي أرقى أنواع الفنادق وتقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة وبأعلى مقاييس الجودة وتطلب مقابل ذلك أعلى الأسعار.
- ب- فنادق الدرجة الأولى: تعتبر أيضا ضمن الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى الفنادق الممتازة.
- ج- فنادق الدرجة الثانية: تعرف بأن مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الدرجة الأولى
- د- فنادق الدرجة الثالثة: تعرف بمستوى متواضع من حيث الخدمات والأسعار تتناسب مع مستوى تلك الخدمات.

3.1.II. أهداف وأهمية الفنادق وأبعاد عملها

1.3.1.II. أهمية الفنادق في تحقيق التنمية السياحية

- أنها منظمة تقوم بإشباع رغبات وحاجات الأفراد والجماعات، من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض تحقيق الربح و اتمام العملية التبادلية بين الفندق والزيل.

¹ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

- كذلك أن صناعة الفنادق أصبحت من الصناعات الهامة والبارزة في الكثير من الدول لما لها من دور في تنمية السياحة التي هي جزء منها، وهذا ما يوضح مدى الترابط والتكامل بين هذين الصناعتين لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الرضا للنزلاء، فولاء الضيف = ولاء مقدم الخدمة وكفاءته الخدمية.
- إضافة الى انها تلعب دورا هاما في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات اداريين، فنيين وطالب... الخ، في المجالات المختلفة للفندقة وغيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة بغرض زيادة كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.
- توفير فرص العمل سواء المباشرة المتمثلة في العمل داخل الفندق أو الغير المباشرة المتمثلة في العمالة التي ساهمت في انشائه.
- كذلك تتجلى أهميتها من خلال ما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني والحصول على العملات الأجنبية، وأنها أفضل طريق للقضاء على البطالة في البلد.¹

II.2.3.1. أهداف الفنادق

- تفعيل الإمكانيات السياحية المتواجدة بالبلد أو المنطقة المعنية.
- تكامل وترابط بين مختلف المنشآت والخدمات السياحية.
- رسم صورة راقية للمدينة السياحية.
- المساهمة في رفع الدخل الاقتصادي المحلي والوطني.
- تفعيل الخدمات السياحية الأخرى.
- تنمية الاقتصاد القومي لجلب العملات التي تفعيل مختلف يصر فيها السياح أثناء زيارته.
- تلبية حاجات ومتطلبات السياح في شتى المجالات.²

II.3.3.1. أبعاد عمل الفنادق

¹ الغالية عمومن، الحوكمة الفندقية في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقبة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، 2015، ص 28.

² زيد منير سلمان، ص 108-109.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

تمكن أبعاد عمل المؤسسات الفندقية في استخدام أسلوب التقدير والاحترام للمستفيدين لدفع هؤلاء الى الاقدام على طلب خدماتهم لاحقاً، والمؤسسات الخدمية الفندقية عليها أن تتيح الفرص لنزلائها من ذوي الإقامة المتكررة الاستفادة من خدماتها المختلفة في كل الأوقات، وتتجلى أبعاد العمل الفندقية في:¹

- 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 تشعره 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 مستقبلاً من طرف عمال الفندق.
 - د- **التوقعات:** وهي ما يأمل فيه العميل من قدرة الفندق على اشباع رغباته عند اقامته بهذا الفندق.
- 3- مجموعات التقنيات التي تستخدم لإشباع رغبات العميل:** 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.

¹ امال حموز روقي، علي زيان بروجية، ص 13.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

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 الإلكترونية للفنادق على غرار موقع بوكينغ (Booking.com) ورفع كفاءة الاتصالات الفندقية ودعم نظام المعلومات.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

1.2.II مفهوم الأداء المالي

2.2.II أهمية وأهداف الأداء المالي

3.2.II معايير الأداء المالي

2.II. المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

1.2.II. مفهوم الأداء المالي

1.1.2.II. تعريف الأداء المالي

لقد تعددت تعريف الأداء المالي بتعدد الباحثين والمهتمين به.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعبر على أداء الشركات حيث أنه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافها، ومما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أداء لتدارك التغيرات والمشاكل التي قد تظهر.¹

كما عرف أيضا على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية".²

ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن الأداء المالي "هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف باستخدام الموارد التي تكون تحت سيطرتها".³

2.1.2.II. العوامل المؤثرة على الأداء المالي

¹ محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 48.

² Arnaud Thuvron, Evaluation D'entreprise, 2^{ème} édition, édition economica, France, 2007, p 23.

³ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة خلال القيام بنشاطها، ومن أهمها ما يلي:¹

أ- **العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف وتتمثل في:

■ الرقابة على التكاليف؛

■ الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة؛

■ الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

ب- **العوامل الخارجية:** تواجه المؤسسة مجموعة من التغييرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغييرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل ما يلي:

■ التغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛

■ القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق؛

■ السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

II.2.2. أهمية وأهداف الأداء المالي

للأداء المالي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، من خلال تقييم أداءها ومعرفة مدى تحقق أهدافها بالنسبة لجميع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة.

(1) **أهمية الأداء المالي:** وتتمثل في:²

■ أيا كانت المؤسسة خاصة أم عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، من أجل توجيه طاقاتها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقييمه يعد أداء رئيسية لازمة

¹ عصام عباسي، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 62-63.

² السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

للمراقبة في المؤسسة فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الاستراتيجيات وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

- يمثل الأداء المالي الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة، وبالتالي فإن الأداء المالي الجيد يصبح شرطاً أساسياً لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط أساسي وإجباري للمساهم بصفة عامة، حيث تسمح مؤشراتته بالحكم على درجة الأمان للمؤسسة ولذلك فهي تركز على الخطة التمويلية والاستثمارية.
- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراء ديناميكية إذا أن النجاح في انجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الأداء المالي هي تقييم كل من: ربحية المؤسسة، سيولة المؤسسة، تطور نشاط المؤسسة، مديونية المؤسسة، تطور توزيعات المؤسسة، تطور حجم المؤسسة.

(2) أهداف الأداء المالي: وتتمثل أهداف الأداء المالي فيما يلي:

- أ- بالنسبة للمؤسسة:¹
 - ضمان المستوى الأمثل من السيولة وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي مخاطر التوقف على الدفع؛
 - تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال.
- ب- بالنسبة للمستثمرين:²
 - يمكن المستثمرين من متابعة نشاط المؤسسة وطبيعته ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومعرفة أداءها من خلال الربحية والسيولة، ونشاط والمديونية، وتوزيعات الأسهم؛

¹ محمد صالح فروم، النمو والأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 88.
² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 47.

- يساعد المستثمر على إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية، وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

3.2.II. معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في تغيير النسب المالية للمنشأة لأن الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية وهي:¹

- 1- **المعايير التاريخية للمنشأة:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.
- 2- **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل ثابت لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسب ذات العلاقة في منشأة معينة مثل التداول (2) مرة والنسب السريعة (1) مرة.
- 3- **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط للأداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، خاصة وأن المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.
- 4- **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ حميد العلي أسعد، الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2012، ص 78.

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

1.3.II. دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

2.3.II. دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية

3.3.II. دور التدقيق الداخلي في الحد من الفساد واتخاذ القرار

3.II. المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

نظرا للتطور الذي شهدته وظيفة التدقيق الداخلي منذ نشأته وتطور دوره مع التطور التاريخي له من وظيفة رقابية والتي تتمثل في كشف الغش والأخطاء من الناحية المالية والمحاسبية إلى الوظيفة التشغيلية وتقديم الاستشارات الإدارية مما جعله يقدم مساعدة ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسة، حيث أصبح التدقيق الداخلي قسما مستقلا داخل المؤسسة وتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية والخبرة اللازمة للممارسة المهنة، كما عرفت مهنة التدقيق الداخلي انتشارا واسعا في مختلف المؤسسات وذلك لتعدد نشاطاتها وكبر حجمها وحاجة المساهمين من أجل حصول على معلومات دقيقة وذات مصداقية لذلك فإن للتدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة واستمرار نشاطها وتحسين أداءها المالي.

1.3.II. دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

1) نظام الرقابة الداخلية:

إن للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية، حيث يعتبر من أهم عناصر الرقابة الداخلية، وينحصر دوره في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، كما يعمل على جعلها نظاما فعالا، ويعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من أهم الخطوات التي يقوم بها قسم التدقيق الداخلي، حيث يقوم فريق التدقيق الداخلي بتقييمها ومعرفة مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية، أي يتم التأكد من الوجود الفعلي للنظام وجودته وفعاليتها داخل المنشأة، وتحديد نقاط قوته وضعفه، وفي النهاية يتم تقديم التوصيات ومتابعة تنفيذها، وذلك كما أشار المعيار الدولي رقم 2120 أنه يجب على المدقق الداخلي أن يساعد في وضع آليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاءة تلك الآليات.

إن عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي يسمح باكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف ثم تأكد من تطبيقها فعلا للنقاط القوة، ومن خلال التوصيات والاقتراحات المقدمة يتم معالجة نقاط الضعف، ما يؤدي هذا إلى تحسن وتطور المؤسسة وزيادة فعاليتها وقدرتها على التحكم

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

والسيطرة مما يجعلها قادرة على التنافس في القطاع الناشطة فيه وتحقيق أهدافها، وذلك لأن تحقيق أهداف المنشأة مرتبط بنظام الرقابة الداخلية، أي يتم تصميم نظام الرقابة الداخلية بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة.

والرقابة الداخلية عبارة عن خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات بهدف حماية الأصول وضمان دقة وصحة البيانات وزيادة الإنتاجية والسير الجيد وفق السياسات الموضوعية، ومن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي فإن التدقيق الداخلي يساهم بإضافة قيمة للمؤسسة وذلك لتحقيق الرقابة الداخلية للأهداف التي وجدت من أجلها، وكذلك من خلال التوصيات المقدمة من طرف المدقق الداخلي ومتابعة تنفيذها.

كما تعد لجنة التدقيق* أحد محاور الارتكاز الهامة لآليات رفع درجة كفاءة مهنة التدقيق الداخلي ووجود هذه اللجنة يدعم استقلال المدقق الداخلي وكذلك وجودها يشمل ضمانات لالتزام إدارة المؤسسة بتنفيذ توصيات المدقق الداخلي.¹

(2) إدارة المخاطر

لقد تعددت المخاطر المتعلقة بالمؤسسة من مالية ومادية وتشغيلية، ولكن مع التطورات الحاصلة فإن إدارة المخاطر تعمل على التنبؤ بهذه المخاطر ومحاولة منعها أو التقليل منها والحد من آثارها السلبية، أي أن إدارة المخاطر مصممة لتحديد الحوادث المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الشركة.

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً مركزياً لأي إدارة استراتيجية بالمنظمة فهي عملية تقوم عن طريقها المنظمة بتحديد درجة المخاطر المرتبطة بأنشطتها والهدف الذي يحقق الفوائد المتعلقة لكل نشاط باستخدام محفظة الأعمال والأنشطة.²

* لجنة التدقيق: عبارة عن مجموعة من الأعضاء من مجلس الإدارة، ويكون أعضاؤها مستقلين من غير تنفيذيين، وتمتلك السلطة للقيام بمهامها، منها مراجعة القوائم المالية قبل رفعها إلى الإدارة، مراجعة خطة التدقيق ونتائجه، وكذا مراجعة تقييم نظام الرقابة الداخلية.

¹ يوسف سعيد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 2.

تعريف إدارة المخاطر

فقد عرفتها لجنة COSO على أنها: "عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارات وكل الأفراد، لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة من طرف المنظمة، ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة المخاطر، ليكون ضمن المخاطر المقبولة، لتوفير تأكيد معقول لإنجاز الأهداف"¹.

كما عرفها معهد المدققين ال داخليين على أنها: "هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم وتقرير الاستجابات، والفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق الأهداف"².

عمليات إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر تساعد في حماية المستفيدين وإضافة القيمة للمنظمة، وذلك عن طريق دعم ومساندة أهداف المنظمة عن طريق:³

- إمداد المنظمة برؤية مستقبلية للعمل وتحقيق حالة من التحكم والثبات؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات بشكل أكثر شمولية، وفهم منظم لطبيعة الأنشطة، ووضع خطة للتعامل مع الفرص والتهديدات؛
- تساهم في تحقيق الاستخدام الكفاء وتحديد وتوظيف رأس المال والموارد المتاحة بالمنظمة؛
- تقليل التقلبات في المناطق غير الرئيسية بالأعمال؛
- حماية الأصول وتعزيز الصور الذهنية للمنظمة؛
- تطوير الكفاءة التشغيلية.

(3) أنواع المخاطر داخل المنشأة

¹ محمد درويش عبد الناصر، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلس المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر، ص 51.

² المرجع نفسه، ص 52.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 5.

هناك مجموعة من المخاطر تتعرض لها المؤسسة، ومن الواجب عليها تحديدها، ويمكن

تصنيفها كما يلي:¹

1- مخاطر استراتيجية (Stratégie risk): وتتضمن المستهلكين، والسمعة، والبيئة، والثقة المستثمرين.

2- مخاطر تشغيلية (Operational risk): هي عبارة عن التهديدات التي تضر بالأعمال مثل المخاطر المالية، مخاطر تشغيل، مخاطر أنظمة المعاملات، مخاطر حماية الأموال، مخاطر محاسبية، مخاطر تكنولوجية، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر البائعين.

3- مخاطر الدائنين (Credit risk): تتمثل في مخاطر عدم السداد من المستهلكين، البائعين، أو أيه أطراف أخرى.

4- مخاطر قانونية (Legal risk): تتمثل في مخاطر التهديدات من التقاضي، عدم الالتزام التعاقدية، أو الالتزام باللوائح، والانتهاكات أو غير التوافق مع القوانين، والقواعد أو المعايير الأخلاقية.

5- السوق (Market risk): تتمثل في التهديدات الناتجة عن التغيرات في الأسعار، معدلات الفائدة وأسعار الصرف... وغيرها.

(4) تقييم المخاطر

ويقصد به ترتيب المخاطر من حيث درجة تأثير الخطر واحتمال حدوثه إلى مخاطر مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، على أن يتم ذلك من خلال مقارنة المخاطر المحتملة بمعايير مخاطر الشركة المقبولة، لترتيب الأولويات على نحو يسهل معالجة كل خطر بطريقة ملائمة.²

(5) دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يعرف التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر على أنه نشاط تقويمي واستشاري ويوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمنشأة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال

¹Aperçu sur l'audit, voir le site : « www.cibeg.com », consulter le 20/02/2016.

² عبد الناصر محمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي، على أن مخاطر المنشأة تدار بفعالية من ناحية، وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى، ويلعب التدقيق الداخلي دوراً جوهرياً في إدارة المخاطر من خلال توفير أسلوب ضبط ومنهج للتقييم المستمر والمساهمة الفعالة في تحسين إدارة المخاطر بالمنشأة، ويتمثل في أداء مجموعة من المهام والأنشطة تشمل كل من الفحص، التقييم، التقرير والتوصية، بتحسين كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة المخاطر بالمنشأة، وهذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للتدقيق الداخلي رقم (2120) الصادر عن معهد المدققين الداخليين سنة 2010، "تعزيز إدارة المخاطر للمنشأة لتحقيق ميزة تنافسية".

ويرى الباحثون أن الدور الجديد للتدقيق الداخلي في علاقته بإدارة المخاطر في كافة مراحلها وعملياتها يمثل مدخلاً معاصراً يمكن تسميته "التدقيق الداخلي على أساس المخاطر" والذي يعد تطوراً للدور التقليدي للتدقيق الداخلي وليس بديلاً عنه.

ومع التطور الذي عرفه التدقيق الداخلي فلم يعد مقتصرًا فقط على الجانب المالي والمحاسبي والتشغيلي بل تعدى إلى تقييم تحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة وغيرها.

ويختلف دور التدقيق الداخلي من منظمة لأخرى، وقد يتضمن ذلك تحديداً لدور التدقيق الداخلي في بعض أو كل ما يلي:

- تركيز عمل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالغة الأهمية والتي تحددها الإدارة، وتدقيق عمليات الإدارة عن المخاطر؛
- تسهيل عمليات تعريف المخاطرة وتقييم وتعليم العاملين عن كيفية إدارة المخاطر؛
- التنسيق بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من خلال إمدادهم بالتقارير المستمرة؛
- وتحديد دور التدقيق المناسب وفق كل منظمة يجب أن تؤكد وحدة التدقيق أن الاحتياجات المهنية المطلوبة والتي تكفل الاستقلالية لعمل التدقيق لم يتم الإخلال بها.¹

ويعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وتصميم هيكل مناسب لإدارة المخاطر والتعامل معه بفعالية، وهذا من خلال لجنة التدقيق الداخلي والتي تكون قادرة عن

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

خلق الفعالية اتجاه إدارة المخاطر داخل المنظمة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند تقييم إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلي وتتمثل في:¹

- طبيعة ومدى مخاطر الهبوط المقبولة وفق نطاق أعمال الشركة؛
- احتمالية أن تصبح تلك المخاطر واقعية؛
- كيف ومتى تصبح المخاطر غير المقبولة من واجب الإدارة التعامل معها؛
- مدى قدرة الشركة على تقليل احتمالية التأثيرات السلبية على أعمالها؛
- مقدار التكلفة والعائد للمخاطرة المحتملة والأنشطة الرقابية التي تم اتخاذها؛
- تحديد المخاطرة المترتبة على قرارات مجلس الإدارة.

للتدقيق الداخلي دور بالغ الأهمية في إدارة مخاطر وإضافة قيمة للمنشأة من خلال العمل على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تقييم إدارة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة من أجل تحسينها وإدارة مخاطر منشأة والحد منها، ما يؤدي إلى خلق الفعالية في كل وحدات الإنتاج ومختلف الأقسام الأخرى، وهذا ما يخلق تأثيرا إيجابيا على أداء المنشأة وتحسين أداءها المالي وقدراتها على الاستمرار من خلال:²

- مساعدة الإدارة في رسم السياسات العامة لإدارة المخاطر بتقديم خدمات استشارية واقتراحات محددة؛
- التحقق بمدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر؛
- تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعية في سبيل التحكم بالمخاطر التي يتم التعرف عليها للتأكد من صحة قياس هذه المخاطر؛
- تقييم التقارير المعدة من قبل مدير المخاطر حول الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ والبدء بمعالجتها وإجراءات التصحيح المتخذة؛

¹ المرجع نفسه، ص 28.

² عبد الرحمان العايب، نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية، ملتقى حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية والمعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 34.

- رفع التقارير إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وتقييم كافة الأنشطة والعاملين فيها ونقاط الضعف وأيه انحرافات عن الأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعية على أن تعد هذه التقارير مرة في السنة على الأقل وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.

II.2.3. دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية

لقد تعددت أنشطة المنشأة وتعددها، والتي أنشأت من أجل تحقيق أهداف معينة، وهذا ما جعلها تلجأ إلى إعادة مراجعة وقياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء، حيث يشكل التدقيق الداخلي عنصراً هاماً في قياس كفاءة وفاعلية المنشأة والكشف على معوقات العملية التشغيلية واقتراح الحلول التصحيحية والصمود أمام منافسة الشركات الأخرى، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهدافها وذلك لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنشأة المختلفة، كما نصت معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وفعاليتها وكفاءتها، كما يرى الباحثون أن قياس الكفاءة والفاعلية يجب إسنادها إلى المدقق الداخلي وذلك لتواجده داخل المنشأة وإطلاعها على أنشطة المنشأة وإدارتها وتدقيق مختلف عملياتها.

وعرف التدقيق الفاعلية بأنه "التأكد من تحقيق عمل ما أو هدف ما بحسب الخطة الموضوعية مسبقاً وهذا ما يستدعي أن تكون الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها محددة مسبقاً وفي جميع الأقسام وعلى جميع أوجه النشاط"، كما عرفت تدقيق الكفاءة بأنها "التدقيق الذي يركز على التأكد من تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات أو الموارد بالجودة المطلوبة"¹.

و عليه فإن فحص وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء يشمل ما يلي:

- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها؛
- مراجعة النظم الموضوعية للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي تكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير؛
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وحدة تلك الأصول؛

¹ علي حجاج بكري، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005، ص 123.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

■ مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعية والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة.

وقد أشار المجمع العربي للمحاسبة أنه لتحقيق الأهداف السابقة لا بد على المدقق الداخلي أن يقوم بمراجعة شاملة لكفاءة أفراد الفريق، وجودة الإنتاج، إنتاجية القسم، التكاليف، حجم الإنتاج والعمل وجودة التقارير المالية.¹

كما أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام المعايير الوصفية والكمية في فحص وتقييم الأداء الإداري، ويقصد بالوصفية ما يجب أن يكون عليه نوعية الأداء الإداري أم الكمية فهي المعايير التي يمكن إخضاعها للقياس العيني مثل معايير التكلفة والنسب المالية والموازنات التخطيطية.

إن قياس كفاءة وفعالية التدقيق داخل المنشأة من طرف المدقق الداخلي من شأنه أن يساهم في تحسين كفاءة وفعالية المنشأة وأدائها المالي مع تمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية في العمل وعدم التعرض لأي تدخلات من طرف الإدارة فهذا يعزز من عمله ويساهم في تحسين كفاءة وفعالية المنشأة ككل.

3.3.II. دور التدقيق الداخلي في الحد من الفساد واتخاذ القرار

1.3.3.II. دور التدقيق الداخلي في الحد من الفساد المالي

يشكل التدقيق الداخلي محورا هاما في الحد من الفساد المالي وإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين أدائها. يعتبر الفساد المالي أكبر المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات وهو "عبارة عن خرق للقوانين والسياسات والإجراءات الموضوعية من طرف المؤسسة، ويكون ذلك من طرف موظف أو فرد من داخل المؤسسة أو مجموعة من الأفراد أو الموظفين، وذلك باستعمال المنصب الذي يشغله".

¹ محمد الصالح فروم، الياس بوجعادة-أمال كحيلية، دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 26-27.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

ويشكل التدقيق الداخلي أهمية كبيرة في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات وذلك لمنع خرق الإجراءات والسياسات وضمان السلوك المنظم والكفؤ، كما أن تقسيم العمل داخل المنظمة يلعب دوراً مهماً في الحد من الفساد المالي وذلك بتدخل عدة أطراف للقيام بالوظائف داخل المؤسسة، وعلى المدقق الداخلي التأكد من أن الوظائف تمت وفق الإجراءات الموضوعية ووفق الخطوة المطلوبة.

ولكون التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة داخل المؤسسة فإن من مسؤولية المدقق الداخلي منع واكتشاف الغش والتزوير في القوائم المالية ومختلف عمليات الاحتيال التي يتم ممارستها داخل المؤسسة، كما يبرز دور التدقيق الداخلي في التأكد من أنظمة الرقابة المناسبة التي وضعت في الموضوع الصحيح لها.

وقد أشارت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية أن من بين الأمور التي تؤدي إلى الحد من الفساد المالي أن يتم رفع تقارير التدقيق الداخلي عن اكتشاف الغش والاحتيال إلى مجلس الإدارة أولاً لأنه يتكون من المساهمين في رأس مال الشركة بدلاً من رفعه إلى الإدارة العليا.

ويمكننا القول إن التدقيق الداخلي يساعد مجلس الإدارة على أن العمليات تمت من طرف الموظفين وفق القوانين والإجراءات بكل كفاءة وتقديم التقارير في حالة وجود أي تعارض مع الإجراءات والسياسات الموضوعية التي تؤدي إلى الغش والاحتيال وتقديم التوصيات لمنع الفساد المالي وانتشاره داخل المؤسسة وهذا ما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة ويساهم في تحسين أداءها المالي واستمرار نشاطها.

II.2.3.3. دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار

إن للتدقيق الداخلي دوراً هاماً في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك نتيجة للتطور في دور التدقيق الداخلي منذ ظهور من اكتشاف الغش والأخطاء إلى مساعدة الإدارة في تنفيذ المهام وتقديم التوصيات والإرشادات ومتابعة تنفيذها، وبالتالي أصبح للتدقيق الداخلي دور في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك لأن اتخاذ أي قرار يمكن أن يؤثر على المؤسسة وعن تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها.

الفصل الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية

وقد عرف القرار على أنه: "هو عملية اتخاذ بديل واحد من بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"¹.

كما يمكننا تعريفه على أنه "اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة من أجل حل مشاكلها، أو هو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من أجل تحقيق ما تسعى المؤسسة بلوغه أو تحقيقه".

ويتجلى دور التدقيق في مساعدة الإدارة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط واستخدام الموارد وممارسة النشاطات، وذلك باستغلال مواردها والحصول على التمويل المالي، ومن خلال قيام قسم التدقيق الداخلي بالمهمة الموكلة بها فإنه يعمل على مراجعة كافة النشاطات والعمليات المتعلقة بالمؤسسة والعمل على ضبط الأداء وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعية، وذلك من خلال تقديم واقتراح تحسينات وتوجيهات في حالة وجود نقص أو انحراف في تنفيذ الأعمال من خلال التقارير المعدة والتي تساهم في إضافة قيمة للمؤسسة.

وتعتبر التقارير المقدمة من طرف المدقق الداخلي بالغة الأهمية بالنسبة للإدارة والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ومن خلال احتوائها على معلومات ذات جودة ومصداقية فإن ذلك يؤثر على اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل وجلب المستثمرين، كما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحسين أداءها المالي والمحافظة على حصتها السوقية ومركزها التنافسي وتعظيم ثروة المؤسسة.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 138.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه يمكننا القول أن غاية كل منشأة هو تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وتحسين أداءها المالي، حيث يعتبر هذا الأخير الهدف الرئيسي التي تسعى إليه كل المؤسسات، ومن أجل تحسين أداءها المالي فعليها التحكم والاستغلال الأمثل في الموارد المتاحة وضبط طرق وأساليب الرقابة، حيث يشكل التدقيق الداخلي أداة فعالة في تحسين الأداء المالي من خلال التوصيات حول أنظمة الرقابة الداخلية ومساعدة الإدارة في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها والعمل على الحد والتقليل منها، كما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في إدارة النشاطات ودعم الحكومة والمحافظة على مختلف مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة كما يساهم في مكافحة الفساد المالي والقضاء عليه ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التي تكون في صالح المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم

–

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

تمهيد

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه عملية منظمة ومنهجية لفحص وتقييم كفاءة الاجراءات الرقابية بشكل موضوعي وبصفة مستمرة داخل المؤسسة ولكي تحقق هاته الأخيرة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، فمن الضروري وجود خلية تدقيق تابعة لأعلى سلطة في المؤسسة لتتمكن من القيام بدورها على أحسن وجه.

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

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.
- المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.
- المبحث الثالث: منهجية تنفيذ التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: مؤسسة مونتانا فندق آزاد

III.1.1. نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق آزاد

III.1.2. مدخل لمؤسسة مونتانا فندق آزاد

III.1.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد

1.III. المبحث الأول: مؤسسة مونتانا فندق أزاد

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة مونتانا "فندق أزاد" بشكل خاص والتي تعتب ضمن سلسلة عامة.

1.1.III. نبذة تاريخية عن مؤسسة مونتانا فندق أزاد

من أجل تقديم أعمال خدماتية سياحية تعد سلسلة فنادق (AZ Hôtels) من أهم استثمارات الدولة في هذا المجال نظرا لكونها تضم مجموعة فنادق فاخرة من تصميم جزائري 100% وهي عالية الجودة وتقدم خدمات في المستوى المطلوب، ميزتها أنها توفر الخدمات الضرورية للزبون طيلة السنة، مجموع الفنادق التي تنطوي تحت هذا السلسلة هو سبع (7) فنادق، أربعة منها تتواجد على مستوى الجزائر العاصمة، وتدعمت ولاية مستغانم غرب البلاد بفندقين (2) من سلسلة فنادق (AZ Hôtels) وذلك سنة 2018.

كما تم افتتاح فرع جديد عبارة عن فندق ومركز تجاري ضخم يعد الأكبر في الجزائر تحت مسمى (AZ Hôtels Grand Oran) ليصبح العدد سبعة (7)، وسيتم فتح مركز تجاري جديد بولاية مستغانم في المستقبل القريب.

2.1.III. مدخل لمؤسسة مونتانا فندق أزاد

تم افتتاح مؤسسة مونتانا التي هي فرع تابع للسلسلة الفندقية "أزاد" ذات الطابع السياحي في شهر جولية من سنة 2018 في ولاية مستغانم حي خروبة داخل حظيرة التسلية والاستجمام "مونتانا لاند"، وهو عبارة عن مركب سياحي ضخم يعتبر الأكبر في السلسلة "أزاد" مصنف ضمن 05 نجوم بسعة استيعاب تفوق 220 غرفة بمختلف أنواعها، 10 أجنحة سويت فاخرة، 13 شقة، كما يحتوي على جناح رياضي على أعلى مستوى لاحتوائه على ملاعب رياضية وقاعة كمال الأجسام التي مكنته من استضافة المعسكرات التحضيرية لمختلف أندية المحترف الأول على غرار اتحاد العاصمة وشبيبة القبائل والمنتخب الوطني، كما يحتوي على أكبر حظيرة مائية بالغرب تتضمن 12 مسبح لكل الفئات مجهزة بمختلف الألعاب.

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

كما تعتبر مؤسسة مونتانا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات طابع سياحي خدماتي اقتصادي، برأس مال قدره 500 000 دج ارتفع إلى 120.000.000 دج، توظف أكثر من 450 عامل في الموسم الصيفي وأكثر من 200 عامل خلال باقي المواسم.

تتمثل مهامها الرئيسية في تقديم الخدمات السياحية ذات الجودة العالية بما فيها الإيواء، الإطعام، المطاعم المتخصصة، القاعات العامة، قاعات الأفراح، النوادي الرياضية، المسابح المفتوحة والمغلقة، الحمامات الساخنة، السهرات الفنية والعائلية وغيرها من الخدمات الترفيهية.

الجدول (01): معلومات عن Montana Az hôtels

اسم الفندق	Hôtel AZ Montana
المقر الاجتماعي	حظيرة التسلية والاستجمام "مونتالاند"، خروبة، مستغانم
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة
رأس المال	120.000.000 دج
طبيعة الفندق	مركب سياحي
مساحة الفندق	73391 م ²
عدد العمال	من 200 إلى 500 عامل (حسب طبيعة الموسم)
عدد النجوم	05
عدد الغرف	250
الإيواء	غرف فردية، غرف زوجية، أجنحة سوية فاخرة، شقق
جدول الأعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	واجهة بحرية، واجهة حديقة مائية وحظيرة التسلية، قاعة رياضة، قاعة اجتماعات، قاعتين للحفلات، مطعم بانورامي، مسبح مغلق، منجع صحي، حظيرة مائية، جناح رياضي، 2 مرآب أرضي
عدد الطوابق	08
الشكل الداخلي	عصري بمعايير عالمية

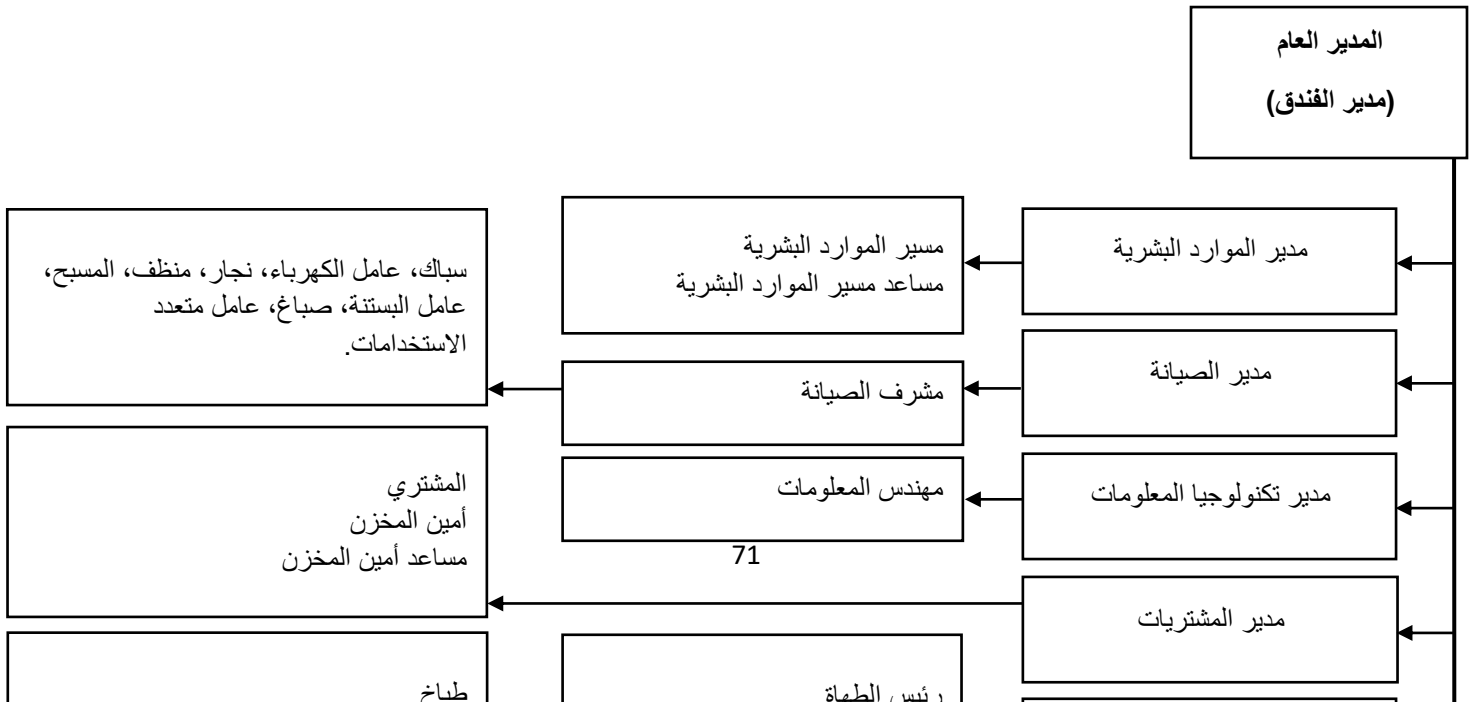
المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة – قسم المحاسبة والمالية

3.1.III. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد

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 (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



أمين الصندوق
موظف الاستقبال
معلم السباحة
مشغل الألعاب
مشرف رياضي
مدرب رياضي

عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا:

- **المدير العام (مدير الفندق):** تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الفندق بحيث يحدد سياسات المؤسسة والاهداف التي يجب تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
- **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... إلخ
- **مدير الصيانة:** تتمثل مهامه في تنظيم وتنسيق أوامر أعمال الصيانة لجميع الموظفين في قسمه.

مشرف الصيانة: يقوم بالتحقق من ترتيب ونوعية العمل المنجز وهو الذي يشرف على باقي عمال الصيانة (سباك، عامل الكهرباء، نجار، منظم المسبح، عامل البستنة، صباغ، عامل متعدد الاستخدامات... إلخ).

■ **مدير تكنولوجيا المعلومات:** وهو الذي يتأخر إدارة فرق بين 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.

■ **مدير المشتريات:** تكمن مهامه في استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة، اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شركات 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 إشراف أمين المخزن حيث يقوم بمساعدته في مهامه.

■ **مدير الأغذية والمشروبات:** وهو المسؤول عن الإشراف على إعداد كل ما يتعلق بالمأكولات والمشروبات في المطاعم والحفلات وغيرها وفقا للصفات والمعايير التي وضعها الفندق مسبقا.

○ **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.

■ **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.
- 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.
- مدير المالية والمحاسبية: 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 الأمور 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 وارسالها إلى المصلحة المعنية المتمثلة في مدير المالية والمحاسبة ومدير الفندق.
- مراقب التكاليف: وهو الذي يسهر على استعراض التكاليف القياسية والفعالية للمؤسسة وإعداد توقعات التكاليف الشهرية والفصلية والسنوية كما يقوم بتحليل وتقرير هوامش الربح للمؤسسة.
- مدير التنظيف: وهو مسؤول بشكل أساسي عن تنظيف المنشأة بأكملها كلا 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.
- 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.

- **مدير الحظيرة المائية والجناح الرياضي:** تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الحظيرة المائية والجناح الرياضي بحيث يعتبر المسؤول الأول عنهم بعد المدير العام.
- **مدير العمليات:** هو المسؤول عن تنفيذ جميع مهام المدير عندما يكون الأخير غائبا.

المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد

1.2.III. التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندق آزاد

1.2.III. التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندق آزاد

2.2.III. التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد للسنوات 2018-2019-2020

2.2.III. التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد للسنوات 2018-2019-2020

2.III. المبحث الثاني: قياس وتحليل الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندق أزاد

تقوم على عقد الأصول والخصوم لمؤسسة مونتانا وكذلك جدول حسابات النتائج مع تحديد الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بعد جمع كل البيانات والمعلومات والحصول على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة والمتمثلة في الميزانية و جدول حسابات النتائج للسنوات 2018 إلى 2020.

1.2.III. التدقيق الداخلي في مؤسسة مونتانا فندق أزاد

لا يوجد المدقق الداخلي في الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا، نظرا لوجود هيئة واحدة تقوم بهذه المهمة وهي مصلحة التدقيق الداخلي بقلب الجزائر العاصمة.

تقوم هذه الأخيرة بمراقبة الأعمال التسييرية التي تنشأ داخل المؤسسة بالإضافة إلى تدقيق القوائم المالية للتأكد من صحتها.

يقوم المدقق الداخلي بمراقبة الحسابات بصفة دورية وذلك رقميا عن طريق برنامج (PC Compta) الذي يعتمد على شبكة (web) مما يجعل العملية محل مراقبة دائمة من طرف المسؤولين لاسيما العمليات والتسييرات المحاسبية التي تتم في أي وقت ومكان ومعرفة حتى الشخص الذي بهذه العملية (أنظر الملحق رقم 01).

لا تقتصر مهمة المرفق الداخلي على التعرف على وضعية الحسابات ولكن يمكن من خلال هذا البرنامج تقديم توجيهات عن كيفية معالجة الحسابات عن طريق تقدير رقمي يوضح فيه اختلالية الحسابات.

ومن خلاله يمكن للمحاسب المسؤول عن هذه الحسابات من التعديل والمعالجة بصورة آلية وآنية (أنظر الملحق رقم 02).

تقوم مصلحة التدقيق الداخلي بإرسال عون لها للقيام بأعمال التدقيق الداخلي للوحدات التابعة لها للتأكد من تطابق الدفاتر والسجلات المحاسبية، أي أن الجرد المحاسبي مطابق للجرد المادي

ويكون هذا خلال فترة الجرد النصف السنوي الاختياري في شهر جوان، كما قد يكون بين شهري أكتوبر وديسمبر أي خلال فترة الجرد السنوي القانوني ويكون ذلك بغاية مراقبة الجرد أو من أجل توضيح بعض الملاحظات.

وكحالة استثنائية في حالة وجود اختلالات قد يكون حضور المدقق الداخلي قبل مجيء المدقق الخارجي فترة قصيرة أو قد يتصادف معه لما في ذلك من تسيير وتوضيح لمهمة المدقق الخارجي وهذا تفادي للعقوبات التي يفرضها المدقق الخارجي.

عند حضور المدقق الداخلي للمؤسسة يطلب التوضيحات والشروحات للعمليات موضوع الاختلال.

ويتابع المدقق الداخلي مدى نجاعة القرارات والأهداف المسطرة.

عندما ينتهي المدقق الداخلي أعماله يقوم بتسجيل ما توصل إليه عن وضعية المؤسسة في تقرير يحتوي على موضوع التدقيق والفترة التي استغرقتها العملية وغير ذلك من ملاحظات عملية التدقيق.

ويقوم المدقق بتقديم تقري لرئيس المؤسسة أو رئيس الفندق يشرح له فيه الوضعية الشاملة للمؤسسة.

III.2.2. التحليل الأفقي لمؤسسة مونتانا فندق أزداد للسنوات 2018-2019-2020

يعتبر التحليل الأفقي للميزانية إحدى 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 2018-2019-2020 كما يلي:

الجدول (02): الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الأصول 2020-2019-2018

2020	2019	2018	الأصول
			أصول غير جارية
1 744 927 978	1781295686	1799840532	المباني
558 415 110	558 415 110	224999940	الأراضي
1 934 990	5223339	8525438	المنشآت التقنية والمعدات
1 146 176 154	1345175239	1354330040	التشيئات العينية الأخرى
00	00	00	التشيئات الجارية إنجازها
1 354 783	3 361 124	00	الضرائب المؤجلة
3 452 981 933	3 693 470 499	3387695952	مجموع الاصول الغير الجارية
			الأصول الجارية
60 356 345	75077485	16087021	مخزونات
11 510 064	16416859	9931150	الزبائن
16 348 172	9 440 569	54254642	المديون الاخرون
66 510 580	84701542	105713093	الضرائب وما شبهها
26 876 077	79387429	101986345	الخزينة
181 60 239	265 023 886	287972252	مجموع الأصول الجارية
3 634 583 173	3 958 494 385	3675668205	مجموع الأصول

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

من خلال جانب الاصول الموضح في الجدول السابق يمكن القيام بالتحليل الافقي بين سنتي 2018 و 2019 بحيث أن سنة 2018 تعتبر سنة أساس بينما سنة 2019 تعتبر السنة المقارنة، كما يمكن القيام بالتحليل الافقي بين سنتي 2019 كسنة أساس 2020 سنة مقارنة كما يلي:

جدول (03): يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2018-2019

التغيير	التغيير	2019	2018	الأصول
				أصول غير جارية
-1	-18 544 846	1781295686	1799840532	المباني
59	333 415 170	558 415 110	224999940	الأراضي
-63	-3 302 099	5223339	8525438	المنشآت التقنية والمعدات
-0.67	-9 154 801	1345175239	1354330040	التشيئات العينية الأخرى
/	00	00	00	التشيئات الجاري إنجازها
100	3 361 124	3 361 124	00	الضرائب المؤجلة
8	305 774 548	3 693 470 499	3387695952	مجموع الاصول الغير الجارية
				الأصول الجارية
78	58 990 464	75077485	16087021	مخزونات
39	6 485 709	16416859	9931150	الزبائن
26	-44 814 073	9 440 569	54254642	المدينون الاخرون
25	-21 011 551	84701542	105713093	الضرائب وما شبهها
-28	-22 598 916	79387429	101986345	الخزينة
-8	-22 948 366	265 023 886	287972252	مجموع الأصول الجارية

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

7	282 826 180	3 958 494 385	3675668205	مجموع الأصول
---	-------------	---------------	------------	--------------

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح التغيير في جانب الأصول من الميزانية من سنتي

2018-2019 أن:

المنشآت التقنية والتثبيات العينية الأخرى تغيرت بالنقصان من السنة 2018 إلى السنة

2019، وذلك بسبب خطأ ارتكبه المحاسب في القيد المحاسبي لحساب التثبيات سنة 2018 وتم تسوية

الوضع سنة 2019 كالآتي:

التغيير	2020	2019	الأصول
			أصول غير جارية
-36 367 708	1 744 927 978	1781295686	المباني
00	558 415 110	558 415 110	الأراضي
-556 480 120	1 934 990	5223339	المنشآت التقنية والمعدات
-198 999 085	1 146 176 154	1345175239	التثبيات العينية الأخرى
00	00	00	التثبيات الجاري إنجازها
-2 006 341	1 354 783	3 361 124	الضرائب المؤجلة
-240 488 566	3 452 981 933	3 693 470 499	مجموع الأصول غير الجارية
			الأصول الجارية
-14 721 140	60 356 345	75077485	مخزونات
-4 906 795	11 510 064	16416859	الزبائن
6 907 603	16 348 172	9 440 569	المدينون الآخرون

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

-18 190 962	66 510 580	84701542	الضرائب وما شبهها
-52 511 352	26 876 077	79387429	الخبزينة
-246 863 647	181 601 239	265 023 886	مجموع الأصول الجارية
-323 911 212	3 634 583 173	3 958 494 385	مجموع الأصول

جدول (04): يوضح التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2019-2020

التسجيل المحاسبي لسنة 2018:

2013846.13	2013846.13	إهلاك التثبيات المادية	281888
		منتجات التسيير الجاري الاخرى	758888

3069395.16	3069395.16	المخصصات للاهتلاكات والتموينيات وخسائر القيمة والأصول غير الجارية	681888
		إهلاك التثبيات المادية	281888

التسجيل المحاسبي لسنة 2019:

1055549.03	1055549.03	فرض الضريبة المؤجلة عن الخصوم	693
		الضرائب المؤجلة على الخصوم	134

- زيادة الأراضي بنسبة %59 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 إلى سنة 2019 حيث قدرت قيمة النقصان ب 22 598 916 دج بنسبة حوالي %28 وهذا بعد تغطية بعض الأعباء كالمشتريات وغيرها.

الجدول (10): التحليل الأفقي لجانب الأصول لمؤسسة مونتانا 2019-2020

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح التغير في جانب الأصول من الميزانية من سنتي 2019-2020 أن:

- المنشآت التقنية والتثبيات العينية الأخرى تغيرت بالنقصان من السنة 2019 الى السنة 2019، وذلك بسبب خطأ ارتكبه المحاسب في القيد المحاسبي لحساب التثبيات.
- الخزينة تغيرت بالنقصان من سنة 2019 الى سنة 2020 حيث قدرت قيمة النقصان ب 52 511 352 دج وهذا راجع الى تغطية بعض الأعباء كالمشتريات وغيرها.
- تراجع في نسبة الزبائن وهذا بسبب جائحة كورونا التي أثرت سلبا على معظم الأصول.

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

الجدول (05): الميزانية المالية لمؤسسة مونتانا جانب الخصوم 2018-2019-2020

2020	2019	2018	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
120 000 000	120 000 000	120 000 000	رأس المال
-38 819 828	-72 192 290	8 097 780	النتيجة الصافية

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

-134 817 853	-56 735 199	-50 219 394	الترحيل من جديد
-53 637 681	-8 927 489	77 878 385	مجموع 1
			الخصوم الغير الجارية
00	242 776	00	الضرائب
558 415 110	558 415 110	224 999 940	القروض والديون المالية
558 415 110	558 657 886	224 999 940	مجموع 2
			الخصوم الجارية
29 817 407	110 367 795	177 943 881	الموردون
1 168 663	1 654 142	1 885 938	الضرائب
3 096 268	3 292 714	3 192 960	الديون الأخرى الجارية
471	434	059	الخزينة
2 551 202	4 027 617	00	
3 129 805	3 408 763	3 372 789	مجموع الخصوم الجارية
745	989	879	
3 634 583	3 958 494	3 675 668	مجموع الخصوم
173	385	205	

من خلال جانب الخصوم الموضح في الجدول السابق يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 20182019، كما يمكن القيام بالتحليل الأفقي بين سنتي 20192020 كآلاتي :

جدول (06): يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2019-2018

التغير	2019	2018	الخصو م

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

			رؤوس الأموال الخاصة
00	120 000 000	120 000 000	رأس المال
-80 290 070	-72 192 290	8 097 780	النتيجة الصافية
-6 515 805	-56 735 199	-50 219 394	الترحيل من جديد
-86 805 874	-8 927 489	77 878 385	مجموع 1
			الخصوم الغير الجارية
242 776	242 776	00	الضرائب
333 415 170	558 415 110	224 999 940	القروض والديون المالية
333 657 946	558 657 886	224 999 940	مجموع 2
			الخصوم الجارية
-67 576 086	110 367 795	177 943 881	الموردون
-231 796	1 654 142	1 885 938	الضرائب
99 754 375	3 292 714 434	3 192 960 059	الديون الأخرى الجارية
4 027 617	4 027 617	00	الخزينة
35 974 110	3 408 763 989	3 372 789 879	مجموع الخصوم الجارية
282 826 180	3 958 494 385	3 675 668 205	مجموع الخصوم

من خلال الجدول نلاحظ:

. النتيجة الصافية لسنة 2019 بالسالب وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة خسارة ويعود هذا الى كثرة أعباء المؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

. قيمة القروض والديون المالية ازدادت في سنة 2019 بالمقارنة مع سنة 2018 بقيمة 216 320 587 دج أي بنسبة 59 %

جدول (07): يوضح التحليل الأفقي لجانب الخصوم لمؤسسة مونتانا 2018-2019

التغير	التغير	2020	2019	الخصوم
				رؤوس الأموال الخاصة
	00	120 000 000	120 000 000	رأس المال
-85	33 372 462	-38 819 828	-72 192 290	النتيجة الصافية
58	-78 082 654	-134 817 853	-56 735 199	الترحيل من جديد
83	-44 710 192	-53 637 681	-8 927 489	مجموع 1
				الخصوم الغير الجارية
-100	-242 776	00	242 776	الضرائب
/	00	558 415 110	558 415 110	القروض والديون المالية
-0.04	-242 776	558 415 110	558 657 886	مجموع 2
				الخصوم الجارية
-27	-80 550 388	29 817 407	110 367 795	الموردون
-41	-485 479	1 168 663	1 654 142	الضرائب
-6.35	-196 445 963	3 096 268 471	3 292 714 434	الديون الأخرى الجارية
-58	-1 476 415	2 551 202	4 027 617	

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق أزداد – مستغانم –

				الخزينة
-9	-278 958 244	3 129 805 745	3 408 763 989	مجموع الخصوم الجارية
-9	-323 911 212	3 634 583 173	3 958 494 385	مجموع الخصوم

من خلال الجدول نلاحظ:

■ ارتفاع قليل لنسبة النتيجة الصافية، كما تغيرت الضرائب بالنقصان وهذا يعود الى تسديد المؤسسة لمختلف الضرائب

■ أن الخزينة تغيرت بالنقصان حيث قدرت قيمة النقصان وهذا بعد تغطية بعض الأعباء.

من خلال التحليل الأفقي لميزانية مؤسسة مونتانا نلاحظ أن جميع عناصر الميزانية من أصول وخصوم تغيرت وهناك بعض العناصر انخفضت على سبيل المثال النتيجة الصافية أثر على نشاط المؤسسة حيث سجلت حالة خسارة لسنة 2019.

III.3.2. التحليل الرأس مالي لميزانية مؤسسة مونتانا فندق أزداد للسنوات 2018-2019-2020

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:

الجدول (08): التحليل الرأسي لجانب الأصول لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثالث

الأصول	2018	%	2019	%	2020	%
الأصول الثابتة						
المباني	1799840532	49%	1781295686	44.5%	1 744 927 978	48%
الأراضي	224999940	6%	558 415 110	13.7%	558 415 110	15.3%
المنشآت التقنية والمعدات	8525438	0.23%	5223339	0.13%	1 934 990	0.05%
التشيئات العينية الأخرى	1354330040	36.77%	134175239	33.6%	1 146 176 154	31.5%
التشيئات الجاري إنجازها	00	/	00	/	00	/
الضرائب المؤجلة	00	/	3 361 124	0.07%	1 354 783	0.03%
مجموع الأصول الثابتة	3387695952	92%	3693 470 499	92%	3 452 981 933	95%
الأصول المتداولة						
مخزونات	16087021	0.45%	75077485	1.8%	60 356 345	1.66%
الزبائن	9931150	0.27%	16416 859	0.5%	11 510 064	0.31%
المديون الآخرون	54254642	1.51%	9 440 569	1.8%	16 348 172	0.44%

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

1.82%	66 510 580	2%	84700 542	2.94%	105713093	الضرائب وما شابهها
0.73%	26 876 077	1.9%	79387429	2.83%	101986345	الخبزينة
4.99%	181 601 239	8%	265 023 886	8%	287972252	مجموع الأصول المتداولة
100%	3 634583 173	100%	3958494 385	100%	3675668205	مجموع الأصول

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- 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 بأكثر 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 التثبيات العينية الأخرى بنسبة 33.6% الأصول المتداولة تحظى بأقل نسبة من مجموع الأصول بحيث تشكل 08% فقط.
- في سنة 2020: نلاحظ ان حساب المباني يمثل أكبر نسبة من مجموع الأصول التي تملكها المؤسسة بقيمة 1 744 927 978 دج، تليها التثبيات العينية الأخرى بقيمة 1 146 176 154 دج، إضافة الى ان الأصول المتداولة تحظى بأقل نسبة من مجموع الأصول

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

الجدول (09): التحليل الرأسي لجانب الخصوم لميزانية مؤسسة مونتانا للسنوات الثالث

الخصوم	2018	%	2019	%	2020	%
الخصوم الثابتة						
رأس المال	120000000	3%	120000000	2.7%	120 000 000	3.3%
النتيجة الصافية	8097780	0.2%	-72 192 290	-1.7%	-38 819 828	1.6%
الترحيل من جديد	-50219394	-1%	-56 735 199	-1.2%	-134 817 853	3.62%
مجموع الخصوم الثابتة	77878385	2.2%	-8927 489	-0.2%	-53 637 681	1.47%
الخصوم المتداولة						
الضرائب	00		242 776		00	
القرض والديون المالية	224999940	6.11%	558 415 110	13.4 %	558 415 110	15.36%
مجموع الخصوم المتداولة	224 999 940		558 657 886		558 415 110	
الخصوم الجارية						
الموردون	177943881	4.83%	110 367 795	4.3%	29 817 407	0.83%
الضرائب	1885938	0.07%	1654142	0.5%	1 168 663	0.03%
الديون الأخرى الجارية	3192960059	86.79%	3292714 434	82%	309 268 471	85.18%
الخزينة	00		4 027 617		2 551 202	

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق آزاد – مستغانم –

86.11%	3129805 745	100.2 %	3408763 989	97.8%	3 372789 879	مجموع الخصوم الجارية
100%	3 634583 173	100%	3958494 385	100%	3675668205	مجموع الخصوم

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- في سنة 2018:الخصوم الثابتة لسنة 2018 موجبة وهذا يعود الى دخول الفندق حيز الخدمة ووجود مداخيل. الخصوم الجارية تحظى بأكبر نسبة من مجموع الخصوم، وذلك بسبب تراكم القروض والديون وعدم تسديدها .
- في سنة 2019: النتيجة الصافية لسنة 2019 سالبة حيث أن المؤسسة في حالة خسارة . الخصوم الجارية تمثل نسبة كبيرة من مجموع الخصوم حيث بلغت هذه الأخيرة ب 3 408 763 989 دج مما يدل على أن المؤسسة في حالة عجز نظرا لكثرة الأعباء.
- في سنة 2020: النتيجة الصافية سالبة مع ارتفاع قليل مقارنة مع سنة 2019 حيث أن المؤسسة في حالة خسارة، الخصوم الجارية تمثل نسبة كبيرة من مجموع الخصوم حيث بلغت هذه الأخيرة ب 3 129 805 745 دج مما يدل على أن المؤسسة في حالة عجز نظرا لكثرة الأعباء.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندق أزداد للسنوات **2020-2019-2018**

III.3.1. حساب النسب المالية لمؤسسة مونتانا فندق أزداد

III.3.2. حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مونتانا فندق أزداد للسنوات 2018-2019-

2020

3.III. المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مونتانا فندق أزاد للسنوات 2018-2019-2020

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 الثالث.
- حساب مؤشرات التوازن المالي خلال السنوات الثالث.

1.3.III. حساب النسب المالية لمؤسسة مونتانا فندق أزاد

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

(1) نسبة التمويل: يمكن حسابها من خلال الجدول التالي:

جدول (10): نسب التمويل لشركة مونتانا خلال السنوات 2018-2019-2020

السنوات	2020	2019	2018	النسب
	6.18	0.15	15.05	نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة
	-0.0002	-0.002	0.02	نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة
	-0.004	-0.003	0.02	نسبة الاستقلالية القانونية = الأموال الخاصة / مجموع الديون
	0.75	0.81	0.9	نسبة التمويل الخارجي = مجموع الدين / مجموع الأصول

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

- نسبة التمويل الدائم: حتى تعمل المؤسسة بارتياح يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من العدد 01.
- 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 إلى عدم القدرة على تغطية الأصول الثابتة بسبب الخسارة التي عرفتتها المؤسسة في نفس السنة.
- نسبة التمويل الخاص: قد تكون هذه التالية:

- إذا كانت تساوي العدد 01، فإن رأسمال العامل الخاص معدوم أي أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون طويلة الأجل فهي تغطي الأصول المتداولة.
- إذا كانت أكبر من العدد 01، فإن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة وهنا كفائض من هذه الأموال، بالإضافة إلى أن الديون طويلة الأجل تغطي الأصول المتداولة.

نلاحظ أن هذه النسبة ضعيفة جدا خلال السنوات الثالث 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 و2، 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.

نلاحظ أن هذه النسبة أقل من 01 في السنوات الثالث 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 01.

نلاحظ أن في السنوات الثالث هذه النسبة أكثر من 0.5، مما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد ديون الغي، أي أن المؤسسة في حالة عجز

(2) نسب السيولة: يمكن حسابها من خلال الجدول التالي:

الجدول (11): نسب السيولة لشركة مونتانا خلال السنوات 2018-2019-2020

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق أزد - مستغانم -

2020	2019	2018	السنوات النسب
0.09	0.094	0.085	نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل
0.025	0.027	0.033	نسبة السيولة المختصرة = (القيم القابلة للتحقق + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة
0.2	0.22	0.03	نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة

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 0.1.

نلاحظ أن هذه النسبة أصغر من واحد خلال السنوات الثالث مما يدل على أن هذه الشركة غير قادرة على تغطية الديون القصيرة بالأصول المتداولة، لذا عليه أن تراجع هيكلها المالي اما بزيادة الديون أو رأس مالها الخاص من جهة، أو تخفض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة من جهة أخرى.

- نسبة السيولة المختصرة: تكون هذه النسبة في أحسن وضعية عندما تكون محصورة بين 0.3 و0.5

نلاحظ خلال السنوات الثالث 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 أخرى لتحقق مردودية من ورائها.

نلاحظ أن هذه النسبة أقل من 0.1.

2.3.III. حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مونتانا فندق آزاد للسنوات 2018-2019-2020

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 الثالث:

الجدول (12): تغيرات رأس مال العامل للسنوات 2018-2019-2020

السنوات النسب	2017	2018	2020
الأموال الدائمة	224 940 999	545 587 156	558 110 415
الأصول الثابتة	3 387 695 952	3 679 978 035	3 933 981 452
رأس مال العمل	-3 162 696 012	-3 134 390 879	-2 823 566 894

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

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس مال العامل خلال السنوات الثالث 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:

الجدول (13): تغيرات الاحتياج لرأس مال العامل للسنوات 2020-2019-2018

السنوات النسب	2018	2019	2020
مجموع الأصول المتداولة	287 972 252	329 326 146	181 239 601
القيم الجاهزة	101 986 345	79 387 429	26 077 876
مجموع الديون قصيرة الأجل	3 372 789 879	3 472 687 725	3 745 805 129
سلفيات مصرفية	00	00	00
الاحتياج لرأس مال العامل	-3 186803 972	-3222 749 008	-2 583 080 975

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

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياج لرأس مال العامل سالب في ثالث 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.

(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 الثالث :

الجدول (14): تغيرات الخزينة للسنوات 2020-2019-2018

السنوات النسب	2018	2019	2020

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مونتانا فندق أزداد – مستغانم –

-22 916 598	79 387 429	101 986 345	خزينة الأصول
00	00	00	خزينة الخصوم
-22 916 598	79 387 429	101 986 345	الخزينة الصافية

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

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثالث، مما يدل على أن المؤسسة تغطي كامل احتياجاتها وهي في غنى عن اللجوء الى القروض.

خلاصة الفصل

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 وكذا تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلال تحليل ميزانيات الشركة للسنوات 2018-2019-2020 أظهرت أن المؤسسة بوضعية مالية لا بأس بها خاصة وأنها دخلت حيز الخدمة مؤخرا، 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.

خاتمة:

يعتبر التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي في غاية الأهمية ويبين الوضعية المالية للمؤسسة لما يقدمه من تقارير للمؤسسات، وفي هذا البحث عملنا على تبيان ما يقدمه التدقيق الداخلي من مجموعة الخدمات التي تساعد في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، فهو يكشف عن الحالات والمكامن التي يتطلب تحسينها وتطويرها من خلال فحص القوائم والنسب المالية وتقديم التقرير الخاص بالتوصيات وإبداء الرأي في الوضعية المالية وكذلك تقديم احترازا على المعاملات الخاطئة وكشف الغش والتدليس.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

بعد الدراسة التي أجريت تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في مجموعة الخدمات المقدمة للمؤسسة كونه عبارة عن نشاط تقييمي جزائي مستقل يقوم به شخص داخل المؤسسة من أجل إبداء الرأي حول صحة وسلامة الدفاتر المحاسبية والسجلات المحاسبية ومدى فعالية الأنظمة والإجراءات الفاعلة في المؤسسة.
- الأداء المالي هو تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي داخل المؤسسة التي بدورها تكمن في أن تحقق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية، مؤشرات متمثلة في ما يلي:
 - مجموعة النسب المالية.
 - مؤشرات التوازن المالي.
- يحسن التحليل المالي مؤشرات الأداء المالي الذي يقوم به المدقق وذلك من خلال تحديد المجالات التي يحدث فيها اختلاف وقياس درجة التغيير في مؤشرات الأداء المالي.
- يلعب التدقيق الداخلي دورات كبيرة في تحسين النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في المؤسسة من خلال تقديم نصائح للعاملين في قسم المالية والمحاسبة لغرض منع وتقليل حدوث الأخطاء والحد من الإسراف والضياع.

مما يؤدي إلى زيادة أرباح ومردودية المؤسسة وتحسين مؤشرات الأداء المالي

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مونتانا "فندق أزد" مستغنام، فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل على مجموعة من النتائج المتمثلة في ما يلي:

- تتابع مصلحة التدقيق الداخلي التابعة للسلسلة الفندقية "أزد" جميع الفنادق.
- من مميزات التدقيق الداخلي لمؤسسة مونتانا التطور والحدثة لأنه مواكب للمستجدات والتطورات في مجال الاعلام الآلي وشبكات التواصل الاجتماعي من خلال استخدام برنامج DLG
- يتم التعرف على مدى تطبيق سياسات الإدارة الهادفة للتوسع وتجديد الاستثمارات على مدى معين بالاستعانة على التحليل الأفقي الذي يقوم به المدقق الداخلي في مؤسسة مونتانا وذلك عبر تحديد نسبة التغير في كل حساب من نسبة الى أخرى
- تتمتع مؤسسة مونتانا بوضعية مالية مقبولة كونها مؤسسة دخلة حيز الخدمة مؤخراً في سنة 2018 وظهر ذلك من خلال حساب نسب التمويل والسيولة الى أن سنة 2020 تأثرت بفعل الازمة العالمية التي مرت " جائحة كوفيد 19 " .
- تمتلك مؤسسة مونتانا موارد مالية جد معتبرة مما يجعلها متوازنة مالياً وظهر ذلك من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة.

توصيات الدراسة:

- بعد الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي تحصلنا عليها، يمكننا اقتراح بعض التوصيات والتي يمكن حصرها كما يلي:
- اعتماد فرع لمصلحة التدقيق الداخلي على مستوى كل فندق تابع للسلسلة الفندقية « Az hotels » أمر ضروري لتسهيل مهام المصلحة وذلك لغرض القضاء على كافة الصعوبات والعراقيل بسبب تعدد الفنادق و ضخامة رقم الأعمال
- البحث في إمكانية تطوير أو تعديل برنامج DLG كونه يعمل فقط عند توفر شبكة WEB أو إيجاد بديل لذلك لضمان سير العمل في حالة توقف هذا البرنامج عن العمل.
- إعادة النظر في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مونتانا لتوفير الكثير من المعلومات التي بدورها تساعد في اتخاذ الإجراءات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

لا يمكن حصر الموضوع في دراسة واحدة فقط بل يحتاج إلى عدة دراسات نظرا لأهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، كونه يشغل موضع حساس وله أهمية بالغة، للتطرق على مختلف الجوانب التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة كما يمكن دراسته باستخدام أدوات أخرى مثل استخدام أداة الاستبيان لتوضيح هذا الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي وأثره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الفندقية وعلى مؤسسة مونتانا وجميع الفنادق التابعة للسلسلة الفندقية " أزداد " .

قائمة المصادر والمراجع:

(1) المراجع العربية:

○ المصادر:

- القرآن الكريم.

○ كتب:

- خلف عبد الله أوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتدقيق، دار الوراق، عمان، 2006، ص31.
- مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص95.
- محمد السيد سريرا، فصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2002، ص104.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد2، القانون 01/88 الصادر بتاريخ 1988/01/12
- رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة دار هومه، الجزائر 2013 ص32/33
- أمين السيد لظفي، المراجعة الادارية وتقسيم الأداء، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص67
- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار حساب للنشر، عمان، 2000، ص91
- خلف أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك،، وائل للنشر، عمان، 1998، ص126.
- جيهان عبد المعز، المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، دار الجامعي، ط1، بيروت، ص10-11، ص385، ص289، ص290، ص386.
- خلف عبد الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن AII، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص234-243، ص71-72
- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق التأكيد، دار الصفاء، عمان، 2009، ص53-55، ص36، ص38، ص42، ص47

- إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت 1996، ص 66¹
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 63، ص 143-144.
- 28 عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص 65-68
- عبد الوهاب نصر علي، المراجعة المقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 521.
- رياض المسلم، التدقيق الداخلي أهميته وأهدافه ومعايير، مجلة المجتمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 111، الربع الثالث، 1999، ص 37.
- العمرات أحمد الصالح، المراجعة الداخلية، دار البشير للنشر، عمان، 2000، ص 90.
- سليم محمد خنفر و علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار النشر جريز للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 ص 13
- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 15
- نائل موسى محمد سرحان، مبادئ ادارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 27
- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر، 2007، ص 49
- عبد السلام ابو قحف، صناعات السياحة في مصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992، ص 25
- صبري عبد السميع، التسويق الفندق، المنظمة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة، 2006 ص 03.
- الغالية عمومن، الحوكمة الفندقية في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقبة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، 2015، ص 28.
- دار الراية للنشر والتوزيع،¹ زيد منير سلمان، الإقتصاد السياحي ص 108-109.

- محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 48.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38-41
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 47.
- حميد العلي أسعد، الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2012، ص 78.
- يوسف سعيد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز التنافسي" ، 2015، ص 2، ص 5، ص 24، ص 28
- محمد درويش عبد الناصر، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلس المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر، ص 51-53
- علي حجاج بكري، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الاعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005، ص 123.

المذكرات:

- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 82، ص 85
- كاروس أحمد، تصميم إدارة المراجعة كأداء لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 154-155.
- عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة- مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 123، ص 118
- عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص 65-66.

- احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 60.
- شريفي عمر، التنظيم المهني للمراجعة، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص 37.
- عصام عباسي، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 62-63.
- محمد صالح فروم، النمو والأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 88.

الملتقيات العلمية:

- امال حمو زروقي، علي زيان بروجعة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف (الجزائر) ص 13.
- عبد الرحمان العايب، نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية، ملتقى حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية والمعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 34.
- محمد الصالح فروم، الياس بوجعادة- أمال كحيلة، دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 26-27.

المراجع الأجنبية:

- ¹ Arnaud Thuvron, Evaluation D'entreprise, 2^{ème} édition, édition economica, France, 2007, p 23. ¹Aperçu sur l'audit, voir le site : « www.cibeg.com », consulter le 20/02/2016.
- Kaci widad, senouci djihane, La contribution de l'audit interne à la prise de décision, mémoire master, université mohamed ben ahmed oran 2, 2021

المرققات

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		9 907 288.00	1 381 849.02	8 525 438.98	
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		1 818 385 378.69	18 544 846.08	1 799 840 532.61	
Autres immobilisations corporelles		1 441 416 055.63	87 086 015.14	1 354 330 040.49	
Immobilisations en concession		224 999 940.00		224 999 940.00	224 999 940.00
Immobilisations encours					2 741 088 277.14
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 494 708 662.32	107 012 710.24	3 387 695 952.08	2 966 088 217.14
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		16 087 021.26		16 087 021.26	
Créances et emplois assimilés					
Clients		9 931 150.00		9 931 150.00	
Autres débiteurs		54 254 642.35		54 254 642.35	49 654 547.83
Impôts et assimilés		105 713 093.94		105 713 093.94	94 438 430.84
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		101 986 345.37		101 986 345.37	109 843 693.24
TOTAL ACTIF COURANT		287 972 252.92		287 972 252.92	253 936 671.91
TOTAL GENERAL ACTIF		3 782 680 915.24	107 012 710.24	3 675 668 205.00	3 220 024 889.05

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		120 000 000.00	500 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		8 097 780.02	-29 512 952.60
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-50 219 394.54	-20 706 441.94
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		77 878 385.48	-49 719 394.54
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		224 999 940.00	224 999 940.00
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		224 999 940.00	224 999 940.00
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		177 943 881.68	215 318 253.74
Impôts		1 885 938.00	7 000 011.00
Autres dettes		3 192 960 059.84	2 822 426 078.85
Trésorerie passif			
TOTAL III		3 372 789 879.52	3 044 744 343.59
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 675 668 205.00	3 220 024 889.05

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

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		363 938 181.26	
Variation stocks produits finis et en cours		5 717 250.38	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		369 655 431.64	
Achats consommés		-139 073 818.17	-13 368 645.40
Services extérieurs et autres consommations		-16 560 904.44	-6 369 525.22
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-155 634 722.61	-19 738 170.62
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		214 020 709.03	-19 738 170.62
Charges de personnel		-89 915 718.85	-2 589 191.49
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 423 299.62	-1 000.00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		116 681 690.56	-22 328 362.11
Autres produits opérationnels		14.74	2 285.00
Autres charges opérationnelles		-1 624 705.63	-2 010 526.32
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-107 012 710.24	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		8 044 289.43	-24 336 603.43
Produits financiers		63 490.59	2 173 664.26
Charges financières			-7 340 013.43
VI-RESULTAT FINANCIER		63 490.59	-5 166 349.17
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		8 107 780.02	-29 502 952.60
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000.00	-10 000.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		369 718 936.97	2 175 949.26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-361 621 156.95	-31 688 901.86
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 097 780.02	-29 512 952.60
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 097 780.02	-29 512 952.60

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		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		558 415 110.00		558 415 110.00	224 999 940.00
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		3 361 124.46		3 361 124.46	
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 030 158 840.24	336 688 340.32	3 693 470 499.92	3 387 695 952.08
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		75 077 485.74		75 077 485.74	16 087 021.26
Créances et emplois assimilés					
Clients		16 416 859.00		16 416 859.00	9 931 150.00
Autres débiteurs		9 440 569.32		9 440 569.32	54 254 642.35
Impôts et assimilés		84 701 542.01		84 701 542.01	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
TOTAL ACTIF COURANT		265 023 886.05		265 023 886.05	287 972 252.92
TOTAL GENERAL ACTIF		4 295 182 726.29	336 688 340.32	3 958 494 385.97	3 675 668 205.00

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		120 000 000.00	120 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-72 192 290.66	8 097 780.02
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-56 735 199.07	-50 219 394.54
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-8 927 489.73	77 878 385.48
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		242 776.28	
Autres dettes non courantes		558 415 110.00	224 999 940.00
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		558 657 886.28	224 999 940.00
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		110 367 795.94	177 943 881.68
Impôts		1 654 142.00	1 885 938.00
Autres dettes		3 292 714 434.38	3 192 960 059.84
Trésorerie passif		4 027 617.10	
TOTAL III		3 408 763 989.42	3 372 789 879.52
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 958 494 385.97	3 675 668 205.00

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

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		578 805 285.82	363 938 181.26
Variation stocks produits finis et en cours		-3 513 840.38	5 717 250.38
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		575 291 445.44	369 655 431.64
Achats consommés		-182 602 711.69	-139 073 818.17
Services extérieurs et autres consommations		-35 047 757.68	-16 560 904.44
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-217 650 469.37	-155 634 722.61
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		357 640 976.07	214 020 709.03
Charges de personnel		-178 041 249.00	-89 915 718.85
Impôts, taxes et versements assimilés		-12 126 967.48	-7 423 299.62
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		167 472 759.59	116 681 690.56
Autres produits opérationnels		3 161 047.75	14.74
Autres charges opérationnelles		-15 387 033.59	-1 624 705.63
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-230 731 179.11	-107 012 710.24
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-75 484 405.36	8 044 289.43
Produits financiers		2 071 309.47	63 490.59
Charges financières		-2 887 542.95	
VI-RESULTAT FINANCIER		-816 233.48	63 490.59
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-76 300 638.84	8 107 780.02
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000.00	-10 000.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 118 348.18	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		580 523 802.66	369 718 936.97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-653 716 093.32	-361 621 156.95
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-73 192 290.66	8 097 780.02
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		1 000 000.00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		1 000 000.00	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-72 192 290.66	8 097 780.02

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		9 922 288.00	7 987 297.20	1 934 990.80	5 223 339.89
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		1 818 385 378.69	73 457 399.73	1 744 927 978.96	1 781 295 686.53
Autres immobilisations corporelles		1 654 552 429.67	508 376 274.98	1 146 176 154.69	1 345 175 239.04
Immobilisations en concession		558 415 110.00		558 415 110.00	558 415 110.00
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		172 915.00		172 915.00	
Impôts différés actif		1 354 783.68		1 354 783.68	3 361 124.46
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 042 802 905.04	589 820 971.91	3 452 981 933.13	3 693 470 499.92
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		60 356 345.38		60 356 345.38	75 077 485.74
Créances et emplois assimilés					
Clients		11 510 064.52		11 510 064.52	16 416 859.00
Autres débiteurs		16 348 172.17		16 348 172.17	9 440 569.32
Impôts et assimilés		66 510 580.43		66 510 580.43	84 701 542.01
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		26 876 077.46		26 876 077.46	79 387 429.98
TOTAL ACTIF COURANT		181 601 239.96		181 601 239.96	265 023 886.05
TOTAL GENERAL ACTIF		4 224 404 145.00	589 820 971.91	3 634 583 173.09	3 958 494 385.97

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		120 000 000.00	120 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-38 819 828.25	-72 192 290.66
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-134 817 853.68	-56 735 199.07
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-53 637 681.93	-8 927 489.73
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			242 776.28
Autres dettes non courantes		558 415 110.00	558 415 110.00
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		558 415 110.00	558 657 886.28
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		29 817 407.45	110 367 795.94
Impôts		1 168 663.68	1 654 142.00
Autres dettes		3 096 268 471.89	3 292 714 434.38
Trésorerie passif		2 551 202.00	4 027 617.10
TOTAL III		3 129 805 745.02	3 408 763 989.42
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 634 583 173.09	3 958 494 385.97

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

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		397 644 445.16	578 805 285.82
Variation stocks produits finis et en cours		-1 056 437.99	-3 513 840.38
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		396 588 007.17	575 291 445.44
Achats consommés		-68 215 085.68	-182 602 711.69
Services extérieurs et autres consommations		-16 268 965.14	-35 047 757.68
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-84 484 050.82	-217 650 469.37
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		312 103 956.35	357 640 976.07
Charges de personnel		-87 573 374.82	-178 041 249.00
Impôts, taxes et versements assimilés		-159 740.17	-12 126 967.48
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		224 370 841.36	167 472 759.59
Autres produits opérationnels		3 448 022.70	3 161 047.75
Autres charges opérationnelles		-9 101 084.00	-15 387 033.59
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-255 735 964.92	-230 731 179.11
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-37 018 184.86	-75 484 405.36
Produits financiers		68.42	2 071 309.47
Charges financières		-28 147.31	-2 887 542.95
VI-RESULTAT FINANCIER		-28 078.89	-816 233.48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-37 046 263.75	-76 300 638.84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000.00	-10 000.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 763 564.50	3 118 348.18
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		400 036 098.29	580 523 802.66
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-438 855 926.54	-653 716 093.32
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-38 819 828.25	-73 192 290.66
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			1 000 000.00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			1 000 000.00
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-38 819 828.25	-72 192 290.66

الملخص:

ترتكز هذه المذكرة على إبراز النشاطات التي مارستها الدولة في السنوات القليلة السابقة و التي ساهمت في تشجيع الاستثمارات الداخلية والمحلية في شتى المجالات عن طريق منحهم امتيازات عقارية وتمويلات بنكية والإعفاءات الجبائية، وانصب اهتمامها بالمجال السياحي الذي تم دعمه بشكل مباشر عن طريق تنمية القطاع السياحي الذي نتج عنه ظهور مؤسسات ناشئة مختصة في هذا المجال وعرفت باستثماراتها عن طريق بناء المؤسسات الفندقية والمنتجعات السياحية مما أدى إلى ظهور منافسة كبيرة في هذا المجال. وعليه وجب على المؤسسات الفندقية العمل على تحسين جودة الخدمات الذي أدى إلى رفع التكاليف مما أجبر هذه المؤسسات (المؤسسات الفندقية) على البحث عن طرق وأساليب تحسين الأداء المالي لمواجهة التزاماتها المالية أمام الجمهور والرفع من سيولتها ومن الأساليب المتبعة التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي. وسعينا في عملنا هذا على تبيان دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الفندقية في الجزائر من خلال دراسة حالة مؤسسة مونتانا التابعة للسلسلة الفندقية (Az hôtels) التي هي عبارة عن سلسلة فندقية جزائرية 100%.

الكلمات المفتاحية: المجال السياحي، الاستثمارات، فنادق، منافسة، التدقيق الداخلي.

Abstract:

This memoir focuses on highlighting the state's activities in the past few years, which have contributed to encouraging domestic and local investments in various areas by granting them real estate concessions, bank funds and tax exemptions. It was interested in the tourism industry, which was directly supported by the development of the tourism sector, which resulted in the creation of emerging institutions specialized in this field, and was known for their investments through the construction of hotel institutions and tourist resorts, which led to having a great competition in this field. Therefore, hotel establishments had to work to improve the quality of services, and this led to increasing the costs, forcing these establishments (hotel establishments) to seek ways and means to improve financial performance to meet their financial obligations to the public and raise their liquidity, one of the procedures that were used are internal and external auditing. In this work, we sought to demonstrate the role of internal audit in improving the financial performance of the Hotel Foundation in Algiers by studying the case of the Montana Foundation of the Hotel Chain (Az hotels), which is a 100% Algerian hotel chain.

Keywords: Tourism industry, Investments, Hotels, Competition, Internal Audit.