

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل (دراسة ميدانية على عينة من الفنادق الجزائرية)

ط. أوسعيد نيسة

مخبر اقتصاد الجزائر خارج المحروقات - جامعة احمد بوقرة -بومرداس

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إسهام إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي في عينة من الفنادق الجزائرية في تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي. حيث أن نجاح المنشآت الفندقية في تحقيق التسيير الأمثل يتوقف على نجاح إدارتها ومدى تفهمها لطبيعة التنظيم الإداري، وعلى توافق العنصر البشري مع المهام والمسؤوليات المنوط بها. ومنه فلا بد من إجراءات فعّالة لنظام الرقابة الداخلي توفر الطرق والسبل لحماية موجودات الفنادق من خلال أساليب الضبط الداخلي والرقابة الفعّالة على الأنشطة والعمليات السائدة في الفنادق.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وجود نظام رقابة داخلي فعّال يتم إعداده ووضعه من قبل الإدارة، والسهر على فهمه وتطبيقه بصفة واضحة من قبل العنصر البشري سوف يساعد الإدارة على السيطرة والتخطيط والقياس والرقابة على نشاطاتها على حسب أسس وقواعد علمية منظمة ودقيقة وكذا الحرص السهر على تطبيق إجراءاته بدقة وفحصه بصفة مستمرة من قبل التدقيق الداخلي سيدفع المسيرين للوصول إلى تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، التسيير الأمثل، النشاط الفندقي .

### Abstract:

This study aims to highlight the extent of the contribution of internal control and internal audit in a sample of Algerian hotels in achieving the optimal management of the hotel activity. Whereas, the success of hotel establishments in achieving optimal management depends on the success of their management and the extent of their understanding of the nature of administrative organization and the compatibility of the human element with the tasks and responsibilities assigned to them. Therefore, effective procedures for the internal control system must provide ways and means to protect hotel assets through internal control methods and effective control over the activities and processes prevailing in hotels.

This study concluded with a set of results, the most important of which is that the existence of an effective internal control system that is prepared and put in place by the administration and ensuring that it is clearly understood and applied by the human element will help the administration to control, plan, measure and control its activities according to scientific and accurate foundations and rules as well as care Ensuring that its procedures are strictly applied and examined on an ongoing basis by the internal audit will push the managers to reach the optimal management of the hotel activity.

**Keywords:** Internal control, Internal Audit, Optimal management, Hotel activity.

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

## تمهيد:

يعد النشاط الفندقي أحد الأركان الرئيسية لقطاع السياحة، وكلما ازدادت أهمية السياحة كمصدر رئيسي للدخل القومي انعكس ذلك على زيادة فرص الاستثمارات في المؤسسات الفندقية وتطويرها. ويتوقف نجاح الصناعة الفندقية واحدة من الصناعات الخدمية التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري الذي يقوم بإدارة الفندق. فمع التوسع والتنوع في النشاطات الفندقية والتطور التكنولوجي المتسارع، لا بد للفنادق من مواكبة هذه التغييرات بإتباع ووضع أنظمة رقابية فعّالة وإتباع إجراءات دقيقة تساعد في تنظيم ورقابة عملياتها. فكان لا بد من وجود التدقيق الداخلي الذي تعتمد عليه الإدارة من أجل قياس مدى ملائمة النظام الرقابي الداخلي المطبق وكذا تفعيله من خلال فحصه باستمرار من قبل المراجع الداخلي بهدف تقويم نقائصه وكذا إدخال تحسينات عليه. الأمر الذي جعل العديد من دول العالم الاهتمام بهذا الجانب وظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء المعاهد والكليات الفندقية المتخصصة التي تختص بتدريس أصول الخدمات الفندقية وكيفية إدارة النشاط الفندقي.

## إشكالية البحث

بناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية هذه الورقة البحثية في الإشكالية الرئيسية التالية:  
فيما تكمن إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي والتي تساهم في تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

1. ما هو مفهوم كل من الرقابة والتدقيق الداخلي؟
2. ماذا نقصد بالتسيير الأمثل؟ وما هي أهدافه؟
3. فيما تكمن خصائص النشاط الفندقي؟
4. هل يمكن لإجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي أن تساهم في تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي؟

## فرضيات البحث:

## الفرضية الرئيسية:

- تساهم إجراءات نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي.

## الفرضيات الفرعية:

- ✓ إن وجود وتطبيق إجراءات محكمة لنظام الرقابة الداخلية يساعد على تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي.
- ✓ تعتبر الإجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي ضرورة لتحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي.

أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى:

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

- ✓ إبراز أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في صناعة الفنادق.
- ✓ التعرف على خصائص النشاط الفندقي وأهم إجراءات نظام الرقابة الداخلية المتعلقة بالنشاط الفندقي.
- ✓ التعرف على جل الإجراءات الخاصة بتدقيق النشاط الفندقي.

## المنهج المتبع

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي، بهدف وصف مختلف أبعاد الموضوع، والوصول إلى مختلف النتائج المتوخاة من البحث، كما سيتم الاعتماد على أسلوب المقابلة لعينة من الفنادق الجزائرية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على فئة المراقبين والمراجعين الداخليين والمحاسبين وكذا المسيرين وهذا بهدف الوصول إلى حجم المشكل والإجابة عليه.

## محاور البحث:

المحور الأول: الرقابة والتدقيق الداخلي.

المحور الثاني: النشاط الفندقي وخصائصه، التسيير الأمثل وأهدافه.

المحور الثالث: إجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي (الدراسة الميدانية).

## المحور 1: الرقابة والتدقيق الداخلي

1. الرقابة الداخلية<sup>1</sup>

يعني نظام الرقابة الداخلية وفقا لمعايير المراجعة الدولية كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبعها الإدارة لمساعدتها في تحقيق أهدافها والتي تتمثل في ضمان أداء الشركة لمهامها بفعالية وكفاءة، ويتضمن الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعية وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ وضمان دقة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها وتقديمها في الوقت المناسب.

فهو جهاز تضعه المؤسسة، يتم تحديده وتنفيذه تحت مسؤوليتها. وأحدث تعريف للرقابة الداخلية هو الذي أصدرته لجنة COSO سنة 2013، بحيث عرف الرقابة الداخلية بأنها: "عملية ينفذها مجلس الإدارة والإدارة والمتعاونون، والتي تهدف إلى توفير تأكيد معقول حول مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ والامتثال للقوانين واللوائح"<sup>2</sup>.

- يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية والمقاييس المصممة لتحقيق الأهداف التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أ.د عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص 312.

<sup>2</sup> Dr. Mohamed.BOUHADIDA, "Audit Interne, aspects théoriques et pratiques", les pages bleues internationales, 2017, p19-20

<sup>3</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة و تدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2014، ص 84.

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

حماية الأصول، اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية، تشجيع العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية.

2. التدقيق الداخلي<sup>4</sup>

عرف المراجعة الداخلية بأنها: مجموعة من أوجه النشاط مستقلة داخل المشروع تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وأموال المنشأة وفي التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وأخيرا في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها للوصول إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى".

## المحور 2: النشاط الفندقي وخصائصه، التسيير الأمثل وأهدافه

## 1. النشاط الفندقي وخصائصه

## 1. النشاط الفندقي (الخدمة):

عرفت الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات الفنادق بأنها نزل أعدت طبقا لأحكام القانون ليوجد النزول المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم<sup>5</sup>.

فهو أيضا منظمة تسويقية تقوم بإشباع الرغبات والحاجات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح<sup>6</sup>. كذلك يعرفه بأنه: المكان الذي يلجأ إليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد<sup>7</sup>

## 2. خصائص النشاط الفندقي

للصناعة الفندقية خصائص تميزها عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى كالصناعة والتجارة وغيرها. ونعرضها فيما يلي<sup>8</sup>:

## 1. الموسمية والتذبذب في معدلات الطلب:

يختلف ويتباين مستوى النشاط الفندقي من عام لآخر حسب النشاط الاقتصادي، كما يختلف النشاط الفندقي من موسم لآخر حيث يمكن تقسيم المواسم الفندقية إلى موسم الذروة (peak season)، ومواسم الركود (low season) وما بينهما (shoulder season)، كذلك يختلف مستوى النشاط الفندقي في الشهر الواحد والاسبوع الواحد وحتى اليوم الواحد وهذا يعتمد على نوع الفندق وطبيعة الخدمات التي يقدمها والسوق

<sup>4</sup> د. إيمان إبراهيم حسين، "المراجعة و الرقابة في نظم المحاسبية"، مؤسسة شباب الجامعة، كلية التجارة، جامعة دمنهور، الإسكندرية، ص 114.

<sup>5</sup> سليم محمد خنفر، علاء حسين السراي، "صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار جريز للنشر والتوزيع، 2011، ص 13.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، "تخطيط وتنظيم الفنادق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 15.

<sup>7</sup> د. نائل موسى محمد سرحان، "مبادئ إدارة الفنادق"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

<sup>8</sup> م.د. ناظم حسن عبد السيد، "مدى ملائمة النظام المحاسبي الفندقي لمتطلبات نظام الحاسب الضريبي-دراسة تطبيقية فندق الديار السياحي"،

مجلة المثلى للعلوم الإدارية والإقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، البصرة، المجلد 2، العدد 3، 2012، ص 113-114.

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقية وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

المستهدف، وهذا يعني ضرورة وجود نظام قادر على استيعاب الموسمية في النشاط الفندقية والتنبؤ بالتقلبات على مدار العام، ويتطلب مرونة كافية في النظام المحاسبي المنشود، كما يتعين على هذا النظام الفعال أن يقوم بتحديد وحصر الطاقات لمضاعفة ربحية الفندق فضلا عن توفر نظام الرقابة الكافية في النظام المستخدم للسيطرة على أو متابعة المعاملات المحاسبية للزبائن وخاصة في مواسم الذروة التي يكون فيها ضغط العمل كبير.

**2. التعامل النقدي السريع:**

غالبا ما يتم التعامل نقدا في الصناعة الفندقية وبمبالغ صغيرة نسبيا، كذلك تتم المعاملات المالية مع الزبائن بالسرعة، فالزبون يقيم لفترة يوم أو بضعة أيام ثم تنتهي علاقته المحاسبية مع الفندق، فلا بد من تحصيل ما يستحق عليه قبل مغادرته الفندق، ومما لاشك فيه هذا يعني ضرورة توفر نظام رقابي داخلي له نفس السرعة والدقة في عمليات تسجيل ونقل الحسابات الخاصة بالزبائن فيفترض أن ينظم حساب العميل بشكل دقيق ومتكامل في اية لحظة حتى لا يتحمل الفندق خسائر جراء النقص في فعالية تسجيل الحسابات وتحصيلها قبل انتهاء العلاقة مع الزبون، أو تحميل الزبون حسابات أكثر مما يستحق وبالتالي الإساءة إلى سمعة الفندق.

**3. تنوع النشاط الفندقية:**

هناك تنوع كبير في النشاط الفندقية بين تجاري، صناعي، زراعي، خدمي حيث يقوم الفندق بتأجير المحلات التجارية المرتبطة به، وشراء المواد اللازمة لتحضير الأطعمة والمشروبات كنشاط تجاري فضلا عن ممارسة الفندق النشاط الصناعي من خلال تحويل المواد الخام إلى وجبات غذائية جاهزة للعملاء. أما الزراعي فيلاحظ بشكل واضح في السلاسل الفندقية التي تشرف على إدارة مزرعة خاصة بها وبما يتناسب مع حاجياتها وبيع الفائض في الأسواق، أما النشاط الخدمي فهو السائد والغالب في النشاط الفندقية حيث يقوم الفندق بتقديم الخدمات الخاصة بالإيواء والأطعمة والمشروبات والخدمات الفندقية السائدة، هذا التنوع في النشاط الفندقية يتطلب الشمولية في النظام لاستيعاب مثل هذا النوع في النشاطات التي تمارسها يوميا.

**4. سرعة التلف وعدم قابلية الإنتاج للتخزين:**

في الصناعة الفندقية لا يمكن إنتاج الخدمات وتخزينها ليتم بيعها لاحقا كما هي الحال في المنتجات الصناعية، فالخدمات التي لا يتم بيعها تعتبر دخل ضائع للأبد. فمثلا في حالة الغرف الفندقية تحمل الفندق تكاليف معينة سواء تم إشغالها أم تركت فارغة دون تأجير ولا يمكن تخزينها ليتم تأجيرها في الفترات القادمة.

**5. كثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول:**

يلاحظ في النشاط الفندقية أن الأصول الثابتة تشكل ما نسبته 70%-90% من إجمالي الاستثمارات، في حين نجد أن رأس المال المتداول يتميز بسرعة دورانه وصغر حجمه وبالتالي فإن المخزونات من المواد سريعة التلف قليلة القيمة، ولهذا يتم شراء تلك المواد على فترات قصيرة ومتعاقبة ولهذا تكون سرعة الدوران فضلا عن أن جميع التعاملات مع العملاء هي نقدية.

## 6. جغرافية النشاط الفندقية:

يتأثر النشاط الفندقية بالموقع الجغرافي حيث يزداد الطلب على الخدمات الفندقية في مواقع معينة، وعادة ما تتسم هذه المواقع بالمناطق الدينية أو المناطق السياحية.

## 7. تأثير النشاط الفندقية بأذواق المستهلكين:

تسعى الفنادق إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الذين يمثلون أذواق وثقافات وجنسيات مختلفة، وبالتالي يتوجب على الفنادق تقديم الغرف اللائقة للنزلاء فضلا عن الخدمات الأخرى المتميزة.

## 11. التسيير الأمثل وأهدافه

### 1. التسيير الأمثل

يعرف بأنه ذلك التسيير الذي يستطيع تحقيق أهداف الفندق الذي يديره بأخذ بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية المتاحة، وبالممارسة المهنية الكفاءة للوظائف المكونة للعملية الإدارية وباستخدام الوسائل والتقنيات المناسبة، وعلى هذا المستوى فهو يعتبر كذلك مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة فهو الذي يحقق كل من الكفاءة والفعالية وذلك باستغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع وفي الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة<sup>9</sup>.

### 2. أهداف التسيير الأمثل

يهدف التسيير الأمثل إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية ، نوردتها فيما يلي<sup>10</sup>:

**1.2 إشباع الزبائن:** إنّ التعرف على سعر الخدمة الفندقية ومقارنتها مع الأسعار المعروضة من قبل الفنادق المنافسة، عملية جدّ سهلة يمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة، لكن هناك عوامل أخرى جدّ مهمة للزبون وضرورة توفيرها يبقى عاملا أساسيا لتحقيق إشباع الزبائن منها، كسرعة ردّ الفعل للتغيرات الطارئة، مرونة الخدمات لمواجهة الطلبات الموجودة، وبالتالي في ظل السرعة المذهلة للتغيرات أصبح الوقت هو أنذر و أتمن مورد، رغم أنّ المعطيات الخاصة به، غالبا ما تكون خاطئة وقيمتها لا تؤخذ في الاعتبار.

**2.2 تخفيض التكاليف:** تتضمن الميزانية المتعلقة بالتسيير الأمثل، العديد من التكاليف وتظهر عموما مختلفة بالنسبة لكل عنصر، ويستمر استعمال معطيات هذه الميزانية لمدة سنوات، 'لى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها ثم وضع التصحيحات المناسبة مخفضة للتكلفة عن النسبة المتوقعة، وهذا ما يعبر عن التسيير الأمثل، وأحيانا لا يمكن التخلص من عدة تكاليف ولكن على الأقل يجب العمل على خفض منها، حيث أن تدفق الموارد والمعلومات هو ضروري لتسيير أمثل.

<sup>9</sup> محمد لمين علون، "التدقيق الداخلي ودوره في تحقيق التسيير الأمثل بالمؤسسة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 139-

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

## 3.2 الاستعمال الأفضل لرأس المال: معظم الفنادق ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يوظف

في شكل مخزون أو اقتناء استثمارات، وفي أغلب الحالات يكون يساوي أقل من قيمته الحقيقية.

المحور 3: إجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي<sup>11</sup> (الدراسة الميدانية)

استعانت الباحثة على أداة المقابلة بهدف التعرف على جل الإجراءات التي يتم تطبيقها على نظام الرقابة الداخلية كذا في تدقيق النشاط الفندقي، وفيما يلي خلاصة أجوبة المستجوبين:

## 1. إجراءات نظام الرقابة الداخلية:

فهي قائمة على أساس وتقارير الأداء والخطط الإدارية و الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، حيث يقوم المحاسب دوريا بإجراء مجموعة من المطابقات الدورية والمتمثلة في :

➤ وضع وتنظيم وإخضاعها يوميا للمراقبة فيما يخص سجلات مراقبة للمواد الغذائية والمشروبات والمرطبات.

➤ تقسيم الأعمال بين العاملين وفصل الوظائف المتعارضة وتوزيع الأعمال بشكل واضح ودقيق.

➤ استخدام ما يسمى بالرقابة المزدوجة في مجال التوقيع على الشيكات، حيازة مفاتيح الخزانة.

➤ يتم تطبيق وإتباع إجراءات الجرد المستمر والمفاجئ للصندوق والمخازن.

➤ يقوم بمطابقة الحسابات الإجمالية والفرعية للأرصدة المدينة والدائنة وكذا مطابقة كشف البنك.

➤ يتم متابعة إجراءات عمليات الجرد الفعلي والمطابقات الدورية وإجراءات التسوية اللازمة وكذا تبديل لجان المشتريات بشكل دوري لتجنب حدوث أية تلاعبات أو اختلاسات.

➤ مراقبة ومتابعة ومسك البطاقات الخاصة بوسائل النقل المستخدمة (الحركة) في الفندق.

## 2. الإجراءات الخاصة بتدقيق النشاط الفندقي:

بعد أن تمت إجراء المقابلة مع المستجوبين، قمنا بخصر أهم الإجراءات التي يتم تطبيقها على النشاط

الفندقي، نوردتها فيما يلي:

✓ تتم التأكد من إتباع تعليمات الفندق والقيام بعملية التدقيق على الغرف المؤجرة والغرف المغادرة للتأكد من أنه تم احتساب ساعات إضافية على تلك الغرف حيث يتم احتساب ليلة جديدة بعد الساعة الثانية عشر ظهرا.

✓ يتم مراقبة ومتابعة الصكوك المرفوضة بالسرعة المطلوبة قبل مغادرة النزيل وكذا معرفة الأسباب التي أدت لتعليق تلك الصكوك وتحضير موقفا يوميا بما إلى المسؤول المسير. وكذلك يتم التأكد من أن هناك شيكات تم إلغائها والتحري عن أسباب إلغاء بعض الصكوك الصادرة من الأقسام وأن المواد التي تم صرفها بموجب الصكوك قد تم إعادتها إلى الأقسام المعنية مع حصول على تأييد من المسؤول بالقسم.

<sup>11</sup> إجراء مقابلة مع العاملين المسيرين في الفنادق وكذا عينة من محافظي الحسابات ومراجعي داخليين ومحاسبين بتاريخ 2017/01/24

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

- ✓ ربط جميع نسخ الطلبات مع نسخ الشيك الملغى وإعداد كشف بذلك والذي يتم تقديمه إلى قسم المحاسبة (التدقيق الداخلي إن وجد) وقسم الكلفة.
- ✓ يتم إجراء الرقابة على احترام ترقيم كافة تعهدات الدفع المقدمة من قبل الزبائن بصورة متسلسلة مما يساعد على الضبط الداخلي للفندق.
- ✓ يتم مراقبة سلامة تسعير الغرف التي يجري تسكينها يوميا من حيث سعر الغرفة وعدد الأشخاص وكذلك في حالة وضع سرير إضافي وكذلك التحقق في حالات إجراء تغيير السكن من غرفة منفردة إلى غرفة مزدوجة وبالعكس كذلك.
- ✓ يتم القيام بفحص المجاميع اليومية ومقارنتها بالملخص ومع الملخص الخاص بحسابات دفتر الأستاذ حيث يتم فحص دفتر أستاذ الزائرين بكل دقة وفحص نظام الضبط الداخلي الذي يضمن إدخال كافة الزائرين في دفتر الأستاذ الخاص بهم.
- ✓ يتم فحص التقرير الوارد من كل قسم ومطابقته مع التقرير الذي يعده قسم الاستقبال.
- ✓ يتم إجراء عمليات المطابقة على كل مبالغ الصكوك مع المبالغ التي تم ترحيلها والسهر على تصحيح الأخطاء إن وجدت.
- ✓ العمل على إجراء عمليات المطابقة بين أرقام الغرف مع أرقام الغرف المثبتة المسجلة على الصكوك وكذلك التأكد من أنّ تم توقيع النزيل على جميع هذه الصكوك ولا يوجد شيكات لم يتم التوقيع عليها وكذا بالنسبة لرقم الغرفة.
- ✓ يتم التأكد من مدى التزام العاملين في الفندق بالتعليمات المتعلقة بعدم السماح للنزلاء الغير حاملين كارتات خاصة بالتوقيع على الصكوك ومحاسبة منظمي تلك الأخيرة.
- ✓ يتم إجراء المطابقة على جميع النزلاء وتعزيز تأميناتهم لتغطية النفقات عن طريق الاتصال بهم أو إرسال رسائل تطالبهم بالاتصال بالمكتب الأممي.
- ✓ يقوم المدقق بفحص الأجور المدفوعة للعمال غير الدائمين والايصالات التي تمت.
- ✓ يتم التأكد من صحة سجل النزلاء الواصلين والمغادرين وتعيينه في كل لحظة والتأكد من تثبيت الأمنيات وكذلك بالنسبة للمغادرين وكذلك تسوية المستحقات التي تمت بالدفع النقدي أم بالأجل والكشف على الغرف للتأكد عن سلامتها وعدم ارتكاب أية سرقة أو العبث بمحتوياتها قبل مغادرة النزلاء.
- ✓ يتم إجراء المطابقة اليومية مع قسم الاستقبال للتأكد من عدد الغرف الساكنة والغرف الجاهزة أو التي غير جاهزة للتسكين للوصول إلى إيراد الغرف لكل طابق من الطوابق وفي حالة وجود اختلاف بالمطابقة يتم الرجوع إلى الكشوفات التحليلية للغرف لمعرفة أسباب الاختلاف وكذلك إجراء مطابقات لأقسام الفندق المتعددة.



## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

✓ في حالة ما تم منح خصم نقدي على الغرف يتم التأكد من أن الخصم بإظهار قيمة الغرفة بالصافي بعد إنزال الخصم.

## خاتمة

إنّ الوصول إلى التسيير الأمثل للنشاط الفندقي مرهون بتطبيق نظام سليم للرقابة الداخلية واختيار العاملين ومدى كفاءتهم للعمل في إطاره مع الحرص على التطبيق الجيد والمستمر لإجراءاته. فالفنادق تعتمد على ما لديها من أيدي عاملة ماهرة وكفئة ذات خبرة وكذلك على نظام رقابي يضبط سلوكهم ويضمن التسيير الجيد للخطط المرسومة من قبل المديرين، حيث أنه أصبح العنصر البشري عنصر هام ضمن عناصر المنافسة في النشاط الفندقي، فالتسيير الجيد لهذا الأخير يكون بالاستغلال الرشيد للموارد والإمكانيات والقدرات والكفاءات.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المستندة إلى ما تقدم من أجوبة المستجوبين،

نوردها فيما يلي:

## الاستنتاجات:

- يتم وضع نظام داخلي للفندق لتنظيم الشؤون المالية والإدارية والخدمية وتحديد الواجبات والمسؤوليات.
- يتصف العمل الجاري في الفنادق بطبيعة شخصية، مما يتطلب في الأساس الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في كافة مراحله، وعند تشكيل قواعده لأول مرة يجب العمل على عدم السماح بالأخطاء فيها، وتجنب استياء الموظفين منها، ويساعد على ذلك اتفاق الإدارة مع المدقق على الحضور في فترات غير منتظمة، وبصفة عشوائية ليقوم بفحص نظام الرقابة الداخلية.
- تساهم الرقابة الداخلية كعلم ونظام في دعم النشاط الفندقي، فإجراءات النظام الرقابي وحدها لا يكفي لضمان التسيير الجيد لهذا النشاط، وإنما يجب توفر العنصر البشري المدرب بطريقة سليمة والمؤهل والذي يكون له دور فعّال في نجاح النشاط الفندقي وتسييره الأمثل.
- لا يوجد قسم للمراجعة الداخلية ولا الرقابة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي لهذه الفنادق.
- تتصف الصناعة الفندقية بنشاط يميزها عن باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وبالتالي يتطلب ذلك النشاط الفندقي نظام رقابي داخلي فعّال يتلائم مع طبيعة ونوع الفندق وهيكلها التنظيمي.
- يتوقف نجاح الصناعة الفندقية على كفاءة العنصر البشري الذي يقوم بإدارة الفندق كما تعتمد على مدى ملائمة الأنظمة المطبقة ومن توافر وتطبيق إجراءات فعّالة للرقابة الداخلية. فإنّ وجود وتطبيق إجراءات محكمة لنظام الرقابة الداخلية يساهم على تحقيق التسيير الأمثل للنشاط الفندقي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتدقيق النشاط الفندقي وإسهامهما في تحقيق التسيير الأمثل

- تعتبر الإجراءات الخاصة بتدقيق النشاط الفندقي ضرورية فهي تعمل على تحسين وتقويم الأنظمة المطبقة وبالتالي ضمان الوصول إلى التسيير الأمثل للموارد المستخدمة لهذا النشاط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- يهدف نظام الرقابة الداخلي للفنادق إلى مساعدة الإدارة على جميع مستوياتها وخاصة رؤساء الأقسام، في القيام بوظائفها التخطيطية والاشرفية والرقابية.

## التوصيات:

- لا بد من إعداد نظام رقابة داخلية فعال يحكم المخزون من المشروبات، وصيانتها وتسجيلها في سجلات المخزون الملائمة، ويجب فحص الأرصدة التي تظهر في البطاقات والتحقق من صحتها ومقارنتها بالرصيد الفعلي.
- تطوير كفاءة وإمكانية المدققين الداخليين الجزائريين في المجال الفندقي علميا وعمليا.
- إنّ الدراسات والبحوث في مجال الرقابة والتدقيق في القطاع السياحي بشكل عام وعلى النشاط الفندقي بشكل خاص محدودة جدا ويمكن القول بأنها مفقودة، وبالتالي نأمل من الباحثين أغناء الصناعة الفندقية بالدراسات والبحوث كون الجزائر وما تحتويه من إمكانيات وموارد تؤهلها قبل غيرها بأن تكون قطب سياحي كبير عالمي.
- رغم دعم الدولة للصناعة الفندقية عبر تقديم سمحات وإعفاءات ضريبية وغيرها من المزايا لتكون لهذه الصناعة دورا فعالا في الناتج المحلي وتحقيق التنمية المستدامة إلا أن هناك عقبات حالة دون ذلك. فلهذا لا بد للإدارة الفندقية إدراج والتركيز على النواحي الفنية والرقابية من جهة وكذا تدريب الموظفين من جهة ثانية على كيفية التعامل مع الزبون من خلال العلاقات العامة واكتساب مهارات الإتصال. وهذا لأن قطاع الفنادق هو من ضمن قطاع السياحة الذي يعد قطاع اقتصادي واعد ومنتج للثروة.
- ضرورة تأهيل العاملين في المحاسبة والضرائب والتدقيق بما يتناسب مع أهمية الصناعة الفندقية.
- تعزيز مكانة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وإعطاء الأولوية لها في مجال الصناعة الفندقية

## قائمة المراجع:

- أ.د عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص 312.
- أ.د عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص 312.
- د. نائل موسى مُجد سرحان، "مبادئ إدارة الفنادق"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.
- د.إيمان ابراهيم حسين، "المراجعة و الرقابة في نظم المحاسبية"، مؤسسة شباب الجامعة، كلية التجارة، جامعة دمنهور، الإسكندرية، ص 114.
- سليم مُجد خنفر، علاء حسين السراي، "صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص 13.
- م.د. ناظم حسن عبد السيد، "مدى ملائمة النظام المحاسبي الفندقي لمتطلبات نظام الحاسب الضريبي-دراسة تطبيقية فندق الديار السياحي"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، البصرة، المجلد 2، العدد 3، 2012، ص 113-114.
- مُجد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة و تدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2014، ص 84.
- مُجد الصيرفي، "تخطيط وتنظيم الفنادق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 15.
- مُجد لمن علون، "التدقيق الداخلي ودوره في تحقيق التسيير الأمثل بالمؤسسة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 139-140.
- إجراء مقابلة مع العاملين المسيرين في الفنادق وكذا عينة من محافظي الحسابات ومراجعين داخليين ومحاسبين بتاريخ 2017/01/24.
- Dr. Mohamed .BOUHADIDA, "Audit Interne, aspects théoriques et pratiques", les pages bleues internationales, 2017, p19-20.