

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire
Colonel Akli Mohand Oulhadj
Bouira



معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم : الثانية ماستر

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

Blank area for the student's response, framed by a decorative border.

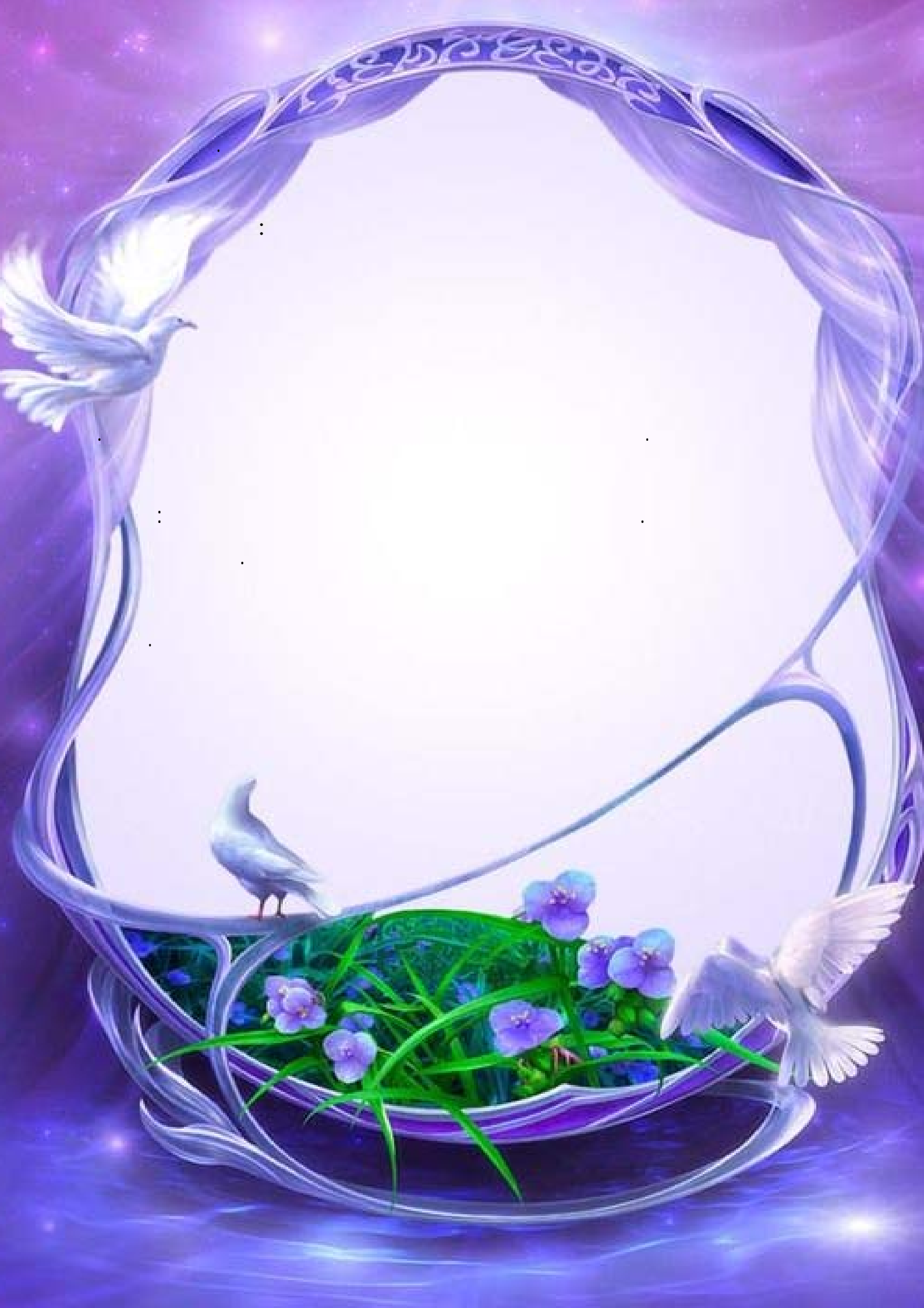
:

:

❖ زابي مريم

❖ عيسي عيدة

السنة الجامعية: 2011/2012



الفهرس

:

.....

1..... :

2..... :

3..... :

3..... :

4..... :

4..... :

6..... :

7..... :

7..... :

:

11.....

11..... :

11..... :

11..... :

13..... :

15..... :

15..... :

19.....	:
20.....	:
26.....	:
26.....	:
26.....	:
29.....	:
32.....	:
32.....	:
35.....	:
42.....	:
47.....	:
49.....	:
50.....	:
51.....	:
51.....	:
51.....	:
53.....	:
57.....	:

57.....	:
61	:
63	:
64	:
64	:
65	:
67	:
68	:
72.....	:
	:
75.....	:
.....	:
76	:
78	:
78	:
78	:
79.....	:
81.....	:
81.....	:

111..... :

114.....

115.....

المقدمة العامة

:

..... / :

.

.

.

.

.

"

"

"

"

"

"

.

.

.. ...

.

.

..

..

•

J.

•
•
•

:

•
•

•
•

•

:

:

:

:

.1

.2

.3

.4

:

:

.

.

-

:

:

.

:

•

:

.

,

:

•

:

.

:

•

-

-

.

:

•

.

الفصل الأول

:

.

.

.

-1 :

" "

...

-2 :

/ /

(1)

-3 :

(2)

:(3) H. bouquin

.11: 1998 (1)

5: 2011 (2)

(3) Ann _ marie, contrôle de gestion , édition ESKA, 2^{eme} édition, paris, 2000, p:16.

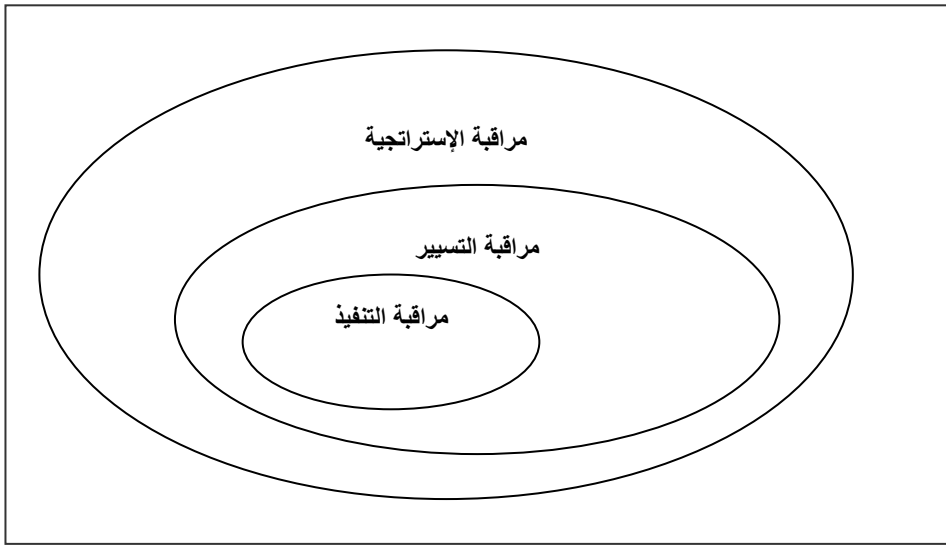
- :

- : ()

- :

:

: 01



Source : Henri Bouquin , le contrôle de gestion , PUF, 5^{me} édition , France, 2001 p :65.

:

-

-

-

:

:

:

:

... ..

" " " "

"Dupont"

.(1)

-1 :

" "

1907 "Dupont "

-2 :

" " "sloam"

-3 :

-4 :

(1) Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4^{ème} édition, paris, 2002, p:(28-30).

(1)

-1

f .w . Taylor

dedeaux

Max weber

() p.o.c.c.c h. Fayol

(1)Claude Alazard, le contrôle de gestion manuel et application, 3^{eme} édition, paris, p:15.

2 :

3 :

:

:

:

- : " j .l .ourdou. m. Michel et l, Schmid

"(1)"

- : " A Borland

(1)Anne Marie Keiser, contrôle de gestion, op-cit, p:13.

(1) "

" : -

(2) "

"M .Gervais : -

(3) "

:

-

:

:

"

"

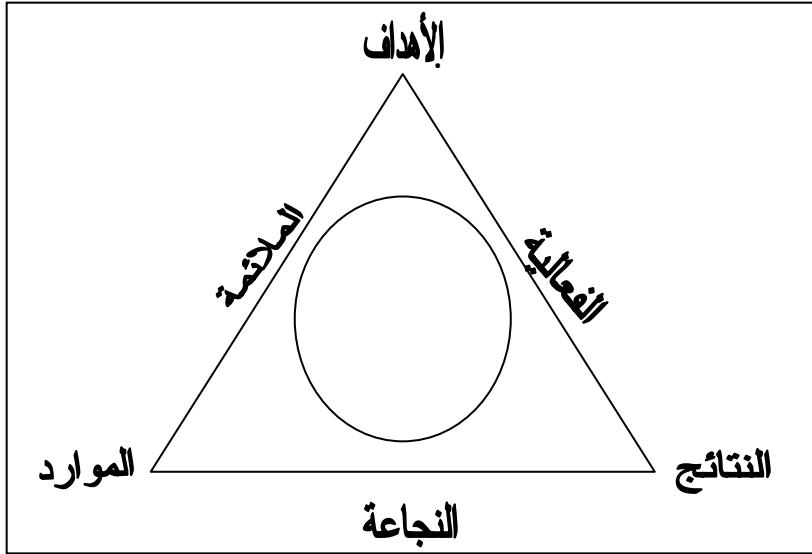
(1)

.73:

(2)Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris, 2007, p:04.

(3)Michel Gervais, contrôle de gestion, 7^{eme} édition, ECONOMICA, 2000, p:20.

:2



SOURCE:H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ;le contrôle de gestion ;édition ELLIPES :paris :2001 :p :06.

:(1)

: *

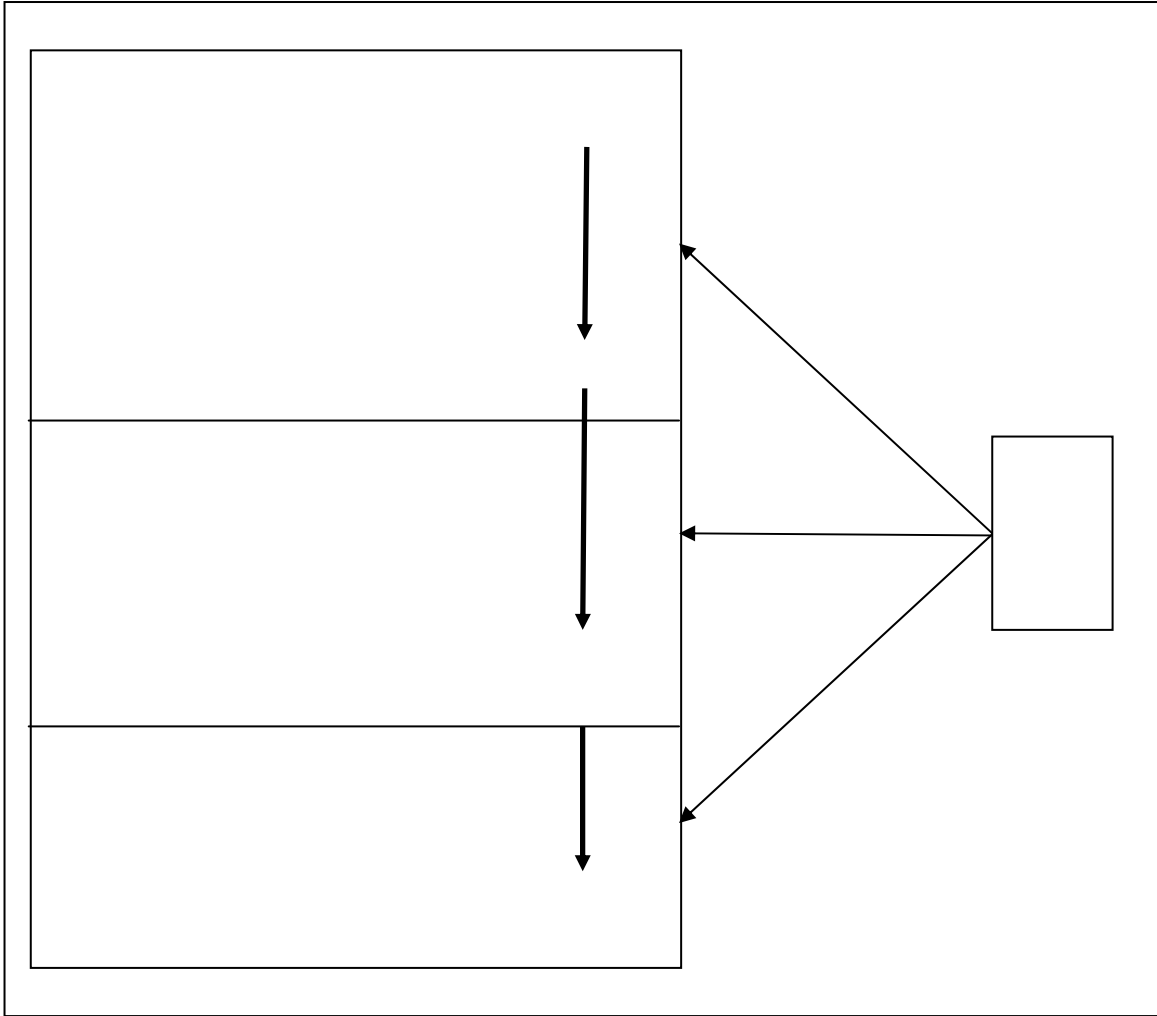
: *

: *

:

(¹)H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ,meme source, p07.

:03



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S ; le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT .p :07.

()

:

.

.(1)

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

.(2)

.(1)

(1)Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Enterprise, op.cit, p:45.

(2)Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Dund, paris, 1976, p:16.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

.(2)

-1

-2

-3

(1) Michel Gervais, meme source, p:16.

(2) Michel Gervais, meme source, p:17.

-4

- :

.(1)

-1 :

...

:

.74-72:

(1) :

- :

- :

- :

-2 :

” ”

-3 :

:

...

.

.

.

.

:

:

.

:

": " "

."

(1) " 4

: -1

5 3

-2 :

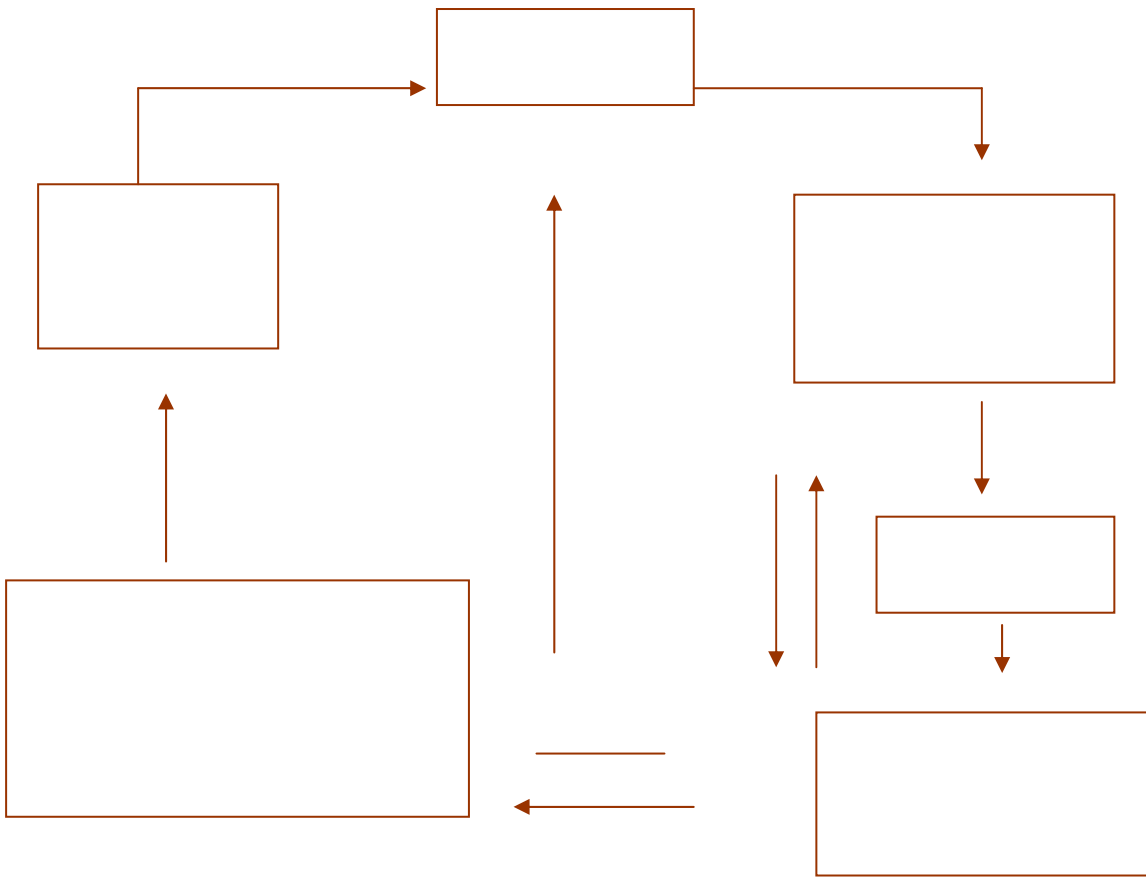
-3 :

-4 :

.

:

: 04



1994 : 312.

:

05

_____ : _____ :

.(1)

-1 :

-2 :

:

-3 :

-4 :

-5 :

_____ (1)

.

:

()

-
-
-
-
-
-

1990 ()

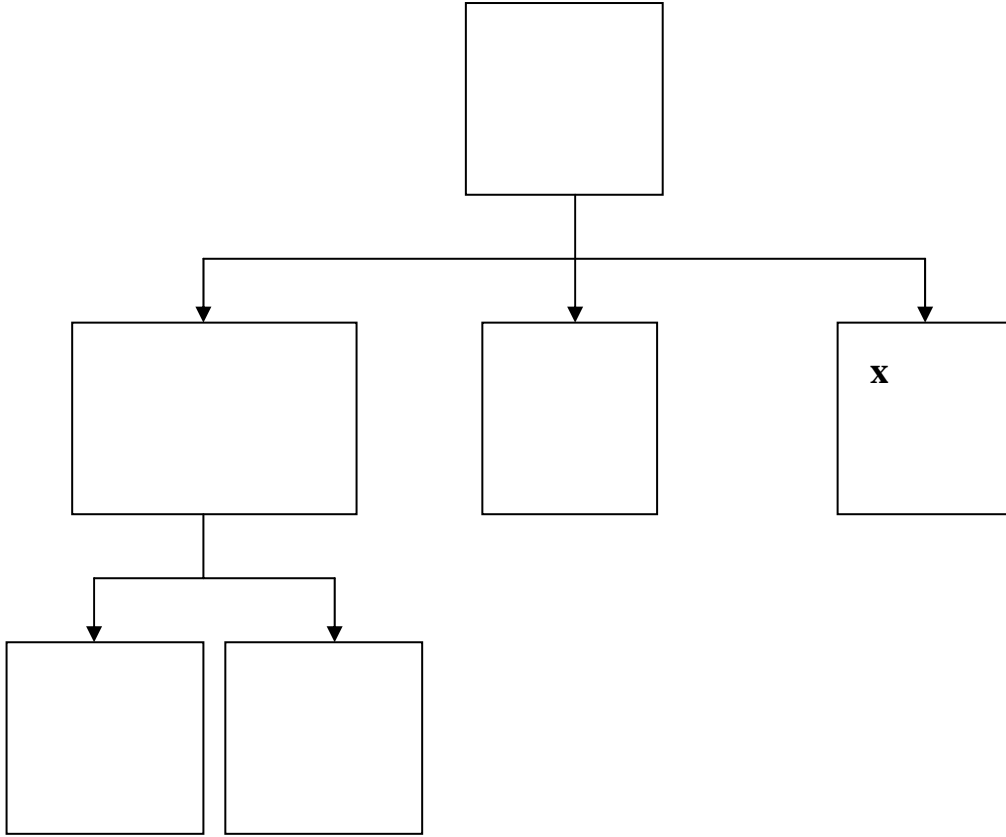
.(1)

(¹)Michel Rouch et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, op.cit, p:68.

-2

:

:06



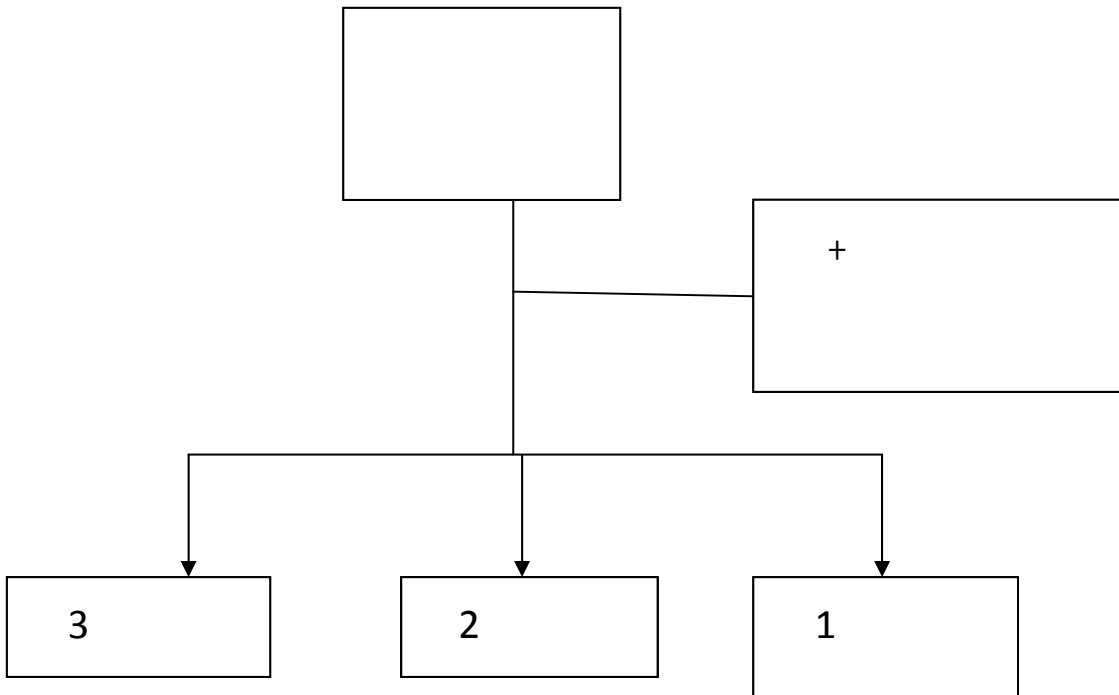
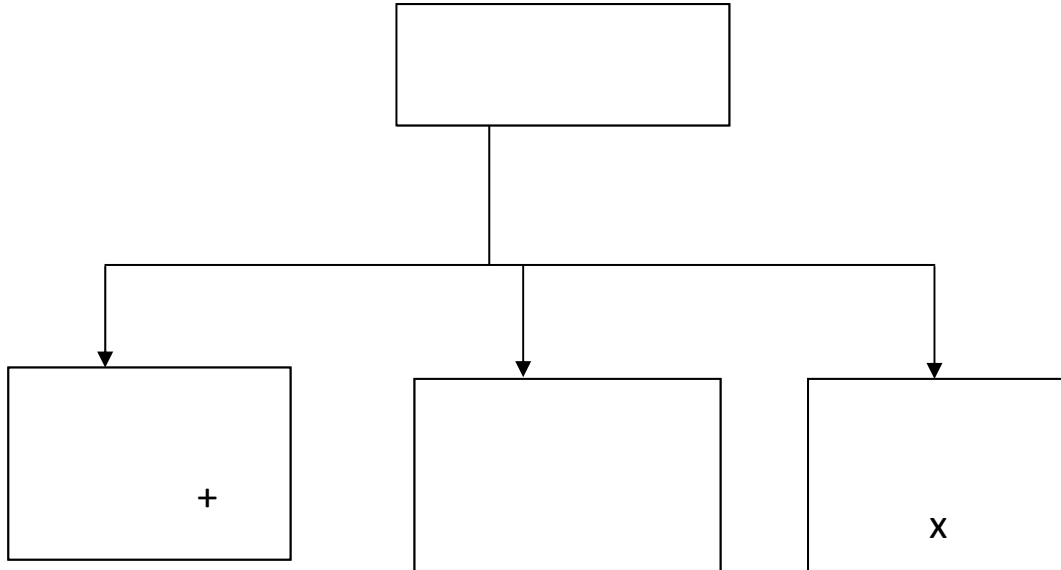
Source Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion è financier, IDEM ,p: 69

:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

-3

:07



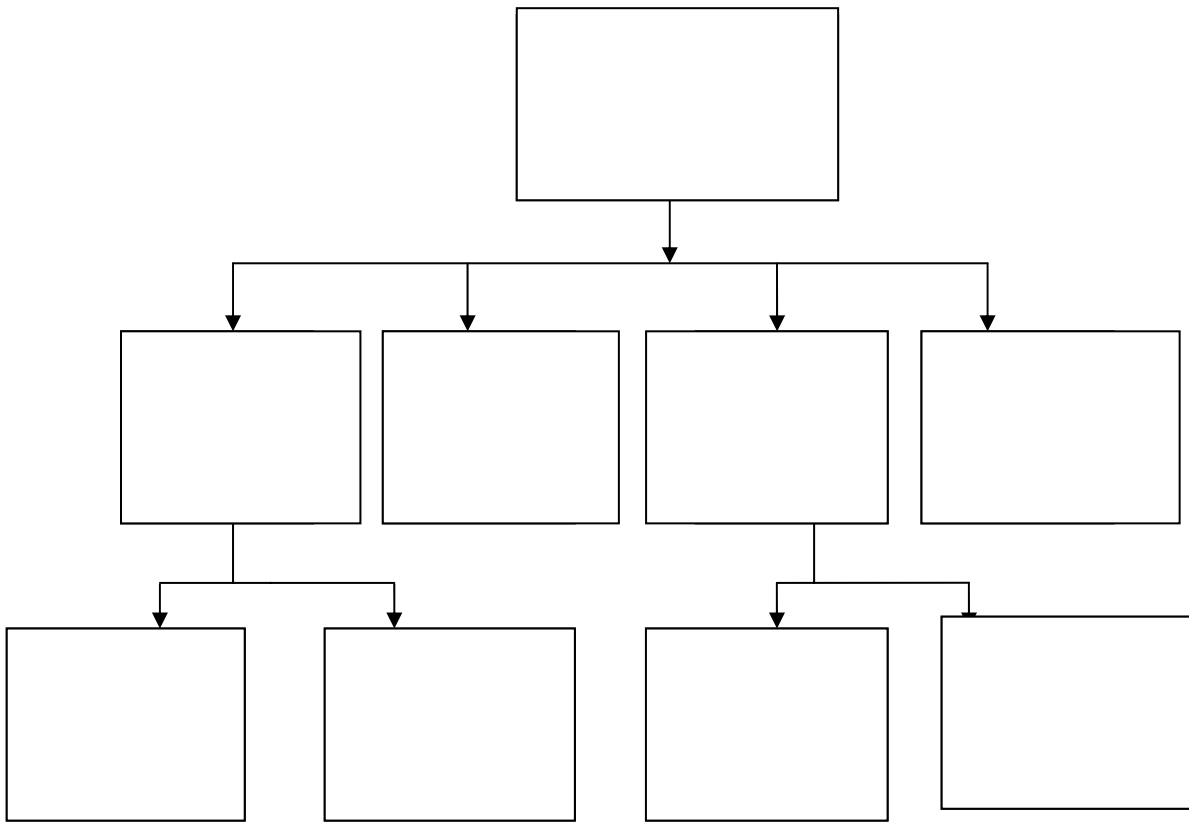
Source: Michel Rouach et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, op-cit, p: 70.

:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

:

:08



Source: : Michel Rouach et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, op-cit, p: 71.

: () ()

: -

: -

:

. :

. :

(...)

.(...)

.

. :

(1).

•

(2).

:

•

•

(3)

()

•

.178: 2001

(1)

01. 1998

(2)

.01:

(3)

:

" :

(1)»

:(2)»

-2

-3

-4

-5

-6

(1) HAMADOUCHE MALIKA, Contrôle de gestion d'un entreprise publique économique, Mémoire de Magister, L'ESC, Algérie, 2000, P 51.

:" (1)

-1

.()

-2

-3

()

-4

" -5

."

.

:

-1

:

:

:

"

.(1) "

*

*

:

(2) "

:

()

.8: 1999

(1)

.09:

(2)

(1)

-2

(2)

*

*

*

1923 J .m .Clark

:

.8: (1)

09: (2)

*

*

*

*

*

*

*

*

LA SOUS QCTIVITE

*

*

1982 ()

:

-3

-

-

-

-1

:

":

" (1) .

:

-

-

-2

:

:(2)

*

*

*

*

*

*

*

2007 :125.

(1)

:129.

(2)

*

3

:

(1):

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.130:

(1)

4

:

:(1)

:

:

.

:

:

*

,

,

*

.

:

.

...

:

-1

1999

2002

2002

2002

.

(1)

:

-2

:

-

:

:

":

.(1)"

:

:

.(2)"

:

:

-2

.(3)"

:

-

:

-

.05: (1)

.05: (2)

(3)

.32: 1994

- :

.

.

.

-3

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

:

-4

:

-1 :

- :

:

$$\text{_____} \times =$$

- :

$$= U$$

$$() = X$$

$$B = A$$

$$= B$$

$$Y = AU + B$$

$$- \quad (\quad) \quad : \quad - \quad = \text{EC1/CA}$$

-2

$$: \quad + \quad =$$

-

:

-

-

-

:

-

:

-3

:

:

-

.
 :
 -
 :
 =
 :
-4
 :
 =
 ×
 =
 =
 :
-5
 :
 -1
 -2
 :
 - 3
 *

	*
	*
	-4
:	-5
	-
	-
	-
.....	-6
	-7
	-8
	-9
	-10
	:
	:
	:

-1

:

"

(1) "

:

*

*

*

*

-2

:

(2)

:

-

()

-

(1)Michel Gervais, contrôle de gestion, op.cit, p245.

.85:

(2)

,

.

- :

,

:

:

.(1)

:

-

-1

-2

-3

.(2)

:

-

:

.78 :

(1)

.84 83 :

(2)

. : -

:() -

:1

-

-

-

-

-

-

-

: :

:(2)

.274:

(1)

.275:

(2)

:

:

الفصل الثاني

:

:

.

:

.

:

:

"

"

:

-1

:

..

:

(1)

:

-

.(2)

. 424: 2006

"

":

(1)

(2) طارق طه نفس المرجع، ص:425

- :

- :

... ..

- :

:(1)

- :

- :

- :

- :

- :

- :

· :

-1 :

:

» :

«(1).

♦ :»

1 .

-2 :

:(2)

- :

- :

- :

.206:

"

"

(1)

.34: 1998

(2)

(1) :

:() -

: -

: -

:

◆

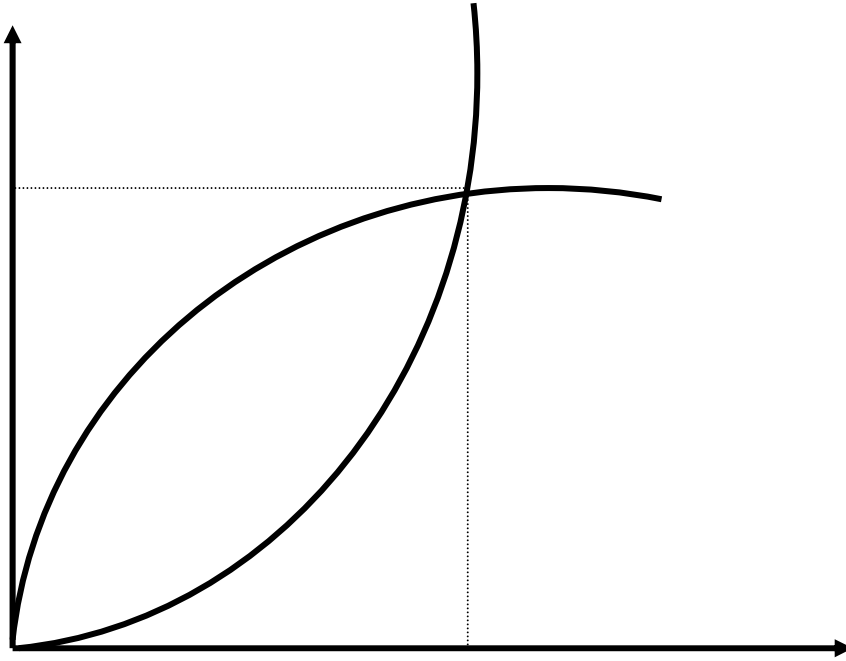
◆

◆

◆

◆

: 09



. 109 " 1995 " :

3- مصادر الحصول على المعلومات.

وتتمثل فيما يلي :

- **المصادر الداخلية:** تتكون هذه المصادر من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل:

المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالبا ما تمثل عملية استرجاع هذه المعلومات للمديرين الفعالية للخطط المسبقة⁽¹⁾.

- **المصادر الخارجية** : تكون المصادر الخارجية البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل: العملاء والموردين والمنافسين، والنشرات المهنية وغيرها(1)...

- **المصادر الشفهية** : تعرف على أنها المناقشات التي تجري بين العمال و كذا اللقاءات و الاجتماعات .

- **المصادر الوثائقية** : و تنقسم بدورها إلى مصادر أولية وأخرى ثانوية :
حيث أن المصادر الأولية تتمثل في الدوريات و البحوث الميدانية و كذلك الأطروحات الجامعية، ومن ميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس كما أنها تكون من قبل خبراء .

- أما المصادر الثانوية فيمكن حصرها في القوانين و الأجهزة الحكومية و كذا المطبوعات و المنشورات، ومن ميزة هذه المصادر أنها محددة و جاهزة وتكلفتها رخيصة نسبيا و تقدم حجم كبير من المعلومات .

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات و يتم اختيار أنسب طريقة تبعا إلى الاحتياجات وفيما يلي ذكر أهم الطرق :

- **البحث و فحص السجلات** : و تتم عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية للملفات و التقارير و نماذجها، سجلات العمل، القرارات، الشكاوى إضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد و تنفيذ الخطط و الموازنات و كذلك خرائط المسارات .

- **أسئلة الاستبيان** : هي استمارة يتم ملؤها من قبل المستوجب الذي يعتبر سيد القرار ويعتبر الاستبيان طريقة للكشف عن الحقائق و ميول الأفراد .

- **المقابلة الشخصية** : هي من أهم الطرق للحصول على المعطيات إذ تساعد في ملاحظة

سوك الأفراد و الجماعات ومعرفة آرائهم .

- **الملاحظة** : تعتمد على إرسال الملاحظين لتسجيل الوقائع أثناء العمل على شكل إحصائيات الرقابة الموجودة .

- **العينات** : هي عبارة عن أخذ عينة من المدخلات و المخرجات أو عينة من المواقف مثل عينة على طلبات البيع، شكاوى العملاء، الموظفين .

- **الانترنت** : إن الانترنت أو ما يعرف بشبكة الشبكات، هي من أحدث طريقة لجمع المعلومات ظهرت مع التطور التكنولوجي، وسببها التفتح العالمي إضافة إلى الخدمات التي توفرها الشبكة فهي تتميز بسهولة الاستعمال و تكلفة منخفضة.

:

1937

"

"

Ludwing Von Bertalanffy

:

":

"(1)

(1) Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Enterprise, 3^{eme} édition d'organisation, paris, 2000, p:345.

:

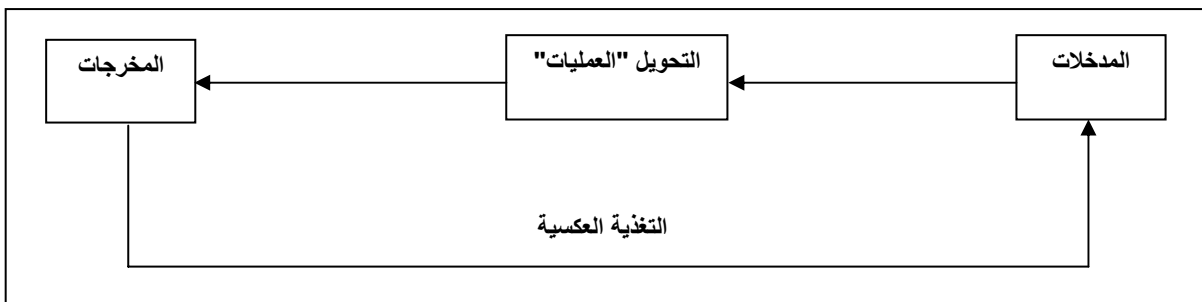
:(1)

- :

- :

- :

:10



:262

1955

1960

(1)

2010

2

(¹)

:263

1955

,

:

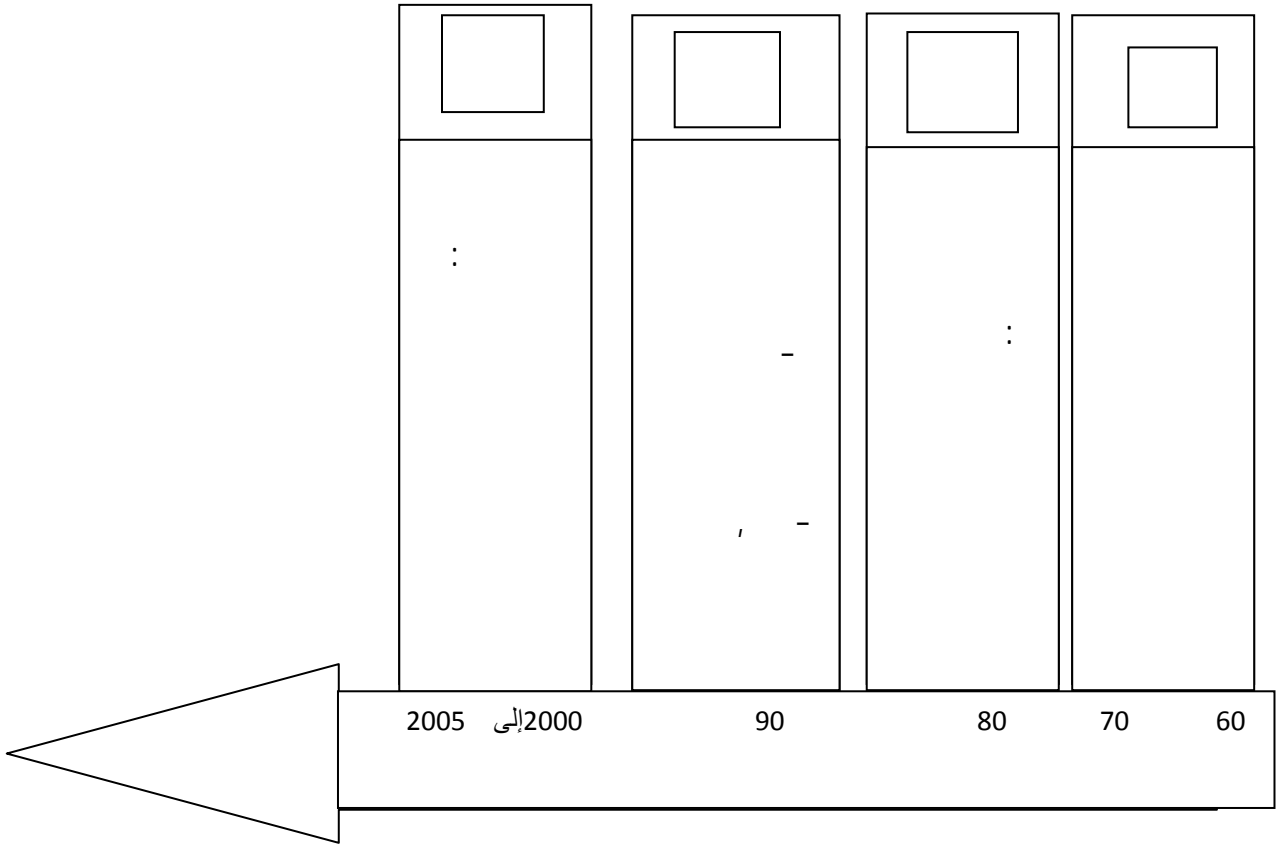
:

:

:

() .

11 :



.64: :

" "

" "

1985

(1)

"Rowe"

(1)

1992 1985 -

1995 1990 -

" "

.1995

.

:

:

" :

(1)"

التعريف الثاني:

()

":

(2)

()

()

:

3

.13: 1992

"

"

(1)

.10: 2008

"

"

(2)

.414:

"

"

(3)

:"

."

.

:

.(1)

:

-1

:

-2

:

-3

:

-4

-5 :

. :
:1

- :

-

-

(¹)

2000 : .77

:

:

5

.(1)

:

-1

:"

"

-2

:

-3

:

-4

:

-5

(1) :

-1 :

- 2 :

3 : -3

-4 :

()

-5

:

-6

:

- 7

:

:

-
-
-
-
-
-
-
-
-

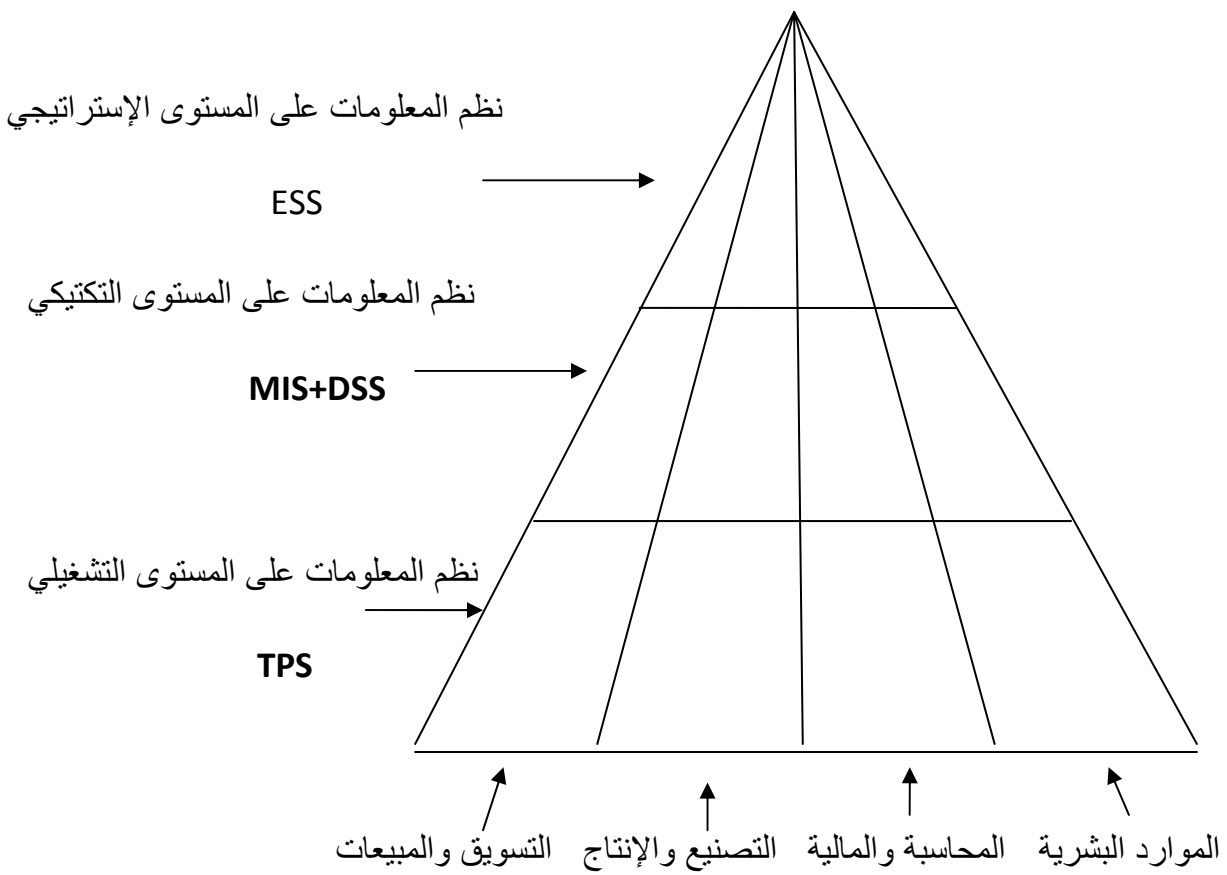
.

:

.

:

: 12



:

-1

"

(1) "

...

:

-2

Transaction Processing Systems

.

,

"

"(1)

:

-3

:"

(1)"

:"

(2)"

:(3)

.115 : (1)

.250: (2)

.147 : 1993 , (3)

1

2

3

4

5

6

7

:(1)

-1

.

-2

:

:

:

:

:

:

:

-3

-4

01

) (.	.	.
.	.	:19
,	.	: 20
.	,	: 20
.	,	:20

Source: Cloud Alazard , sabine sépari , op. cit , p:84.

":

,

.

":

*

(1) "

:

(2) "

":

(3) "

,

.

:

.263: , ,

(1)

.264 : , ,

(2)

. 6: , ,

(3)

*

03

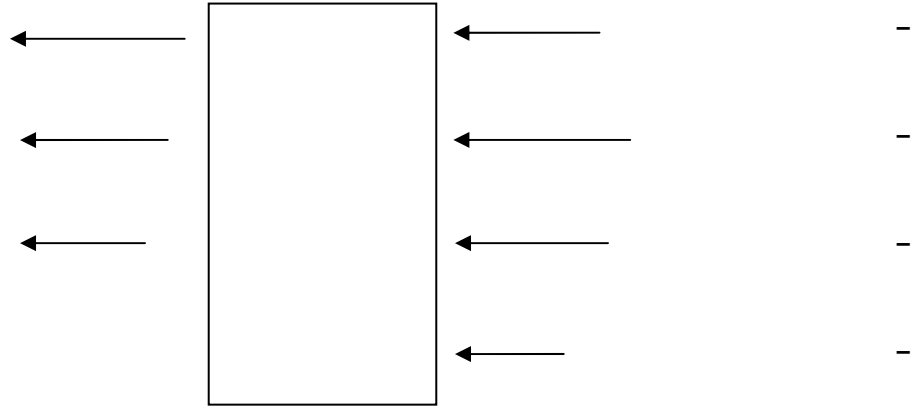
(1)

(2)

(¹) Claude Alazard, sabine sépari , contrôle de gestion manuel et application DCG11,op.cit,p87,88.

(²) Claude Alazard, op.cit, p:87.

: 13



Source: Claude Alazard, Sabine séparé, op.cit, p:87.

(1):

,

,

,

-

-

,

,

,

(... ,)

*

" " " "

.

*

*

*

.

.

.

.

(...)

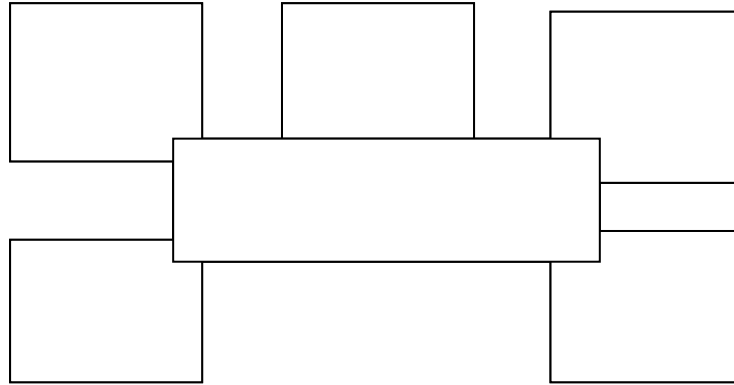
()

(1) .

:

(¹) Claude Alazard, sabine séparé, op.cit, p88.

:14



Source: Claude Alazard, sabine séparé, contrôle de gestion , manuel et application DCG 11,op.cit,p88.

.()

(1).

- :

,

.

, :

... ,

(¹) Claude Alazard, sabine séparé, op.cit, (p ,p): 89-91.

- :

, () ,

. , :

- :

, ,

.

. () :

.

.

:

,
: (1)

-

.

-

-

-

-

,

.

"

"

.

الفصل الثالث

:

-

3

:

- -

:

.- -

:

.

:

1994

)

(

- -

(1)

.- - :

- -

599

9

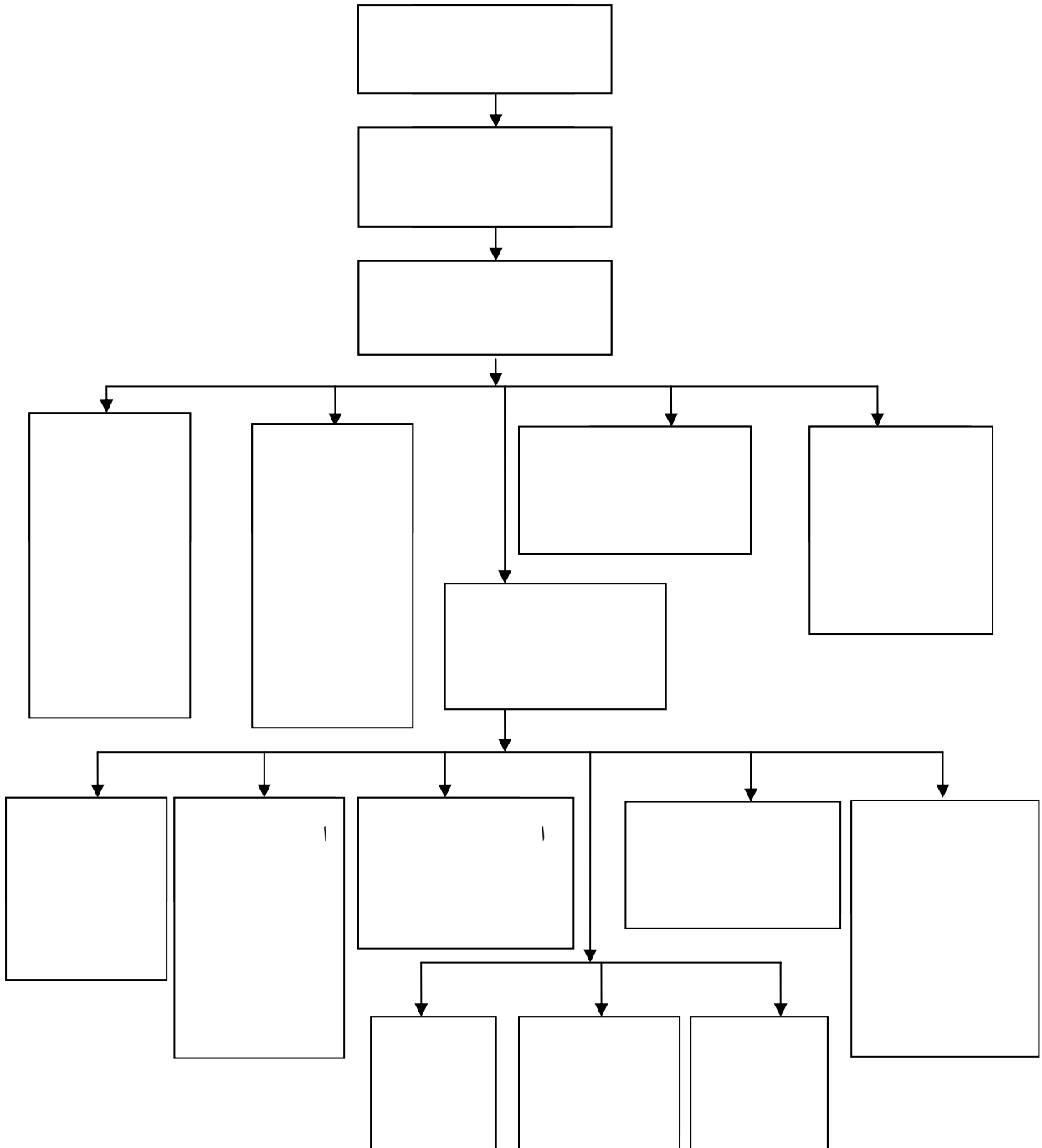
14

:

(1)

:

:15



:- - :

. - - :

97/98

1997/02/17

-1 :

:

CIDIA 148 17

2 282 ()

:

3

*

)

(

*

IBS

*

:

*

tva

-2

:

:

(IRG) *

(IRG) *

(IRG) *

*

-3

:

:

*

*

-4

:

:

*

*

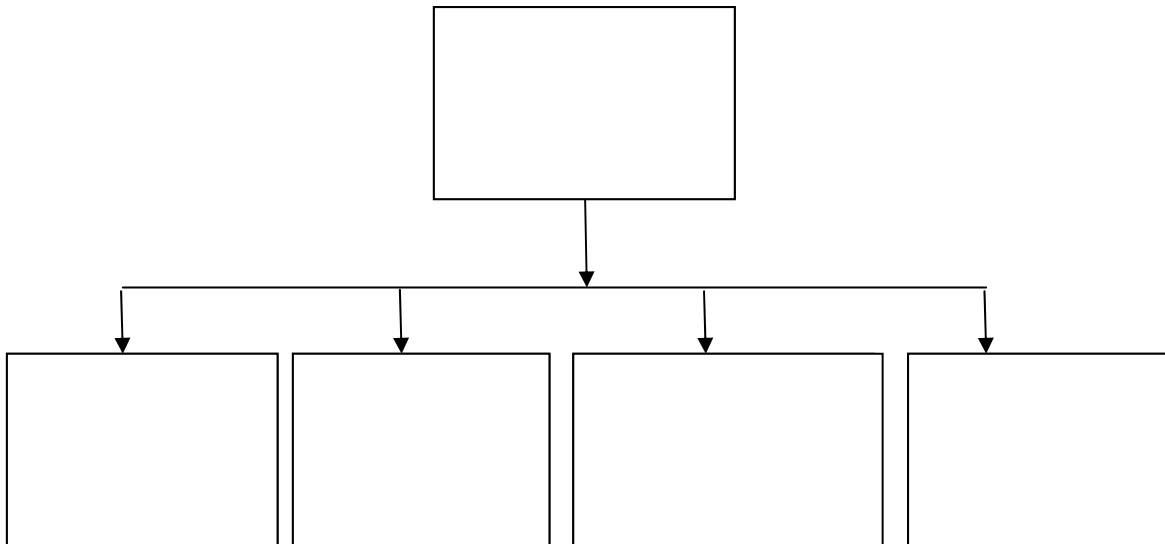
*

*

*

*

- - :16



- - :

. - - :

- :

:

- :

- :

- :

.

:

.

:

:

-

.

-

.

-

.

-

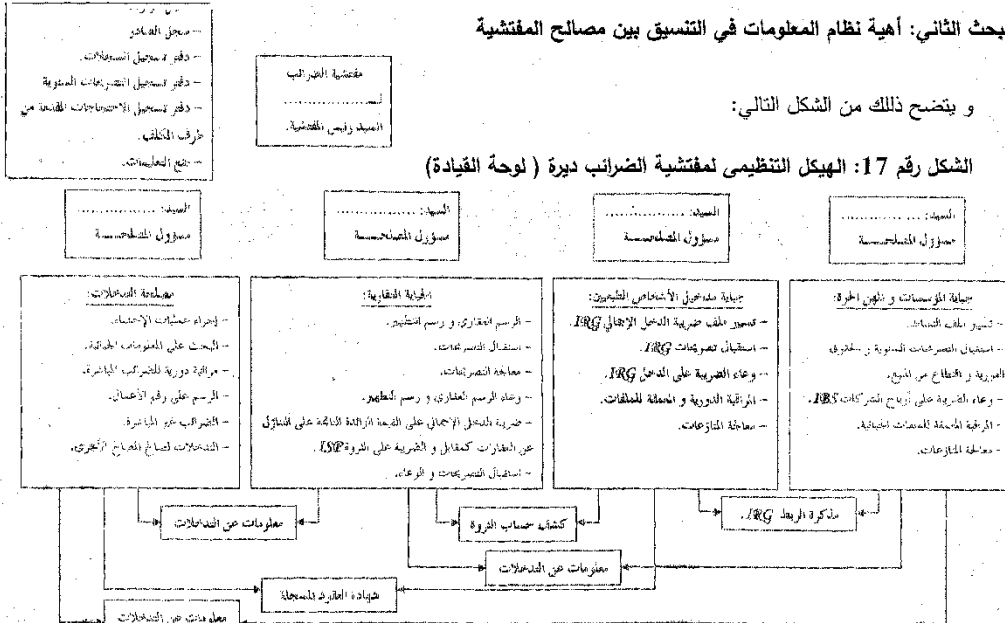
.

.

المبحث الثاني: أهمية نظام المعلومات في التنسيق بين مصالح المفتشية

و يتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب ديرة (لوحة القيادة)

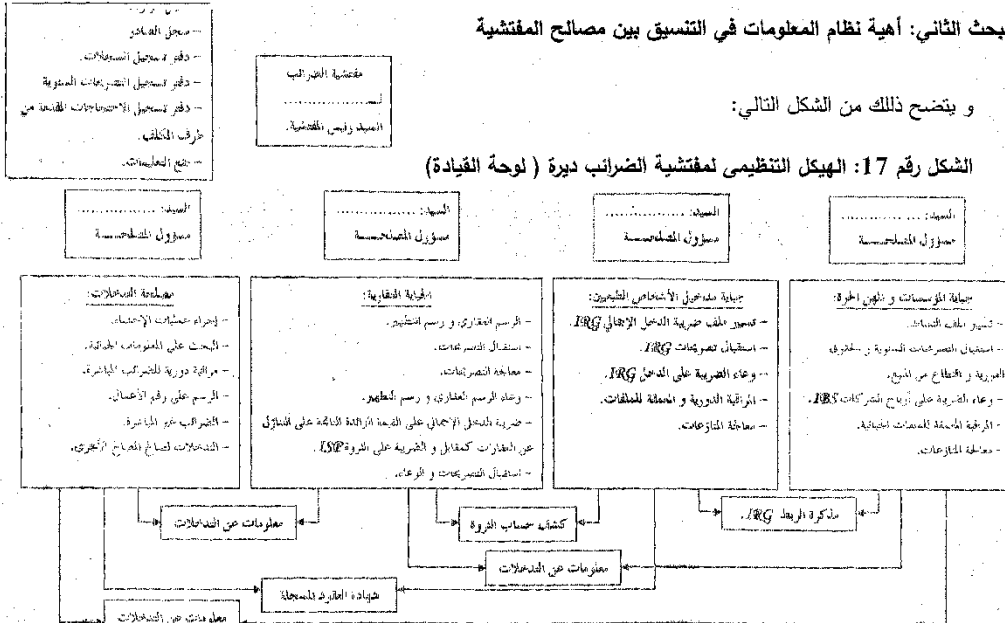


المصدر: وثائق مفتشية الضرائب ديرة - سبور الخليل.

المبحث الثاني: أهمية نظام المعلومات في التنسيق بين مصالح المفتشية

و يتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب ديرة (لوحة القيادة)



المصدر: وثائق مفتشية الضرائب ديرة - سبور 1431هـ.

:

:

-

:

-

64 45 :

C2

:

-

:

-

(IFU)

*

.

:

-

:

-

.

:

*

.

:

-1

:

:

-

*

*

*

*

*

*

:

-

*

*

*

.

*

*

-2

G1,G12

:

:

G1

-

-

D3

:

-3

:

...

:

-4

:

(SDOF)

-

...

-

.()

-

:(SDCTX)

-

:

:

:

.....

:

-

.

.

:

-

.

:

-

(D37) .

· :

" "

:

· *

· *

· *

· :

· :

· " " : -

· :

· :

· :

· :

· :

			:	-
) (:	-
			(g50	
2009	30		" . "	-
	:			
			12.	-
) (-
			.	-
			.	-
			4000:	-
				-
)	2800	-
		CPA	(
			2009 15	-
				-2
		" . "	2009 26	
			-	-
			:	

.12

-

-

-

-

183

30

cidia

:

" . "

2009

01

*

(....)

17

" "

(2009 /12/31 2009 01)

*

217

%2:

231

104 99 20

:

" . "

194

30000:

" . "

(...)

87 44

42

22

3

-

-

22

13

" . "

1

5000

3

194

" . "

3

-

100000

" 50 "

"61 "

1-371

" 50 " " 50 "

. " 29 "

" . "

" 19 "

:

(:) " . "

) ()

"19 " (

" . "

"3 " "4 "

" . "

" . " 30

" . "

"1 "

(4) " . "

"37 "

"37 "

" . "

" . "

"4 "

" . " "4 "

"37 "

76 70

	" . "			
1	80			
	" . "			
	" . "			
			89	82
90				
				91
			" . "	
	(...)		2009	20 *
	(...)	(9) (...)	
			(.....)	
	" . "		(.....)	
	(16) (...)		
	(...)		" . "	*
				100.000
			%13	
	" . "	2010	20	*
			100.000	

2009/2008	:	-
"12 "	" . "	*
)	"29 "	(
"12 "	"29 "	.
"	"	-
" . "		*
. 1000000		
"29 "		*
300000	" . "	
19 18 14	"4 "	
. 104 231	217 193 99	20
		:
. 300000		-1
. 1000000		-2
. 1300000		-3
. 1000000		-4

260000 .	%20	-5
" . "	260000	-6
	. 104	

:

- -

.

.

... :

.

الخاتمة العامة

قائمة الأشكال والحيوانات

:

:

)

(

.

.

...

...

.

.

.

.

.

...

:

.

:

*

]

.[

*

*

.

*

.

*

.

(.....)

:

_____:

04		1
10		2
11		3
19		4
22		5
23		6
24		7
		8
26		
56		9
59		10
		11
61		
68		12
		13
80		
83		14
		15
91		
94	- -	16
98	()	17

_____:

77	.	1

قائمة المراجع

:

:

.1998,

,

-1

-2

.1992

,

,

-3

.

,

,

,

,

,

-4

.2007

,

,

,

,

-5

.1999

.2008

-6

.1997 "

"

-7

-8

.2010

2

-9

.2009

-10

.2006

	,	-11
	.1998	
"	,	-12
		.2006
.1995		-13
"	"	-14
	.1999	1
.1998		-15
		-16
.2000		
	,	-17
		.1999
"	"	-18
	,	
		.1992
,	,	-19
		.1998
,	,	-20
		.2001 ,
,	,	-21
		.1993 ,

-22

.2011 ,

-23

.2001 ,

.1999, -24

.1998 , -25

-26

.2003

:

-1

.2005

.2004/2003 -2

-3

-4

.1994

-5

.2007 ,

:

- 1- Ann- Marie, contrôle de gestion, édition ESKA, 2^{eme}, paris,2000.
- 2- Claude Alazard, sabine sépari, contrôle de gestion, 3^{eme} édition, paris,
- 3- Claude Alazard, sabine sépari, contrôle de gestion, DCG11, édition DUNOD, paris,2007.
- 4- Hen

الملاحق

: 20 ◀

(10.000.000)

20

: 1 20 ◀

:

152

: 2 20 ◀

-
-
-
-
-

: 183 ◀

(3 2) 1-359 2-358 1-129

: 371 ◀

2 20 20

(20)

22

183

194: _____ ◀

-/1

30.000

-/2

176

(5.000)

-/3

30 12-15

: 217 ◀

-

-

: 193 ◀
-/1

50.000 %10 -
200.000 50.000 %15 -
200.000 %25 -
%100 -/2

(5.000.000)
%200 -
(5.000.000)

: 1 282 ◀
-/1

(3.000.000)
) -/2
(-/3

2 1
(3.000.000)

. 2009

CIDIA : _____

: 2 282 ◀

(30)

70

30%

76

2-229 227 226

:231 ◀

:99 ◀

-/1

:

-

-

-/2

-/3

-/4

:

20.000

600

: : 42 ◀

%50 -

%50 -

: :104 ◀

(%)	()
%0	120.000
	360.000 120.001
%20	1.440.000 360.001
	1.440.000
%30	
%35	

66

%40

.(/ 1.500 1.000) / 18.000 / 12.000

%20

66 60 54 2-33 1-33

130 121 110 108

48 45

%15

%10

54 2

3-33

.%24

%10

%50

:

50.000

%1 -

50.000

%10 -

66

.

.

67

5 4

%15

500.000

%20

.

26 17

%10

(60.000.00)

.43 42

:3 87 ◀

.2008

:70 ◀

:18 ◀

: 19 ◀

:45 ◀

: 64 ◀

12

(10)

:76 ◀

-/1

(15)

-/2

(6)

(8)

(2)

77

-/3

.(5.000.000)

.(1.000.000)

82: _____ ◀

-/1

95

(4)

77 3-76 2-76

81 81 80

:17 ◀

(6)

:2 ◀

(30)

95 91 71

101

:1 ◀

%30

:14 ◀

1 282

:70 ◀

:71 ◀

70

:76 ◀

-/1

(15)

-/2

(6)

(8)

(2)

77

-/3

.(5.000.000)

.(1.000.000)

:90 ◀

1998 30 01-98

:91 ◀

