

جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الشعبة علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: دغه صلاح الدين

بعنوان :

نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات

دراسة حالة : مفتشية الضرائب لولاية ورقلة - سنة 2016

نوقشت وأجيزت بتاريخ : 2016/10/19

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ / دشاش عبد القادر (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الدكتور / بوعلام مبارك (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / صديقي فؤاد (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، صاحبة القلب الكبير، تحمل في ثنايا نفسها الطيبة العجوة
والطمر والحزان والعطاء وفاء بالعمد أن لا أنسى فضلك ما حبيبك

- والدتي الغالية أطال الله في عمرها -

إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول

- والدي الفاضل أطال الله في عمره -

إلى كل أشتائي الخمسة كل واحد باسمه

إلى كل أصدقائي وأحبتي وأقاربي

إلى كل زملائي دفعة 2016 ماستر تدقيق ومراقبة التسيير

شكر وعرفان

لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر

وعظيم الامتنان إلي أستاذي الفاضل

الدكتور بوعلاق مبارك

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير و المحبة

الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة..

** كن عالما.. فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فأحب العلماء،

فان لم تستطع فلا تبغضهم**

كما اتقدم بجزيل الشكر في آخر هذه الكلمة أن اشكر كل من

ما ساعدني من قريب أو بعيد.

الملخص :

تهدف هذه لدراسة إلى استخلاص دور نظام مراقبة التسيير وتأثيره على نظام المعلومات ، حيث تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية و هن لإدارات العمومية كما هذه الأخيرة في دور هام ، و التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة و تطور المستوي التكنولوجي و المنافسة الحادة في ظل هذه الظروف أصبح الزاماً على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط و البرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء .

ولمعالجة الإشكالية قمنا بإجراء دراسة حالة في مفتشيه الضرائب وحدة ورقلة ، وتطرقنا إلى المصالح التي تتشكل منها و الأدوات التي تؤثر على نظام مراقبة التسيير .

الكلمات المفتاحية :

نظام، ، التسيير، مراقبة التسيير، نظام المعلومات، الضرائب.

Résumé :

Cette étude vise à comprendre le rôle du système de control de gestion et son effet sur le système d'information. Le contrôle de direction joue, actuellement, un rôle très important dans les entreprises economqce et publique anses que les dadmmstio nous publique suit a sont le majeurs, dont dépend le succès du processus de gestion à la lumière de l'environnement actuel révision caractérisé par la mondialisation et le développement du niveau technologique et la concurrence intense. Dans ces circonstances, il est devenu obligatoire pour les gestionnaires des entreprise quelque soit sa nature de mettre un système efficace de contrôler et la mise en œuvre des plans et des programmes pour atteindre le degré d'efficacité dans l'exécution.

Pour résoudre le problamathéque , nous avons effectué une étude de cas dans l'inspection des impôts de wilaya d'Ouargla, est entamé à toutes les informations et les données et les outils qui affectent le système de contrôle de la gestion.

Mots clés:

Système, la gestion, contrôle de gestion, système l'information, Inspection, taxes.

قائمة المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال البيانية
VII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
01.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما
.16.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21.....	الفصل الثاني دراسة المدانية : الدراسة الميزانية
23.....	مبحث الأول :الطريقة والأدوات
31.....	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
37	الخاتمة
40.....	الملاحق
51	المراجع
53	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
14	المعلومات المستعملة في نظام مراقبة التسيير حسب بيئة المؤسسة و أهدافها	01
15	علاقة نظام مراقبة التسيير بنظام المعلومات	02

قائمة الأشكال البيانية :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المدير العامة	01
08	مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية	02
09	مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين	03
12	مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير	04
24	الهيكل التنظيمي لموقع مفتشية الضرائب	05
26	الهيكل التنظيمي للمصالح المكونة لمفتشية الضرائب	06
32	وثيقة التصريح برقم الأعمال نموذج G12	07
34	وثيقة اخطار بالتقييم لرقم الأعمال C08	08
37	وثيقة اشعار بالتبليغ النهائي C09	09

قائمة الملحق

رقم الصفحة	الاسم الملحق	رقم الملحق
40	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ورقلة	01
41	وثيقة التصريح برقم الأعمال نموذج (G12)	02
42	وثيقة طلب المعلومات نموذج (C2)	03
43	وثيقة اخطار بالتقييم لرقم الأعمال C08	04
47	وثيقة اشعار بالتبليغ النهائي (C09)	05

المقدمة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعدد أوجه نشاطاتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعددا لهياكلها الادارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الاطار الاقتصادي ، و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق بالإضافة الي المحيط التكنولوجي ، وما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة مما فرض علي المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه ، ضف الي ذلك التغيرات في معطيات السياسة الاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط وكذا مراعاة القوانين النظم التي تكون الاطار السياسي و القانوني .

وعليه فان هذه التغيرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها وفرضت علي المسيرين تقسيم الدارة الي مستويات عديدة وسطي عليا الخ ، و الفصل بين الادارة و التنفيذ هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الادارة في ممارست وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات و اتخاذ القرارات و الرقابة وهذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة منها الكمية المحاسبة العامة و الحديثة مثل لوحة القيادة ، و التي تعمل علي توفير البيانات اللازمة الادارة ، المؤسسة حتي تقوم بوظيفة الرقابة علي أكمل وجه .

و ان موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية الا أنه لا يزال يحضي بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير ، لأن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى التحكم في الموارد بسبب ندرتها هذا لتحقيق الأهداف المسكرة ، وتكمن تلك القدرة في كفاءة التسيير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية و التأكد من سلامة العمل .

فمراقبة التسيير فهي اد حلقة رئيسية من حلقات علمية الادارة والتسيير ، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، صناعية ، تجارية أم خدمية ، أو زانت خاصة أو عمومية ، أو مؤسسة كبيرة أم متوسطة ، فهي بحاجة الي وسائل و أدوات تستخدم غي عملية الرقابة التي شهدت كذلك تطورا ملازما لمستوي نشاط المؤسسة وظروف البيئة المحيطة بها ، من حيث المستوي التكنولوجي وسرعة التنفيذ وقوة المنافسة وتعدد رغبات الزبائن الي غير ذلك .

فلو عدنا إلى مرحلة ما قبل العشرينيات من القرن العشرين لوجدنا أن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط و لكن بعد هذه المرحلة و خاصة بعد أزمة 1929 و بداية نمو المؤسسات و تطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل آلا و هو كل المعايير و المقاييس والأدوات المحاسبية و غير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة و التي لها قدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة فنجد أنه تم إدخال لوحة القيادة و كل الأدوات المحاسبية مثل المحاسبة التحليلية و كل المؤشرات التي لها دلالة، أيضا نجد الميزانية الاجتماعية التي تهتم بمراقبة التسيير البشري ، بحوث العمليات... الخ و التي لم تكن موجودة من قبل، و هذا إن دل إنما يدل على المكانة التي تحتلها مراقبة التسيير و ما لها من آثار إيجابية على المؤسسة .

يمكن القول أن نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الإستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير، وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل، لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها. إن اتخاذ القرار يتطلب التدخل قبل، خلال، وبعد الأداء، فهو نظام شامل للمعلومات وحركتها الداخلية و تسمح بتحقيق اللامركزية إذ أنه لا يمكن أن نجد نظام مراقبة التسيير بدون غايات منتطرة من العامل أو النشاط الذي يقوم به، وكذلك المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزاً أو دافعاً للعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساساً مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء.

إن نظام المعلومات يلعب دوراً هاماً و حساساً داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات ، فهو يعتبر عنصر حيوي ، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات الفورية و الاستراتيجية للمؤسسة .

لقد حضي استخدام نظم المعلومات في المؤسسة باهتمام كبير خلال السنوات القليلة الماضية من جانب المؤسسات والجامعات والمعاهد التي أدخلته كتخصص دراسي يلتحق به الطلبة للحصول على الدرجات العلمية في مجاله، وتكاد لا تخلو جامعة من تدريس هذا التخصص بهدف تخريج أخصائيين في هذا المجال.

1- طرح الإشكالية

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر نظام مراقبة التسيير في نظام المعلومات؟

وهذا ما يستدعي طرح بعض الأسئلة الفرعية.

1 ما مفهوم نظام مراقبة التسيير و هل جميع المؤسسات تطبق نظام مراقبة التسيير ؟

2 ما هو نظام المعلومات في المؤسسة ؟

3 إلى أي حد يمكن أن يؤثر نظام مراقبة التسيير في نظام للمعلومات؟ وماهية العلاقة الموجودة بينهما ؟

2- فرضيات البحث

ولمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1- نظام مراقبة التسيير هي احدي الوظائف الادارية المتمثلة في : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الأوامر ، الرقابة .

2- يعرفه بأنه " مجموعة من الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع و معالجة و إيصال المعلومات على شكل نصوص ، صور ، رموز في المؤسسة.

3- نظام مراقبة التسيير بحاجة إلى المعلومات كما أنها تمثل نظاما للمعلومات .

3- أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية : كون مراقبة التسيير تخصص الدراسي ، و كذلك الميل الشخصي لاهمية الموضوع .

ب- أسباب موضوعية : تتمثل في النقاط التالية:

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع للبحث فيه بعد اطلاعنا على أسباب تدهور الاقتصاد الوطني ، وضعف أداء المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة ، وعدم تمكنها من تحقيق النتائج التي حققتها دول أخرى انطلاقا من نفس المستوى .

4- أهمية البحث

في ظل الإصلاحات التي يشهدها الاقتصاد في الوقت الراهن ، من أجل مسايرة الركب الاقتصادي ، نتجت تغيرات في مجال التسيير ، ومن بينها إعادة النظر في هيكلية المؤسسات وضرورة إتباع سياسة ناجحة وفعالة ، وذلك بإدخال بعض الأساليب التي تركز على الأسس العلمية ، و من بين هذه الأساليب نجد مراقبة التسيير ، التي تعتبر وسيلة هامة تسعى إلى دعم المؤسسة بمختلف الأدوات .

5- حدود الدراسة

- الحدود المكانية :لقد تمت الدراسة في مفتشية الضرائب لولاية ورقلة ؛

- الحدود الزمنية :حددت المدة الزمنية للدراسة بشهر ابتداء من 11 أفريل 2016 الى 11 ماي 2016 .

6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات من عدمه، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين هما :المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ؛ المنهج الوصفي وهو منهج الموافق لدراسة النظرية ،الذي يستدعي جمع المعلومات وعرضها ، أما المنهج التحليلي الذي يمثل الجانب التطبيقي، للوقوف على كيفية سير العمل في مفتشية الضرائب .

7- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا عدم فهم طريق سير الوحدة وهذا راجع لقلة الوقت الممنوح في المقابلات الشفوية مع رؤساء المصالح و الاقسام، كثرة التعديلات في القوانين المطبقة .

8- هيكل البحث

في ضوء ما تم عرضه لدراسة هذا الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، تسبقهما مقدمة عامة تتضمن مختلف الأبعاد الأساسية للبحث وإشكاليته، وبعدها خاتمة تشمل جملة من التوصيات المستنبطة من نتائج البحث. حيث نجد :

القسم النظري.

يتناول الاطار النظري والتطبيقي من حيث يلم هذا القسم كل بالأبحاث والمصادر حول الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير ، و طبيعة

الأدوات التي تنتهجها المؤسسات ، وقد قسم الي فصلين يشملان الآتي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

القسم الميداني (الدراسة الميدانية).

المبحث الأول : الطريقة والأدوات.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

نظام مراقبة التسيير وعلاقته بنظام المعلومات

تمهيد :

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطور وتعقد العملية التسييرية ، فظهرت الأهمية البالغة التي تكتسبها أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية ، في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح وتقديم النصائح والإرشادات الأزمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية.

لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفة المراقبة ضمن الوظائف التسييرية ، فالمراقبة تعني فنش ، تحكم ، أفحص... الخ. وللإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ما يلي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لكل من مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما

المبحث الثاني _ (الدراسة التطبيقية) _

المبحث أول: الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما.

إن وظيفة التسيير هي الحد الفاصل في نجاح خطط المؤسسة، وتحقيق الأهداف الموضوعية من خلال تحويل الموارد المتاحة إلى أدوات فعالة لتحقيق الأهداف .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير :

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير .

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لا بد من التطرق إلى مفاهيم أساسية هي :

1/1- النظام: عبارة عن مجموعة أجزاء مترابطة ومتكاملة تؤدي عملها من أجل تحقيق هدف معين.¹

2/1- المؤسسة: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل السلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط .²

3/1- مفهوم التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة المسير .

4/1- الرقابة: لها عدة معاني منها : المتابعة، التفتيش، التقييم ، التحكم، أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه أي التباعد أو الانحراف.³ وتوجد ثلاث مستويات للمراقبة حسب H. bouquin تتمثل في:⁴

1/4/1- المراقبة الإستراتيجية : تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الإستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملاءمتها.

2/4/1- مراقبة التسيير العملية : تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي ومهمتها السماح بتحديد أهداف القيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم آثار القرارات المتخذة والتوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.

3/4/1- مراقبة التنفيذ : تعني تنفيذ نشاطات محددة بفعالية وفاعلية، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين ، فهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.

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

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ، ص:11.

³ معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ، ص:5.

⁴ Ann _ marie, contrôle de gestion , édition ESKA, 2eme édition, paris, 2000, p:16.

2/ مفهوم نظام مراقبة التسيير:

عرفت مراقبة التسيير تطورات وتحسينات عديدة¹ تزامنت مع الثورة الصناعية و كبر حجم المؤسسات و تنوعها وتطور العملية التسييرية ككل.

سوف نقوم بإعطاء تعاريف مختلفة لمراقبة التسيير انطلاقا من مختلف المدارس من خلال الإجابة علي السؤال التالي:
كيف نعرف مراقبة التسيير؟ ولماذا نراقب التسيير؟

* يعرفها A Borland "مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف"¹ والذي جاء به أونطوني " فمراقبة التسيير هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا"².

فحسب التعريف الذي جاء به (G.Pillot) يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من اجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين وظائف التسيير.³

يمكن استخلاص من خلال التعاريف السابقة تعريفا شاملا:

- أن مراقبة التسيير لها مفهوم واسع وشاملا إلا أنه لا يمكن الإلمام بجميع جوانبه .

- مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تتوقع الأهداف ، وكذا التسيير الحسن لأدوات التسيير من خلال الموارد المتاحة .

- أن مراقبة التسيير هي خطة دائمة قابلة للتعديل، وتدخل ضمن الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإرشاد، الرقابة. وتهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد من خلال الطاقات المتاحة وتصحيح الأخطاء و الانحرافات ، الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها على أحسن وجه واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها وتطويرها بصورة دائمة ومستمرة.

¹ سعد عقون، " نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص: 73 .

² محمد الخليل، عبد الحميد احمد، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، مجلة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية. ص: 05 .

³ هانزي بوكان ترجمة، احمد شقرون، محاسبة التسيير دار الافاق. طبعة . 2003 ص : 35.

الفرع الثاني : خصائص مراقبة التسيير.

من خلال التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- 1) مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في التسيير.
- 2) لمراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط .والمعرفة الواضحة للأهداف.
- 3) مراقبة التسيير هو صورة للأداء الذي من خلاله يحقق الأهداف.
- 4) مراقبة التسيير يعمل علي اكتشاف الأخطاء وإعطاء حلول لها.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير ووظائفها و مسارها

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة و أن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه ¹.

ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها² :

- 1- أهمية معرفة الأهداف الاستراتيجية و طموحات المؤسسة مستقبلا .
- 2- مراقبة التسيير يقوم بتحديد المهام و تحديد نقاط القوة والضعف.
- 3- استغلال الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الموارد الموجودة.
- 4- تطبيق الخطط والبرامج المسطرة من خلال التنسيق بين وظيفتي التنظيم و الرقابة.
- 5- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- 6- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- 7- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.

الفرع الثاني : وظائف مراقبة التسيير

توجد ثلاث وظائف تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل فيما يلي³ :

¹ Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Dund, paris, 1976, p:16.

² Michel Gervais, meme source,p:16.

³ سعاد عقون ، مرجع ذكر سابقا، ص: 72-74.

1- **مراقبة الأداء الوظيفي:** إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.

2- **مراقبة الجودة:** وتتمثل في :

إن الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها.

3- **إدارة الوقت:** للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

* مكنته العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت .

* تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .

* تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

الفرع الثالث: مسار مراقبة التسيير.

أولاً : مسار مراقبة التسيير

* يتم مسار نظام مراقبة التسيير في أربعة مراحل تتمثل فيما يلي: ¹

1- **مرحلة التخطيط:** هي أول خطوة لتجسيد أي مشروع ، كما تعتبر أداة هامة للإدارة لوضع الأهداف المراد تحقيقها.

2- **مرحلة التنفيذ:** تأتي المرحلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ، أي تنفيذ العمليات التي تم تجسيدها علي أرض الواقع .

3- **مرحلة المتابعة و التحليل:** في هذه المرحلة يتم متابعة عملية تنفيذ الخطط ، وقياس النتائج الجزئية هل هي تتوافق مع تطلعات المؤسسة أم لا .

¹ سعاد عقون ، مرجع ذكر سابقا، ص: 74.

4- مرحلة الإجراءات التصحيحية: يتم في هذه المرحلة علي تقديم اقتراحات وتوصيات وحلول لبعض المراحل التي تم الخطاء فيها، نتيجة لسرعة في تطبيق بعض المراحل ، أو عدم إعطائها الوقت الكافي لتنفيذها.

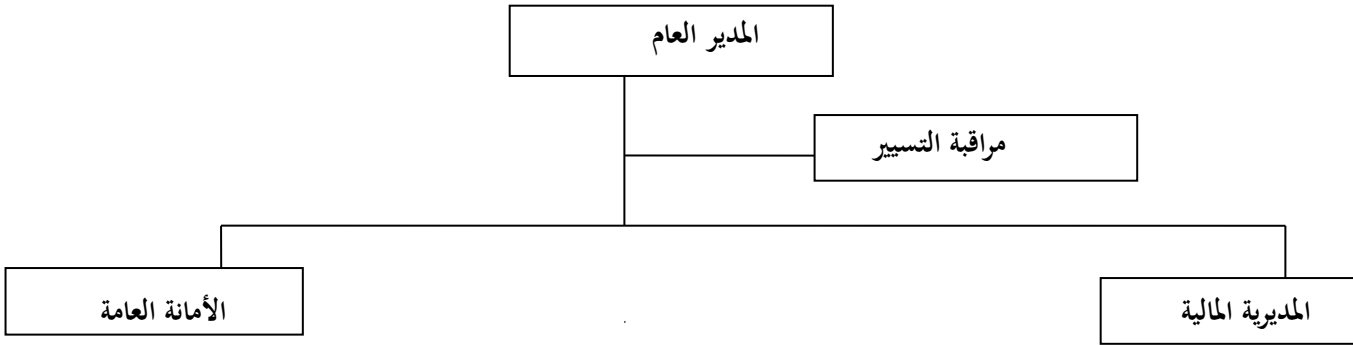
ثانيا : الارتباط الهرمي لمراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج، يحلل ويحول النتائج التي تحصل عليها إلى آخرين للاستفادة منها، إذ مكانتها في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانتها داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم وما يجب فهمه عموماً هو أن مكانة مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة بما يلي:¹

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي).
- الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة؛
- حجم المؤسسة؛
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛
- المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير .

- الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة .

الشكل 01: مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



المصدر : P 54 , Op cit, François Xavier Simon , Xavier Bouin

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- تحضي بأهمية كبيرة(التخوف التنظيمي)؛
- تحصل على المعلومات المثلى حول التوجيهات الإستراتيجية؛
- تتماز باستقلالية الحكم؛

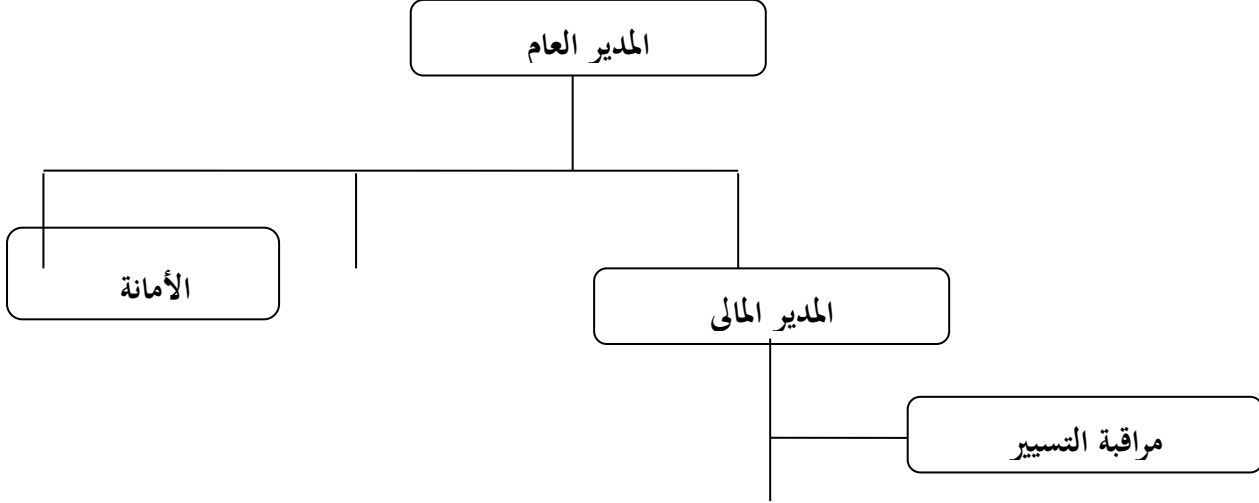
¹ Michel Rouch et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, op.cit, p:68.

- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير؛

- تبتعد نسبيا عن الميدان (من الجانب العملي) .

- الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية.

الشكل 02 : مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية.



Xavier Bouin, François Xavier Simon, Op cit, P 54:

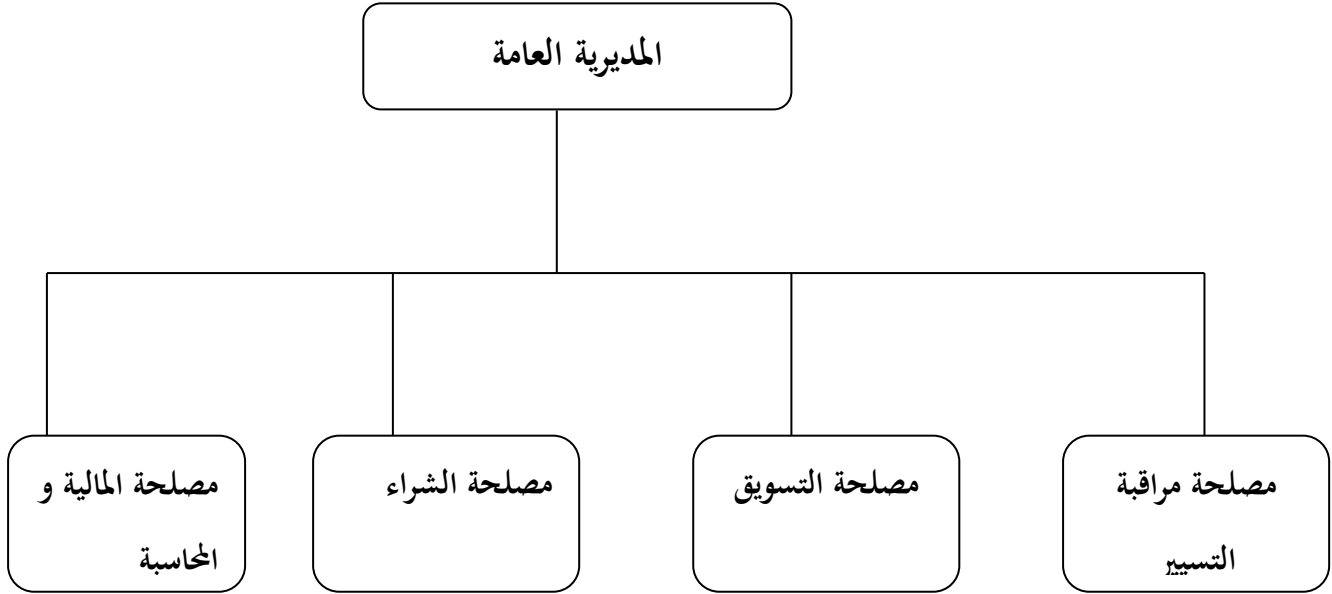
المصدر

لهذه التابعة عدة سلبيات :

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ومراقب التسيير .
- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين و مسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت .
- تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية و مالية على حساب المعطيات الأخرى .

- الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين.

الشكل رقم 03: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين.



Xavier Bouin, François Xavier Simon, Op cit, P 54: المصدر

تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهيكل التنظيمية نلاحظ أن النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة يمثل النمط الأمثل، بحيث نجدها هيئة استشارية تشارك شكل كبير في إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك تمتاز باستغلالية التسيير أي لا تمارس عليها ضغوطات من طرف المديريات الأخرى وبالتالي يمكنها ذلك من القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه و المراقبة.

أما النمط الثاني أين نجد مراقبة التسيير مرتبطة مع مديرية وظيفية واحدة هي المديرية المالية ، لذلك فإنه رغم توفر المعلومات اللازمة و الكافية فيما يخص المالية و المحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة إضافة إلى ذلك غياب استقلالية التسيير باعتبارها مرتبطة بالمدير المالي .

و في النمط الثالث أين مراقبة التسيير و مرتبطة مع المديرية العامة في نفس مستوي الأقسام الرئيسية حتى يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات.

المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير

الفرع الأول : الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

تعتبر المحاسبة إحدى الأدوات الأساسية في مراقبة التسيير كونها تساعد المؤسسة تحليل الجانب المالي لها، بالإضافة لطرق التخزين وفيما يلي سنتطرق إلى دور المحاسبة العامة والتحليلية في مراقبة التسيير.

1- المحاسبة العامة:

- هي عبارة عن علم وفن يقوم بتسجيل وتدوين وتبويب كل العمليات التي تحصل داخل المؤسسة.
- تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المجاميع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.¹

2- المحاسبة التحليلية

* تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساساً في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.²

تعمل المحاسبة التحليلية على مساعدة كل مسؤول في عملية اتخاذ القرارات الأكثر عقلانية و ذلك بأقصى سرعة ممكنة.³

الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

1- التحليل المالي.

* التحليل المالي يعرف بأنه: "عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها"⁴

* التحليل المالي: تقنية التحليل المالي التي تركز على نوعين من الأدوات: النسب المالية والتوازنات المالية من احتياج رأس المال

¹ ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 ، الجزائر، ص.178

² ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية ، دار الحمديّة العامة، الجزائر، طبعة 2000 ص : 08.

³ رجال علي ،سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية،الجزائر ,ديوان المطبوعات الجامعية، , 1994 ص1.

⁴ أيمن الشطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص: 25،

العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينيات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها وقراراتها، المالية وخاصة الخزينة و تسييرها المالي.¹

2- الموازنات التقديرية:

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها " :خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها عليها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحمّلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.²

3- لوحة القيادة

ظهرت لوحة القيادة كأداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير الإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف.

- تعريف لوحة القيادة .

" لوحة القيادة هي وسيلة تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد (من 05 الى 10) وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الأجل المناسبة ".³

المطلب الرابع : نظام المعلومات

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

التعريف الأول: " يعرف نظام المعلومات على أنه " :نشاط المشروع الذي ينطوي على تجميع و تصنيف و تبويب و توزيع البيانات " ⁴.

التعريف الثاني: " بأنه نظام المعلومات الإداري باعتباره مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الانتاجية وبما يتفق مع أنماط وخصائص المديرين وعلي أساس معايير متفق عليها للجودة " ⁵.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 178 .

² محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 05.

³ Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et d'audit, Paris, Economica, 2000, P1133

⁴ أحمد رجب عبد العالي، " المعاصرة في المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992، ص: 13.

⁵ منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية" فسم ادارة الأعمال " كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 182.

الفرع الثاني: مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير.

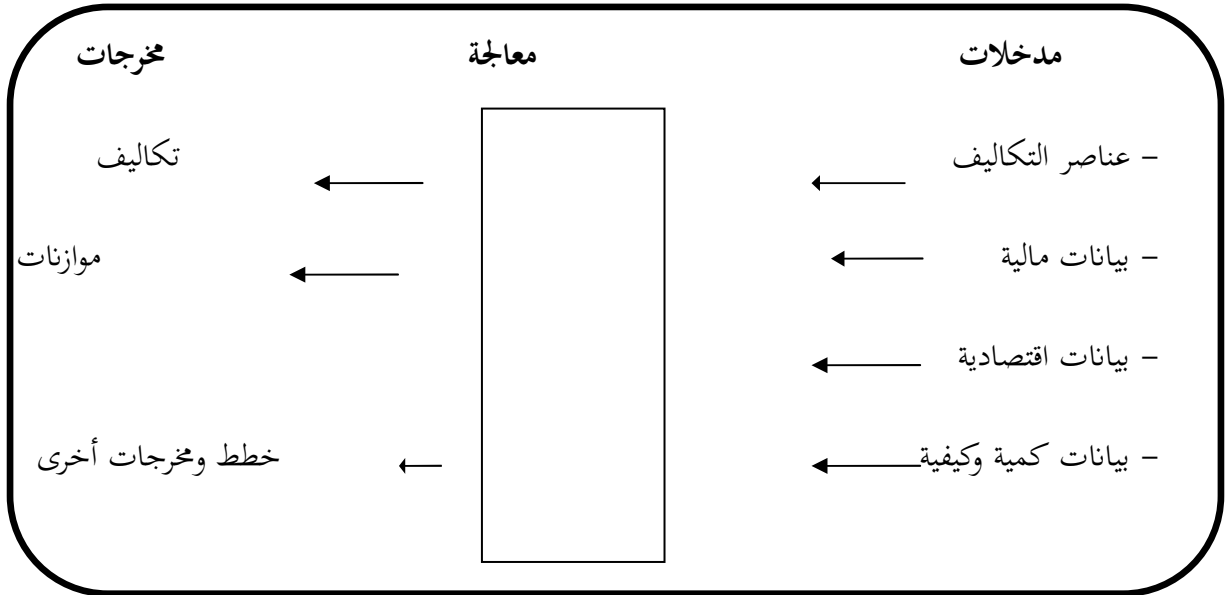
يتكون نظام معلومات مراقبة التسيير من :¹

المدخلات : تعتبر كل من,دراسة التكاليف ,بيانات التحليل المالي والمحاسبة التحليلية ,التدفقات المالية الخارجية والتدفقات الداخلية.

المعالجة : إجراءات المحاسبة ,وضع الموازنات ,حساب التكاليف والإجراءات تمثل وسائل المعالجة لنظام المعلومات.
المخرجات : كل من التكاليف)تحليل التكاليف ,الموازنات ,الخطط ,الانحرافات... الخ هذه تمثل مخرجات هذا النظام.

ويمكن توضيح مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير.



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

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن تطابق مفهوم نظام مراقبة التسيير و نظام المعلومات في حاسب آلي يتم فيه تحويل أو معالجة المدخلات الى مخرجات تتمثل في بيانات كمية أو مالية... الخ الى مخرجات سواء مخططات أو نتائج عملية أو أشكال .

¹ Claude Alazard, op.cit, p:87.

الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات.

أولاً: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية .

1- نظم المعلومات الإدارية:

تعددت التعاريف المقدمة لنظام المعلومات الإدارية فقد اعتبرها mckeown علي أنها نظام متكامل مبني علي الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة¹ .

2- نظم دعم القرارات:

" نظم مبنية علي الحاسبات الآلية تزود مستخدميها بمعلومات موجهة لعملية اتخاذ القرار عندما يتطلب الموقف ذلك"².

- النظم الخبيرة:

هي برامج للحاسبات الآلية قادرة علي أداء مهام متخصصة مبنية علي تفهم كيفية أداء الخبراء البشريين لنفس تلك المهام³

ثانياً: نظم المعلومات الوظيفية.

من أهم أنواع نظم المعلومات الوظيفية ما يلي⁴ :

1- نظام معلومات الإنتاج: تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع و

خدمات ، فمثلا في نظام صناعي مثل صناعة السيارات . تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة و رأس مال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات.

2- نظام المعلومات التسويقي: منذ عام 1950 بدأت وظيفة التسويق تزداد و تنمو أهميتها و في بعض المؤسسات تتضمن

وظيفة التسويق إدارة المخزون و التوزيع المادي للمنتجات النهائية.

3- نظام معلومات الموارد البشرية: إن نظام معلومات الأفراد لم يلق الاهتمام المناسب و قد يرجع السبب في هذا إلى أن

تطبيقات الأفراد عادة ما تكون روتينية مثل أنشطة حفظ السجلات ، وبسبب آخر يرجع إلى أنه ما لم يكن عدد الموظفين كبير فان سجلات الأفراد من السهل المحافظة عليها يدويا.

¹ نوري منير، كتاب " نظام المعلومات المطبق في التسيير " ديوات المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص: 118.

² whitten,j.systems and design method, Richard Irwin inc: 1994.

³ نوري منير، مرجع سابق ذكره، ص : 145.

⁴ سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان " نظم المعلومات الإدارية " دار النشر الجامعية الجديدة ، 2002 ص: 254.

4- نظام المعلومات المحاسبية و المالية: هو نظام معلوماتي منهجي ، فهو يشمل على خصائص مصدرها طبيعة المحاسبة ، التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تأثر على أنشطة المشروع.

يقبل نظام المعلومات المحاسبي البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية و يتم التعبير عن معظم هذه العناصر من البيانات في شكل مالي مثل كمية المبيعات للعميل، و لكنها تحول إلى بيانات كمية في النهاية مثل إجمالي المبلغ المسدد للعميل. ومن جانب المخرجات ينتج نظام المعلومات المحاسبي المستندات و القوائم و غيرها من معلومات المخرجات التي يتم التعبير عن محتواها بشكل مالي ،هذه المعلومات تساعد على اتخاذ القرار.

الفرع الرابع: علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات

أولاً: استعمال المعلومات من طرف مراقبة التسيير.

من المهم التمييز بين استعمالين مكملين للمعلومات ،حيث أن المعلومة متغير إستراتيجي وضروري للمؤسسات ومورد مهم لتسييرها ، كما أنها تعتبر وسيلة للاتصال والتنسيق.

الجدول رقم 01: مراقبة التسيير والمعلومات التي تستعملها حسب بيئة المؤسسة وأهدافها¹.

البيئـة وأهداف المؤسسة.	نوع الطلب على المعلومات.	الملائمة (التكيف مع مراقبة التسيير).
القرن : 19 الإنتاج.	داخلية كمية ،أكيدة ،مستقرة	حساب التكاليف ،الكميات.
بداية القرن : 20 تنظيم الإنتاج	داخلية ،كمية ،أقل استقرار.	حساب التكاليف ،الموازنات ، الانحرافات.
منتصف القرن : 20 توسيع السوق.	خارجية ،كمية ،كيفية ،غير مستقرة	حساب متغيرات كمية وكيفية.
نهاية القرن : 20 التكيف مع التطورات	داخلية وخارجية ،غير مستقرة ،كمية وكيفية	كل أنواع المؤشرات للتحرك في الوقت المناسب

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

¹Claude Alazard, op.cit, p: 84

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المعلومات متعددة ومختلفة، ومراقبة التسيير لا بد أن تستعمل معلومات مؤكدة، ولهذا فإن تعقد البيانات وحجمها وتحليلها لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار في عملية تحليل مصداقية النتائج المتحصل عليها من قبل مراقبة التسيير.

ثانياً: علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات.

من خلال هذا الجدول سنلخص علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات :

الجدول رقم 02 : علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات :

العلاقة الموجودة بينهما	نظام المعلومات	نظام مراقبة التسيير
إعداد القوائم المالية لخدمة المستخدمين الخارجيين	تشغيل البيانات المحاسبية	أحداث وعمليات مالية تؤثر على المؤسسة
بيان نجاعة كل وظيفة في المؤسسة	تجميع وترتيب المعلومات	بيانات مالية ، بيانات اقتصادية ، الخ....
توصيل ، افصاح	قياس تطبيق اجراءات الدورة المحاسبية	تحديد واعتراف بالأحداث الواجبة المحاسبة عنها

المصدر : من اعداد الطالب

تتضح علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات من خلال المقارنة بين التعاريف المقدمة لكل منها، أي لكي نستطيع فهم وتحديد هذه العلاقة علينا أن نقارن مفهوم مراقبة التسيير مع مفهوم نظام المعلومات .

سبق أن عرفنا نظام المعلومات على أنه: " نظام المعلومات هو إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية ، موارد مادية) ، لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) و ذلك لتحقيق أهداف المشروع ".

أما تعريف مراقبة التسيير فيتمثل في: " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"¹

نلاحظ مما سبق التطابق بين نظام المعلومات مع محتوى ومفهوم مراقبة التسيير بمعنى آخر أن مراقبة التسيير بشكلها المعاصر هي: أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها"²

¹ ناصر دادي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص:10.

² خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، مرجع سبق ذكره ، ص: 264.

كما أنها عرفت من طرف خبراء المحاسبة على أنها "نظام شامل للمعلومات في المؤسسة يسمح بجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة"¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية:

تعتبر الدراسات السابقة الباب الأول الذي يطرقه كل باحث عند اعداد أي مذكرة ، لأنها تساعد الباحث في اعداد خطة البحث وكذا المعلومات الواجب توفرها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

1/ الدراسة الأولى : (دراسة قريشي محمد الصغير 2012-2013) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) الذي تطرق إلى واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المؤسسات الجنوب الجزائري وكانت تهدف الدراسة الى :

- محاولة تقييم كيفية إدارة ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى استخدام الطرق والتقنيات الحديثة، ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك؛

- محاولة بناء أساس نظري لتحسين مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية وزيادة قدرتها التنافسية .

- الانطلاق من التجارب السابقة في مجال استخدام أدوات مراقبة التسيير ومقارنة ذلك بما يتم محليا، ثم محاولة تقديم مقترحات للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مجال طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة، وكذا تقديم بعض التوصيات، فرجاؤنا أن يثمر هذا الجهد نتائج تفيد في تحسين وضعية هذه المؤسسات، ويكون أيضا تمهيدا لبحوث لاحقة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث حجمها ونشاطها مما يتطلب استعمال أدوات مراقبة التسيير مناسبة فقد أظهرت مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها أنها هذه الأخيرة باعتماد طرق تسيير ورقابة أقل تعقيدا من تلك المطبقة في المؤسسات الكبيرة.

¹ مصطفى الباهي، معراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

- تطبيق تقنيات مراقبة التسيير واستخدام أدواتها الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يستوجب جملة من الخصائص يجب توفرها في القائمين على الإدارة مثل المستوى العلمي المؤهل والخبرة المكتسبة أو الاستفادة من تجارب سابقة إذا كانت إدارة حديثة، إضافة إلى التفرغ لإدارة المؤسسة من أجل تتبع مختلف عملياتها واتخاذ القرارات المناسبة، وكذا ضرورة انسجام هدف المسير مع أهداف المؤسسة في تحسين أداءها وتحقيق أهدافها .

2/ الدراسة الثانية : (دراسة زايي مريم ، عيسي عيدة 2012) مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر بعنوان : **مراقبة**

التسيير كنظام للمعلومات دراسة حالة مفتشية الضرائب ديرة سور الغزلان ، حيث حاول الباحثين إبراز دور مراقبة التسيير و أدواته زعلاقته بنظام المعلومات ويكمن هدف الدراسة الي :

- اكتشاف مراقبة التسيير كأداة تضمن التحكم في التسيير .

- معرفة آلية عمل نظام المعلومات .

- معرفة ما مدى تواجد هذا الموضوع في المؤسسات والتشجيع على الاهتمام بتطبيقه.

بينما تتمثل النتائج فيما يلي :

- مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة .

- توجد العديد من الأدوات التي تستعملها مراقبة التسيير منها التقليدية كالحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية...والحديثة كالتحليل المالي، الموازنات التقديرية.

- إضافة إلى تلك الأدوات يوجد أداة أخرى هامة وضرورية تتمثل في نظام المعلومات والتي لها علاقة وطيدة مع مراقبة التسيير ككل وبمختلف أدواتها، حيث لا يكاد يخلو تعريف كل أداة من أدوات مراقبة التسيير من كونه معلومة أو أداة لمعالجتها أو بيان لها كالحاسبة العامة مثلا التي تعتبر أساس للمعلومات والبيانات في المؤسسة.

3/ الدراسة الثالثة : (دراسة سليم عماد الدين 2007) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان : **مراقبة**

التسيير في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الجزائر الوسطى خلال فترة 2006 والتي تطرقت إلى مراقبة التسيير في الجماعات المحلية وكانت تهدف الدراسة الى :

- معرفة كيفية دخول مراقبة التسيير وتقنياته في سيرورة الجماعات المحلية.

- معرفة التحول من التسيير المحلي المغلق إلى التسيير المنفتح .

- معرفة كيفية بناء سيرورة في جماعات المحلية على ارض الواقع.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- ادراج مراقبة التسيير في تسيير الجماعات المحلية خاصة ما تعلق بالبلديات عملية تخضع لمراحل تحتاج الى توفير إمكانيات بشرية، ومادية ملائمة.

- مراقبة التسيير هي اداة من أدوات منجمت القطاع الخاص والتي تم إدراجها في القطاع العمومي بصفة عامة والجماعات المحلية بصفة خاصة وذلك بتبني الفكر الليبرالي .

- واقع بناء وإعداد الميزانية في البلدية الجزائرية يعتمد على أدوات تقليدية ويكون في بيئة مغلقة وللوصول به إلى اعتبار التغيرات البيئية، يجب المرور بعدة مراحل واستعمال عدة أدوات مراقبة تسيير حديثة منها لوحة القيادة.

- بناء نموذج عملي لسيرورة مراقبة التسيير في واقع الجماعات المحلية يواجه عدة صعوبات ثقافية وتقنية ويحتاج الى توفر الإرادة السياسية اللازمة لنجاحه .

4/ الدراسة الرابعة : (دراسة صفاء لشهب 2006) مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير بعنوان : نظام مراقبة التسيير

وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية جامعة الجزائر ، الذي تطرق الي دور نظام مراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين و الميسرين في عملية اتخاذ القرارات , باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير وكانت تهدف الدراسة الي :

- بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء المؤسسة .

- توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات .

- اقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث .

وكانت النتائج كالتالي :

- التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة .

- تتم عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد في ظروف مختلفة وفي مناطق مختلفة وبأدوات مختلفة وهذا ما يؤدي إلى احتمال ظهور الانحرافات وهو ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى مراقبة التسيير .

- انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها و هذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال .
- ضعف نظام التحفيز إن لم نقل انعدامه ,فبالرغم من زيادة نشاطات المؤسسة وتحسن نتائجها مقارنة مع السنة الماضية لم تكن هناك أية تحفيزات للعمال .
- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف .

المطلب الثاني : ما يميز هذه الدراسة:

- بعد طرح أهم الدراسات السابقة التي تناولت أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة ومدى تطبيقها في المؤسسات ، فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في الآتي :
- * دراسة نظام مراقبة التسيير و أدواته و آلية سير المنظومة التسيير في المؤسسات ومدى تحديثها .
- * ميدان الدراسة الحالية يختلف عن ذلك في الدراسات السابقة ، باعتبار أن تطبيق تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية يختلف عنها في الادارات الكبرى .
- * شملت الدراسة مختلف المستويات التي يمكن ان تكون فيها مراقبة التسيير بالنسبة للأقسام الرئيسية .
- * خلصت هذه الدراسة الى معرفة ما مدى تأثير نظام مراقبة التسيير في نظام المعلومات ، وليس اعتبار مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ، من خلال التركيز على بغض الخصائص الداخلية و الخارجية في المؤسسة .
- * قمنا باسقاط هذه الدراسة في مؤسسة عمومية مقارنة بالدراسات السابقة التي تمت في مؤسسات اقتصادية و مالية .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم نظام مراقبة التسيير وأدواته ونظام المعلومات والعلاقة بينهما ، و هو يشمل على إكتشاف عما إذا كان كل شيء تم و يتم وفقا للمخطط الموضوعة.

كما تناولنا في هذا الفصل نظام المعلومات ، أهدافه وطرق تصميمه، فيتضح لنا أن نظام المعلومات يلعب دورا هاما و حساسا داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات ، فهو يعتبر عنصر حيوي ، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات الفورية و الاستراتيجية للمؤسسة ؛والعلاقة بين نظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات.

دراسة الميدانية

مفتشية الضرائب لولاية ورقلة

تمهيد الفصل الثاني:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول من هذا البحث في جانبه النظري إلى مختلف مفاهيم المتعلقة بنظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات و العلاقة بينهما ، وكذا الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وبغية تقريب المفاهيم العلمية والعملية فقد حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة، ومن اجل القيام بهذه الدراسة التطبيقية تم اختيار مفتشية الضرائب كون هذه المؤسسة تستخدم مجموعة من أدوات مراقبة التسيير وتدفعها على كم هائل من المعلومات ، وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المطلب الأول :تقديم المؤسسة المستقبلة.

تعتبر مفتشية الضرائب الرئيسية -ولاية ورقلة- من بين أهم المفتشيات المساهمة في تغذية خزينة الدولة لذلك قمنا بدراسة شاملة حولها التي تحتوي علي مفتشيات ثانوية .

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مفتشية الضرائب:

في القديم كانت مفتشية الضرائب مقسم إلى مصلحتين : الضرائب المباشرة، الضرائب الغير مباشرة. لكن هذا التقسيم خلق عدة مشاكل للمكلف بالضريبة، لكن في سنة 1994 اتي مرسوم بإنشاء مفتشيات ثانوية تابعة للمفتشية الرئيسية .

الفرع الثاني :تعريف مفتشية الضرائب لولاية ورقلة.

حيث تم إنشائها بموجب الأمر رقم 60/91 بتاريخ 23 فيفري 1991 ، حيث تتولى مفتشية الضرائب على الخصوص مسك الملف الجبائي الخاص بكل خاضع للضريبة حيث تقوم بالبحث وجمع المعلومات الجبائية واستغلالها، ومراقبة التصريحات وإصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات وتنفيذ عمليات التسجيل ، حيث تشكل مفتشيات الضرائب حجر الأساس في تنظيم الإدارة الجبائية وتنقسم إلى ¹ :

1- مصلحة جباية المؤسسات و المهن الحرة.

2- مصلحة مداخيل الأشخاص الطبيعيين.

3- مصلحة الجباية العقارية.

4- مصلحة التدخلات.

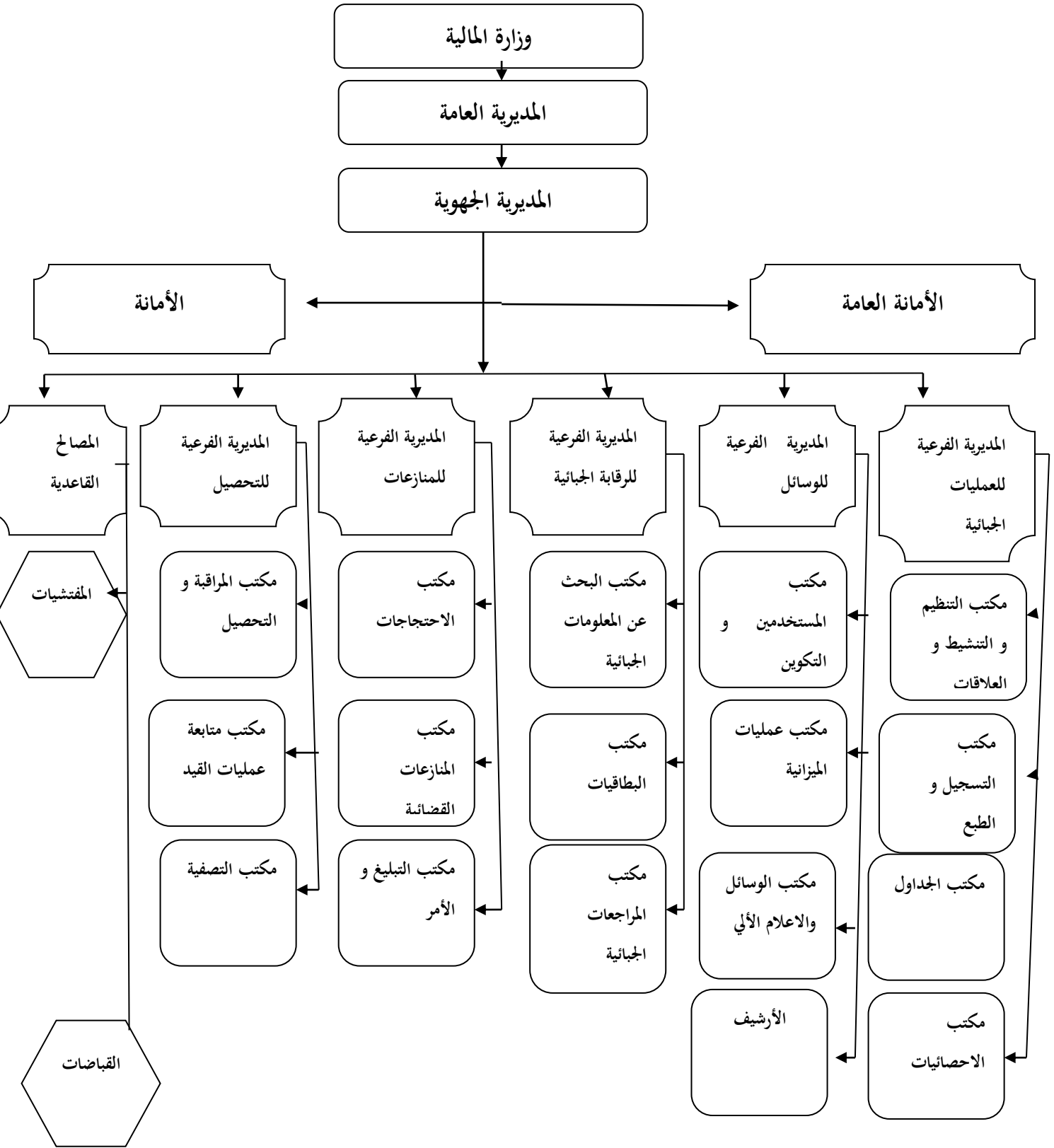
الفرع الثالث : مهام مفتشية الضرائب :

اعتمادا على هذه المصالح تقوم مفتشية الضرائب بمراقبة مختلف التصريحات التي تستلمها من المكلف وفي حال وجود خطأ أو نسيان أو نقائص ملحوظة تجري مراقبة معمقة، وفحص التصريحات يتم بناءا على المعطيات الموجودة في الملف الجبائي أو في كشوف الربط وبطاقات المعلومات ² .

¹ الجمهورية الج ا ز ثرية الديمقراطية الشعبية، المادة 12 :من المرسوم التنفيذي رقم : 91-60 المؤرخ بتاريخ 1991/02/23، الجريدة الرسمية 1991، العدد 9 ص : 354.

² عوادي مصطفى، " الرقابة الجبائية على المكلفين بالضريبة تحديث قانون المالية 2009، ص : 39.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لموقع مفتشية الضرائب



المصدر: من اعداد الباحث.

الفرع الرابع: مختلف المصالح التي تتكون منها مفتشية الضرائب¹

1- مصلحة جباية المؤسسات المهنية الحرة:

* استقبال و توجيه المكلفين بالضريبة.

* تلقي التصريحات السنوية لمداخيل الشركات.

* مراقبة التصريحات الشهرية لأرباح الشركات ، و التدقيق في التصريحات السنوية.

* إعادة تقويم التصريحات.

* إعداد المصفوفات الخاصة بأرباح الشركات.

* تقوم بمراقبة المعمقة للملفات النشاط بدراسة مختلف مستحقات الميزانية مثل: الأعباء، الإهلاكات ، المؤونات ، المخزونات و

مراقبة خلية استرجاع الرسم على القيمة المضافة tva .

2- مصلحة مداخيل الأشخاص الطبيعية:

* استقبال و توجيه المكلفين بالضريبة.

* استقبال التصريحات بالمداخيل.

* إعداد المصفوفات الخاصة بالمداخيل.

* إرسال و استقبال كشف الربط الخاص بالضريبة على الدخل.

* تحديد الوعاء الضريبي على الدخل (IRG).

3- مصلحة الجبائية العقارية:

- توكل لها مهمة إرساء مختلف الضرائب و الرسوم المتعلقة بالمتلكات العقارية المبنية و غير المبنية على غرار الرسم العقارية على

الملكيات المبنية و غير المبنية ، رسم التطهير ، الضريبة على الدخل الإجمالي الناتج عن تأخير المتلكات المبنية و غير مبنية و يمكن

تخليص مهامها في النقاط التالية:

* استقبال و توجيه المكلفين بالضريبة.

¹ من إعداد الباحث بناء على مقابلات الشفوية مع رؤساء المصالح

* مراقبة تصريجات المؤجرين.

* إعداد مصفوفة المداخل على العقارات المبنية و غير المبنية.

* مراقبة تسيير الضريبة على العقارات و الضريبة على الثروة و حقوق الطابع و التسجيل من ناحية العدد و المنتج الضريبي.

* القيام من حين لآخر بإحصاء العقارات و خاصة البناءات الجديدة.

4- مصلحة التدخلات:

- تعتبر المصلحة عملية للمفتشية حيث تقوم بدوريات منتظمة و فجائية قصد البحث عن المادة الخاضعة للضريبة و يمكن تلخيص مهامها في النقاط التالية:

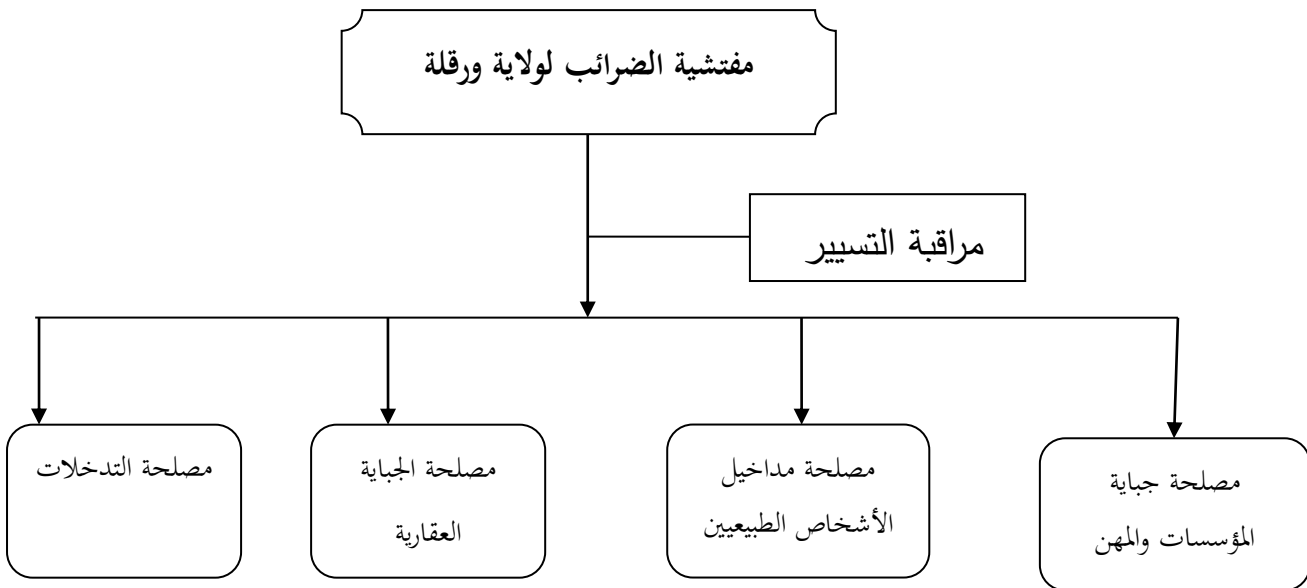
* استقبال و توجيه المكلفين بالضريبة ، وخاصة الجدد منهم لتوعيتهم لمفهوم الضريبة.

* فتح محضر معاينة للمكلفين بالضريبة.

* البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

* استقبال و بعث كشوف المعلومات.

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي للمصالح المكونة لمفتشية الضرائب.



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني : طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى مفتشية الض ا ر ئ ب :

تمارس مفتشيات الضرائب نوعين من أنواع الرقابة الجبائية، وهما الرقابة الشكلية والرقابة على الوثائق، حيث يقوم رئيس المفتشية بمراقبة وفحص تصريحات المكلفين بالضريبة .

الفرع الأول : طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى مفتشية الضرائب:

2-1-1-1- الرقابة الشكلية : تعتبر الرقابة الشكلية أول عملية رقابية تخضع لها التصريحات المقدمة من طرف المكلف، والتي تشمل مختلف التدخلات التي تهدف إلى تصحيح الأخطاء المادية المرتكبة أثناء تقديم المكلفين للتصريحات، أي التأكد من كيفية تقديم المعطيات والمعلومات التي تتضمنها التصريحات من الناحية الشكلية دون اجراء أي مقارنة بين ما تتضمنه من معلومات وتلك التي تتوفر عليها الإدارة الجبائية ¹ .

2-1-1-2- الرقابة على الوثائق: تتمثل المرحلة الموالية للرقابة الشكلية في الرقابة على الوثائق التي تتم على مستوى مفتشيات الضرائب، والتي تقوم باجراء فحص شامل للتصريحات الجبائية المكتتبه من طرف المكلفين، من خلال مقارنتها بمختلف المعلومات والوثائق التي هي بحوزة الإدارة الجبائية، انطلاقا من ملفاتهم الخاصة ² .

الفرع الثاني : طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى المديرية الولائية للضرائب:

2-2-1-1- التحقيق في المحاسبة : أنه " مجموعة العمليات التي يستهدف منها مراقبة التصريحات الجبائية المكتتبه من طرف المكلف بالضريبة وفحص محاسبته مهما كانت طريقة حفظها، والتأكد من مدى تطابقها مع المعطيات المادية وغيرها حتى يتسنى معرفة مدى مصداقيتها ³ .

2-2-1-2- التحقيق المطبق في المحاسبة : هو طريقة من طرق الرقابة الجبائية التي تم استحداثها مؤخرا ضمن قانون المالية لسنة 2010، وهو لا يختلف عن التحقيق في المحاسبة العادي من حيث الإجراءات . وهو عبارة عن تحقيق في محاسبة المكلفين بالضريبة لنوع أو عدة أنواع من الضرائب، لفترة كاملة أو لجزء منها غير متقدمة، أو لمجموعة عمليات أو معطيات محاسبية لمدة تقل عن سنة جبائية ⁴ .

¹ يحيى لخضر، " دور المتييزات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ص: 18.

² يحيى لخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 18.

³ الجمهورية الج ا ز ئ بية الديمقراطية الشعبية، " قانون الإج ا رعات الجبائية"، المادة 20 :من القانون رقم: 21-08 المؤرخ في 30/12/2008 المتضمن قانون المالية لسنة 2009، ص:

⁴ نفس المرجع السابق ، ص: 18.

2-2-3- التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة : يمكن لأعوان الإدارة الجبائية أن يشرعوا في التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة للأشخاص الطبيعيين بالنسبة للضريبة على الدخل الإجمالي، سواء توفر لديهم موطن جبائي في الجزائر أم لا، عندما تكون لديهم التزامات متعلقة بهذه الضريبة¹.

المطلب الثالث : صعوبات الرقابة الجبائية و الإجراءات الوقائية.

الفرع الأول : صعوبات الرقابة الجبائية.

- * نقص الوعي الجبائي للمكلفين بالضريبة وذلك بعدم تقديم التصاريح اللازمة و الضرورية للمصلحة.
- * صعوبة معاينة الممتلكات وهذا لعدم وجود مكان ثابت للمكلفين بالضريبة.
- * صعوبة القيام بالمعاينة الميدانية وهذا لنقص الوسائل و التجهيزات للإدارة الجبائية.
- * نقص الاطارات المؤهلة، وكذا نقص الرواتب و الحوافز لتشجيعهم علي بدل معهود أكثر.

الفرع الثاني:الإجراءات الوقائية لتحسين الرقابة الجبائية.

- * انشاء حملات تحسيسية و أنشطة توعوية لنشر و تعميم الثقافة الجبائية.
- * عدم ترك أي ثغرات للمكلفين بالضريبة والاستفادة منها بصياغة القانون صياغة صحيحة.
- * يجب علي الادارة الجبائية أن تكون مرنة في تعاملاتها مع المكلفين بالضريبة من أجل تطبيق القوانين الضريبية .
- * العمل علي وضع نظام جبائي فعال يضمن ادارة ضريبية ممتازة بدرجة عالية من الكفاءة من حيث التنظيم والتنسيق بين المصالح.
- * العمل علي الرفع من أجور العمال ومنحهم حوافز وهذا لتشجيعهم علي الرفع من مؤهلاتهم .

المطلب الرابع : آلية تحصيل الضريبية

يمكن تلخيص أهمية سير المعلومة في العناصر التالية :

- * تكوين ملف المكلف بالضريبة.
- * إخضاع المكلف لنظام معين حسب نشاطه.

¹ نفس المرجع السابق ، صك 19.

* متابعة و مراقبة ملف المكلف بالضريبة.

الفرع الأول : تكوين ملف المكلف بالضريبة:

في البداية يتم جمع المعلومات الشخصية عن المكلف بالضريبة ثم طريقة التقدم الى المفتشية :

1- معلومات شخصية عن المكلف:

- الاسم و اللقب.
- مكان الإقامة.
- النشاط .
- مكان مزولة النشاط.
- طبيعة النشاط.
- المحل الذي يزاول فيه نشاطه.
- يمارس نشاطه لوحده.

2- ملف الحصول علي السجل التجاري:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة ميلاد أصلية رقم 12.
- شهادة السوابق العدلية.
- نسخة من عقد الإيجار أو الملكية.
- وصل ب 4000 دج (حق الطابع).
- طلب الحصول على سجل تجاري.
- ملاء إستمارة تقدم من طرف مركز السجل التجاري.

* وبعد تقديم الوثائق يطلب منه تسديد مبلغ 2800 دج لصالح الغرفة التجارية بالولاية، عن طريق القرض الشعبي الجزائري

(CPA) ويقدم له وصل للسجل التجاري.

بعد مرور 40 يوم يقدم له السجل التجاري.

* يقوم المعني بالتقرب الي المفتشية من أجل التصريح بالوجود فيطلب منه تقديم بعض الوثائق تتمثل فيمايلي :

- شهادة ميلاد أصلية رقم 12.

- نسخة من سجل التجاري طبق الأصل.

- نسخة طبق الأصل من عقد الملكية.

- بطاقة الإقامة.

الفرع الثاني: إخضاع المكلف لنظام معين حسب نشاطه.

هناك نوعين من الأنظمة الجبائية في الجزائر، وهما النظام الحقيقي و النظام الجزائي، ويتم توجيه المكلف لنظام معين حسب طبيعة النشاط، إذا كان المكلف عبارة عن شخص معنوي أو مستورد أو بائع جملة فانه يخضع لنظام الحقيقي، أما الأنشطة المتبقية فيتم إخضاعها لنظام معين حسب رقم الأعمال المحقق والذي يكرن كالتالي :

1- النشاط التجاري:

اذا تعدي رقم الأعمال المحقق فانه يخضع لنظام الحقيقي، وفي حالة عدم تحقق رقم الأعمال فانه يوجه لنظام الجزائي.

2- النشاط الصناعي:

اذا تعدي رقم الأعمال سوف يفرض عليه النظام الحقيقي ، أما إذا كان أدنى من ذلك سيخضع مباشرة للنظام الجزائي.

ملاحظة:

- وهنا رقم الأعمال هو 30.000.000 دج بموجب المادة 38 من ق.م لسنة 1991 يخضع للنظام الحقيقي.¹

- أما ما بين 10.000.000 دج و 30.000.000 دج فيخضع لنظام الجزائي.²

¹ المادة 20 مكرر : يخضع المكلفون بالضريبة غير التابعين للضريبة الجزائرية الوحيدة، الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم عشرة ملايين دينار (10.000.000) دج للنظام المبسط لتحديد الربح الخاضع للضريبة.

الفرع الثالث: متابعة و مراقبة ملف المكلف بالضريبة

* تقوم المفتشية بتحضير و إرسال الإشعار بالدفع للمكلف ثم يقوم بالتوجيه إلى قباضة ،بعد حصوله على هذا IBS. و الضريبة على أرباح الشركات الإجمالي IRG و يكون سنويا ،و يخص الضريبة على الدخل.

* تقوم المفتشية بإرسال هذا الإشعار سنويا، في شهر جانفي من السنة الموالية للسنة التي يتم فيها تحقيق الدخل من 04 من السنة التي تتم فيها تحقق من اعداد قبل G01 طرف المكلف الذي يقوم بملأ هذه الوثيقة التي تسمى اشعار بالدفع.

* عند وصول الإشعار بالدفع نتيجة المكلف إلى قباضة الضرائب و تقوم بتقديم هذا الإشعار إلى أمين الصندوق الموجود في مصلحة الدفع أين يكون دفع مبلغ الضريبة بمختلف طرق الدفع التي يمكن للمكلف الدفع بها.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

المطلب الأول : دراسة حالة ميدانية :

الفرع الأول:المرحلة التحضيرية

الإجراءات التحضيرية وهي أولى المراحل التي يقوم بها المعون المراقب و تتمثل في جلب الملف الجبائي و مراقبته.

1-التعرف على الهوية الجبائية للمكلف

المكلف (كنوش عبد المجيد) ، هي شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (EURL)، الكائن مقرها ببلدية ورقلة ولاية ورقلة

تقوم ببيع وتصليح عتاد الاعلام الألي مند سنة 2013.

- تحت رقم التعريف الجبائي : 19920010411125

- الرقم الجبائي : 19920010411125

- الرقم الإحصائي : 30010125200.

- رقم السجل التجاري : 233140A15

تقدم الي ادارة الضرائب بالكشف الشهري رقم الأعمال نموذج G12 لسنة 2014 يقدر :

- 150000 بالنسبة للبيع

- 100000 بالنسبة للتصليح

الشكل رقم 07 : وثيقة الكشف الشهري لرقم الأعمال G12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Série G. n° 12 (20

التصريح برقم الأعمال
(نظام الضريبة الجماعية الوحيدة)

DECLARATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
(REGIME DE L'IMPOT FORFAITAIRE UNIQUE)

الفترة من 2014/01/31 إلى 2014/01/11
Période du 2014/01/31 au 2014/01/11
يعاد قبل 1 شهر من سنة التكاليف بالضريبة
A renvoyer avant le 1^{er} Février de l'année d'imposition

الدبيرة العامة للضرائب
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
مديرية الضرائب لولاية ورقلة
DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA OUARGLA
مفتشية ورقلة
INSPECTION الضرائب
بلدية ورقلة
COMMUNE ورقلة

رقم التعريف الضريبي
Numéro d'identification Fiscale (NIF) 130301401111111

رقم المادة
N° d'article 130301401111111

رقم السجل التجاري
N° du registre de commerce 130301401111111

رقم بطاقة الحرفي
N° de la carte d'artisan

ختم التاريخ للخدمة
Timbre à date du service

اللقب : عبدالمجيد : الاسم - NOM : عبدالمجيد

إسم الشركة : دبج و سولاج عمارة الحزام الكا

طبيعة النشاط : تجارة

عنوان المحل أو المؤسسة : شركة براهيم ورقلة

- إلى 01 جانفي : 03

- إلى 01 جانفي : 03

عنوان إقامة المصوح : عبدالمجيد عمارة رقم 03

En cas de changement d'adresse en cours d'année, mentionner également l'ancienne adresse. من حالة تغير العنوان خلال السنة. أذكر العنوان القديم أيضا.

رقم الحساب الجاري البنكي أو البريدي : /

رقم الهاتف : /

إسم وعنوان المحاسب (في حالة وجوده) : /

برجى ملئ. الغرامات المبنية أسفله، إذا كنتم تمارسون نشاط آخر (في حالة تعدد النشاطات، أرفقوا جدولاً مفصلاً بالشكل المطلوب) :

Raison sociale : دبج و سولاج عمارة الحزام الكا

إسم الشركة : دبج و سولاج عمارة الحزام الكا

طبيعة النشاط : تجارة

عنوان المحل أو المؤسسة : شركة براهيم ورقلة

نظراً لأهمية هذا التصريح الذي ينبغي أن تكون قاعدة لتسيير الضريبة الجماعية الوحيدة، يرجى المتكفلين بالتعبئة بتدقيق المعلومات المطلوبة بدقة وإتمام هذه الخطوة في الأجل المحدد. Compte tenu de l'importance de cette déclaration qui doit servir de base à la fixation de l'impôt forfaitaire unique, il est recommandé au contribuable de fournir les renseignements demandés avec précision et de renvoyer le présent imprimé dans les délais prescrits.

عمود مخصص للمصلحة Colonne réservée au service	معلومات متعلقة برقم الأعمال		
	Renseignements relatifs au Chiffre d'affaires		
	قيمة رقم الأعمال Montant du chiffre d'affaires	معدل الضريبة Taux de l'IFU correspondant	طبيعة العمليات (يتعلق الأمر بالنشاطات المنجزة داخل نفس المؤسسة) Nature des opérations réalisées (Il s'agit des activités réalisées au sein de la même entreprise)
	150 000	6 %	(1) بيع البضائع والأشياء وكذا نشاط الحرفيين التقليديين الذين يمارسون نشاط حرفي فني (المادة 282 مكرر 1-1). (1) Vente des marchandises et objets ainsi que les activités des artisans exerçant une activité artisanale artistique (article 282 ter - 1).
	100 000	12 %	(2) نشاطات أخرى (المادة 282 مكرر 2-1). (2) autres activités (article 282 ter - 2).
	250 000		مجموع قيمة رقم الأعمال المصرح به Montant total du chiffre d'affaires déclaré (1) + (2)

جدول مفصل للأعباء

Etat détaillé des dépenses et frais divers

تعيين	المبالغ Montants	تعيين
مبلغ مشتريات البضائع	80 000
مبلغ مشتريات المواد الأولية	/
أجور المستخدمين	/
الأعباء الإجتماعية لرب العمل	32 000
الإيجارات المهنية	/
الضرائب والرسوم المدفوعة	20 000
- رسم النظهير	/
- ضرائب أخرى (تذكر بالتفصيل)	/
مصاريف أخرى عامة (تذكر بالتفصيل في ورقة مفصلة)	/
TOTAL	204 400	المجموع

أشهد بأن المعلومات المسجلة على هذه المطبوعة مضبوطة وحقيقية.
J'atteste que les renseignements portés sur la présente déclaration sont réels et exacts.

Le 14/01/2015

الإمضاء . Signature

تحديد رقم الأعمال الخاضع للضريبة
DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES IMPOSABLE

مبلغ الأجل الثلاثي Montant de l'échéance trimestrielle	مبلغ الضريبة (*) Montant de l'impôt	معدل الضريبة Taux IFU	رقم الأعمال المقترح Chiffre d'Affaires proposé	رقم الأعمال المصرح به Chiffre d'Affaires déclaré	الفترة Période
3750	180000	5%	300000	150000	2014
45000	108000	12%	150000	100000	
		5%	330000	/	2015
		12%	165000		

(*) Préciser si Minimum Forfaitaire.
Préciser si option pour un seul paiement annuel

Observations du service :

ملاحظات المصلحة :

وذكرت بأن صاحب المؤسسة المذكورة في الملف بالمرور به
أقرب المقدمين في جرد صحابه من الملف بالمرور به
لكنه لم يوافق على ذلك وتطلب خيار الإخراج
المرتب عن ضريبة الأرباح في سنة 2014
حيث أنه أدخل حقوقه في سنة 2014
10000 دج وحدثت في سنة 2014 دج

- يمنح لكم أجل ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ استلام هذا الإخطار، لإبانتى بقبولكم أو ملاحظتكم المحتملة.
Un délai de trente (30) jours vous est accordé, à compter de la date de réception du présent avis pour me faire connaître votre acceptation ou vos observations éventuelles.
- تعتبر عدم الرد خلال الأجل المذكور أعلاه، قبولا ضمنيا للأسس الضريبية المقترحة.
L'absence de réponse de votre part dans le délai indiqué ci-dessus sera considérée comme une acceptation tacite des bases d'imposition qui vous sont proposées.

L.c. محمد بن عبد الوهاب / 2014/01/17

لقب واسم وصفة المعتبر
Nom, Prénom et qualité du signataire

قامت المؤسسة بإرسال إشعار بالتبليغ للمكلف بتاريخ : 2015/02/02 .

- حساب رقم الأعمال المقدم من طرف الادارة :

$$450000 = 300 \times 1500 \text{ حيث قسمت الي}$$

- 150000 دج للتصليح

- 300000 دج للبيع

- بالنسبة لرقم الأعمال المقدم من طرف الادارة الجبائية لسنة 2015 هو عبارة عن رقم الأعمال لسنة 2014 + معدل 10 بالمئة كزيادة أي :

- [450000 + (450000 × 10 ÷ 100 = 45000) = 495000 دج ، مقسمة الي : 330000 دج للبيع و 165000 دج للتصليح .

و بعد مرور 30 يوم من ارسال الاشعار ، لم يقدم مسير الشركة اثباتات عن المبلغ الغير مصرح به ومن خلاله يتم فورا القيام بالتسوية الجبائية .

و ترسل كذلك المفتشية إشعار إلى القباضة من أجل التحصيل وتحتفض بنسخة لها .

الشكل رقم 09: وثيقة اشعار بالتبليغ نموذج C09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA

وزارة المالية
برية العامة للضرائب
برية الضرائب لولاية

نظام الضريبة الجزافية الوحيدة
REGIME DE L'IMPOT FORFAITAIRE UNIQUE

إشعار بالتبليغ النهائي
AVIS DE NOTIFICATION DEFINITIVE

رقم التعريف الحسابي: 1492 04 125 20
N° d'Article: 1492 04 125 20
Code activité: 1492 03

الفترة: 2014

السيد (ة): السيد
النشاط: بيع
العنوان: شارع ابن خلدون، ورقلة

أولاً للاخطار بالتقديم المرسل اليكم بتاريخ 2014/01/17 بعد (1) وبعدها
1. دراسة الملاحظات التي أديتموها
2. وصول الرد خارج الأجل
3. عدم الرد

بشرفتي أن أرسل إليكم الأسس الضريبية التي تم اعتمادها نهائياً والمتعلقة بالضريبة الجزافية الوحيدة المستحقة على النشاط المذكور أعلاه والخاصة بالفترة من 2014/01/01 إلى 2014/12/31

J'ai l'honneur de vous communiquer les bases d'imposition arrêtées et relatives à l'impôt forfaitaire unique dû au titre de l'activité sus mentionnée pour la période allant du _____ au _____

الفترة Période	رقم الأعمال الخاضع للضريبة Chiffre d'Affaires imposable	معدل الضريبة Taux IFU	مبلغ الضريبة للتسديد Montant de l'impôt à payer (2)	مبلغ الأجل الثلاثي Montant de l'échéance trimestrielle
20	300.000	6 % 12 %	30.000	
20	150.000	6 % 12 %	15.000	
مبلغ الحد الأدنى المستحق (2)		Minimun d'imposition dû (2)		1498.000
	السنة	Année 20	15	
	السنة	Année 20	15	

رئيس المفتشية
Le chef d'inspection

نسخة موجهة للمكلف بالضريبة
Exemplaire destiné au contribuable

1) Payer les montants indiqués
2) Le montant de l'impôt dû par les personnes physiques soumises au régime de l'impôt forfaitaire unique ne peut être inférieur pour chaque exercice et chaque soit le chiffre d'affaires réalisé à 5000 DA (article 305 bis du Code des impôts Directs et Taxes Assimilées)

وفي حالة امتناعه عن التسديد تتخذ الإدارة الجبائية الإجراءات الردعية ضده وتمثل في:

1- الحجز التنفيذي :

وهي الحجز على ممتلكات المكلف بالضريبة مثل : بضائع ، معدات نقل ، سيولة نقدية ، عقارات ...الخ. واد لم يتم استرجاع الحقوق الجبائية تلجأ الإدارة الجبائية الى بيعها قي المزاد العلني حتى تستوفي الادارة كل حقوقها اتجاه المكلف بالضريبة .

2- الغلق المؤقت للمحلات:

حيث يعتبر هذا الاجراء من صلاحيات المديرية الولائية للضرائب ، حيث يتم غلق مؤقت للمحلات المهنية لمدة لا تتجاوز 06 أشهر ، ويعتبر هذا الجراء من الاجراءات الردعية .

3- سحب التوطين البنكي و اشتراط الوضعية الجبائية :

سحب التوطين البنكي للمستوردين الذين ليس لهم محل مهني مصرح به ، أما بالنسبة لغير المستوردين فيتم اشتراط على كل مكلف جديد إرفاق بطلب القيد في السجل التجاري شهادة الوضعية الجبائية التي يشترط للحصول عليها تقديم عقد الملكية أو عقد الإيجار و ذلك لإثبات الوجود الفعلي للمحل المهني .

المطلب الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

- من خلال ما تم التطرق إليه سوف يتم مناقشة النتائج المتحصل عليها كما يلي:

1- التعرف علي هوية المكلف بالضريبة: شخص طبيعي، معنوي ، شركة تابعة لشخص واحد أو مساهمة...الخ.

2- دراسة نوع النشاط الممارس تجاري، صناعي، بالتجزئة، بالجملة.

3- فحص وثائق المؤسسة من خلال التأكد من:

* رقم شهادة الوجود.

* الرقم الجبائي.

* الرقم الإحصائي.

* المشرف علي الشركة.

* الي أي نظام تخضع الشركة.

- 4- فحص وثيقة مراقبة التصريحات المملوءة من طرف المفتشية D29.
- 5- فحص التصريحات الشهرية المقدمة من طرف المكلف G 50.
- 6- تعتبر مصلحة التدخلات بمثابة منبع للمعلومات والبيانات .
- 7- اعتماد مفتشية الضرائب على نظام التصريح الذي يلزم المكلف بالتصريح برقم أعماله كل ثلاثة أشهر أو التصريح السنوي حسب القانون الذي يشمل: حقيقي، جزائي...
- 8- اهتمام المفتشية بوظيفة الرقابة كونها عملية أساسية في شتي مصالحها وهي ما تسمى بالرقابة الجبائية.
- 9- تكثيف الدوريات الميدانية من أجل محاربة ظاهرة التهرب الضريبي.

ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أن:

- نقص الوسائل والتجهيزات في المفتشية من أجل القيام بالخرجات الميدانية.
- غياب الكفاءات المتخصصة بنظام الرقابة الجبائية سوف يضعف من كفاءة و فعالية الرقابة الجبائية.
- عدم تطبيق الرقابة الجبائية من قبل بعض الأعوان وهذا بسبب وجود مصالح بين المكلفين وأعوان المفتشية.
- نقص ثقافة الوعي الضريبي للمكلف وهذا ما أدى الي انتشار ظاهرة التهرب الضريبي.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها يتبين لنا بوضوح أن مفتشية الضرائب لولاية ورقلة لا تملك نظاما فعالا لمراقبة التسيير بحكم أننا أبرزنا عدة نقائص تتخلل النظام.

فبعد عرضنا لنظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير والذي كان يخص كيفية مراقبة الملف الجبائي ، كذلك توصلنا إلى أن هذا النظام قد أهمل عنصرا أساسيا و هو الخرجات الميدانية ، الذي يعتبر مورد هام بالنسبة لمصلحة التدخلات .

إن اعتماد مفتشية الضرائب على نظام التصريح الذي يلزم المكلف بالتصريح برقم أعماله كل ثلاثة أشهر أو التصريح السنوي حسب القانون الذي يشملته : حقيقي، جزائي.

إن المراقبة بالنسبة لمفتشية الضرائب لا تكاد تخلو منها أي مصلحة وهذا يظهر مدى اهتمامها بهذه الوظيفة، وهي تستخدم في أدوات عديدة كالمحاسبة العامة أو التحليل المالي أو غيره

الخاتمة

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف نظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما وابرار دور و أهمية الأدوات المستعملة في مجال مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى .

من خلال هذه الدراسة الإجابة على السؤال الجوهرى : إلى أي مدى يمكن أن يؤثر نظام مراقبة التسيير في نظام المعلومات؟ حيث تطرقنا في الجانب النظري الى نظام مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

كما نجد لمراقبة التسيير عدة أدوات منها الحديثة و التقليدية تتمثل في: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، التحليل المالي.

بالإضافة لأدوات مراقبة التسيير هناك نظام معلومات وهو لزيادة فعالية الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة وحسنة التوقيت، حيث يساعد نظام المعلومات المسيرين علي دراسة ظروف و أهداف المنشأة وكدي التطرق الي المشاكل التي تواجهها . تتضح علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات من خلال المقارنة بين التعاريف المقدمة لكل منها، أي لكي نستطيع فهم وتحديد هذه العلاقة علينا أن نقارن مفهوم مراقبة التسيير مع مفهوم نظام المعلومات.

ولإثبات ما سبق ذكره من الناحية العملية، تناولنا دراسة تطبيقية تمت على مستوى مفتشية الضرائب لولاية ورقلة ، خلصت الدراسة الى مايلي :

أولاً:نتائج اختبار الفرضيات

- 1- الفرضية الأولى : أن مراقبة التسيير مفهوم واسع ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه إلا أنه يمكن القول بأنها : مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه وبالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولاً إلى الهدف المنشود. كما يقوم مراقب التسيير عند تصميم نظام مراقبة التسيير بالاستعانة بجملة من الأدوات منها الحديثة و التقليدية مثل : المحاسبة العامة و التحليلية ، التحليل المالي الخ.
- 2- الفرضية الثانية: إن نظام المعلومات يمثل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة وتخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.

- إن نظام المعلومات يمثل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة وتخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح.

3- الفرضية الثالثة : يحتل نظام المعلومات لمراقبة التسيير قلب المؤسسة وهو يسمح بتوفير المعلومات الأساسية المختلفة التي

تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات ,ولكنه يبقى يمثل جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.
وعليه فتشارك مراقبة التسيير مع نظام المعلومات في تعريف واحد مكونة بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة على مساعدة المسيرين والمسؤولين لاتخاذ القرارات من اجل الوصول على تحقيق الأهداف بفعالية وفاعلية.

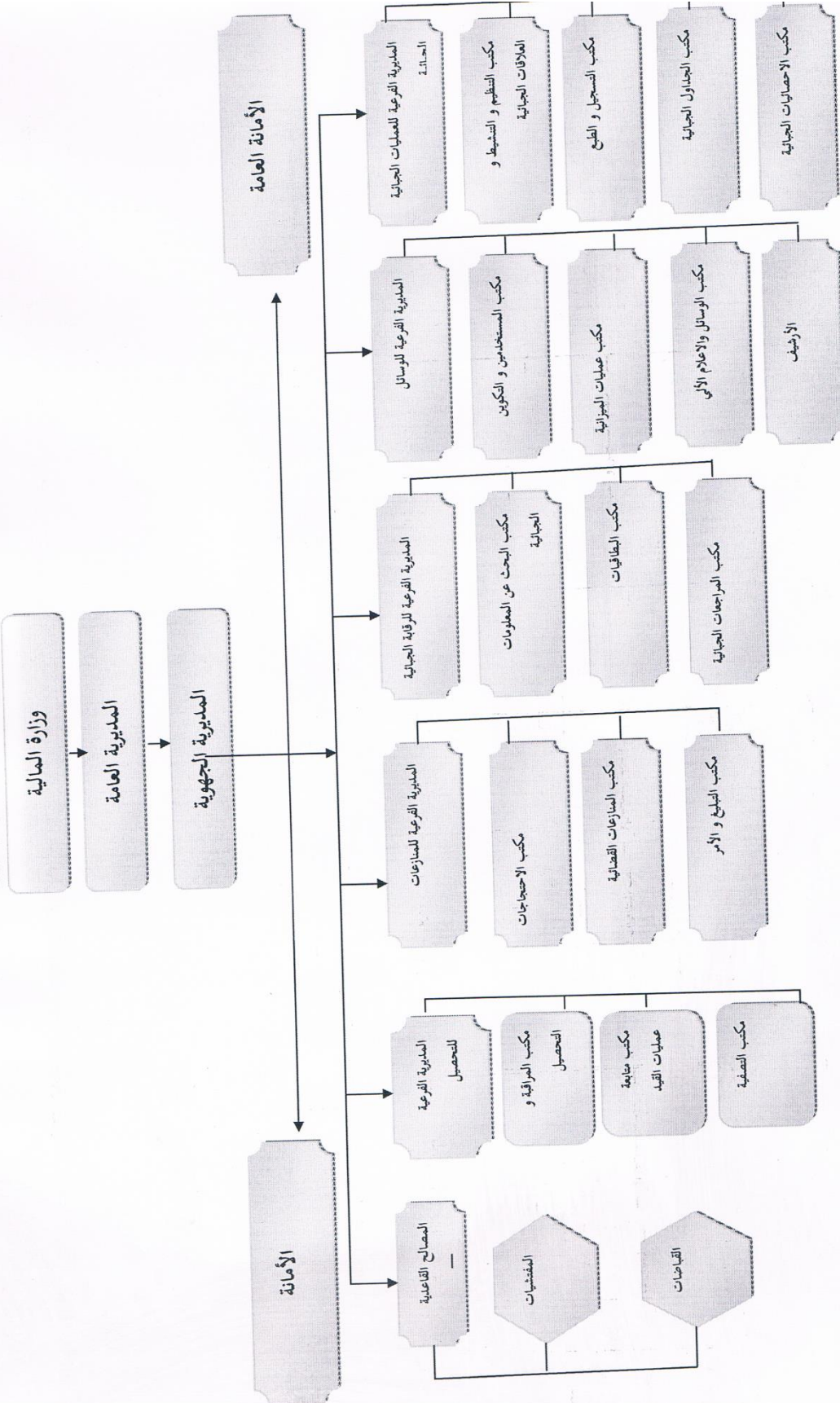
ثانيا: التوصيات:

- * تبقي مبدأ المحاسبة و مكافأ المسيرين و سلم الترقية و التحفيز و التأهيل .
- * إنشاء مصلحة لمراقبة التسيير تابعة للأمانة العامة وتتفرغ منها مصالح فرعية على مستوى جميع الأقسام في المؤسسة، تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل مشاكلهم ومساعدتهم في اتخاذ القرارات ؛
- * تحسين نظام المعلومات يجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة؛
- * القيام بتوصيف الأعمال و المهام و هذا يعني بعد تحديد مراكز المسؤولية و تعيين الإطارات الكفاءة على رأسها يجب على كل مسؤول أن يدرس و يحلل الوظيفة التي كلف بها و تحديد ماهي المهام ؛
- * النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما استدعى الأمر ذلك ؛
- * تدعيم المؤسسة بالوسائل والتجهيزات من أجل القيام بالخرجات الميدانية التي تعتبر منبع لمصلحة المدخلات.
- * إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمفتشية لتشمل مصالحها كل المهام والإجراءات التنظيمية .
- * إنشاء مقر جديد للمفتشية يلائم حجم مصالحها للقيام بمهامها على أكمل وجه ممكن.
- * تشجيع الموظفين على بدل الجهود أكبر من خلال منح التحفيز و المكافآت و الترقية.
- * القيام بدورات تدريبية للمرؤوسين من أجل الرفع من القدرات المهنية، وكذا التأهيل العلمي والعملية للموظفين.
- * تدعيم المفتشية بالكفاءات والإطارات وتحديد مراكز المسؤولية وتقسيم المهام.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ورقلة

الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية ورقلة



عمود مخصص للمصلحة Colonne réservée au service	معلومات متعلقة برقم الأعمال		
	Renseignements relatifs au Chiffre d'affaires		
	قيمة رقم الأعمال Montant du chiffre d'affaires	معدل الضريبة Taux de l'IFU correspondant	طبيعة العمليات (يتعلق الأمر بالأنشطة المنجزة داخل نفس المؤسسة) Nature des opérations réalisées (Il s'agit des activités réalisées au sein de la même entreprise)
	150.000	6%	(1) بيع البضائع والأشياء وكذا نشاط الحرفيين التقليديين الذين يمارسون نشاط حرفي فني (المادة 282 مكرر 1-1). (1) Vente des marchandises et objets ainsi que les activités des artisans exerçant une activité artisanale artistique (article 282 ter - 1).
	100.000	12%	(2) نشاطات أخرى (المادة 282 مكرر 2-1). (2) autres activités (article 282 ter - 2).
	250.000		مجموع قيمة رقم الأعمال المصرح به Montant total du chiffre d'affaires déclaré (1) + (2)

جدول مفصل للأعباء

Etat détaillé des dépenses et frais divers

Désignation	المبالغ Montants	تعيين
Montant des achats de marchandises	80.000	مبلغ مشتريات البضائع
Montant des achats de matières premières	/	مبلغ مشتريات المواد الأولية
Salaires du personnel	/	أجور المستخدمين
Charges sociales patronales	32.000	الأعباء الاجتماعية لرب العمل
Loyers professionnels	/	الإيجارات المهنية
Impôts et taxes payés	20.000	الضرائب والرسوم المنفوعة
- Taxe d'enlèvement des ordures ménagères	/	- رسم النظهر
- Autres Impôts (à détailler)	/	- صرانب أخرى (تذكر بالتفصيل)
Autres frais généraux (détailler sur feuille séparée)	/	مصاريف أخرى عامة (تذكر بالتفصيل في ورقة منفصلة)
TOTAL	204.400	المجموع

أشهد بأن المعلومات المسجلة على هذه المطبوعة مضبوطة وحقيقية.
J'atteste que les renseignements portés sur la présente déclaration sont réels et exacts.

Le 18/01/2013
Signature: الإيماءة

الملحق رقم 04: وثيقة اخطار لرقم الأعمال C08

Série C n° 8 (2015)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA
.....
SERVICE
.....
COMMUNE DE
.....

وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب
مديرية الضرائب لولاية
ورقلة
المصلحة
بلدية
ورقلة

نظام الضريبة الجزائرية الوحيدة
REGIME DE L'IMPOT FORFAITAIRE
UNIQUE

رقم التعريف الجبتي
Numéro d'Identification Fiscale (NIF)
199205143711281

رقم المادة
N° d'article
3501191230

إخطار بالتقييم
لرقم الأعمال
AVIS D'ÉVALUATION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES

رقم 02/15

موصى عليه مع وصل استلام
Envoi recommandé avec A. R.

رمز النشاط :
Code activité (NAA)
[][][][]

فترة التقييم : 2014 / 01 / 01 إلى 2014 / 01 / 31

M- Raison social : السيد (ة) اسم الشركة : شركة خدمات الإعلام الإلكتروني

النشاط : نشاط وصالج حياض وصالج

العنوان : حي نينا بزا 05 ورقلة

بشرفني إن أحيطكم علما بأنه في إطار الإجراءات المنصوص عليها في المادة 282 مكرر 2 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المعاشلة و المادة 2 من قانون الإجراءات الجبائية، وبخصوص الضريبة الجزائرية الوحيدة، أقتراح اعتماد الأسس الضريبية المحددة كما يلي :

J'ai l'honneur de vous informer que dans le cadre de la procédure contradictoire prévue par l'article 282 quater du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées et l'article 2 du Code des Procédures Fiscales, je me propose de retenir pour l'impôt Forfaitaire Unique et pour la période citée ci-dessus, les bases d'imposition déterminées comme suit :

تم تقييم رقم أعمالكم على أساس :

Votre chiffre d'affaires a été évalué sur la base :

- des éléments contenus dans votre déclaration
- des éléments détenus par le service
- des conditions d'exercice de votre activité
- des constatations effectuées sur place

- العناصر الواردة في تصريحكم
- العناصر التي هي في حوزة المصلحة
- ظروف ممارسة نشاطكم
- الملاحظات التي تمت في عين المكان

تحديد رقم الأعمال الخاضع للضريبة
DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES IMPOSABLE

مبلغ الأجل الثلاثي Montant de l'échéance trimestrielle	مبلغ الضريبة (*) Montant de l'impôt	معدل الضريبة Taux IFU	رقم الأعمال المقترح Chiffre d'Affaires proposé	رقم الأعمال المصرح به Chiffre d'Affaires déclaré	الفترة Période
3750	150000	5%	300,000	150,000	20/14
4500	100000	12%	150,000	100,000	
		5%	330,000	/	20/15
		12%	165,000		

(*) Préciser si Minimum Forfaitaire.

Préciser si option pour un seul paiement annuel

Observations du service :

ملاحظات المصلحة :

وحيث ان صاحب مصلحة المزايا التي اوردتها، وانه
اقدم المرفوع ووجد مطابقا لملف المالك بالمرتب
لكنه يشترط ان يكون مبلغه وبتفصيل حساب المزايا
التي هي ضريبة المزايا التي اوردتها، وانه
مطابقا مع ان المبلغ ايجاف مما قبله في سنة 2014
و2015 مع وجود اقسام في سنة 2014 و2015

- يمنح لكم اجل ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ استلام هذا الإخطار، لإفادتي بقبولكم أو ملاحظتكم المحتملة.

Un délai de trente (30) jours vous est accordé, à compter de la date de réception du présent avis pour me faire connaitre votre acceptation ou vos observations éventuelles.

- يُعتبر عدم الرد خلال الأجل المذكور أعلاه، قبولا ضمنيا للأسس الضريبية المقترحة.

L'absence de réponse de votre part dans le délai indiqué ci-dessus sera considérée comme une acceptation tacite des bases d'imposition qui vous sont proposées.

Le. 20/11/2014

لقب واسم وصفة الممضي
Nom, Prénom et qualité du signataire

م. السيسير

الملحق رقم 05: وثيقة اشعار بالتبليغ النهائي C09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA

وزارة المالية
بإدارة العامة للضرائب
بإدارة الضرائب لولاية

نظام الضريبة الجزائرية الوحيدة
REGIME DE L'IMPOT FORFAITAIRE UNIQUE

رقم التعريف الضريبي
Numéro d'Identification Fiscale (NIF) : 1419030122
رقم المادة : N° d'Article : 122
رمز المهنة : Code activité : 141903

إشعار بالتبليغ النهائي
AVIS DE NOTIFICATION DEFINITIVE

رقم الإشعار : 2014
السيد (ة) : السيد
النشاط : بيع
العنوان : شارع بئر ابي بكر

Avis d'évaluation N° :
مدير محلي رقم :
الفترة : 2014

(موصى عليه مع وصل استلام)
Envoyé recommandé avec A.R

Au vu de l'avis d'évaluation qui vous a été envoyé en date du et après :
1. دراسة الملاحظات التي أديتموها لنا
2. وصول الرد خارج الأجل
3. عدم الرد

بشرفني أن أرسل إليكم الأسس الضريبية التي تم اعتمادها نهائيا والمتعلقة بالضريبة الجزائرية الوحيدة المستحقة على النشاط المذكور أعلاه والخاصة بالفترة من 2014/01/01 إلى 2014/12/31

J'ai l'honneur de vous communiquer les bases d'imposition arrêtées et relatives à l'impôt forfaitaire unique dû au titre de l'activité sus mentionnée pour la période allant du au

مبلغ الأجل الضريبي Montant de l'échéance trimestrielle	مبلغ الضريبة للمستفيد Montant de l'impôt à payer (2)	معدل الضريبة Taux IFU	رقم الأعمال الخاضع للضريبة Chiffre d'Affaires imposable	الفترة Période
	30,000	6 % 12 %	300,000	20
	15,000	6 % 12 %	150,000	20
1495,000		Minimum d'imposition (du (2) Année 2014 : 15% Année 2015 : 12%	مبلغ الحد الأدنى المستحق (2) السنة : السنة :	

Le
رئيس المفتشية
Le chef d'inspection

نسخة موجهة للمكلف بالضريبة
Exemplaire destiné au contribuable

1) Réayer les mentions indiquées
2) Le montant de l'impôt dû par les personnes physiques soumise au régime de l'impôt forfaitaire unique ne peut être inférieur pour chaque exercice et quelque soit le chiffre d'affaires réalisé à 5000 DA (article 365 bis du Code des impôts Directs et Taxes Assimilées)

أولا: الكتب و المجلات باللغة العربية:

- 1- أيمن الشطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007 .
- 2- أحمد رجب عبد العالي، " المعاصرة في المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992 .
- 3- خالص صافي صالح ,رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق .
- 4- رحال علي ,سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية ,الجزائر ,ديوان المطبوعات الجامعية، 1994 .
- 5- رجم خالد، محاضرات في مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير، سنة 2013 .
- 6- سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان " نظم المعلومات الإدارية " دار النشر الجامعية الجديدة ، 2002 .
- 7- معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
- 8- محمد رفيق الطيب :مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
- 9- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
- 10- منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الادارية" فسم ادارة الأعمال " كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
- 11- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
- 11- ناصر داداي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 ، الجزائر .
- 12- ناصر داداي عدون : المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000 .
- 13- ناصر داداي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 .
- 14- نوري منير، كتاب " نظام المعلومات المطبق في التسيير" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012 .
- 15- بوكان ترجمة، احمد شقرون، محاسبة التسيير دار الافاق. طبعة. 2003 .

ثانيا: البحوث الجامعية:

- 1- سعاد عقون، " نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 2- عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Ann _ marie, contrôle de gestion , édition ESKA, 2eme édition, paris, 2000.
- 2- Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Dund, paris, 1976.
- 3- Michel Rouch et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier.
- 4- Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Enterprise, 3eme édition d'organisation, paris, 2000.
- 5- whitten,j.systems and design method, Richard Irwin inc: 1994.

I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	الأشكال البيانية قائمة
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
21-01	الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية
02	تمهيد
15-03	المبحث أول: الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات والعلاقة بينهما
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير
03	الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير
05	الفرع الثاني : خصائص مراقبة التسيير
05	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير ووظائفها و مسارها
05	الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير
05	الفرع الثاني : وظائف مراقبة التسيير
06	الفرع الثالث: مسار مراقبة التسيير
10	المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير
10	الفرع الأول : الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
10	الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
11	المطلب الرابع : مفهوم نظام المعلومات
11	الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات
12	الفرع الثاني: مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير
13	الفرع الثالث :أنواع نظم المعلومات
14	الفرع الرابع : علاقة ملاعبة التسيير بنظام المعلومات
19 -16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
19	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة
20	خلاصة الفصل الأول
35-21	الفصل الثاني: دراسة الميدانية
22	تمهيد الفصل الثاني
31-23	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
23	المطلب الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية
23	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مفتشية الضرائب
23	الفرع الثاني: تعريف مفتشية الضرائب لولاية ورقلة
23	الفرع الثالث : مهام مفتشية الضرائب
25	الفرع الرابع: مختلف المصالح التي تشكل منها مفتشية الضرائب
27	المطلب الثاني : طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى مفتشية الضرائب
27	الفرع الأول : طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى مفتشية الضرائب
27	الفرع الثاني: طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى المديرية الولائية للضرائب
28	المطلب الثالث : صعوبات الرقابة الجبائية و الإجراءات الوقائية
28	الفرع الأول : صعوبات الرقابة الجبائية
28	الفرع الثاني:الإجراءات الوقائية لتحسين الرقابة الجبائية
28	المطلب الرابع : آلية تحصيل الضريبة
29	الفرع الأول : تكوين ملف المكلف بالضريبة:
30	الفرع الثاني :إخضاع المكلف لنظام معين حسب نشاطه
31	الفرع الثالث: متابعة و مراقبة ملف المكلف بالضريبة
33-31	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
31	المطلب الأول : دراسة حالة ميدانية
31	الفرع الأول : المرحلة التحضيرية
32	الفرع الثاني : اجراءات التحقق في الملف الجبائي
33	المطلب الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

35	خلاصة الفصل الثاني
38-37	الخاتمة
50 - 40	قائمة الملاحق
52 - 51	المراجع
55 - 53	الفهرس