

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of Management sciences

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير



موضوع تقرير تربص :

أساليب القيادة الإدارية داسة حالة مديرية الضرائب بدار المالية

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص: إدارة أعمال

في علوم التسيير

تحت إشراف :

من إعداد الطلبة:

_الأستاذة زواوي حميدة

_زقار مريم

_تونسى آمنة

_زموري مروة

السنة الجامعية 2023 م / 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى على نعمته وحسن عونه ، وتوفيقه لنا في هذا العمل
ومسيرتنا الدراسية

أصلي وأسلم على خاتم المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة " زواوي حميدة "
ولإشرافها علينا في هذا العمل . ونشكرها على ما منحتنا إياه من
إرشادات وتوجيهات لإنجاز هذا البحث
ونتمنى لها حياة طيبة وسعيدة بإذن الله

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من
قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا
علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.



الإهداء :

_ الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضلله ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال انتظاره ؛
_ أهدي ثمرة جهدي إلى والديّ العزيزين إلى أمي قرة عيني التي تنتظر عودتي على
النافذة ؛ إلى من أرى السعادة في أعينهم إخوتي وأخواتي أدامكم الله لي سندا وعونا ؛
_ إلى العائلة الكريمة ؛أساتذتي ؛الأسرة الجامعية؛ وكل من ساندني من قريب أو بعيد
وخاصة أساتذتي زواوي حميدة .

زقار مريم

_ أهدي ثمار جهدي إلى والديّ العزيزين طريقي إلى الجنة وأغلى ما أملك اللهم أعني
على برهما وارزقني رضاهما يا رزاق يا كريم ، إهداء إلى من تطلعوا إلى نجاحي
بنظرات الأمل إخوتي الأعزاء أتمنى لكم النجاح والتوفيق إن شاء الله.

تونسي آمنة

_ أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك والديّ الكريمين وإلى أفراد عائلتي
إخوتي وأخواتي وأساتذتي زواوي حميدة وصديقاتي .

زموري مروة



المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم أساليب القيادة الإدارية المعتمدة في مديرية الضرائب وذلك من خلال تطرقنا إلى أهم المفاهيم حول القيادة الإدارية و الأساليب المختلفة للقيادة وأيضاً قمنا بأخذ حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة نموذجاً للدراسة , و لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع الدراسة الميدانية والموضوع , مع استخدام المقابلة أداة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة حيث قمنا بعمل مقابلة مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب للإجابة على كل التساؤلات , فُسِّمَت الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي , و في الأخير توصلنا إلى عدة نتائج منها أن أسلوب القيادة المعتمد داخل المديرية هو ديمقراطي تتخلله الأوتوقراطية بحيث أن المعاملات وأساليب التوجيه والإشراف بين الموظفين والمدراء الفرعيين هي ديمقراطية مبنية على التعاون و الاحترام ومع ذلك كونها منظمة حكومية فليس هناك تفويض للسلطات حيث أن كل المهام والمسؤوليات مسطرة قانونياً ولا يوجد تشاركية في اتخاذ القرارات فكلها تعود إلى الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية : مديرية الضرائب , أساليب القيادة الإدارية , القيادة الديمقراطية , القيادة الأوتوقراطية.

Abstract :

This study aims to highlight the most important administrative leadership methods adopted in the tax Directorate , and this is done by discussing the most important concept about administrative leadership and the different methods of leadership , we also took the case of tax directorate of M'sila

State as a model for the study, therefor, the descriptive analytical approach was relied upon as it compatible with the field study and the subject , and using the interview as a tool to collect information for the study , as we conduct an interview with the sub-directors of the tax directorate to answer all the questions , the study was divided into two aspects , one theoretical and the other practical.

Key words:tax directorate , administrative leadership methods , democratic leadership , autocratic leadership

قائمة المحتويات :

رقم الصفحة	العنوان
	واجهة تقرير التربص
	بسملة
	كلمة الشكر
	الإهداء
ا	ملخص
ب	فهرس المحتويات
II - I	مقدمة
1	المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية
2	المطلب الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
3_4	المطلب الثاني : مكونات ووظائف القيادة الإدارية
10_8	المطلب الثالث : أساليب القيادة الإدارية
11	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في اختيار أساليب القيادة
13	المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب
18_14	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
18	المطلب الثاني : نشأة محل الدراسة
19	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة
25_20	المطلب الرابع : وظائف المؤسسة
26	المبحث الثالث : أساليب القيادة الإدارية في مديرية الضرائب
27	المطلب الأول : المنهج المستخدم
27	المطلب الثاني : عينة الدراسة
27	المطلب الثالث : التعريف بأداء الدراسة
30_27	المطلب الرابع : تحليل معطيات أداة الدراسة و اختبار الفرضيات
31	الخاتمة
33	قائمة المراجع
34	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تنظيم المديرية	14
02	تنظيم مصالح مركز الضرائب	16
03	تنظيم المركز الجواني للضرائب	17
04	إجابات المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب	28

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	19

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
34	دليل المقابلة	01
35	طلب إجراء التربص الميداني	02

مقدمة

تمهيد :

القيادة الإدارية تعتبر أساسية لنجاح أي منظمة أو شركة وهناك العديد من الأساليب التي يمكن للقادة الاعتماد عليها لتحقيق النجاح وتحقيق أهداف المنظمة .
بناء على ذلك سوف نحاول فهم أساليب القيادة الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات ؛ من خلال ما تقدم يمكن تقسيم الإطار النظري إلى أربعة مطالب أساسية :

المطلب الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
المطلب الثاني : عناصر ووظائف القيادة الإدارية
المطلب الثالث : أساليب القيادة الإدارية
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الإدارية.

1_ إشكالية الدراسة : على ضوء ما سبق محورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أسلوب القيادة الإدارية الذي تعتمد عليه مديرية الضرائب بولاية المسيلة ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح؛ تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

_ هل تعتمد مديرية الضرائب أسلوب القيادة الديمقراطية ؟
_ هل تعتمد مديرية الضرائب أسلوب القيادة الأوتوقراطية ؟
_ هل تعتمد مديرية الضرائب أسلوب القيادة الحر ؟

2_ فرضيات الدراسة : للإجابة عن الأسئلة المطروحة ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

_ تعتمد مديرية الضرائب أسلوب القيادة الأوتوقراطية .

_ تتبع مديرية الضرائب أسلوب القيادة الديمقراطية .
_ لا تعتمد مديرية الضرائب على أسلوب القيادة الحر .

3_ أسباب اختيار الموضوع : هناك عدة أسباب لاختيار موضوع أساليب القيادة الإدارية منها :

_ التعرف على مختلف الأساليب التي تتبناها المؤسسات ؛
_ معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة المتخذ على فاعلية العمل ورضا الموظفين ؛
_ الأهمية الكبيرة للقيادة في نجاح أي منظمة أو مؤسسة
_ الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه .

4_ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة موضوع بحثنا في التعرف على أهم الأساليب القيادية الإدارية التي تساعد على فهم كيفية تأثير القادة على فرق العمل والمؤسسات وتحليل كيفية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بكفاءة .

5_ أهداف الدراسة :

_ معرفة أكثر الأساليب القيادية مرونة في اتخاذ القرارات .
_ معرفة مدى تطبيق أساليب القيادة الإدارية في المنظمات

6_ منهج الدراسة :

_ من أجل معالجة إشكالية البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج استعمالا في هذا النوع من الدراسات أما بالنسبة للأداة البحثية فسنعتمد على المقابلة في معالجة الجانب التطبيقي .

7_ حدود الدراسة :

_ الحدود الزمانية : من 2024/03/07 إلى غاية 2024/05/12

_ الحدود المكانية : مديرية الضرائب بدار المالية ولاية المسيلة

8_ صعوبات الدراسة :

_ صعوبة في معالجة المعلومات وتحليلها ؛

_ صعوبة في فهم الأسئلة المطروحة للمدراء الفرعيين وعدم إعطاء الإجابة الكافية ؛

9_ هيكل الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث ؛ المبحث الأول

يتضمن الإطار النظري للموضوع ؛ حيث قُسم إلى أربعة مطالب : المطلب الأول مفهوم وأهمية القيادة

الإدارية ؛ أما المطلب الثاني نذكر مكونات ووظائف القيادة الإدارة ؛ بالنسبة للمطلب الثالث تطرقنا إلى

أساليب القيادة الإدارية و المطلب الرابع نذكر العوامل المؤثرة في اختيار أساليب القيادة الإدارة ؛ أما في

المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لمديرية الضرائب تم فيه تقديم أربعة مطالب على التوالي

:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛ نشأة محل الدراسة؛ الهيكل التنظيمي للمؤسسة والهيكل التنظيمي ؛

وأخيرا المبحث الثالث حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب :المنهج المستخدم؛ عينة الدراسة؛ التعريف بأداء

الدراسة؛ و أخيرا تحليل معطيات أداة الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول :

الإطار النظري
للقيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية.

1_ مفهوم القيادة الإدارية:

1_1 تعريف القيادة :¹

_ لغة : مشتقة من الفعل قادر وهو يدل على التروؤس وندبر الأمور ؛

_ اصطلاحا : تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة .

2_1 مفهوم القيادة الإدارية :

- القيادة الإدارية عند (كونتزو وادونيل) تعني : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في جهودهم في أداء النشاط التعاوني"²؛
- "ويعرفها (فقر وبرسئوس) بأنها "حمل و نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مروضيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنانية"؛
- وتعرفها الأستاذة (سيكلر هدرسون) بقولها : "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"؛
- ويعرفها (الن) بأنها : "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مروضيه يقومون بعمل فعال"؛
ويعرفها (د. عبدالكريم درويش) (ليلي تكلا) بقولهما: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مروضيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"؛
- أما (كونتزو) و (أودونل) فيريان أن القيادة هي. "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف".

-يرى (فيدلر) أن القيادة تعني: " الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد"؛

-وقد ذهب (أورداي تيد) في كتابه "فن القيادة" إلى تعريف القيادة على أنها : "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين"³.

_وفي الأخير نستنتج أن القيادة الإدارية هي: العملية التي يقوم بها القائد للتأثير على مروضيه واستمالتهم لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني قصد تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة .

2_ أهمية القيادة الإدارية :

_تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة

¹ طافر مريم ؛ بومجبرك أحلام ؛ القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية في شركة افريقية للزجاج أو لاد صالح ؛ مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ؛ تخصص تنظيم وعمل؛ جامعة محمد بن صديق يحيى ؛ جيجل ؛ الجزائر ؛ 2018 ؛ 2019؛ ص 13

² د نواف كنعان؛ القيادة الإدارية؛ الطبعة الأولى؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع ؛ عمان؛ 2006؛ ص98 - 99

³ بن يونس سامية ؛ أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ؛ مذكرة ماستر كاية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ؛ قسم علوم التسيير ؛ تخصص تسيير عمومي ؛ جامعة محمد بوضياف ؛ المسيلة ؛ مسيلة ؛ الجزائر ؛ 2015

- المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي :
- _ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ؛
 - _ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
 - _ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة ؛
 - _ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها؛
 - _ تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية؛
 - _ تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة؛
 - _ تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال؛
 - _ تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
 - _ تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة ؛
 - _ كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً¹.

المطلب الثاني : عناصر ووظائف القيادة الإدارية

1_ عناصر القيادة الإدارية :

- هي المكونات الأساسية التي تشكل عمليات القيادة وتحدد نجاحها أو فشلها وتشمل ما يلي :
- _ القائد: هو الشخص الذي يتولى مسؤولية توجيه وتحفيز وإدارة مجموعة من الأشخاص في تحقيق هدف مشترك، فالقائد يجب أن يمتلك قدرات ومهارات عالية في التواصل، التأثير والتفكير الاستراتيجي، وبناء العلاقات وتغيير المعتقدات وتنمية المواهب،
 - _ المرؤوسين: ما يقصد بهم الأشخاص الذين يخضعون لسلطة وتأثير القائد ويساهمون في تحقيق الأهداف المنشودة ويجب أن يكون مؤهلين ومدرّبين ومتحمسين للعمل ويثقون بالقائد ويرضون عن أسلوبه، ويلتزمون بالقوانين والتعليمات ويشاركون في اتخاذ القرارات وحل مشكلات،
 - _ الأهداف :هي الغايات المرجو تحقيقها من خلال عملية القيادة وهي تحدد مسار واتجاه العمل، الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقق وتتفق مع رؤية رسالة المنظمة ،
 - _ البيئة التنظيمية: هي الوسط أو الإطار الذي تتم فيه عملية القيادة وهو يشمل كل الموارد، الأنظمة، الإجراءات، الثقافة، الأخلاق، والعلاقات داخل المنظمة أو المجموعة البيئية التنظيمية ويجب ان تكون محفزة وداعمة لعملية القيادة وتسهل التفاعل بين القائد والمرؤوسين وتزيل أي عوائق أو صعوبات،
 - _ الأنشطة والعمليات: هي كل ما يمارسه القائد والمتبوعون من أعمال وأنشطة لغاية تحقيق الأهداف المرجوة، الأنشطة والعمليات يجب أن تكون فعالة وفاعلة أي تحقق النتائج المطلوبة بأقل التكاليف والجهد والوقت، وتستند إلى خطط واضحة ومنهجية ومنطقية².

_ وظائف القيادة الإدارية :

- _ توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها من الشعور بالثقة والاحترام؛³
- _ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية⁴؛

¹ طافر مريم ؛ بومجبرك أحلام ؛ مرجع سابق ؛ ص 34 _ 35،

² مدونة سالم العنزي؛ القيادة (الدليل الشامل)؛ <https://salemalanzi.com/leadership.com>؛ 7 ماي 2024؛ 18:37

³أسامة خيربي : القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص 27.

⁴طافر مريم ؛بومجبرك أحلام ؛ مرجع سابق ؛ص 47

- _ تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة
 - _ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي ؛
 - _ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها؛
 - _ تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور؛
 - _ توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل؛
 - _ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء الأعمال؛
 - _ يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها؛
 - _ وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في وقت محدد
 - _ العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة
 - من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.¹
- المطلب الثالث : أساليب القيادة الإدارية**

تتمثل أساليب القيادة الإدارية في :

1 _ القيادة الديمقراطية :

1_1 تعريف القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيها بينهم وحل مشكلاتهم ؛ كما تعتمد على إشراك المروسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمروسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة . بعد الولوج لهذا التعريف نستنتج أن للقيادة الديمقراطية مرتكزات أساسية تتمثل في : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتفويضهم للسلطة.²

1_2 تقييم القيادة الديمقراطية:

1_2_1 مزايا القيادة الديمقراطية :

لقد أثبتت التجارب المتعددة أن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية – من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها- ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً ، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة ، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.

¹ طافر مريم ؛ بومجبرك؛ مرجع سابق ص 47
²نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص182

1_2_2: مآخذ القيادة الديمقراطية

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما يلي :

__ ما يأخذ على المشاركة -كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية

__ من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية من ناحية ، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كفاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى؛¹

__ تؤدي إساءة استخدام الديمقراطية -أحيانا- إلى انتشار الفوضى؛ الجميع يريد الإدلاء برأيه حتى وإن لم يكن من أهل الاختصاص، فالجميع ذوو حق ورأي -طبقاً لمبادئ الديمقراطية-. وهذا حتماً سيؤدي إلى فوضى عارمة في حال استخدام الحريات دون ضابط ولا رابط يجعل من الحرية مصدراً للتقدم، بل حينها تصبح الديمقراطية قنبلة موقوتة؛

__ من أكبر عيوب القيادة الديمقراطية قيامها على رأي الأغلبية، فإذا طُرح قانون جديد أو همَّ القائد باتخاذ قرار ما وعُرض على الناس لجمع الآراء، حينها ترجح كفة الأغلبية وما اختاروه، ولو كان شنيع الضرر؛

__ التأخر في اتخاذ القرارات المصيرية؛

القرار المصيري يحتاج إلى إصدار فوري ربما من القائد ذاته دون الرجوع لأحد لذا، فالديمقراطية واختلاف الآراء في موقف كهذا سيؤدي بالضرورة إلى التأخر في اتخاذ القرار المصيري على النحو الواجب؛

الناس مختلفون في طباعهم وأفكارهم، وبالتالي آرائهم. والأخذ برأي الأغلبية الذي قد يكون خاطئاً سيؤدي حتماً إلى _ شعور البقية بسفاهة آرائهم، مما يجعلهم يتنافرون مع الآخرين، الأمر الذي قد يخلق بيئة عمل سامة.²

2: القيادة الأوتوقراطية:

2_1 تعريف القيادة الأوتوقراطية :

__ تتولى كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في وظيفته ، يعتمد على المركزية في اتخاذ القرار كأسلوب في العمل ، يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ، وينفرد القائد بوضع سياسات وخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.³

__ تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أن القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقا من سلطته الرسمية التي تخوله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية ، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائما أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء ، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب ، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون كل الأمور تحت سيطرته ، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء ، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب ، وفرض السلطة بفرض

¹أنواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 242 – 245

²موقع إلكتروني د. محمود الغربي ؛ عيوب القيادة الإدارية ؛ الوجه الآخر ؛ 18-05-2024 ؛ <http://tiryaqy.com>

³د.زرنوح أحمد ، أ/بن سليم سعدي؛ أ/بن سليم اسماعيل؛ واقع ممارسة أنماط القيادة الإدارية داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة عاشور_الجلفة_ مجلة 2 ؛ عدد 2؛ الجزائر ؛ 2022 ، ص39

توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ، والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل وعمل العلاقات الإنسانية.¹

2_2 تقييم القيادة الأوتوقراطية :

2_2_1 مزايا القيادة الأوتوقراطية :

__ إن بعض أشكال هذا الأسلوب، كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في بعض المواقف ، وعندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته. مثل عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور؛

__ نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين ؛ فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين ، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجاباتهم .

2_2_2 مآخذ القيادة الأوتوقراطية :

__ إن تركيز القائد الأوتوقراطي وخاصة من الطراز التسلطي _ السلطات في يده ، وانفراده في اتخاذ القرارات ، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه ، والتزامه في الإشراف عليهم كلها ترتب عليها آثار سلبية تعوق إنجاز العمل ؛

__ أن أسلوب الأوتوقراطي يقوم على منهج الشدة ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأوتوقراطي للقيادة لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه ، كتوقيع الجزاءات عليهم ، والتهديد والتخويف بإنقاص إشباعاتهم ، وكلها تؤدي إلى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية ؛

__ أن النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي ؛

__ وأخيرا يأخذ على الأسلوب الأوتوقراطي ، أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، مما ينتهي إلى أضعاف كفاءتهم الإنتاجية .²

3_ القيادة الحرة (المطلقة) :

3_1 تعريف القيادة الحرة : " يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد في مشاركته في قيادة العمل و النشاط ، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من المواد ومعلومات ضرورية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تعديته ".³

تعريف ثاني : " هو نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم وفي اتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد ، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود ".⁴

من خصائص القيادة الحرة :

¹راضية يوسف ، أمل يوب ، أنماط القيادة الادارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق ، مجلة روى اقتصادية ، م 11، ع 01 ، الوادي ، الجزائر ، 2021 ، ص 38
²نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص164،176
³د. زرنوح أحمد. مرجع سابق ؛ ص 40 .
⁴ نور الهدى بن الدين . د/ سفيان كويس، أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسمنت بني مصاف ، مج 04 . ع 01 ، 2018 ص 25 .

_الاتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل ؛

_اتجاه القائد لتفويض السلطة لمروؤوسيه على أوسع نطاق ، وماله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة ؛

_إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛ فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة ، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.¹

3_2 تقييم القيادة الحرة :

3_2_1 مزايا القيادة الحرة :

_عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة ملتزمة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على _ مروؤوسيه ، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المروؤوسين العاملين في ظله ، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل ؛ في مثل هذا القائد يجعل الدافع لمروؤوسيه على أداء العمل ومنحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه ، فيستجيبون لهذه الثقة بمثل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم؛

_عندما يحسن القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة ويحسن مروؤوسوه استخدام التفويض فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوض السلطة من مروؤوسيه؛ ويكون ذلك بالتأكد من قدرتهم وخبرتهم في العمل الذي تجعله من أهل استعمال السلطة المفوضة إليهم؛ وأن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطاءه قدرا محددا من السلطة في بداية تعيينه وتزداد تدريجيا كلما أثبت جدارته وصواب حكمه على الأمور؛ ويترتب على ذلك تمكين القائد لصغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها وبذلك يؤدي تفويض الغرض منه.²

3_2_2 عيوب القيادة الحرة :

_إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يربتها ؛ سواء على التنظيم او على المروؤوسين ؛ فقد كشفت بعض نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال على الآثار السلبية التي يربتها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظله؛ فنثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله ؛ وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى النتائج السيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل؛ فانتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أداء العمل بعيدا عن إشراف وتوجيه قائد قد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود رادعة وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها كما كشفت نتائج هذه الدراسات على أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها. ويرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة؛ وحتى إذا حاولت ذلك؛ ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج.

المطلب الرابع :العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

¹أنواف كنعان ؛مرجع سابق ، ص253 _ 255

² ، مرجع نفسه ، ص 257 _ 258

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه فيما يلي سيتم عرضها كالآتي¹ :

1 عوامل تخص القائد :

- _ من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار مايلي :
- _ مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف؛
- _ القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة ؛
- _ يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من الأعمال؛
- _ قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة و القلقة؛
- _ خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى ؛
- _ السيول القيادية وهذا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

2 عوامل تخص المرؤوسين :

يمكن أن تتبين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقط يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين بعض في درجة تحملهم المسؤولية

- _ مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
- _ مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة؛
- _ مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها ؛
- _ منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغيرها؛
- _ مدى المعرفة والخبرة المتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها؛
- _ مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقها ؛
- _ محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم؛

3 متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة الاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة إذ لا بد على القادة إتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع

¹ طافر مريم ،بومجبرك أحلام ،مرجع سابق ص52

القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة ¹.

¹ طافر مريم. يومجبرك أحلام، مرجع سابق ص53

خلاصة المبحث الأول :

في هذا المبحث لقد تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم وأهمية القيادة الإدارية حيث عرفنا القيادة الإدارية بعد ذلك تطرقنا إلى أهميتها ذكرنا في المطلب الثاني مكونات ووظائف القيادة الإدارية وبالنسبة للمطلب الثالث ركزنا على أساليب القيادة الإدارية وحاولنا شرحها وفي المطلب الرابع تعرفنا على العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الإدارية .
توصلنا إلى أن طريقة لاختيار أسلوب القيادة الصحيح دور كبير في نجاح المؤسسات والمنظمات .

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مديرية الضرائب

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أساليب القيادة الإدارية تم في هذا المبحث التطرق إلى نشأة وتعريف مديرية الضرائب والهيكل التنظيمي للمديرية وكذلك إلى أهم وظائفها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة مديرية الضرائب

1- نشأة مديرية الضرائب

- المديرية الولائية للضرائب المسيلة ، إدارة عمومية غير ممرضة تابعة لوزارة المالية
- المديرية العامة للضرائب
- **مرسوم الإنشاء:** تم إنشاء مديرية الضرائب بالمسيلة ابتداء من تاريخ 01/ 10/ 1991 ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 60 المؤرخ في 23/ 02/ 1991 المعدل والمتمم .
- **المخطط الهيكلي:** تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06 327 المؤرخ في 18/ 09/ 2006 ، والقرار المؤرخ في 21/ 02/ 2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ، مهيكلة على النحو التالي :
- المديرية الولائية للضرائب
- مديريات فرعية
- مفتشيات الضرائب
- قباضات الضرائب
- مراكز الضرائب
- مراكز جوارية للضرائب
- **جدول (1): تنظيم المديرية**

رقم	تنظيم المديرية	تنظيم مصالح المديريات الفرعية	تنظيم مصالح المفتشيات والقباضات	ختصاص
	مديرية الفرعية للوسائل	<ul style="list-style-type: none"> المديرية الفرعية مكتب المستخدمين والتكوين مكتب عمليات الميزانية مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف مكتب الإعلام الآلي 		تسيير الوسائل العامة ، مالية والموارد البشرية .
	مديرية الفرعية للعمليات الجبائية	<ul style="list-style-type: none"> المديرية الفرعية مكتب الجداول مكتب الإحصائيات مكتب التنظيم والعلاقات العمومية مكتب التنشيط والمساعدة 	<ul style="list-style-type: none"> مفتشية سلطة جبائية المؤسسات والمهن سلطة المداخل والأشخاص سلطة الجبائية العقارية سلطة التدخلات 	- تأسيس الضريبة

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

		01 -مفتشية التسجيل والطابع.		
تحصيل الضرائب ، رامات و الرسوم .		المديرية الفرعية	المديرية الفرعية للتحصيل	
		مكتب مراقبة التحصيل		
		مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله		
		مكتب التصفية		
	القابض	11قباضة الضرائب موزعة على الدوائر منها 02 على مستوى دائرة باتنة. و 02 على مستوى دائرة بوسعادة .		
	الوكيل المفوض للقابض			
	مصلحة المحاسبة			
	مصلحة المتابعات			
	آ الصندوق			
لرقابة الجبائية .		المديرية الفرعية	المديرية الفرعية للقابة الجبائية	
		مكتب البحث عن المعلومات الجبائية		
		مكتب البطاقية والمقارنات		
		مكتب المراجعات الجبائية		
		مكتب مراقبة التقييمات		
		فرقة التحقيقات الجبائية		
		فرقة التقويمات		
		محقيقي المحاسبة		
		محقيقي التقويمات		
- المنازعات الجبائية		المديرية الفرعية	المديرية الفرعية للمنازعات	
		مكتب الاحتجاجات		
		مكتب لجان الطعن		

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

		مكتب المنازعات القضائية	
		مكتب التبليغ والأمر بالصرف	

المصدر : مديرية الضرائب

جدول (02): تنظيم مصالح مركز الضرائب

مركز الضرائب بالمسيلة	تنظيم مصالح مركز الضرائب	ملاحظة
<p>مركز واحد -01- في طور الإنجاز على مستوى ولاية المسيلة .</p>	رئيس المركز	
	I المصلحة الرئيسية للتسيير	
	1 المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي	
	2 مصلحة المكلفة بجباية القطاع البناء والإشغال العمومية	
	3 المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري	
	4 المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات	
	5 المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة	
	II المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث	
	1 مصلحة البطاقات والمقارنات	
	2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية	
	3 مصلحة التدخلات	
	4 مصلحة المراقبة	
	III المصلحة الرئيسية للمنازعات	
	1 مصلحة الاحتجاجات	
	2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية	
	مصلحة التبليغ والأمر بالدفع	
	IV القباضة (القابض)	
	1 مصلحة الصندوق	
	2 مصلحة المحاسبة	
	3 مصلحة المتابعات	
	V المصالح المشتركة	
	1 مصلحة الاستقبال والإعلام	
	2 مصلحة الإعلام الآلي والوسائل	

المصدر : مديرية الضرائب

جدول (03) : تنظيم المركز الجواني للضرائب

المركز الجواني للضرائب	تنظيم المركز الجواني للضرائب	الملاحظة
<p>مركز جواني في سة -06- مراكز جواني في طور الإنجاز .</p> <p>01 - بالمسيلة 01 - بوسعادة 01 - مقرة 01 - سيدي عيسى 01 - حمام الضلعة</p>	رئيس المركز	
	I المصلحة الرئيسية للتسيير	
	1 مصلحة جباية النشاط التجارية والحرفية	
	2 مصلحة الجباية الزراعية	
	3 مصلحة جباية المداخل والممتلكات	
	4 مصلحة الجباية العقارية	
	II المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث	
	1 مصلحة البطاقات والمقارنات	
	2 مصلحة البحث والتدخلات	
	3 مصلحة المراقبة	

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

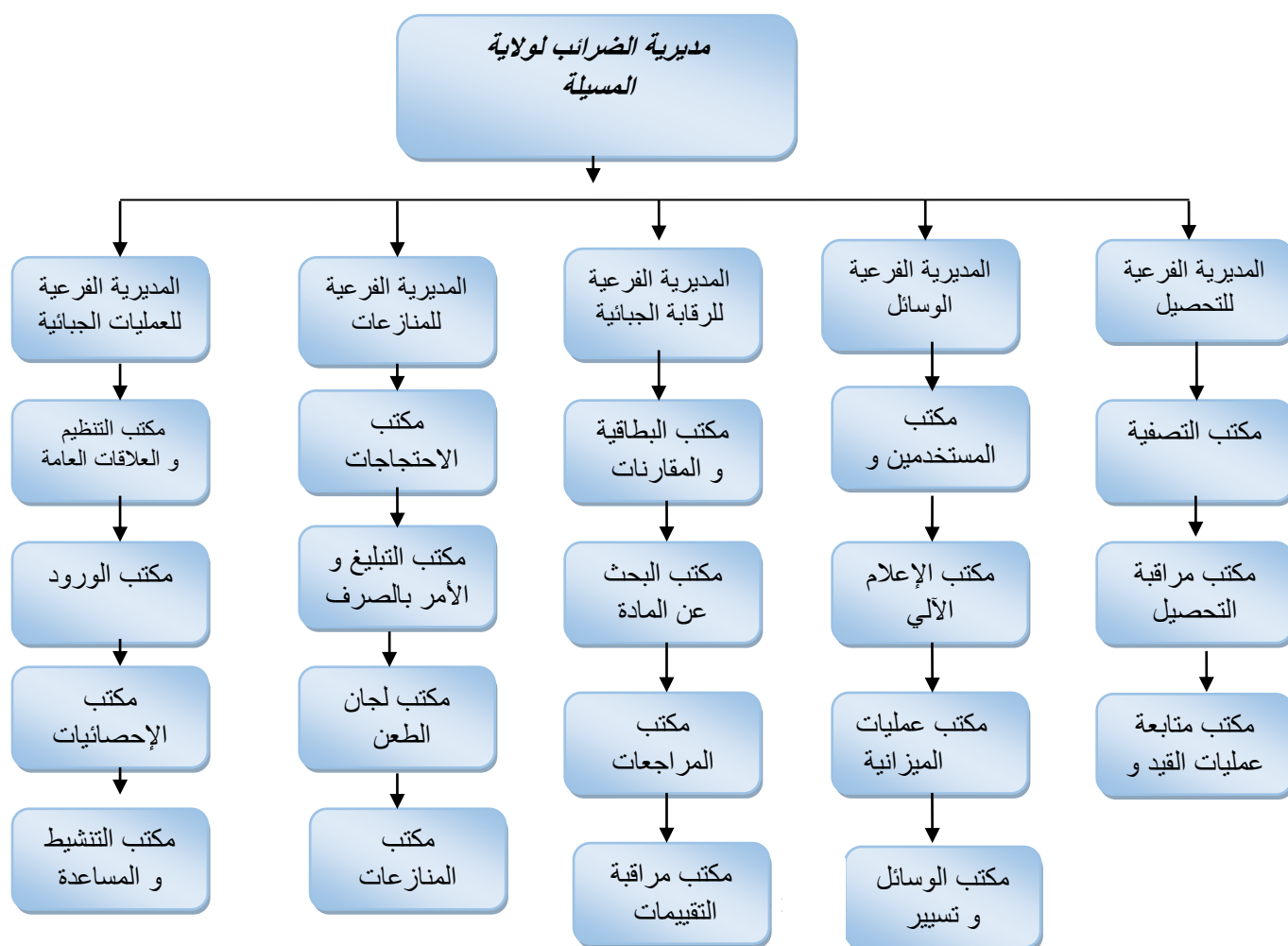
- 01 عين الملح	المصلحة الرئيسية للمنازعات	III
	مصلحة الاحتجاجات	1
	مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية	2
	مصلحة التبليغ والأمر بالصرف	3
	القباضة (القابض)	IV
	مصلحة الصندوق	1
	مصلحة المحاسبة	2
	مصلحة المتابعات	3
	المصالح	V
	مصلحة الاستقبال والإعلام	1
	مصلحة الإعلام الآلي والوسائل	2

المصدر : مديرية الضرائب

تزاوّل القباضات والمتقشيات مهامها إلى غاية فتح مركز الضرائب والمراكز الجوارية
2- نشاطات المديرية :

- حدد مهام المديرية الولائية للضرائب بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 02 2009 وهي كالتالي :
- أولا: تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها .
- ثانيا: تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية .
- ثالثا: معالجة الشكايات الجبائية.
- رابعا: الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة .
- عنوان المقرر: الحي الإداري بدار المالية بالمسيلة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب
شكل (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المصدر : مديرية الضرائب

المطلب الثالث: وظائف مديرية الضرائب:

تتمثل وظائف مديرية الضرائب فيما يلي:

- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعانيها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القبضة ومتابعة تسوية ذلك.
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين.
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة.
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك.
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح.
- توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب.
- تكوين رصيда وثائقا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه.
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس (05) مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، وتكلف بـ:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها.
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

تعمل على تسيير:

- أ. مكتب الجداول، ويكلف بـ:
 - التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها.
 - التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.
- ب. مكتب الإحصائيات، ويكلف بـ:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.
- ج. مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف بـ:
 - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات.
 - متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية.
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.
- د. مكتب التنشيط والمساعدة، ويكلف لا سيما، بضمان ما يأتي:
 - التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناخ العمل و انسجامها.
 - متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.
- 2. المديرية الفرعية للتحصيل، وتكلف بـ:
 - التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسومو كل ناتج آخر أو أتاوى.
 - متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
 - التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
 - مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.
- تعمل على تسيير:
 - أ. مكتب مراقبة التحصيل، ويكلف بـ:
 - دفع نشاطات التحصيل.
 - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات.
 - إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.
 - ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، ويكلف بضمان:
 - متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
 - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
 - التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
 - ضمان إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
 - ج. مكتب التصفية، ويكلف بضمان:
 - مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحققات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
 - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
 - مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة،
 - التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك.

3. المديرية الفرعية للمنازعات، وتكلف بضمان:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإغفائية، وتبليغا لقرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

تعمل على تسيير:

- أ. مكتب الاحتجاجات، ويكلف ب:
 - استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلزام المطالبة بأشياء محجوزة.
 - استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- ب. مكتب لجان الطعن، ويكلف ب:
 - دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقدمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإغفائي المختصة.
 - تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإغفائي المختصة.
- ج. مكتب المنازعات القضائية، ويكلف ب:
 - إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.
 - الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.
- د. مكتب التبليغ والأمر بالصرف، ويكلف ب:
 - تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
 - الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، وتكلف ب:

- بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.
- تعمل على تسيير:
- أ. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف ب:
 - تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
 - تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.
- ب. مكتب البطاقات والمقارنات، ويكلف ب:
 - تكوين و تسيير مختلف البطاقات المسوكة.
 - التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.
 - مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.
- ج. مكتب المراجعات الجبائية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بضمان:
 - متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
 - تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
 - إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية.
- د. مكتب مراقبة التقييمات، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف ب:
 - استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
 - المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق).

- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.
- 5. المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف بـ:
 - تسيير المستخدمين و الميزانية والوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
 - السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
 - تعمل على تسيير:
 - أ. مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف بـ:
 - السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
 - إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
 - ب. مكتب عمليات الميزانية، ويكلف بـ:
 - القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية.
 - تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
 - تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
 - الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.
 - ج. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، ويكلف بـ:
 - تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب لتنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل و العتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
 - د. مكتب الإعلام الآلي، ويكلف بـ:
 - التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
 - المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.
- باستثناء مديريتي الضرائب لولايتي إليزي و تيندوف فهما مكونتان من ثلاث (03) مديريات فرعية:
- 1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، تضم :
 - أ. مكتب الجداول والإحصائيات.
 - ب. مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العمومية.
 - ج. مكتب مراقبة التحصيل.
 - د. مكتب متابعة العمليات وأشغال القيد والتصفية.
- 2. المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية، تضم :
 - أ. مكتب الاحتجاجات.
 - ب. مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن.
 - ج. مكتب التبليغات والأمر بالصرف.
 - د. مكتب لبحث عن المعلومة الجبائية والمراجعات الجبائية ومراقبة التقييمات.
- 3. المديرية الفرعية للوسائل، تضم:
 - أ. مكتب المستخدمين والتكوين.
 - ب. مكتب العمليات الميزانية.
 - ج. مكتب الوسائل والإعلام الآلي.

المصدر: مديرية الضرائب

المبحث

الثالث:

أساليب القيادة

الإدارية في

مديرية

الضرائب

تمهيد :

في الدراسة التي قمنا بها التي تدور حول أساليب القيادة الإدارية في مديرية الضرائب سننطلق في الفصل التطبيقي الذي سنتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية تجسيدا للجزء النظري . حيث سنتطرق لواقع مديرية الضرائب و أيضا من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في الجانب النظري وذلك من خلال مقابلة مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب . من ثم تحليل إجابات المقابلة و في الأخير اختبار الفرضيات .

المبحث الثالث :أساليب القيادة الإدارية في مديرية الضرائب

المطلب الأول :المنهج المستخدم

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه من أهم المناهج العلمية المستخدمة في تنفيذ وكتابة البحوث و الرسائل العلمية . حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير المعلومات و الحقائق عن إشكالية موضوع البحث و الوقوف على دلالتها . و تبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى التحليل الواقعي .

المطلب الثاني : عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أربع مدراء فرعيين لمديرية الضرائب هم من سيقوم بتزويدنا بكافة المعلومات التي تخص الموضوع محل الدراسة .

المطلب الثالث : التعريف بأداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا في الجانب التطبيقي على أداة المقابلة في جمع المعلومات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة للإجابة على الفرضيات المطروحة سابقا .

تعريف المقابلة: هي أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج الى الإجابات من قبل المبحوث من خلال حوار لفظي وجها لوجه او استعمال أساليب حديثة .

المطلب الرابع : تحليل معطيات أداة الدراسة و اختيار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب تحليل المقابلة المجرات و اختبار الفرضيات .

1: عرض حيثيات إجراء المقابلة

المقابل :المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب

تاريخ ومدة إجراء المقابلة :من08ماي 2024 إلى 12 ماي 2024

ظروف إجراء المقابلة :بالنسبة للاستقبال كان جد ممتاز أما الإجابة على الأسئلة فكان فيها بعض الغموض

المدة :لبعض المدراء أكثر من 20 د و البعض الآخر أكثر من 30 د

أهداف المقابلة : أجريت المقابلة من اجل معرفة أسلوب القيادة المعتمد في مديرية الضرائب

2 : تحليل محاور المقابلة ثانيا تحليل محاور المقابلة

بعد إجراء مقابلة مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب سنقوم بتحليل وتبيان الإجابات

جدول رقم 04: إجابات مدراء الفرعيين لمديرية الضرائب

السؤال	الإجابة
في عملية اتخاذ القرارات من يتخذ القرار النهائي في المديرية ؟	القرار النهائي للسيد مدير الولائي للضرائب
ما هي طرق التشجيع و التحفيز تعتمد عليها المديرية من اجل تحسين الأداء ؟	عن طريق خلق جو مناسب للعمل خاصة من حيث المعاملة هناك تنقيط علاوة سنوي للموظفين مردودية او frc
أترى انه يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات مدراء فرعيين في عملية اتخاذ القرارات ؟	نعم تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات مدراء الفرعيين في بعض عمليات اتخاذ القرارات بحيث يجب أن تكون تصب في صالح المديرية
كيف يتم التعامل مع المشاكل التي تواجه المديرية ؟	اغلب المشاكل تحل قانونيا من قبل الإدارة العليا
ما هي طرق حل النزاعات داخل فرق العمل من قبل مدراء الفرعيين ؟	أقوم بمواجهة أطراف النزاع وجها لوجه وأحاول معرفة أسباب حدوث النزاع
هل يمكن ان تصف لنا بيئة العمل داخل الفريق أو المديرية ؟	بيئة عمل جيدة مبنية على الاحترام المتبادل وهناك روح تعاونية بين فرق العمل
كيف يتم توزيع المهام و المسؤوليات داخل المديرية ؟	يتم توزيع المهام و المسؤوليات بشكل عادل كل شخص في المنصب المناسب و المهمة المناسبة له
هل هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا و الوسطى ؟	لا يوجد أي صعوبات في التواصل خاصة بوجود الرقمنة
كيف يطلع المدير الولائي على أعمال المديرية ؟	كل يوم احد يتم جمع كل المدراء الفرعيين من اجل مناقشة سيرورة العمل
كيف هو حال تفويض السلطة داخل المديرية ؟	ليس هناك تفويض سلطة الكل يقوم بمهامه حسب القانون

3 : اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحقيقها أو رفضها

اختبار الفرضية الأولى :

تتبع مديرية الضرائب أسلوب القيادة الأوتوقراطي ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها بعد التحليل ما يلي

_في عملية اتخاذ القرارات القرار النهائي يعود للسيد مدير الولائي للضرائب؛

_ أغلب المشاكل تحل قانونيا من قبل الإدارة العليا ؛

_ وأيضا نأخذ بعين الاعتبار كونها مؤسسة حكومية ؛

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية تتبع مديرية الضرائب أسلوب قيادة الأوتوقراطي محققة فمن خلال تحليلنا لأجوبة المدراء الفرعيين في المقابلة تبين لنا أن مديرية الضرائب تتبع أسلوب القيادة الأوتوقراطية الخير ليس المتسلط أيضا كان هناك نوع من الديمقراطية في أغلب إجابات المدراء لكن يبقى الأسلوب الأوتوقراطي غالبا .

اختبار الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية : تعتمد مديرية الضرائب على أسلوب القيادة الديمقراطي ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها بعد التحليل ما يلي :

_ تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المدراء الفرعيين في بعض عمليات اتخاذ القرارات بشرط أن تكون تصب في صالح المديرية ؛

_ كل أسبوع يوم الأحد يتم جمع كل المدراء الفرعيين مع الإدارة العليا لمناقشة سيرورة العمل ؛

_ في حالة وجود نزاع يتم مواجهة طرفي النزاع لبعضهم البعض لحل المشكل ؛

_ بيئة عمل جيدة مبنية على الاحترام المتبادل وروح التعاون في فرق العمل ؛

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية تتبع مديرية الضرائب القيادة الديمقراطية محققة فبعد تحليل الأجوبة وجدنا أن أسلوب القيادة المعتمد بين المدراء الفرعيين وموظفيهم أسلوب ديمقراطي.

اختبار الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة : لا تعتمد مديرية الضرائب على أسلوب القيادة الحر وأهم النتائج المتحصل عليها بعد التحليل :

_ يتم توزيع المهام و المسؤوليات بشكل عادل كل شخص في المنصب و المهمة المناسبة ؛

_ كل مواقيت العمل مضبوطة ويمثل لها أغلبية العمال ؛

_ هناك عقوبات للعمال كثيري التغيب أو الغير ممثلين لقوانين المديرية مثل التحويل؛ الفصل؛ الخصم وغيرها ؛

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة أيضا فبعد تحليل الأجوبة يمكن القول أنه لا توجد حرية تامة أو تسبب داخل المديرية الكل ممثل لقوانين المديرية .

خلاصة المبحث الثالث :

بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة الذي أعطانا صورة شاملة لأهم أساليب القيادة الإدارية من مفاهيم ووظائف؛ أيضا تطرقنا إلى الجانب النظري الخاص بالمديرية ؛ من ثم إلى الإطار التطبيقي ليكون دراسة واقعية لما تناولناه في الجانب الأول ؛ حيث قمنا بدراسة أساليب القيادة الإدارية في مديرية الضرائب من خلال تقديم البيانات التي تم جمعها من المقابلات مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب؛ معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية ؛ قمنا بتحليل المقابلة بطريقة تقليدية , وكانت النتائج توضح لنا الأسلوب المعتمد في القيادة داخل المديرية ألا وهو الأسلوب الأوتوقراطي ويتخلله الأسلوب الديمقراطي .

خاتمة

تمثل أساليب القيادة الإدارية ركيزة أساسية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة سواء خاصة أو حكومية ، وهذا ينطبق على مديرية الضرائب حيث أن نوع الأسلوب المعتمد في القيادة داخل المديرية له دور كبير في تحسين أداء الموظفين وسيرورة العمل وبناء بيئة جيدة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة بسهولة ؛

و من خلال نتائج المقابلة يمكننا القول أن مديرية الضرائب تعتمد على الأسلوب الديمقراطي في المعاملات وأساليب التوجيه والإشراف داخل المديرية ، وذلك نابع من روح التعاون بين المدراء و فرق العمل و علاقة الاحترام التي تربط الإدارية العليا مع المدراء الفرعيين ؛

وأیضا يتخلله بعض الأوتوقراطية كونها منظمة حكومية ؛ فليس هناك أي شكل من أشكال تفويض السلطة خاصة من الإدارة العليا فكل المهام و المسؤوليات موضحة قانونيا؛ و أيضا القرارات الخاصة بالمديرية ليس فيها أي تشاركية وتعود كلها إلى الإدارة العليا ؛

نتائج الدراسة : هذه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية منها نتائج تختبر صحة الفرضيات

الإطار النظري :

- _ أسلوب القيادة الديمقراطية هو أسلوب يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ؛
- _ تقوم فلسفة القيادة الأوتوقراطية على المركزية في اتخاذ القرار ، ويكون تركيز القائد على العمل أكثر من تكوين علاقات إنسانية ؛
- _ يقوم أسلوب القيادة الحر على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد مهامهم والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد في قيادة العمل .

الإطار التطبيقي :

- _ تعتمد مديرية الضرائب على الأسلوب الديمقراطي في المعاملات وأساليب التوجيه والإشراف على المرؤوسين ؛
- _ تعتمد مديرية الضرائب على الأسلوب الأوتوقراطي كونها منظمة حكومية خاضعة للوائح والقوانين وليس هناك أي نوع من تفويض السلطة الكل قائم على مهامه ومسؤولياته الموكلة إليه قانونيا ومن قبل المدراء .

آفاق الدراسة :

- بحكم انه لم يكن بمقدورنا تناول كل الجوانب الخاصة بموضوعنا ، والدخول إلى تفاصيل تسمح بفهم موضوع الدراسة بشكل أفضل، لكن يمكن ان يكون هذا البحث تمهيدا لبحوث وإشكاليات أخرى نذكر منها :
- أساليب القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- أسامة خيربي : القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى؛ دار الراجعية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ،
- بن يونس سامية ؛ أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ؛ مذكرة ماستر كاية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ؛قسم علوم التسيير ؛ تخصص تسيير عمومي ؛ جامعة محمد بوضياف ؛ المسيلة ؛ مسيلة ؛ الجزائر ؛ 2015
- راضية يوسف ، أمل أوب ، أنماط القيادة الادارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق ، مجلة رؤى اقتصادية ، م 11، ع 01 ، الوادي ، الجزائر ، 2021 ،
- زرنوح أمحمد ،أ/بن سليم سعدي؛أ/بن سليم اسماعيل؛واقع ممارسة أنماط القيادة الإدارية داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة عاشور_الجلقة_ مجلة 2 ؛ عدد 2؛ الجزائر ؛ 2022 ،
- طافر مريم ؛ بومجبرك أحلام ؛ القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية في شركة افريقية للزجاج أولاد صالح ؛ مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ؛ تخصص تنظيم وعمل؛ جامعة محمد بن صديق يحيى ؛ جيجل ؛ الجزائر ؛ 2018؛ 2019؛
- مدونة سالم العنزي؛القيادة (الدليل الشامل)؛<https://salemalanzi./leadership.com>؛7
ماي2024؛ 18:37
- ¹موقع إلكتروني د. محمود الغربي ؛ عيوب القيادة الإدارية ؛ الوجه الآخر ؛ 18-05-2024 ؛
<http://tiryagy.com>
- نواف كنعان؛القيادة الإدارية ؛الطبعة الأولى؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع ؛ عمان؛ 2006؛
- نور الهدى بن الدين . د/سفيان كويس ، أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسمنت بني مصاف ، مج 04 . ع 01 ، 2018 .

الملاحق

الملحق رقم 01

دليل المقابلة

عنوان الدراسة أساليب القيادة الإدارية في مديرية الضرائب

دراسة مديرية الضرائب ولاية المسيلة

الإشكالية الرئيسية :

ما هو أسلوب القيادة الذي تعتمد عليه مديرية الضرائب بولاية المسيلة ؟

المحور الأول : أسلوب القيادة الديمقراطي

س 01 : ماهي طرق التشجيع والتحفيز التي تعتمد عليها المديرية من أجل تحسين الأداء ؟

س 02 : هل ترى أنه يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المدراء الفرعيين في عملية اتخاذ القرارات ؟

س 03 : ما هي طرق حل النزاعات داخل فرق العمل من قبل المدراء الفرعيين ؟

المحور الثاني : أسلوب القيادة الأوتوقراطي

س 01 : في عملية اتخاذ القرارات من يتخذ القرار النهائي في المديرية ؟

س 02 : كيف يتم التعامل مع المشاكل داخل المديرية ؟

س 03 : هل يمكن أن تصف لنا بيئة العمل داخل الفريق و المديرية ؟

س 04 : هل هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا و الوسطى ؟

المحور الثالث : أسلوب القيادة الحر

س 01 : كيف يتم توزيع المهام والمسؤوليات في المديرية ؟

المسيلة في : 2024/03/04

رقم :

إلى السيد : مدير التسيير
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد.
في إطار افتتاح الجامعة على ميدانها الاقتصادي والإداري ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس الأكاديمي في شعبة: تخصص :
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء بحثهم الميداني بمؤسساتكم.
مننا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	نوتس آمنة	202135073461		Bou...
02	زوريا مروة	202135073711		ZAM
03	مرسم زقار	202135073715		Ze...
04				

عنوان البحث:
.....
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإيمضاء)	هيئة التسيير (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
زوريا مروة	برهان الدين المديري للمحصيل	قراوي أحمد الصغير

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم أساليب القيادة الإدارية المعتمدة في مديرية الضرائب وذلك من خلال تطرقنا إلى أهم المفاهيم حول القيادة الإدارية و الأساليب المختلفة للقيادة وأيضا قمنا بأخذ حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة نموذجا للدراسة , و لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع الدراسة الميدانية والموضوع , مع استخدام المقابلة أداة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة حيث قمنا بعمل مقابلة مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب للإجابة على كل التساؤلات , قُسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي , و في الأخير توصلنا إلى عدة نتائج منها أن أسلوب القيادة المعتمد داخل المديرية هو ديمقراطي تتخلله الأوتوقراطية بحيث أن المعاملات وأساليب التوجيه والاشراف بين الموظفين والمدراء الفرعيين هي ديمقراطية مبنية على التعاون و الاحترام ومع ذلك كونها منظمة حكومية فليس هناك تفويض للسلطات حيث أن كل المهام والمسؤوليات مسطرة قانونيا ولا يوجد تشاركية في اتخاذ القرارات فكلها تعود إلى الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية : مديرية الضرائب , أساليب القيادة الإدارية , القيادة الديمقراطية , القيادة الأوتوقراطية.

Abstract :

This study aims to highlight the most important administrative leadership methods adopted in the tax Directorate , and this is done by discussing the most important concept about administrative leadership and the different methods of leadership , we also took the case of tax directorate of M'sila

State as a model for the study, therefor, the descriptive analytical approach was relied upon as it compatible with the field study and the subject , and using the interview as a tool to collect information for the study , as we conduct an interview with the sub-directors of the tax directorate to answer all the questions , the study was divided into two aspects , one theoretical and the other practical.

Key words:tax directorate , administrative leadership methods , democratic leadership , autocratic leadership