



موضوع تقرير ترسّص :

أساليب القيادة الإدارية

دراسة حالة مديرية الضرائب بدار المالية

تقرير ترسّص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص: إدارة أعمال

في علوم التسيير

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

الأستاذة زواوي حميدة

زقار مريم

تونسي آمنة

زموري مروة

السنة الجامعية 2023م / 2024م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



الشكر والتقدير

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

أصلی وأسلم على خاتم المرسلین محمد صلی الله عليه وسلم
ننقدم 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 جنبي ومد لي يد العون من
قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

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



وَآخِرَ دُعَاءٍ مَّا نَلَّتْ دَرْدَتُ الْعَالَمِينَ

@tm3_1

الإهداء :

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

زقار مريم

أهدي ثمار جهدي إلى والدي العزيزين طريقى 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 والدي الكريمين وإلى أفراد عائلتي
إخوتي وأخواتي وأستاذتي زواوي حميدة وصديقاتي .

زموري مروة



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 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 ، فُسمّت الدراسة إلى جانبين نظري وجانبي تطبيقي ، وفي 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 واحترام ومع ذلك كونها منظمة حكومية فليس هناك تفويض للسلطات حيث أن كل المهام والمسؤوليات مسطرة قانونياً ولا يوجد تشاركيّة 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 الترخيص
	بسملة
	كلمة الشكر
	الإهداء
أ	ملخص
ب	فهرس المحتويات
III - I	مقدمة
1	المبحث الأول : الإطار النظري لقيادة 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	اللاحق

قائمة الجداول :

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

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	19

قائمة الملحق :

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 .
بناءً 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 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 الديمocrاطية ؟

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 .

تبعد مديرية الضرائب أسلوب القيادة الديمocrاطية .

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 تتبعها المؤسسات ؛

معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة المتخد على فاعلية العمل ورضا الموظفين ؛

الأهمية الكبيرة للقيادة في نجاح أي منظمة أو مؤسسة

الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع والتمعق فيه .

4_ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة موضوع بحثنا في التعرف على أهم الأساليب القيادة الإدارية التي تساعد على فهم كيفية

تأثير القادة على فرق العمل والمؤسسات وتحليبا ، 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 استعمالاً في هذا النوع من الدراسات أما بالنسبة للأداة البحثية فسنعتمد على المقابلة في معالجة الجانب التطبيقي .

7_ حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : من 2024/03/07 إلى غاية 2024/05/12

الحدود المكانية : مديرية الضرائب بدار المالية ولاية المسيلة

8_ صعوبات الدراسة :

ـ صعوبة في معالجة المعلومات وتحليلها ؛

ـ صعوبة في فهم الأسئلة المطروحة للقراء الفرعين وعدم إعطاء الإجابة الكافية ؛

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

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

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

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

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

الدراسة؛ وأخيراً 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 :

لغة : مشتقة من الفعل قادر وهو يدل على الترؤس وندر 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 (كونتز وادونيل) تعني : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في جهودهم في أداء النشاط التعاوني²" ؛

- ويعرفها (ففتر وبرسيوس) بأنها "حمل و نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" ؛

- وتعرفها الأستاذة (سيكلر هدسون) بقولها : "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتشييدهم للعمل في مجده مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" ؛

- ويعرفها (الن) بأنها : "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" ؛

ويعرفها (د. عبدالكريم دروش) (ليلي تكلا) بقولهما: "القدرة التي يستثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتمنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف ذاته" ؛

- أما (كونتر) 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 مرؤوسيه واستعمالهم 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 طاهر مريم ؛ يوميبرك أحلام ؛ القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛ دراسة ميدانية في شركة افريقيا للزجاج أولاد صالح ؛ مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ؛ تخصص تنظيم وعمل؛ جامعة محمد بن صديق بحبي ؛ جيجل ؛ الجزائر ؛ 2018؛ 2019؛ ص 13

² د نواف كنعان؛ القيادة الإدارية ؛ الطبعة الأولى؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع ؛ عمان؛ 2006؛ ص 98 - 99

³ بن يونس سامية ؛ أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ؛ مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق ؛ قسم علوم التسويق ؛ تخصص تسويق عمومي ؛ جامعة محمد بوضياف ؛ المسيلة ؛ الجزائر ؛ 2015

ص 4_3

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 لتسهل 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 كمحفز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- 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 لكل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.

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 وتأثر القائد ويساهمون في تحقيق الأهداف المنشودة ويجب أن يكون مؤهلين ومدربين ومحتمسين 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 أن تكون محفزة وداعمة لعملية القيادة وتسهل التفاعل بين القائد والمرؤوسين وتزيل أي عوائق أو صعوبات،
 - الأنشطة والعمليات: هي كل ما يمارسه القائد والمتبعون 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 ومنطقية.²

2 _ 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 الحرية؛⁴

¹ طاهر مريم؛ يومجirk أحالم؛ مرجع سابق؛ ص 34 _ 35

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

³ أسامة خيري : القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى؛ دار الرأي للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص 27 .

⁴ طاهر مريم؛ يومجirk أحالم؛ مرجع سابق؛ ص 47

تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءاً بالرسالة أو العمل أو النشاط السياسي أو اقتصادي ؛ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكتها؛ تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور؛ توجيهه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل؛ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنبًا 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 _ تعريف القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، وتقويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لاحتاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ؛ كما تعتمد على إشراك المرؤوسيين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي وبالتالي تعتمد على تقويض السلطة للمرؤوسيين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح لقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة . بعد الولوج لهذا التعريف نستنتج أن للقيادة الديمقراطية مركبات أساسية تتمثل في : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتقويضهم للسلطة.²

1 _ تقييم القيادة الديمقراطية:

1_2 _ 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 و إيجابية وانسجاماً ، و يؤدي وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة ، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.

¹ طاهر مريم ؛ يوميরك؛ مرجع سابق ص 47
² توفيق كتعان ، مرجع سابق ، ص 182

1_2: مأخذ القيادة الديمقراطية

من أبرز المأخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما يلي :

ما يأخذ على المشاركة - كركيزة أساسية لقيادة 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 وليس كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى؛¹

تؤدي إساءة استخدام الديمقراطية - أحياناً- إلى انتشار الفوضى؛ الجميع يريد الإلقاء برأيه حتى وإن لم يكن من أهل الاختصاص، فالجميع ذو 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 قبلة موقنة؛

من أكبر عيوب القيادة الديمقراطية قيامها على رأي الأغلبية، فإذا طرح قانون جديد أو هم القائد باتخاذ قرار ما وعرض على الناس لجمع الآراء، حينها ترجم كفة الأغلبية وما اختاروه، ولو كان شنيع الضرر؛

التأخير 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 التأخير 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 يتذمرون من الآخرين، الأمر الذي قد يخلق بينة عمل سامة .²

2: القيادة الأوتوقратية:

1_1 تعريف القيادة الأوتوقратية :

تنولى كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحداً في وظيفته ، يعتمد على المركزية في اتخاذ القرار كأسلوب في العمل ، يسعى دائماً 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 انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية ، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمرافقتهم باستمرار ، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بـ **سلطة الجزاء** ، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقوب ، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون كل الأمور تحت سيطرته ، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بـ **سلطة الجزاء** ، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقوب ، وفرض السلطة بفرض

¹ توفيق كنعان ، مرجع سابق ، ص 242 – 245

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

³ د. زرنيوح محمد ، أبن سليم سعدي؛ أبن سليم اسماعيل؛ واقع ممارسة أنماط القيادة الإدارية داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة عشور_الجلفة_ مجلة 2؛ عدد 2؛ 20222 ، 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 ناجحاً وفعلاً في بعض المواقف ، وعندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته. مثل عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كافٍ من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرية بعيدة المدى في تصوّره 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 واستجابتهم .

2_2_2 مأخذ القيادة الأوتوقراطية :

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

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

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

وأخيراً 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 للمرؤوسيين في تحديد المهام 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 المرؤوسيين تعديته ".³

تعريف ثانٍ :" 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 :

¹ راضية يوسفى ، أمل بوب ، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشغونق ، مجلة رؤى اقتصادية ، م 11 ، ع 01 ، الوادي ، الجزائر ، 2021 ، ص 38

² نواف كعانت ، مرجع سابق ، ص 176، 164،

³ د. زرنوح محمد. مرجع سابق ؛ ص 40.

⁴ نور الهوى بن الدين. د/ سفيان كوييس، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسماعيل بنى مصطفى ، مج 04 . ع 01 ، 2018 ص 25 .

الاتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل ؛

اتجاه القائد لتفويض السلطة لمرؤوسيه 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 مفتوحاً لمرؤوسيه 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 مرؤوسيه ، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظله ، و يجعلهم يبذلون غاية جدهم في العمل ؛ في مثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل ومنحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه ، فيستجيبون لهذه الثقة بمثل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدتهم بهم؛

عندما يحسن القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة ويحسن مرؤوسه استخدام التفويض فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوض السلطة من مرؤوسيه؛ ويكون ذلك بالتأكد من قد قدرتهم وخبرتهم في العمل الذي يجعله من أهل استعمال السلطة المفوضة إليهم؛ وأن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطاءه قدرًا محدودًا من السلطة في بداية تعيينه وتزداد تدريجيًا كلما أثبتت جدارته وصواب حكمه على الأمور؛ ويترتب على ذلك تمكين القائد لصغر 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 يرتبها ؛ سواء على التنظيم أو على المرؤوسيين ؛ فقد كشفت بعض نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال على الآثار السلبية التي يرتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظله؛ فثبتت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائمًا في عمله ؛ وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى النتائج السيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل؛ فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً 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 وتجيئها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة؛ وحتى إذا ما حاولت ذلك؛ ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

¹ توفيق كعنان؛ مرجع سابق ، ص 253 _ 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 كالتالي¹ :

1 عوامل تخص القائد :

من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ماليي :

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 وأخرون 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 الفلقة؛

خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى؛

السيول القيادية وهذا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

2 عوامل تخص المرؤوسين :

يمكن أن تتبيّن 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 أساسى 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 التغييرات مع المواقف المختلفة إذ لابد على القادة إتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع

¹ طاهر مريم . يوم جيرك أحلام ، مرجع سابق ص 52

المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

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

¹ طافر مريم . بموجبك أحلام ، مرجع سابق ص 53

خلاصة المبحث الأول :

في هذا المبحث لقد تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم وأهمية القيادة الإدارية حيث عرفا 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
مديريّة الضرائب

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية 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 الولاية للضرائب المسيلة ، إدارة عمومية غير مركزة 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 مديرية الضرائب 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 الولاية للضرائب

- مديريات فرعية

- مفتشيات الضرائب

- قباضات الضرائب

- مراكز الضرائب

- مراكز جوارية للضرائب

جدول (1): تنظيم المديرية

رقم	تنظيم المديرية	تنظيم مصالح المفتشيات الفرعية	تنظيم مصالح المفتشيات والقباضات	ختصاص
	ديريمة الفرعية للوسائل	المديرية الفرعية مكتب المستخدمين والتكونين مكتب عمليات الميزانية مكتب الوسائل وتسهيل المطبوعات والأرشيف مكتب الإعلام الآلي		تسهيل الوسائل العامة ، مالية والموارد البشرية .
	ديريمة الفرعية للعمليات الجبائية	المديرية الفرعية مكتب الجداول مكتب الإحصائيات مكتب التنظيم والعلاقات العمومية مكتب التشريع والمساعدة		- تأسيس الضريبية
		1- مفتشية الضرائب موزعة على الدواين منها 03 على مستوى دائرة المسيلة . 3 على مستوى دائرة بوسعدة .	بس مفتشية سلحة جبائية المؤسسات والمهن سلحة المداخلات والأشخاص لبيعين سلحة الجبائية العقارية سلحة التدخلات	

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

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

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

		<p>مكتب المنازعات القضائية</p> <p>مكتب التبليغ والأمر بالصرف</p>
--	--	--

المصدر : مديرية الضرائب

جدول (02): تنظيم مصالح مركز الضرائب

اللاحظة	تنظيم مصالح مركز الضرائب	مركز الضرائب	
		بالمسيلة	
مركز واحد -01- في طور الإنجاز على مستوى ولاية المسيلة .	رئيس المركز	I	
	المصلحة الرئيسية للتبليغ	1	
	المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي	2	
	المصلحة 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 البطاقيات 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	3	
	مصلحة التبليغ والأمر بالدفع	IV	
	القابضة (القابض)	1	
	مصلحة الصندوق	2	
	مصلحة المحاسبة	3	
	مصلحة المتابعات	V	
	مصلحة المشتركة	1	
	مصلحة الاستقبال والإعلام	2	
	مصلحة الإعلام الآلي والوسائل		

المصدر : مديرية الضرائب

جدول (03) : تنظيم المركز الجواري للضرائب

الملحوظة	تنظيم المركز الجواري للضرائب	المركز الجواري للضرائب	
		بالمسيلة	
ستة -06- مراكز جوارية في طور الإنجاز .	رئيس المركز	I	
	المصلحة الرئيسية للتبليغ	1	
	مصلحة جباية النشاط التجارية والحرفية	2	
	مصلحة الجباية الزراعية	3	
	مصلحة جباية المداخيل والممتلكات	4	
	مصلحة الجباية العقارية	II	
	المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث	1	
	مصلحة البطاقيات والمقارنات	2	
	مصلحة البحث والتدخلات	3	
- 01- بالمسيلة	مصلحة المراقبة		
- 01- بسعادة			
- 01- مقرة			
- 01- سيدى عيسى			
- 01- حمام الضلعه			

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

تزاول القباضات والمتفشيات مهامها إلى غاية فتح مركز الضرائب والمراکز الجوارية

2- نشاطات المديرية :

حدد مهام المديرية الولاية للضرائب بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 02 2009 وهي

كالتالي :

- أولاً: تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها .

- ثانياً: تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية .

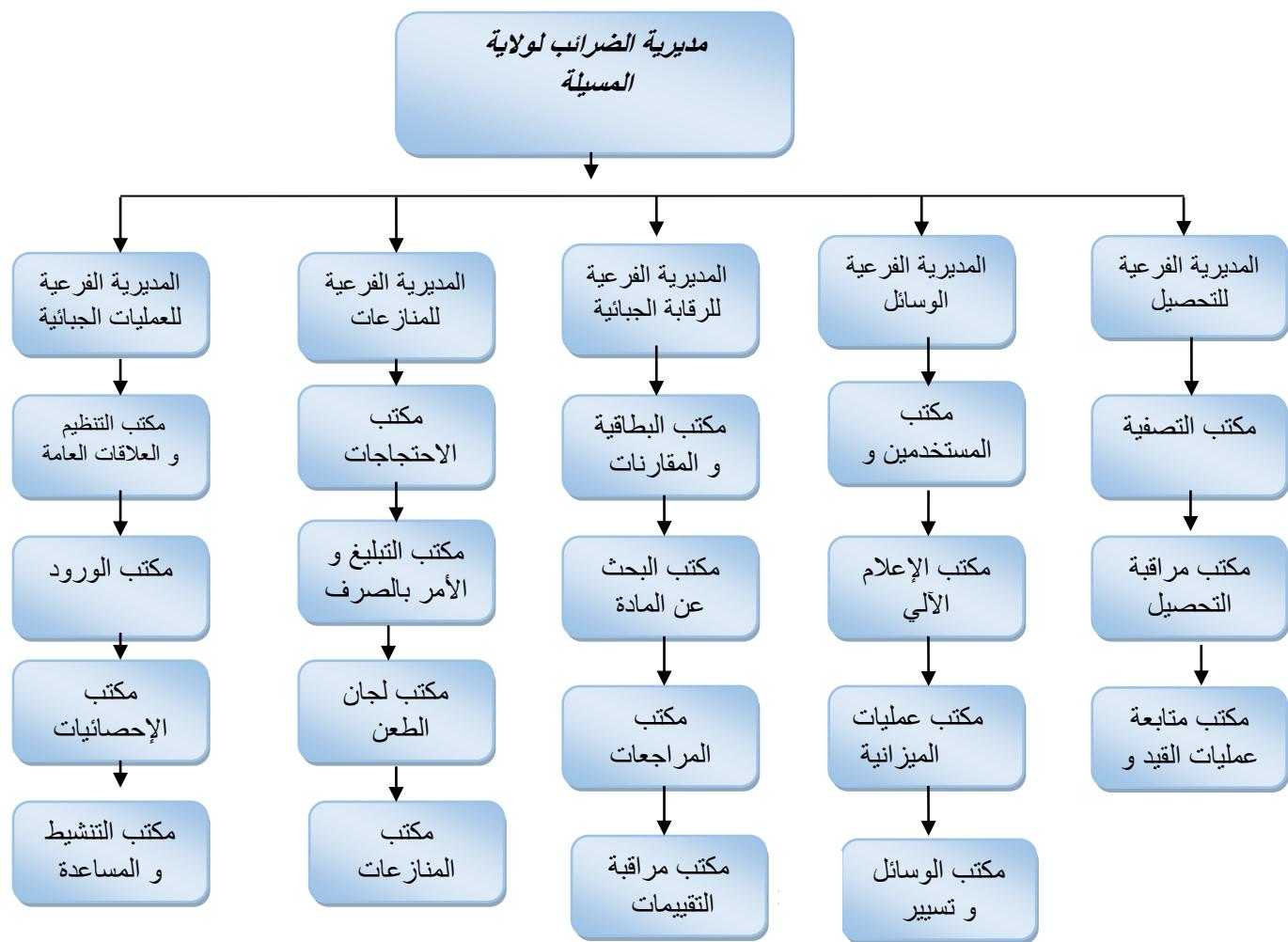
- ثالثاً: معالجة الشكايات الجبائية.

- رابعاً: الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة .

- عنوان المقر: 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 المديريات الولاية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراسيم الضرائب والمراكم الجوارية للضرائب.
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جمع العناصر الازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيف وتعاريفها وتصادق عليها وتقديم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- تحليل وتقديم 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 والتصرفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة 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 وتقديم نتائجها.
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.
- دراسة العراض 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 رصيدا وثائقيا للمديرية الولاية وتسييره وضمان توزيعه وعملاه.
- السهر على مسک ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقوله كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- نشر المعلومات والأراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

ت تكون المديرية الولاية 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 و متابعتها و مراقبتها.
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

تعمل على تسيير:

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

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

- استلام إحصائيات الهيأكل الأخرى في المديرية الولاية.
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.
- ج. مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف ب:
 - استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات.
 - متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الامتيازية.
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه و توجيهه.
 - د. مكتب التشطيط و المساعدة، ويكلف لا سيما، بضمان ما يأتي:
 - التكفل بالاتصال مع الهيأكل الجهوية والمديريات الولاية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها.
 - متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل، وتكلف ب:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات و مراقبتها و متابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم 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 الجبائي للضريبة.
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقصان 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 ب:
 - دفع نشاطات التحصيل.
 - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات.
 - إعداد عناصر الجبائية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.
 - ب. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، ويكلف بضمان:
 - متابعة أعمال التأشير والتوكيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
 - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة.
 - التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
 - ضمان إعداد و تأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
 - ج. مكتب التصفية، ويكلف بضمان:
 - مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
 - استلام المنتجات الإحصائية التي يعودها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
 - مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحة،
 - التكفل بجدوال القبولي في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك.

3. المديرية الفرعية للمنازعات، وتكلف بضمان:

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبلغا لقرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيفات الممنوحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عنصالح الإدارية الجبائية.

تعمل على تسيير:

- أ. مكتب الاحتجاجات، ويكلف بـ:
 - استلام دراسة الطعون الهدافة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلالمطالبة بأشياء محجوزة.
 - استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
 - ب. مكتب لجان الطعن، ويكلف بـ:
 - دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وقد يهمها لجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.
 - تلقي الطلبات التي يقدم 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 الإعفائي المختصة.
- ج. مكتب المنازعات القضائية، ويكلف بـ:
 - 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 بـ:
 - تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
 - الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيفات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، وتتكلف بـ:

بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

تعمل على تسيير:

- أ. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية ، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:
 - تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعنى وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها.
 - تنفيذ برامج التدخلات و البحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية .
 - ب. مكتب البطاقيات والمقارنات، ويكلف بـ:
 - تكوين و تسيير مختلف البطاقيات الممسوكة.
 - التأكد 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 بـ:
 - 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:
 - استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
 - المشاركة في إشغال التحقيقين للمعايير المرجعية (التطبيق).

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لمديرية الضرائب

- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

5. المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف بـ:

- تسهيل المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولاية للضرائب.

- السهر على نفاذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

تعمل على تسهيل:

أ. مكتب المستخدمين والتكونين، ويكلف بـ:

السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسهيل الموارد البشرية والتكونين.

- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهيئات 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 المدفوّعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولاية للضرائب ومرانز الضرائب .

- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ج. مكتب الوسائل وتسهيل المطبوعات والأرشيف، ويكلف بـ:

تسهيل الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولاية للضرائب تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيئات 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 مديرية الضرائب لولايتها الإلزامي و تيندو夫 فهما مكونتان من ثلات (03) مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، تضم :

أ. مكتب الجداول والإحصائيات.

ب. مكتب التنظيم والتشييط والعلاقات العمومية.

ج. مكتب مراقبة التحصيل.

د. مكتب متابعة العمليات وأشغال القيد والتصفيه.

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 والمرجعات الجبائية ومراقبة التقييمات.

3. المديرية الفرعية للوسائل، تضم:

أ. مكتب المستخدمين والتكونين.

ب. مكتب عمليات 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 ستنطلق في الفصل التطبيقي الذي ستنطرق فيه إلى الدراسة الميدانية تجسساً للجزء النظري . حيث سنتطرق لواقع مديرية الضرائب و أيضاً 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 البحث 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

ت تكون عينة الدراسة من أربع مدراء فرعيين لمديرية الضرائب هم من سيقوم بتزويينا 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 سابقاً .

تعريف المقابلة: هي أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى الإجابات من قبل المبحوث من خلال حوار لفظي وجهاً لوجه أو 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 و مدة إجراء المقابلة: من 08 ماي 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 أجل معرفة أسلوب القيادة المعتمد في مديرية الضرائب

2 : تحليل محاور المقابلة ثانياً تحليل محاور المقابلة

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

جدول رقم 04: إجابات مدراء الفرعين لمديرية الضرائب

السؤال	الإجابة
في عملية اتخاذ القرارات من يتخذ القرار النهائي في مديرية؟	القرار النهائي للسيد مدير الولاي للضرائب
ما هي طرق التشجيع والتحفيز تعتمدتها المديرية من أجل 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 فرعين في بعض عمليات اتخاذ القرارات بحيث يجب أن تكون تصب في صالح المديرية؟	نعم تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات مدراء الفرعين في بعض عمليات اتخاذ القرارات بحيث يجب أن تكون تصب في صالح المديرية؟
كيف يتم التعامل مع المشاكل التي تواجه المديرية؟	أغلب المشاكل تحل قانونيا من قبل الإدارة العليا
ما هي طرق حل النزاعات داخل فرق العمل من قبل مدراء الفرعين؟	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 مدير الولاي على أعمال المديرية؟	كل يوم احد يتم جمع كل المدراء الفرعين من أجل 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 الأوتوقратي ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها بعد التحليل ما يلي

في عملية اتخاذ القرارات القرار النهائي يعود للسيد مدير الولاي 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 الفرعين 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 الفرعين في بعض عمليات اتخاذ القرارات بشرط أن تكون تصب في صالح المديرية ؛

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

في حالة وجود نزاع يتم مواجهة طرف 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 وبعد تحليل الأجوبة وجدنا أن أسلوب القيادة المعتمد بين المدراء الفرعين 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 مواقف 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 وبعد تحليل الأجوبة يمكن القول أنه لا توجد حرية تامة أو تسبيب 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 ؟

وأيضا يتخلله بعض الأوتوقратية كونها منظمة حكومية ؛ فليس هناك أي شكل من أشكال تفويض السلطة خاصة من الإدارة العليا وكل المهام و المسؤوليات موضحة قانونيا؛ و أيضا القرارات الخاصة بالمديرية ليس فيها أي تشاركيه 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 الديمقراطي هو أسلوب يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ؛

تقوم فلسفة القيادة الأوتوقратية 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 الأوتوقратي 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 بهم موضوع الدراسة بشكل أفضل ، لكن يمكن ان يكون هذا البحث تمهدًا لبحوث وإشكاليات أخرى ذكر منها :
- أساليب القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أسامة خيري : القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى؛ دار الرأي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ،

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

راضية يوسفى ، أمال أيوب ، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوق ، مجلة رؤى اقتصادية ، م 11 ، ع 01 ، الوادي ، الجزائر ، 2021 ،

زرنوح محمد ، ابن سليم سعدي؛ ابن سليم اسماعيل؛ واقع ممارسة أنماط القيادة الإدارية داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة عاشور الجلفة مجلـة 2 ؛ عدد 2؛ الجزائر ، 2022

طاifer مريم ؛ بمجيرك أحـلـام ؛ الـقيـادـة الإـدارـية ودورـهـا فـي تـحـسـين الأـداء الوـظـيفـي؛ دراسـة مـيدـانـية فـي شـرـكـةـ اـفـريـقـيـةـ لـلـزـجاجـ أـولـادـ صالحـ ؛ مـذـكـرـةـ مـاسـتـرـ كـلـيـةـ العـلـمـاتـ الإنسـانـيـةـ وـالـإـجـتمـاعـيـةـ ؛ تـخـصـصـ تـنـظـيمـ وـعـلـمـ؛ جـامـعـةـ مـحمدـ بنـ صـدـيقـ يـحيـيـ؛ جـيـجلـ ؛ الجـازـائـرـ ؛ 2018؛ 2019؛

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

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 كوبس، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسمنتبني 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 تعتمده مديرية الضرائب بولاية المسيلة؟

المحور الأول : أسلوب القيادة الديمقراطي

س 01 : ماهي طرق التشجيع والتحفيز التي تعتمدتها 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 والمديرية؟

س 04 : هل هناك صعوبة في الوा�صل بين الإدارة العليا والوسطى؟

المحور الثالث : أسلوب القيادة الحر

س 01 : كيف يتم توزيع المهام والمسؤوليات في المديرية؟

المسيلة في: ٢٠٢٤/٠٣/٥

رقم:

السيد:
محمد سعيد
المهندس
لـ
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترسن الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد ..
في إطار افتتاح الجامعة على مختلفها الأكاديمي والإداري ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترسن الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس الأكاديمي في شعبة:
متخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الط كورس في الجدول أدناه، على إجراء بحثهم الميداني بمؤسسستكم.
من فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الإمضاء	رقم ب.ت.وار.س	رقم بطاقة الطالب	الاسم ولقب	الرقم
Gaouia		202135079468	نوتسى، آمنة	01
ZAHIA		202135079711	ذوريا مروحة	02
Zegai		202135079715	مرسم زقاز	03
				04

عنوان البحث:
.....

رئيس القسم (الإمضاء والختم)	هيئة الاذاعة (الإمضاء والختم)	المشرف(الاسم ولقب و الإمضاء)
 		يرجى من مدير المدرسة لفرسنه للتحقيق فروعي الفرعى للوسائل بالنيابة العمير بوقرة 

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 وأيضاً قمنا بأخذ حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة نموذجاً للدراسة ، ولذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع دراسة الميدانية والموضوع ، مع استخدام المقابلة أداة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة حيث قمنا بعمل مقابلة مع المدراء الفرعيين لمديرية الضرائب للإجابة على كل التساؤلات ، فُسّمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي ، و في الأخير توصلنا إلى عدة نتائج منها أن أسلوب القيادة المعتمد داخل المديرية هو ديمقراطي تتخلله الأوتوقратية بحيث أن المعاملات وأساليب التوجيه والاشراف بين الموظفين والمدراء الفرعيين هي ديمقراطية مبنية على التعاون واحترام ومع ذلك كونها منظمة حكومية فليس هناك تفويض للسلطات حيث أن كل المهام والمسؤوليات مسورة قانونياً ولا يوجد تشاركيّة في اتخاذ القرارات فكلها تعود إلى الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية : مديرية الضرائب ، أساليب القيادة الإدارية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقратية.

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