

المبحث الأول :- تعريف وأهمية عملية اتخاذ القرارات :-

اتخاذ القرارات كعملية عقلانية ومنطقية ومنهجية تماما علي مبن يميل اخرون إلي رأي اقل عقلانية ويرون عملية اتخاذ القرار بصورة تتسم بدرجة اكبر من ذلك من السلوكية الأدمية . وليست منهجية إلي هذا الحد إلا ان غالبية المراقبين شددوا المراس يتفقون علي ان اتخاذ القرارات يستغرق قدرا كبيرا من وقت المديرين جميعا حتى ولو لم يوافقوا علي هذه وظيفتهم الوحيدة . بل الواقع في ان البعض يرون ان الشئ الوحيد الأكثر اصاله في وظيفة الإدارة هو اتخاذ القرارات^١

اتخاذ القرارات نشاط له أهميه لجميع المديرين ولكن القرارات لايتسنى اتخاذها في ظل الوثوق التام .

وفي جميع الحالات تقريبا . تتطوي اختيارات الإدارة علي عدم الوثوق ، ف قد تعرف سايمون وغيره من أعضاء مدرسة كارنيجي - ميلون في نظرية القرار علي محددات العقلانية في بحوثهم ورسموا صورة للرجل الإداري الذي يعمل داخل مثل هذه الحدود مدركا عدم إمكان تحطيتها والذي يفكر إلي الكمال من حيث المعرفة والمعلومات^٢ تعد عملية اتخاذ القرارات جزءا من عملية التخطيط إلا إنها لاتعد بديل لها وسنحاول في هذا الفصل ان نميز بين العمليتين علي أساس ان عملية التخطيط هي الأعم والأشمل بينما عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تختص بالتعامل مع البدائل واختيار أفضلها .

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بظاهرة الرشد الإداري في المنطقات ويلعب الرشد الإداري دورا هاما عند دراسة وتقييم المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة ويصبح القرار الإداري رشيدا إذا ما جاء متوافقا لمبرراته والهدف الذي يسعى إلي تحقيقه بمعنى ان يكون موضعيا ومقصورا ومحسوبا بدقه^٣ .

^١ د/ جاك ديكال - أفكار عظيمة في الإدارة - الدار الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ١٩٩١ ص (٩٨)

^٢ مرجع سبق ذكره ص (١١٩) .

^٣ د/ سعيد محمد المصري - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية - الطبعة الأولى ١٩٩٦ ص (٩٢)

لكل هذا فمن الضروري كبداية ان نتعرف علي طبيعة الرشد الإداري ونميزه عن غيره من أنواع الرشد الاخرى ثم نحدد أهميته ودوره في عملية اتخاذ القرارات .

يعتبر التقسيم الذي قدمه هربرت سايمون (١٩٥٨) لصور الرشد الإداري من أهم التقسيمات المعروفة فهو يقسم الرشد في القرارات إلي ستة أنواع :^١

١/ الرشد الموضوعي .:

تهدف القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد إلي تعظيم نتيجة معينة في إطار المعرفة المتاحة .

٢/ الرشد الشكلي .:

تهدف القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد إلي تعظيم طريقة التوصل إلي النتيجة المعينة في إطار المعرفة المتاحة

٣/ الرشد الواعي .:

تقوم القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد علي منهج ملائم أو تكبير في الوسائل الممكنة لتناسب مع النتائج أو الأهداف المرغوبة .

٤/ الرشد المعتمد .:

تقوم القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد علي اختصار وتطويع الوسائل عن عمد لتلائم النتائج المستهدفة .

٥/ الرشد التنظيمي :

تقوم القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد الأهداف التنظيمية للأهمية القصوى وغيرها .

٦/ الرشد الشخصي .:

تقوم القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد علي أساس تحقيق الأهداف الشخصية لمتخذي القرار^٢

مرجع سبق ذكره ص (٩٢ - ٩٤)

المبحث الثاني خصائص عملية اتخاذ القرارات

يتفق غالبية علماء الإدارة علي ان هنالك مراحل ثمانية مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات .

هذه المراحل هي :-

- ١/ مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها التي نستلم اتخاذ قرار إداري .
 - ٢/ مرحلة تحديد الهدف (أو الأهداف) المرغوب في تحقيقها .
 - ٣/ مرحلة الحث عن البدائل المتاحة الممكنة التي يمكن ان تقود إلي تحقيق الهدف المرغوب .
 - ٤/ مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة وتترتب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية .
 - ٥/ مرحلة تقييم البدائل علي أساس المعايير المحددة .
 - ٦/ مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن ان تحدث عنها . تطبيقه .
 - ٧/ الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبديل المختار ، لأي تغيير قد يلزم في ظروف المستقبل .
 - ٨/ اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ .
- الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات :-

- أ/ الخصائص المشكلية العامة (والتي تشترك فيها جميع المنظمات)
- ١/ صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتداخل الأعراض الظاهرة وتشابكها .
 - ٢/ احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد .
 - ٣/ صعوبة التمييز التعرف بين الوسائل والغايات في كثير من الحالات .

^١ مرجع سبق ذكره ص (٩٥-٩٦)

^٢ د/ محمد فريد الصحن ود/ سميد محمد المصري - إدارة الأعمال - الدار الحداثة - الطبعة الأولى ١٩٩٧ م - ص (١٤٠)

- ٤/ وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استيعابها باختلاف.
باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها .
- ٥/ وجود نقص في المعلومات دائما .
- ٦/ الأثر السلبي للعامل الزمني علي مستوى الرشد في القرار .
- ويمكن تتبع هذا الأثر من ثلاثة جوانب :-
- أ/ دائما ما يكون هنالك مشكلة عدم وجود وقت كاف لانجاز عملية تحليل رشده
رشدا كاملا .
- ب/ دائما هنالك الأثر الزمني للقرارات السابقة علي الفرار الحالي .
- ج/ قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحدد به -
عن الرشد الكامل .
- (ب) الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية :-
- ١/ تأثر عملية تحديد الأهداف و البدائل وتقييمها و المفاضلة بينها بالمطالبات
والاتجاهات السياسية الداخلية والخارجية .
- ٢/ الاتجاه للتركيز بدرجة اكبر علي الوسائل دون الغايات في منظمات الإدارة
العامة .
- ٣/ كنتيجة لمركزية هيكل السلطة في منظمات الإدارة العامة .
- ٤/ صعوبة تحديد الأهداف بسبب ارتباطها بالقيم الخاصة .
- ٥/ نقص المعلومات .
- ٦/ كنتيجة لوجود التكتلات المهنية والسياسية الملزمة بأنماط سلوكية خاصة في
منظمات الإدارة العامة .
- ٧/ الخوف من اتخاذ القرارات التي تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات
التأثير .
- ٨/ المظاهر السلبية للسلوك البيروقراطي المريض للقادة الإداريين في منظمات
الإدارة العامة .^١

مرجع سبق ذكره ص ١٤١-١٤٢

المبحث الثالث :- خطوات عملية اتخاذ القرارات

تستند العديد من الكتابات في تحليلها في عملية اتخاذ القرارات إلى تصنيف مراحل اتخاذ القرارات إلى الاستخبارات - التصميم - الاختيار .

* الاستخبارات :

تتعلق هذه المرحلة بتعريف وتوصيف المشكلة الخاصة بالقرار وعادة تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار معين عند ما يكون هنال شهود بعدم الرضا من وضع قائم ، أو في حالة الرغبة في وضع مستقبل أفضل ، وخص هذه المرحلة أيضا بمسح البيئة (داخلية وخارجية) بحثا عن مواقف تستدعي اتخاذ قرار .
وتفيد نظم المعلومات في التعرف على المشكلات من خلال التقارير التي تشير إلى حالات الانحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقا بينما يتطلب توصيف المشكلات نشاطا مكثفا لجمع البيانات حول المشكلة وأسبابها ومجالها والمسئول عنها والآثار المترتبة عليها .

* التصميم .:

تتضمن مرحلة التصميم بدائل حل المشكلة وتقييم هذه البدائل ويتكون كل بديل من مجموعة التصرفات التي قد يؤدي القيام بها إلى حل المشكلة ويطلب تقديم بدائل الحل لجميع الكثير من المعلومات وتستغرق عملية توليد البدائل وتجميع المعلومات وقتا طويلا من المديرين ، ويمكن لنظام المعلومات لديه تلك الجهود من خلال توفير إمكانيات الاتصال السريع والسهل بقواعد البيانات باستخدامها
كما تساهم نظم المعلومات في مرحلة تقييم البدائل من خلال تسهيل العمليات الكمية اللازمة لحساب قيمة كل بديل وإجراء التحليلات المختلفة مثل تحليل التكلفة والعائد وتوفير نماذج المفاضلة بين البدائل استنادا إلى عدد من المعايير المحددة .

*الاختيار والتنفيذ :

يقوم المدير في مرحلة الاختيار والتنفيذ باختيار أفضل البدائل والذي يعتبر القرار الذي سوف تتخذه المنظمة ، الذي يترتب علي اتخاذ القيام بمجموعة من التصرفات التي تؤدي عند الانتهاء من تنفيذها إلي نتائج معينة .

أما بعد اتخاذ القرار فان دور نظام المعلومات يتركز في متابعة نتائج التنفيذ من خلال توفير تقارير واضحة ومحددة عن نتائج الأداء بحيث تساعد في اتخاذ إجراءات التصحيح وتقييم جودة القرارات ^١ .

كما صنف بعض الكتاب خطوات اتخاذ القرارات في الخطوات الآتية :-

١/ تحديد الهدف والمشكلة .

٢/ تحديد بدائل الوصول إلي الهدف (أو حل المشكلة)

٣/ تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد .

٤/ اختيار أفضل البدائل .

٥/ إصدار القرار وهي :-

المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم اتخاذه اثره عبر التنظيمية والالتزام .

٦/ متابعة تنفيذ القرار ^١ .

^١ د/ مرجع سبق ذكره ص - (٣١)

^٢ د/ عبد الغفار حسني ود/ عبد السلام ابو قحف - تنظيم وإدارة الأعمال - الدار الجامعة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ - الطبعة الأولى - ص

أنواع القرارات :

تتعدد وتختلف أنواع القرارات باختلاف الأساس الذي يتم تصنيفها عليه، فقد ينظر النظر للقرارات من زاوية طبيعتها والجهد المبذول في إصدارها وهذا نجد أنفسنا أمام ما تسمى القرارات المبرمجة .

١/ القرارات المبرمجة :

أي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير المعقدة وذات الطابع الروتيني القابل للتكرار ولا تحتاج بذلك إلى جهد كبير للبحث فيها وتكون القرارات من هذا النوع قرارات روتينية بسيطة يتم إصدارها بالاستناد إلى الخبرة والتجربة .

وهي القرارات التي تكون إجراءات اتخاذ القرار محددة بشكل واضح مسبقا وهي القرارات الروتينية التي يتخذها الإداريون مثل إعادة الطلب عند مستوى معين من المخزون أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية وقرارات محددة من التأخير بعبارة أخرى

٢/ القرارات شبه المبرمجة :

هي القرارات التي تكون فيها الظروف شبه محددة فإن تكون الإجراءات محددة مسبقا ولاكنها ليست كافية لاتخاذ قرار فيها ولا بد من اجراء تعريف بالمشكلة وتصميم حلول واختيار الحل الأفضل لكن هذه العمليات تجري في وضع شبه مؤكد مثل تعيين موظف جديد أو فتح فرع جديد للشركة فيأتي معظم إجراءات اتخاذ القرار معروفة مسبقا ولكن هناك حاجة إلى جمع المعطيات حول الظروف غير المؤكدة الخاصة بهذه الحالة الجديدة قبل اتخاذ القرار .

٣/ القرارات الغير مبرمجة :

هي القرارات المتصلة بالقضايا والمسائل المعقدة التي يحتاج البحث فيها إلى دراسات مكثفة ودقيقة وذلك حتى يتم تقليل درجات عدم المتعاقبة فيها إلى الحد الأدنى الممكن لها .

وكما يلاحظ فإن هذه القرارات تكون متصلة بحياة المنظمة وازدهارها اتصالا مباشرا و يتم الاعتماد عليها في استمرار ذلك .^١

د/ عبد المعطي محمد عساف - مبادئ الإدارة - سنة ١٩٩٣ . المكتب الوطني - ص ٢٣١ - ٢٣٢

الفصل الرابع

ديوان الضرائب بربر

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن الضرائب

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي في الضرائب

المبحث الأول :- نبذة تاريخية عن الضرائب:

بدأت الضرائب منذ وقت مبكر بغرض رسوم الدفعة ١٩٠٥ ثم تطورت لضريبة أرباح الأعمال علي الرخص التجارية ، وكانت مصلحة الضرائب تتبع لوزارة المالية ، الخرطوم ، ولديها مكاتب محدودة بكل إقليم من أقاليم السودان في ذلك الوقت ، ثم شهد الديوان تطورا ملحوظا وأصبح الديوان مستقلا عن وزارة المالية .

وفي بداية التسعينات من القرن الماضي شهد العمل الضريبي توسعا كبيرا حيث تم افتتاح العديد من مكاتب الضرائب ، فضلا عن ذلك تعددت أنواع الضرائب لتشمل بالإضافة لضريبة أعمال الأرباح والدمغة ، ضريبة الدخل الشخصي ، ضريبة المهنين ، ضريبة الخصم والإضافة ، ضريبة العريجات التجارية ، ضريبة الأرباح الرأسمالية ، ضريبة العقارات ، ضريبة النشاط الزراعي (تد الغاؤها فيما بعد) .

وأخيرا ضريبة القيمة المضافة التي تم فرضها في العام ٢٠٠٠م. وحاليا ينشر العمل الضريبي في كل أنحاء السودان بما في ذلك جنوب السودان الذي افتتحت به بعض المكاتب في المدن الرئيسية وتشكل الضرائب موردا هاما لميزانية الدولة ، كما إنها تساهم في إعادة توزيع الدخل القومي ولا يسكن تصور استمرار الخدمات الموجودة والحفاظ عليها دون اتخاذ دافعي الضرائب بما عليهم من ضرائب بما يعود نفعه علي الوطن بأجده ربما يدفع الأسر والرفاهية والتطور .

فان أي مؤسسه أو أي نشاط لابد من تقسيمه إلي وحدات تكون ككل واحدة
مسؤولة عن النشاط الذي تكلف به وفي حالة اكتمالها ككل ويكون قد تم تحقيق
الهدف ولذلك فان ديوان الضرائب مقسم وفق الهيكل التنظيمي الآتي :
و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب :.



الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : اختبارات الفروض

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية :

من خلال إجراء عدد من المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين في ديوان

الضرائب ببربر فقد توصلنا للآتي .:

* ان النظام الضريبي يعتمد بصورة أساسية علي المعلومات و هنالك إدارة خاصة

للمعلومات والحاسب الآلي وهي مسئولة عن جمع وحفظ المعلومات وعرضها

في الوقت والمكان المناسب

*تدرج المسؤولية في اتخاذ القرار حسب التسلسل الوظيفي ولكل درجة وظيفة

مسؤولية محددة ويكون الشخص مسؤولا عن اتخاذ القرار في حدود وظيفته

ويتابع اتخاذ تنفيذ القرارات بواسطة الرؤساء ومن تم المرؤوسين فعملية اتخاذ

القرار عملية مشتركة .

*يتم إتباع الطرق العلمية في عملية اتخاذ القرار حتى يكون القرار سليما .

ونجد ان اتخاذ القرار العلمي هو أفضل الطرق واكثرها وأجودها ويكون

بواسطة مراحل موضوعة مسبقا من تحديد المشكلات ودراستها وتكوين لجان

تخصصية ووضع البدائل والحلول ومن ثم إيجاد البديل المناسب أو الحل الذي

يرضي معظم الناس ومن ثم متابعة القرار ووضع موضع التنفيذ .^١

^١ علاء الدين علي التوم - نائب مدير ديوان الضرائب ببربر

^٢ محمد منصور خاك علي - محاسب ديوان الضرائب ببربر

*يتم اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حتى يصل المرؤوس للحل المناسب الذي يضمن الحق لكل المرؤوسين .

وفي القرآن نجد الآية (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلوات وأمرهم شوري بينهم ومما رزقناهم ينفقون) ((١))

لذلك يتم اشتراك جميع المرؤوسين في صنع القرار ومن ثم الرضاء عن إتخاذ القرار .

*هنالك علاقة وثيقة بين المعلومات واتخاذ القرار فكلما كانت المعلومات متوفرة ودقيقة كلما كان القرار المتخذ سليما وتكون جودة القرار عالية ،

توافر المعلومات وتنظيمها وحفظها ودراستها يسهل عملية اتخاذ القرارات لان عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتا طويلا لجمع المعلومات وتحتاج لمعلومات جيدة وصحيحة لتصنيفها ودراستها ومن ثم وضع الحلول والبدائل المناسبة .

*فتحقيق سياسات الضرائب مثلا تعتمد علي اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب فكلما نجحت عملية اتخاذ القرارات وازادت دقتها ودقتها زادت نسبة نجاح السياسات المطروحة للضرائب فنجد ان الضرائب تعتمد بصورة كلية علي وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي للوصول للأهداف المرجوة .^{٢١}

سورة الشوري . ص - ٤٨٧ - الآية من (٣٧ - ٣٨)
موضوع سبق ذكره بديوان الضرائب ببربر

* نجد ان مسؤولية تنفيذ القرار تتدرج في الاداره العليا لديوان الضرائب متمثلة في الأمين العام ونوابه ومساعديه ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقطاعات ومدراء المكاتب وتنزل للموظفين .

ويتم اشتراك جميع المستويات في اتخاذ القرار حتي يصدر في صورة مثلي .
هناك نظام لمتابعة التنفيذ والرقابة في ديوان الضرائب تتم المتابعة بطرق عديدة أهمها : .

١/ المستويات الإدارية العليا .

٢/ المراجعة الداخلية لديوان الضرائب .

٣/ المراجع العام .

٤/ مدراء الكاتب ورؤوس الأقسام .

ف نجد النظام المحاسبي لديوان الضرائب يكمل متابعة التنفيذ والرقابة علي تنفيذ بواسطة جهات متخصصة منها المدير ومساعديه ووحدات المراجعة ورفع التوصيات لعملية تنفيذ القرار لجهات الاختصاص^٢

المبحث الثاني : اختبارات الفروض :

حسب الدراسات التي أجريت بديوان الضرائب ببربر اثبت لنا صحة

الفروض الآتية :

أولاً : هنالك علاقة بين المعلومات واتخاذ القرارات .

ولقد أثبتت صحة العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرارات فكلما كانت المعلومات متوفرة ودقيقة فكلما كان القرار المتخذ سليماً وتكون جودة القرار عالية .

ثانياً : هنالك علاقة بين اتخاذ القرارات وتحقيق سياسات الضرائب .:

وقد اثبت لنا أيضاً ان تحقيق سياسات الضرائب تعتمد علي اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وكلما نجحت عملية اتخاذ القرارات وازادت جودتها زادت نسبة نجاح السياسات المطروحة للضرائب .

ثالثاً : هنالك علاقة بين نظام حفظ المعلومات في اتخاذ القرارات .:

واثبت أيضاً صحة العلاقة بين نظام حفظ المعلومات في اتخاذ القرارات فتوفر

المعلومات وتنظيمها وحفظها ودراستها يسهل عملية اتخاذ القرارات لان عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً طويلاً لجمع المعلومات وتحتاج لمعلوم جيدة وصحيحة لتصنيفها ودراستها ومن ثم وضع الحلول والبدائل المناسبة .

النتائج والتوصيات :-

أولاً : النتائج :-

١/ اعتماد النظام الضريبي علي المعلومات في اتخاذ القرارات وهذالك إدارة مسؤولة عن جمع وحفظ المعلومات وعرضها في الوقت والمكان المناسب .

٢/ اشتراك جميع المرؤوسين في اتخاذ القرار أي عملية اتخاذ القرار تتم بصورة جماعية .

٣/ القرارات المدروسة الدقيقة تؤدي إلي تحقيق الهدف .

٤/ مسئولية تنفيذ القرار تتدرج في الإدارة العليا لديوان الضرائب متمثلة في الأمين العام ونوابه ومساعديه ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقطاعات ومدراء المكتب وحتى تصل أخيرا للموظفين .

ثانياً : التوصيات :-

١/ جمع أكبر قدر كافي من المعلومات بشأن المشكلة لتساعد في اتخاذ القرار

وإن تكون هذه المعلومات بقدر عالي من الصحة

٢/ يجب علي المديرين التعرف علي مراحل عملية اتخاذ القرار واكتساب

المهارات اللازمة لانجاز كل مرحلة

٣/ نوصي باستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات . / أجزاء معاينة للقرار

المتخذ في بيئة مختصرة من العمل ومقارنة نتائج هذه المعاينة ومدى مطابقتها

للهدف الذي من اجله اتخذ القرار ومن ثم تنفيذه في بيئة العمل الرسمي .

المصادر والمراجع :-

١/ د/ سويتا محمد البكري و د/ إبراهيم سلطان - نظم المعلومات الإدارية - (د-ن)

(١١-١٣)

٢/ د/ محمد احمد حسان - نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية الطبعة

الأولى ٢٠٠٨م ص (١٩-٢٠)

٣/ د/ جاك دنكان - أفكار عظيمة في الإدارة - الدار الدولية للنشر والتوزيع -

الطبعة الأولى ١٩٩١م ص (٩٨)

٤/ د/ سعيد محمد المصري - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية ١٩٩٩ - الطبعة

الأولى - ص (٩٣)

٥/ د/ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري - إدارة الأعمال الدار الجامعية

- ١٩٩٧م - الطبعة الأولى - ص (١٤٠-١٤٢)

٦/ د/ عبد الغفار حنفي ود/ عبد السلام أبو قحف - تنظيم وإدارة الأعمال -

الدار الجامعية - ٢٠٠٣م - ٢٠٠٤م - الطبعة الأولى - ص (١٣٦)

٧/ د/ عبد المعطي محمد عساف - مبادئ الإدارة - ١٩٩٣م المكتبة الوطنية -

ص (٢٣١-٢٣٢).

٨/ مقابلات شخصية مع :-

علاء الدين علي التوم - نائب مدير ضرائب بربر .

محمد منصور خالد علي - محاسب ديوان ضرائب بربر :

الختامه :-

الحمد لله الذي قد وفقنا في إخراج هذا البحث بصورته المتواضعة ونتمنى ان يكون حير معين لطالبي العلم وان يستفيدوا منه ولا نقول اننا قد اوفيناها تماما ولكن هذا جهدنا فالكمال لله وحده ونسال الله ان يذل رضاكم .

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الخطة	أ ————— ج
المقدمة	١
الفصل الأول : نظم المعلومات	
المبحث الأول: تعريف وأهمية نظم المعلومات	٣
المبحث الثاني: الملامح الأساسية لنظم المعلومات	٥
المبحث الثالث: أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرار	٧
الفصل الثاني : نظم المعلومات الإدارية	
المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية	١١
المبحث الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية	١٣
المبحث الثالث: العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية	٢٧
المبحث الرابع: أنواع القرارات الناتجة عن نظام المعلومات الإدارية	١٨
الفصل الثالث : اتخاذ القرارات	
المبحث الأول : تعريف وأهمية عملية اتخاذ القرارات	٢١
المبحث الثاني : خصائص عملية اتخاذ القرارات	٢٣
المبحث الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرارات	٢٥
الفصل الرابع : ديوان الضرائب ببربر	
المبحث الأول : نبذة تاريخية عن الضرائب	٢٩
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي في الضرائب	٣١
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	
اجراءات الدراسة الميدانية	٣٣
اختبارات الفروض	٣٦
النتائج والتوصيات	٣٧
المصادر والمراجع	٣٨
الخاتمة	٣٩