

## المبحث الأول :- تعريف وأهمية عملية اتخاذ القرارات :-

اتخاذ القرارات كعملية عقلانية ومنطقية ومنهجية تماما علي حين 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 شددى 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 أصالة في وظيفة الإدارة هو اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

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

وفي جميع الحالات تقريبا . تتطوي اختيارات الإدارة علي عدم الوثوق وقد تعرف سايمون وغيره من أعضاء مدرسة كارنيجي - ميلون في نظرية القرار علي محددات العقلانية في بحوثهم ورسوموا صوره للرجل الإداري الذي يعمل داخل مثل هذه الحدود مدركا عدم إمكان تخطيها والذي يفتقر إلي الكمال من حيث المعرفة والمعلومات<sup>2</sup> 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 والاشمل بينما عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تختص بالتعامل مع البدائل واختيار أفضلها .

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات ويلعب الرشد الإداري دورا هاما عند دراسة وتقييم المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة ويصبح القرار الإداري رشيدا إذا ما جاء متوافقا لمبرراته والهدف الذي يسعي إلي تحقيقه بمعني ان يكون موضعيا ومقصورا ومحسوبا بدقه<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> ١/د/ جاك دنكان - أفكار عظيمة في الإدارة - الدار الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ١٩٩١ - ص (٩٨)

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره ص (١١٩) .

<sup>3</sup> د/ سعيد محمد المصري - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية - الطبعة الأولى . ١٩٩٩ م - ص (٩٣)

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

يعتبر التقسيم الذي قدمه هيربرت سايمون (١٩٥٨) لصور الرشد الإداري من أهم التقسيمات المعروفة فهو يقسم الرشد في القرارات إلي ستة أنواع :-<sup>١</sup>

١/ الرشد الموضوعي .:

تهدف القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد إلي تعظيم نتيجة معينه 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 ملانم او تكييف الوسائل الممكنة لتناسب مع النتائج أو الأهداف المرغوبة .

٤/ الرشد المعتمد .:

تقوم القرارات التي تبني علي هذا النوع من الرشد علي اختيار وتطوير 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<sup>٢</sup>

## 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 تستلم 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 تترتب علي تطبيقه .
- ٧/ الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبديل المختار ولأي تغيير قد يلحق في ظروف المستقبل.

٨/ اتخاذ القرار بالبداية في التنفيذ .<sup>١</sup>

الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات .:

أ/ الخصائص المشكلية العامة ( والتي تشترك فيها جميع المنظمات )

- ١/ صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع 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 .<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> مرجع سبق ذكره - ص (٩٥-٩٦)

<sup>٢</sup> د/ محمد فريد الصحن ود/ سعيد محمد المصري - إدارة الأعمال - الدار الجامعية - الطبعة الأولى - ١٩٩٧ - ص (

- ٤/ وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استنباطها تختلف 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 رسدا كاملا .
- ب/ دائما هنالك الأثر الزمني للقرارات السابقة علي القرار الحالي .
- ج/ قد تشكل التسرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد بها عن الرشد الكامل .
- ( ب ) الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية .:
- ١/ تأثر عملية تحديد الأهداف و البدائل وتقييمها و المفاضلة بينها بالمطالب 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 و السياسية الملتزمة 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 .<sup>١</sup>

مرجع سبق ذكره صص (١٤١-١٤٢)

### المبحث الثالث :- خطوات عملية اتخاذ القرارات

تستند العديد من الكتابات في تخيلها في عملية اتخاذ القرارات إلي تصنيف مراحل اتخاذ القرارات إلي الاستخبارات - التصميم - الاختيار .

#### \* الاستخبارات :

تتعلق هذه المرحلة بتعريف وتوصيف المشكلة الخاصة بالقرار و عادة تظهر الحاجة إلي اتخاذ قرار معين عند ما يكون هنال شهود بعدم الرضا من وضع قائم ، أو في حالة الرغبة في وضع مستقبل أفضل ، ويختص هذه المرحلة أيضا بمسح البيئة (داخلية وخارجية) بحثا عن مواقف تستدعي اتخاذ قرار .  
وتفيد نظم المعلومات في التعرف علي المشكلات من خلال التقارير التي تشير إلي حالات الانحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقا بينما يتطلب توصيف المشكلات نشاطا مكثفا لجمع البيانات حول المشكلة وأسبابها ومجالها و المسئول 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 إلي حل المشكلة ويتطلب تنسيق بدائل الحل تجميع الكثير من المعلومات وتستغرق عملية توليد البدائل وتجميع المعلومات وقتا طويلا من المديرين ، ويمكن لنظام المعلومات تدنيه تلك الجهود من خلال توفير إمكانيات الاتصال السريع والسهل بقواعد البيانات باستخدامها  
كما تساهم نظم المعلومات في مرحله 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 إلي 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 .<sup>١</sup>

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 الشرعية التنظيمية والالتزام .

٦/ متابعة تنفيذ القرار .<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> د/ مرجع سبق ذكره ص - (٣١)

<sup>٢</sup> د/ عبد الغفار حنفي ود/ عبد السلام ابو قحف - تنظيم وإدارة الأعمال - الدار الجامعية ٢٠٠٣م - ٢٠٠٤م - الطبعة الأولى - ص

## أنواع القرارات :

تتعدد وتختلف أنواع القرارات باختلاف الأساس الذي يتم تصنيفها عليه، فقد يتم النظر للقرارات من زاوية طبيعتها والجهد المبذول في إصدارها وهنا 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 مستوي معين من المخزون أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوي معين من المديونية وفترة محددة من التأخير بعبارة أخرى

### ٢/القرارات شبة المبرمجة :

هي القرارات التي تكون فيها الظروف شبة محددة كأن تكون الإجراءات محددة مسبقا ولأنها ليست كافية لاتخاذ قرار فيها ولا بد من اجراء تعريف بالمشكلة وتصميم حلول واختيار الحل الأفضل لكن هذه العمليات تجري في وضع شبة 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 المخاطرة المتعلقة بها إلى الحد الأدنى الممكن لها .

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

# 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 الامتعة 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 ، وفضلا عن ذلك تعددت أنواع الضرائب لتشمل بالإضافة لضريبة أعمال الأرباح والدمغة ، ضريبة الدخل الشخصي ، ضريبة المهنيين ، ضريبة الخصم والإضافة ، ضريبة العربات التجارية ، ضريبة الأرباح الرأسمالية ، ضريبة العقارات ، ضريبة النشاط الزراعي (تم إلغاؤها 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 يمكن تصور استمرارا لخدمات الجودة والحفاظ عليها دون التزام دافعي الضرائب بما عليهم من ضرائب بما يعود نفعه علي الوطن بأجمته وبما يحقق الأمن والرفاهية والتطور .

فان أي مؤسسه أو أي نشاط لابد من تقسيمه إلي وحدات تكون كل وحدة 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

## البحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية :..

من خلال إجراء عدد من المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين في ديوان  
الضرائب ببربر فقد توصلنا للاتي :.

\* ان النظام الضريبي يعتمد بصورة أساسية علي المعلومات وهناك إدارة خاصة  
للمعلومات والحاسب الآلي وهي مسئولة عن جمع وحفظ المعلومات وعرضها  
في الوقت والمكان المناسب

تتدرج 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 ثم 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 واقصرها 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 .<sup>١</sup>

<sup>١</sup> علاء الدين علي التوم - نائب مدير ديوان الضرائب ببربر  
<sup>٢</sup> محمد منصور خالد 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 شورى

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 حودتها ودقتها زادت نسبة

نجاح السياسات المطروحة للضرائب فنجد ان الضرائب تعتمد بصورة كلية علي

وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي للوصول للأهداف المرجوة .<sup>٢١</sup>

سورة الشوري ، ص - ٤٨٧ - الآية من ( ٣٧ - ٣٨ )

<sup>٢</sup> موظفو سبق ذكرهم 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<sup>١</sup>.

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 لتنفيذ بواسطة جهات متخصصة منها المدير ومساعديه ووحدات المراجعة ورفع التوصيات لعملية تنفيذ القرار لجهات الاختصاص<sup>٢</sup>

## المبحث الثاني : اختبارات الفروض :

حسب الدراسات التي اجريت بديوان الضرائب ببربر اثبت لنا صحة

الفروض الآتية :

**أولاً :** هناك 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 :** هناك 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 وازدادت جودتها زادت

نسبة نجاح السياسات المطروحة للضرائب .

**ثالثاً :** هناك علاقة بين نظام حفظ المعلومات في اتخاذ القرارات :

وانتبت 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 لتصنيفه ا ودراستها ومن ثم وضع الحلول والبدائل المناسبة .

## النتائج والتوصيات ::

### أولاً : النتائج :-

- ١/ اعتماد النظام الضريبي علي المعلومات في اتخاذ القرارات وهنالك 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 اكبر قدر كافي من المعلومات بشأن المشكلة لتساعد في اتخاذ القرار

وان 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 . / اجراء 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/ سونيا محمد البكري و د/ إبراهيم سلطان - نظم المعلومات الإدارية - (د-

ن) - (١١-١٣)

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

الأولي 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

الأولي - 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:

## الغاية :

الحمد لله الذي قد وفقنا في إخراج هذا البحث بصورته المتواضعة ونتمنى إن  
يكون خير معين لطالبي العلم وان يستفيدوا منه ولا نقول إننا قد أوفيناها تماما  
ولكن هذا جهدنا فالكمال لله وحده ونسأل الله ان ينال رضاكم .

# الفهرس

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