

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Ahmed Rashid Omar Rashid & Muhammad Shivan Ahmed. Administrative and Financial Development of the General Directorate of Taxes: Case Study of Duhok Income Tax Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):189-198.

Administrative and Financial Development of the General Directorate of Taxes: Case Study of Duhok Income Tax Directorate

Rashid Omar Rashid Ahmed ¹, Shivan Ahmed Muhammad ²

¹ Assistant Director of Income Tax of Duhok, Duhok, Iraq

² University of Dohuk, Duhok, Iraq

rashkoodoski@gmail.com ¹
Shivan.mohammad@uod.ac ²

Abstract: The study aims to clarify the reality of administrative and financial performance in the Duhok Income Tax Directorate, and to shed light on the challenges facing the tax administration, especially in light of the technological and economic transformations that the Kurdistan Region is witnessing. The study was based on the premise that improving the efficiency of tax administration requires the adoption of modern mechanisms in organization and procedures, and the transition from the traditional pattern based on paper and individual diligence to a unified and transparent digital system. The researcher relied on the case study methodology, and used various tools for data collection, direct observation, and analysis of official documents. The results showed that the Directorate has achieved remarkable development in terms of digitizing some procedures, activating the direct deduction system, and forming joint committees with government departments to improve the accuracy of estimation and collection. However, this development still faces fundamental challenges, including the age of legislation, weak digital infrastructure, lack of vocational training, and low tax awareness among taxpayers. The study recommended the need to update the tax legal framework, expand the electronic linkage between the directorate's departments, intensify training programs, launch awareness campaigns to enhance voluntary compliance, in addition to adopting performance indicators to measure the efficiency of administrative and financial work. The results of the analysis indicate that the development of tax administration in Duhok can be a model for the rest of the districts of the region if the necessary institutional will and technical and financial support are available.

Keywords: Tax Administration, Duhok Income Tax Directorate, Administrative and Financial Development, Tax Collection, Tax Legislation.

التطوير الإداري والمالي للمديرية العامة للضرائب:
دراسة حالة مديرية ضريبة دخل دهوك

الباحث: رشيد عمر رشيد احمد^١، أ.م.د. شفان احمد محمد^٢

^١ معاون مدير ضريبة دخل دهوك، دهوك، العراق
^٢ جامعة دهوك، دهوك، العراق

المستخلص: تهدف الدراسة إلى توضيح واقع الأداء الإداري والمالي في مديرية ضريبة دخل دهوك، وتسلیط الضوء على التحديات التي تواجه الإدارة الضريبية، لا سيما في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها إقليم كوردستان. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تحسين كفاءة الإدارة الضريبية يتطلب تبني اليات حديثة في التنظيم والإجراءات، والانتقال من النمط التقليدي المعتمد على الورق والاجتهد الفردي إلى نظام رقمي موحد وشفاف. اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، واستخدم أدوات متنوعة لجمع البيانات، الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق الرسمية. وقد أظهرت النتائج أن المديرية حققت تطوراً ملحوظاً على صعيد رقمنة بعض الإجراءات، وتفعيل نظام الاستقطاع المباشر، وتشكيل لجان مشتركة مع دوائر حكومية لتحسين دقة التقدير والتحصيل. إلا أن هذا التطور لا يزال يواجه تحديات جوهريّة، منها قدم التشريعات، ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التدريب المهني، وضعف الوعي الضريبي لدى المكلفين. أوصت الدراسة بضرورة تحديث الإطار القانوني الضريبي، وتوسيع الرابط الإلكتروني بين أقسام المديرية، وتكلّف برامج التدريب، وإطلاق حملات توعية لتعزيز الامتثال الطوعي، إضافة إلى تبني مؤشرات أداء لقياس كفاءة العمل الإداري والمالي. وتشير نتائج التحليل إلى أن تطوير الإدارة الضريبية في دهوك يمكن أن يشكّل نموذجاً يحتذى به في باقي مديريات الإقليم إذا ما توافرت الإرادة المؤسسية والدعم الفني والمالي اللازم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الضريبية، مديرية ضريبة دخل دهوك، التطوير الإداري والمالي، التحصيل الضريبي، التشريعات الضريبية.

Corresponding Author: E-mail: rashkoodoski@gmail.com

المقدمة

تعتبر الضرائب واحدة من أهم الأدوات الاقتصادية التي تعتمد عليها الدول لتمويل احتياجاتها العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تمثل الوسيلة الأساسية لجمع الإيرادات العامة، التي تستخدم لتمويل الخدمات الأساسية مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبنية التحتية، والدفاع. منذ القدم، ارتبط نظام الضرائب بتحقيق العدالة الاجتماعية، حيث يتمثل الهدف الأساسي في توزيع العبء المالي على المواطنين بطريقة تضمن الإنصاف والتناسب مع القدرة الاقتصادية لكل فرد. في العصر الحديث، تطور نظام الضرائب ليشمل أنواعاً متعددة منها الضرائب المباشرة، مثل ضريبة الدخل، والضرائب غير المباشرة، مثل الضرائب على الاستهلاك والخدمات. وقد أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية، مثل العولمة واقتصاد البيانات، تحديات جديدة أمام أنظمة الضرائب التقليدية، حيث أصبح تحديد مصدر الدخل أو القيمة الاقتصادية أمراً معدّاً، مما أدى إلى الحاجة إلى نماذج ضريبية مبتكرة. تُظهر الدراسات أن الضرائب ليست فقط أداة لتمويل الحكومات، بل هي أيضاً أداة لإعادة توزيع الثروة وتحفيز أو ضبط السلوك الاقتصادي. لذلك، فإن تصميم نظام ضريبي فعال يتطلب تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وسهولة التنفيذ الإداري (عبيدي، والصفار، ٢٠٢٣).

تُعد الضرائب إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول لتنظيم الاقتصاد، حيث تفرض على الأفراد والمؤسسات وفقاً لسياسات اقتصادية واجتماعية محددة. وتعتبر الضرائب شكلاً من أشكال المشاركة الاجتماعية، إذ تسهم في تعزيز التنمية من خلال تأمين الموارد اللازمة لتنمية الخدمات العامة، كالصحة، والتعليم، والبنية التحتية.

على الرغم من الدور الإيجابي للضرائب في تمويل احتياجات العامة، فإنها تواجه تحديات كبيرة، مثل التهرب الضريبي، وتعقيد الأنظمة، وال الحاجة إلى تكنولوجيا متقدمة لضمان الكفاءة والشفافية. لذلك، أصبح تطوير الأنظمة الضريبية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التوازن بين مصلحة الدولة وحقوق المكلفين، مما يضمن التوزيع العادل للعبء الضريبي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (التيميي وجاسم، ٢٠٢١).

يُعد النظام الضريبي ركيزة أساسية لاستقرار الاقتصاد، حيث يهدف إلى تعزيز الكفاءة وضمان التوازن بين حقوق الدولة وواجبات المكلفين. ومع ذلك، يواجه هذا النظام تحديات عديدة، من أبرزها التهرب الضريبي وضعف الامتثال. لذلك، أصبح تطوير التشريعات الضريبية وتحسين السياسات المالية أمراً ضرورياً لتعزيز الإيرادات والحد من التفاوت الاقتصادي، كما بينت التجربة العملية في إقليم كوردستان من خلال تحسين التحاسب الضريبي وتقليل التهرب الضريبي (أمين ومحمود، ٢٠٢١). يُبَرِّز تطبيق الضرائب، مثل ضريبة المبيعات، رؤية اقتصادية تهدف إلى جمع الإيرادات مع مراعاة العدالة الاجتماعية، وذلك من خلال إعفاء السلع الأساسية التي تستهلكها جميع فئات المجتمع. ومع ذلك، يُشكّل تحقيق التوازن بين تحصيل الإيرادات وضمان العدالة تحدياً كبيراً، خاصّة في الدول النامية التي تسعى لتحسين كفاءة أنظمتها الضريبية، وتقليل التهرب الضريبي، وزيادة الإيرادات لدعم خطط التنمية والإصلاح الاقتصادي والاجتماعي (ود والقاضي، ٢٠٢١).

مع تطور الأنظمة الضريبية، أصبح الامتثال الطوعي للتشريعات الضريبية ضرورة أساسية لتحقيق الإيرادات المستهدفة. ولتعزيز هذه الثقافة، تبني الدول سياسات متوازنة تعتمد على نشر الوعي، وضمان تحقيق العدالة، وتطبيق تقنيات حديثة تُسهم في الحد من التهرب الضريبي وزيادة معدلات الامتثال (النجار، ٢٠٢٠). مع التطور المستمر في التكنولوجيا الحديثة، أصبحت فعالية الأنظمة الضريبية تعتمد إلى حد كبير على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد أثبتت التجربة الأردنية أن إدخال التكنولوجيا في

النظام الضريبي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، من خلال زيادة التحصيلات الضريبية، وتعزيز معدلات الامتثال الطوعي، والحد من التهرب الضريبي. ورغم هذه المزايا، لا تزال عملية التحول الرقمي تواجه تحديات متعددة، أبرزها ضعف البنية التحتية والجهاز إلى تغيير الثقافة المؤسسية، مما يستلزم بذل المزيد من الجهد للنoglob على هذه العقبات (جودة، ٢٠١٦). شهدت الأنظمة الضريبية تحولاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة بفضل التطورات التكنولوجية، حيث أصبح اعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات، كالفوترة الإلكترونية والأنظمة الرقمية لإعداد العوائد الضريبية، ضرورة لتحسين كفاءة تحصيل الضرائب وضمان الامتثال الضريبي. تسهم هذه التقنيات في تقليل تكاليف الامتثال والإدار، وتعزز الشفافية والثقة بين الحكومات والمكلفين، مما يساهم في مكافحة التهرب الضريبي وتيسير العمليات الإدارية.(Hesami et al., 2024)

تتضمن هذه الدراسة أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة ومشكلتها وأهدافها وأدواتها. وركز المبحث الثاني على واقع ونبذة تاريخية عن مديرية ضريبة دخل دهوك، والتطورات الإدارية والمالية التي شهدتها. أما المبحث الثالث فقد تناول تحليل أدارياً ومالياً للخدمات المقدمة في المديرية باستخدام تحليل SWOT.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه المديرية العامة للضرائب في تمويل الموازنة العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات كبيرة في الأداء الإداري والمالي، خصوصاً في مديرية ضريبة دخل دهوك. حيث تعاني الإدارات الضريبية من تعدد في الصالحيات، وضعف في التنسيق المؤسسي، وتتأخر في التحول الرقمي، بالإضافة إلى غياب معايير الكفاءة والعدالة في التحاسب الضريبي. كما أن الاعتماد الكبير على الإجراءات اليدوية، وقلة التدريب والتطوير المهني للأكادير، وضعف التكامل بين مديرية الضريبة والدوائر الحكومية الأخرى، كلها عوامل تؤدي إلى انخفاض فاعلية التحصيل الضريبي، وتزايد فرص التهرب، مما يضعف من قدرة الدولة على توفير الخدمات العامة بشكل عادل وفعال. وبناءً على ذلك، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تقييم واقع الأداء الإداري والمالي في مديرية ضريبة دخل دهوك، وتحليل أوجه القصور، واستكشاف فرص التطوير المؤسسي من خلال اعتماد آليات إدارية حديثة وتقنيات رقمية متقدمة، بما يعزز من كفاءة الجهاز الضريبي ويعضمن عدالة التحصيل.

يرتكز الدراسة على الإجابة عن عدد من الأسئلة الرئيسة، التالية:

- ما هو واقع الهيكل الإداري والمالي الحالي في مديرية ضريبة دخل دهوك؟
- ما أبرز نقاط الضعف الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على كفاءة العمل الضريبي في المديرية؟
- ما طبيعة العلاقة بين مديرية ضريبة دخل دهوك والدوائر الحكومية الأخرى؟ وكيف تؤثر هذه العلاقة على التحاسب الضريبي؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

- تحليل الواقع الإداري والمالي لمديرية ضريبة دخل دهوك، وتشخيص نقاط القوة والضعف في بنيتها التنظيمية ووظائفها الحيوية.
- الكشف عن التحديات التي تواجه الإدارات الضريبية على مستوى البنية التحتية، والموارد البشرية، والتنسيق المؤسسي، والتكنولوجيا المستخدمة.
- استعراض الجهود التطويرية والإصلاحية التي تم تنفيذها في المديرية، لا سيما في مجالات الأتمتة والتعاون مع الدوائر الأخرى (مثل دائرة الصحة، دائرة المرور، أملاك الدولة، التسجيل العقاري، الاستثمار).
- اقتراح حلول وآليات تطويرية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الإداري والمالي، وتطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي للدائرة بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي والحكومة الحديثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد المحاور الحيوية في الإدارة المالية العامة، والمتمثل في تطوير الأداء الإداري والمالي للمديريات الضريبية، بوصفها أداة رئيسية في تمويل الإنفاق العام وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. تأتي أهمية الدراسة من عدة أبعاد:

- تلعب الضرائب دوراً محورياً في دعم الخطط التنموية وتمويل الخدمات العامة، حيث تعتمد الحكومات بشكل كبير على الإيرادات الضريبية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.
- تسلط الدراسة الضوء على الإشكالات الإدارية المتجلزة في الهيكل التنظيمية التقليدية، من ضعف التنسيق، وتدخل الصالحيات، وقلة التدريب، والتي تؤثر سلباً على كفاءة التحصيل الضريبي ومستوى الخدمات المقدمة للمكلفين.
- رغم أهمية موضوع الإدارة الضريبية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت مديريات الضرائب في إقليم كورستان، وخاصة مديرية ضريبة دخل دهوك، لا تزال محدودة. لذا تسد هذه الدراسة فجوة معرفية مهمة من خلال تقديم تحليل ميداني واقعي لواقع العمل، وتشخيص التحديات، واقتراح الحلول.
- تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق تساهل في رفع كفاءة العمل الضريبي، وتحسين الأداء الإداري، وتعزيز الامتثال الطوعي من قبل المكلفين، مما يجعل الدراسة مرجعاً عملياً لصناعة القرار في المؤسسات الضريبية والمالية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أكثر من أداة، اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة المباشرة خلال زيارات ميدانية متعددة إلى مديرية ضريبة دخل دهوك، بهدف تسجيل السلوكيات الإدارية اليومية، وأساليب التعامل مع المكلفين، وآلية سير المعاملات. تمت الملاحظة وفق قائمة ملاحظات تضمنت عناصر محددة، مثل: مدة إنجاز المعاملة، طبيعة استخدام التكنولوجيا، وضوح الإجراءات الإدارية، وجودة خدمة المواطن. وأيضاً الاعتماد على مراجعة الوثائق الرسمية، مثل: الهيكل التنظيمي الدائرة، التعليمات المالية والإدارية الداخلية، تقارير الأداء السنوية، الكتب الرسمية ذات العلاقة، والتشريعات الضريبية المعامل بها. وقد وفرت هذه الوثائق خلية داعمة لفهم البيئة الإدارية والمالية للمديرية بشكل معمق.

المبحث الثاني

اولاً: نبذة تاريخية عن دائرة ضريبة دخل دهوك

الضرائب تعد من أهم الأدوات الاقتصادية التي تعتمد عليها الدول لتمويل احتياجاتها العامة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تلعب دوراً رئيسياً في جمع الإيرادات العامة التي تخصص لتمويل الخدمات الأساسية، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبنية التحتية، والدفاع. منذ نشأتها، ارتبطت الضرائب بتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع العبء المالي بشكل عادل ومتوازن، بما يتناسب مع القدرة الاقتصادية لكل فرد. هذا المبدأ يُعد أساساً لنظام ضريبة الدخل في دهوك، حيث يتم العمل على توجيه الإيرادات نحو تحسين الخدمات العامة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي في المنطقة. تأسست دائرة ضريبة دخل دهوك في عام ١٩٧١ تحت مسمى (مخمية ضريبة دخل دهوك) حيث كانت تابعة لدائرة ضريبة نينوى وكانت السيدة جولين يوسف قلو أول من استلم إدارة مخمية دهوك لمدة عام تقريباً وبعدها أصبح السيد ابراهيم احمد يونس المدير الثاني حسب التسلسل لمخمية دهوك وذلك في ١٩٧٢ واستمرت ادارته لغاية ١٩٧٥/١/١٠ حيث عين بعده محمد خليل الرواوي مديرًا. وفي ١٩٧٦/٨/٣١ تم تعيين السيد صباح عزيز ابراهيم مديرًا لمخمية دهوك حيث تم نقله إلى الموصل على إثر خلاف مع محافظ دهوك في ذلك الوقت في ١٩٨٢/١٠/٣١ وكانت حدود عمل مخمية دهوك تشمل مركز مدينة دهوك فقط.

وبعد ذلك تم تعيين السيد اسلام مصطفى عثمان البيرومري من اهالي دهوك مديرًا لدائرة ضريبة الدخل في دهوك حيث تم تحويلها إلى مديرية واستمرت ادارته لغاية ١٩٩٦/٨/٣١. طوال الفترة السابقة كانت مخمية ضريبة دهوك تقوم بأداء مهامها في بناية سكنية في منطقة كري باصي احياء دهوك القديمة ولم يكن لها بناية حكومية. في عام ١٩٨٥ انتقلت الدائرة إلى بناية حكومية في سوق دهوك. عاصر السيد اسلام بيرومري دائرة الضريبة قبل الانتفاضة الشعبية في سنة ١٩٩١ واستمر إلى ما بعد الانتفاضة حيث أصبح هنالك فراغ اداري بعد ان قامت الحكومة العراقية بسحب دوائر الدولة من محافظات (دهوك واربيل والسليمانية) وأصبحت ضريبة دخل دهوك تابعة للمديرية العامة للضرائب في اربيل عاصمة اقليم كوردستان العراق.

في تاريخ ١٩٩٦/٨/٣١ استلم السيد حاجي محمد كريت ادارة دائرة الضريبة وأصبح مديرًا وشهدت بعض التطور واستمر إلى غاية ٢٠٠٧/١٧ حيث عين بعده السيد اكرم صالح سليم الماني مديرًا لضريبة دخل دهوك وكان من خريجي جامعة دهوك كلية الادارة والاقتصاد قسم الاقتصاد، وكان له دور بارز في تطوير الدائرة واحداث تغيرات مهمة وملفته في ما يخص بالإجراءات الادارية وتسهيل اجراءات دفع الضريبة ومكافحة الفساد من خلال الاستعانة ببرامج الكمبيوتر وتوفير التقنيات الضرورية في ذلك الوقت لتطوير عمل الدائرة، حيث واكبت دائرة الضريبة التطور التقني للحكومة بشكل عام. في ٢٠٢٢/٧/٢٥ قامت المديرية العامة للضرائب بأحداث تغيرات في مناصب مدراء الضرائب والدوائر المالية التابعة لها حيث تم تعيين السيد احمد محمد علي محمد مديرًا لضريبة دخل دهوك ولحد الان ما يزال يمارس مهامه.

ثانياً: تحليل واقع دائرة ضريبة دخل دهوك

١. التطوير الإداري لمديرية ضريبة دخل دهوك:

شهدت دائرة ضريبة دخل دهوك تحولاً تدريجياً من إدارة تقليدية تعتمد على الأساليب اليدوية والبنية الهيكيلية البسيطة، إلى إدارة أكثر تنظيماً ورقمنة. بدأ هذا التحول منذ عام ٢٠٠٧، مدفوعاً بالحاجة إلى تحسين كفاءة التحصيل وتعزيز الشفافية. وأسهمت المبادرات الحكومية في إدخال التكنولوجيا وتطوير مهارات الكوادر، مما مهد لبناء نظام إداري حديث رغم استمرار بعض التحديات، يمكن تقسيم التطوير الإداري إلى عدد مراحل وهي:

▪ المرحلة التقليدية (قبل التطوير)

تأسست دائرة ضريبة الدخل في دهوك في ١٩٧١ في محافظة دهوك وكانت عبارة عن ملاحظة تابعة لضريبة دخل نينوى وكانت تباشر أعمالها بشكل محدود وفي منطقة سكنية في محلة كري باصي أحد احياء دهوك.

كان هيكلها الإداري بسيط وعدد الموظفين محدوداً حيث يتكون الهيكل من مدير الملاحظة ومخمنين ومدقق وكاتب تخمين ومحاسب وكان العمل يدوى بشكل كامل معتمدين على السجلات والاختام وخط اليد بعيداً عن كل اشكال التكنولوجيا. كانت براءة الذمة تكتب بشكل يدوى وتتوقع وتختم كما ان عملية البحث عن اسماء المكلفين كانت يدوية من خلال قيام الموظف بالبحث في السجلات المكتوبة باليد وتأشيرها عند المراجعة. صاحبت هذه المرحلة العديد من المشاكل والروتين والاختفاء غير المقصودة والتأخير في انجاز المعاملات وعدم السيطرة وعدم الدقة في التحاسب الضريبي وعدم المساواة في فرض المبلغ الضريبي. تتسنم هذه المرحلة بضعف التنسيق بين دائرة ضريبة الدخل والمديرية العامة للضرائب من جهة وباقى دوائر الدولة من جهة اخرى لقلة توفر قنوات الاتصال وعدم توفر التكنولوجيا الضرورية والاعتماد على مهارات وخبرات المخمنين بشكل اساسي.

تُعد المشاكل المرتبطة بالهيكل الوظيفي وضعف التدريب من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الضريبية في العراق. إذ يُعاني عدد كبير من الأقسام من تداخل في الصالحيات، وغياب واضح للمهام والمسؤوليات، ما يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات وترراجع في كفاءة العمل. كذلك، فإن اعتماد الهيكل التنظيمي التقليدي وعدم مواكبته للتطورات التقنية والإدارية يحد من قدرته على التفاعل مع التغيرات الحديثة في بيئة العمل الضريبي.

من جهة أخرى، يعاني العديد من الموظفين من ضعف في التأهيل والتدريب، حيث لا يتم تنظيم دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتهم في استخدام الأنظمة المحوسبة أو فهم التشريعات الضريبية المتغيرة. كما أن قلة برامج التطوير المهني تؤدي إلى فجوة معرفية بين الموظفين، خاصة الجدد منهم، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمكلفين.

■ مرحلة التحديث الإداري:

شهد قطاع الضرائب في إقليم كوردستان عدة محاولات لتحديث الإدارة الضريبية وتطوير بنيتها المؤسسية، وقد تناولت هذه الجهود بشكل تدريجي منذ مطلع الألفية الجديدة، نتيجة الحاجة إلى تحسين كفاءة الإيرادات المحلية وزيادة الشفافية والعدالة الضريبية. بدأت محاولات التحديث الإداري في الهيئات الضريبية في إقليم كوردستان بشكل فعلي من عام 2007، بعد استقرار نسبي في الوضع الأمني والإداري للإقليم. وقد جاءت هذه المحاولات ضمن مساعي حكومة الإقليم لتحديث مؤسساتها المالية، لا سيما بعد ازدياد الحاجة إلى تنوع مصادر الدخل بعيداً عن النفط. أما المرحلة الأكثر فعالية فقد بدأت في حدود عام 2013، حيث تم تشكيل لجان متخصصة لإعداد خطط لتطوير الإدارة الضريبية، بدعم من وزارة المالية والاقتصاد في حكومة إقليم كوردستان، بالتعاون أحياً مع منظمات دولية. في عام 2015، بدأت حكومة إقليم كوردستان خطوات عملية نحو رقمنة الإدارة الضريبية، وشملت الخطوات الأولية ما يلي:

- إطلاق نظام إلكتروني لتسجيل المكلفين وربطهم بقاعدة بيانات مركزية.
- إدخال نظام (POS) نقاط البيع لبعض النشاطات التجارية لمراقبة حركة البيع والشراء.
- في عام 2019، تم البدء باستخدام البرمجيات المحاسبية الحديثة في بعض مديريات الضرائب بهدف تسريع العمليات وتقليل التدخل البشري.

رغم أن الرقمنة لم تشمل جميع المناطق بشكل موحد، إلا أن هذه الخطوات مثلت نقطة نوعية نحو تحديث النظام الضريبي في الإقليم. بالتوالي مع الرقمنة، جرت مراجعة لأنظمة المحاسبة والإجراءات الإدارية منذ عام 2016، حيث تم تبسيط إجراءات تقديم الإقرار الضريبي. إعداد نماذج موحدة للمكلفين. كما وتم تطوير آلية احتساب الضريبة بالاعتماد على بيانات حقيقة بدلاً من التقدير الجزافي. كما تم تفعيل نظام أرشفة إلكتروني للوثائق، ساهم في تقليل الفاقد الورقي وتسهيل الوصول إلى المعلومات. منذ عام 2017، ركزت حكومة الإقليم بشكل أكبر على تأهيل الكوادر الضريبية عبر تنظيم دورات تدريبية بالتعاون مع منظمات دولية مثل (GIZ) و(UNDP) وتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب والأنظمة الإلكترونية المحاسبية. بالإضافة إلى إرسال عدد من موظفي الدوائر الضريبية إلى دورات خارجية قصيرة الأمد في الأردن وتركيا ولبنان وكوريا الجنوبية. هذه الجهود أسهمت في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين جودة تقديم الخدمات الضريبية للمواطنين. رغم أن التحديث الإداري للضرائب في إقليم كوردستان لا يزال يواجه بعض التحديات، مثل نقص التمويل أو ضعف البنية التقنية في بعض المناطق، إلا أن ما تحقق منذ عام ٢٠٠٧ وحتى اليوم يعد خطوة إيجابية نحو بناء نظام ضريبي عصري وأكثر كفاءة.

٢. التطوير المالي لدائرة ضريبة دخل دهوك:

يشكل التطوير المالي إحدى الركائز الأساسية في بناء إدارة ضريبية حديثة وفعالة، قادرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وتلبية متطلبات الدولة في ظل تعقيد المشهد المالي وتزايد التحديات الإدارية. وقد شهدت دائرة ضريبة دخل دهوك، بوصفها إحدى المديريات الفرعية التابعة للهيئة العامة للضرائب في إقليم كوردستان، تطورات ملحوظة على المستوى المالي خلال السنوات الأخيرة، ساهمت في تحسين كفاءة الأداء المالي ورفع مستوى الامتثال الضريبي. في المراحل السابقة، كانت العمليات المالية داخل الدائرة تتم بأساليب تقليدية ويدوية، مما انعكس سلباً على كفاءة التحصيل ودقة التقديرات المالية. فقد كانت المعاملات تدار اعتماداً على السجلات الورقية، وتحسب الضريبة بناءً على تخمينات يدوية تفتقر في الكثير من الأحيان إلى المعايير العلمية أو إلى بيانات محدثة. كما أن غياب أنظمة إلكترونية موحدة، وصعوبة الوصول إلى بيانات دقيقة وفورية عن المكلفين، أدى إلى انتشار الأخطاء الإجرائية، وزيادة فرص التهرب الضريبي، وانخفاض فعالية التحصيل.

إدراكاً لهذه التحديات، بدأت مديرية ضريبة دخل دهوك بتنفيذ سلسلة من الإصلاحات التي هدفت إلى تحسين بنيتها المالية وزيادة كفاءتها التشغيلية. فقد تم تفعيل مفهوم التحاسب المقطوع في بعض أنواع الضرائب، لا سيما فيما يخص ضرائب سيارات الحمل والمعدات الصناعية، حيث تم الانطلاق من النظام التصاعدي التقليدي إلى آلية مقطوعة تستند إلى جداول مالية موحدة تصدر من المديرية العامة للضرائب في أربيل. وقد تضمنت هذه الجداول بيانات دقيقة مصنفة حسب سنة الصنع، وحجم السيارة أو الآلة، ونوعها، الأمر الذي أوجد معياراً مالياً عادلاً وشبيه ثابت، يسهل تطبيقه ويحد من الاجتهدات الفردية.

ومن أبرز صور التطوير المالي أيضاً، إنشاء "ملاحظة ضريبة السيارات" في مقر دائرة مرور دهوك، والتي أصبحت تقدم خدمات ضريبية مباشرة للمواطنين دون الحاجة إلى مراجعة مبني الدائرة الرئيسي. وقد انعكس ذلك على تبسيط الإجراءات، وتحفيض الضغط على البنية الإدارية والمالية للدائرة، وتقليل الكلفة الزمنية والمادية على المكلفين، فضلاً عن تحسين مستويات الرضا العام عن الخدمة الضريبية. وقد تمربط هذه الملاحظة بنظام حاسوبي داخلي متكملاً يسمح باحتساب الضريبة الإلكترونية بناءً على البيانات المدخلة، دون تدخل مباشر من الموظف، مما ساهم في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء والتحايل. بالإضافة، كان لوجود لجان مشتركة بين دائرة ضريبة دخل دهوك وعدد من الجهات الحكومية الأخرى (مثل دائرة أملاك الدولة، دائرة التسجيل

العقاري، والمديرية العامة للاستثمار) أثر كبير في تحسين أساس التقدير المالي للضرائب المستحقة على العقارات والأراضي والمشاريع الاستثمارية. فقد تم اعتماد جداول أسعار معيارية موحدة لتحديد القيمة التقديرية للعقارات عند البيع أو الإيجار أو التحويل، كما أدخلت آلية المزايدة العلنية لتحديد الإيجارات السنوية للعقارات الحكومية المؤجرة، مما عزز من مصداقية التقديرات، ورفع من حجم الإيرادات الضريبية المستوفاة.

إلى جانب هذه الخطوات، شرعت الدائرة في تحسين إجراءاتها المحاسبية من خلال إدخال أنظمة الحاسوب في إدارة الحسابات المالية وتدقيقها. وتم تفعيل نظام التقارير الدورية لمتابعة الأداء المالي، وتحليل حجم الإيرادات المحسنة، وتصنيفها وفق مصادرها، بهدف تطوير الرؤية المالية وتوجيه السياسات الضريبية المستقبلية. كما تم تعزيز دور شعبة الحسابات في الرقابة على العمليات التقنية، وضبط حركة الصندوق، وتحديث الإجراءات المتعلقة بقبض الأموال وتوثيقها، مما رفع من مستوى الكفاءة الداخلية في العمل المالي.

ومع أن هذه الإجراءات التطويرية قد أثمرت في تحسين أداء المديرية على المستوى المالي، إلا أن هناك تحديات لا تزال قائمة تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الإصلاحات المنفذة. من أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض الأقسام، وعدم اكتمال الربط الإلكتروني بين جميع الشعب، الأمر الذي يسبب تكرار بعض المعاملات أو تأخيرها. كما أن قلة التدريب المالي المتخصص لدى بعض الموظفين، وغياب ثقافة التحليل المالي الدقيق، تمثل نقاط ضعف تتطلب اهتماماً خاصاً من الجهات العليا. من جهة أخرى، ما زالت بعض الجوانب المالية تعتمد على تدخل الموظف البشري في المراحل النهائية من التحاسب، وهو ما قد يفتح المجال للإجتهادات أو الأخطاء الفردية. ولذلك، فإن استكمال مشروع الرقمنة المالية الشاملة، وإرساء نظام محاسبة مركزي موحد على مستوى إقليم كورستان، يعد من الأولويات التي ينبغي العمل عليها لضمان التكامل المالي بين المديريات كافة. إن التطوير المالي الذي شهدته دائرة ضريبة دخل دهوك يمثل خطوة متقدمة في سبيل إصلاح النظام الضريبي، ويعكس تحولاً إيجابياً نحو تعزيز الشفافية، وتحقيق العدالة في توزيع العبء الضريبي، وزيادة قدرة الدولة على تمويل نفقاتها العامة بطريقة مستدامة.

أ. المخصص التنفيذي للتطوير المالي في دائرة ضريبة دخل دهوك:

شهدت دائرة ضريبة دخل دهوك تحولاً نوعياً في بنيتها المالية ضمن جهود أوسع لتحديث الإدارة الضريبية في إقليم كورستان. ففي السابق، كانت الدائرة تعتمد على إجراءات مالية تقليدية قائمة على التخمين اليدوي والمعاملات الورقية، ما أدى إلى انخفاض كفاءة التحصيل، وتكرار الأخطاء، وضعف الشفافية.

استجابة لهذه التحديات، شرعت الدائرة في تنفيذ عدد من الإصلاحات المالية، شملت تطبيق نظام التحاسب المقطوع لبعض الضرائب (خصوصاً ضرائب سيارات الحمل)، واعتماد جداول مالية معيارية تصدر سنوياً من المديرية العامة للاستثمار، إلى جانب تأسيس ملاحظية ضريبية في دائرة المرور لتبسيط التحاسب المباشر.

كما أسهم تشكيل لجان مشتركة مع دوائر حوكمة أخرى (مثل أملاك الدولة، التسجيل العقاري، والاستثمار) في تعزيز دقة التقدير الضريبي وزيادة الإيرادات. وتم توظيف أنظمة محاسبية حديثة لضبط الحسابات وتحسين تدفق المعلومات المالية، مما أسهم في رفع مستوى الشفافية وتيسير الإجراءات. رغم التقدم الملحوظ، لا تزال الدائرة بحاجة إلى تطوير البنية الرقمية الشاملة، وتدريب الكوادر على التحليل المالي، واستكمال الربط الإلكتروني بين الأقسام كافة. وينتظر ما تتحقق حتى الآن نموذجاً أولياً يمكن تعديله وتطويره بما يخدم بناء نظام ضريبي مالي أكثر كفاءة وعدالة في الإقليم.

جدول مقارنة: قبل وبعد التطوير المالي في دائرة ضريبة دخل دهوك

البند	قبل التطوير المالي	بعد التطوير المالي
نظام التحاسب	تقليدي، يدوى، يعتمد على التخمين الفردي	الكتروني جزئي، باستخدام جداول معيارية وضعت مسبقاً للضرائب المقطوعة
التحصيل الضريبي	بطيء، عرضة للأخطاء والتأخير، وقابل للتهرب	أسرع، أكثر دقة، ومرتبط بنظام حاسوبى موحد (خاصة في ضرائب السيارات والمعدات)
التعامل مع المكلفين	يتطلب حضور شخصي إلى مقر الدائرة، ويتسم بالتعقيد والتكرار	يتم من خلال ملاحظيات فرعية (مثل المرور)، وأكثر مرونة وسرعة
الشفافية والرقابة	محضون، بفضل التوثيق الإلكتروني وإعداد التقارير المالية الدورية	محدودة، بسبب غياب نظام محاسبى مركزي
تقدير العقارات والإيرادات	تقديرى وغير موحد، يعتمد على اجتهاد اللجان المحلية	عبر لجان مشتركة مع الدوائر ذات العلاقة وفق جداول سعرية معلنة أو مزبطة علنية
تدريب الموظفين الماليين	محدود، ويقتصر للتخصص في البرامج المالية	تم البدء بإدخال مفاهيم المحاسبة الإلكترونية والتحليل المالي، مع حاجة لمزيد من التدريب
أدوات التحليل المالي	غير متوفرة، أو تعتمد على خبرة شخصية	تقارير تحليلية دورية بناءً على بيانات محاسبة
البنية التحتية الرقمية	غير مفهومة بشكل كاف	جزئية، مع بدأ التدريب الداخلي في بعض الأقسام
النتائج العامة	ضعف في التحصيل المالي، وتعدد في الأخطاء، وتراجع في تحسين ملموس في الكفاءة المالية، وزيادة الإيرادات، وتحسين العلاقة مع المكلفين	تحسین ملموس في الكفاءة المالية، وزيادة الإيرادات، وتحسين العلاقة مع المكلفين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات السابقة

المبحث الثالث: التحليل الإداري والمالي للخدمات المقدمة في دائرة ضريبة دخل دهوك

تمثل دائرة ضريبة دخل دهوك إحدى الركائز الأساسية في المنظومة المالية في إقليم كوردستان العراق، لما لها من دور فعال في تحصيل الإيرادات وتطبيق القوانين الضريبية. شهدت الدائرة تطوراً ملحوظاً في خدماتها على المستويين الإداري والتقني، مما انعكس على جودة وكفاءة الأداء العام. في هذا الفصل سيتم تحليل الخدمات المقدمة من حيث الجانب الإداري والمالي، بالإضافة إلى إجراء تحليل SWOT لاستكشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الدائرة.

اولاً: التحليل الإداري لخدمات الدائرة

١. تصنیف الخدمات

تضمن دائرة ضريبة الدخل دهوك مجموعة متنوعة من الخدمات، وتشمل:

• معاملات المهنّة:

- فتح أضبار جديدة: تسجيل المكافئين الجدد وتوثيق المعلومات بشكل رسمي.
- تجديد الأضبار سنويًا: تحديث معلومات المكافئين لضمان دقة البيانات.
- غلق الأضبار: إنهاء تسجيل المكلف عند عدم استمراره في المهمة.
- تحويل المهنّة: تغيير نوع المهمة المسجلة للمكافف.
- خدمات لا تتطلب فتح أضبار (الوكالات، القسام، رخص البناء...).

• معاملات الاستقطاع المباشر:

- تشمل استقطاع الضرائب من رواتب الموظفين في القطاعين العام والخاص، مما يساهم في تحقيق الإيرادات الضرورية للدولة.

• معاملات الأراضي:

- تشمل إجراءات نقل الملكية، والإعفاءات، واحتساب الضرائب على الأراضي والعقارات.

٢. ملامح التنظيم الإداري:

- تشكيل لجان ميدانية تضم موظفين من الدائرة لمتابعة عمليات التقدير والكشف عن القيم المالية للعقارات والمهن.
- الحفاظ على سجلات دقيقة وشاملة لجميع مراحل المعاملات، مما يسهل تتبع الإجراءات وضمان الشفافية.
- وجود تعاون مع دوائر أخرى مثل دائرة التسجيل العقاري، مما يعزز من كفاءة العمل ويساعد في تبادل المعلومات.
- تطور ملحوظ في تطبيق الأنظمة الإلكترونية الداخلية.

٣. التحديات الإدارية

- رغم التطور، لا تزال بعض العمليات تعتمد على السجلات الورقية مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وزيادة الأخطاء.
- عدم وجود نظام مركزي يعطي جميع أنواع المعاملات مما يسبب تعقيداً في الإجراءات.
- ضعف برامج التدريب للموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام.

ثانياً: التحليل المالي لخدمات الدائرة

١. كفاءة تحصيل الإيرادات

- استخدام الأنظمة الإلكترونية لتحصيل الضرائب، مما يسهل عملية التحصيل ويقلل من الأخطاء.
- ربط الدائرة بالمصارف يساعد في تنظيم الإيرادات ويساهم في تحسين السيولة المالية.
- تنفيذ آليات دقيقة للتحقق من تحصيل الضرائب، مما يقلل من حالات التهرب الضريبي.

٢. آليات الرقابة المالية

- تطبيق سجل يومي (سجل ٨١) لضبط الإيرادات وتوثيق المعاملات المالية، مما يعزز من الشفافية.
- استخدام برنامج "حسابي" لضمان تدفق آمن وشفاف للرواتب والمستحقات.
- تدقيق دوري من قبل شعبة التدقيق لضمان مطابقة البيانات والتقارير المالية.

ثالثاً: تحليل SWOT لخدمات دائرة ضريبة دخل دهوك:

جدول (1): تحليل SWOT لخدمات دائرة ضريبة دخل دهوك

نقاط الضعف	نقاط القوة
الاعتماد على الوثائق الورقية في بعض الإجراءات مما يسبب بطء في الإنجاز.	تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تغطي جميع جوانب التحصيل الضريبي.
نقص في برامج التدريب المستمرة للموظفين مما يؤثر على مستوى الأداء.	لجان ميدانية تساهم في تحسين دقة التقديرات وحل النزاعات.
عدم وجود نظام مركزي لتخزين البيانات مما يعيق سهولة الوصول إليها.	شراكات وتكامل مع دوائر متعددة.
تعقيد بعض الإجراءات.	
لا يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التحصيل والإدارة، مما يساهم في قلة الكفاءة.	

التهديدات	الفرص
التغييرات المفاجئة في القوانين الضريبية قد تؤثر على استقرار العمل.	إمكانية تعزيز الأنظمة الرقمية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
قد يؤثر نقص الموارد التقنية في بعض الأقسام على مستوى الأداء.	إنشاء بوابة إلكترونية للمكلفين لتسهيل الوصول إلى الخدمات.
مقاومة التغيير من بعض الجهات	
ضعف التعاون أخياناً من الدوائر المساندة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات السابقة والملاحظة المباشرة.

١. تتمثل نقاط القوة في تنوع الخدمات المقدمة التي تشمل المهن، الاستقطاع المباشر، معاملات الأراضي، والخدمات غير المرتبطة بفتح أضبار، مما يجعل الدائرة شاملة ومتكلمة في تعاملاتها الضريبية. كما أن وجود لجان متخصصة كلية التخمين والكشف الميداني يعزز من دقة العمل وكفاءاته، مع الالتزام بالإجراءات الرسمية والشفافية من خلال التدقيق في كافة المراحل.

٢. أما نقاط الضعف فتتركز في الاعتماد الكبير على الإجراءات اليدوية والورقية، والتي قد تسبب بطء في إنجاز المعاملات، إلى جانب الاعتماد على العامل البشري بدرجة كبيرة، مما قد يؤدي إلى تفاوت في مستوى الأداء. كما أن التداخل في الصالحيات بين بعض الدوائر والجهات يخلق أحياناً بiroقراطية معقدة.

٣. في جانب الفرص، هناك إمكانية كبيرة لتحديث النظام الضريبي عبر الرقمنة والأتمتة، مما يختصر الوقت والجهد، كما يمكن للدائرة الاستفادة من التعاون مع دوائر ومؤسسات أخرى لتنظيم بيانات المكلفين بشكل أكثر دقة. أيضاً، وجود قاعدة قانونية قوية لقانون ضريبة الدخل وقانون ضريبة العقارات يعطي أساساً جيداً للتوسيع والتطوير.

٤. أما التهديدات، بالإضافة إلى إمكانية ضعف ثقة المواطن في العدالة الضريبية في حال تأخرت المعاملات أو حصلت أخطاء في التقديرات.

من خلال التحليل يتبيّن أن دائرة ضريبة دخل دهوك قطعت شوطاً مهماً في تطوير بنية الإدارية والمالية، مستفيدة من التكنولوجيا الحديثة والتكامل المؤسسي مع الدوائر الأخرى. ومع ذلك، فإن الحاجة لا تزال قائمة إلى تعزيز البنية الرقمية، وتبسيط الإجراءات، وتكتيف البرامج التدريبية لكوادر الدائرة. إن استثمار هذه النقاط سيمكن الدائرة من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتحصيل العادل للإيرادات العامة. وظاهر النتائج أن دائرة قد حققت تقدماً ملحوظاً، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة لتعزيز الرقمنة وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما سيمكّنها من تحقيق كفاءة أعلى في التحصيل والامتثال الضريبي.

المبحث الرابع: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

تشير الدراسة عن تحول كبير، وإن كان غير مكتمل، في مديرية ضريبة دخل دهوك من نظام تقليدي ورقي إلى إدارة أكثر تنظيماً ورقمنة بشكل جزئي. النتائج الأساسية هي:

١. تحسينات مؤسسية وإجرائية: حققت المديرية تقدماً ملحوظاً في رقمنة بعض إجراءاتها. تشمل التطورات الرئيسية تفعيل نظام الاستقطاع المباشر للرواتب وتشكيل لجان مشتركة مع دوائر حكومية أخرى (مثل المرور، أملاك الدولة، والتسجيل العقاري) لتحسين دقة التقدير والتحصيل الضريبي. وقد أدى ذلك إلى تقديرات مالية أكثر توحيداً وشفافية، خاصة فيما يتعلق بضرائب المركبات والعقارات.

٢. الانتقال من الأنظمة اليدوية إلى شبه الآلية: تارياً، كانت المديرية تعتمد كلياً على العمليات اليدوية والورقية، مما أدى إلى تأخير وأخطاء وعدم اتساق. منذ عام ٢٠٠٧، وبشكل أكثر كثافة بعد عام ٢٠١٥، كان هناك تحول نحو استخدام أنظمة الحاسوب لتسجيل المكلفين، واحتساب الضرائب (خاصة للضرائب المقطوعة)، والأرسفة. وبعد إنشاء "ملاحظة ضريبية" داخل مديرية مرور دهوك، والتي تستخدم نظام حاسوبي داخلي، مثلاً رئيسياً على تبسيط الخدمات.

٣. تعزيز الكفاءة المالية: أدى اعتماد جداول مالية موحدة لبعض أنواع الضرائب، مثل ضرائب سيارات الحمل، إلى استبدال التخمينات الفردية غير الموضوعية بنظام أكثر عدالة وانساقاً. هذا، إلى جانب تشكيل لجان مشتركة لتقدير العقارات، زاد من مصداقية التقديرات الضريبية وعزز تحصيل الإيرادات.
٤. التحديات المستمرة: على الرغم من التقدم المحرز، تواجه المديرية عقبات جوهرية، منها:
- التشريعات القديمة: يستند النظام الضريبي الحالي إلى قانون قديم (رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٢) لا يناسب مع الأنشطة الاقتصادية الحديثة.
 - بنية تحتية رقمية غير مكتملة: التحول الرقمي جزئي، حيث لا تزال العديد من الأقسام تفتقر إلى التكنولوجيا اللازمة والتكامل الإلكتروني الكامل.
 - نقص التدريب المهني: هناك نقص في التدريب المستمر والمتخصص للموظفين، مما يؤثر على الأداء العام والتكيف مع الأنظمة الجديدة.
 - ضعف الوعي الضريبي: يساهم ضعف الوعي الضريبي لدى المكلفين في انخفاض الامتثال الظوعي ويعيق جهود توسيع القاعدة الضريبية.

ثانياً: المناقشة

تظهر النتائج أن المديرية تمر بمرحلة انتقالية، حيث تبتعد عن نموذج تقليدي غير فعال وتجه نحو نموذج أكثر حداة يعتمد على التكنولوجيا. ويعكس التقدم المحرز، لا سيما منذ عام ٢٠٠٧، إدراكاً واضحاً للحاجة إلى الإصلاح لتعزيز الكفاءة والشفافية. يُعد إنشاء اللجان المشتركة والوحدات الضريبية المتخصصة في الدوائر الحكومية الأخرى خطوة استراتيجية حاسمة. فهذا التعاون بين الدوائر يعالج بشكل مباشر مشكلات التقييم غير المتسبق للممتلكات والأصول، وهو ضعف شائع في الأنظمة الضريبية التقليدية. ومن خلال توحيد معايير التقييم، فلت المديرية من فرص الفساد والتقديرات الفردية، مما أدى إلى تحصيل ضريبي أكثر عدالة وموثوقية. وهذا يعكس تحولاً تاماً نحو هيكل إداري أكثر تكاملاً. ومع ذلك، لا يزال التحول الرقمي عملاً قيد الإنجاز. ففي حين تم إدخال أنظمة الحاسوب، فإن تطبيقها الجزئي وغير الموحد في جميع الأقسام يمثل نقطة ضعف كبيرة. وهذا يخلق اختلافات تشغيلية حيث تتباين العمليات الرقمية بسبب استمرار العمليات اليدوية القديمة. كما أن عدم وجود نظام مركزي متوازن تماماً يمنع المديرية من تحقيق الفوائد الكاملة للرقمنة، مثل الوصول السلس للبيانات والتحليلات الشاملة. إن العائق الأكبر أمام الإصلاح الشامل هو الإطار القانوني القديم. فالقانون الضريبي لعام ١٩٨٢ لم يصمم لاقتصاد حديث يشمل التجارة الرقمية والخدمات المالية المعقدة. وهذا الجمود التشريعي يمنع المديرية من فرض ضرائب فعالة على مصادر الدخل الجديدة والتكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية. وبدون إصلاح قانوني، لا يمكن للتحسينات التكنولوجية والإدارية أن تحقق سوى نتائج محدودة. أخيراً، يسلط البحث الضوء على التحدي الاجتماعي والاقتصادي المتمثل في ضعف الوعي الضريبي. يعتمد أي نظام ضريبي فعال على الامتثال الظوعي، والذي بدوره يعتمد على ثقة الجمهور وفهمه. تشير النتائج إلى أن الإصلاحات الفنية والإدارية يجب أن تقرن بحملات توعية عامة لبناء ثقافة ضريبية أقوى، وتأثير دفع الضرائب كمساهمة مدنية حيوية للخدمات العامة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تحول نوعي في الاداء المؤسسي حيث شهدت مديرية ضريبة دخل دهوك نقلة حقيقة من ادارة تقليدية قائمة على الورق والقرارات الفردية الى ادارة أكثر تنظيماً مدعومة بأنظمة الكترونية، مع تحسن ملحوظ في جودة الخدمة وكفاءة التحصيل.
٢. فعالية نسبية للتحول الرقمي، ادى ادخال الانظمة المحسوبة (مثل نظام تسجيل المكلفين، والتخمين والتحصيل) الى تحسين دقة العمل وتقليل التلاعب، الا ان تطبيقها لا يزال جزئياً وغير موحد في جميع الأقسام.
٣. تحسن في التعاون المؤسسي، أثبتت تشكيل اللجان المشتركة مع دوائر مثل دائرة المرور، وأملاك الدولة، والتسجيل العقاري فعاليته في تحسين آليات التحاسب الضريبي وتوحيد التقديرات، مما رفع من حصيلة الإيرادات وساعدة في تحقيق العدالة الضريبية.
٤. قصور تشريعي وقانوني واضح اذ يعد الاعتماد المستمر على قانون ضريبة الدخل القديم (رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٢) من أبرز المعوقات أمام تطوير النظام الضريبي، لعدم مواكبته للتطورات الاقتصادية الراهنة.
٥. ضعف الثقافة الضريبية لدى المجتمع حيث اظهرت نتائج التحليل الاجتماعي محدودية الوعي الضريبي وانتشار الاقتصاد غير الرسمي، ما يؤدي الى ضعف الامتثال الظوعي ويعيق جهود الدولة في توسيع القاعدة الضريبية.
٦. نقص البنية التحتية الرقمية والكوادر الفنية، لا يزال بعض أقسام الدائرة تفتقر الى البيئة التقنية الازمة والكوادر المؤهلة، مما يحد من استغلال الطاقات الكاملة للتحول الرقمي في العمليات الادارية والمالية.

ثانياً: التوصيات

١. اصلاح وتحديث الإطار القانوني، ضرورة تبني قانون ضريبي عصري بديل لقانون ١٩٨٢، يعالج الثغرات الحالية ويشمل تطبيقات خاصة بالمهن الحرّة، والتجارة الالكترونية، والدخل الرقمي.
٢. استكمال الربط الالكتروني الشامل، أي الاسراع في ربط جميع أقسام المديرية بنظام الكتروني موحد يشمل التخمين والتحصيل والارشفة والمراسلات، مع مراعاة التكامل مع قواعد بيانات باقي الدوائر الحكومية.

٣. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني، تنظيم دورات تخصصية متقدمة في المجالات المالية والتحليلية والتقنية، بهدف رفع كفاءة الموظفين، وتقليص الفجوة المعرفية، وتحسين أداء الخدمات المقدمة.
٤. إطلاق حملات توعية ضريبية منهجية وتبني خطة اعلامية متكاملة تهدف الى رفع وعي المواطنين بأهمية الضريبة كأداة لبناء الدولة وتحقيق العدالة، وأن الالتزام الضريبي يؤثر في تحسين الخدمات العامة.
٥. تحسين البيئة المؤسسية ودعم البنية التحتية الرقمية من خلال توفير الانترنت المستقر، وتوحيد البرمجيات، وتحديث اجهزة الحاسوب، مما يعزز من سرعة الانجاز ودقة البيانات.
٦. تعزيز الاستقلال المالي والاداري للدائرة ومنح المديرية صلاحيات أوسع في ادارة مواردها وتحطيط عملياتها، بما يحقق مرونة أكبر في التعامل مع التحديات المحلية، ويعزز من الكفاءة الادارية.

ثالثاً: الشكر والتقدير

ويعرب المؤلفون عن تقديرهم للدعم العلمي الذي قدمته جامعة كركوك وكلية الادارة والاقتصاد وقسم ادارة الاعمال لدعمهم في إتمام هذا البحث بأفضل شكل. لم ينأى الباحثان أي دعم مالي من أي جهة كانت. يقر المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- أمين، هوار غفور حميد، ومحمد، غازي عثمان. (٢٠٢١). أثر التشريعات الضريبية على التحاسب الضريبي والحد من التهرب الضريبي: دراسة استطلاعية في محافظة أربيل. مجلة جامعة صلاح الدين للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥(٢)، ٥٦٥-٥٨١ . <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/09/f824da9c8d17c0a522e4de7e6f7facfc.pdf>
- ٢- التيميمي، حيدر كاظم نصار الله، وجاسم، مهند محمد. (٢٠٢١). دراسة استطلاعية في عينة من فروع الهيئة العامة للضرائب/محافظة بغداد اثر التقنيات الضريبية على جودة الخدمات المقدمة لمكافحة ضريبة الدخل. <https://dev.emarefa.net/ar/detail/> ١٧-١ ٥٧(١٦)
- ٣- النجار، إبراهيم عبد العزيز. (٢٠١٩). إمكانية الارقاء بالامتثال الطوعي في المجتمع الضريبي: دراسة مقارنة. جامعة المنوفية، ٢-٣١ . https://jdl.journals.ekb.eg/article_169599_5f615265a231ab7068950022637795f5.pdf
- ٤- جودة، إبراهيم ناصر. (٢٠١٦). التجربة الأردنية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في النظام الضريبي. مجلة الاقتصاد الصناعي، ١١(١٢)، ٩٣٢-٩٤٤ . <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/6/2/19637>
- ٥- عبدي، زينب علي، والصفار، احمد سليمان ياسين. (٢٠٢٣). المشكلات الادارية والقانونية والمالية في النظام الضريبي العراقي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ١١، ٢(٢)، ٢٩٣-٣٠٤ . <https://hjuoz.uoz.edu.krd/index.php/hum/article/view/1050/794>
- ٦- ود، إيهاب نظمي، والقاضي، إبراهيم علي. (٢٠٢١). أثر تطبيق ضريبة المبيعات في إصلاح النظام الضريبي في الأردن. جامعة أبوظب <https://gsr.taiz.edu.ye/control/uploads/magazin/vol1912.pdf>

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdi, Zainab Ali, and Al-Saffar, Ahmed Suleiman Yassin. (2023). Administrative, Legal, and Financial Problems in the Iraqi Tax System. Journal of Humanities, University of Zakho, 11, (2), 293-304. <https://hjuoz.uoz.edu.krd/index.php/hum/article/view/1050/794>
- 2- Al-Najjar, Ibrahim Abdul Aziz. (2019). The Possibility of Enhancing Voluntary Compliance in the Tax Community: A Comparative Study. Menoufia University, 2-31. https://jdl.journals.ekb.eg/article_169599_5f615265a231ab7068950022637795f5.pdf
- 3- Al-Tamimi, Haider Kadhim Nasrallah, and Jassim, Muhamnad Muhammad. (2021). An Exploratory Study in a Sample of Branches of the General Authority for Taxes/Baghdad Governorate: The Impact of Tax Technologies on the Quality of Services Provided to Income Taxpayers. 16(57), 1-17. <https://dev.emarefa.net/ar/detail/>
- 4- Amin, Hawar Ghafour Hamid, and Mahmoud, Ghazi Othman. (2021). The Impact of Tax Legislation on Tax Accounting and Reducing Tax Evasion: An Exploratory Study in Erbil Governorate. Salahaddin University Journal of Economic and Administrative Sciences, 55(2), 565-581. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/09/f824da9c8d17c0a522e4de7e6f7facfc.pdf>
- 5- Jawdah, Ibrahim Nasser. (2016). The Jordanian Experience in Applying Information Technology in the Tax System. Journal of Industrial Economics, 11(12), 932-944. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/6/2/19637>
- 6- Wad, Ehab Nazmi, and Al-Qadi, Ibrahim Ali. (2021). The Impact of Applying Sales Tax on Reforming the Tax System in Jordan. Abu Dhabi University. <https://gsr.taiz.edu.ye/control/uploads/magazin/vol1912.pdf>

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Hesami, S., Jenkins, H., & Jenkins, G. P. (2024). Digital transformation of tax administration and compliance: A systematic literature review on e-invoicing and pre-filled returns. *Digital Government: Research and Practice*, 5(3), Article 18. <https://doi.org/10.1145/3643687>