

## اثر تطبيق جودة الادارة على نظام الضريبة في السودان

*The effect of applying management quality on the tax system in Sudan*د. علي عماد محمد ازهر\*<sup>1</sup><sup>1</sup> دكتوراه الفلسفة – اقتصاد وادارة المشاريع- جامعة شرق اوكرانيا

باحث اقتصادي – وزارة التعليم العالي – الاردن

[draliimad66@gmail.com](mailto:draliimad66@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/04/03

تاريخ الاستلام: 2022/04/03

## ملخص:

تعتبر الضرائب موردا هاما وأساسية من موارد الإيرادات العامة للدولة ، فهي تسهم بصورة فاعلة في تغطية نفقاتها في كافة المجالات ولها تأثير مباشر على الأنشطة الاقتصادية. وتختص الإدارة الضريبية لتطبيق القوانين الضريبية وتنفيذها على أكمل وجه، حماية لحقوق كل من الخزينة العامة والمكلف . شملت الدراسة محورين الأول شمل مفهوم النظام الضريبي وادارته في حين شملت عينة الدراسة تطبيق الادارة الضريبية في السودان واختتمت بالنتائج والتوصيات .

الكلمات المفتاحية: النظام الضريبي ، الادارة الضريبية ، الموارد البشرية ، السودان

تصنيف JEL: E62,H71

**Abstract:**

*Taxes are an important and basic resource of the state's public revenue, as they contribute effectively to covering its expenses in all areas and have a direct impact on economic activities. The tax administration is concerned with the application and implementation of tax laws to the fullest extent, in order to protect the rights of both the public treasury and the taxpayer. The study included two axes, the first included the concept of the tax system and its management, while the study sample included the application of tax administration in Sudan and concluded with results and recommendations.*

**Keywords:** Tax system, tax administration, human resources, Sudan**Jel Classification Codes:** E62,H71

## 1. مقدمة:

يتجلى مفهوم النظام الضريبي في كونه يعتبر أداة للتعبير عن علاقة الدولة بمواطنيها في الجانب المالي، كما تتجلى أهميته سواء بالنسبة للدولة أو الأفراد في اعتباره من أهم أدوات وأساليب تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية بغية تحقيق جملة من الأهداف وتعتبر الإدارة الضريبية أداة تنفيذ النظام الضريبي، تختص الإدارة الضريبية لتطبيق القوانين الضريبية وتنفيذها على أكمل وجه، حماية لحقوق كل من الخزينة العامة والمكلف. ومن ناحية أخرى، تعمل على تطوير هذه القوانين في السودان بما يتماشى مع تطور المجتمع وأهدافه والإدارة الضريبية كأى سلطة إدارية حكومية، تقوم على أسس إدارية علمية للقيام لمجموعة المهام والوظائف الملقاة على عاتق أي سلطة إدارية وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة . ان ديوان الضريبة في السودان يعمل على إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية متميزة لتحقيق اداء كمي ونوعي يواكب الأنظمة الضريبية الحديثة ويراعي مبادي الجودة الشاملة بتقديم خدمات متميزة للممولين بدرجة عالية من الاحتراف والمهنية والعمل بمبادئ العدالة والشفافية وتحظى بتقدير واحترام المجتمع من خلال منظومة ضريبية متكاملة الخلق مجتمع ضريبي واعي وملتزم بهدف تحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي بما يساهم في تطوير أنظمة العمل وتبسيط الإجراءات بغرض التحسين المستمر لتعظيم الإيرادات وإرضاء المتعاملين وتحقيق الامتثال الطوعي والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي المنشود، وهو ما يدعونا إلى ضرورة التعرف على ادارة النظام الضريبي بصفة العامة والنظام الضريبي السوداني بصفة خاصة

### مشكلة البحث

إن ظاهر العجز الإداري تشمل جميع الإدارات الحكومية في البلدان النامية وبخاصة البلدان التي مازالت عاجزة عن تكوين كوادر متقدمة في مجال الضرائب أما النقص الإمكانيات وأما لأن الإدارة الضريبة المعاصرة بحاجة إلى ثقافات متطورة من حاسبات وأجهزة معقدة ، مازالت البلدان النامية غير قادرة على إعدادها ووضعها موضع الخدمة فهذا العجز الإداري يؤثر بالتأكيد في الإيرادات الضريبية أو الحاصل الضريبي الإجمالي للدولة.

### محاور البحث

- الاطار النظري لمفهوم النظام الضريبي وادارة النظام الضريبي

• ادارة الضريبة في السودان

2. مفهوم النظام الضريبي:

يقصد بالنظام مجموعة العناصر التي تتفاعل باتساق مع بعضها البعض، بحيث تكون لهذه العناصر في حركتها الجماعية تأثيرا مختلفا لكل عنصر على حدة. ويمثل دور كل عنصر بمثابة إيقاع منسجم مع بقية العناصر المشتركة في النظام. ويمكن تعريف النظام الضريبي بأنه مجموعة من القواعد التشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، التي يؤدي تفاعلها وتأثيرها المتبادل إلى وجود كيان ضريبي معين يستهدف تحقيق آمال المجتمع الذي يخلق فيه، وله وسائله المستندة إلى معيار السلطة العامة. كما يعتبر الكيان الضريبي بمثابة تركيبة من مجموعة من الضرائب المفروضة في وقت معين في بنية اجتماعية معينة (د عبد العزيز علي السوداني، 1996)، كما يمكن تعريفه بأنه (يتمثل في كافة العناصر الأيديولوجية والاقتصادية والفنية التي يؤدي تراكمها معا وتفاعلها مع بعضها البعض إلى كيان ضريبي معين. إن النظام الضريبي في الواقع صياغة وترجمة عملية للسياسة الضريبية في المجتمع و من أجل تحقيق أهدافها التي تتمثل عادة في تحقيق حصيلة ضريبية ملائمة لتمويل برامج النفقات العامة للدولة إضافة إلى رفع مستويات الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، والإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية والتخفيف من مشكلات عدم الاستقرار وأخيرا تحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي بين أفراد المجتمع(د المرسي السيد حجازي ، 2001) . ومنه فأن النظام الضريبي يتكون من العناصر الآتية (مجموعة من التشريعات القانونية والضريبية وما يصاحبها من اللوائح التنفيذية والمذكرات التفسيرية :

1. أهداف محددة هي ذاتها السياسة الضريبية.

2. مجموعة من الصور النية المتكاملة للضرائب.

1.2 العوامل المؤثرة على هيكل النظام الضريبي:

إن تصميم نظام ضريبي لمجتمع ما لا بد أن يتم بناء على المحددات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأن يتطور و يواكب ما يلحق هذه المحددات من تغير و تطور. أن اختلاف النظم الضريبية بين الدول ما هو إلا ترجمة عملية للاختلاف بين هذه الدول في الظروف السياسية و

الاجتماعية و الاقتصادية و في الأعراف و التقاليد السائدة، و سوف يتم تبين أثر كل من العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية على هيكل النظام الضريبي.

## 1. أثر النظم السياسية و الاجتماعية على هيكل النظام الضريبي:

لا تفرض الضرائب إلا بناء على قانون يتم استصداره من طرف القوى السياسية الحاكمة، و التي هي انعكاس للقوى الاجتماعية السائدة في المجتمع، و منه تظهر العالقة الوطيدة بين النظام السياسي السائد في المجتمع و نظام الضرائب المعمول به. فالنظام الضريبي السائد في دولة ديكتاتورية يختلف عنه في دولة ديمقراطية، و قد يتأثر النظام الضريبي بالاتجاه السياسي السائد في الدولة، فتعمل على تفضيل الدول الأجنبية ذات نفس التوجه السياسي، و تتشدد مع الدول ذات التوجه السياسي المخالف. و النظام الضريبي في دولة مستقلة يختلف عن النظام الضريبي في دولة مستعمرة، كما يختلف النظام الضريبي في دولة موحدة عنه في دولة اتحادية. كما تؤثر الفلسفة الاجتماعية وخاصة ما يتعلق منها بالعدالة الاجتماعية تأثيراً واضحاً على النظام الضريبي. كما يؤثر نظام الإرث المتبع في المجتمع على نظامه الضريبي. و للكثافة السكانية و حجم الأسرة و غيرها من العوامل الاجتماعية أثر على هيكل النظام الضريبي.

## 2. أثر النظم الاقتصادية على هيكل النظام الضريبي:

هناك اختلاف كبير بين النظم الضريبية في الاقتصاديات الرأسمالية ، و الاقتصاديات الاشتراكية.

### - الاقتصاديات الاشتراكية:

الدولة هي المالكة لكل عناصر الإنتاج، و منه -و من الناحية النظرية البحتة- لا مجال الاستخدام للضرائب كأداة لتمويل الإنفاق العام أو كسالح للتوجيه الاقتصادي أو إعادة توزيع الدخل. و يصبح في إمكان الدولة تحقيق كل ما تستطيع الضريبة عادة تحقيقه دون استخدام الضريبة ، فهي بصفها مالكة للمشروعات العامة تحدد بنفسها ماذا تنتج ، وكيف تنتج، و لمن تنتج ، وهي التي تحدد أجور العمال و بالتالي دخول الأفراد. وهي التي تحدد أثمان السلع و الخدمات فتكمل

بها سياستها التوزيعية هي في كل هذه المجالات قادرة على تحقيق ما تراه من سياسات تكفل الاستقرار الاقتصادي في الدولة، ومن ثم فال حاجة في مثل هذه التنظيمات للضريبة.

#### - الاقتصادية الرأسمالية:

يقوم القطاع الذي يملك وسائل الإنتاج مدفوعا بحافز الربح بمعظم النشاطات الاقتصادية في ظل درجات متفاوتة من المنافسة وآلية جهاز الثمن وسيادة المستهلك، وامتلاك أفراد المجتمع لكافة عوامل الإنتاج وأهمهم تعود عائداتها وفي هذا الإطار البد وأن تحتل الضرائب مكانا بارزا. ولكي تقوم الحكومة بأداء ما أوكل إليها من وظائف يتعين عليها الحصول على ما يلزمها من موارد، ولما كانت الحكومة ال تمتلك الكثير من الموارد، ظهرت الحاجة الملحة لفرض الضرائب للحصول على ما يلزمها من إيرادات لتمول بها نفقاتها العامة، وتزداد حاجة الحكومات لهذه الإيرادات مع تزايد مهامها واتساع نشاطها. ولكي تقوم الدولة بإعادة توزيع الدخل بما يحقق العدالة وفقا لإيديولوجيات المجتمع فلا بد من أن تقوم بتصميم النظام الضريبي على المستوى الجزئي واختيار وتنسيق تلك المجموعة من الضرائب التي يمكن أن تحدث الآثار المرغوبة على هيكل توزيع الدخل. ولكي تحقق الدولة ما تهدف إليه مجتمعاتها من استقرار اقتصادي كان البد لها من أن تتدخل في مجريات النشاط الاقتصادي مستخدمة نظامها الضريبي بما يحتويه من عناصر المرونة التلقائية سواء في ضرائب الدخل الشخصية أو الضرائب على الإنفاق لأحداث آثار انكماشية أو توسعية أو توازنه لتحقيق أهداف المجتمع. و يستخدم النظام الضريبي لاجتذاب المستثمر نحو قطاعات معينة وتنفيذه من قطاعات أخرى. واعتماد الدولة اعتمادا رئيسيا على القطاع الخاص في الحصول على إيراداتها الضريبية، و رغبة الممول الطبيعية في تقليل الضريبة المستحقة عليه إما بالتجنب أو التهرب أو محاولة نقل عبئها إلى الآخرين يضيف إلى تعقيدات النظم الضريبية في الاقتصادية الرأسمالية تعقيدا آخر.

#### 2.2 مفهوم الإدارة الضريبية :

الإدارة لها تعريفات متعددة ومنها الإدارة العامة : وهي مجموعة القوانين واللوائح والعلاقات والعهادات التي تظهر في أي وقت من أجل الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها، أو هي تنظيم وإدارة القوي البشرية والمادية لتحقيق أهداف الحكومة، أو هي تنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بقصد تحقيق السياسات العامة ( وحيث أن الإدارة الضريبية من الإدارات ذات المهام الصعبة والمهمة في نفس الوقت، فمهامها صعبة حيث يناط بها تطبيق القانون الضريبي ) ومن هنا تنشأ العلاقات الصعبة

والمتشابكة مع الملمزمين بأنواعهم المختلفة وبإمكاناتهم وأنشطتهم المتعددة، وهي مهمة إذ يناط بها تحصيل الإيرادات التي تستخدمها الدولة في تمويل النفقات العامة، وعلى ذلك فإن قوة هذه الإدارة أو ضعفها يترتب عليه آثار عديدة قد تؤدي إما إلى إحكام الرقابة والوصول إلى حقوق الخزينة كاملة، وإما إلى ضياع كثير من هذه الحقوق وإفلات كثير من الملمزمين وتمهينهم من أداء التزاماتهم الضريبية وعليه فإن سلامة الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارة الضريبية وقوته والعمل على التطوير المستمر له وتعزيز قنوات الاتصال فيما بين أقسامه ووحداته وتبسيط الإجراءات، التي يقوم بها والاهتمام بالعنصر البشري به من تدريب وتحفيز كل ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة الضريبية وقد ظلت الإدارة الضريبية لسنوات طويلة يقاس مدي نجاحها بقدر ما تقوم بتحصيله من ضرائب وبمقدار مساهمتها في إيرادات الخزينة العامة للدولة، بصرف النظر عن أسلوب الإدارة في تحقيق هذا الهدف أو مدي رضا الممولين عن أداء الإدارة الضريبية، وما قد يترتب على الممولين من أعباء مالية ونفسية تزيد من تكاليف الالتزام الضريبي.

### 3. نظام الضريبة في السودان

#### 1.3 تطور نظام الضريبة في السودان

مر نظام تطور الضريبة في السودان بعدة مراحل :

- ظهرت الحاجة لفرض الضرائب والرسوم في العام 1900، سُمّتهل القرن الماضي خلال حقبة الاستعمار الثنائي وبدأت على شكل ضرائب محلية على العشور والنخيل والقبانة والاكواخ والقطعان
- في العام 1904 أُستحْدِث رسم الدمغة متبوعاً بـضرائب التجار 1913 التي تطورت تشريعياً في السنوات 1926/1929 ومن ثم تتالت التشريعات تباعاً تُعزِّزها الحاجة للإيرادات.
- قبل صدور قانون ضريبة الدخل في العام 1971 كانت الضرائب مجرد قسم صغير مُلحق بوزارة المالية يقوم بعبء إدارة ضريبة الدخل (أرباح الأعمال) لمن يربو دخله عن الالف جنيه.

- في العام 1967 حدث تطور تاريخي لافلت ومفصلي بأنشاء مباني خاصة بالضرائب خارج نطاق وزارة المالية ، وبطبيعة الحال توسعت الإدارة تدريجياً وتزامن ذلك مع التوسيع في الأطر والوعاء الضريبي.
- يشمل دخل إيجار العقارات والدخل الشخصي 1968 الأرباح الرأسمالية 1974 فالمبيعات 1980 والمغتربين 1981، ثم اخذت إدارة الضرائب في التطور والتجدد الى أن اصبحت مصلحة يترأسها مدير وتتبع رأساً لوزارة المالية وكان من أهم اسباب توسع الضرائب إدارياً صدور قانون ضريبة الدخل 1971 والذي رصد خضوع الممولين للضريبة المركزية دون اعتبار لمستوى الدخل.
- في العام 1984 تم دمج الزكاة والضرائب وبالتالي اصبحت الضرائب تستوعب ضريبة الدخل الى جانب جباية الزكاة وتوزيعها على المصارف الشرعية . بحلول عام 1986 أصدر مجلس الوزراء قرار قضى بفصل الزكاة من الضرائب وصار لديوان الضرائب وكيلاً ثم أميناً عاما يتبع لوزارة المالية.
- شمل التطور كل الجوانب الإدارية والفنية وتزامن ذلك مع تشكيل لجان الاصلاح الضريبي 1983-1986-1994-2006-2015، امعاناً في المزيد من التطور على المستويين الفني والإداري.
- شهدت مسيرة الديوان خلال ربع القرن الماضي العديد من الاصلاحات الضريبية اللافتة ابرزها تطبيق نظام الضريبة على القيمة المضافة الشكل الضريبي الأرقى (2000) كأكبر اصلاح في تاريخ الضرائب ، وابتداء التطبيق بفئه موحده 10% ثم توالى التعديلات في الاعوام التالية ، وكان لتطبيق النظام اثراً منظوراً في زيادة الحصيلة الضريبية.
- تواصل النجاح المنظور في مسيرة الضرائب بافتتاح (8) مراكز ضريبية اتحادية ابتداء من العام 2004 بنظام النافذة الموحدة وعلى أثر النجاح اللافت نقلت التجربة الى الولايات وتم انشاء مراكز موحدة ولاتية لكبار الممولين بولايات الجزيرة والبحر الاحمر والنيل الابيض فضلا عن مراكز بولاية الخرطوم على مستوى العاصمة المثلثة.
- توصيات لجنة الاصلاح الضريبي 2006 افترزت نظام التقدير الذاتي الذي الغى التقديرات الجزائية كما ان آخر اللجان الاصلاحية (2014) اخرجت توصيات عديدة تعلقت بتطوير العمل الضريبي والجمركي. (ديوان الضريبة السوداني )

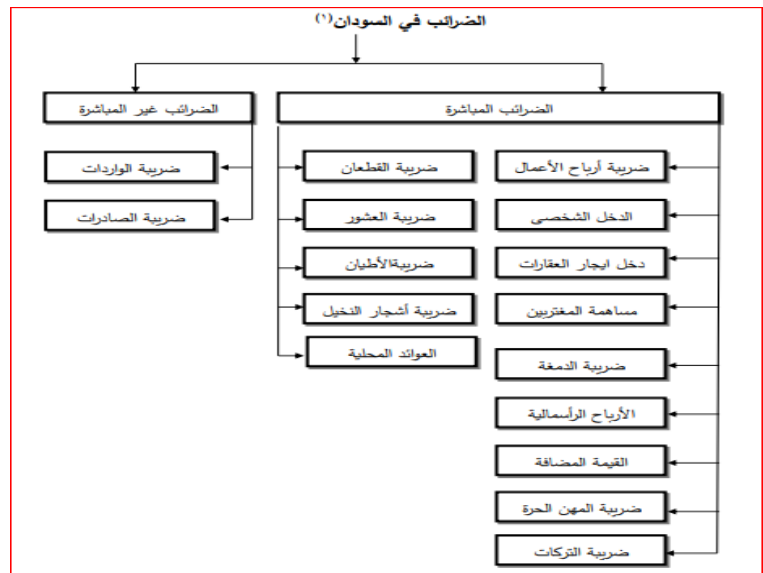
## 2.3 تحليل الضرائب في السودان

ينقسم نظام الضرائب في السودان الى ضرائب مركزية وضرائب ولائية " أي كانت في الأصل تتبع للحكومة المركزية وتم تحويلها للولايات " لتكون ضمن إيراداتها. وبما أن الإيرادات المتنازل عنها للولايات كانت في الأساس مركزية فيجب أن يظل التشريع الخاص بهذه الضرائب قومية وذلك لمنع التفاوت والتعارض بين السياسات الولائية المختلفة والسياسة القومية للدولة وضمانا لوحدة الربط والتقدير والتحصيل والتظلم والاستئناف وأهم من كل ذلك وحدة أسعار الضريبة تحقيقا للعدالة في توزيع العبء الضريبي بين المواطنين على اختلاف أقاليمهم وتجنبنا الاحتمال هجرة الأنشطة الاقتصادية من ولاية الأخرى شهرية أو تجنبنا للضريبة بسبب اختلاف أسعارها من ولاية الأخرى أو اختلاف أوعيتها وطرق تحصيلها . هذا بالنسبة للرقعة الجغرافية الواقعة فيها .(بابكر إبراهيم الصديق ، 2006) أما فيما يتعلق بثبات الوعاء الجامع للضريبة وإمكانية نقل هذه الضريبة من شخص لآخر فقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

1. الضرائب المباشرة

2. الضرائب غير مباشرة

الشكل 1 يظهر الهيكل التنظيمي للضرائب في السودان





### 3.3 ادارة الضرائب في السودان

تختص الإدارة الضريبية لتطبيق القوانين الضريبية وتنفيذها على أكمل وجه، حماية لحقوق كل من الخزينة العامة والمكلف. ومن ناحية أخرى، تعمل على تطوير هذه القوانين في السودان بما يتماشى مع تطور المجتمع وأهدافه والإدارة الضريبية كأى سلطة إدارية حكومية، تقوم على أسس إدارية علمية للقيام لمجموعة المهام والوظائف الملقاة على عاتق أى سلطة إدارية وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة . ان ديوان الضريبة في السودان يعمل على إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية متميزة لتحقيق اداء كمي ونوعي يواكب الأنظمة الضريبية الحديثة ويراعي مبادي الجودة الشاملة بتقديم خدمات متميزة للممولين بدرجة عالية من الاحتراف والمهنية والعمل بمبادئ العدالة والشفافية وتحظى بتقدير واحترام المجتمع من خلال منظومة ضريبية متكاملة الخلق مجتمع ضريبي واعي وملتزم بهدف تحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي بما يسهم في تطوير أنظمة العمل وتبسيط الإجراءات بغرض التحسين المستمر لتعظيم الإيرادات وإرضاء المتعاملين وتحقيق الامتثال الطوعي والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي .

#### 1.3.3 ديوان الضرائب :

نشأ ديوان الضرائب كقسم صغير بوزارة المالية وكان يقوم بإدارة ضريبة الدخل و(أرباح الأعمال) للشركات والأفراد. وبالنسبة للأفراد يخضع للضريبة في حدود اختصاص القسم المذكور أصحاب الدخل من ألف جنيه) " فما فوق. أما الأفراد الذين تقل دخولهم عن الحد المذكور فكانوا يقدرن بواسطة لجان تشكلها الحكومات المحلية لأغراض ضريبة الدخل، وذلك قبل صدور قانون ضريبة الدخل السنة (1971م). وكان نظام الإدارة في ذلك الحين يتناسب مع حجم الممولين الخاضعين للضريبة سواء للشركات المحدودة أو الأفراد، وبالنظر إلى وعاء الضريبة الذي كان يتناول أرباح الأعمال دون غيره من ضرائب الدخل الأخرى وذلك قبل عام (1964م). وفي عام (1967م) تم إنشاء إدارة الضريبة خارج وزارة المالية، ثم صاحب ذلك التوسع التدريجي لهذه الإدارة على ضوء التوسع الضريبي الذي أصبح يشمل إلى جانب دخل أرباح الأعمال، الدخل الشخصي (1964م)، دخل إيجار العقارات (1964م)، رسم الدمغة (1968م)، إلى أن أصبحت الضرائب لها إدارة وتبع لوزارة المالية في السودان.

وقد أدى التوسع للجهاز الضريبي صدور قانون ضريبة الدخل الذي وجد خضوع الممولين للضريبة المركزية دون اعتبار لمستويات دخلهم المختلفة.

وفي عام (1984م) أضيفت لمصلحة الضرائب عبء إدارة الزكاة والضرائب لحين قيام إدارة مستقلة بها وفقا لأحكام قانون الزكاة والضرائب لسنة (1405هـ الموافق (1984م) وتحولت مصلحة الضرائب إلى ديوان الزكاة والضرائب، الأمر الذي أدى إلى توسع دور الإدارة الضريبية لتستوعب ضرائب الدخل إلى جانب تقدير الزكاة وتوزيعها على مصارفها المختلفة وفق ما نص عليه الشرع. ديوان يقوم بتحصيل بعض الضرائب المفروضة بموجب قوانين اتحادية منها قانون ضريبة الدخل الشخصي (1989م). ويطبق هذا القانون على الضرائب المفروضة في كل تقدير وتكون واجبة السداد من تاريخ الذي تقررته اللائحة الصادرة بموجب أحكام القانون ، علما بأن للضريبة أسبقية على كافة الديون الأخرى في كل الحالات باستثناء مرتبات الموظفين والعمال واستحقاقاتهم العادية.

- في سبيل وتسهيل مهمة التحصيل يجوز لوكيل ديوان الضرائب أن يطلب من أي شخص خاضع للضريبة سداد مبلغ تحت الحساب في ذات سنة الأساس التي تحقق فيها الدخل .
- ومن وسائل وطرق التحصيل سداد الممولين مبالغ تحت حساب الضريبة دفعة واحدة . إلا أنه في الواقع العملي وفي أغلب الحالات يتم تحصيل الضريبة على أقساط شهرية " شيكات " . وذلك تسهيلا على الممولين . كما أن هذا الأسلوب يعتمد دورية الإيرادات بانتظام خلال العام .
- في حالة عدم تجاوب الممولين في سداد التزاماتهم الضريبية تلجأ إدارة الضرائب السلطة التحصيل الواردة بقانون ضريبة الدخل لسنة 1986م بالوسائل التالية :

1. تحصيل الضريبة عن طريق إعلان وكالة شخص آخر.
2. تحصيل الضريبة عن رفع دعوى أمام المحاكم المختصة .
3. تحصيل الضريبة من حجز الإداري على البضائع والأمتعة.

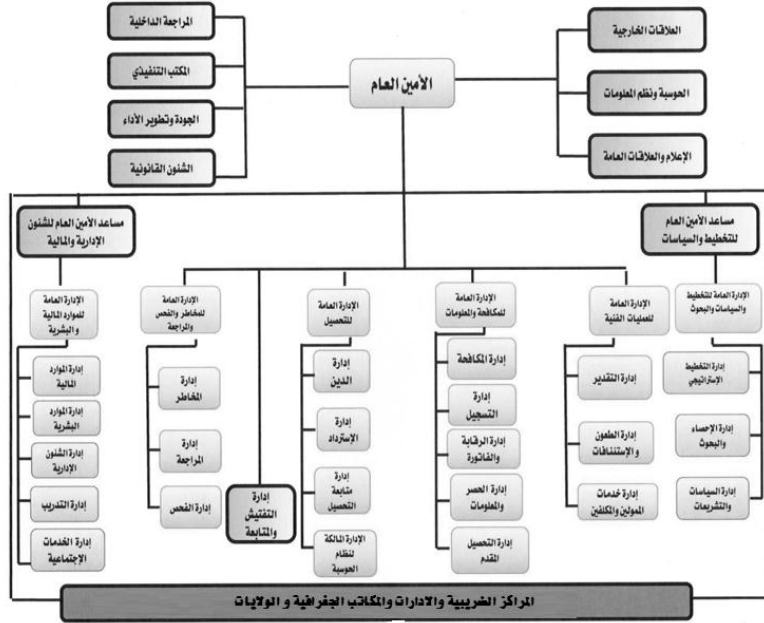
4.3 الأسس التي أستند عليها الهيكل التنظيمي:

يستند الإطار المفاهيمي النظري على الآتي:

1. يقوم الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب على النهج الوظيفي على أن يتم تحديد العلاقات بين مكونات التنظيم الرئاسية والتنفيذية في ضوء الاختصاصات (علاقة المصفوفة).
2. ترتيب الهيكل العام لرئاسة الديوان والوحدات التنفيذية اعتمادا على الأسس العامة في بناء الهياكل التنظيمية والمتمثلة في : . تجميع النشاطات ذات العلاقة المباشرة في مكون واحد بما يضمن تنفيذ سياسات الديوان بقدر كبير من التخطيط والتنسيق والتنفيذ . ترتيب مستويات التنظيم الإداري لرئاسة الديوان بما يقصر الظل الإداري ويتجنب المستويات الإشرافية المتعددة وأن يتم الالتزام فيما يلي مستويات التنظيم الإداري بالنهج العام الممارس بالأجهزة التنفيذية بالدولة والذي يرتب المستويات على النحو التالي :

  - إدارات عامة: وتتكون من :
  - إدارات متخصصة: وتتكون من :
  - أقسام (نوعية أو جغرافية): ويتفرع منها:
  - وحدات .

الشكل 2 الهيكل الاداري لنظام ديوان الضريبة في السودان



المصدر: ديوان الضريبة السوداني

### 5.3 احكام قانون اقسام الادارة في ديوان الضريبة السوداني :

- **تحصيل الضريبة :** يقوم الامين العام بتحصيل الضرائب ويكون مسؤولا عنها وعن جميع الامور المتعلقة بها وتقوم الجمارك بتحصيل الضريبة على الواردات وايداع الحصيلة مباشرة لحساب الضريبة .
- **المسؤولية عن الافعال والاطعاء :** عدم الاخلال بأحكام اي قانون اخر لا يترتب على الامين العام او اي موظف او ضابط جمارك اي مسؤولية شخصية عن اي فعل او الوقوع بالأخطاء بحسن النية اثناء ممارسته عمله
- **تفويض السلطات :** يجوز للأمين العام ان يفوض اي الموظفين بالقيود التي يراها مناسبة في اي من السلطات الممنوحة وفق القانون .

● مراعاة السرية : يجب على كل موظف أو ضابط جمارك يقوم بتنفيذ أحكام هذا القانون أن يراعي سرية جميع المستندات والمعلومات المتعلقة بضريبة أي شخص ، وجميع التعليمات أثناء قيامه بواجباته ويتصرف فيها على أنها سرية، على أنه ليس من شأن هذه المادة أن تمنع أي موظف أو أي ضابط أي يكشف عن أي مستند أو أي معلومات مما يتصل بضريبة أي شخص أو أي تعليمات سرية متصلة بتنفيذ أحكام هذا القانون لأي موظف آخر أثناء تأدية واجباته أو لأي محكمة أو نيابة عامة أو سلطة تحقيق أو أي جهة مخولة قانونا بذلك لتحقيق أغراض هذا القانون.

● اداء القسم : يجب على كل موظف قبل القيام بأي واجب بموجب أحكام هذا القانون أن يؤدي القسم المبين في النموذج الملحق بهذا القانون أمام الأمين العام

● عفوية الجرائم التي يرتكبها الموظفون، أو التي تمسهم ويعاقب كل موظف أو ضابط جمارك. يحالف المادة 7 أو يطلب أو يأخذ النفسه ولأي شخص اخر بطريق مباشر أو غير مباشر أي مبلغ أو اي ميزة من أي نوع فيما يتصل بواجباته بموجب احكام هذا القانون، عما يكون من شأنه ضياع إيراد الضريبة على الدولة. ومما يكون مخالفا الأحكام هذا القانون بخلاف في اي مبلغ يكون مفوضا قانونا في استلامه، وكل شخص يحرض أي موقف أو ساط على فعل ذلك أو يحاول تحريضه بالسجن لمدة لا تتجاوز عشر سنوات أو بالغرامة التي تحددها المحكمة أو بالعقوبتين معا

● حماية الموظفين : لا يجوز القبض على الأمين العام أو أي من الموظفين أو حبسه أو اتخاذ أي من إجراءات التحقيق الجنائي معه أو رفع دعوى جنائية ضده بصدد أي فعل يتعلق بأداء مهامه إلا بأذن من وزير العدل بعد التشاور مع الوزير. (2) على الرغم من أحكام البند (1) يجوز القبض على الأمين العام أو الموظف أو حبسه في حالة التلبس في أي من الجرائم المطلقة، على أن يخطر الوزير بواقعة القبض أو الحبس حال حدوثها.

### 6.3 محاور الادارة في ديوان الضريبة في السودان

#### 1.6.3 الموارد البشرية :

يبلغ عدد العاملين بالديوان بمختلف القطاعات الوظيفية (9,191 عامل) نسبة 52% من الذكور و48% اناث منهم (3,877 مفتش) يمثلون نسبة 43% من القوي العاملة . ويقوم المفتشون بتنفيذ قوانين الضرائب بالإضافة إلى كوادرمساعدة من ديوان الحسابات والمراجعة الداخلية وشئون العاملين والإداريين والعمال .

#### الجدول 1 يظهر قطاعات الموارد البشرية

التسلسل	القطاع	العدد سنة 2017	العدد سنة 2016
1	التنفيذي	3,848	3,877
2	الكتابي	1,816	1,823
3	الحسابات + المراجعين	1,063	1,003
4	شؤون العاملين	23	18
5	العمال	1,677	1,667
6	السائقين	764	722
	الاجمالي	9,191	9,110

المصدر: ديوان الضرائب السوداني

#### • إنجازات في قطاع الموارد البشرية :

1. إعداد سجل للوظائف داخل وخارج الهيئة وذلك وفقا للهيكل المجاز.
2. تكملة استحقاقات المتقاعدين للمعاش .
3. إعداد موازنة تعويضات العاملين والتعديلات الواردة بمنشور الأجور الجديد.
4. تصديق ومراجعة العلاوات المختلفة "المؤهل العلمي ، السكرتارية ، التمثيل ، الاجتماعية ، بدل ميل ، ... الخ " وفق ضوابط ديوان شئون الخدمة.
5. الضبط الإداري عبر تطبيق قانون محاسبة العاملين.
6. حوسبة المرتبات والأجور

7. إجراء وتشمل الإجازات والتدرج الوظيفي وفوائد ما بعد الخدمة والعلاوات والبدلات ... الخ.

### 2.6.3 التدريب وبناء القدرات :

يعتبر الكادر البشري المؤهل العمود الفقري والرصيد الذي استند عليه الديوان طوال مسيرته ، وقد أولى الديوان عملية تأهيل كادره البشري قدرا كبيرا من الاهتمام باعتبار تنمية الموارد البشرية أهم العوامل التي تسهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية وتحقيق أهداف وخطط الديوان . ويتم ذلك عبر خطط تدريبية مدروسة تلبى حاجة الديوان الحالية والمستقبلية في ظل التطورات الاقتصادية المتلاحقة التي صاحبت الاقتصاد السوداني إضافة إلى التطورات الفنية والضريبية الناجمة من تطبيق واستحداث أنماط وأساليب فنية ضريبية جديدة كنظام الضريبة على القيمة المضافة والتقدير الذاتي ... الخ . • وقد اعتمد الديوان أيضا في خطته وبرامجه على تدريب داخلي عبر معهد الضرائب والمراكز التدريبية المتخصصة داخل السودان ، بالإضافة إلى دورات تدريبية خارج السودان متى ما اقتضت الحاجة . ويتم التدريب للعاملين منذ الوهلة الأولى للموظفين الجدد على قوانين الضرائب ، إضافة للتدريب على الأنماط الجديدة التي ظهرت في الاقتصاد كمحاسبة شركات البترول والاتصالات والشركات المتعددة الجنسيات .

### 3.6.3 مكاتب الديوان

شهد ديوان الضرائب خلال مسيرته الممتدة العديد من عمليات الإصلاح والتطوير خصوصا بعد إنفاذ ضرائب الدخل و تطبيق الضريبة على القيمة المضافة واستحداث تجربة المراكز الضريبية ، وصاحب ذلك توسعا كبيرا في عدد مكاتبه وعلى مستوى الدوائر الجغرافية التي يغطيها لشكل حاليا شبكة من المكاتب تغطي كل ولايات السودان وتدار عبر الإدارات العامة والإدارات النوعية والمراكز الضريبية الموحدة .

- يبلغ إجمالي عدد المكاتب التابعة للديوان المملوكة والمؤجرة عدد (319 مكتب ) تغطي كل أنحاء الجمهورية وتشمل مكاتب للضرائب الاتحادية وأخرى للولائية .
- تقديم (1982) خدمة صيانة للمكاتب تشمل أعمال السباكة ، الكهرباء ، التبريد والتكييف ، النجارة ، الطلاء ، المولدات ، الخ" وهناك (13) خدمة تحت الإجراء.

- تحسين بيئة العمل في المكاتب وتوفير بيئة عمل جيدة للعاملين والمكلفين على حد ولاتيا السواء وتجهيزها بما يلزم من معينات .
- تدريب العاملين المستهدفين بتأمين المنشآت والمعابر الضريبية وفرق التحصيل الميداني ، وتوزيع المرابطين على جميع المواقع بالتنسيق مع إدارة التأمين الذاتي .

### 4.6.3 المتحركات

يبلغ إجمالي المتحركات التابعة للديوان (الإتحادية) عدد (279 عربية) و (269موتر) موزعة على الإدارات العامة الاتحادية والمراكز الضريبية والمكاتب النوعية حسب الحاجة الفعلية لتسهم في العمليات الميدانية المختلفة وتغطية الدوائر الجغرافية وترحيل العاملين .

### جدول 2 المتحركات

التسلسل	البيان	العدد سنة 2017	العدد سنة 2016
1	العربات	276	270
2	المواتر	269	269
	المجموع	545	539

المصدر: الضريبة في السودان (تقرير 2017)

تم تأهيل ورشة الصيانة التابعة لإدارة النقل والصيانة بما يؤهلها لصيانة جميع أنواع المتحركات بالسرعة المطلوبة حتى لا يتأثر دولا ب العمل ولتخفيض تكلفة صيانة المتحركات .وقدمت الورشة خلال العام 2017 عدد (10,364 خدمة) تشمل : الفحص الميكانيكي ، الفحص الكهربائي ، فحص وتغيير الإطارات ، اللحام والبرادة ، تغيير الزيوت ، تغيير المصافي والصيانة الوقائية ، ... الخ .التعاقد مع شركات لتوريد الإسيبرات وقطع الغيارو التعاقد مع شركة بتروناس لتوزيع حصص الوقود المخصصة للمتحركات على المستوى (الاتحادي والولائي )

الخاتمة :



- لقد تناولت هذه الورقة البحثية تطبيقات حول ادارة الضريبة في السودان وسبل تحسينها وقد توصلنا لعدة نتائج اهمها:
- ان ديوان الضريبة في السودان يعمل على إدارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالية متميزة لتحقيق اداء كمي ونوعي يواكب الأنظمة الضريبية الحديثة ويراعي مبادي الجودة الشاملة
- يعتبر الكادر البشري المؤهل العمود الفقري والرصيد الذي استند عليه الديوان طوال مسيرته
- شهد ديوان الضرائب خلال مسيرته الممتدة العديد من عمليات الإصلاح والتطوير خصوصا بعد إنفاذ ضرائب الدخل وتطبيق الضريبة على القيمة المضافة واستحداث تجربة المراكز الضريبية ، وصاحب ذلك توسعا كبيرا في عدد مكاتبه وعلى مستوى الدوائر الجغرافية التي يغطيها لشكل حاليا شبكة من المكاتب تغطي كل ولايات السودان وتدار عبر الإدارات العامة والإدارات النوعية والمراكز الضريبية الموحدة .

#### التوصيات

- متابعة إجراءات إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي للديوان
- دعم الإدارة الضريبية بمعينات العمل وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية.
- العمل على ادارة ضريبية متطورة تعمل بكفاءة وفعالة متميزة لتحقيق أداء كمي ونوعي يواكب الأنظمة الضريبية الحديثة ويراعي مبادئ الجودة الشاملة بتقديم خدمات متميزة للممولين بدرجة عالية من الاحتراف والمهنة والعمل بمبادئ العدالة والشفافة وتحفظاً بتقدير واحترام المجتمع من خلال منظومة ضريبية متكاملة .
- العمل على تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين بتنمية وتطوير وبناء القدرات وتوفير احتياجاتهم لضمان استقرارهم وتهيئة بيئة العمل المختلفة ووضع نظم حوافز مشجعة وخدمات اجتماعية تليبي طموح العاملين من سكن و علاج و خلافة .
- الاستمرار في توسيع المظلة الضريبية ومكافحة التهرب الضريبي والرقابة الميدانية .

- الاستمرار في تعميم الرقم التعريفي الضريبي ورفع كفاءة نظم المعلومات وتبادلها مع الجهات ذات الصلة. تطوير العمليات الضريبية الفنية وتعميم نظام التقدير الذاتي على الأفراد ،
- العمل على زيادة معدلات الامتثال الطوعي .
- تكثيف العمل الإعلامي في مجال التوعية والتثقيف ونشر الثقافة الضريبية وسط شرائح المجتمع المختلفة. تطوير خدمات المكلفين والممولين وتبسيط الإجراءات .
- الاهتمام بالبحوث والإحصاءات الضريبية وتطبيق نظم الجودة الشاملة وأداء الأعمال .

#### المصادر:

1. د حجازي، المرسي السيد، النظم الضريبية بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية بيروت، 2001.
2. د دراز، حامد عبد المجيد، النظم الضريبية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002-2003.
3. د السوداني ، عبد العزيز علي، البناء الضريبي مدخل تحليل النظم، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996
4. قانون الضريبة السودانية على القيمة المضافة
5. بساس أحمد ، دوة محمد ، أهمية الإدارة الجبائية في تحسين علاقتها مع المكلفين بالضريبة ، مجلة دراسات جبائية ، 2020
6. ديوان الضريبة السوداني
7. د. محمد احمد عبدالله مختار، المحاسبة الضريبية النظرية والتطبيق ، جامعة شندي ، 2019
8. بابكر إبراهيم الصديق ، محاسبة الضرائب ، الخرطوم ، جامعة السودان المفتوحة ، 2006م ، ص 46.
9. قانون الحكم المحلي ، ولاية نهر النيل ، الدامر ، مجلس الولاية التشريعي ، 2013م المادة 35.