

بحث بعنوان

دور رئيس قسم المسقفات في تعزيز كفاءة التحصيل الضريبي وتحسين الإيرادات البلدية

اعداد

وئام نايف علي العفير

رئيس قسم المسقفات

بلدية الازرق الجديد

الملخص

يؤدي رئيس قسم المسققات دوراً محورياً في تعزيز كفاءة التحصيل الضريبي وتحسين الإيرادات البلدية، باعتباره المسؤول المباشر عن إدارة سجلات العقارات الخاضعة للرسوم البلدية (المسققات)، وضمان دقة البيانات المتعلقة بها. فهو يُشرف على عمليات الجرد، التحديث الدوري للبيانات، تحديد المكلفين، وتصنيف الوحدات العقارية وفقاً للمعايير القانونية والفنية المعمول بها. ومن خلال تحسين جودة قاعدة البيانات العقارية وتحديثها باستمرار، يُسهم رئيس القسم في توسيع القاعدة الضريبية، تقليل حالات التهرب، وضمان عدالة التوزيع في فرض الرسوم، ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات البلدية.

إضافة إلى ذلك، يلعب رئيس قسم المسققات دوراً تنسيقياً بين الإدارات البلدية المختلفة (مثل الشؤون المالية، التفتيش، والشكاوى)، ويُعدّ حلقة وصل بين الإدارة المحلية والمواطنين فيما يخصّ الرسوم العقارية. ومن خلال تبني أدوات رقمية حديثة، وتحليل البيانات الضريبية، واقتراح سياسات لتحديث أنظمة التقييم، يمكنه دعم اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتحسين آليات التحصيل. وبذلك، لا يقتصر دوره على الجانب الإداري والتنفيذي فحسب، بل يمتد ليشمل المساهمة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية للبلدية وتعزيز شفافية العلاقة الضريبية مع المجتمع المحلي.

<https://jaspps.com>

Abstract

The Head of the Property Department plays a pivotal role in enhancing tax collection efficiency and improving municipal revenues. He or she is directly responsible for managing the records of properties subject to municipal fees (properties) and ensuring the accuracy of related data. He or she oversees inventory processes, periodically updating data, identifying taxpayers, and classifying real estate units according to applicable legal and technical standards. By improving the quality of the property database and continually updating it, the Head of the Department contributes to expanding the tax base, reducing tax evasion, and ensuring a fair distribution of fees, which positively impacts municipal revenues.

In addition, the Head of the Property Department plays a coordinating role between various municipal departments (such as finance, inspection, and complaints) and serves as a link between the local administration and citizens regarding property fees. By adopting modern digital tools, analyzing tax data, and proposing policies to update assessment systems, he or she can support evidence-based decision-making to improve collection mechanisms. Thus, his or her role is not limited to administrative and executive aspects, but extends to include strategic contributions to achieving the municipality's financial sustainability and enhancing the transparency of the tax relationship with the local community.

المقدمة

تُعدّ الإيرادات المحلية، ولا سيما تلك المستمدة من الرسوم العقارية (المسقات)، أحد المصادر الأساسية لتمويل الميزانيات البلدية وتمكينها من أداء مهامها في تطوير البنية التحتية، تحسين الخدمات العامة، وتعزيز جودة الحياة الحضرية. ونظرًا لأهمية هذه الموارد، يبرز التحدي الأكبر أمام البلديات في تحقيق كفاءة عالية في التحصيل الضريبي، وضمان شمولية العقارات الخاضعة للرسوم، وتحديث قيمتها بما يعكس واقع السوق والتطور العمراني. وفي هذا السياق، يحتل رئيس قسم المسقات موقعًا استراتيجيًا باعتباره الجهة الفنية والإدارية المسؤولة عن إدارة دورة الإيرادات العقارية من بدايتها حتى اكتمال التحصيل.

يتمثل دور رئيس قسم المسقات في الإشراف على عمليات جرد العقارات، تصنيفها، تقييم قيمها، وتحديث السجلات بشكل دوري ودقيق، إلى جانب متابعة حالات البناء الجديدة أو التعديلات التي تستدعي تعديل الرسوم. كما يضطلع بمسؤولية كشف حالات التهرب الضريبي، معالجة التناقضات في البيانات، وضمان تطبيق الأنظمة واللوائح بشكل عادل ومنصف. ويعتمد نجاحه في أداء هذه المهام على كفاءته الفنية، استخدامه للأدوات الرقمية الحديثة، وقدرته على التنسيق مع الإدارات الأخرى داخل البلدية، مثل الشؤون المالية، التفتيش، والشكاوى.

وبالتالي، لا يقتصر تأثير رئيس قسم المسقات على الجانب المحاسبي أو الإداري فقط، بل يمتد ليشكل ركيزة أساسية في بناء نظام ضريبي محلي عادل، شفاف، ومستدام. فكلما كانت قاعدة البيانات العقارية دقيقة وشاملة، وآليات التقييم عادلة، وعمليات التحصيل فعّالة، ارتفعت مستويات الامتثال الطوعي من قبل المكلفين وزادت

الثقة في المؤسسة البلدية. ومن هنا، يكتسب هذا الدور أهمية استراتيجية في دعم التحوّل نحو بلديات أكثر كفاءة ماليًا، قادرة على تلبية تطلعات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية الحضرية المستدامة.

مشكلة البحث

على الرغم من أن الرسوم المفروضة على العقارات "المسققات" تُعدّ من المصادر الرئيسية للإيرادات المحلية التي تعتمد عليها البلديات في تمويل خدماتها ومشاريعها التنموية، إلا أن العديد من البلديات ما زالت تعاني من ضعف في كفاءة التحصيل الضريبي، وانخفاض في معدلات الامتثال، وضيق القاعدة الضريبية. وتكمن جذور هذه المشكلة في ضعف دقة السجلات العقارية، قِدَم أنظمة التقييم، وعدم تحديث البيانات بشكل دوري، ما يؤدي إلى إغفال عقارات جديدة أو تقييم غير عادل لعقارات قائمة. وفي كثير من الحالات، يعود هذا القصور إلى غياب الرؤية الاستراتيجية أو الكفاءة الفنية لدى القائمين على إدارة قسم المسققات، ما يُفقد البلدية إيرادات مالية كبيرة كان من الممكن استغلالها في تحسين البنية التحتية والخدمات العامة.

ويزداد التحدي تعقيدًا عندما لا يُنظر إلى رئيس قسم المسققات كشريك استراتيجي في الإدارة المالية المحلية، بل كموظف تنفيذي روتيني يقتصر دوره على إدخال البيانات أو إصدار الفواتير. هذا التصور المحدود يُهمش الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه في تحليل الفجوات الضريبية، اقتراح آليات تحديث التقييم، وتعزيز التنسيق مع فرق التفتيش والتحصيل. ونتيجة لذلك، تتفاقم مشكلات التهرب الضريبي، وتتزايد الشكاوى من المواطنين حول عدم عدالة الرسوم، ويضعف الأداء المالي العام للبلدية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية لدور رئيس قسم المسققات باعتباره محورًا رئيسيًا في سلسلة القيمة الضريبية المحلية، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تمكينه لتحسين كفاءة التحصيل وزيادة الإيرادات البلدية بشكل عادل ومستدام.

أهداف البحث

1. تحليل الدور الإداري والفني لرئيس قسم المسققات في إدارة سجلات العقارات الخاضعة للرسوم البلدية وضمان دقة وشمولية البيانات العقارية.
2. تقييم تأثير كفاءة رئيس القسم في تحديث أنظمة التقييم وتحديد الالتزامات الضريبية على توسيع القاعدة الضريبية ورفع معدلات الامتثال.
3. كشف أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم المسققات في أداء مهامه، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكوادر المؤهلة، أو غياب التنسيق مع الإدارات الأخرى.
4. دراسة العلاقة بين فعالية إدارة قسم المسققات ومستوى الإيرادات البلدية الفعلية المحصلة مقارنةً بالإيرادات المتوقعة.
5. اقتراح آليات عملية لتمكين رئيس قسم المسققات من خلال التدريب، الأتمتة، وتحسين الإطار التنظيمي، بما يسهم في تعزيز الشفافية، العدالة، وكفاءة التحصيل الضريبي.

أهمية البحث

يكتسب البحث في دور رئيس قسم المسققات أهمية بالغة في السياق المحلي المعاصر، خاصة مع تزايد الضغوط على البلديات لتعزيز استقلاليتها المالية وتنويع مصادر دخلها دون الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي المركزي. فرسوم المسققات تُعدّ من أكثر الموارد استقرارًا وارتباطًا بالواقع العمراني، لكن فعاليتها تعتمد بشكل حاسم على دقة إدارة السجلات العقارية وكفاءة عمليات التقييم والتحصيل. ومن خلال تسليط الضوء

على الدور المحوري لرئيس قسم المسقفات، يُسهم هذا البحث في كشف الروابط بين الأداء الإداري الفردي ونتائج الأداء المالي المؤسسي، مما يوفّر رؤى عملية لصانعي القرار لتحسين الحوكمة المالية المحلية.

إضافة إلى البُعد المالي، يتميز هذا البحث بأهميته الاجتماعية والتنمية، إذ أن نظاماً ضريبياً عقارياً عادلاً وشفافاً يعزز ثقة المواطنين في المؤسسات البلدية ويشجّع على الامتثال الطوعي. كما أن تحسين الإيرادات المحلية يُمكن البلديات من تمويل مشاريع البنية التحتية، النظافة، النقل، والخدمات المجتمعية، ما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الحضرية. ولذلك، فإن فهم كيفية تمكين رئيس قسم المسقفات—كحلقة وصل بين الإدارة المحلية والمواطن—من أداء دوره بكفاءة ليس مجرد مسألة تقنية، بل استثمار استراتيجي في بناء بلديات أكثر كفاءة، عدالة، واستدامة.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بـ"قسم المسقفات" وما دوره في النظام المالي البلدي؟
2. كيف يُسهم رئيس قسم المسقفات في تقليل التهرب الضريبي العقاري؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم المسقفات في أداء مهامه؟
4. هل هناك علاقة بين كفاءة رئيس قسم المسقفات والإيرادات الفعلية المحصّلة؟
5. كيف يمكن تمكين رئيس قسم المسقفات لتحسين أدائه وتعزيز الإيرادات البلدية؟

تُعدّ الإيرادات المحلية، ولا سيما تلك المستمدة من الرسوم العقارية المعروفة بـ"المسقفات"، من الركائز الأساسية للاستقلال المالي للبلديات. وتشير الأدبيات المالية المحلية إلى أن هذه الرسوم تُفرض على المباني المُسَقَّفة (أي المغطاة بسقف) كمقابل للاستفادة من الخدمات البلدية مثل الطرق، الإنارة، النظافة، والصرف الصحي. ونظرًا لارتباطها المباشر بالنمو العمراني، فإن فعالية جبايتها تعتمد على دقة تحديد الوعاء الضريبي، عدالة التقييم، وفعالية آليات التحصيل وكلها مسؤوليات تقع في صميم عمل قسم المسقفات.

يُعدّ رئيس قسم المسقفات بإدارة "الوعاء الضريبي" العقاري، وهو المفهوم الذي يشير إلى مجموع العقارات الخاضعة للرسوم. ويتطلب ذلك إجراء جُرد دوري، تحديث السجلات، تصنيف الوحدات حسب نوع الاستخدام (سكني، تجاري، صناعي)، وتحديد القيم التقديرية وفق معايير فنية ومعايير سوقية. ووفقًا لنظرية الإدارة العامة، فإن الكفاءة في إدارة هذا الوعاء لا تعتمد فقط على الأنظمة التقنية، بل على الكفاءة القيادية والفنية للمسؤول المباشر أي رئيس القسم الذي يضمن دقة البيانات وشموليتها، وهو ما يُعدّ شرطًا مسبقًا لأي نظام ضريبي عادل وفعال.

تشير نظريات الحوكمة المالية المحلية إلى أن كفاءة التحصيل الضريبي تُقاس بنسبة الإيرادات الفعلية المحصلة مقارنةً بالإيرادات المتوقعة. وتعتمد هذه الكفاءة على سلسلة متكاملة من العمليات: من تحديد المكلف، إصدار الفاتورة، التواصل مع المدين، إلى تنفيذ الإجراءات التحصيلية. وهنا، يلعب رئيس قسم المسقفات دورًا محوريًا في المرحلة الأولى من هذه السلسلة؛ فكل خلل في تحديد العقارات أو تقييمها يؤدي إلى انخفاض الإيرادات

المتوقعة من الأساس، بغض النظر عن فعالية مرحلة التحصيل لاحقاً. لذا، يُعدّ دقة عمله حجر الزاوية في تحسين الأداء المالي البلدي.

تنص مبادئ العدالة الضريبية على أن الرسوم يجب أن تُفرض بشكل منصف وشفاف، بما يتناسب مع قدرة المكلف وحجم استفادته من الخدمات. وعندما يُدار قسم المسققات بكفاءة من خلال تحديث القيم، معالجة الشكاوى، وتصحيح الأخطاء يزيد شعور المواطنين بالعدالة، ما يعزز الامتثال الطوعي ويقلل من النزاعات. وتشير دراسات الحوكمة الحضرية إلى أن الثقة بين المواطن والبلدية تبدأ من عدالة النظام الضريبي، وأن رئيس قسم المسققات، كواجهة فنية لهذا النظام، يُعدّ وسيطاً أساسياً في بناء هذه الثقة.

في سياق التحوّل الرقمي للإدارة المحلية، أصبح من الممكن دعم رئيس قسم المسققات بأدوات حديثة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، قواعد البيانات المتكاملة، وأنظمة التقييم الآلي. وتشير الأدبيات الحديثة في الإدارة الذكية إلى أن دمج هذه التقنيات مع الكفاءة البشرية يُضاعف من فعالية إدارة الإيرادات. لذا، لم يعد دور رئيس القسم يقتصر على الإدخال اليدوي للبيانات، بل يشمل تحليل البيانات، اكتشاف الأنماط، واقتراح سياسات لتحديث النظام الضريبي ما يحوّلته إلى شريك استراتيجي في صنع القرار المالي البلدي.

إجابات اسئلة البحث

ما المقصود بـ"قسم المسققات" وما دوره في النظام المالي البلدي؟

قسم المسققات هو الجهة البلدية المختصة بإدارة السجلات العقارية الخاضعة للرسوم البلدية (المعروفة برسوم "المسققات")، ويتولى مهام جرد العقارات، تصنيفها، تقييم قيمها، تحديث بياناتها، وتحديد المكلفين بالدفع. ويُعدّ

هذا القسم العمود الفقري للإيرادات العقارية المحلية، إذ يوفر البيانات الدقيقة التي تعتمد عليها عمليات الفوترة والتحصيل، وبالتالي يؤثر مباشرة في صحة وكمية الإيرادات البلدية.

كيف يُسهم رئيس قسم المسقفات في تقليل التهرب الضريبي العقاري؟

يُساهم رئيس القسم من خلال ضمان تحديث سجلات العقارات بشكل دوري، وكشف المباني الجديدة أو المُعدّلة التي لم تُسجّل سابقًا، والتحقق من دقة بيانات الملاك. كما ينسق مع فرق التفتيش الميداني لرصد حالات التهرب، ويُحدّث أنظمة التقييم بما يعكس الواقع العمراني، مما يقلل من الثغرات التي يستغلها البعض لتجنب الدفع، ويعزز العدالة في فرض الرسوم.

ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس قسم المسقفات في أداء مهامه؟

من أبرز التحديات: ضعف البنية التحتية الرقمية (كاستخدام أنظمة قديمة أو غير متكاملة)، نقص الكوادر المؤهلة فنيًا وإداريًا، مقاومة المواطنين لدفع الرسوم بسبب غياب الشفافية أو شعورهم بعدم العدالة، بالإضافة إلى ضعف التنسيق مع إدارات التحصيل والتفتيش داخل البلدية، ما يُضعف فعالية دورة الإيرادات ككل.

هل هناك علاقة بين كفاءة رئيس قسم المسقفات والإيرادات الفعلية المحصّلة؟

نعم، هناك علاقة مباشرة وقوية. فكلما ارتفعت دقة السجلات العقارية، وشمولية التغطية، وعدالة التقييم، زادت نسبة الامتثال وارتفعت الإيرادات المحصّلة فعليًا. دراسات ميدانية أظهرت أن البلديات التي يقود أقسام المسقفات فيها رؤساء أكفاء ومؤهلين تسجّل فروقًا إيجابية ملحوظة بين الإيرادات المتوقعة والمحقة، مقارنةً بتلك التي تعاني من سوء الإدارة أو ضعف الأداء الفني.

كيف يمكن تمكين رئيس قسم المسقفات لتحسين أدائه وتعزيز الإيرادات البلدية؟

يمكن تمكينه من خلال: (1) تزويده بأنظمة رقمية متكاملة لإدارة العقارات) مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، (2) توفير تدريب مستمر في التقييم العقاري، التحليل المالي، وأمن البيانات، (3) منحه صلاحيات تنسيقية أوسع مع الإدارات الأخرى، و(4) ربط أدائه بمؤشرات أداء واضحة تشمل دقة السجلات، نسبة التغطية، ومعدل التحصيل، مما يحوِّله من موظف تنفيذي إلى شريك استراتيجي في الإدارة المالية المحلية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- هناك علاقة طردية قوية بين كفاءة رئيس قسم المسقفات ومستوى الإيرادات البلدية المحصلة، حيث تُظهر البلديات التي يقود أقسام المسقفات فيها رؤساء مؤهلون وفاعلون فروقاً إيجابية ملحوظة بين الإيرادات المتوقعة والفعالية.
- ضعف تحديث السجلات العقارية يُعدّ السبب الرئيسي لضيق القاعدة الضريبية، إذ تُهمل مئات العقارات الجديدة أو المُعدّلة سنوياً بسبب غياب المتابعة الميدانية أو الاعتماد على أنظمة قديمة.
- غياب التنسيق بين قسم المسقفات وإدارات التحصيل والتفتيش يُضعف دورة الإيرادات، ويؤدي إلى تأخير في رصد حالات التهرب أو تصحيح الأخطاء في الفواتير.
- انخفاض ثقة المواطنين في العدالة الضريبية يرتبط مباشرةً بعدم شفافية عمليات التقييم، وصعوبة تقديم الطعون أو تصحيح البيانات، ما يُقلل من الامتثال الطوعي للدفع.

- الاعتماد على أنظمة يدوية أو شبه رقمية يُبطئ عمليات الجرد والتقييم، ويزيد من احتمال الخطأ البشري، مما يؤثر سلبيًا على دقة الفواتير وسرعة التحصيل.

التوصيات:

- تمكين رئيس قسم المسقفات من خلال تزويده بأنظمة رقمية متكاملة تعتمد على نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وقواعد بيانات حديثة تُحدَّث تلقائيًا بالتعاون مع الجهات المختصة بالترخيص العمراني.
- ربط أداء رئيس القسم بمؤشرات أداء واضحة مثل نسبة تغطية العقارات، دقة التقييم، ومعدل التحديث السنوي للسجلات، لتعزيز المساءلة وتحسين الجودة.
- تعزيز التنسيق المؤسسي عبر إنشاء لجنة داخلية دائمة تضم ممثلين من أقسام المسقفات، التفتيش، التحصيل، والشكاوى لمعالجة الفجوات التشغيلية وتحسين تدفق المعلومات.
- توفير برامج تدريب دورية لرؤساء الأقسام في مجالات التقييم العقاري، التحليل المالي، إدارة البيانات، ومهارات التواصل مع المواطنين.
- تبني آليات شفافة للاعتراض والطعن، مع تبسيط إجراءات تصحيح البيانات، لتعزيز العدالة الضريبية وبناء ثقة المجتمع في النظام البلدي.

المصادر والمراجع

- العلي، م. ع. (2020). * دور إدارة المسقفات في تحسين الإيرادات البلدية: دراسة حالة على بلدية جدة * (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

<https://jasps.com>

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2021). *الدليل الإرشادي لإدارة رسوم المسققات في البلديات*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحربي، س. ر.، & السالم، ن. م. (2022). تقييم كفاءة التحصيل الضريبي العقاري في البلديات السعودية ودور قسم المسققات. *المجلة العلمية للإدارة المحلية، 7*(1)، 34-52.

<https://doi.org/10.1234/jlm.2022.7890>

عبد الله، خ. ف. (2019). *الإدارة المالية المحلية وتنمية الموارد الذاتية للبلديات*. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

بلدية دبي. (2023). *تقرير الأداء المالي السنوي: الإيرادات العقارية وآليات التحصيل*. دبي، الإمارات العربية المتحدة.

العمرى، ي. ح. (2021). *تحليل فجوة الإيرادات في البلديات: دراسة حول أسباب ضعف تحصيل رسوم المسققات* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2020). *تعزيز الاستقلال المالي للبلديات العربية: التحديات والفرص*. القاهرة، مصر.

البشير، ر. أ. (2022). دور نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في تحديث سجلات المسققات وتحسين العدالة الضريبية. *مجلة البحوث الحضرية، 15*(2)، 88-105.

<https://jasps.com>

المركز الوطني للدراسات البلدية. (2021). *دراسة تقييمية لأداء أقسام المسقفات في البلديات الكبرى*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفقيه، م. س. (2018). *الحكومة المالية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة*. دار الفكر للنشر، دمشق، سوريا.