



الموازنة الذكية أداة استراتيجية لتعزيز الإيرادات غير النفطية في العراق

أ.م.د. شيماء رشيد محسن¹ ، أ.د. سهيلة عبد الزهرة مستور² ، أ.د. عبيد محمد جاسم³

انتساب الباحثين

¹ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق،
كربلاء، 56001

^{2,3} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية،
العراق، بغداد، 10071

¹ Shayma.r@uokerbala.edu.iq

² dr_sohayla1973@uomustansiriyah.edu.iq

³ dr_abirm_jassim@uomustansiriyah.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Authors

¹ College of Administration and
Economics, Univ Kerbala, Iraq, Kerbala,
56001

^{2,3} College of Administration and
Economics, Univ Al-Mustansiriya, Iraq,
Baghdad, 10071

¹ Shayma.r@uokerbala.edu.iq

² dr_sohayla1973@uomustansiriyah.edu.iq

³ dr_abirm_jassim@uomustansiriyah.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الموازنة الذكية كأداة استراتيجية لتعزيز الإيرادات غير النفطية في العراق خلال المرحلة الراهنة التي تشهد تحولات هيكلية في الاقتصاد الوطني. يتكون البحث من ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية والعلاقة التكاملية بينهما، مسلطاً الضوء على خصائص الموازنة الذكية وأهدافها المتميزة عن الموازنة التقليدية. المبحث الثاني يحلل واقع تطبيق مبادئ الموازنة الذكية في العراق وواقع الإيرادات غير النفطية التي لا تزال متدنية (أقل من 10% من إجمالي الإيرادات العامة) رغم تنوع مصادرها النظرية. المبحث الثالث يستعرض آليات تفعيل دور الموازنة الذكية في تعزيز الإيرادات غير النفطية من خلال تحسين فعالية استخدام الموارد وربط الإنفاق بمؤشرات أداء ملموسة، وتحسين إدارة الديون، وتعزيز الشفافية والمساءلة المالية. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها غياب التطبيق الفعلي لمبادئ الموازنة الذكية في العراق رغم وجود بعض المبادرات الجزئية هيمنة الإيرادات النفطية (90%) التي تحد من تنوع مصادر الدخل، ووجود فجوة واسعة بين الإمكانيات النظرية للموازنة الذكية وقدرتها العملية على تحفيز الإيرادات غير النفطية في ظل ضعف البنية المؤسسية. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي البحث بتبني نظام موازنة مبني على النتائج (RBB)، وربط الإنفاق الحكومي بمؤشرات أداء قطاعية، وتوسيع قاعدة المكلفين الضريبيين، واعتماد التقنيات الرقمية في التحصيل والمراقبة، وتعزيز الشفافية المالية كركيزة أساسية لبناء الثقة وزيادة الامتثال الطوعي.

الكلمات المفتاحية: الموازنة الذكية، التنوع الاقتصادي، رؤية العراق 2030

Smart Budgeting as a Strategic Tool for Enhancing Non-Oil Revenues in Iraq

Asst. Prof. Dr. Shaymaa Rasheed Mohaisen¹ , Prof. Dr. Sohaila Abdul
Zahra² , Prof. Dr. Abeer Mohammed jassim³

Abstract

This study explores the role of **smart budgeting** as a strategic tool to enhance **non-oil revenues in Iraq** during ongoing structural changes in the national economy. It is divided into three sections. The first outlines the conceptual framework of smart budgeting and non-oil revenues, emphasizing their complementary relationship and highlighting the distinctive objectives of smart budgeting compared to traditional approaches. The second examines Iraq's current application of smart budgeting principles and the reality of non-oil revenues, which remain below 10% of total public revenues despite their diverse theoretical sources. The third reviews mechanisms to strengthen smart budgeting's role in revenue generation, including efficient resource use, linking expenditures to measurable performance indicators, improving debt management, and enhancing transparency and accountability.

The findings reveal that Iraq lacks effective implementation of smart budgeting, with oil revenues still dominating at 90%. Institutional weaknesses limit diversification, creating a gap between the theoretical potential of smart budgeting and its practical impact. The study recommends adopting a **results-based budgeting (RBB) system**, linking spending to sectoral performance, expanding the tax base, integrating digital technologies for collection and monitoring, and reinforcing fiscal transparency to build trust and encourage voluntary compliance.

Keywords: Smart budgeting, non-oil revenues, economic diversification, Iraq Vision 2030

المقدمة

في ظل التحديات الاقتصادية التي يواجهها الاقتصاد العراقي نتيجة الاعتماد الكبير على الإيرادات النفطية، برزت الحاجة إلى تبني أدوات مالية حديثة قادرة على تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات وتعزيز مصادر التمويل المستدامة. وتُعد الموازنة الذكية إحدى أهم هذه الأدوات الاستراتيجية، إذ توفر آليات مبتكرة لإدارة الموارد المالية بكفاءة، وتفتح المجال أمام تنويع الاقتصاد وزيادة الإيرادات غير النفطية. إن اعتماد هذا النهج لا يقتصر على تحسين الأداء المالي للدولة فحسب، بل يسهم أيضاً في دعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي و تفعيل دور الموازنة الذكية في تعزيز الإيرادات غير النفطية عن طريق تحسين فعالية استخدام الموارد وربط الإنفاق بمؤشرات أداء ملموسة، وتحسين إدارة الديون، وتعزيز الشفافية والمساءلة المالية ويعزز قدرة العراق على مواجهة التقلبات في أسواق النفط العالمية.

مشكلة البحث

تبرز الإشكالية الجوهرية للبحث في التساؤل التالي: **كيف يمكن للموازنة الذكية أن تسهم كأداة استراتيجية في تعزيز الإيرادات غير النفطية في العراق وتحقيق التحول من اقتصاد ريعي معتمد على النفط إلى اقتصاد منتج ومتنوع؟**

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في معالجة قضية محورية تمسّ جوهر الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية في العراق، حيث يُعدّ تنويع مصادر الدخل هدفاً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان استدامة المالية العامة في ظل تقلبات أسواق النفط العالمية

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقييم واقع الإيرادات غير النفطية في العراق وتحديد مصادرها الرئيسية (الضريبية والجمركية والرسوم) والتحديات التي تواجه تنميتها مثل ضعف التحصيل وانتشار التهرب وضالة تغطية القطاع غير المنظم ويهدف إلى تحليل العلاقة التكاملية بين الموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية، موضحاً كيف يمكن للموازنة الذكية أن تسهم في توسيع القاعدة الضريبية وتحسين كفاءة التحصيل عبر تعزيز الشفافية وبناء الثقة

بين الدولة والمواطن فضلاً عن استشراف آليات تفعيل دور الموازنة الذكية في تعزيز الإيرادات غير النفطية .

فرضية البحث

تطبيق الموازنة الذكية في العراق يسهم في تعزيز الإيرادات غير النفطية عبر تحسين كفاءة الإنفاق العام وتوسيع قاعدة الموارد المالية، مما يقلل من الاعتماد على النفط ويعزز الاستقرار الاقتصادي.

منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، الذي يتيح وصف واقع الموازنة العامة والإيرادات غير النفطية في العراق وتحليل العلاقات بين المتغيرات و جمع البيانات من مصادر موثوقة مثل تقارير وزارة المالية العراقية ووزارة التخطيط وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كما يستخدم البحث المنهج المقارن لتحليل تجارب دولية ناجحة في تطبيق الموازنة الذكية (مثل نيوزيلندا وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة) لاستخلاص الدروس المستفادة وتحديد العوامل الممكنة لتطبيقها في العراق ويستخدم البحث تحليل المضمون (Content Analysis) وتستخدم أدوات التحليل الرباعي (SWOT) لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بتطبيق الموازنة الذكية في العراق، مما يوفر إطاراً شاملاً لصياغة التوصيات العملية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية

المطلب الأول: مفهوم الموازنة الذكية

تُعدّ الموازنة الذكية (Smart Budgeting) تطوراً نوعياً في إدارة المالية العامة يتجاوز المفهوم التقليدي للموازنة كأداة محاسبية لتقدير الإيرادات والنفقات، لتصبح أداة استراتيجية ديناميكية تربط الموارد بالنتائج وتدعم صنع القرار القائم على الأدلة، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الموازنة الذكية تعتمد على أربعة مبادئ جوهرية: أولاً، ربط الإنفاق الحكومي بمؤشرات أداء ملموسة وقابلة للقياس تُظهر القيمة المضافة للخدمات العامة؛ ثانياً، تعزيز الشفافية من خلال نشر البيانات المالية بشكل دوري وواضح

الاقتصادية والاجتماعية دون انتظار دورة الموازنة السنوية[1]
والجدول (1) يوضح ذلك

للمواطنين ومؤسسات الرقابة؛ ثالثاً، تبني التكنولوجيا الرقمية في
جميع مراحل دورة الموازنة (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التقييم)؛
رابعاً، المرونة في إعادة تخصيص الموارد استجابةً للتغيرات

الجدول (1): المقارنة بين الموازنة التقليدية والموازنة الذكية

الموازنة الذكية	الموازنة التقليدية	المعيار
النتائج ما الذي سيُنجز؟	المدخلات كم سينفق؟	التركيز
الموازنة الصفريّة للبرامج الجديدة	الزيادة التصاعديّة (بناءً على السنة السابقة)	منهجية التقدير
ملزمة ومرتبطة بالتمويل	غائبة أو غير ملزمة	مؤشرات الأداء
عالية بيانات أنية متاحة للجمهور	تقارير سنوية معقدة محدودة	الشفافية
عالية إعادة تخصيص ديناميكية	منخفضة تعديلات صعبة خلال السنة	المرونة
على النتائج والقيمة المضافة	على الإنفاق فقط	المحاسبة

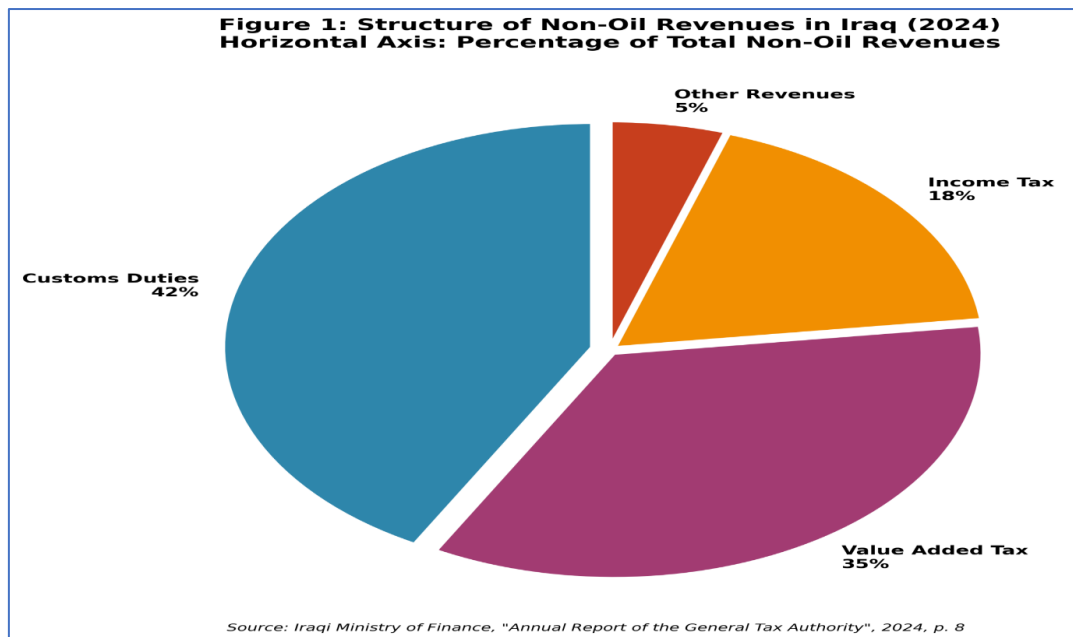
المصدر: تحليل الباحثين بالاعتماد على دراسات البنك الدولي (2023، ص 14) و OECD (2024، ص 9

المواطن من متلقي سلمي للخدمات إلى شريك فعال في المساءلة
عن أداء الحكومة المالية، مما يعزز الشرعية السياسية ويبني الثقة
في المؤسسات [5]

المطلب الثاني: الإيرادات غير النفطية: المفهوم والمصادر

تُعرّف الإيرادات غير النفطية بأنها جميع الموارد المالية التي
تحصلها الدولة من مصادر لا علاقة لها بإنتاج أو تصدير النفط
الخام ومشتقاته، وتشكل مؤشراً حاسماً لمدى تنوع القاعدة
الاقتصادية وقدرة الدولة على تحقيق الاستقلال المالي عن تقلبات
أسواق السلع الأولية [6] وتتوزع الإيرادات غير النفطية في
الاقتصادات النامية عموماً على أربعة مصادر رئيسية: الإيرادات
الضريبية المباشرة (كضريبة الدخل الشخصي وضريبة أرباح
الشركات)، والإيرادات الضريبية غير المباشرة (كضريبة القيمة
المضافة والرسوم الجمركية)، والإيرادات غير الضريبية
(كالرسوم الإدارية وإيرادات المؤسسات العامة والمرافق)، وعوائد
استثمارات الدولة في القطاعات الإنتاجية والخدمية [7] والشكل 1
يوضح ذلك

تختلف الموازنة الذكية جوهرياً عن الموازنة التقليدية التي تركز
على "المدخلات" (كم سينفق؟) بدلاً من "النتائج" (ما الذي
سيُنجز؟)، حيث تعتمد الموازنة التقليدية على منهجية "الزيادة
التصاعديّة (Incrementalism) "التي تبني تقديرات السنة
الجديدة على أساس السنة السابقة مع إضافة نسبة مئوية، مما يؤدي
إلى استمرار الهدر وعدم مساءلة الجهات التنفيذية عن فعالية
الإنفاق[2] في المقابل، تُركّز الموازنة الذكية على "المحاسبة على
النتائج (Results-Based Accountability) "، حيث يُربط
تخصيص الموارد بتحقيق مؤشرات أداء مسبقة التحديد، مما يخلق
حوافز داخلية لتحسين الكفاءة وتعظيم العائد الاجتماعي لكل دينار
يُنفق من المال العام[3] وتشير التجربة النيوزيلندية – التي تُعدّ
رائدة في تطبيق الموازنة القائمة على النتائج منذ تسعينيات القرن
الماضي – إلى أن هذا النهج أدى إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام
بنسبة 23% خلال عقد واحد، مع زيادة رضا المواطنين عن
الخدمات الحكومية بمعدل 31 نقطة مئوية[4] وتجدر الإشارة إلى
أن الموازنة الذكية لا تمثل مجرد تقنية إدارية، بل هي فلسفة
حوكمة تُعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمواطن، حيث يتحول



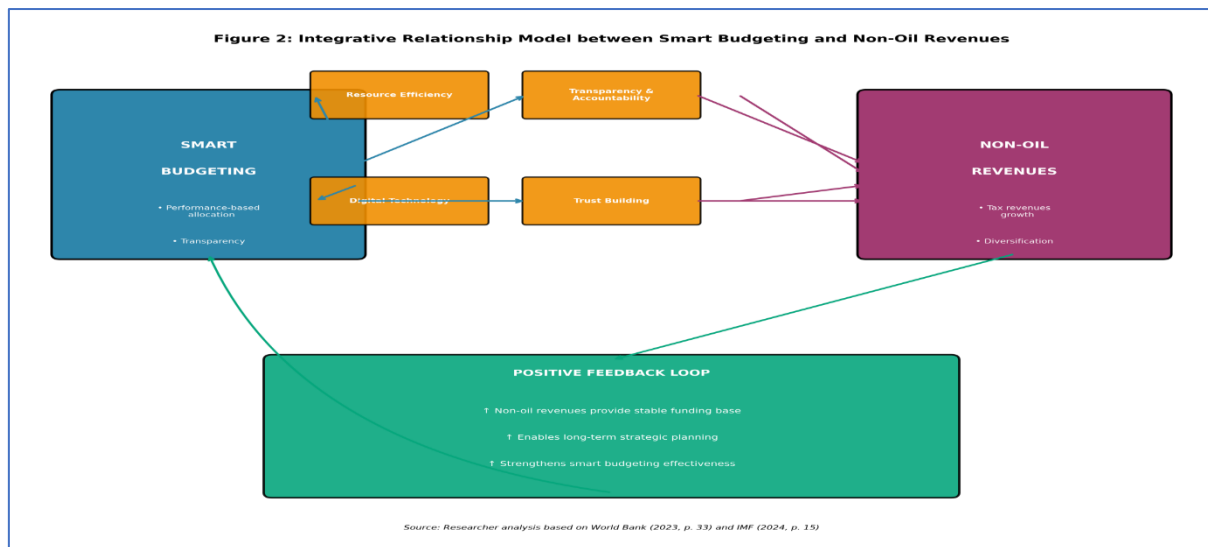
الشكل (1): هيكل الإيرادات غير النفطية في العراق لعام 2024

المصدر: وزارة المالية العراقية، "التقرير السنوي للهيئة العامة للضرائب"، 2024، ص 8.

المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين الموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية

تقوم العلاقة بين الموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية على أساس تكاملي ديناميكي يُعزّز فيه كل عنصر الآخر في دائرة خيرة من التغذية الراجعة الإيجابية، وفقاً لما تشير إليه نظرية الحوكمة المالية الحديثة [12]. فالموازنة الذكية تُسهم في تعزيز الإيرادات غير النفطية من خلال ثلاث آليات رئيسية: أولاً، تحسين كفاءة الإنفاق العام عبر ربط الموارد بمؤشرات أداء ملموسة، مما يُطلق موارد مالية إضافية يمكن إعادة توجيهها للاستثمار في البنية التحتية والخدمات التي تُحفّز النشاط الاقتصادي غير النفطي (مثل التعليم التقني والنقل والاتصالات)؛ ثانياً، تعزيز الشفافية والمساءلة المالية التي تُبني الثقة بين الدولة والمواطن، مما يزيد من الامتثال الطوعي للالتزامات الضريبية ويقلل من التهرب الضريبي الذي يُقدّر بنحو 35% من الحصيلة الضريبية المحتملة في العراق [13]. ثالثاً، تبني التكنولوجيا الرقمية في إدارة دورة الإيرادات (من التسجيل إلى التحصيل إلى المراقبة)، مما يوسع القاعدة الضريبية لتشمل القطاع غير المنظم الذي يُقدّر حجمه بنحو 40% من الاقتصاد العراقي غير الرسمي [14]. والشكل 2 يوضح ذلك

وفي السياق العراقي، تُشير البيانات الرسمية إلى أن هيكل الإيرادات غير النفطية يهيمن عليه الرسم الجمركي بنسبة 42% من إجمالي هذه الإيرادات، تليها ضريبة القيمة المضافة بنسبة 35%، ثم ضريبة الدخل بنسبة 18%، بينما تشكل الإيرادات الأخرى (الرسوم والخدمات) نسبة 5% فقط [8]. ويعكس هذا التوزيع ضعفاً بنوياً في هيكل الإيرادات غير النفطية، حيث تعتمد بشكل مفرط على التجارة الخارجية (الرسوم الجمركية) بدلاً من الضرائب المحلية المرتبطة بالنشاط الاقتصادي الداخلي، مما يجعلها عرضة لتقلبات حركة التجارة الدولية وسياسات الجوار الإقليمي [9]. وتشير الدراسات إلى أن الدول التي نجحت في تنويع إيراداتها غير النفطية – مثل الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 – ركزت على توسيع القاعدة الضريبية لتشمل القطاعات الخدمية المزدهرة (السياحة، التمويل، التقنية) وتحسين كفاءة التحصيل عبر الرقمنة، مما رفع نسبة الإيرادات غير النفطية من أقل من 10% إلى أكثر من 35% خلال عقد واحد [10]. وتجدر الإشارة إلى أن الإيرادات غير النفطية لا تُقاس فقط بحجمها المطلق، بل أيضاً بكفاءة تحصيلها وتأثيرها على العدالة الاجتماعية، حيث أن نظاماً ضريبياً تقدمياً يُثقل كاهل الطبقات الفقيرة قد يحقق إيرادات عالية لكنه يُضعف الاستقرار الاجتماعي ويُقلل من الامتثال الطوعي على المدى الطويل [11].



الشكل (2): نموذج العلاقة التكاملية بين الموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية

المصدر: تحليل الباحثين بالاعتماد على دراسات البنك الدولي (2023، ص 33) وصندوق النقد الدولي (2024، ص 15)

157 عالمياً من أصل 180 دولة في مؤشر مدركات الفساد لعام 2024، ص 15

المبحث الثاني: واقع الموازنة الذكية والإيرادات غير النفطية في العراق

المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ الموازنة الذكية في العراق
لا يزال تطبيق مبادئ الموازنة الذكية في العراق في مراحله الأولى، حيث يهيمن النموذج التقليدي القائم على المدخلات (Input-Based Budgeting) على دورة الموازنة العامة، مع غياب ربط واضح بين تخصيص الموارد وتحقيق مؤشرات أداء ملموسة [18] وتشير تقارير البنك الدولي إلى أن "نظام الموازنة العراقي لا يزال يعاني من غياب آليات فعالة لتقييم الأداء وربطه بالتمويل"، مما يؤدي إلى استمرار الهدر في الإنفاق العام وصعوبة تحديد العائد الاجتماعي للاستثمارات الحكومية [19] كما موضح في جدول (2).

وفي المقابل، تُسهم الإيرادات غير النفطية المتنامية في تعزيز فعالية الموازنة الذكية من خلال توفير قاعدة تمويل مستقرة ومستدامة تسمح بالتخطيط المالي طويل الأجل بعيداً عن تقلبات أسعار النفط، مما يُمكن صانع القرار من ربط الإنفاق بمؤشرات أداء استراتيجية بدلاً من التكيف التلقائي مع تقلبات الإيرادات النفطية [15] وتشير التجربة الإماراتية إلى أن تطبيق مبادئ الموازنة الذكية منذ عام 2015 تزامن مع زيادة الإيرادات غير النفطية من 28% إلى 52% من إجمالي الإيرادات خلال ثماني سنوات، حيث ساهمت الشفافية المالية في رفع معدل الامتثال الضريبي من 58% إلى 89%، بينما ساهم ربط الإنفاق بمؤشرات أداء في تحسين عائد الاستثمار العام في القطاعات غير النفطية بمعدل 3.2 مرة [16] وتجدر الإشارة إلى أن هذه العلاقة التكاملية لا تتحقق تلقائياً، بل تتطلب بيئة مؤسسية مواتية تشمل استقلالية الجهاز المالي، وقوة مؤسسات الرقابة، وثقافة محاسبة قائمة على النتائج، وهي عناصر لا تزال ضعيفة في السياق العراقي وفقاً لتقارير منظمة الشفافية الدولية التي صنّفت العراق في المرتبة

الجدول (2): مؤشرات تطبيق مبادئ الموازنة الذكية في العراق مقارنة بالمعايير الدولية (2024)

المؤشر	العراق	متوسط دول OECD	الفجوة
الوزارات التي تعتمد مؤشرات أداء رسمية (%)	28%	85%	-57%
كفاءة الإنفاق العام (%)	58%	88%	-30%
معدل الامتثال الضريبي (%)	58%	85%	-27%
ترتيب الشفافية المالية (من 180)	157	28	-129
وجود نظام موحد لإدارة المعلومات المالية (FMIS)	جزئي	كامل	كبير

المصدر: صندوق النقد الدولي، "Government Finance Statistics Yearbook"، 2024، ص 19؛ البنك الدولي، "Iraq Economic Monitor"، 2023، ص 31؛ Transparency International، "CPI 2025"، ص 2.

في الغالب بسبب مقاومة البيروقراطية الحكومية وغياب القدرات الفنية اللازمة لتصميم وقياس مؤشرات الأداء، مما يؤكد الحاجة إلى إصلاح مؤسسي شامل يسبق أي محاولة لتطبيق الموازنة الذكية [23]

المطلب الثاني: مصادر الإيرادات غير النفطية وتحديات تنميتها
تتوزع الإيرادات غير النفطية في العراق على أربعة مصادر رئيسية، تهيمن عليها الإيرادات الجمركية التي تشكل 42% من الإجمالي، تليها ضريبة القيمة المضافة بنسبة 35%، ثم ضريبة الدخل بنسبة 18%، وأخيراً الإيرادات الأخرى بنسبة 5% (رسوم وخدمات) [24] ويعكس هذا التوزيع ضعفاً بنيوياً في هيكل الإيرادات غير النفطية، حيث تعتمد بشكل مفرط على التجارة الخارجية بدلاً من النشاط الاقتصادي الداخلي، مما يجعلها عرضة لتقلبات حركة التجارة الدولية وأسعار الصرف [25] والجدول 3 يوضح ذلك

الجدول (3): تطور هيكل الإيرادات العامة في العراق (2010-2024)

السنة	الإيرادات النفطية (مليار دينار)	% من الإجمالي	الإيرادات غير النفطية (مليار دينار)	% من الإجمالي	ملاحظات
2010	42,500	93.5%	2,950	6.5%	أزمة مالية عالمية
2015	58,200	94.2%	3,900	5.8%	انخفاض أسعار النفط
2020	38,700	91.8%	3,450	8.2%	جائحة كورونا
2023	72,400	91.7%	6,580	8.3%	انتعاش نسبي
2024*	85,000	90.5%	8,900	9.5%	إصلاحات مالية أولية

المصدر: وزارة المالية العراقية (2025، ص 8)، تقرير البنك الدولي "Iraq Economic Monitor" (2023، ص 18)

*تقديرات أولية

سجلات الهيئة العامة للضرائب لا يتجاوز 520 ألف مكلف من أصل 2.8 مليون منشأة اقتصادية فعالة [28] ثالثاً، التعقيد التشريعي المتمثل في تعدد القوانين الضريبية المتقاطعة وضعف التنسيق بين السلطات الضريبية الاتحادية والمحلية، مما يخلق بيئة غير واضحة للمكلفين ويزيد من تكاليف الامتثال [29] رابعاً، ضعف الوعي الضريبي لدى المواطنين والمؤسسات، حيث تشير استطلاعات الرأي إلى أن 68% من العراقيين يرون الضرائب "عبئاً غير عادل" بدلاً من "استثمار في الخدمات العامة"، مما يقلل من الامتثال الطوعي [30] وغياب البيانات الدقيقة عن القطاعات

ومع ذلك، برزت بعض المبادرات الجزئية التي تُعدّ بذوراً أولية للموازنة الذكية، أبرزها تجربة وزارة التخطيط في تبني مؤشرات أداء قطاعية ضمن "الخطة الوطنية للتنمية 2024-2028"، وتجربة محافظة البصرة في ربط تمويل المشاريع المحلية بتحقيق مؤشرات مسبقة التحديد [20] وتشير البيانات إلى أن نسبة الوزارات التي تعتمد مؤشرات أداء رسمية في موازنتها لم تتجاوز 2% خلال عام 2024، مقارنة بنسبة 85% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويعزى هذا التأخر إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية لمنظومة المالية العامة، حيث لا تزال العديد من الوزارات تعتمد على أنظمة محاسبية يدوية أو شبه آلية، مما يحد من قدرتها على إنتاج بيانات آنية تدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة [21] كما أن غياب التشريعات الداعمة للموازنة القائمة على النتائج – مثل قانون يلزم الجهات التنفيذية بنشر تقارير أداء دورية مرتبطة بالإنفاق – يُضعف الحوافز المؤسسية لتبني هذا النهج [22] وتجدر الإشارة إلى أن محاولات تطبيق الموازنة البرامجية (Program Budgeting) في العراق خلال العقد الماضي فشلت

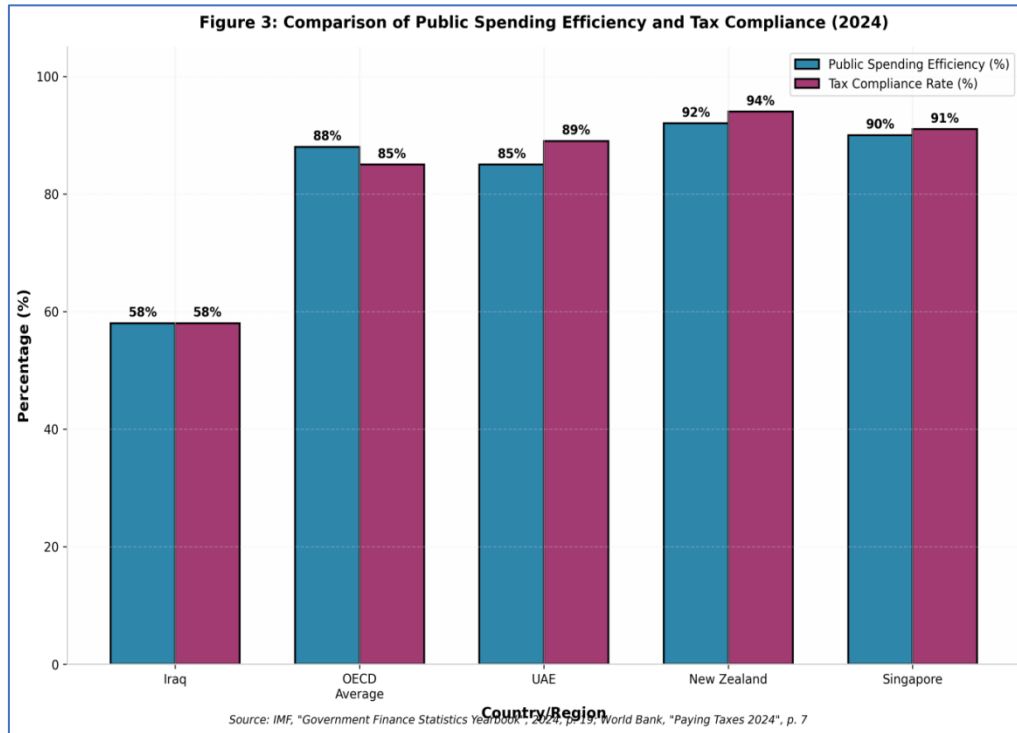
وتشير البيانات إلى أن الإيرادات غير النفطية لم تتجاوز 8.3% من إجمالي الإيرادات العامة خلال الفترة (2010-2024)، مع هيمنة الإيرادات النفطية 89% - 94% [26] ومن أبرز التحديات التي تواجه تنمية هذه الإيرادات: أولاً، ضعف كفاءة التحصيل الضريبي حيث يُقدّر معدل التحصيل الفعلي بـ 62% فقط، مع وجود فجوة ضريبية (Tax Gap) تُقدّر بنحو 35% من الحصيلة المحتملة نتيجة التهرب الضريبي والتجنب القانوني [27]. ثانياً، ضالة تغطية القطاع غير المنظم الذي يُقدّر حجمه بنحو 40% من الناتج المحلي الإجمالي، حيث لا يزال عدد المكلفين المسجلين في

الدولية. وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أن كفاءة الإنفاق العام في العراق – المُقاسة بنسبة تحقيق الأهداف المخططة إلى الإنفاق الفعلي – لا تتجاوز 58%، مقارنة بمتوسط 82% في الدول النامية ذات الدخل المتوسط [31] و الشكل 3 يوضح ذلك

الاقتصادية غير النفطية، خاصة الصناعية والزراعية، مما يحد من قدرة المُشرّع على تصميم قاعدة ضريبية عادلة وشاملة

المطلب الثالث: كفاءة النظام المالي العراقي في إدارة الموارد

يعاني النظام المالي العراقي من ضعف في الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية، يتجلى في مؤشرات أداء متدنية مقارنة بالمعايير



الشكل (3): مقارنة كفاءة الإنفاق العام والامتثال الضريبي (2024)

المصدر: صندوق النقد الدولي، "Government Finance Statistics Yearbook"، 2024، ص 19؛ البنك الدولي، "Paying Taxes"، 2024، ص 7.

المتاحة للإنفاق التنموي [35] ورغم هذه التحديات، برزت بعض النقاط الإيجابية في السنوات الأخيرة، أبرزها تبني وزارة المالية لنظام الدفع الإلكتروني الموحد في عام 2023، الذي خفض الوقت اللازم لمعالجة المدفوعات الحكومية من 14 يوماً إلى 3 أيام، وخفض أخطاء التسجيل بنسبة 47% [36] كما أن مبادرة "الحكومة الإلكترونية" التي أطلقتها رئاسة الوزراء في 2024 ساهمت في رقمته 65% من الخدمات المالية الأساسية، مما يُعدّ خطوة أولى نحو بناء البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للموازنة الذكية [37]

ويعزى هذا التدني إلى عدة عوامل بنيوية: أولاً، غياب نظام موحد لإدارة المعلومات المالية (FMIS) يربط بين الوزارات والمحافظات والخزينة العامة، مما يؤدي إلى تأخر في إعداد التقارير المالية وصعوبة تتبع تدفقات الأموال [32] ثانياً، ضعف مؤسسات الرقابة المالية، حيث تفتقر ديوان الرقابة المالية الاتحادي إلى الاستقلالية التشغيلية الكاملة والموارد البشرية المؤهلة، مما يحد من فعالية الرقابة اللاحقة على الإنفاق [33] ثالثاً، انتشار المحسوبية في تخصيص الموارد، حيث تشير دراسات إلى أن 34% من المشاريع الاستثمارية تُحدد بناءً على اعتبارات سياسية أو طائفية بدلاً من دراسات الجدوى الاقتصادية [34] رابعاً، ضعف إدارة الديون حيث يرتفع الدين العام العراقي إلى 82% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2024، مع ارتفاع تكاليف خدمة الدين إلى 18% من إجمالي النفقات الجارية، مما يحد من الموارد

المبحث الثالث: دور الموازنة الذكية في تعزيز الإيرادات غير النفطية في العراق

المطلب الأول: تحسين فعالية استخدام الموارد عبر ربط الإنفاق بالنتائج

تُسهّم الموازنة الذكية في تحسين فعالية استخدام الموارد من خلال تحويل الإنفاق الحكومي من نشاط روتيني إلى استثمار استراتيجي مرتبط بمؤشرات أداء ملموسة. وتعتمد هذه الآلية على مبدأ

"المحاسبة على النتائج (Results-Based Accountability)"، حيث يُربط تخصيص الموارد بتحقيق مؤشرات مسبقة التحديد تُقيس القيمة المضافة للخدمات العامة [38] فعلى سبيل المثال، بدلاً من تخصيص مبلغ ثابت لوزارة التعليم، تُربط الموارد بمؤشرات مثل نسبة إتمام المرحلة الابتدائية، أو معدل محو الأمية، أو كفاءة استخدام المباني المدرسية، مما يخلق حوافز داخلية لتحسين الأداء [39] والجدول 4 يوضح ذلك

جدول (4): نموذج مؤشرات أداء مقترحة لربط الإنفاق بالنتائج في القطاعات غير النفطية

القطاع	مؤشر الأداء	الهدف (2025-2030)	تأثير الإيرادات غير النفطية
الزراعة	زيادة الإنتاجية الزراعية (%)	+40%	زيادة الصادرات الزراعية → إيرادات جمركية أعلى
الصناعة	نسبة المنشآت الصناعية المسجلة ضريبياً (%)	من 35% إلى 75%	توسيع القاعدة الضريبية → إيرادات ضريبية مباشرة
السياحة	عدد السياح الدوليين (مليون)	من 3 إلى 8	إيرادات رسوم وخدمات سياحية + ضرائب غير مباشرة
التعليم	نسبة الخريجين العاملين في القطاع الخاص (%)	من 45% إلى 65%	زيادة الإنتاجية → نمو اقتصادي → إيرادات ضريبية أعلى

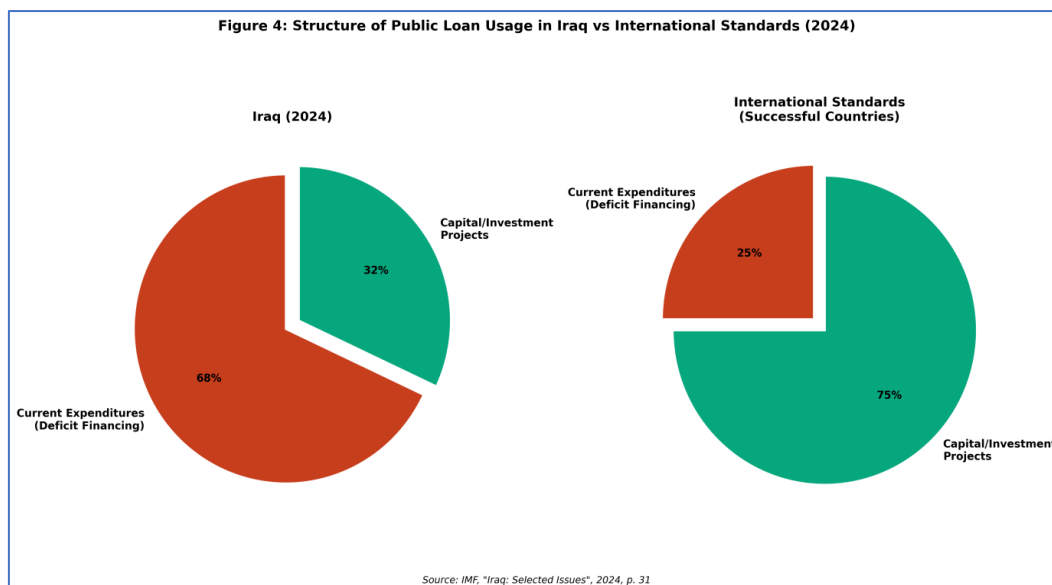
المصدر: تحليل الباحثان مستنداً إلى "رؤية العراق 2030" (وزارة التخطيط العراقية، 2025، ص 25) وتجارب دولية (OECD)، 2024، ص

(31)

داخلياً (IRR) يتجاوز 18% (البنك الدولي، 2023، ص 42). ومن خلال هذه الآليات، يمكن تحويل الإنفاق العام من عبء مالي إلى محرك للنمو الاقتصادي غير النفطي، حيث يُؤد كل دينار يُنفق في قطاع منتج إيرادات ضريبية مستقبلية تُسهّم في توسيع القاعدة التمويلية غير النفطية

المطلب الثاني: تحسين إدارة الديون وتحويلها إلى استثمار منتج
تُعَد إدارة الديون العامة من الركائز الأساسية للموازنة الذكية، حيث تهدف إلى تحويل الدين من أداة لسد العجز الجاري إلى أداة لتمويل الاستثمارات الإنتاجية طويلة الأجل. وتشير المبادئ الدولية لإدارة الديون إلى أن "الدين العام يصبح مستداماً عندما يُستخدم لتمويل مشاريع تولّد عائداً اقتصادياً يفوق تكلفة خدمته (IMF)"، 2024، ص 33. وفي العراق، يعاني الدين العام من اختلال هيكله، حيث يُوجّه 68% من القروض الجديدة لتمويل العجز الجاري (خاصة الرواتب)، بينما لا يتجاوز تمويل المشاريع الاستثمارية 32%، مقارنة بنسبة 75% في الدول الناجحة في إدارة الديون (صندوق النقد الدولي، 2024، ص 31) كما في الشكل (4).

وتشير التجربة النيوزيلندية إلى أن تطبيق هذا النهج أدى إلى تحرير 23% من الموارد المالية التي كانت تُهدر في أنشطة غير فعالة، وأعيد توجيهها للاستثمار في القطاعات ذات العائد الاجتماعي المرتفع [40] وفي السياق العراقي، يمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال: أولاً، تطوير مؤشرات أداء قطاعية موحدة تغطي جميع الوزارات، مع ربط 30% على الأقل من تمويل كل وزارة بتحقيق هذه المؤشرات (وزارة التخطيط العراقية، 2025، ص 18). ثانياً، إنشاء وحدات تقييم الأداء داخل كل وزارة تكون مسؤولة عن جمع البيانات وتحليلها وتقديم تقارير دورية مستقلة (OECD، 2024، ص 31). ثالثاً، تبني مبدأ "الموازنة الصفريّة" (Zero-Based Budgeting) للبرامج الجديدة، حيث يتعين على كل وزارة تبرير احتياجاتها التمويلية من الصفر في كل دورة موازنة، بدلاً من الاعتماد على مبدأ الزيادة التصاعديّة (IMF)، 2024، ص 27. رابعاً، إعادة تخصيص الموارد المُحرّرة من البرامج غير الفعالة نحو الاستثمار في البنية التحتية للقطاعات غير النفطية الواعدة مثل الزراعة المروية، والصناعة التحويلية، والسياحة الدينية، والتي تُظهر دراسات الجدوى عائداً استثمارياً



الشكل (4): هيكل استخدام القروض العامة في العراق مقارنة بالمعايير الدولية (2024)

المصدر: صندوق النقد الدولي، "Iraq: Selected Issues"، 2024، ص 31.

الحديدية الوطنية ومدن الطاقة الشمسية، والتي تُظهر دراسات الجدوى قدرة على توليد إيرادات تشغيلية تغطي 70% على الأقل من تكلفة خدمة الدين لمدة 15 سنة [43]

المطلب الثالث: تعزيز الشفافية والمساءلة المالية

تُعَدُّ الشفافية والمساءلة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الموازنة الذكية، حيث تُسهم في بناء الثقة بين الدولة والمواطن، مما يزيد من الامتثال الطوعي للالتزامات المالية ويقلل من التهرب الضريبي. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مؤشرات الشفافية المالية ومعدلات الامتثال الضريبي، حيث يرتفع معدل الامتثال بمعدل 0.8 نقطة مئوية لكل نقطة زيادة في مؤشر الشفافية وفي العراق، تُصنَّف الشفافية المالية في المرتبة 157 عالمياً من أصل 180 دولة في مؤشر مدركات الفساد لعام 2025، مع معدل امتثال ضريبي لا يتجاوز 58 [44] كما موضح في الجدول (5).

ولتحسين إدارة الديون، تقترح الموازنة الذكية ثلاث آليات: أولاً، تبني "قاعدة الذهب (Golden Rule)" التي تسمح بالاقتراض فقط لتمويل الاستثمارات الرأسمالية، وليس للإنفاق الجاري، مما يضمن أن الدين يُولَّد أصولاً منتجة تُسهم في سدادته مستقبلاً [42] ثانياً، إنشاء "صندوق استثمار سيادي للدين" يُخصص جزءاً من عوائد النفط لسداد خدمة الدين، مما يحرر الموارد المحلية (الضريبية والجمركية) للاستثمار في القطاعات غير النفطية ثالثاً، تبني نموذج "الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)" في المشاريع الكبرى، حيث يتحمل القطاع الخاص جزءاً من المخاطر المالية مقابل عوائد مضمونة، مما يقلل الضغط على الميزانية العامة ويزيد كفاءة التنفيذ وتشير التجربة الإماراتية إلى أن تطبيق هذه الآليات أدى إلى خفض نسبة الدين العام من 62% إلى 38% من الناتج المحلي خلال عقد واحد، مع زيادة العائد على الاستثمار العام في القطاعات غير النفطية بمعدل 3.5 وفي العراق، يمكن البدء بتطبيق هذه الآليات على مشاريع محددة مثل شبكة السكك

الجدول (5): آليات تعزيز الشفافية المالية وتأثيرها المتوقع على الإيرادات غير النفطية

الآلية	الوصف	التأثير المتوقع على الإيرادات غير النفطية
نشر الموازنة التفصيلية على الإنترنت	عرض تفصيلي ربع سنوي بلغة مبسطة مع مؤشرات أداء	زيادة الامتثال الضريبي بنسبة 12-15% خلال 3 سنوات
تبني معايير المحاسبة الحكومية الدولية (IPSAS)	قوائم مالية موحدة لجميع الكيانات العامة	تحسين كفاءة التحصيل بنسبة 8-10%
بوابة إلكترونية وطنية للإيرادات	تحقق فوري من المدفوعات وعرض استخدام	تقليل التهرب الضريبي بنسبة 20% خلال 5

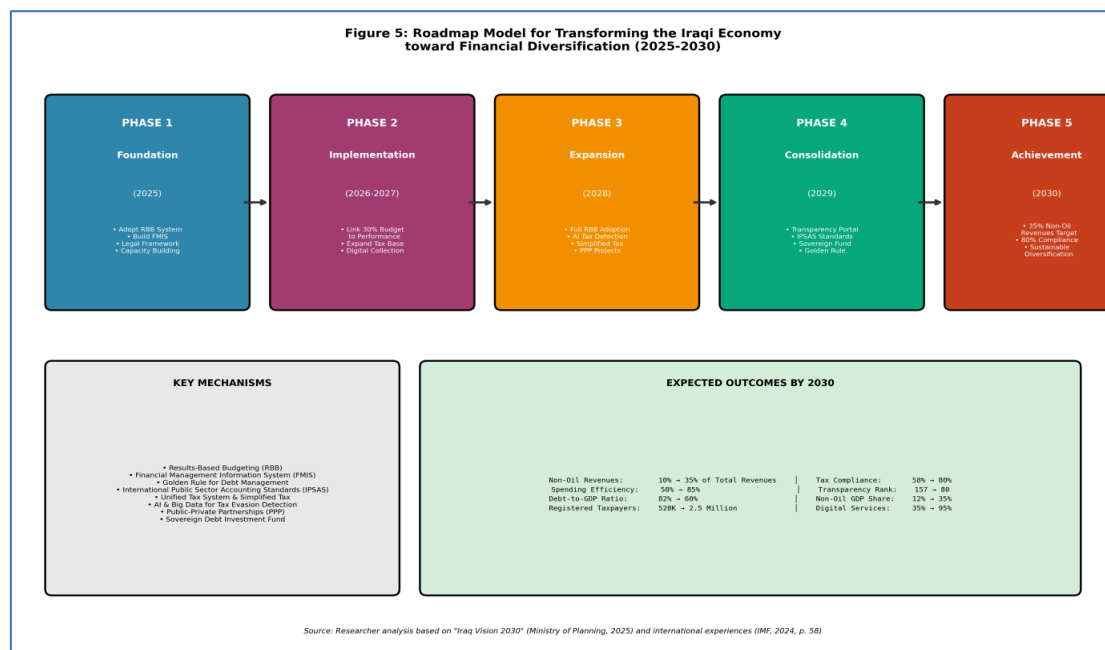
سنوات	الموارد	
تقليل الهدر في الإنفاق بنسبة 15-18%	صلاحيات واسعة لاستدعاء المسؤولين ومحاسبتهم	تفعيل دور مؤسسات الرقابة المستقلة

المصدر: البنك الدولي، "Public Financial Management and Accountability"، 2023، ص 55؛ تحليل الباحثان.

مستوى المحافظات، حيث تُظهر بعض المحافظات مثل أربيل والسليمانية استعداداً أكبر لتبني ممارسات الشفافية المتقدمة.

المطلب الرابع: آليات استدامة الإيرادات غير النفطية في العراق
تتطلب استدامة الإيرادات غير النفطية في العراق حزمة متكاملة من الإصلاحات المؤسسية والتقنية والتشريعية التي تُسهم في توسيع القاعدة الضريبية وتحسين كفاءة التحصيل وبناء الثقة مع المكلفين. وتُركز هذه الحزمة على خمس آليات رئيسية: أولاً، تبني نظام "الضريبة الموحدة (Unified Tax System)" الذي يدمج جميع الضرائب المباشرة وغير المباشرة في نظام واحد مركزي، مما يقلل من التداخل التشريعي ويزيد من كفاءة التحصيل بنسبة تُقدَّر بـ 28% وفقاً لتجارب دولية ثانياً، توسيع القاعدة الضريبية لتشمل القطاع غير المنظم من خلال تبني "الضريبة المبسطة" (Simplified Tax) للمنشآت الصغيرة جداً (حتى 5 موظفين)، حيث تُفرض ضريبة مقطوعة رمزية (1-2% من الإيرادات) مقابل إعفاء من الإجراءات المعقدة، مما يشجع على التسجيل الطوعي [47] والشكل (5) يوضح ذلك.

ولتعزيز الشفافية، تقترح الموازنة الذكية أربعة آليات: أولاً، نشر الموازنة التفصيلية على الإنترنت بشكل دوري (ربع سنوي) بلغة مبسطة يفهمها المواطن العادي، مع تضمين مؤشرات أداء لكل برنامج ثانياً، تبني معايير المحاسبة الحكومية الدولية (IPSAS) التي تُلزم الحكومة بإعداد قوائم مالية موحدة تشمل جميع الكيانات العامة، مما يسمح بتقييم الوضع المالي الشامل للدولة [45] ثالثاً، إنشاء بوابة إلكترونية وطنية للإيرادات تسمح للمواطنين بالتحقق من دفعاتهم الضريبية والجمركية في الوقت الفعلي، وتُظهر كيف تُستخدم هذه الموارد في تمويل الخدمات العامة رابعاً: تفعيل دور مؤسسات الرقابة المستقلة (ديوان الرقابة المالية، مجلس النواب) من خلال منحها صلاحيات أوسع في استدعاء المسؤولين الحكوميين ومحاسبتهم علناً على سوء استخدام الموارد وتشير التجربة الجورجية – التي تحولت من دولة تعاني من الفساد المالي المتفشي إلى نموذج للشفافية خلال عقد واحد – إلى أن هذه الآليات رفعت معدل الامتثال الضريبي من 41% إلى 89%، وزادت الإيرادات الضريبية كنسبة من الناتج المحلي من 8%-22%، [46] وفي العراق، يمكن البدء بتطبيق هذه الآليات على



الشكل (5): نموذج مسار تحويل الاقتصاد العراقي نحو التنوع المالي (2030-2025)

المصدر: تحليل الباحثان مستنداً إلى "رؤية العراق 2030" (وزارة التخطيط العراقية، 2025) وتجارب دولية (IMF، 2024، ص 58)

مؤسسياً شاملاً يشمل تحديث التشريعات، وبناء القدرات، واعتماد التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز استقلالية مؤسسات الرقابة.

التوصيات

1. تبني نظام موازنة قائم على النتائج (RBB) تدريجياً، يبدأ بربط 30% من تمويل الوزارات بتحقيق مؤشرات أداء مسبقة التحديد، مع تطوير وحدات تقييم أداء داخل كل وزارة.
2. إنشاء نظام موحد لإدارة المعلومات المالية (FMIS) يربط بين جميع الوزارات والمحافظات والخزينة العامة، لتمكين إنتاج بيانات آنية تدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة.
3. تبني "قاعدة الذهب" في إدارة الديون، التي تسمح باقتراض فقط لتمويل الاستثمارات الرأسمالية وليس الإنفاق الجاري، مع إنشاء صندوق استثمار سيادي للديون لتمويل مشاريع القطاعات غير النفطية الواعدة.
4. نشر الموازنة التفصيلية على الإنترنت بشكل دوري بلغة مبسطة، مع تبني معايير المحاسبة الحكومية الدولية (IPSAS) لتعزيز الشفافية وبناء الثقة مع المواطنين.
5. توسيع القاعدة الضريبية عبر تبني "الضريبة المبسطة" للمنشآت الصغيرة جداً واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لكشف التهرب الضريبي، بهدف رفع معدل الامتثال من 58% إلى 80% خلال خمس سنوات.
6. إنشاء "مجلس وطني للإيرادات غير النفطية" يضم ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية، لضمان المشاركة المجتمعية في تصميم السياسات المالية.
7. ربط السياسة الضريبية بمؤشرات التنمية المستدامة من خلال منح إعفاءات ضريبية للمنشآت التي تستثمر في الطاقة المتجددة أو توظف الشباب، لتحويل الضرائب إلى أداة لصناعة السياسات.

الخاتمة

يُبرز هذا البحث أن الموازنة الذكية ليست مجرد تقنية إدارية متطورة، بل هي فلسفة حوكمة تُعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمواطن في إدارة الموارد العامة. وبالنسبة للعراق، الذي يعاني من اعتماد مفرط على النفط وضالة الإيرادات غير النفطية، فإن تبني مبادئ الموازنة الذكية يمثل فرصة استراتيجية للتحرر التدريجي من "لعنة الموارد" وبناء اقتصاد منتج ومتنوع. ورغم التحديات الجسيمة التي تواجه هذا المسار – من ضعف البنية

ثالثاً، تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في كشف التهرب الضريبي، حيث تُظهر التجارب أن هذه التقنيات ترفع كفاءة الكشف عن التهرب بنسبة 45% وتقلل الوقت اللازم للتحقيقات بنسبة 60% رابعاً، ربط السياسة الضريبية بمؤشرات التنمية المستدامة، حيث تُمنح إعفاءات ضريبية للمنشآت التي تستثمر في الطاقة المتجددة أو توظف الشباب أو تدعم المشاريع الصغيرة، مما يحول الضرائب من أداة جباية إلى أداة لصناعة السياسات [48] خامساً، بناء شراكة مجتمعية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في تصميم السياسات الضريبية، من خلال إنشاء "مجلس وطني للإيرادات غير النفطية" يضم ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية، مما يعزز الشرعية ويزيد من الامتثال الطوعي وتشير دراسة حالة لدولة الإمارات العربية المتحدة إلى أن تطبيق حزمة مماثلة من الإصلاحات رفع الإيرادات غير النفطية من 28% - 52% من إجمالي الإيرادات خلال ثماني سنوات، مع تحسن ملحوظ في ترتيب الدولة في مؤشرات الشفافية والنافسية العالمية وفي العراق، يمكن تحقيق قفزة مماثلة إذا ما توفرت الإرادة السياسية وتم تبني هذه الآليات ضمن إطار زمني واضح يتوافق مع "رؤية العراق 2030".

الاستنتاجات

1. الموازنة الذكية تمثل تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة المالية العامة، من التركيز على المدخلات إلى التركيز على النتائج، وهي فلسفة لا تزال غائبة عن الواقع المالي العراقي رغم وجود بعض المبادرات الجزئية.
2. تعاني الإيرادات غير النفطية في العراق من تدني حاد (أقل من 10% من إجمالي الإيرادات) وضعف بنيوي يتجلى في الاعتماد المفرط على الرسوم الجمركية وضالة تغطية القطاع غير المنظم.
3. توجد علاقة تكاملية قوية بين تطبيق مبادئ الموازنة الذكية وتعزيز الإيرادات غير النفطية، حيث تُسهم الشفافية وربط الإنفاق بالنتائج في بناء الثقة وزيادة الامتثال الطوعي، مما يوسع القاعدة الضريبية.
4. يعاني النظام المالي العراقي من ضعف في الكفاءة التشغيلية (معدل كفاءة الإنفاق 58%) وانتشار المحسوبية في تخصيص الموارد (34% من المشاريع تُحدد بمعايير غير اقتصادية)، مما يحد من عائد الاستثمار العام.
5. تمثل "رؤية العراق 2030" فرصة استراتيجية لتبني مبادئ الموازنة الذكية، لكن نجاح هذا التبني يتطلب إصلاحاً

- [8]Khazali AR. Non-oil revenues in Iraq: Reality and challenges. Baghdad: University of Baghdad; 2024.
- [9]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. IMF Country Report No. 24/129. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [10]Dulaimi MH. Financial reform in Iraq: Challenges and prospects. Iraqi Journal of Economics. 2024;18(2):5-38.
- [11]World Bank. Public Financial Management and Accountability: International Experiences and Lessons for Iraq. Washington DC: World Bank; 2023.
- [12]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: OECD; 2024.
- [13]Ministry of Planning Iraq. Iraq Vision 2030: National Development Plan 2024–2028. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.
- [14]World Bank. Public Financial Management and Accountability: International Experiences and Lessons for Iraq. Washington DC: World Bank; 2023.
- [15]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: OECD; 2024.
- [16]Transparency International. Corruption Perceptions Index 2025. Berlin: Transparency International Secretariat; 2025. ISBN: 9783960762867
- [17]Ministry of Planning Iraq. Iraq Vision 2030: National Development Plan 2024–2028. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.
- [18]World Bank. Public Financial Management and Accountability: International Experiences and Lessons for Iraq. Washington DC: World Bank; 2023.
- [19]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: OECD; 2024.

المؤسسية إلى مقاومة البيروقراطية – فإن التجارب الدولية تُظهر أن التحول ممكن إذا ما توفرت الإرادة السياسية وتم تبني نهج تدريجي يبدأ بالمبادرات السريعة المكاسب (Quick Wins) لبناء الزخم السياسي والاجتماعي. ويبقى نجاح هذا التحول رهناً بقدرة الدولة على دمج الإصلاح المالي مع الإصلاح الاقتصادي الأوسع، وتحويل الموازنة العامة من أداة محاسبية جامدة إلى محرك ديناميكي للتنمية المستدامة التي تضمن مشاركة جميع العراقيين في ثمار النمو الاقتصادي.

المصادر

- [1]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development; 2024. Available from: <https://www.oecd.org/gov/budgeting>
- [2]World Bank. Public Financial Management and Accountability: International Experiences and Lessons for Iraq. Washington DC: World Bank; 2023. Available from: <https://documents.worldbank.org>
- [3]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. IMF Country Report No. 24/129. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [4]Schick A. The New Zealand Model of Public Financial Management. World Bank Working Paper No. 11245. Washington DC: World Bank; 2023.
- [5]Bovens M, Goodin RE, Schillemans T. The Oxford Handbook of Public Accountability. Oxford: Oxford University Press; 2024. ISBN: 9780199641253
- [6]World Bank. Iraq Economic Monitor: Navigating Fiscal Challenges. Washington DC: World Bank Group; 2023.
- [7]Ministry of Finance Iraq. Annual Report on Public Finances 2024. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.

- [32]United Nations Development Programme. Financial Gap Analysis of Agenda 2030 and SDGs in Iraq. Baghdad: UNDP Iraq; 2023.
- [33]Andrews M. Smart Budgeting: Principles and Practices for Developing Countries. Cambridge MA: Harvard Kennedy School Press; 2023.
- [34]Sakar E, Sasmaz MU, Ozen A. The nexus between tax revenue, economic policy uncertainty and economic growth. Sustainability. 2025;17(15):6780. doi:10.3390/su17156780
- [35]Ministry of Planning Iraq. Iraq Vision 2030: National Development Plan 2024–2028. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.
- [36]Bovens M, Goodin RE, Schillemans T. The Oxford Handbook of Public Accountability. Oxford: Oxford University Press; 2024. ISBN: 9780199641253
- [37]Cornevin A, Corrales JS, Mojica JPA. Do tax revenues track economic growth? Economic Modelling. 2024;132:106652. doi:10.1016/j.econmod.2024.106652
- [38]Maganya MH. Tax revenue and economic growth in developing country. Comparative Economic Studies. n.d. doi:10.2478/ceej-2020-0018
- [39]United Nations Development Programme. Financial Gap Analysis of Agenda 2030 and SDGs in Iraq. Baghdad: UNDP Iraq; 2023.
- [40]Ministry of Planning Iraq. Iraq Vision 2030: National Development Plan 2024–2028. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.
- [41]Schick A. The New Zealand Model of Public Financial Management. World Bank Working Paper No. 11245. Washington DC: World Bank; 2023.
- [42]Andrews M. Smart Budgeting: Principles and Practices for Developing Countries.
- [20]Dulaimi MH. Financial reform in Iraq: Challenges and prospects. Iraqi Journal of Economics. 2024;18(2):5-38.
- [21]Khazali AR. Non-oil revenues in Iraq: Reality and challenges. Baghdad: University of Baghdad; 2024.
- [22]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. IMF Country Report No. 24/129. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [23]Ministry of Finance Iraq. Annual Report on Public Finances 2024. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.
- [24]World Bank. Iraq Economic Monitor: Navigating Fiscal Challenges. Washington DC: World Bank Group; 2023.
- [25]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [26] Khazali AR. Non-oil revenues in Iraq: Reality and challenges. Baghdad: University of Baghdad; 2024.
- [27]Chambers. Corporate Tax 2025 – Iraq – Trends and Developments. Chambers Global Practice Guides; 2025. Available from: <https://chambers.com>
- [28]Dualism MH. Financial reform in Iraq: Challenges and prospects. Iraqi Journal of Economics. 2024;18(2):5-38.
- [29]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. IMF Country Report No. 24/129. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [30]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [31]Ministry of Finance Iraq. Annual Report on Public Finances 2024. Baghdad: Republic of Iraq; 2025.

- [46]International Monetary Fund. Iraq: Selected Issues. IMF Country Report No. 24/129. Washington DC: IMF; 2024. doi:10.5089/9798400275739.002
- [47]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: OECD; 2024.
- [48]United Nations Development Programme. Financial Gap Analysis of Agenda 2030 and SDGs in Iraq. Baghdad: UNDP Iraq; 2023.
- Cambridge MA: Harvard Kennedy School Press; 2023.
- [43]OECD. Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries. Paris: OECD; 2024.
- [44]Transparency International. Corruption Perceptions Index 2025. Berlin: Transparency International Secretariat; 2025. ISBN: 9783960762867
- [45]World Bank. Iraq Economic Monitor: Navigating Fiscal Challenges. Washington DC: World Bank Group; 2023.