

# دورة إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات لقيادات الأجهزة الضريبية

2027 – 25 يناير  
أمستردام





## دورة إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات لقيادات الأجهزة الضريبية

المرجع: 22073\_341 التاريخ: 25 - 29 يناير 2027 المكان: أمستردام الرسوم: GBP 4800

### ملخص البرنامج

إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى استراتيجي لقيادات الأجهزة الإيرادية ومديري الإيرادات وكبار المسؤولين الماليين، ويخرج منها كل مشارك بخطة تحسين إيرادي لجهاز واحد. فالحكومات تعتمد على إيراد يعلن ويسدد ويحصل في موعده، غير أن ضعف استهداف المخاطر وبطء استرداد المتأخرات يتركز أموالاً غير محصلة. ويتدرج البرنامج من تشخيص الجهاز، مروراً بمخاطر الامتثال وخدمة المكلفين، إلى التحصيل والتنبؤ والتقارير، ثم إلى خطة تحسين عملية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات.

### المبررات المؤسسية

الجهاز الذي يعامل المكلفين جميعاً معاملة واحدة يوجه جهد التدقيق والتحصيل إلى حيث يكون العائد أقل. أما القادة الذين يرتبون المخاطر ويسلسلون إجراءات التحصيل ويتابعون النتائج، فيوجهون فرقهم المحدودة إلى الحالات الأهم ويفسرون الأداء بالأدلة.

- الامتثال الطوعي: يرتفع حين توائم الخدمة والقواعد الواضحة والإنفاذ القائم على المخاطر مع فئات المكلفين.
- معدل استرداد المتأخرات: يتحسن حين تصنف الديون القائمة بأعمارها وترتب وتعالج بتسلسل محدد.
- دقة التنبؤ: تقوى حين تتابع التحصيلات مقابل محركاتها وتفسر الانحرافات.

### المبادئ والأساس المعرفي

- TADAT أداة التشخيص والتقييم للإدارة الضريبية: ينظم مجالاته التسعة للنتائج، ومنها سلامة قاعدة المكلفين وفاعلية إدارة المخاطر، التشخيص في الجلسة 1.
- إرشادات OECD لإدارة مخاطر الامتثال: تشكل دورتها في تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها ومعالجتها ومتابعتها عمل الامتثال في الجلسة 2.
- تحليل باريتو: يوجه ترتيب الديون بقيمتها وعمرها جهد التحصيل في الجلسة 3 إلى الحالات التي تضم معظم المتأخرات.



## المشاركون المستهدفون

- القادة الذين يديرون جهازا إيراديا أو قطاعا رئيسيا فيه ويسألون عن الإيرادات المحصلة.
- المديرون الذين يضعون استراتيجية الامتثال وبرامج التدقيق ومعايير خدمة المكلفين.
- كبار المسؤولين المشرفين على إدارة الديون وعمليات الإقرار والسداد.
- المسؤولون الماليون الذين يتنبؤون بالإيرادات ويعدون تقارير التحصيل.

يخدم البرنامج الأجهزة الضريبية ووكالات الجمارك والإيرادات ووزارات المالية والكيانات الحكومية الكبرى.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم أداء جهاز إيرادي في ضوء مجالات النتائج في TADAT.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء سجل لمخاطر الامتثال مع معالجات مرتبة لفئات المكلفين.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الديون القائمة بقيمتها وعمرها واختيار إجراء تحصيل لكل شريحة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص أسباب التأخر في الإقرار والسداد لدى شريحة من المكلفين.
5. سيكون المشاركون قادرين على تحليل تنبؤ إيرادي وتفسير الفروق بينه وبين التحصيل الفعلي.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة تحسين إيرادي أمام الوزير أو مجلس الإدارة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: تشخيص الجهاز الإيرادي

ما مدى حماية الجهاز لقاعدة المكلفين وتحقيقه للإيراد اليوم؟

- مراجعة مجالات النتائج في TADAT
- خريطة تفويض الجهاز ونموذج تشغيله
- فحص سلامة قاعدة المكلفين
- مجموعة مؤشرات الأداء الإيرادي
- خريطة الحوكمة وأصحاب المصلحة

### اليوم 2: مخاطر الامتثال وخدمة المكلفين

أي مخاطر الامتثال أهم، وكيف تعامل كل فئة من المكلفين؟



- سجل مخاطر الامتثال
- استعراض دورة المخاطر في OECD
- مصفوفة تقسيم المكلفين
- معايير اختيار حالات التدقيق
- خطة قنوات خدمة المكلفين

### اليوم 3: الإقرار والسداد وتحصيل الإيرادات

أين يتسرب الإيراد بين الإقرار والخزينة، وكيف يسترد؟

- تحليل فجوات الإقرار والسداد
- تقرير أعمار المتأخرات
- ترتيب باريتو للديون القائمة
- سلم معالجة التحصيل
- قواعد ترتيبات السداد والشطب

### اليوم 4: التنبؤ والأداء والتقارير

كيف يتنبأ بنتائج الإيراد وتتابع وتعرض بالأدلة؟

- مراجعة نموذج التنبؤ الإيرادي
- جسر انحرافات التحصيل
- بطاقة أداء برنامج الامتثال
- حزمة التقارير الإيرادية التنفيذية
- بروتوكول رفع مخاطر الإيراد

### اليوم 5: تطبيق إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات على جهاز إيرادي واحد

هل خطة التحسين الإيرادي جاهزة لعرضها على الوزير أو مجلس الإدارة؟

- تطبيق تشخيص الجلسة 1 على الجهاز المختار
- اختبار سجل المخاطر من الجلسة 2 مقابل شرائح المكلفين
- مواءمة سلم المعالجة من الجلسة 3 مع شرائح المتأخرات
- فحص التنبؤ وبطاقة الأداء من الجلسة 4
- إنجاز خطة التحسين الإيرادي



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات والتمارين المنظمة. يعمل المشاركون في فرق صغيرة على بيانات إيرادية وسجلات إقرار ودفاتر متأخرات مجهولة المصدر، ويختبرون كل قرار كما يختبره مجلس الإدارة. ولا يشترط برنامج إحصائي.

- نشاط مقترح: تقسيم قائمة مكلفين وتحديد أسلوب التعامل مع كل فئة.
- نشاط مقترح: تصنيف دفتر متأخرات بحسب العمر واختيار إجراءات التحصيل للشريحة العليا.
- نشاط مقترح: شرح انحراف شهري في التحصيل أمام المجلس في مذكرة من صفحة واحدة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تحسين إيرادي لجهاز إيرادي واحد. وتتضمن ملخص التشخيص وسجل مخاطر الامتثال وخطة معالجة التحصيل وتصميم التنبؤ وبطاقة الأداء وروتين التقارير، وتستخدم لطلب موافقة الوزير أو مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات الذين لا يملكون خلفية متخصصة في الضرائب؟

نعم، فإن إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات بمستوى استراتيجي، وتفترض مسؤولية عن نتائج الإيراد أو عملياته لا معرفة متخصصة بالتشريع الضريبي.

### ما الأطر التي تقوم عليها إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات في هذا التدريب؟

تقوم إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات على مجالات النتائج في TADAT، ودورة OECD لإدارة مخاطر الامتثال، وتحليل باريتو لترتيب المتأخرات.

### كيف تستخدم خطة التحسين الناتجة عن إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات في العمل؟

تستخدم خطة التحسين الناتجة عن إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات لطلب موافقة الوزير أو المجلس، وإحاطة المديرين، وتحديد أولويات الامتثال والتحصيل.

### بماذا تختلف إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات عن برنامج في التخطيط الضريبي للشركات؟

تركز إدارة الضرائب وتحصيل الإيرادات على إدارة الجهاز الإيرادي والمخاطر والتحصيل، بينما يركز برنامج التخطيط الضريبي للشركات على كيفية إدارة الشركة لمركزها الضريبي.