



# دورة إدارة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية: تقدير تكلفة الخدمات العامة وتحديد المقابل المالي وتحصيل الرسوم

26 – 30 أكتوبر 2026

دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال



## دورة إدارة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية: تقدير تكلفة الخدمات العامة وتحديد المقابل المالي وتحصيل الرسوم

المرجع: 1935\_28859 التاريخ: 26 - 30 أكتوبر 2026 المكان: دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال الرسوم: SAR 19500

### مقدمة:

دورة إدارة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية دورة تمتد أسبوع لموظفي المالية والتسعير والسياسات والتحصيل في الجهات العامة، تتناول تقدير تكلفة الخدمات العامة وتحديد المقابل المالي وتحصيل الرسوم، وتنتهي بإعداد دراسة رسوم وخطة لمراجعتها لجهة حالة. فكثير من الجهات تفرض رسوم تراخيص وتصاريح وخدمات حددت دون أساس تكلفة، فتدعم بعض الخدمات دون قصد وترتفع رسوم أخرى وتتسرب الإيرادات عبر الإعفاءات. ويعمل المشاركون أصلاً في إعداد الرسوم أو مراجعتها أو تحصيلها، ويتدربون عبر بناء نماذج رقمية على قوالب دراسة الرسوم. وتقدم كورس كونسبت هذه الدورة.

### أهداف الدورة:

- تصنيف الإيرادات غير الضريبية للجهة إلى مقابل خدمات ورسوم تراخيص وتصاريح وغرامات وإيجارات وغيرها، وتوثيق السند النظامي لكل رسم
- حساب التكلفة الكاملة لوحدة الخدمة العامة من التكاليف المباشرة وتوزيع التكاليف غير المباشرة ومحركات التكلفة على أساس الأنشطة
- اختيار أساس التسعير لكل رسم بين الاسترداد الكامل للتكلفة والدعم الجزئي والتكلفة الحدية، وتبرير الاختيار بمبدأ المنفعة
- اختبار تعديلات الرسوم المقترحة من حيث الأثر على الدافعين والقدرة على الدفع واستجابة الطلب والتنافسية قبل رفعها للاعتماد
- تصميم ضوابط الفوترة والتحصيل والإعفاء والمطابقة التي تحد من تسرب الإيرادات والمتأخرات
- إعداد تقارير أداء الرسوم بنسب استرداد التكلفة ومعدلات التحصيل وقيم الإعفاءات، وتنفيذ مراجعة دورية للرسوم

### الفئة المستهدفة:

- موظفو المالية والموازنة الذين يعدون مقترحات الرسوم وبيانات تكلفة الخدمات العامة
- موظفو الإيرادات والتحصيل الذين يصدرون فواتير الرسوم ويستلمونها ويطابقونها
- موظفو السياسات والتخطيط الذين يصوغون لوائح الرسوم وجدولها ومذكرات اعتمادها
- موظفو محاسبة التكاليف والتقارير الإدارية الذين يوزعون التكاليف غير المباشرة على الخدمات
- وحدات التراخيص والتصاريح التي تحدد رسوم الطلب والتجديد والتفتيش
- موظفو الرقابة الداخلية والتدقيق الذين يراجعون الإعفاءات واستثناءات التحصيل

## محاوِر الدورة:

### اليوم 1: خريطة الإيرادات غير الضريبية وحصر الرسوم

- تصنيف الإيرادات غير الضريبية إلى مقابل خدمات ورسوم وغرامات وإيجارات
- التمييز بين الرسم والضريبة وآثاره النظامية
- سجل حصر الرسوم مع السند النظامي وتاريخ آخر مراجعة
- مبدأ المنفعة ومبدأ القدرة على الدفع في تبرير المقابل المالي
- فحص سلامة جدول الرسوم الحالي بنسب استرداد التكلفة

### اليوم 2: أساليب تقدير تكلفة الخدمات العامة ومبادئ التسعير

- خريطة تكلفة الخدمة بفصل التكاليف المباشرة وغير المباشرة والعامة
- مجمعات التكلفة واختيار المحركات في التكلفة على أساس الأنشطة
- تسجيل وقت الموظفين ورسم العمليات لحساب تكلفة الوحدة
- خيارات التسعير بالتكلفة الكاملة والتكلفة الحدية والاسترداد الجزئي
- إدراج تكلفة رأس المال واستهلاك الأصول في أساس الرسم

### اليوم 3: تصميم الرسوم وتحليل أثرها ومسار اعتمادها

- بدائل هيكل الرسم من الثابت إلى المتدرج والمرتبط بالحجم
- مصفوفة الأثر على الأسر والمنشآت الصغيرة والمستثمرين
- حدود القدرة على الدفع والرسوم المخفضة للفئات الأولى بالرعاية
- تقدير مرونة الطلب على خدمات التراخيص والتصاريف الاختيارية
- مذكرة مقترح الرسم مع السند النظامي وسجل التشاور

### اليوم 4: الفوترة والتحصيل والإعفاءات وضبط تسرب الإيرادات

- تصميم قنوات الفوترة والدفع لمتحصلات الرسوم الحكومية
- سياسة الإعفاء والتنازل مع حدود الصلاحيات المفوضة
- خريطة تسرب الإيرادات من الخدمات غير المفوترة إلى الشطب
- المطابقة اليومية للتحصيل بين أنظمة الخدمة وحسابات الخزينة
- تقرير أعمار المتأخرات وإجراءات الاسترداد المرحلية للرسوم

## اليوم 5: بناء نموذج دراسة الرسوم وخطة مراجعتها

- تجميع دليل خدمات جهة الحالة وبيانات تكلفتها
- بناء نموذج تكلفة الوحدة للحالة بمحركات الأنشطة
- اختبار بدائل رسوم الحالة من حيث الأثر والحصيلة
- لوحة أداء الرسوم بمؤشرات الاسترداد والتحويل والإعفاء
- استكمال دراسة الرسوم وخطة مراجعتها وعرضها ومناقشتها

## المهارات التي ستكتسبها:

- حساب تكلفة وحدة الخدمة العامة
- توزيع التكاليف غير المباشرة
- تحليل استرداد التكلفة
- تصميم هيكل الرسوم
- تقييم الأثر على الدافعين
- ضبط الإعفاءات والتنازلات
- مطابقة المتحصلات
- تقارير أداء الرسوم

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم دراسة الرسوم وخطة مراجعتها إلى المدير المالي ولجنة اعتماد الرسوم
- تحديد الرسوم التي ترفع أو تثبت أو تدمج أو تلغى بناء على تكلفة الوحدة والأثر على الدافعين
- تجنب الإعفاءات غير الموثقة والخدمات غير المفوترة والمتحصلات غير المطابقة التي تضعف الإيرادات غير الضريبية
- تزويد فرق الخدمة والتحويل بقوالب تقدير التكلفة والإعفاء والمطابقة للاستخدام اليومي

## الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يعرض المشاركون دراسة الرسوم وخطة مراجعتها على المدير المالي واللجنة المختصة باعتماد الرسوم. وتعتمد الإدارة عليها في تحديد الرسوم التي تعدل أولاً، والدعم الذي يبقى عن قصد، والإعفاءات التي تشدد ضوابطها، وفي وضع دورة منتظمة لمراجعة الرسوم. وبعد سريان أول جدول رسوم معدل لمدة ربع سنة، تقارن الوحدة الحويلة الفعلية ومعدلات التحويل وقيم الإعفاءات بما ورد في الدراسة، ثم تحدث محركات التكلفة حيث تغيرت الأحجام أو أوقات الموظفين.

## الأسئلة الشائعة:

### ما الذي يحتاجه المشارك قبل دورة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية؟

يحتاج المشارك إلى خبرة عملية في مقترحات الرسوم أو بيانات التكلفة أو التحصيل، وإلى إلمام بالجدول الإلكتروني. ويساعده إحضار جدول رسوم أو تقرير تكلفة خدمة أو ملخص تحصيل مجهول من وحدته على تقريب تمارين دراسة الرسوم من واقع عمله.

### بم تختلف دورة إدارة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية عن دورات تعرفه المرافق أو الإدارة الضريبية؟

تركز هذه الدورة على تسعير رسوم التراخيص والتصاريح والخدمات العامة وتحصيلها. أما دورات تعرفه المرافق فتتناول متطلبات الإيراد للشبكات المنظمة، ودورات الإدارة الضريبية تتناول تسجيل المكلفين والتدقيق والتحصيل الجبري للضرائب. ولا يرد التنبؤ بالإيرادات إلا عند تقدير حصيلة الرسوم.

### لماذا تبني الرسوم الحكومية على تكلفة الخدمة؟

لأن أساس التكلفة يبين هل يغطي الرسم تكلفة الخدمة أو يتجاوزها أو يقصر عنها، فيصبح أي دعم قرارا مقصودا لا نتيجة عارضة. كما يمنح الجهة سندا واضحا عند اعتراض الدافعين أو جهات المراجعة على أي رسم.

### ماذا يعود به المشارك من دورة إدارة الرسوم الحكومية والإيرادات غير الضريبية؟

يعود المشارك بدراسة رسوم وخطة مراجعة لجهة حالة، تضم نموذج تكلفة الوحدة وبدائل رسوم مختبرة من حيث الأثر وضوابط الإعفاء والمطابقة ولوحة أداء للرسوم، قابلة للتكيف مع خدمات جهته.