

## سلسلة خاصة عن السياسات المالية اللازمة للاستجابة لجائحة كوفيد-19

هذه واحدة من سلسلة منكرات تصدرها إدارة شؤون المالية العامة لمساعدة البلدان الأعضاء في التصدي لحالة الطوارئ الناجمة عن فيروس كورونا. وتعتبر الآراء الواردة في هذه المذكرة عن وجهات نظر خبراء الصندوق ولا تمثل بالضرورة آراء الصندوق أو مجلسه التنفيذي أو إدارته العليا.

## استمرارية العمل في إدارات الإيرادات

تقدم هذه المذكرة إرشادات حول طريقة حماية أجهزة تحصيل الإيرادات لموظفيها والمكلفين الضريبيين مع مواصلة تشغيل نظام الإيرادات في مختلف مراحل أزمة كوفيد-19<sup>1</sup>. فعليها أن تتخذ إجراءات في الوقت المناسب من أجل:

- **تخطيط وتنظيم وتطبيق منهج إدارة استمرارية العمل أثناء مجموعة السيناريوهات المحتملة التي يمكن أن تسفر عنها أزمة كوفيد-19.** فقد لا تكون هناك خطط قوية لاستمرارية العمل في إدارات الإيرادات في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل<sup>2</sup>، أما الإدارات التي وضعت خططا لهذا الغرض فسوف تحتاج إلى تعديلها بشكل كبير من أجل التصدي لهذه الأزمة الصحية العالمية غير المسبوقة، نظرا للتأثير الحاد من الإغلاق العام للقطاعات العام والخاص. وفي حالة إدارة الإيرادات التي ليست لديها خطة في الوقت الحاضر، سيكون من الضروري أن تعتمد بعض الإجراءات الرئيسية لكي تضمن استمرارية العمل. أما توقيت هذه الإجراءات ومداها فسوف يتوقف على المرحلة التي بلغتها الجائحة والبنية التحتية للإدارة والبلد المعنيين.
- **ضمان استمرارية تحصيل الإيرادات وعمليات الإدارات للمساعدة على تمويل إجراءات الحكومات في الاستجابة للأزمة وتنفيذها.** فإدارة الإجراءات المتنوعة والمتعددة في الاستجابة لجائحة كوفيد-19 تقتضي صنع القرارات وتنفيذها في الوقت المناسب، كما تتطلب القدرة على التكيف مع الأحداث المتطورة بشكل متواصل. ونظرا لطبيعة عمل الإدارات الضريبية التي تجعلها في خط المواجهة الأول من خلال التفاعل مع جميع المواطنين تقريبا، فهي تقوم بدور رئيسي في تهدئة مشاعر القلق بتسهيل امتثال دافعي الضرائب وتيسير التجارة، وتلبية الأولويات في تقديم الخدمات العامة، ودعم الاقتصاد بالإسراع في تنفيذ إجراءات الحكومات في التصدي للأزمة.

<sup>1</sup> تقدم هذه المذكرة إرشادات أكثر تفصيلا حول أولويات استمرارية العمل التي تناقشها المذكرة الإرشادية الصادرة عن صندوق النقد الدولي بعنوان استجابات الإدارات الضريبية والجمركية، بتاريخ 6 إبريل 2020 (<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>).

<sup>2</sup> تحدد خطة استمرارية العمل طريقة أداء المؤسسة لمهامها أثناء حالة طوارئ، كتفشي مرض أو كارثة طبيعية أو إضراب أو أي حالة طارئة أخرى، سواء وقعت على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني. تبين من 92 عملية تقييم أجريت حتى هذا التاريخ في ظل أداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية أن غالبية البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل ليست لديها خطط قوية لاستمرارية العمل.

وفي حين أن هذه المذكرة تغطي المجموعة الواسعة من الأنشطة التي يتعين أن تأخذها إدارات الإيرادات في الحسبان بينما هي تتصدى للأزمة، يجب أن تقوم كل إدارة منها بتقييم الإجراءات المختلفة التي يمكن أن تتخذها من منظور وضعها الحالي والمرتبب في ظل الأزمة. وبالتالي، لا تتناول هذه المذكرة طريقة وضع خطة استمرارية العمل، وإنما الغرض منها هو مساعدة إدارات الإيرادات على تحديد طريقة تفاعلها بسرعة مع الأزمة الحالية وضمان استمرارية أعمالها.

أما الإدارات التي لديها خطط لاستمرارية العمل، فربما وجدت هنا بعض الإجراءات التي تقيدها في تعديل خططها الحالية. وفي المستقبل، سيكون من المفيد لإدارات الإيرادات التي ليست لديها خطط لاستمرارية العمل أن تعمل على وضع خطة خاصة بها.<sup>3</sup>

رجاء توجيه أي أسئلة أو تعليقات على هذه المذكرة إلى [cdsupport-revenue@imf.org](mailto:cdsupport-revenue@imf.org).

تستند هذه المذكرة إلى استجابات إدارات الإيرادات الحالية في مواجهة أزمة كوفيد-19 والإرشادات السابقة من صندوق النقد الدولي - مع تطويعها بما يتناسب مع الظروف الخاصة للأزمة الحالية.<sup>4</sup> وتعرض إجراءات محددة تحت عنوانين رئيسيين: (1) التخطيط وتنفيذ الإجراءات ذات الأولوية، و(2) الإدارة المستمرة لآثار كوفيد-19 والإعداد للانتقال إلى مسار العمل المعتاد.

## أولاً- التخطيط وتنفيذ الإجراءات ذات الأولوية

من الخطوات الرئيسية في إدارة هذه الأزمة ضمان سلامة الموظفين والمكلفين الضريبين وتحديد أي برامج وخدمات إدارة الإيرادات هي الأساسية. وفي حالة كوفيد-19، يشكل الحد من التفاعلات المباشرة وجها لوجه بين الموظفين ومع الجمهور أحد أهم متطلبات السلامة. والحفاظ على سلسلة التوريدات الدولية مطلب ضروري نظرا للحاجة إلى الإسراع بإنهاء إجراءات تخليص السلع اللازمة لمعالجة الأزمة من خلال مراكز مراقبة الحدود. كذلك فإن توزيع الضرائب المستردة وشيكات الإعانات<sup>5</sup> قد يكون من الخدمات الضرورية الأخرى، فربما احتاج إليها المواطنون والشركات من أجل تجاوز الوضع والبقاء. ويتعين الاستمرار في تقديم خدمات أخرى مثل الأمن الجمركي وإجراءات المراقبة، ولكن ربما مع تخفيف معايير تشديدها بصفة مؤقتة. ومن المؤكد أن التحرك في الوقت المناسب لتنفيذ إجراءات الحكومة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد والشركات على مواجهة الأزمة مسألة جوهرية.

ومن الضرورة بمكان اتخاذ عدة خطوات رئيسية في وقت مبكر لتوجيه استجابة الإدارة. ويتناول الإطار 1 هذه الخطوات بالتفصيل.

<sup>3</sup> إذا احتاجت إدارات الإيرادات إلى مساعدة في وضع خطط استمرارية العمل أو التصدي لجائحة كوفيد-19، فإدارة شؤون المالية العامة في صندوق النقد الدولي على استعداد لتقديم المساعدة من خلال المشاورات والتوصيات بناء على احتياجات كل إدارة.

<sup>4</sup> مذكرة صندوق النقد الدولي بعنوان *الإجراءات ذات الأولوية في الإدارات الجمركية* تقدم مزيدا من الإرشادات حول استمرارية العمل في الإدارات الجمركية.

<sup>5</sup> عندما تكون إدارة الإيرادات هي التي تقدم هذه الإعانات.

## الإطار 1- عشر خطوات أساسية لتوجيه استجابة الإدارة

- 1- ينبغي أن يقوم رئيس إدارة الإيرادات بترشيح أعضاء "مجموعة إدارة الأزمات" وتفعيلها وتعيين صناع القرارات على كل مستوى من مستويات الإدارة، الذين يمارسون سلطاتهم وفق ما تقرره المجموعة.
- 2- وداخل مجموعة إدارة الأزمات، ينبغي تحديد المسؤولين المُعَيَّنِينَ ليتولوا مسؤولية الاتصال بين إدارة الإيرادات ووزارة المالية (أو ما يماثلها) وتقديم المدخلات المعتمدة من مجموعة إدارة الأزمات في القرارات بشأن السياسات وقيادة تنفيذ إجراءات مواجهة فيروس كوفيد-19 في إدارة الإيرادات.
- 3- تحديد الأنشطة الأساسية في إدارة الإيرادات. ويمكن أن تتضمن هذه الأنشطة إصدار المبالغ المستردة، وتسليم شيكات الإعانات الاجتماعية، وتسهيل التجارة. وينبغي أن يعمل فريق الإدارة بصفة مستمرة لإعادة تقييم الوضع المتغير وتعديل إجراءاته تبعاً لتطورات الأزمة.
- 4- تحديد الشرائح الرئيسية من المكلفين الضريبيين لتحصيل الإيرادات واتخاذ قرار بشأن إجراءات تقديم الخدمات والامتثال بغرض الحفاظ على تيار الإيرادات. زيادة وتيرة مراقبة الإيرادات للتمكن من صدور الاستجابات في الوقت المناسب بغرض المساعدة في الحفاظ على تدفق الإيرادات قدر الإمكان.
- 5- تحديد العمليات الداعمة الضرورية التي تمكن من تقديم الخدمات الأساسية، مثل دعم نظام تكنولوجيا المعلومات للتمكن من إصدار المبالغ المستردة.
- 6- تحديد من يلزم تواجده من الموظفين لدعم الخدمات الأساسية، وتحديد موظفين بدلاء لضمان التغطية في حالة مرض موظف أساسي.
- 7- النظر في ترتيبات العمل البديلة التي قد تكون ضرورية وممكنة بالنسبة للإدارة، كالعامل من المنازل.
- 8- التواصل مع الموظفين في أبكر وقت ممكن ثم بانتظام بعد ذلك لتبادل المعلومات عن منهج الإدارة في تعديل عمليات العمل وحماية سلامة الموظفين.
- 9- التواصل بصورة متكررة مع فرق إدارة الأزمات على المستوى الحكومي لإطلاعها على قضايا إدارة الإيرادات، والاتجاهات العامة في تحصيل الإيرادات والحصول على معلومات عن الإجراءات التي تنظر فيها الحكومة وخاصة التغييرات في السياسة الضريبية.
- 10- ضمان وضع بروتوكولات الصحة/السلامة وتنفيذها لحماية الموظفين والمكلفين الضريبيين، بما في ذلك المعدات/الملابس الملائمة والتباعد الجسدي.

الإطار 1 يتناول هذه الخطوات بالتفصيل، والجدول 1 يحدد القضايا والإجراءات المختلفة التي ينبغي أن تأخذها إدارات الإيرادات في الحسبان عند إدارة استمرارية العمل خلال أزمة كوفيد-19.

### الجدول 1- القضايا والإجراءات الممكنة لإدارة أزمة كوفيد-19

القضايا الضريبية والجمركية	الإجراءات الممكنة	الاعتبارات
<b>الحكومة</b>		
مجموعة إدارة الأزمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل مجموعة من المديرين والمسؤولين الرئيسيين، يقودها أحد أعضاء الإدارة العليا، لصنع القرارات ومعالجة قضايا العمليات اليومية.</li> <li>• رفع تقارير منتظمة إلى مجموعة إدارة الأزمات عن المسائل المتعلقة بالتشغيل والموظفين لإتاحة صنع القرارات في الوقت المناسب.</li> <li>• رفع تقارير منتظمة إلى مجموعة إدارة الأزمات على مستوى الحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وفي الإدارات صغيرة الحجم، يمكن أن يقوم بذلك فريق الإدارة التنفيذية</li> <li>• يلزم اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب.</li> <li>• عقد اجتماعات - بالتواتر اللازم (يوماً على الأقل في بداية الأزمة).</li> <li>• تعيين بديل واحد أو أكثر لكل عضو من أعضاء مجموعة إدارة الأزمات.</li> </ul>

القضايا الضريبية والجمركية	الإجراءات الممكنة	الاعتبارات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>التقارير التي تُرفع إلى مجموعة إدارة الأزمات يجوز أن تتضمن الحضور اليومي للموظفين، وأهم المعلومات التشغيلية عن تقديم الخدمات الأساسية، والبيانات التجارية الواردة الضرورية والمرتبطة بمكافحة كوفيد-19.</li> <li>يتعين أن يجتمع هذا الفريق ويُعد التقارير من بُعد في حالة إغلاق المكاتب.</li> </ul>
صنع القرارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد التسلسل القيادي بدءاً من رئيس الإدارة وتعيين صانع قرار رئيسي في كل مستوى إداري أدنى.</li> <li>تفويض السلطات عند الضرورة لضمان الاستجابة في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة على كافة مستويات المؤسسة.</li> </ul>	
عملية صنع القرارات بشأن التغييرات في تنفيذ العمليات الرئيسية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مع تطور المخاطر، يتم صنع القرارات بشأن أولويات العمليات الرئيسية، وتوزيع الموظفين، وإجراءات حماية الموظفين واستمرار العمليات اعتماداً على البيئة الراهنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُشترط تحديد عملية إجراء التغييرات في تنفيذ العمليات الرئيسية.</li> </ul>
<b>قضايا الموارد البشرية/الصحة</b>		
الغياب	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطة للإحلال محل الموظفين الأساسيين المتغيبين عن العمل.</li> <li>إعداد تقارير يومية عن حضور الموظفين.</li> <li>تقييم سياسات الإجازات وتحديثها بما يتيح مزيداً من المرونة أثناء فترة الأزمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>من الضرورة بـمكان ضمان توفير أعلى مستويات الخدمات الجمركية عند الحدود والعمليات الأساسية، مثل: تواجـد موظفين في الموائئ الرئيسية المهمة لضمان عدم تعطل توريد السلع بما فيها الإمدادات الطبية.</li> </ul>
العمل من بُعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد أي المهام التي يمكن تنفيذها من خارج المكاتب.</li> <li>وضع وتنفيذ سياسة تسمح للموظفين بالعمل من بُعد.</li> <li>تقسيم الموظفين إلى مجموعتين، أولئك الذين تسمح مهامهم بالعمل من بُعد ومن لا تسمح مهامهم بذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حالة الموظفين الذين لا يستطيعون العمل من بُعد، قد يتعين النظر في العمل بنظام المناوبة لتلبية الطلب على نظم الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والحد من الازدحام.</li> <li>النظر في خيارات العمل من المنازل كذلك إذا كان دعم تكنولوجيا المعلومات محدوداً- مثل الموظفين الأقل اعتماداً على نظم تكنولوجيا المعلومات الأساسية (السياسات والموارد البشرية والمالية).</li> </ul>
سلامة الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد متى يتعين التوقف عن عقد اجتماعات وجهاً لوجه، مع المكلفين الضريبيين والتجار والموظفين للحد من التعرض لمخاطر العدوى.</li> <li>ضمان توفير كميات كافية من معدات الحماية للموظفين الأساسيين.</li> <li>زيادة عدد مرات تنظيف المكاتب لتخفيف مخاطر انتقال العدوى.</li> <li>تطبيق نظام العمل من بُعد بأكبر قدر ممكن يسمح به الواقع العملي.</li> <li>ضمان تسجيل محل عمل كل موظف في الإدارة.</li> <li>تحديد الموظفين الأضعف والمعرضين للمخاطر وتعديل أعباء عملهم وتهئية أماكن عملهم إذا لزم الأمر.</li> <li>التشجيع على التباعد الجسدي والحد من مخاطر الإصابة بالمرض، وذلك مثلاً بالسماح للموظفين بالعمل بنظام المناوبة كلما أمكن لتقليل عدد الموظفين الذين يتواجدون في مكان واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حالة عدم توافر كميات كافية من معدات الحماية، يُنظر في تنفيذ الإجراءات الأخرى التي يوصي بها المجتمع الطبي، أي تغطية الوجه بأقنعة غير طبية واتخاذ مزيد من الإجراءات الأخرى مثل تقليل عدد الموظفين الذين يتواجدون في موقع واحد في نفس الوقت، والتباعد الاجتماعي.</li> </ul>
الموظف الذي يُصاب بالمرض	<ul style="list-style-type: none"> <li>إخطار السلطات الصحية</li> <li>تعقيم مكان العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع بروتوكول في وقت مبكر للتعامل مع الموظفين الذين يُصابون بالمرض سيسهل هذه العملية.</li> </ul>

القضايا الضريبية والجمركية	الإجراءات الممكنة	الاعتبارات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأشخاص الذين كانوا يتعاملون مع هذا الموظف مباشرة وضمن انعزالهم.</li> <li>• متابعة سلامة أوضاع الموظفين العاملين من منازلهم.</li> </ul>	
<b>الخدمات والبرامج الأساسية</b>		
تقديم الخدمات الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعة إدارة الأزمات تقرر ما هي الخدمات الأساسية التي يجب تقديمها دون توقف لضمان استمرارية تعبئة الإيرادات، والتجارة عبر الحدود، والمهام الأساسية الأخرى.</li> <li>• تحديد الأشخاص والبنية التحتية والخدمات اللوجستية وترتيبات العمل اللازمة لتقديم الخدمات الضرورية.</li> <li>• اعتماد عمليات مُعجّلة للمشتريات من السلع والخدمات الضرورية (تكنولوجيا المعلومات، ومعدات الحماية، إلخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يتضمن ذلك معالجة الضرائب المستردة، والخدمات عبر شبكة الإنترنت، وتوزيع الإعانات الاجتماعية، والعمليات على الحدود، وغيرها.</li> <li>• من أجل ضمان وجود عدد كافٍ من الموظفين لتقديم الخدمات الأساسية، يمكن إعادة توزيع بعض الموظفين من مهام أو مواقع غير أساسية. قد يتعين التعامل مع قيود الإغلاق العام لكي يتسنى تنفيذ ذلك.</li> <li>• صدور مرسوم لإعلان حالة الطوارئ أو حالة كارثة عامة يمكن أن يفيد في تسهيل عملية الحصول على المشتريات.</li> </ul>
التغيرات في العمليات الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مناهج جديدة في تقديم بعض الخدمات/أداء بعض المهام، بما فيها الحاجة إلى التباعد الجسدي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• على سبيل المثال، تسريع إجراءات التخليص الجمركي للسلع والتوريدات الطبية الضرورية، والاستعاضة عن التدقيق في الموقع بالتدقيق المكتبي، وتقديم استشارات عن طريق الهاتف أو عبر شبكة الإنترنت بدلا من المواعيد التي تتطلب الدخول إلى الموقع، وتقديم خدمات للسيارات المارة وتوفير صناديق لإلقاء البريد وتعقيمها بانتظام في المكاتب لاستلام الوثائق، والتوسع في استخدام البريد، إلخ.</li> </ul>
المراقبة/ إعداد التقارير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم إحصاءات للحكومة والمؤسسات الأخرى (مثل جهاز الإحصاء الوطني)، إن أمكن في الواقع العملي، عن إقرارات الالتزامات الضريبية، وعمليات تحصيل الإيرادات، وأحجام الواردات/الصادرات، والمدفوعات، والضرائب المستردة، وطلبات التأجيل التي يتقدم بها المكلفون الضريبيون.</li> <li>• في حالة البلدان التي تضع تنبؤات للإيرادات، يتعين تحديث النموذج ليعكس الوضع الراهن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف يساعد ذلك الحكومة على تحديد التأثير الاقتصادي للأزمة.</li> </ul>
<b>خدمات وبرامج أخرى مهمة</b>		
اتخاذ قرار بشأن مد الفترات المحددة لتقديم الإقرارات وسد المدفوعات الضريبية، والأنشطة الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن مد بعض التواريخ المحددة لتقديم الإقرارات الضريبية، وسد المدفوعات المقدمة، ودفع الأقساط، إلخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البلدان التي لديها سبل دفع محدودة ينبغي أن تبحث إضافة خيارات أخرى للدفع من خلال الهواتف المحمولة أو غيرها من الوسائل الإلكترونية.</li> </ul>
الحفاظ على الإيرادات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد ومتابعة شرائح كبار المكلفين الضريبيين الذين يسهمون بالجزء الأكبر من الإيرادات الضريبية. زيادة عدد مرات عمليات مراقبة الإيرادات حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة الانخفاض الكبير في تحصيل الإيرادات والحفاظ على تدفق الإيرادات بأكبر قدر ممكن.</li> <li>• إذا لزم الأمر، إعادة توزيع المسؤولين في الإدارة الضريبية لضمان إشراك كبار المكلفين الضريبيين وامتثالهم وتحصيل ضرائبهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مواصلة تحصيل أكبر قدر ممكن من الإيرادات مسألة ضرورية لتلبية احتياجات الإنفاق الحكومي.</li> </ul>
تخفيض القوى العاملة في المناطق التي يتراجع فيها الطلب.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن إعادة توزيع القوى العاملة التي تؤدي مهام غير أساسية وتكليفها بمهام أساسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعين تحديد الموظفين أصحاب المهارات المطلوبة لإعادة توزيعهم.</li> </ul>

القضايا الضريبية والجمركية	الإجراءات الممكنة	الاعتبارات
الكشف عن مخططات الاحتيال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع عمليات للكشف عن الاحتيال وسوء استخدام إجراءات الإغاثة المطبقة خلال الأزمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي نشر إجراءات الإنفاذ التي تُتخذ لمنع آخرين من استغلال الأزمة، وللحفاظ على الثقة في النظام الضريبي والجمركي.</li> </ul>
<b>دعم نظام تكنولوجيا المعلومات</b>		
آثار العمل من المنازل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد ما هي التعديلات اللازمة في نظم تكنولوجيا المعلومات لكي تسمح للعاملين بأداء مهامهم من منازلهم.</li> <li>• القيام خلال المراحل الأولى من الأزمة بتقييم واختبار القدرة على مواصلة العمل من بُعد على نطاق واسع أو غيره من ترتيبات العمل المرنة للموظفين الأساسيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كافية؟ هل هناك حاجة إلى مزيد من رخص البرمجيات؟</li> </ul>
الحفاظ على بيانات الإدارة وضمان أمنها وسلامتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أي إجراءات إضافية ينبغي اتخاذها لضمان الحفاظ على البيانات وتأمينها، مع تمديد فترة العمل من بُعد.</li> <li>• وضع حدود للاطلاع على البيانات السرية ونقلها في حالة الموظفين الذين يستخدمون أجهزة كمبيوتر وعناوين بريد إلكتروني شخصية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محاولات التسلل إلى نظام تكنولوجيا المعلومات قد تصبح قضية مثيرة للقلق.</li> </ul>
أمن البيانات في تقديم الخدمات من بُعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد القنوات المناسبة لنقل البيانات وتبادل الملفات الإلكترونية.</li> <li>• يتعين اتخاذ قرارات بشأن البرمجيات التي تُستخدم والتواصل مع المستخدمين بشأنها.</li> </ul>	
<b>التواصل</b>		
الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ قرار بشأن القنوات والموضوعات ودرجات التواتر في التواصل الداخلي. بناء شبكات تواصل اجتماعي أو تشكيل مجموعات تواصل مماثلة لكل مستوى إدارة لتسهيل تحري الأوضاع بانتظام بغرض مناقشة ما ينشأ من قضايا.</li> <li>• إصدار تعليمات للموظفين الذي يُعتبرون أساسيين، عند الضرورة وحسب توجيهات سلطات الصحة، بالحضور إلى مقر للعمل في المكاتب بينما يظل الآخرون في منازلهم.</li> <li>• مواصلة إطلاع اتحادات العاملين على المستجدات بصورة منتظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعين مواصلة تعريف العاملين بترتيبات العمل الجديدة بانتظام على آخر مستجدات أي تطورات ذات مغزى لها علاقة بالأزمة.</li> <li>• تجنب المقابلات الشخصية</li> </ul>
الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ قرارات بشأن القنوات والموضوعات ودرجة تواتر التواصل مع الأطراف المعنية الرئيسية - المكلفين الضريبيين والشركات والأجهزة الحكومية وجمارك البلدان الأخرى.</li> <li>• تحديد نقطة الاتصال مع المؤسسات والشركاء الآخرين حول قضايا كوفيد-19.</li> <li>• رفع تقارير منتظمة إلى فريق إدارة الأزمات على مستوى الحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان صدور "صوت واحد" من الإدارة.</li> </ul>
قنوات جديدة لخدمات المكلفين الضريبيين/التجار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع القنوات أو فتح قنوات جديدة لمساعدة المكلفين الضريبيين والتجار العابرين للحدود من بُعد.</li> <li>• إعداد قائمة بالأسئلة المتكررة ونشرها في الموقع الإلكتروني.</li> </ul>	

## ثانياً - استمرار إدارة تأثير كوفيد-19 والإعدادات للانتقال إلى مسار العمل المعتاد

بعد اتخاذ القرارات الأولية وتنفيذها، قد تمتد فترة اضطراب العمل، مما يقتضي اتخاذ إجراءات تتناسب مع الوضع. سينخفض تحصيل الإيرادات حتماً خلال فترة الأزمة، غير أن إدارة الإيرادات يمكن أن تعد لاستئناف العمل بمراقبة أهم مصادر إيراداتها والإعدادات لتنفيذ إجراءات دعم الامتثال الطوعي وكذلك فرضه إذا اقتضى الأمر. ومع تكيف إدارة الإيرادات مع تطورات الوضع، من شأن اتخاذ العديد من الإجراءات المتواصلة أن يساعد على استجابة الإدارة العليا بصفة مستمرة للاحتياجات الطارئة بينما تستعد البلاد لاستئناف عمليات مسار العمل المعتاد. ويتطرق الإطار 2 إلى بعض الإجراءات للنظر فيها خلال هذه المرحلة.

### الإطار 2- إجراءات ضمان استمرار الإدارة في الاستجابة للأزمة من أجل الإعداد لاستئناف عمليات مسار العمل المعتاد

- 1- تقييم وضع الأزمة بصفة مستمرة وتعديل العمليات الحالية بناء على تقييم للمخاطر. التأهب لاحتمال تكرار موجة انتشار الجائحة.
- 2- الاستمرار في دعم الموظفين من خلال التواصل بانتظام لضمان توافر الأدوات الضرورية لأداء مهام عملهم والحفاظ على الاتصال بهم عبر الإنترنت، ولا سيما في حالة الموظفين الذين ليس لديهم دعم أسري.
- 3- مراقبة مستوى الإصابة بالمرض بين موظفي الإدارة والاستمرار في تطبيق العزل على أولئك الذين يُحتمل أنهم تعرضوا لخطر العدوى.
- 4- مراقبة وتحليل المصادر الكبيرة لتحصيل الإيرادات لفهم مصادر حدوث الانخفاض، وتمكين الإدارة من وضع إجراءات لزيادة تحصيل الإيرادات وتنفيذها متى استُئنف مسار العمل المعتاد.
- 5- بدء التخطيط لاستئناف العمل بصورة كاملة بالنظر في تسلسل الخطوات ومنهج معاودة تقديم الخدمات. وتشمل الإجراءات التي يمكن اتخاذها التدرج في استئناف البرامج التي لم تكن متوافرة خلال الأزمة، وعودة الموظفين إلى أماكن عملهم العادية وتولي مهام وظائفهم الأصلية، والتواصل مع الموظفين والمكلفين الضريبيين حول طريقة دعم وتعزيز الامتثال بعد الأزمة، ووضع خطط لإدارة نهاية تدابير التخفيف الممنوح، مثل تأخير تقديم الإقرارات وسداد المدفوعات، وصيانة نظم تكنولوجيا المعلومات الواقعة تحت الضغوط. سوف تصدر مذكرة لاحقة تتضمن مزيداً من المعلومات عن هذا الموضوع.<sup>6</sup>

متى انقضت الأزمة، ينبغي أن تستعرض إدارات الإيرادات قرارات الإدارة العليا والإجراءات التي اتخذتها، بهدف تحديد الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها في المستقبل وتوثيقها.

<sup>6</sup> هناك مذكرة قيد الإصدار تقدم إرشادات حول استئناف العمليات، ولا سيما مواصلة تأمين الإيرادات واستعادة عمليات إدارة الإيرادات وإنفاذ الامتثال.