

## القرار رقم (1) لسنة 2023

### بشأن حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية

نحن أحمد بن حميد النعيمي ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية

- بعد الاطلاع على المرسوم الأميري رقم (11) لسنة 2011 بإصدار القانون المالي لحكومة عجمان، ولأئحته التنفيذية.
- وعلى المرسوم الأميري رقم (15) لسنة 2012 بشأن دائرة المالية في عجمان، وتعديلاته،
- وعلى المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم المجلس التنفيذي لإمارة عجمان، وتعديلاته،
- وعلى المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2016 بشأن تفويض صلاحيات الجهات الحكومية
- وعلى المرسوم الأميري رقم (5) لسنة 2017 بشأن جهاز الرقابة المالية في عجمان،
- وعلى المرسوم الأميري رقم (2) لسنة 2018 بشأن لجنة التشريعات في إمارة عجمان،
- وعلى المرسوم الأميري رقم (1) لسنة 2019 بشأن الرسوم والضرائب والغرامات في إمارة عجمان

وبناءً على ما عرضه علينا مدير عام دائرة المالية وبعد العرض على لجنة التشريعات أصدرنا القرار الآتي:

### المادة (1) التعريفات

يكون للكلمات والعبارات التالية أينما وردت في هذا القرار المعاني المبينة قرين كل منها، ما لم يقض سياق النص بغير ذلك:

**الإمارة:** إمارة عجمان

**الحكومة:** حكومة عجمان.

**الدائرة:** دائرة المالية.

**الجهات الحكومية:** الدوائر الحكومية وأي جهة أخرى تدرج موازنتها ضمن الموازنة العامة للحكومة، وأي جهة تابعة للحكومة لها شخصية اعتبارية مستقلة وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري وفقاً للتشريع المحلي الصادر بإنشائها أو بإعادة تنظيمها.

**الخدمات الحكومية:** الخدمات والسلع المقدمة من قبل الجهات الحكومية سواء كانت بمقابل أو بدون مقابل.

**التسعير:** القيمة المالية لسلعة أو لخدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي.

**سياسات التسعير:** مجموعة القواعد والأساليب لتحديد السعر المناسب للخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية

**الضريبة:** مورد مالي إلزامي يدفعه المكلف كمساهمة في تحمل أعباء تكاليف الخدمات العامة دون أن يقابله منفعة مباشرة خاصة به.

**الرسم:** مورد مالي يتم تحصيله نظير الخدمات الإدارية والتنظيمية التي تنفرد بتقديمها الجهة الحكومية.

**الثمن:** مورد مالي يتم تحصيله نظير السلع والخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية على أسس تجارية وتنافسية.

**التعرفة:** مورد مالي يتم تحصيله نظير السلع والخدمات الاقتصادية غير التنافسية التي تنفرد بتقديمها الجهة الحكومية أو الملتزم بتقديم الخدمة.

**الغرامة:** جزاء مالي تفرضه الحكومة بهدف الحد من ممارسات وسلوكيات غير مرغوبة.

**سعر السوق:** سعر السلعة أو الخدمة السائد في السوق.

**التكاليف الكلية للخدمة:** كافة التكاليف التي تتحملها الجهة الحكومية عند تقديم الخدمة المعنية، وتشمل كلاً من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

**التكاليف المباشرة:** التكلفة التي يمكن ربطها بشكل مباشر بالخدمة والتي يسهل تحديدها

**التكاليف غير المباشرة:** التكلفة التي يصعب ربطها أو تخصيصها بصورة مباشرة على الخدمة

**التكلفة المعيارية:** هي التكاليف التي يتم تحديدها مقدماً بناءً على أسس علمية والتي تتحقق في ظل الظروف الطبيعية والمألوفة للجهة الحكومية، والتي لا تحتوي على أي نوع من الإسراف أو الضياع أو غير المسموح به.

**معامل المنفعة:** هي قيمه تعبر عن حجم المنفعة الخاصة من الخدمة وبضربها بتكلفة الخدمة فإنها تؤدي الى الوصول للقيمة العادلة للرسم.

**مراكز الخدمة:** الوحدات التي تقدم بصورة رئيسية الخدمات التي تحقق الأهداف الرئيسية للجهة الحكومية، وتتضمن الخدمات العامة وخدمات النفع العام.

**تكرار الخدمة:** تقديم نفس الخدمة أو خدمة مماثلة من قبل عدة جهات حكومية.

**الدليل:** دليل حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية في حكومة عجمان الملحق بهذا القرار.

## المادة (2) اعتماد الدليل

يعتمد دليل حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية في حكومة عجمان الملحق بهذا القرار.

### المادة (3) نطاق التطبيق

تُطبق أحكام هذا القرار والدليل الملحق به على كافة الجهات الحكومية، ويكون أساساً لتسعير الخدمات الحكومية، ويُستثنى من ذلك أسس أو طرق تحديد الضرائب المحلية أو احتساب الغرامات التي تفرض على المخالفات.

### المادة (4) أهداف القرار والدليل

1. يهدف هذا القرار والدليل الملحق به إلى تحقيق الآتي: دعم القرارات الاستراتيجية الخاصة بتسعير الخدمات الحكومية.
2. ضمان توحيد طرق حساب تكاليف الخدمات على مستوى الحكومة.
3. تشجيع الجهات الحكومية على تحسين أدائها المالي.
4. المساعدة في توزيع الموارد المالية بكفاءة، ودعم القرارات الخاصة بالموازنة السنوية.

### المادة (5) مراحل تطبيق الدليل

تحدّد بقرار من رئيس الدائرة مراحل تطبيق الدليل، وتاريخ بدء تطبيق كل مرحلة والجهات الحكومية التي يجب عليها تطبيق الدليل في كل مرحلة، وأي ضوابط أو إجراءات تكون لازمة لذلك.

### المادة (6) مهام الدائرة

تتولى الدائرة القيام بالمهام الآتية:

1. مراجعة الدراسات المعدة من قبل كافة الجهات الحكومية بشأن الرسوم والأثمان والتعريفات المفروضة على الخدمات المقدمة قبل العمل بأحكام هذا الدليل لقياس مدى تجاوز قيمها للحدود المفترضة من عدمه، وفقاً للمراحل والإجراءات الواردة في الدليل، ورفع التوصيات بشأنها إلى ولي عهد الإمارة.
2. دراسة الطلبات المقدمة من الجهات الحكومية باستحداث أو تعديل أو الغاء أي رسوم أو أثمان أو تعريفات على أي خدمات مقدمة من قبلها وفقاً للإجراءات الواردة في الدليل، ورفع التوصيات بشأنها إلى ولي عهد الإمارة.
3. عقد الدورات وورش العمل حول الإجراءات الواردة في الدليل، لتدريب موظفي الجهات الحكومية ذوي العلاقة
4. إعداد تقارير حول تكاليف الخدمات الحكومية على مستوى الحكومة ورفع التوصيات بشأنها إلى ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية.
5. أي مهام أخرى ذات صلة بالأحكام والإجراءات الواردة في الدليل.

## المادة (7) التزامات الجهات الحكومية

تلتزم الجهات الحكومية بالآتي:

1. تسعير خدماتها وفقاً للمعايير والضوابط المنصوص عليها في هذا القرار والقواعد الإجرائية الواردة في الدليل.
2. تزويد الدائرة بقائمة الرسوم والأثمان والتعريفات المفروضة على الخدمات المقدمة من قبلها، متضمنة مقدارها والأداة القانونية الصادرة بفرضها وتاريخها والجهة التي أصدرتها، وذلك خلال مهلة أقصاها ستون يوماً من تاريخ العمل بهذا القرار.
3. تقديم البيانات وفقاً للنماذج الواردة في الدليل والمعلومات والوثائق والمرجعيات التي تطلبها الدائرة من أجل دراسة وتحليل الرسوم المقترحة من قبل الجهات الحكومية.
4. دراسة تكاليف الخدمات المقدمة من قبلها وفقاً للأسس والمعايير المنصوص عليها في هذا القرار، وبما يتفق مع القواعد والإجراءات والنماذج الواردة في الدليل، وعدم تجاوزها إلا في حالة وجود أسباب مبررة وبعد الحصول على موافقة الدائرة المسبقة.
5. احتساب تكاليف خدماتها ومقارنتها مع التكلفة المعيارية، وذلك من أجل ضبط الإنفاق وتسعير الخدمات الحكومية.
6. العمل على الوصول إلى التكاليف الكلية المستهدفة لخدماتها الاقتصادية.
7. مراجعة الرسوم والأثمان والتعريفات المطبقة لديها طرأ تغيير جوهري على تكلفة الخدمة، أو استجدت أي أحداث تتطلب ذلك وبحد أدنى مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل، مع الأخذ في الاعتبار الطلب على الخدمة ومستوى الجودة والتضخم في الأسعار.

## المادة (8) معايير رسوم الخدمات الحكومية

على الجهات الحكومية عند تحديد رسوم الخدمات المقدمة من قبلها مراعاة المعايير والضوابط الآتية:

1. **تبسيط الرسوم:** يجب تبسيط الرسوم وعدم تكرارها على مختلف المستويات الحكومية أو بين الجهات الحكومية.
2. **القدرة على الدفع:** يجب أن تراعى عند تحديد مقدار الرسوم المفروضة على الخدمة القدرة على الدفع وألا تعيق أو تقيد الوصول إلى فئات محددة بناءً على السعر.
3. **الوضوح:** يجب أن يكون نظام التسعير بسيطاً ومفهوماً لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.
4. **الشفافية:** يجب أن تتميز الرسوم بالشفافية من حيث كيفية احتساب تكلفة الخدمة بالإضافة إلى توفير قنوات الاتصال لتمكين الأفراد والشركات من الاستعلام عن الرسوم.
5. **وجود المبرر:** أن يكون قيمة الرسم مبرراً من قبل الجهات الحكومية، وأن يتماشى مع المنفعة المقدمة للمستخدم النهائي.
6. **عدم التمييز:** يجب عدم التمييز بين فئات المستخدمين عند تحديد مقدار الرسوم.

7. **تقليل الدعم المتبادل:** يجب تقييم كل خدمة على حده لتحديد تكلفة التقديم وقيمة الرسم المناسب لكل خدمة.
8. **الرسوم غير المكررة:** يجب تحديد الرسم للخدمة الأولية بشكل مستقل ومنفصل عن رسم تقديم خدمة التجديد لنفس الخدمة.
9. **التشاور:** يجب التشاور مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بتحديد الرسوم.

## **المادة (9) تصنيف الخدمات الحكومية**

تُصنف الخدمات الحكومية وفقاً للخصائص الاقتصادية الآتية:

1. **خدمة النفع العام:**  
وهي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة عامة وتعتبر هذه الخدمات غير قابلة للاستبعاد وغير تنافسية وتقدم في العادة بدون مقابل.
2. **خدمة إدارية وتنظيمية:**  
وهي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة خاصة لتحقيق أهداف للمستفيد كالتخطيط والتنظيم وحماية الحقوق ومنع الاحتيال، ويتم تحصيل مقابلها من خلال "الرسوم".
3. **خدمة اقتصادية تنافسية:**  
وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية التي يمكن للقطاع العام والخاص تقديمها، ويتم تحصيل مقابلها من خلال "الثلث".
4. **خدمة اقتصادية غير تنافسية:**  
وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية التي تنطوي على خصائص احتكار وغالباً ما يقتصر نطاقها على مزود خدمات واحد فقط، ويتم تحصيل مقابلها من خلال "التعرفة".

## **المادة (10) معايير تكرار الخدمات الحكومية**

- أ. يجب عدم تكرار الخدمات بين الجهات الحكومية.
- ب. تعتبر الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية مكرره إذا تحققت المعايير المبينة في الدليل.

## **المادة (11) تسعير الخدمات الإدارية والتنظيمية "الرسم"**

- أ. يجب على الجهة الحكومية تسعير الخدمات الإدارية والتنظيمية، وفقاً للأسس الآتية:
1. التكلفة الكاملة لتوفير الخدمة مضروباً في "معامل المنفعة".

2. تحديد الأشخاص الطبيعية والاعتبارية والفئات المستفيدة من الخدمة والرسوم المقترحة لكل منها.
  3. احتساب تكلفة تقديم الخدمة والطلب المتوقع على الخدمة والمنافع المقدرة للمستهلكين عند استخدام الخدمات، على أن يتم بيان كيفية مساهمة كل عامل من هذه العوامل في السعر النهائي المحدد للخدمة.
  4. تقييم ما إذا كانت الخدمة الإدارية أو التنظيمية مرتبطة بتكاليف بنية تحتية تتكبدتها الجهة الحكومية أو الحكومة وغير محتسبة ضمن تكلفة الخدمة من عدمه، وفي حال وجود مثل هذه التكاليف على الجهة الحكومية احتساب هذه التكاليف واقتراح الرسوم، أو آلية استرداد هذه التكاليف.
- ب. يجوز للجهة الحكومية اقتراح الرسوم بالتكلفة الكلية للخدمة أو بتكلفة أقل، إذا كان استرداد هذه التكلفة له تأثير سلبي على تحقيق أهداف السياسة العامة للحكومة على أن تبين الجهة الحكومية مبررات ذلك، وأن تحدد مصدر تمويل العجز.

## **المادة (12) تسعير السلع والخدمات الاقتصادية التنافسية "الثلث"**

يجب على الجهة الحكومية تسعير الخدمات الاقتصادية التنافسية "الثلث" بسعر السوق، على أن يُراعى في ذلك المعايير الآتية:

1. تكلفة الخدمة المقدمة
2. طبيعة السوق التي تتنافس فيها الخدمة ومن هم المنافسون
3. جودة الخدمات المقدمة مقارنة مع المنافسين.
4. الربح المتوقع من تقديم الخدمة.
5. السعر السائد الذي يتقاضاه مقدمو الخدمة.

## **المادة (13) تسعير السلع والخدمات الاقتصادية غير التنافسية "التعرفة"**

- أ. يتم تسعير السلع والخدمات الاقتصادية غير التنافسية "التعرفة" بالتكلفة الاقتصادية والتي تعادل التكلفة مضافاً إليها العائد المناسب على رأس المال.
- ب. يكون لمانح الالتزام الامتياز الحق في إعادة النظر في قوائم الأسعار عقب كل فترة زمنية بناء على الأسس التي تحدد في وثيقة (اتفاقية الالتزام).

## **المادة (14) تحديث الدليل**

يخضع الدليل للمراجعة، أو التعديل بشكل سنوي، أو دوري، أو حسب الاقتضاء من أجل أن يتجاوب ويتكيف مع التغيرات الجوهرية، وأي عوامل أخرى قد يكون لها أي تأثير.

## المادة (15) القرارات التنفيذية

يُصدر رئيس الدائرة القرارات التنفيذية والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القرار والدليل الملحق به.

## المادة (16) السريان والنشر

يسري هذا القرار من تاريخ صدوره، ويُنشر في الجريدة الرسمية.  
صدر عنا في هذا اليوم الثلاثاء الموافق 10 من شهر جمادى الثاني 1444 هجرية الموافق 3 من شهر يناير سنة 2023 ميلادية.

أحمد بن حميد النعيمي

ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية

**دليل حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية  
في حكومة عجمان**

**الإصدار الأول**

**يناير 2023**



## اعتماد ومتابعه تطوير الدليل

### اعتماد الدليل

النسخة	تاريخ	الإسم
إعداد الإصدار الأول	[...]	فريق عمل اعداد الدليل
المراجعة والموافقة	[...]	مكتب السياسات والاستشارات
الاعتماد	[...]	

### متابعة الدليل

الاصدار	تاريخ الإصدار	الإعداد من قبل
الأول	يناير 2023	دائرة المالية

## جدول المحتويات

1. المقدمة
  - 1.1. التمهيد
  - 1.2. تطبيق الدليل
  - 1.3. المسؤوليات المتعلقة بالدليل
  - 1.4. التعريفات
2. السياسات
  - 2.1. السياسات العامة
  - 2.2. السياسات التفصيلية
    - 2.2.1. تصنيف الخدمات الحكومية
    - 2.2.2. حساب تكاليف الخدمات الحكومية
    - 2.2.3. تكرار الخدمات
    - 2.2.4. تسعير الخدمات الحكومية
3. الإجراءات
  - 3.1. إجراء حساب التكاليف للجهة الحكومية
  - 3.2. إجراء اعداد التقارير على مستوى الحكومة
  - 3.3. إجراء استحداث أو تعديل أو الغاء رسم / تعرفه الخدمات الحكومية
4. إرشادات حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية
  - 4.1. تصنيف الخدمات
  - 4.2. حساب تكاليف الخدمات
  - 4.3. نماذج توزيع التكاليف
  - 4.4. التكلفة المستهدفة
  - 4.5. التكاليف المباشرة لمركز الخدمة
  - 4.6. تحديد الأشخاص والفئات المستفيدة من الخدمة
  - 4.7. استبعاد التكاليف المتعلقة بكفاءة توزيع الموارد
  - 4.8. تقدير عامل زيادة السعر بناء على منفعة المستخدم
  - 4.9. اعتبارات استرداد تكلفة البنية التحتية
  - 4.10. استرداد كامل التكلفة أو جزء منها
  - 4.11. قياس الأثر الاقتصادي لتسعير الخدمات الحكومية.
  - 4.12. قياس الأثر الاجتماعي لتسعير الخدمات الحكومية
  - 4.13. حساب سعر الخدمات الاقتصادية التنافسية
  - 4.14. حساب سعر الخدمات الاقتصادية الغير تنافسية
  - 4.15. مراجعة الرسوم
  - 4.16. النماذج

## 1. المقدمة

### 1.1. التمهيد

سعيًا أن تكون دائرة المالية من الجهات الرائدة في إدارة المالية العامة وتماشياً مع أفضل الممارسات فإنه تم إعداد هذا الدليل والذي سيرمز إليه "الدليل" كوثيقة رسمية صادرة من دائرة المالية في عجمان والذي تم أعداده بناءً على أفضل الممارسات ويهدف هذا الدليل إلى وضع إطار تنظيمي موحد لحساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية وذلك لضمان ما يلي:

- دعم القرارات الاستراتيجية الخاصة بتسعير الخدمات الحكومية
- تشجيع الجهات الحكومية على تحسين أدائها
- ضمان توحيد طرق حساب تكاليف الخدمات على مستوى الجهات الحكومية
- المساعدة في توزيع الموارد بكفاءة ودعم القرارات الخاصة بالموازنة.

### 1.2. تطبيق الدليل

يسري هذا الدليل على كافة الجهات الحكومية ويجب على دائرة المالية تعميمه على كافة الجهات الحكومية المعنية بتطبيقه لضمان العمل بهذا الدليل

يجب على فرق حساب التكاليف في الجهات الحكومية التي تقوم على تنفيذ المهام والمسؤوليات المتعلقة بإجراءات هذا الدليل أن تلتزم بالسياسات والخطوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات. وأي خروج أو تجاوز لإجراءات الدليل يجب أخذ الموافقة المسبقة من قبل فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية.

أن يكون مبرر وبعد يوجه أي توضيح مطلوب بخصوص هذا الدليل إلى فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية.

### 1.3. المسؤوليات المتعلقة بالدليل

تم إعداد هذا الدليل ليكون وثيقة قابلة للتطوير بإضافة محتويات جديدة أو تعديل على المحتويات الحالية كلما كان ذلك ضرورياً، ويخضع هذا الدليل للمراجعة، أو التعديل بشكل سنوي، أو بشكل دوري، أو حسب الاقتضاء، كي يتجاوب ويتكيف مع التغيرات في التشريعات وأي عوامل أخرى قد يكون لها أي تأثير.

## مسؤولية مراجعة الدليل

- يجب على فرق حساب التكاليف في الجهات الحكومية المطابقة للدليل مراجعة هذا الدليل بشكل دوري لضمان توافقه مع متطلبات الجهة الحكومية.
- يجب على فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية مراجعة التعديلات / التحديثات المقترح إدخالها على هذا الدليل لضمان توافق تلك التغييرات مع مبادئ تصميم نموذج حساب تكاليف الخدمات الحكومية ومناقشتها مع الاطراف المعنية الضرورية ومن ثم رفعها الى مكتب السياسات والاستشارات في دائرة المالية للموافقة عليها.
- تعتبر مسؤولية تعديل الدليل من اختصاص مكتب السياسات والاستشارات في الدائرة بالتنسيق مع فريق حساب تكاليف الخدمات الحكومية بالدائرة حسب طبيعة التعديل.
- يختص ممثل الحاكم باعتماد هذا الدليل وأية تعديلات في السياسات والاجراءات المحددة في الدليل.
- تتولى الدائرة مسؤولية تعميم الدليل على مستخدميه بالتعديلات التي تمت على الدليل.

## إجراءات تحديث الدليل

تتلخص هذه الإجراءات فيما يلي:

1. تحديد البند أو الفقرة المراد تعديلها أو حذفها.
2. كتابة النص الجديد للبند بعد التعديل ومبررات التعديل المقترح
3. إعداد طلب يتضمن اقتراح تحديث الدليل بحيث يشمل البندين (1) (2) معتمد من الجهة الحكومية طالبة التحديث.
4. ترسل طلبات التحديث من قبل مسؤول فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية المعنية بموجب اقتراح تحديث دليل " إلى مسؤول فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية.
5. يقوم فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية بدراسة اقتراحات التحديث ومناقشتها مع الجهة الطالبة وتسجيل ملاحظاتهم.
6. في حال الموافقة على مقترحات التعديل أو التحديث يتم رفعه الى مكتب السياسات والاستشارات في دائرة المالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لدراسة تلك التعديلات ومن ثم اتخاذ إجراءات اعتماده من قبل ممثل الحاكم، وتقوم دائرة المالية بإعلام المستخدمين بهذا التعديل مع توضيح أثر هذه التعديلات على الدليل وعلى أساليب العمل أو من خلال دعوة المستخدمين للدليل وتبيان ذلك لهم.
7. في حال عدم الموافقة على مقترحات التعديل أو التحديث يتم اخطار مقدم الاقتراح بذلك وبيان أسباب ذلك.

8. يتم الاحتفاظ بجميع نماذج طلبات اقتراح تحديث الدليل مرقمة تسلسلياً وحسب تواريخها لدى مسؤول فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية.

#### 1.4 التعريفات

في تطبيق أحكام هذا الدليل يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقضي سياق النص بخلاف ذلك، لذلك يفضل قراءة هذه التعريفات قراءة جيدة قبل الانتقال الى باقي أجزاء الدليل، وذلك من اجل سهولة استخدام الدليل.

المصطلح	التعريف
الإمارة	إمارة عجمان
الحكومة	حكومة عجمان
الدائرة	دائرة المالية في عجمان
الرئيس	رئيس الدائرة
الجهة الحكومية	الدوائر الحكومية واي جهة أخرى تدرج موازنتها ضمن الموازنة العامة، وأي جهة تابعة للحكومة لها شخصية اعتبارية مستقلة وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري وفقاً للتشريع المحلي الصادر بإنشائها أو بإعادة تنظيمها.
فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	الفريق المختص بالدائرة لإدارة حساب تكاليف الخدمات الحكومية حسب قرار التشكيل التكاليف الحكومية الصادر من مدير عام الدائرة
فريق حساب التكاليف	الفريق المختص بحساب تكاليف الخدمات للجهة الحكومية حسب قرار التشكيل الصادر من مدير عام الجهة أو من في حكمة
الخدمات الحكومية	الخدمات والسلع المقدمة من قبل الجهات الحكومية سواء كانت بمقابل أو بدون مقابل
خدمة النفع العام	هي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة عامة، وتكون عادة دون مقابل
الخدمة الحكومية الداخلية	هي الخدمات التي تقدم داخل الجهة الحكومية أو بين الجهات الحكومية
التسعير	القيمة المعطاة لسلعة أو لخدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي
سياسات التسعير	مجموعة القواعد والأساليب لتحديد السعر المناسب للخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية

الضريبة	مورد مالي إلزامي يدفعه المكلف كمساهمة في تحمل أعباء تكاليف الخدمات العامة دون أن يقابله منفعة خاصة به
الرسم	مورد مالي يتم تحصيله نظير الخدمات الإدارية والتنظيمية التي تنفرد بتقديمها الجهة الحكومية
الثمن	مورد مالي يتم تحصيله نظير السلع والخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية على أسس تجارية وتنافسية
التعرفة	مورد مالي يتم تحصيله نظير السلع والخدمات الاقتصادية غير التنافسية التي تنفرد بتقديمها الجهة الحكومية او (الملتزم)
الغرامة	جزاء مالي تفرضه الحكومة بهدف الحد من ممارسات وسلوكيات غير مرغوبة
سعر السوق	سعر السلعة أو الخدمة السائدة في السوق
التكاليف الكلية للخدمة	كافة التكاليف التي تتحملها الجهة الحكومية لدى تقديم الخدمة المعنية، وتشمل كلا من التكاليف المباشرة والغير مباشرة
التكاليف المباشرة	التكلفة التي يمكن ربطها بشكل مباشر بالخدمة والتي يسهل تحديدها
التكاليف غير المباشرة	التكلفة التي يصعب ربطها أو تخصيصها بصورة مباشرة على الخدمة
التكلفة الثابتة	هي التكاليف التي لا تتغير (زيادة أو انخفاض) بتغير المخرجات "الخدمات"
التكلفة المتغيرة	هي التكاليف التي تتغير زيادة أو انخفاض بتغير المخرجات "الخدمات"
التكلفة المعيارية	هي التكاليف التي يتم تحديدها مقدما بناء على أسس علمية والتي تتحقق في ظل الظروف الطبيعية والمألوفة للجهة الحكومية، والتي لا تحتوي على أي نوع من الإسراف أو الضياع أو غير المسموح به.
معامل المنفعة	هي قيمه تعبر عن حجم المنفعة الخاصة من الخدمة وبضربها بتكلفة الخدمة فإنها تؤدي الى الوصول للقيمة العادلة للرسم
المقارنة المرجعية	عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في طبيعة ونوعية وأداء وتسعير الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية وذلك من خلال المقارنة مع المؤسسات والجهات المتميزة
محرك التكلفة	أي عامل يؤدي إلى تغير التكلفة المخصصة لأحد أنشطة تقديم الخدمات ويستخدم في توزيع التكلفة.

مركز التكلفة	الوحدة التنظيمية في الجهة الحكومية إما أن تكون مركز خدمة أو مركز دعم
مراكز الخدمة	الوحدات التي تقدم بصورة رئيسية الخدمات التي تحقق الأهداف الرئيسية للجهة الحكومية، وتتضمن الخدمات العامة وخدمات النفع العام
مراكز الدعم	الوحدات التي تقدم بصورة رئيسية الخدمات المساندة لمراكز الخدمة
تكرار الخدمة	تقديم نفس الخدمة (أي نفس فئة المستخدمين ونفس فئة الخدمات ونفس نتيجة التقديم ونفس سياق توفير الخدمات أو خدمة مماثلة أي نفس فئة الخدمات ونفس نتيجة التقديم ولكن يمكن توفيرها في سياق مختلف و/ أو مجموعات مختلفة من المستخدمين من قبل عدة جهات حكومية
الخدمة المشتركة	ترتيبات مؤسسية بين الجهات المحلية والحكومات المحلية أو الحكومة الاتحادية لتقديم خدمات تشغيلية وإدارية بشكل مشترك إلى أفراد المجتمع
صاحب المصلحة	الشخص أو المجموعة التي تشارك في تقديم الخدمة، أو التي يمكن أن تتأثر نتيجة لتنفيذ الخدمة
الشريك الرئيسي	الجهة الحكومية التي وافقت على تحمل الملكية والمسؤولية الكاملة عن تقديم الخدمة المشتركة، وينبغي أن يكون الشريك الرئيسي الذي يتولى المسؤولية عن الخدمة المشتركة مسؤولاً عن تقديم الخدمة والمنافع التي توفرها. ويكون الشريك الرئيسي أحد من الجهات الثلاث الآتية: الجهة الاتحادية، أو الجهة المحلية أو جهة حكومية مستقلة (طرف ثالث)
بوابة الخدمات	القائمة الرسمية للخدمات العامة التي تقدمها الجهات في حكومة عجمان

## 2. السياسات

### 2.1 السياسات العامة

1. يطبق هذا الدليل في كافة الجهات الحكومية ويكون أساساً لتسعير الخدمات الحكومية.
2. يحظر على الجهات الحكومية فرض أو إلغاء أو تعديل أي رسم أو ثمن أو تعرفه على الخدمات المقدمة من قبلها إلا وفقاً للإجراءات والقواعد المنصوص عليها في هذا الدليل.
3. على كافة الجهات الحكومية الالتزام بدراسة تكاليف الخدمات المقدمة من قبلها بما يتفق مع القواعد والإجراءات والنماذج الواردة في هذا الدليل.
4. تتولى الدائرة تحديد مراحل تطبيق الدليل وتاريخ بدء تطبيق كل مرحلة والجهات التي يجب عليها تطبيق الدليل في كل مرحلة والضوابط والإجراءات اللازمة لذلك وعلى وجه الخصوص:
  - أ. مراجعة الدراسات المعدة من قبل كافة الجهات الحكومية بشأن الرسوم والتعريفات المفروضة على الخدمات المقدمة من قبلها قبل العمل بأحكام هذا الدليل لقياس مدى تجاوز قيمها للحدود المفترضة من عدمه، وفقاً للمراحل والإجراءات الواردة في الدليل. ورفع التوصيات بشأنها إلى رئيس المجلس التنفيذي.
  - ب. دراسة و اقرار طلبات الجهات الحكومية باستحداث أو تعديل أو إلغاء أية رسوم او تعريفات على أية خدمات مقدمة من قبلها وفقاً للإجراءات الواردة في الدليل.
5. على الجهات الحكومية تزويد الدائرة بقائمة بالرسوم والتعريفات المفروضة على الخدمات المقدمة من قبلها، متضمنةً مقدارها والأداة القانونية الصادرة بفرضها وتاريخها والجهة التي أصدرتها، وذلك خلال مهلة أقصاها ستون يوماً من تاريخ العمل بهذا الدليل.
6. تكون الجهة الحكومية هي المسؤولة عن حساب تكاليف كافة خدماتها و اقتراح تسعيرها.
7. على الجهة الحكومية حساب تكاليف خدماتها ومقارنتها مع التكلفة المعيارية وذلك من أجل ضبط الإنفاق وتسعير الخدمات الحكومية.
8. على الجهة الحكومية العمل على الوصول إلى التكاليف المستهدفة لخدماتها الاقتصادية.
9. تتضمن تكلفة الخدمة الحكومية تكلفة التفتيش ورقابة الجودة المتعلقة بالخدمة، في حين لا تتضمن تكلفة تحري المخالفين والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد قيمة الغرامات التي تفرض على المخالفات.



10. يتعين على الجهة الحكومية مراعاة ما يلي عند تحديد رسوم الخدمات الإدارية والتنظيمية:

- **تبسيط الرسوم:** من المهم تبسيط الرسوم وعدم تكرارها على مختلف المستويات الحكومية أو بين الجهات الحكومية.
  - **القدرة على الدفع:** يجب أن تراعي الرسوم المفروضة على الخدمة القدرة على الدفع وألا تعيق أو تقيد الوصول إلى فئات محددة بناء على السعر.
  - **الوضوح:** يجب أن يكون نظام التسعير بسيطاً ومفهوماً لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. **الشفافية:** يجب أن تتميز الرسوم بالشفافية من حيث كيفية حساب تكلفة الخدمة، بالإضافة إلى توفير قنوات الاتصال لتمكين الأفراد والشركات من الاستعلام عن الرسوم.
  - **وجود المبرر:** يجب أن تكون قيمة الرسم مبرراً من قبل الجهات الحكومية، علماً بأن النهج المعتمد هذا الدليل أن يتم تحديد الرسوم بشكل عام أعلى من تكلفة تقديم الخدمة نظراً لأهمية الرسوم في تمويل الموازنة في ضوء الضرائب المحدودة، لذا يجب أن يكون هذا مبرراً ويتماشى مع المقدمة للمستخدم النهائي ويُعد هذا أمراً هاماً فيما يتعلق بالخدمات الإلزامية.
  - **عدم التمييز:** يجب ألا تقدم مجموعة الأسعار تمييزاً بين فئات المستخدمين.
  - **تقليل الدعم المتبادل:** يجب تقييم كل خدمة على حدة لتحديد تكلفة التقديم وقيمة الرسم المناسب لكل خدمة.
  - **الرسوم غير المكررة والمكررة:** يجب تحديد الرسم للخدمة الأولية بشكل مستقل ومنفصل عن رسم تقديم خدمة التجديد لنفس الخدمة.
  - **التشاور مع أصحاب المصلحة:** يجب التشاور مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بتحديد الرسوم.
11. على الجهات الحكومية مراجعة الرسوم والائتمان والتعريفات متى طرأ تغيير جوهري على تكلفة الخدمة أو أية أحداث تتطلب ذلك وبحد أدنى مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل مع الأخذ في الاعتبار الطلب على الخدمة ومستوى الجودة والتضخم في الأسعار. حيث إن الغرض من مراجعة الرسوم هو ضمان أن السعر المدفوع لا يزال مناسباً مع تغير التكاليف و / أو مستويات الطلب بمرور الوقت.
12. على الجهات الحكومية الالتزام بتسعير خدماتها وفقاً للمعايير والضوابط الواردة في هذا الدليل.
13. على كل جهة حكومية راغبة في استحداث رسم / تعرفه، أن تقوم بإعداد دراسة كاملة حسب النماذج التي تعتمدها الدائرة وإرسالها إلى الدائرة على أن تتضمن ما يلي:
- أ- الأسباب والأهداف التي تتطلب فرض الرسم / التعرفة.
  - ب- الآثار التنموية والاقتصادية والاجتماعية على الإمارة نتيجة الاستحداث.
  - ج- المعايير التي استخدمتها الدائرة في تحديد كل نوع من أنواع الرسوم / التعرفة (مستثمر محلي مستثمر أجنبي، رأس المال ... إلخ).
  - د- تحديد الأشخاص الطبيعية او (الاعتبارية والفئات المستهدفة من الخدمة.

- هـ - المبالغ وعدد الخدمات المتوقع نتيجة الاستحداث.
- و- تكلفة تقديم الخدمة المتوقعة وآلية عملها.
- ز- تكاليف التحصيل المتوقعة وآلية عملها.
- ح- المرجعية التشريعية للجهة في تقديم الخدمة والتأكد من أنه لا يوجد تكرار للخدمة مع جهة حكومية أخرى أو أن يكون هناك اتفاقية تقديم الخدمة في حال أنها خدمة مشتركة.
- ط- قيم رسوم / تعرفات الخدمات المراد استحداثها للإمارات الأخرى.
14. على كل جهة حكومية راغبة في تعديل أو إلغاء رسم / تعرفه، أن تقوم بإعداد طلب تعديل إلغاء رسم / تعرفه حسب النماذج التي تعتمدها الدائرة لذلك وإرساله للدائرة يتضمن ما يلي:
- أ. التعديل المطلوب على الرسم التعرفة.
- ب. الأسباب والأهداف التي تتطلب تعديل أو إلغاء الرسم التعرفة.
- ج. الآثار التنموية والاقتصادية والاجتماعية على الإمارة نتيجة التعديل أو الإلغاء.
- د. المبالغ التي يتم تحصيلها حالياً وعدد المعاملات.
- هـ. المبالغ المتوقع تحصيلها نتيجة التعديل والمبالغ التي كان من الصعب تحصيلها وسوف يتم تحصيلها نتيجة التعديل.
- و. تكلفة تقديم الخدمة الحالية والتكلفة المعيارية.
- ز. قيم / رسوم تعرفات الخدمات المراد تعديلها للإمارات المجاورة الأخرى.

## 2.2 السياسات التفصيلية

### 2.2.1 حساب تكاليف الخدمات الحكومية

1. يشكل بقرار من مدير عام الدائرة فريق يسمى "فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية" في دائرة المالية يحدد في القرار رئيس الفريق وعدد مناسب من أعضاء ذوي الاختصاص ويكون اختصاص الفريق على النحو التالي:
- أ. مراجعة التعديلات / التحديثات المطلوبة على الدليل.
- ب. إعداد خطط ومراحل تطبيق الدليل ورفعها لرئيس الدائرة للاعتماد ومتابعة تنفيذها بعد الاعتماد.
- ج. التعاون مع الجهة المعنية لضمان توافيقها مع خطة التطبيق.
- د. إعداد تقارير حول تكاليف الخدمات الحكومية على مستوى الحكومة ورفع التوصيات بشأنها إلى رئيس المجلس التنفيذي.

ه. استخلاص الرؤى الرئيسية حول تكلفة الخدمة الحكومية وقيمة الإسهام الدعم المقدم من إلى تلك الخدمة والمسائل المهمة الأخرى ذات الصلة حسب ما تحدده القيادة.  
و. أي اختصاصات أخرى يكلف بها.

2. يصدر رئيس الدائرة تعميم سنوي في موعد أقصاه نهاية شهر مارس من كل عام يحدد فيه دورة حساب التكاليف والجهات المعنية بتطبيقه في كل دورة.
3. تقع على عاتق الجهة الحكومية المعنية التي ستطبق الدليل مسؤولية التأكد من استيفاء أنشطة التطبيق الأساسية حسب الخطة الموضوعة.
4. على فريق حساب التكاليف التأكد من أن قائمة مراكز التكلفة محدثة في نظام موارد وتعكس الهيكل التنظيمي المعتمد لسنة حساب التكاليف ذات الصلة.
5. على الوحدة المالية في الجهة الحكومية التأكد من التوجيه الصحيح للنفقات على مراكز التكلفة الخاصة بها على نظام موارد.
6. يجب أن يكون نظام موارد هو مصدر المعلومات الخاصة بتفاصيل مراكز التكلفة.
7. يجب أن تتضمن قائمة الخدمات - حيثما يتوفر ذلك - الخدمات العامة، وخدمات النفع العام والخدمات التي تنشأ بسبب خدمة ما، والخدمات الداخلية.
8. على فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية اختيار أسلوب توزيع مناسب للتكلفة على الخدمات.
9. على فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية اختيار أحد محركات توزيع التكاليف والتي تتوافق مع معايير CARMAT التالية:  
أ. التناسق (Consistency): يجب أن يظل محرك التكلفة ثابت سنة بعد سنة ويمكن الاعتماد عليه.  
ب. التوافر (Availability): يجب الحصول على محرك التكلفة بسهولة وفعالاً في المستقبل.  
ج. الصلة (Relevance): يجب أن يكون محرك التكلفة ذا صلة بالخدمة وأهداف التوزيع.  
د. القابلية للقياس (Measureable): يجب أن يكون محرك التكلفة كمياً حتى تتمكن من توزيع التكاليف.  
ه. الدقة (Accuracy): يجب أن يسمح محرك التكلفة بالتوزيع الدقيق لمجموعة التكاليف.  
و. إمكانية التتبع (Traceability) إمكانية حساب محرك التكلفة بسهولة في حال تتبعه إلى الخلف بصورة عكسية).
10. في حال تعذر على إحدى فرق حساب التكاليف تطبيق معايير CARMAT على محرك توزيع تكاليف خدمات مراكز الدعم، لديها، فيجب عليها استخدام محركات التكاليف على أساس النسبة والتناسب.
11. يجب أن تشمل بيانات المصروفات المحملة على نموذج حساب تكاليف الخدمات الحكومية لغرض توزيع التكاليف ما يلي:

أ- مصروفات الرواتب والأجور.

ب- المصروفات التشغيلية.

ج- ج مصروف الإهلاك أو الإطفاء.

12. على مسؤول فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية التأكد من مطابقة المصروفات التي تم تحميلها على نموذج حساب التكاليف مع المصروفات المقدمة من الوحدة المالية.

13. في حالات عدم ربط المصروفات بوحدات الهيكل التنظيمي ذات الصلة، يجب على فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية التواصل مع الوحدة المالية للاتفاق على الافتراضات الرئيسية التي ستطبق على نموذج حساب التكاليف.

14. على فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية التأكد من مطابقة بيانات الإيرادات في أنظمة الخدمات مع بيانات الإيرادات في نظام موارد.

15. على فريق حساب التكاليف في الجهة الحكومية وضع القيمة " صفر "بوضوح كمبلغ إيراد مقابل للخدمات الحكومية المجانية أثناء تقديم عدد المعاملات في نموذج حساب تكاليف الخدمات الحكومية.

16. في الحالات الاستثنائية التي لا تقوم فيها إحدى الجهات الحكومية بجمع بيانات الإيرادات و/ أو عدد المعاملات بالنموذج المطلوب فيجب عليها التواصل مع فريق إدارة حساب تكاليف الخدمات الحكومية في دائرة المالية وتقديم مبرر واضح لذلك والاتفاق معها على كيفية معالجة ذلك ضمن نموذج حساب التكاليف.

## 2.2.2 تصنيف الخدمات

1. يتم تصنيف الخدمات وفقا لإحدى التصنيفات التالية

أ. الخدمة الرئيسية: هي مجموعة من الخدمات الفرعية المرتبطة بهدف استراتيجي واحد للجهة الحكومية.

ب. الخدمة الفرعية هي مجموعة الأنشطة أو العمليات ومخرجاتها التي تقدمها الجهة الحكومية. والتي يتم حساب تكاليف تقديمها بموجب هذا الدليل.

2. يتم تصنيف الخدمات وفقا للخصائص الاقتصادية التالية.

### مكتب رئيس الدائرة

#### CHAIRMAN'S OFFICE

أ. خدمة النفع العام وهي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة عامة وتعتبر هذه الخدمات غير قابلة للاستبعاد لا يمكن منع أي فرد أو كيان من استهلاك الخدمة وغير تنافسية (لا يؤثر الاستهلاك من قبل فرد أو مؤسسة على تزويد هذه الخدمة للآخرين على سبيل المثال الأمن، الدفاع وعادة تكون دون مقابل.

ب. خدمة إدارية وتنظيمية: وهي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة خاصة لتحقيق أهداف للمستفيد مثل التخطيط والتنظيم وحماية الحقوق ومنع الاحتيال على سبيل المثال (إصدار التراخيص والتصاريح) ، ويتم تحصيل مقابلها من خلال "الرسوم".

ت. خدمة اقتصادية تنافسية وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية التي يمكن للقطاع العام والخاص تقديمها على سبيل المثال الصحة، التعليم النقل، ويتم تحصيل مقابلها من خلال "الثلث".

ث. خدمة اقتصادية غير تنافسية وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية التي تنطوي على خصائص احتكار وغالبا ما يقتصر نطاقها على مزود خدمات واحد فقط على سبيل المثال المياه والكهرباء ويتم تحصيل مقابلها من خلال "التعرفة".

3. يتم تصنيف الخدمات حسب طبيعة المستفيد

أ. خدمات حكومية للمتعاملين افراد (G2C).

ب. خدمات حكومية للمتعاملين شركات (G2B).

ت. خدمات حكومية لجهات حكومية (G2G) سواء كانت في الحكومة المحلية أو الاتحادية.

### 2.2.3. تكرار الخدمات

1. على الجهة الحكومية العمل على عدم تكرار الخدمات بين الجهات الحكومية حيث يحدث التكرار عندما يتم توفير الخدمة نفسها أو خدمة مماثلة لها من قبل جهات حكومية متعددة، وتعتبر الخدمات مكررة إذا استوفت المعايير التالية

أ- وقوع الخدمات ضمن نفس فئة الخدمات: تقع الخدمات تحت نفس فئة الخدمات الرئيسية، مثل : الترخيص أو إصدار الشهادات؛

ب- تماثل نتائج التقديم تماثل في الغرض من تقديم الخدمات، على سبيل المثال : يمكن أن تكون النتيجة تجديد رخصة أو إلغائها؛

ج- تقديم الخدمات إلى نفس فئة المستفيدين: عندما يكون المستفيد من الخدمة متشابهون على سبيل المثال : الشركات العاملة في صناعة معينة أو مجموعات محددة من الأفراد ؛

د. تشابه سياق توفير الخدمات تنطوي الخدمات على نفس النشاط أو الظروف على سبيل المثال، يُعتبر إصدار الرخصة التجارية وإصدار تصريح التسويق أو التوزيع خدمات تقع ضمن نفس الفئة ولكنها تقدم في سياقات مختلفة.

2. كما يمكن أيضا تكرار الخدمات حيثما يتم تقديم خدمة "مماثلة على المستويين الاتحادي والمحلي ويتم تعريف الخدمات المماثلة بأنها الخدمات التي تقع ضمن نفس فئة الخدمات وتحقق ذات النتيجة من التقديم على سبيل المثال لا يُعد نقل ملكية الرخصة وتعديل الاسم التجاري في الرخصة نفس الخدمة ولكنها تقع ضمن نفس الفئة (الترخيص) ولها نفس النتيجة تعديل الرخصة، وبالتالي فهي خدمة مماثلة . وفي هذا السياق تعتبر هذه الخدمات مكررة إذا تم تقديم إحداها على المستوى الاتحادي والأخرى على المستوى المحلي. ويُشكل المعيارين " نفس فئة الخدمات ونفس نتائج التقديم "معًا الحد الأدنى من المتطلبات

للخدمات التي ينبغي اعتبارها خدمات مكررة، وتعتبر أي خدمات أخرى لا تستوفي هذين المعيارين مختلفة وبالتالي لا تقع ضمن الخدمات المكررة.

مصفوفة تكرار الخدمات	الخدمة نفسها	خدمة مماثلة	خدمة مختلفة
نفس الفئة	✓	✓	X
نفس نتائج التقديم	✓	✓	X
نفس فئة المستخدمين	✓	✓	X
نفس السياق (خطوات)	✓	X	X

3. على الجهات الحكومية إجراء مراجعات داخلية ومناقشات مشتركة حول الخدمات القائمة التي يتم تقديمها من قبل كل جهة، وينبغي أن تكون نتائج هذه المراجعات في شكل قائمة محددة من الخدمات المكررة حيث يتم تقديم نفس الخدمات أو ما يماثلها من قبل جهات حكومية متعددة. وإذا تبين وجود خدمات تتكرر في الوقت الحالي، ينبغي أن تهدف الجهات الحكومية المعنية إلى دمج هذه الخدمات في خدمة واحدة، بما يكفل أن تقع مسؤولية تقديم هذه الخدمة على عاتق جهة واحدة، وينبغي دمج جميع الخدمات المكررة في إطار نموذج خدمات مشتركة رقم (2) كما هو محدد في هذا الدليل ورفع له لدائرة المالية، ما لم يكن هناك سبب محدد لمواصلة تقديم الخدمة بنفس الشكل.

4. بمجرد تحديد الحاجة إلى ترتيبات الشراكة في تقديم أي من الخدمات المشتركة، يجب على الشريك الرئيسي للخدمة المشتركة وضع هذه الترتيبات رسمياً من خلال مذكرة تفاهم يتم تحريرها بين جميع الأطراف.

## 2.2.4 تسعير الخدمات الحكومية

### 1. الخدمات الإدارية والتنظيمية

أ. لا ينبغي تحديد قيمة الرسوم على أساس التكلفة الكاملة لتوفير الخدمة فقط وينبغي استكمالها بمعامل منفعة قائم على المنفعة الخاصة من الخدمة للمتعامل، ومن المهم التحقق من وجود مبرر لمعامل المنفعة على السعر فيما يتعلق بتكلفة توفير الخدمة، وبما يتماشى مع مصلحة طالب الخدمة.

ب. يجوز للجهة الحكومية اقتراح الرسوم بالتكلفة الكاملة فقط أو بتكلفة أقل متى ما كان استرداد كامل التكلفة له تأثير سلبي على تحقيق أهداف السياسة العامة للحكومة على أن تبين الجهة الأساس المنطقي للدعم وأن تحدد مصدر تمويل العجز.

ج. يتم تسعير الخدمات الإدارية والتنظيمية بعد حساب تكلفة تقديم الخدمة والطلب المتوقع على الخدمة والمنافع المقدرة للمستهلكين عند استخدام الخدمات. ويجب أن يفسر بعد ذلك كيفية مساهمة كل عامل من هذه العوامل في السعر النهائي المحدد للخدمة.

د. على الجهة الحكومية تقييم ما إذا كانت الخدمة الإدارية أو التنظيمية مرتبطة بتكاليف بنية تحتية تتكبدتها الجهة الحكومية أو الحكومة وغير محتسبة ضمن تكلفة الخدمة من عدمه وفي حال وجود مثل هذه التكاليف على الجهة الحكومية حساب هذه التكاليف واقتراح الرسوم أو آلية لاسترداد هذه التكاليف مثل فرض رسم كنسبة مئوية من قيمة المعاملة ذات العلاقة أو فرض رسم بناء على وحدة قياسية محددة.

ه. يجب مناقشة معامل المنفعة والاتفاق عليه من قبل فرق العمل المعنية، وينبغي أن يكون عامل المنفعة المتفق عليه مبررا بوضوح في الدراسة الداعمة.

## **2. الخدمات الاقتصادية التنافسية**

يتم تسعير الخدمات الاقتصادية التنافسية بسعر السوق على أن يراعى في ذلك ما يلي:  
أ- تكلفة الخدمة المقدمة.

ب- طبيعة السوق التي تتنافس فيها الخدمة ومن هم المنافسون

ج- جودة الخدمات المقدمة مقارنة مع المنافسين.

د- الربح المتوقع من تقدم الخدمة.

هـ- السعر السائد الذي يتقاضاه مقدمي الخدمة.

## **3. الخدمات الاقتصادية غير التنافسية**

أ. يتم تسعير الخدمات الاقتصادية غير التنافسية "التعرفة" بالتكلفة الاقتصادية والتي تعادل التكلفة مضافا إليها العائد المناسب على رأس المال.

ب. يكون لمانح الالتزام الحق في إعادة النظر في قوائم الأسعار عقب كل فترة زمنية بناء على الأسس التي تحدد في وثيقة الالتزام

### **2.2.5 إعداد التقارير**

1. على مسؤولي فرق حساب التكاليف في الجهات الحكومية الالتزام بمتطلبات فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية والمتطلبات الخاصة بالجهات التي يعملون فيها فيما يتعلق بإعداد التقارير والتحليلات الدورية.

2. على مسؤول فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية أن يلتزم بمتطلبات الدائرة فيما يتعلق بإعداد التقارير والتحليلات الدورية على مستوى الحكومة.

3. يجب معاملة التقارير الدورية كبيانات سرية للغاية.

4. يقدم مسؤول فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية إلى مدير عام الدائرة سنوياً الرؤى الرئيسية المستخلصة حول تكلفة الخدمة الحكومية وقيمة الإسهام/ الدعم المقدم من تلك الخدمة والمسائل المهمة الأخرى ذات الصلة.

## **3. الإجراءات**

### **3.1 إجراء حساب تكاليف الخدمات في الجهة الحكومية**

### 3.1.1. الهدف من الإجراء

يهدف الإجراء إلى حساب تكاليف الخدمات الحكومية.

### 3.1.2. المسؤولون عن أنشطة الإجراء

- فريق حساب التكاليف بالجهة الحكومية
- فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية بدائرة المالية

### 3.1.3. مدخلات ومخرجات الإجراء

رقم	المدخل	وصف المدخل	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	قرار	قرار تشكيل فريق حساب التكاليف بالجهة الحكومية		✓
2	المعززات	وهي المستندات أو الوثائق الثبوتية والتي بموجبها تتم عملية حساب تكاليف الخدمات وعلى سبيل المثال: - الهيكل التنظيمي النهائي المعتمد - قائمة محركات التكاليف؛ - قائمة مراكز التكلفة من نظام موارد - قائمة عمليات مراكز الدعم وخدمات مراكز الخدمة - مبالغ الإيرادات وأعداد المعاملات - أعداد الموظفين من أعلى مستوى إلى أدنى وحدة تنظيمية (قسم أو ما يعادله)؛ - قوائم حساب التكاليف الحالية.		✓

رقم	المخرج	وصف المخرج	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	تقرير	تقارير حساب التكاليف المعتمدة والتوصيات		✓

### 3.1.4. الوصف التفصيلي وخريطة الإجراء الوصف التفصيلي للإجراء



الخطوة	الوصف	المسؤولية	دائرة المالية	الجهة الحكومية
1	إعداد خطة تطبيق الدليل والتعميم الخاص ببدء دورة احتساب التكاليف ومتابعة تطبيقها بعد الاعتماد	حساب التكاليف الحكومية	✓	
2	تشكيل فريق حساب التكاليف رسمياً داخل الجهة	المدير العام		✓
3	جمع المعلومات المطلوبة لحساب تكاليف الخدمات فريق حساب الحكومية والتأكد منها	فريق حساب التكاليف		✓
4	التعاون مع الجهة المعنية لضمان توافقها مع خطة التطبيق	فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	✓	
5	تصنيف الوحدات إلى مراكز دعم / مراكز الخدمة	فريق حساب التكاليف		✓
6	حصر وتصنيف الخدمات وتحديد قنوات تقديمها	فريق حساب التكاليف		✓
7	تحديد إجراءات تقديم الخدمة	فريق حساب التكاليف		✓
8	تحديد محركات توزيع التكلفة المناسبة	فريق حساب التكاليف		✓
9	التأكد من اكتمال المعلومات	مسؤول فريق حساب التكاليف		✓
10	تعديل قائمة مراكز التكلفة على نظام موارد	الوحدة المالية		✓
11	التأكد من تحديث مراكز التكلفة وتكالييفها على نظام موارد			✓

الخطوة	الوصف	المسؤولية	دائرة المالية	الجهة الحكومية
		مسؤول فريق حساب التكاليف		
12	تحميل المعلومات المطلوبة في نموذج حساب التكاليف	فريق حساب التكاليف		✓
13	إصدار تقارير حساب التكاليف التكلفة محملة بالكامل على الخدمات وتحضير / إبراز الملاحظات أو التوضيحات حوله والتوصيات المتعلقة به	فريق حساب التكاليف		✓
14	مراجعة تقارير حساب التكاليف والتوصيات واعتماده مسؤول فريق وإرساله إلى إدارة الإيرادات الحكومية بدائرة	مسؤول فريق حساب التكاليف		✓
15	حفظ تقارير حساب التكاليف	فريق حساب التكاليف		✓

### خريطة الاجراء

## 3.2 إجراء إعداد التقارير على مستوى الحكومة

### 3.2.1. الهدف من الإجراء

يهدف الإجراء إلى إعداد تقارير التكاليف للخدمات الحكومية على مستوى الحكومة والتوصيات

### 3.2.2. المسؤولون عن أنشطة الإجراء

• فريق حساب التكاليف الحكومية في دائرة المالية

### 3.2.3. مدخلات ومخرجات الإجراء

رقم	المدخل	وصف المدخل	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	تقرير			✓

		تقارير حساب التكاليف المعتمدة والتوصيات للجهات الحكومية		
--	--	--	--	--

رقم	المخرج	وصف المدخل	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	تقرير	تقارير حساب التكاليف المعتمدة والتوصيات على مستوى الحكومة		✓

### 3.2.4. الوصف التفصيلي وخريطة الإجراء

#### الوصف التفصيلي للإجراء

الخطوة	الوصف	المسؤولية	دائرة المالية	الجهة الحكومية
1	تجميع تقارير حساب التكاليف من الجهات الحكومية	فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	✓	
2	مراجعة تقارير حساب التكاليف من الجهات الحكومية وتأكد من صحتها	فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	✓	
3	في حال وجود ملاحظات يتم الاتصال مع مسؤول فريق حساب التكاليف بالجهة الحكومية	مسؤول فريق إدارة - حساب التكاليف الحكومية	✓	
4	تحضير تقارير حساب التكاليف على مستوى الحكومة وإعداد التوصيات اللازمة بشأنها	فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	✓	
5	مراجعة التقرير والتوصيات والمصادقة عليه وتقديمه إلى الإدارة العليا	مسؤول فريق إدارة - حساب التكاليف الحكومية	✓	
6	رفع توصيات دائرة المالية إلى القيادة	المدير العام	✓	

الخطوة	الوصف	المسؤولية	دائرة المالية	الجهة الحكومية
7	حفظ تقارير حساب التكاليف	فريق إدارة حساب التكاليف الحكومية	✓	

### خريطة الاجراء

## 3.3 إجراء استحداث أو تعديل أو إلغاء رسوم / تعرفه الخدمات الحكومية

### 3.3.1 الهدف من الإجراء

يهدف الإجراء إلى توضيح آلية استحداث رسوم / تعرفه الخدمات الحكومية.

### 3.3.2 المسؤولون عن أنشطة الإجراء

- الجهة الحكومية
- دائرة المالية
- لجنة التشريعات

### 3.3.3 مدخلات ومخرجات الإجراء

رقم	المدخل	وصف المدخل	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	دراسة	الدراسة المعدة من الجهة الحكومية بشأن استحداث رسم / تعرفه للخدمات الجديدة أو التي تقوم بتقديمها		✓
2	طلب	الطلب المعد من الجهة الحكومية بشأن تعديل أو إلغاء رسم / تعرفه للخدمات الجديدة أو التي تقوم بتقديمها		✓
3	المعززات	وهي المستندات أو الوثائق الثبوتية والتي بموجبها تتم عملية تسعير الخدمات وعلى سبيل المثال: • قوائم حساب التكاليف المتوقعة للخدمة • المرجعية التشريعية • مسودة اتفاقيات تقديم الخدمة • المقارنات المعيارية • مشروع التشريع.		✓

رقم	المخرج	وصف المخرج	أرشفة آلية	أرشفة يدوية
1	مرسوم / قرار أميري	قرار اعتماد الرسوم / التعريفات	✓	

### 3.3.4. الوصف التفصيلي وخريطة الإجراء

#### الوصف التفصيلي للإجراء

الخطوة	الوصف	المسؤولية
1	حساب تكلفة الخدمة المطلوب تسعيرها حسب هذا الدليل وإعداد دراسة في هذا الشأن ومشروع التشريع المعني.	الجهة الحكومية
2	استلام الدراسة للتأكد من توافق الدراسة مع هذا الدليل، وفي حالة عدم اكتمال الدراسة يتم إعادتها إلى الجهة الحكومية لاستكمال النواقص وبعد الاستكمال يتم إعداد تقرير بنتائج دائرة المالية الدراسة ورفعها إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لأخذ الموافقة المبدئية المسبقة.	دائرة المالية
3	في حالة الموافقة يتم إرسال مشروع التشريع إلى لجنة التشريعات لإجراء شؤونها.	دائرة المالية
4	في حالة صدور التشريع يتم إخطار دائرة المالية والجهة الحكومية للتنفيذ وتحديث الأنظمة المالية وبوابة الدفع وبوابة الخدمات	لجنة التشريعات

### خريطة الاجراء

## 4 . إرشادات حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية

### 4.1 تصنيف الخدمات

1. تقوم الجهة الحكومية بتصنيف جميع الخدمات التي تقدمها وفق لخصائصها الاقتصادية كالآتي، مع مراعاة أنه ليس بالضرورة أن تكون لدى الجهة الحكومية جميع أنواع هذه الخدمات أ. خدمات النفع العام وهي خدمات لا يقابلها منفعة خاصة حيث تعود المنفعة على المجتمع ككل وتنفرد الحكومة بتقديم هذه الخدمات وعادة ما تكون دون مقابل ومن خصائص هذه الخدمات هو أن استخدام الخدمة بواسطة فرد منشأة لا يمنع أو يؤثر على استخدامها بواسطة فرد/ منشأة أخرى، وأيضا بأنها خدمات لا يمكن استبعاد مجموعة من المستفيدين عنها أي أنه من غير الممكن، أو غير عملي إلى حد بعيد استبعاد فرد / منشأة ما من الاستفادة من الخدمة، ومن أمثلة هذه الخدمات توفير الأمن العام.

ب. الخدمات الإدارية والتنظيمية: وهي تلك الخدمات العامة التي يقابلها منفعة خاصة، وعادة تكون بمقابل ويتم تمويلها من خلال الرسوم " عادة ما يتم تقديم الخدمات الادارية والتنظيمية بناء على طلب صريح يقدمه المتعامل، كما أنه يتم فرض رسوم هذه الخدمات وتحديد قيمتها بما يمكن من استرداد تكاليفها. لذا فإن تحديد رسوم هذا النوع من الخدمات ينبغي يكون على أساس تكلفة الخدمة ومن خصائص هذه الخدمات أنها تقدم من قبل الحكومة أو جهة مفوضة وموثقة من قبلها . أمثلة هذه الخدمات رخص البناء ورخص المنشآت الصحية والتصاريح وتصديق الوثائق

ج. الخدمات الاقتصادية التنافسية وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية التي لا تنفرد الحكومة بتقديمها، ويتم تمويلها من خلال "الثمن." يتم تقديم هذه الخدمات على أسس تنافسية وتحديد ثمنها بناء على عوامل السوق. وهي خدمات غير عامة النفع يمكن استبعاد مجموعة من المستفيدين عنها ويتم تقديمها من قبل الحكومة والقطاع الخاص ينبغي تسعير هذه الخدمات بسعر السوق (مع مراعاة الاختلافات في جودة الخدمة من أجل ضمان الحياض التنافسي ومن أمثلة هذه الخدمات تأجير مساحات داخل مقر الجهة الحكومية.

د. الخدمات الاقتصادية غير التنافسية وهي تلك الخدمات أو السلع الاقتصادية غير التنافسية التي يتم تمويلها من خلال التعرفة" يتم فرض التعرفة على هذا النوع من الخدمات من قبل الجهة المنظمة للخدمة أو السلعة حيث تخضع هذه الخدمات للتنظيم الاقتصادي، ويتم احتساب التعرفة بناء على أهداف وعوامل متعددة. ومن أمثلة هذه الخدمات خدمات الماء والكهرباء وخدمات الصرف الصحي.

2 . يمكن للجهة الحكومية تصنيف خدماتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية الخاصة بكل خدمة مقدمة:

أ. هل الخدمة عامة النفع بمعنى أن استخدام الخدمة بواسطة فرد/ منشأة لا يمنع أو يؤثر على استخدامها بواسطة فرد منشأة أخرى)

ب. وهل تعتبر الخدمة من الخدمات التي لا يمكن استبعاد مجموعة من المستفيدين عنها (بمعنى أنه من غير الممكن أو من غير العملي فعلياً استبعاد الأفراد من الاستفادة من الخدمة عندما يتم توفيرها؟

ج. هل الخدمة مقدمة من الحكومة أم أنه يتم تقديمها أيضاً من قبل القطاع الخاص؟

د. هل الخدمة خاضعة لتعرفة من قبل الجهة المنظمة للخدمة؟

## **مخطط رقم (1) آلية حساب تكاليف الخدمات**

### **تصنيف الخدمات الحكومية**

تصنيف كل خدمة وفقاً لخصائصها الاقتصادية

1. هل الخدمة عامة النفع ولا يمكن استبعاد المستفيدين منها؟ (نعم/لا)

2. هل الخدمة تقدم من الحكومة والقطاع الخاص معاً؟ (نعم/لا)

3. هل الخدمة خاضعة للتعرفة؟ (نعم/لا)

## النتائج:

- **خدمات النفع العام:** لا رسوم على المستفيد (مثال: الأمن العام)
- **خدمة ادارية وتنظيمية:** تحدد الرسوم بناءً على التكلفة (مثال: خدمة رخصة منشأة تجارية)
- **خدمة اقتصادية غير تنافسية:** تحدد التعرفة بناءً على التكلفة مضافاً إليه العائد (مثال: خدمات الماء والكهرباء)
- **خدمة اقتصادية تنافسية:** تحدد الرسوم وفقاً للأسعار السائدة في السوق (مثال: تأجير مساحات بمقر الجهة الحكومية)

## 4.2. تصنيف كل خدمة وفقاً لخصائصها الاقتصادية

1. إن المعلومات التي توفرها عملية حساب التكاليف من شأنها تمكين الجهة الحكومية من إعداد موازنتها على أساس الأداء ودعم عملية اتخاذ القرار في الجهة والحكومة بشكل عام كما أن هذه المعلومات ضرورية أيضاً لتحديد الرسوم والأثمان والتعرفة المناسبة وعدم زيادة العبء على المستفيدين من هذه الخدمات كما أن احتساب التكاليف يمكن الجهة الحكومية من إدارة التكاليف ومتابعة الأداء على مدى السنوات وإثبات أنها تعمل بكفاءة حيث ينبغي عموماً أن تكون رسوم و أثمان وتعرفة الخدمات الحكومية متماشية مع تكلفة تقديمها.
2. حساب التكاليف يتطلب في البداية أن تحصر الجهة الحكومية كافة الخدمات (النواتج) التي تقدمها سواء كانت تقدم للجمهور أو أية طرف خارجي آخر
3. وبعد أن تقوم الجهة الحكومية بحصر كافة خدماتها، ينبغي أن تعد الجهة معلومات مفصلة عن تكلفة الخدمات التي تقدمها وتشمل المعلومات الآتية:
  - أ. تحديد الموارد المستخدمة لتقديم الخدمات. دائرة المالية
  - ب. تكلفة الموارد المطلوبة لتقديم كل خدمة في فترة معينة.
  - ت. تقدير عدد مرات تقديم خدمة في فترة معينة
  - ث. تحديد الوقت المستغرق لكل نشاط إجراء) لتقديم الخدمة.
  - ج. فهم العوامل المحركة للتكاليف المباشرة وغير المباشرة (محركات التكلفة).
  - ح. تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة
4. ينبغي أن تكون الافتراضات المستخدمة واضحة، كما ينبغي أن تكون الطريقة المتبعة ومستوى التفاصيل متناسبين مع تعقيد العملية وحساسيتها.
5. تمثل التكاليف الرأسمالية لبعض الخدمات الجزء الأكبر من إجمالي تكلفتها الكلية لذا ينبغي النظر فيما إذا كان استرداد التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تطوير البنية التحتية لازماً وذلك مع مراعاة أن جميع الخدمات ينبغي أن تكون تكلفتها محتسبة بالكامل وبغض النظر عن قرار ما إذا كان ينبغي استرداد هذه التكاليف من عدمه وبشكل عام ، من المتوقع إن يتم استرداد جميع التكاليف (بما في ذلك التكاليف الرأسمالية واستهلاك الأصول ذات الصلة بحيث يدفع المستخدمون) (المستفيدون) التكلفة الحقيقية والكاملة.

6. هناك عدة طرق لحساب تكاليف الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية ومن أكثرها شيوعاً طريقة مراكز التكلفة حيث يتم توزيع تكاليف الوحدات التنظيمية للجهة الحكومية على الخدمات (النواتج) وتسمى الطريقة المباشرة لتوزيع التكاليف بدلاً من توزيعها على الأنشطة أو الإجراءات. إلا أن طريقة التكاليف الموزعة على الأنشطة (ABC Activities Based Costing) هي الأكثر دقة وأكثر ملائمة للتحكم في التكاليف.

7. يتم من خلال هذه الطريقة تطبيق معايير و افتراضات لتوزيع التكاليف على الخدمات من خلال أسس توزيع متنسقة بناء على محركات توزيع التكلفة.

وفيما يلي مراحل احتساب تكلفة الخدمات الحكومية:

### **المرحلة الأولى: تحديد عناصر التكلفة**

1. يتم في هذه المرحلة تحديد عناصر التكلفة عن طريق تحديد الفئات الرئيسة للتكاليف التي يمكن توزيعها على مراكز التكلفة المختلفة مثل: تكاليف العاملين، والمصروفات الإدارية والعمومية، المواد المستهلكة والمستهخدمة، وإهلاك والاطفاء، على أن يتم مراعاة أن تقوم الجهة الحكومية التي تقدم نواتج رأسمالية بإضافة التكاليف الأخرى للمشاريع قيد الانشاء كأحد عناصر تكلفة المشروع وذلك خلال فترة انشاء المشروع حيث أن هذه التكاليف ستندرج ضمن عناصر التكلفة الأخرى الإهلاك والاطفاء بعد انتهاء المشروع وتشغيله. وبشكل عام يمكن تقسيم التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة كالآتي:

2. التكاليف المباشرة : هي التكاليف التي يمكن تتبعها مباشرة إلى خدمات الجهة الحكومية، وتتمثل التكاليف المباشرة في تلك العناصر المرتبطة ببند معين من بنود التكاليف وتختص مباشرة بإحدى الخدمات المعنية عادة ما تتألف التكاليف المباشرة من تكاليف العاملين والمواد المستهلكة والمستهخدمة المرتبطة مباشرة بتقديم الخدمة.

3. التكاليف الغير مباشرة : هي التكاليف التي لا يمكن تتبعها بشكل مباشر على خدمات الجهة الحكومية وتتضمن عناصر التكاليف التي تستهدف مساعدة الأقسام الرئيسية في تقديم الخدمات ومن بنود التكاليف غير المباشرة الأكثر شيوعاً المصروفات العمومية والإدارية مثل الإيجارات.

### **المرحلة الثانية: تحديد مراكز التكلفة**

1. يتم في هذه المرحلة تحديد مراكز التكلفة بنوعيتها الخدمية والمساندة، ويتم تصنيف مجموعات المراكز كالتالي:

أ. مجموعة المراكز الخدمية (الإدارات الخدمية): تتمثل في الوحدات التنظيمية سواء قطاع أو إدارة أو قسم أو ما يعادلها في الجهة الحكومية، وتكون هذه الإدارات الخدمية مختصة بتقديم خدمات الجهة الرئيسة (مثل قسم تراخيص المنشآت ، قسم الطرق والبنية التحتية).

ب. مجموعة المراكز المساندة (الإدارات المساندة) تتمثل في الوحدات التنظيمية سواء قطاع أو إدارة أو قسم أو ما يعادلها في الجهة الحكومية، وتكون هذه الإدارات المساندة مختصة بتوجيه ودعم الإدارات الخدمية لتقديم خدمات الجهة (مثل الوحدة المالية الموارد البشرية، المشتريات تقنية المعلومات الشؤون القانونية، الاتصال بالخدمات العامة، ومن ثم يتم توزيع



كافة التكاليف المباشرة والغير مباشرة التي تم حصرها في المرحلة الأولى بحسب محركات توزيع التكلفة على مراكز التكلفة المختلفة.

### المرحلة الثالثة: تكلفة الخدمة

يتم في هذه المرحلة حساب التكلفة الفعلية للخدمة من خلال توزيع تكاليف مراكز التكلفة على الخدمات الحكومية المختلفة التي تقدمها الجهة ، الأمر الذي سيمكن الجهة من تسعير خدماتها.

### محركات توزيع التكلفة

1. يمثل محرك توزيع التكلفة المعامل الذي يؤدي إلى تغيير حجم استهلاك توزيع الموارد (التكاليف) عند أي تغيير في المحرك ، فإن مستوى النشاط أو عدد الخدمات المقدمة سيؤثر على تغيير إجمالي التكلفة المتكون من التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة. هناك ثلاثة أنواع من محركات التكلفة

أ. الكمية : يعتمد محرك التكلفة على وحدات العمل (مثال : عدد الموظفين عدد الطلبات) حيث تزداد تكلفة الخدمة مع زيادة عدد الموظفين أو الطلبات.

ب. الوقت يستند محرك التكلفة على طول الفترة الزمنية التي يستغرقها لاستكمال النشاط حيث تزداد تكلفة الخدمة استناداً إلى طول الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الخدمة، ولا يهم كم الخدمات التي يتم تقديمها (مثال : الزمن المستغرق لإنجاز الخدمة).

ت. المباشر: يتم تحميل تكلفة الخدمة بأكملها مباشرة على الخدمة (مثال : يتم تحميل جميع المرتبطة بالخدمة التكاليف مباشرة على تكلفة الخدمة).

3- وبشكل عام، يعتمد محرك التكلفة المستخدم على طبيعة الخدمة وقد تزيد تكلفة الخدمة بناء على عدد الموظفين أو الطلبات التي يتم التعامل معها أو على أساس طول الفترة الزمنية المطلوبة لإتمام الخدمة . ويمكن أيضاً أن يكون مزيج من هذين النوعين من المحركات.

### مخطط رقم (2) آلية حساب تكاليف الخدمات

#### مخطط رقم (3) آلية عمل

#### 1. خطوات احتساب تكاليف تقديم الخدمة الواحدة:

أ. تحديد التكاليف الغير مباشرة (مراكز الدعم).

ب. توزيع التكاليف الغير مباشرة على مراكز الخدمة باستخدام أسلوب توزيع مناسب (مثل عدد الموظفين في كل مركز خدمة)

ج. حساب التكاليف الكلية لمركز الخدمة (التكاليف المباشرة لمركز الخدمة + حصة مركز الخدمة من التكاليف الغير مباشرة)

د. حساب تكلفة الدقيقة لمركز الخدمة (إجمالي التكاليف الكلية / مجموع دقائق تقديم كافة الخدمة).

ه. حساب تكلفة الخدمة لمركز الخدمة - تكلفة الدقيقة لمركز الخدمة \* الوقت المستغرق لتقديم الخدمة).

### 4.3 نماذج توزيع التكاليف

- التوزيع المباشر.
  - التوزيع المتدرج.
  - التوزيع التكراري المتبادل
- التوزيع المباشر:** توزيع كافة تكاليف وحدات العمل المساندة لوحدة العمل الخدمية دون الأخذ في الاعتبار الاستخدام المشترك بين وحدات العمل المساندة.
- التوزيع المتدرج للتكاليف:** توزيع تكاليف المراكز المساندة تدريجياً ثم إلى وحدات العمل الخدمية.

**منهجية التوزيع التكراري المتبادل:** توزيع التكاليف بشكل متكرر و متبادل بين كافة وحدات العمل ومنها إلى وحدات العمل الخدمية.

لكل نموذج لتوزيع التكاليف ثلاث محاور رئيسية يقاس بها نموذج توزيع التكاليف

✓ **الدقة**

نزاهة وتطابق البيانات والمخرجات بشكل دقيق

✓ **الشفافية**

وضوح عملية التوزيع ومحركات التوزيع

✓ **البساطة**

التوازن بين بساطة ودقة حساب التكاليف للتأكيد من فهم عملية توزيع التكاليف

### 4.4 التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - معامل الخصم

1. يتم تحديد السعر المستهدف للخدمة بناءً على المقارنات المعيارية لرسوم الخدمات في ضوء مستوى جودة الخدمة المقدمة.
2. يتم تحديد معامل الخصم ليعكس مخاطر أثر التضخم والطلب على الخدمة والربح المتوقع.

### 4.5 التكاليف المباشرة لمركز الخدمة

تتمثل التكاليف المباشرة لمراكز الخدمة عادةً في:

1. الموارد البشرية: تتمثل في جميع الرواتب والأجور وجميع البدلات وما إذا كان يجب تخصيص وقت الموظف لخدمة معينة أم لا، وفي حال كانت هناك صعوبة في التخصيص أو كانت التكلفة كبيرة فيكون من المفيد تحديد مدى (نسبة) ارتباط مجموعة من الموظفين في تقديم الخدمة.

2. المواد المباشرة: التكاليف التي يمكن تحميلها مباشرة على الخدمة (على سبيل المثال المعدات المكتبية)

3. التكاليف المباشرة الأخرى على سبيل المثال خدمات الانترنت المباشرة لتقديم خدمات معينة).

#### 4.6 تحديد الأشخاص والفئات المستفيدة من الخدمة

1. إن تحديد الأشخاص الطبيعية والاعتبارية (الأفراد والمنشآت) والفئات المستفيدة من الخدمة أمر هام يمكن الجهة الحكومية من فهم طبيعة الخدمة والآثار التي قد تترتب عليها و أيضاً يمكنها من تحديد الرسم المستهدف لكل منها وما إذا كان من المناسب استرداد كامل التكلفة أو جزء منها.

2. هناك خدمات إدارية وتنظيمية بطبيعتها خدمات تقدم للأفراد مثل إصدار جواز سفر أو شهادة ميلاد وهناك خدمات إدارية وتنظيمية بطبيعتها خدمات تقدم للمنشآت مثل إصدار ترخيص لمنشأة طبية في حين أنه توجد خدمات إدارية وتنظيمية تقدم للأفراد والمنشآت معا مثل إصدار ملكية سيارة.

3. يمكن أيضاً تصنيف الأفراد والمنشآت المستفيدة من الخدمات الإدارية والتنظيمية إلى فئات حيث أنه قد يكون من المناسب فرض رسم مختلف لكل فئة، فعلى سبيل المثال يمكن فرض رسم مختلف للبالغين والأطفال وأصحاب الهمم لدخول حديقة عامة.

#### 4.7 استبعاد التكاليف المتعلقة بكفاءة توزيع الموارد

إن مبدأ تحديد الرسم وفق للتكلفة ومعامل المنفعة، يتطلب أن تكون هذه التكلفة على درجة مقبولة من الكفاءة الأمر الذي يتطلب استبعاد أية تكاليف متعلقة بكفاءة توزيع الموارد للوصول إلى التكلفة المعيارية "وهي تكلفة الوحدة الواحدة التي تحدد لتكون مقياس لما يجب أن لا تتجاوزه التكلفة الفعلية في ظل الظروف الاعتيادية للوصول إلى

#### دليل حساب تكاليف وتسعير الخدمات الحكومية

##### مكتب رئيس الدائرة

مستوى الأداء ودرجة الجودة المطلوبة، حيث يمكن للجهة الحكومية حساب التكلفة المعيارية من خلال مقارنة تكلفة الخدمة في الجهة مع تكلفتها في الجهات النظيرة في داخل الدولة أو خارجها أو مع تكلفتها في السنوات السابقة. تقدير

#### 4.8 عامل زيادة السعر بناء على منفعة المستخدم

1. إن المنفعة التي تحصل نتيجة تقديم الخدمات الإدارية والتنظيمية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة الادارية لها قيمة حيث إن للحكومة الحق في إضافة منفعة معينة إلى كلفة الخدمة وذلك لتغطية النفقات العامة الاخرى

2. تتضمن العوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار عند تقييم المستوى المناسب لمنفعة المستخدم، على سبيل المثال:

أ. عدد المستفيدين، على سبيل المثال، إذا كانت المنفعة مستحقة فقط للفرد أو الشركة التي تستهلك الخدمة أو إذا كانت تمتد (مباشرة) إلى أطراف أخرى يتعاملون معها

- ب. إذا كانت الخدمة توفر منفعة في وقت الاستهلاك فقط، أو إذا كانت المنافع جارية
- ج. إذا كانت الخدمة توفر أي منافع مالية
- د. إذا كانت الخدمة إلزامية أو اختيارية

النتيجة	العنصر
1	المستفيد
2	إذا كانت المنفعة لطالب الخدمة وأطراف أخرى تهمه
1	إذا كانت المنفعة لمرة واحدة
2	إذا كانت المنفعة لعدة مرات
1	إذا كانت المنفعة لا تحقق مكاسب مادية
2	إذا كانت المنفعة تحقق مكاسب مادية
1	إذا كانت الخدمة تطلب لأنها إجبارية
2	إذا كانت الخدمة تطلب لأنها اختيارية

إذن فإن كل خدمة لها معامل منفعة يتراوح من 4 إلى 8 نقاط ويكون معامل المنفعة = 5 كمعامل افتراضي في حالة عدم القدرة على تحديد معامل المنفعة للخدمة.

3. لحساب قيمة الرسم يتم استخدام المعادلة التالية: قيمة الرسم = التكلفة الكلية × معامل المنفعة دائرة المثالية

4. يمكن للحكومة أن تخفض الرسم بما يعادل جزء من المنفعة أو كلها بحيث لا تقل قيمة الرسم بعد التخفيض عن التكلفة الكلية. أما في حالة الدعم فيتم خصم جزء من التكلفة الكلية أو كلها حسب توجهات الحكومة.

5. بدل المنفعة الإضافية

يلاحظ أن هناك بعض الخدمات الإدارية والتنظيمية التي ترى الحكومة عدم الاكتفاء بتسعيرها بمقدار الرسم فقط وإنما يضاف إلى السعر مبلغاً آخر وذلك لاعتبارات مختلفة مثل وجود منفعة إضافية أو بهدف ترشيد الطلب عليها أو المراعاة بعض الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية.

وسوف نسمي هذا المبلغ الإضافي - بدل منفعة إضافية - ومن أمثلة ذلك خدمة تسجيل اسم تجاري، فإن الرسوم المحددة لهذه الخدمة مثلاً: 500 درهم. لكن إذا رغب طالب الخدمة في اختيار اسم تجاري أجنبي يضاف إلى الرسم مبلغ 1500 درهم فيصبح المجموع 2000 درهم والسبب في هذا رغبة الحكومة في التشجيع على استخدام الأسماء التجارية العربية.

إن هذه الزيادة التي نسميها بدل منفعة إضافية هي في حقيقتها نوع من الضريبة لذلك لا يمكن تقدير قيمتها باستخدام نموذج تقدير الرسوم، وإنما يجب النظر إليها كضريبة ضمنية ودراساتها وفق الهدف والاعتبارات التي تريد الحكومة تحقيقها وتقدير قيمة المبلغ الإضافي على هذا الأساس.

#### 4.9 اعتبارات استرداد تكلفة البنية التحتية

قد تكون الخدمة الادارية والتنظيمية مرتبطة بتكاليف بنية تحتية تتكبدتها الجهة الحكومية أو الحكومة وغير محتسبة ضمن تكلفة الخدمة، الأمر الذي يتطلب قيام الجهة الحكومية بحساب هذه التكاليف و اقتراح رسوم أو آلية لاسترداد هذه التكاليف مثل فرض رسم كنسبة مئوية من قيمة المعاملة ذات العلاقة أو فرض رسم بناء على وحدة قياسية محددة أو غيرها من الآليات على سبيل المثال يمكن استخدام الرسوم ذات النسبة المئوية على خدمات تسجيل بيع الأراضي والعقارات في حين يمكن استخدام رسوم الوحدة القياسية ( مبلغ لكل متر مربع) على خدمات إدارة النفايات.

#### 4.10 استرداد كامل التكلفة او جزء منها

1. هناك بعض الحالات التي قد يكون فيها فرض الرسوم بأقل من التكلفة الكاملة أو تقديم الخدمة الادارية والتنظيمية دون مقابل مناسباً حيث سيؤدي استرداد التكاليف الكاملة إلى التأثير سلباً على تحقيق أهداف السياسة العامة للحكومة أو قد يشكل عائق أمامها ومنها:

- تأثير الرسوم على الجهات الحكومية تقدير تأثير الرسوم على المراكز المالية أو التنافسية للأفراد أو الشركات التي تستفيد من الخدمات، على سبيل المثال في حال فرض الرسوم بالكامل تشير التكلفة إلى احتمال حدوث تأثير ضار، فيمكن تخفيض الرسوم عن طريق تخفيض الزيادة على السعر فيما يتعلق بعامل المنفعة.
- العوامل الخارجية: قد يكون من المناسب دعم الرسوم من أجل زيادة الطلب. أهداف السياسة الأخرى: ينبغي على الجهات الحكومية أن تنظر في كيفية تأثير الرسوم المقترحة على تحقيق أهداف السياسة الأوسع. على سبيل المثال تأثيرها على السياسة المجتمعية والسياسة الاقتصادية .... )

على سبيل المثال أن الخدمات التي تطور وتحسن النتائج التعليمية أو الصحية يمكن القول بأنه ينتج عنها آثار إيجابية بشكل أوسع على المجتمع. وبالمقابل، فإن الخدمات التي تسهل أنواع معينة من الأنشطة الصناعية يمكن القول بأنه ينتج عنها آثار سلبية على المجتمع من خلال ما تسببه من أضرار بيئية.

2. إن فرض الرسوم بأقل من تكلفتها يعني أنه سيتم تغطية العجز الناتج عن ذلك من خلال الضرائب أو مصدر تمويل آخر وفي هذه الحالة، ينبغي على الجهة الحكومية التي تقترح ذلك أن تقدم اسباباً وافية لماذا ينبغي أن تساهم الضرائب في تغطية تكاليف الخدمة أو النشاط وذلك لأن الضرائب لها آثار اقتصادية وآثار على الموازنة.

3. يمكن للجهة الحكومية فهم وتحديد الآثار الاجتماعية والاقتصادية من فرض أو تعديل الرسوم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية

- هل الخدمة تستهدف ذوي الدخل المحدود؟
- هل هي خدمة أساسية أم خدمة كمالية ؟
- هل هي خدمة إلزامية؟
- هل هناك بدائل لهذه الخدمة ؟
- هل يؤدي ارتفاع السعر إلى زيادة سلبية في تكلفة القيام بالأعمال ؟

- هل ارتفاع السعر يؤثر سلباً على المنافسة ؟

#### 4.11 قياس الأثر الاقتصادي لتسعير الخدمات الحكومية

تعتبر عملية قياس الأثر الاقتصادي لعملية تسعير الخدمات الحكومية من اهم المراحل الخاصة بعملية اتخاذ قرارات التسعير ولذلك يتطلب من الجهة الحكومية التي تسعى إلى تقديم خدمات جديدة وتقتصر لها قيمة رسم معينة أو تقتصر عملية تعديل الرسوم الحالية للخدمات التي تقدمها حالياً، أن تهتم بدراسة الآثار الإيجابية والسلبية لعملية فرض الرسوم وكما أن عملية قياس هذا الأثر لا يقل أهمية عن قياس الأثر الاجتماعي لهذه الرسوم. ولذلك ينبغي قياس وتحديد العوامل التالية:

- 1- ما هو التأثير الإيجابي والسلبى للرسوم الجديدة (المستحدثة) أو المقترح تعديلها على تنافسية الجهة الحكومية وعلى الإمارة
- 2- ماهي المزايا التنافسية التي يمكن أن تقدمها هذه الرسوم للمستثمرين والمتعاملين مع هذه الجهة الحكومية
- 3- ما هو حجم الإيرادات المتوقع تحقيقها خلال السنة الحالية والسنة القادمة عند الموافقة على فرض هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة.
- 4- هل من المتوقع أن تساهم هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة للخدمات الجديدة والحالية في جذب مستثمرين ومتعاملين جدد سواء من داخل الإمارة أو من خارجها.
- 5- هل ستعمل هذه الرسوم على تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي من حيث زيادة النمو الاقتصادي وتحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات الحكومية والخاصة.
- 6- ما هو تأثير هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة على زيادة أو تخفيض تكلفة الأعمال للمؤسسات والشركات الخاصة في الإمارة.
- 7- هل ستؤثر هذه الرسوم بطريقة سلبية على الأداء والنمو والتوسع الاقتصادي للشركات الخاصة وعلى مستوى الأرباح التي من المتوقع أن تحققها.
- 8- أي مؤشرات وملاحظات أخرى تراها الجهة الحكومية ذات تأثير اقتصادي

#### 4.12 قياس الأثر الاجتماعي لتسعير الخدمات الحكومية

هو عبارة عن مجموعة من التغييرات الإيجابية و / أو السلبية التي تطرأ في المجتمع. يعتبر قياس الأثر الاجتماعي وسيلة معتمدة للمنظمات والتي تستطيع من خلالها بيان القيمة التي تقدمها للمستفيدين والمجتمع ككل من خلال التطبيق الفعال لاستبيان قياس الأثر الاجتماعي حيث ستمكن الجهة الحكومية من تحقيق الآتي:

1. فهم مقدار التغيير الذي تحدثه في حياة الاشخاص (القيمة المجتمعية).
2. إدارة نشاطات المنظمات بشكل أفضل بهدف تحقيق قيمة مجتمعية أكبر.
3. اتخاذ قرارات أكثر فعالية بكيفية استثمار الموارد
4. التواصل مع الاطراف المعنية بخصوص القيمة المجتمعية المقدمة

5. توفير مسؤولية أكبر اتجاه الاطراف المعنية.

#### 4.13 حساب سعر الخدمات الاقتصادية التنافسية

قد تضطر الجهة الحكومية في بعض الأحيان لتقديم خدمات اقتصادية تنافسية متوفرة في القطاع الخاص فعلى سبيل المثال قد تقوم الجهة الحكومية بتأجير مساحات متوفرة في مقر الجهة لمطعم يقدم خدمات للمتعاملين مع الجهة. وفي هذه الحالة يجب على الجهة الحكومية تسعير هذه الخدمات بسعر السوق من أجل ضمان التنافسية وأن يتم الأخذ في الاعتبار كل مما يلي:

1. تكلفة الخدمة المقدمة
2. طبيعة السوق التي تتنافس فيها الخدمة ومن هم المنافسون
3. مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل مقدمي الخدمات المختلفة.
4. السعر السائد الذي يتقاضاه مقدمي الخدمة.

#### 4.14 حساب سعر الخدمات الاقتصادية الغير تنافسية

يتم تحديد تعرفه الخدمات الاقتصادية الغير تنافسية للمنشآت المزودة لهذا النوع من الخدمات من خلال الجهات الحكومية التنظيمية، وعادة ما تكون هذه الخدمات ذات تكاليف ثابتة مرتفعة حيث أنها في أغلب الأحيان تكون مرتبطة بالبنية التحتية وبسبب هذه التكاليف المرتفعة، فإن السماح لمنشأة واحدة فقط بتوفير الإمدادات إلى الأسواق هو أكثر فاعلية وذلك لأن السماح بالمنافسة من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد بلا طائل. إن هذه المنشآت تكون بطبيعتها غير خاضعة للمنافسة وليس لديها منافسة حقيقية تشكل مخاطر فعلية يمكن أن تهدد نفوذها في السوق وتضع أسعاراً في مستوى مرتفع بشكل غير مقبول ولهذه الأسباب، فإن الجهات الحكومية التنظيمية تكون هدفاً للأنظمة الاقتصادية لتحديد الأسعار أو الإيرادات.

تعتبر الخدمات الاقتصادية الغير تنافسية خدمات شائعة في الأسواق الهادفة لتوفير الخدمات الضرورية والتي يتطلب توفيرها بنية تحتية مكلفة لإنشاء شبكة الإمدادات التي بدورها تقدم هذه الخدمات أو السلع. وكأمثلة لذلك

- إمدادات المياه والصرف الصحي.
- إمدادات الكهرباء.
- شبكات الغاز
- تصنيع الطائرات.
- صناعات الاتصالات
- شبكات توزيع البريد.

يتم حساب تعرفه الخدمات الاقتصادية بناءً على تعويض مزود الخدمة عن التكاليف الخاصة بتقديم هذه الخدمات والسماح له بالحصول على عوائد معقولة على رأس المال العامل. وتعتبر منهجية "بناء التكلفة" مثلاً جيداً لذلك، وهذا يتطلب الآتي:

1. تقدير قيمة الأصول الرأسمالية تقوم الجهة التنظيمية التي تكون مسؤولة عادة عن الإشراف على عملية تحديد الأسعار) بتقدير هذه القيمة (بمعنى تقدير تكلفة الاستبدال وتحديد الخصائص (بمعنى أنواع الأصول الرأسمالية وأعمار الأصول التي تكون ضرورية للمنشأة من أجل تقديم الخدمات المطلوبة وهذا سيتطلب أيضا من الجهة التنظيمية إجراء تقييم حول ما يدخل في إطار المستوى الفعال للاستثمار الرأسمالي لتقديم المستوى المطلوب من جودة الخدمات والمخرجات.

2. تقدير الإهلاك أو الاستهلاك والعائد المطلوب يتم جمع قيمة الأصول الرأسمالية مع التكلفة المناسبة لرأس المال وذلك لتقدير مستوى الاستهلاك والعائد الذي يسمح للمنشأة باسترداده كل سنة. إن المبرر لهذه المنهجية هو السماح للمنشأة بالحصول على عوائد معقولة على رأس المال العامل وتحقيق إيرادات كافية تسمح لها باستبدال الأصول بنهاية العمر الافتراضي لها.

3. تقدير التكاليف التشغيلية: تقوم الجهة التنظيمية بتقدير ما يشكل التكاليف التشغيلية المعقولة الخاصة بتقديم المستوى المطلوب من جودة الخدمات والمخرجات وعادة يتم التحديد بشكل منفصل لكل من التكاليف القابلة للتحكم (بمعنى التكاليف التي يكون للمنشأة بعض السيطرة عليها) والتكاليف غير القابلة للتحكم (بمعنى التكاليف التي لا تستطيع المنشأة السيطرة عليها وفي سبيل تقدير المستوى المطلوب من التكاليف التشغيلية، غالب ما تقوم الجهة التنظيمية بوضع فرضية أن المنشأة يمكنها أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية مع مرور الوقت (بمعنى توفير تكاليف تشغيلية أقل لكل وحدة من وحدات المخرجات).

4. تحديد تعرفه "التكلفة المنعكسة" تتمثل تعرفه التكلفة المنعكسة في مستوى التعرفة التي تسمح للمنشأة باسترداد كامل تكاليفها الخاصة بالإنتاج والحصول على عوائد معقولة على رأس المال العامل بمعنى التكاليف التشغيلية، والإهلاك أو الإطفاء والعوائد). إن تحديد التعرفة في مستوى التكلفة المنعكسة من شأنه أن يشجع الاستخدام الفعال للخدمات وذلك من خلال التأكد من أن المستفيدين أو المستهلكين يتحملون كامل التكلفة المنعكسة ومع ذلك، تقوم الحكومة والجهات التنظيمية الاقتصادية في بعض الأحيان بتحديد التعرفة بأقل من مستوى التكلفة المنعكسة وذلك بهدف تخفيف عبء التكاليف على المستفيدين أو المستهلكين وفي هذه الحالة، تقوم الحكومة عادة بتزويد المنشأة بالدعم المالي المطلوب لتغطية الفرق بين التكلفة المنعكسة والمبلغ المتحصل في إيرادات التعرفة.

## 4.15 مراجعة الرسوم

1. هناك عدد من العوامل التي يجب على الجهات النظر فيها قبل مراجعة الرسوم وتشمل التالي:

- أهمية الخدمة: تعتمد القدرة على تبرير زيادة الرسوم (أو نقصانها) على طبيعة الخدمة. من المرجح أن يسفر تعديل رسوم الخدمات الأساسية أو الإلزامية عن قدر أكبر من التحديات بالمقارنة بالخدمات الاختيارية أو التي تعتبر خدمات رفاهية.
- التأثير على الطلب التغيير في أسعار الخدمات يؤثر على الطلب ويجب على الجهات تقييم التأثير المتوقع على الطلب بناء على مرونة الطلب على الخدمة وبالنسبة



- للخدمات ذات مرونة الطلب العالية سيؤدي التغير البسيط في السعر إلى تغير كبير في الطلب وبالتالي ينبغي النظر بعناية في أي تغيير مقترح في السعر.
- التأثير الاقتصادي: على الجهات تقييم الأثر الاقتصادي المحتمل الناتج عن تغيير الرسوم. وحيثما يتوقع أن يكون التأثير كبيراً، ينبغي على الجهات أن تنظر فيما إذا كان التغيير في الرسوم أمراً ضرورياً أو إذا كان من الممكن تقليل حجم التغيير إلى أدنى حد.
  - التأثير الاجتماعي: على الجهات تقييم الأثر الاجتماعي المحتمل الناتج عن تغيير الرسوم التي تطرأ في المجتمع ويعتبر قياس الأثر الاجتماعي وسيلة للجهات الحكومية والتي تستطيع من خلالها بيان القيمة التي تقدمها للمستفيدين والمجتمع ككل.

2. في بعض الحالات قد تؤدي العوامل الخارجية إلى مراجعة مخصصة للرسوم خارج إطار دورة المراجعة العادية يمكن أن تتضمن العوامل الأساسية للمراجعات المخصصة على سبيل المثال:

- تغيير في التشريعات الحكومية
- تغيير في السياسات التي تؤثر على الخدمة
- تغيير جوهري في تكلفة تقديم الخدمة (على سبيل المثال معدلات التضخم)
- تغيير في ظروف السوق
- تغيير في ملاءمة الخدمة
- تغيير في أولويات الحكومة

## 4.16 النماذج

### 1. نموذج حساب تكاليف الخدمات الحكومية

[تم تخطي صورة النموذج لعدم وضوحها في المصدر]

### 3. اعتماد نموذج اعتماد الخدمات المشتركة

الموافقة المالية	دراسة الجدوى	مذكرة التفاهم
دائرة المالية	الجهة الحكومية	بين الجهة الحكومية والشريك الرئيسي
مراجعة اتفاقية التفاهم ودراسة الجدوى والموافقة على الخدمة المشتركة	إعداد دراسة الجدوى	تحديد مدى الحاجة إلى إضافة خدمة مشتركة وتعيين شريك رئيسي لتقديم الخدمة والإعداد العمل اجتماع رسومي بين الجهة الحكومية والشريك الرئيسي
	الشريك الرئيسي	
	وضع خطة عمل مفصلة لتقديم الخدمة	

#### 4. نموذج استبيان الأثر الاجتماعي للرسوم

درجات التقييم				
لا أوافق	لا	أوافق	أوافق إلى حد	أوافق بشدة
على الإطلاق	أوافق	ما	4	5
1	2	3		

##### المحور الأول: الاتصال

- 1 تنوع قنوات الاتصال لدى الجهة الحكومية.
- 2 هناك إجابات واضحة عن الاستفسارات بشأن خدمات الجهة الحكومية.
- 3 هناك إجابات واضحة عن الاستفسارات بشأن خدمات الجهة الحكومية.
- 4 تهتم الجهة الحكومية بدراسة مقترحات ومشاكل المجتمع وتقديم الحلول المناسبة
- 5 سهولة عملية المتابعة والاتصال

##### المحور الثاني: الرسوم الحالية

- 6 تعتبر الرسوم التي تستوفها الجهة الحكومية عن خدماتها عادلة جدا وليست مغالى بها
- 7 تعتبر الرسوم التي تستوفها الجهة الحكومية عن خدماتها غير مرتفعة
- 8 تعتبر الرسوم التي تستوفها الجهة الحكومية عن خدمات مقارنة بالرسوم في الامارات الاخرى متساوية
- 9 الرسوم الحالية التي أدفعها للمؤسسة نتيجة الخدمات لن تؤثر سلبيا على سلوكي الاجتماعي وتحفزني على الالتزام بقواعد السلوك السليمة

##### المحور الثالث: الرسوم الجديدة

- لدي استعداد لدفع أية رسوم جديدة للمؤسسة فيما لو قدمت خدمات جديدة ومبتكرة
- أنا أشجع الجهة الحكومية على تقديم خدمات متنوعة وجديدة في نفس المجال
- من الضروري أن تكون الرسوم الجديدة متقاربة مع الرسوم في أبوظبي ودبي

### درجات التقييم

أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2
			1

الرسوم الجديدة للخدمات الجديدة أو تعديل  
الرسوم الحالية لخدمات مطورة سوف تجعلني  
ملتزما أكثر بقواعد السلوك