

دليل تسعير الخدمات الحكومية

2019

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
4	المقدمة
5	التعريفات
8	أهداف الدليل
9	نطاق استخدام الدليل
11	الخدمات الحكومية
11	الرؤية والأهداف
11	قنوات تقديم الخدمة
12	هيكلة الخدمات
12	الخدمات الرئيسية
13	الخدمات الفرعية
13	تحديد الشرائح المستفيدة من الخدمة
14	مؤشرات أداء إجراءات الخدمة
15	تسعير الخدمات والدورة التشريعية لاعتماد رسوم الخدمات الحكومية
15	سياسة تسعير الخدمات
16	أهداف تسعير الخدمات
17	مراحل تسعير الخدمات
19	طرق تسعير الخدمات
19	التسعير على أساس التكلفة الكلية للخدمة مضافاً لها عامل المنفعة

الصفحة	الموضوع
20	والدورة التشريعية لاعتماد رسوم الخدمات الحكومية
24	منهجية تحديد قيمة رسوم الخدمات
24	تحديد قيمة الرسم للخدمة الجديدة
25	الكلفة المعيارية
25	معامل المنفعة
27	الوقت أو المدة الزمنية
31	تعديل قيمة الرسوم الحالية للخدمات
32	المقارنة المرجعية
33	منهجية قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي
33	قياس الأثر الاقتصادي
34	قياس الأثر الاجتماعي
36	النظام الإلكتروني لتسهيل الخدمات الحكومية
39	بيانات التواصل

أولاً : المقدمة :

تسعى دائرة المالية المركزية وبالتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية في حكومة الشارقة إلى تبني منهجية علمية وشمولية وواقعية في تسعير الخدمات الحكومية تحقق الأهداف الاستراتيجية الحكومية وتعكس التوجهات السامية لصاحب السمو حاكم الشارقة في مجال تنمية الإيرادات الحكومية بوصفها الوسيلة الأساسية والفاعلة في تمويل الموازنة العامة للحكومة.

إن عملية وضع دليل متكامل للجهات الحكومية لتوضيح آلية ومنهجية تسعير الخدمة الحكومية ووفقاً لما حدده قانون النظام المالي لحكومة الشارقة رقم (4) لسنة 2017 ولأئنته التنفيذية التي صدرت بقرار المجلس التنفيذي رقم (39) لسنة 2017، إنما تمثل واحدة من المهام الرئيسية لدائرة المالية المركزية وبالتنسيق مع كافة الجهات الحكومية المستقلة، وذلك من أجل ضمان تطبيق خطوات موحدة وتحقيق الغايات الأساسية من عملية التسعير للخدمات الحكومية ومنها تغطية تكاليف هذه الخدمة وتنمية الإيرادات الحكومية وتعزيز الدور التنافسي لحكومة الشارقة من حيث جذب المستثمرين والتحفيز على تطوير هذه الخدمات والعمل على الانتقال إلى تطبيق الخدمات الحكومية الذكية وبمواصفات وجودة عالية ومت米زة.

يمثل هذا الدليل خطوات إرشادية محددة لكيفية جمع البيانات المطلوبة وتبويتها لاستخدام نموذج التسعير للخدمات الحكومية في إمارة الشارقة وأيضاً إجراء المقارنات المرجعية والتي تدعم عملية التحليل ودعم خطوات اتخاذ القرار بهذا المجال. وقد تم بناء نظام إلكتروني يشتمل على نظام للتکاليف ونظام لتحديد رسم الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية والمستقلة، بحيث يسهل على المستخدمين احتساب تكلفة الخدمة من ناحية وتحديد قيمة الرسم الذي يجب استيفاؤه نتيجة تقديم هذه الخدمة وبما يحقق الموضوعية والعلمية والعدالة في فرض هذا الرسم.

تم اختيار منهجية عالمية في تحديد أسعار الخدمات الحكومية تستند إلى طريقة التكلفة الكلية (التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة) التي تتحملها الجهة الحكومية والمستقلة في تقديم هذه الخدمة بالإضافة إلى عامل المنفعة المتحقق للمستفيد من هذه الخدمة خارج الجهة الحكومية.

يوضح هذا الدليل كذلك معايير تسعير الخدمات الحكومية للجهات التي تسعى إلى تطوير خدماتها الحالية أو تقديم مجموعة من الخدمات الجديدة بما يتوافق مع طبيعة الأنشطة الحكومية في إمارة الشارقة ويحقق العدالة في تغطية تكاليف هذه الخدمات ويعزز من المركز التنافسي لهذه الجهات الحكومية ويساهم في بناء بيئة استثمارية واعدة في الإمارة.

ثانياً : التعريفات :

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرین كل منها، مالم يقض سياق النص خلاف ذلك:

الجهات الحكومية :

الدواير والهيئات والمؤسسات الحكومية وما في حكمها والتي تهدف إلى تقديم خدمة عامة وتمويل موازنتها التشغيلية والرأسمالية من الخزينة العامة للحكومة ولا تعمل على أساس تجاري.

الجهات المستقلة :

الهيئات والمؤسسات الحكومية المستقلة مالياً وإدارياً وتمويل عملياتها التشغيلية والرأسمالية من مواردها الذاتية وتعمل على أساس تجاري.

الخدمة :

سلسلة من الأنشطة أو العمليات ومخرجاتها والتي تقدمها الجهات الحكومية أو من ينوب عنها من مؤسسات وشركات في تقديم الخدمة - بهدف تلبية احتياجات المتعاملين ووقعاتهم المعلن بشكل صريح أو غير المعلن وذلك لتقديم قيمة مضافة لهم أو للمجتمع ككل.

الخدمة الحكومية الرئيسية :

مجموعة من الخدمات التي تعبّر عن مهمة عامة تتولى الجهة الحكومية تقديمها بتوافق أو التعاون مع المتعاملين من كافة الفئات بهدف تلبية احتياجاتهم ووقعاتهم وإضفاء قيمة رئيسية لهم. وتندرج تحت الخدمة الرئيسية مجموعة من الخدمات العامة (الفرعية) .

الخدمة الفرعية الحكومية:

الأنشطة او العمليات ومخرجاتها والتي تقدمها جهة حكومية او من ينوب عنها بالتوافق أو بالتعامل مع المتعامل بهدف تلبية احتياجاته ووقعاته.

التسعير :

القيمة المعطاة لسلعة أو لخدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدى . فالمنفعة التي يحصل عليها الجمهور من شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستخدم ثمناً لهذه المنفعة ، و

بالتالي السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للخدمة و لكن يمكن أن يشمل أيضا العديد من النواحي مثل النواحي النفسية.

سياسة التسعير :

مجموعة القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب للخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية والذي يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الحكومية وتنمية الإيرادات التي تمثل الدور الأساسي في تمويل الموازنة الحكومية.

الضريبة :

مبلغ نقدi تتقاضاه الدولة من الأشخاص والمؤسسات بهدف تمويل نفقات الدولة أي بهدف تمويل كل القطاعات التي تصرف عليها الدولة.

الرسم :

مقابل نقدi يدفعه الفرد مقابل خدمة تؤديها له هيئة عامة أو نفع خاص يستفيد منه ، وهو مبلغ نقدi يدفعه جبراً للدولة من طرف بعض الأشخاص الذين يحصلون على خدمة.

الثمن :

السعر الذي تحدده الحكومة للسلع والخدمات التي تقدمها على أساس اقتصادية تنافسية من خلال المشاريع الاستثمارية في مجال التجارة والصناعة والخدمات الصحية والتعليمية وغيرها من المشاريع التي يتنافس القطاع الحكومي والخاص في تقديمها.

التعرفة :

مورد مالي يتم تحصيله من قبل الجهة الحكومية نظير السلع والخدمات الاقتصادية غير التنافسية التي تنفرد بتقديمها للأفراد والشركات والمؤسسات وغيرها من الجهات.

التكاليف الكلية :

كافحة التكاليف التي تتحملها الإدارة التي تقدم الخدمة المعنية أي التكلفة التي تنفق مباشرة على الخدمة والتي يسهل تخصيصها عليها. وتمثل حاصل جمع كل من التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

التكاليف غير المباشرة :

تكاليف نشاط / إدارة الخدمات المساعدة والتي تقدم خدماتها الداخلية إلى كل الإدارات والأقسام والأنشطة إلى خدماتها الخارجية أي إلى المستفيدين الخارجيين. وتوزع باستخدام أساس عادل وواضح للتوزيع.

التكاليف المباشرة :

كافة التكاليف التي تتحملها الإدارة التي تقدم الخدمة المعنية أي التكلفة التي تنفق مباشرة على الخدمة والتي يسهل تخصيصها عليها.

الكلفة المعيارية :

التكلفة التي تتحقق في ظل الظروف الطبيعية و المألوفة للجهة الحكومية و التي لا تحتوي على أي نوع من الإسراف او الضياع غير الحتمي أو غير المسموح به. ويعتمد في تحديدها على أساس التجارب العلمية و العملية والمقارنات المرجعية ، وبالتالي فهي تمثل أفضل مستوى من الأداء التكاليفي.

معامل المنفعة :

المنفعة التي تحصل نتيجة تقديم الخدمة وتعكس حجم الاستخدام الفعلي للموارد ، وهي قيمة تعبر عن حجم المنفعة الخاصة في الخدمة الإدارية وبضريبه بكلفة الخدمة المقدمة فإنه يعمل كرافعة تؤدي إلى رفع كلفة الخدمة وصولاً إلى القيمة العادلة للرسم.

المقارنة المرجعية :

عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في طبيعة ونوعية وأداء الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات والجهات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات والجهات الحكومية الأخرى.

ثالثاً : أهداف الدليل :

يهدف الدليل إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. توضيح جميع الإجراءات والخطوات التي يجب على الجهات الحكومية والمستقلة اتخاذها عند استحداث رسوم جديدة وتعديل رسوم قائمة سواء بالزيادة او التخفيض.
2. توضيح طبيعة البيانات والمعلومات التي ينبغي توفيرها من أجل استخدام نظام تسعير الخدمات الحكومية الإلكتروني، والتشجيع على بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الخدمات الحكومية وأسعارها.
3. استخدام طريقة علمية في احتساب التكلفة الكلية للخدمة الحكومية سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة، فضلاً عن تحديد أساس توزيع هذه التكاليف غير المباشرة على كل خدمة حكومية مطلوب تسعيرها أو تعديل قيمتها الحالية.
4. عرض منهجية لقياس الآثار الاقتصادية والاجتماعية لعملية التسعير على المجتمع والجهات الحكومية الأخرى.
5. رفع مستوى تقديم الخدمات الحكومية وتطوير جودتها لتحقيق الأهداف الاجتماعية والمالية والاقتصادية في الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الحكومة.
6. دعم الجهات الحكومية في إيجاد طرق ومنهجية علمية في تسعير الخدمات الحكومية وذلك لتنمية الإيرادات وتقديم أفضل الخدمات للجمهور.
7. استخدام إجراءات وسياسات تتميز بالبساطة والوضوح وقابلية التطبيق بالإضافة يجب أن تكون ملائمة للأهداف الاقتصادية والمالية والاجتماعية مع الحرص على تحقيق العدالة قدر الإمكان.
8. يوضح الدليل كيفية تطبيق مبدأ استرداد الكلفة والذي يعد واحداً من المبادئ الرئيسية عند تحديد أسعار الخدمات.
9. تحسين تجربة المتعاملين ورفع مستوى الرضا من خلال توفير خدمات أفضل وأكثر كفاءة من خلال تحديد الأسعار المناسبة للخدمات التي سوف يتم تقديمها.
10. تزويد المؤسسات الحكومية بالمشورة والمساعدة في حل الصعوبات المالية التي قد تواجهها عند القيام بعملية تقدير التكاليف أو تحديد أسعار خدماتها.
11. تعزيز قدرات الجهات الحكومية والجهات المستقلة في المراجعة المستمرة للرسوم والمخالفات بهدف تعزيز التنافسية في الخدمات بالإمارة.
12. تشجيع الجهات الحكومية والجهات المستقلة في العمل على تخفيض تكلفة الأعمال في الإمارة بهدف جذب المستثمرين والمحافظة على المتواجددين فيها.

رابعاً: نطاق استخدام الدليل:

يطبق هذا الدليل ومنهجية التسuir الواردة فيه على كافة الجهات الحكومية والجهات المستقلة وذلك وفقاً لما حدد قانون النظام المالي لحكومة الشارقة رقم (4) لسنة 2017 في المواد رقم (20) و (22) و (23)، ولائحته التنفيذية التي صدرت بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم (39) لسنة 2017 في المادة رقم (24).

وفيما يلي نص المواد الواردة في القانون واللائحة والتي حددت مسؤوليات كل من دائرة المالية المركزية والجهات الحكومية والجهات المستقلة:

المادة (20) من القانون:

"لا يجوز استحداث أو تعديل أي نوع من الإيرادات العامة إلا بموافقة الحاكم أو المجلس وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون آلية استحداث وتعديل تلك الإيرادات."

المادة (22) من القانون:

"لتلزم الدائرة وبالتنسيق مع الجهات الحكومية والمستقلة بدراسة الأثر الاقتصادي والاجتماعي والمالي قبل إصدار قانون أو مرسوم أميري أو قرار من المجلس بفرض أو تعديل الضرائب والرسوم للسلع والمواد والخدمات والأعمال أو الإعفاء منها".

المادة (23) من القانون:

"تقوم الدائرة بموجب أحكام هذا القانون بإعداد "دليل تسuir الخدمات الحكومية" والذي يعد أساساً لتسuir الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية".

المادة (24) من اللائحة التنفيذية:

"للمجلس بناءً على اقتراح رئيس الجهة الحكومية أو الجهة المستقلة بعد التنسيق مع الدائرة فرض أو تعديل الضرائب والرسوم وأي إيرادات أخرى تتولى الجهة الحكومية والجهة المستقلة تحصيلها بمراعاة الآتي:

1. يكون فرض أو تعديل الضرائب والرسوم على السلع والمواد والخدمات والأعمال أو الإعفاء منها بموجب قانون أو مرسوم أميري أو قرار من المجلس. وبعد أن تتم دراسة الأثر الاقتصادي والاجتماعي والمالي من قبل الدائرة وبالتنسيق مع الجهات الحكومية أو الجهات المستقلة، وترفق نتائج القياس والتحليل مع دراسة طلب فرض أو تعديل الرسوم. ولا يجوز استحداث أو تعديل أي نوع من الإيرادات العامة إلا بموافقة الحاكم أو المجلس.

2. تقدم الجهات الحكومية والجهات المستقلة مقترن بفرض رسوم الخدمات الجديدة أو التعديل عليها، وتكون الدراسة المقترنة شاملة ومتكلمة وتتضمن الجوانب الآتية :-

أ. المبررات والأسباب التي تستدعي فرض أو تعديل الضرائب أو الرسوم.

ب. الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على فرض أو تعديل الضرائب والرسوم.

ج. أسس تحديد فئات الضرائب والرسوم والشريحة التي تخضع لها.

د. آلية وأسلوب تحصيل الضرائب أو الرسوم.

هـ. تكاليف تحصيل الضرائب أو الرسوم أو أية تكاليف إضافية تتعلق بتحصيل هذه الإيرادات.

و. الشريحة المعفاة من دفع هذه الضرائب أو الرسوم.

3. تلتزم كافة الجهات والشركات الحكومية والجهات المستقلة في تقديم البيانات وفق النماذج المحددة لهذا الغرض والمعلومات والوثائق والمرجعيات التي تطلبها الدائرة من أجل دراسة وتحليل الرسوم المقترنة من قبل هذه الجهات المعنية.

4. تحدد الجهات الحكومية والجهات المستقلة آلية التحصيل والتأكد على ضرورة تفادي أية ازدواجية في فرض الرسوم مع بقية الجهات الحكومية.

5. تكون عملية فرض الرسوم للخدمات الجديدة أو تعديل للخدمات القائمة الحالية مرتبطة بعملية تنمية الإيرادات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع وأن تعزز من المركز التنافسي للإمارة في جميع المجالات.

6. على الجهات الحكومية والجهات المستقلة تزويد الدائرة بأية بيانات أو معلومات تطلبها حول الإيرادات وأن تعمل هذه الجهات باستمرار على بناء وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بالإيرادات وذلك من أجل تمكين الدائرة في تطوير استراتيجية إدارة وتنمية الإيرادات الحكومية.

7. على الجهات المعنية وضع خطط مستقبلية متكاملة لتقدير إيراداتها على المدى القصير والمتوسط تستند إلى البيانات الفعلية وأسس التوقع العملية وأن تعكس في تنبؤاتها خططها المستقبلية في مجال تنمية إيراداتها وتحسين كفاءة التحصيل.

خامساً: الخدمات الحكومية:

أ. المبادئ الأساسية في تقديم الخدمات الحكومية:

تلتزم جميع الجهات الحكومية بتقديم الخدمات إلى كافة الأفراد والشركات والمؤسسات والجهات الحكومية الأخرى سواءً أكانت في إمارة الشارقة أو في الإمارات الأخرى على صعيد دولة الإمارات العربية المتحدة أو على الصعيد الإقليمي والدولي وذلك بالتوافق مع التوجهات الاستراتيجية لحكومة الشارقة، ومن أبرز هذه المبادئ:

- رفع كفاءة تسعير الخدمات الحكومية من خلال تحقيق الكفاءة المالية مع الحفاظ على المصلحة العامة بحيث تتضمن عملية التسعير كافة تكاليف العمليات والأنشطة والمتغيرات التي تساهم في تقديم الخدمة المعنية، وعدم المغالاة في تضخيم عناصر التكاليف.
- رفع كفاءة الخدمات : الاستخدام الأمثل للموارد بكافة أنواعها عند تقديم الخدمات الحكومية، وتلافي الإجراءات والعمليات التي تخفض من كفاءة تقديم الخدمة سواء في الفترة الزمنية أو الجودة وغير ذلك.
- زيادة التركيز على المتعاملين : وضع المتعامل في قلب عملية تقديم الخدمات الحكومية والتركيز على احتياجاته وتوقعاته، كون المتعامل يمثل الهدف الاستراتيجي للجهات الحكومية وبالتالي ينبغي تقديم أفضل الخدمات له ، والسعى لتحقيق أعلى مستويات الرضا له عن الخدمة.

ب - قنوات تقديم الخدمة :

تنقسم قنوات تقديم الخدمة التي توفرها الجهات الحكومية والجهات المستقلة حسب توفر القنوات وطبيعة الخدمات كالتالي:

القنوات التقليدية :

القنوات التي يتوجب فيها الحضور الشخصي إلى الجهة أو مزودي الخدمة ويكون التفاعل فيها مباشراً بين مقدم الخدمة والمتعامل للحصول على الخدمة.

القنوات الذكية أو المطورة:

القنوات التي يتم فيها التفاعل بين مقدم الخدمة أو مزود الخدمة للمتعامل دون الحضور الشخصي عند تقديم الطلب وتكون عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني من خلال استخدام التقنيات المتاحة لهذا الغرض.

القنوات الرقمية :

هي القنوات التي يتم تقديم الخدمة فيها من خلال قنوات رقمية مثل الموقع الإلكتروني للجهة أو الأجهزة الذكية وغيرها.

الشكل أدناه مثال على قنوات تقديم الخدمة

قنوات تقديم الخدمة

قنوات تقليدية	قنوات ذكية	قنوات رقمية
الحضور الشخصي للجهة	البريد الإلكتروني	تطبيقات الهاتف الذكية
	مراكز الاتصال	الأكشاك التفاعلية
	الفاكس	الموقع الإلكتروني
	الاتصال الهاتفي بالجهة	الهاتف التلقائي

ج. هيكلة الخدمات :

تقسم الخدمات من حيث الهيكلة إلى:

الخدمات الرئيسية :

وهي مجموعة من الخدمات تقوم الجهة الحكومية والمستقلة بتقديمها وتعتبر المظلة التي تجمع في نطاقها الخدمات الفرعية.

الخدمات الفرعية :

هي الخدمات التي تلتحق بالخدمات الرئيسية وفقاً لنوع المتعاملين أو غرض الخدمة.
الشكل التالي مثال توضيحي عن خدمة رئيسية وخدمات فرعية :

د. تحديد الشرائح المستفيدة من الخدمة :

إن المسؤول الرئيسي عن الخدمة هي الجهة الحكومية والمستخدمون المستهدفون هم كالتالي:

الخدمة	المستفيد	أمثلة على المستفيدين
من الحكومة إلى الأفراد	الأفراد	الموطنين، غير المواطنين (المقيمين)، السياح، والزوار
من الحكومة إلى الأعمال	القطاع الخاص	الشركات والمؤسسات الخاصة
من الحكومة إلى الحكومة	قطاع الحكومة	الجهات الحكومية والاتحادية

5. مؤشرات أداء إجراءات الخدمة:

توجد العديد من مؤشرات الأداء المرتبطة بالإجراءات والعمليات التي يتم تطبيقها لإنجاز الخدمات المقدمة للمتعاملين

الاتجاه	المفترض الإيجابي للمؤشر	طريقة الاحتساب	التعريف	وحدة القياس	المؤشر	الرقم
الانخفاض	النهاية الماضية) * 100	الدقائق	إجمالي عدد الدقائق	متوسط الانخفاض في الوقت المستغرق لتقديم الخدمة / عدد الحالات	إنجاز الخدمة الإجرائية اليومية	1
الارتفاع	النهاية الماضية) * 100	الدقائق	إجمالي عدد الدقائق	النهاية الماضية) * 100	النهاية الماضية) * 100	2
الانخفاض	النهاية الماضية) * 100	الدقائق	إجمالي عدد الدقائق	النهاية الماضية) * 100	النهاية الماضية) * 100	3
الارتفاع						4

الرقم	المؤشر	وحدة القياس	التعريف	طريقة الاحتساب	الاتجاه الإيجابي المفترض للمؤشر
نسبة التحول الرقمي للخدمات القابلة للتحول الرقمي إلى إجمالي عدد الخدمات القابلة للتحول الرقمي	يشير هذا المؤشر إلى عدد الخدمات الحكومية القابلة لتكون خدمة رقمية والتي تم توفيرها عبر القنوات الرقمية إجمالي عدد الخدمات القابلة لتكون خدمة الحكومية القابلة	(عدد الخدمات الرقمية من الخدمات القابلة للتحول الرقمي / إجمالي عدد الخدمات القابلة لتكون خدمة الحكومية القابلة لتكون خدمة رقمية * 100)			

خامساً . تسعير الخدمات :

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسات، لذا يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام كبير لعنصر التسعير سواء في كيفية تحديده واستراتيجيات وضعه وهذا بدراسة العوامل الخارجية والداخلية بشكل يجعل التحكم في هذا العنصر يخدم مصلحة المؤسسة و يجعلها تحقق أهدافها.

1. سياسة تسعير الخدمات :

تعتبر سياسة التسعير واحدة من الاستراتيجيات ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية. عليه يتعين على الجهة الحكومية القيام بوضع السياسات والخطط واتخاذ القرارات السعرية المنسجمة مع المتغيرات البيئية وبشكل خاص مع طبيعة الأسواق التي تعامل معها من حيث مستويات الدخل، درجة مرونة الطلب، وكذلك الأهداف الاقتصادية التي تعكسها السياسات الاقتصادية والظروف الاقتصادية.

وعليه فإن استراتيجية التسعير تحتل أهمية خاصة بالنسبة للجهات الحكومية نظراً لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها وإيراداتها.

عند تحديد السياسات التسعيرية لابد من مراعاة مجموعة من العوامل والتي أهمها :

- القدرة على التعامل مع الخدمات الجديدة
- مراعاة الظروف التنافسية
- التقييد بالتعليمات الحكومية وخاصة ما يتعلق بالسعير منها .
- أخذ الظروف الاقتصادية بعين الاعتبار.

تقوم الحكومة بتمويل تكاليف خدماتها بشكل أساسي من الضرائب والرسوم والثمن والتعرفة كما أنها يمكن أن تستخدم إيراداتها من مصادر أخرى لتقديم الدعم الكلي والجزئي لهذه النفقات.

2. أهداف تسعير الخدمات :

تحقق سياسة التسعير التي تتبناها الحكومة مع أهدافها ولابد ان تتميز بالبساطة والوضوح وقابلية التطبيق . بالإضافة إلى ملائمتها للأهداف الاجتماعية والمالية والاقتصادية مع الحرص على تحقيق العدالة قدر الإمكان.

وعليه يجب ان تتحقق السياسة التسعيرية الأهداف التالية :

أ. الهدف الاجتماعي :

إمكانية الحصول على الخدمات العامة أو السلع الاجتماعية بسعر منخفض للسكان من ذوي الدخل المحدود. ومن الصعوبات التي تواجه تحقيق هذا الهدف :

- كيفية استهداف الشريحة المقصودة ووضع التسعيرة المناسبة لها.
- الحد من الهدر والحرص على ترشيد استخدام المرافق الحكومية.

ب. الهدف المالي :

ضمان استمرارية الانتفاع في الخدمات العامة عن طريق تغطية التكاليف الرأسمالية وتكلفة التمويل وتكلفة التشغيل والصيانة وكذلك تنمية الإيرادات ودعم الموازنة العامة في الإمارة والتي تدعم فاعلية برامج تحدث وصيانة المرافق والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمات الحكومية وعلى تقديم خدمات أفضل وأعلى جودة.

إذ أن وضع نظام مناسب للتسعير يجب أن يأخذ في الاعتبار هذه الأهداف التي تتطلب معرفة جيدة بتكلفة توفير الخدمات والسلع الاجتماعية ومعرفة حجم الدعم الحكومي الذي يتناسب مع سياسة الحكومة .

ج. الكفاءة الاقتصادية :

توجيه السلوك الاستهلاكي بواسطة سياسة تسعير نحو الصالح العام بهدف تحقيق استخدام أمثل للموارد الحكومية التي تمول الإنفاق على السلع والخدمات العامة. وكذلك تحقيق عائد اقتصادي على الاستثمارات الحكومية في المرافق الخدمية التي تشكل قاعدة البنية الأساسية.

د. السهولة والوضوح والملائمة :

أن يكون نظام التسعير ملائماً لطبيعة الخدمة والمنتفعين بها بالإضافة إلى الوضوح وسهولة الفهم.

من هذه الأهداف يتضح لنا أن السياسة السعرية تشمل جميع أنشطة الجهة الحكومية التي تدخل في تقديم الخدمة ومدى تكيفها مع محيط الجهة، هذا ما يجعل السعر غير ثابت أي أن هناك ديناميكية في التسعير وفق هذه العوامل المؤثرة وفي نفس الوقت يجب أن لا تفقد المؤسسة إمكانياتها في تحقيق أهدافها خاصة الاستراتيجية منها، وحاجات ورغبات المستهلكين ومراعاة قدرتهم الشرائية، نظراً لمدى حساسيتهم للأسعار خصوصاً في المنتجات الخدمية نظراً لخصائصها.

هـ. تمكين الجهات الحكومية من الاعتماد على مواردها الذاتية وعدم البحث عن موارد إضافية لتقليل العبء المالي على الموازنة العامة للحكومة وسواء أكانت هذه الجهة تعمل على أساس تجاري من عدمه.

3. مراحل تسعير الخدمات :

الجهة الحكومية والمستقلة هي عبارة عن منظومة من السياسات التي تطبقها الإدارة المسئولة بشكل دقيق ومحكم. و السياسة التسعيرية للخدمات هي أيضاً من القرارات المهمة في الجهة وتزداد أهميتها عندما تكون الخدمة جديدة في السوق ، ناهيك عن دور المنافسة ، بالإضافة إلى عوامل أخرى مختلفة . إذاً قرارات التسعير لا تتم بشكل عشوائي وإنما بإتباع مجموعة من الخطوات تمكناها من تجنب أو التقليل من المخاطر الممكنة.

والشكل التالي يوجز لنا الخطوات التي تمر بها عملية التسعير للخدمات التي تبدأ بتحديد الهدف أو الأهداف من التسعير وتنتهي في الأخير تحديد السعر المناسب :

تحديد أهداف التسعير ← تقييم الطلب ← تقدير التكاليف ← تحليل المنافسة ← اختيار طريقة التسعير ← تحديد السعر

تحديد أهداف التسعير:

سبق التطرق إلى أهم أهداف عملية التسعير وتحتلت أهداف التسعير من مؤسسة لأخرى وتقراوح هذه الأهداف من البقاء والاحتفاظ بالحالة الراهنة إلى تعظيم الربح وزيادة الإيرادات.

تحديد أو تقييم الطلب :

ان السعر الذي تحدده المؤسسة لخدمة معينة له الأثر على مستوى الطلب على هذه الخدمة فالتحفيز بالأسعار يؤدي إلى التغيير على الإقبال في الطلب على هذه الخدمة، وفي الأوضاع الطبيعية فإن العلاقة بين السعر وبين الطلب تكون علاقة عكسيّة بمعنى ان انخفاض السعر يؤدي إلى زيادة الطلب بينما زيادة السعر تؤدي إلى انخفاض الطلب.

تقدير التكاليف :

وهو عامل مهم لما له من دور في تحديد قيمة الرسم ويمكن التمييز بين نوعين من التكاليف التي تتکبدتها المؤسسة أثناء عملها لتوفير السلع والخدمات وهذه هي التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. حيث يمكن النظر إلى التكاليف على أنها تشكل القاعدة التي لا يستطيع القائمون على المؤسسات تسعير خدماتهم بأقل منها.

تحليل المنافسة :

بينما يساعد تحليل الطلب وتحليل الكلفة والإيرادات على تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى للسعر فإن تحليل أسعار المنافسين يساعد المؤسسة على اختيار السعر المناسب القادر على منافسة العلامات المنافسة لخدمة أو سلعة أخرى، وتسعى المؤسسات دائمًا على متابعة أسعار الخدمات أو السلع المنافسة كعمل مقارنة أسعار مع أسعار مؤسسات منافسة. ونحن هنا في إمارة الشارقة هدفنا هو التسويق للإمارة بطريقة تعزز مركزها التنافسي في جذب المستثمرين.

اختيار طريقة التسعير :

بعد أن تحدد الجهة سياستها التسعيرية وأخذ بعين الاعتبار لكافة العوامل التي تؤثر في القرارات التسعيرية و متابعة خطوات التسعير التي سبق شرحها فإن الجهة تكون قد وصلت إلى اختيار طريقة التسعير التي تحقق أهدافها وتنسجم مع سياستها التسعيرية وعادة يكون سعر الجهة في مكان ما بين سعرين أحدهما سعر منخفض لا يتوقع أن يتحقق أية أرباح والآخر سعر مرتفع لا يتوقع أن يتحقق أية إيرادات وهنا في نقطة بين هذين السعرين يمكن للجهات أن تختار سعر مناسب.

الدورة التشريعية لاعتماد الرسوم الحكومية:

يوضح المخطط الانسيابي التالي المراحل التفصيلية والأدوار للجهات المعنية بعملية اعتماد الرسوم الحكومية:

4. طرق تسعير الخدمات:

في ضوء الدراسات والمقارنات والممارسات المرجعية بشأن طرق تسعير الخدمات الحكومية، فإنه تم اختيار طريقة التكاليف الكلية بالإضافة إلى المنفعة في تسعير الخدمات الحكومية وذلك كونها تنسجم تماماً مع مفاهيم الرسم الحكومي بكونه يشمل ويفطي كافة التكاليف التي تتحملها الجهة الحكومية نتيجة تقديم هذه الخدمة مع إضافة مبلغ بسيط يمثل هامش محدد يغطي عمليات التطوير والتحسين للفوائد أداء الخدمة المعنية.

5 طريقة التسعير على أساس التكلفة الكلية للخدمة مضافةً لها عامل المنفعة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في القطاع الحكومي ويقصد بالتكلفة هي جميع النفقات التي تتකبدها الجهة الحكومية من أجور موظفين ومصاريف أخرى لإنتاج خدمة أو سلعة معينة ويكون الحد الأدنى من السعر. فلابد من تحديد التكاليف وتحليلها لتمكن الجهة الحكومية من وضع السعر المناسب.

وتعتبر طريقة تحديد التكلفة هي الطريقة الأسهل في التسعير وأكثرها استخداماً في قطاع الخدمات. حيث يتم إضافة نسبة موحدة أو مبلغ إلى تكلفة الخدمة ويمكن أن نميز بين نوعين من التكاليف داخل الجهة الحكومية وهي:

أ. تكاليف مباشرة

ب. تكاليف غير المباشرة

ج. التكلفة الكلية

ومن مزايا استخدام طريقة الكلفة في تسعير الخدمات هي:

٥ إذا استخدمت كل المؤسسات نفس أسلوب التسعير فإنه يقل التنافس في مجال التسعير.

٥ تعتبر من أسهل الاستراتيجيات التي تعتمد وترتكز على حساب التكاليف الكلية مضافاً لها نسبة منربح.

٥ يسهل معها حساب السعر وتسمح باختيار قرارات التسعير للخدمات التي يجب أن تتفق مع الحاجات الفردية للعملاء.

٥ التسعير على أساس التكلفة يكون عادلاً إلى حد كبير بالنسبة لمقدم الخدمة والمستفيد، فمقدم الخدمة لا يحاول استغلال المستفيد (قبول نفسي أكثر لدى المستفيد تجاه السعر).

آلية تطبيق التسعير على أساس التكلفة الكلية:

يمكن اعتماد الخطوات التالية في تطبيق هذه الطريقة:

١. احتساب التكاليف الكلية إلى الإدارة/ القسم/ النشاط / مركز التكلفة التي تقدم الخدمة وبالتالي يمكن احتساب تكلفة الخدمة المقدمة تتضمن التكاليف الكلية جزئين وهما:

أ. التكاليف المباشرة للإدارة/ القسم / النشاط / مركز التكلفة أو الخدمة.

وتمثل كافة التكاليف التي يتحملها هذا القسم أو النشاط أو الإدارة التي تقدم الخدمة المعنية أو الخدمة نفسها وتحسب كمالي في ضوء قيمة موازنة هذا القسم أو النشاط أو مركز التكلفة لعام 2017 وكمالي:

٥ الباب الأول: الرواتب والأجور - تدرج كافة قيمة الباب الأول

٥ الباب الثاني: المصاريف التشغيلية - تدرج كافة هذه المصاريفات

٥ الباب الثالث: المصاريف الرأسمالية وتحمل سنة 2017 فقط بقيمة هذه الأصول.

على سبيل المثال تم شراء جهاز كومبيوتر لهذا النشاط في عام 2017 بقيمة (8,000)

درهم فلا يتم تسجيل هذا المبلغ كاملاً وإنما يقسم المبلغ على العمر الافتراضي لهذا

الأصل وهو أربع سنوات فيكون المبلغ لسنة 2017 (8000) مقسوماً على 4 = 2000

درهم وهذا المبلغ (2,000) يضاف إلى مجموع البابين الأول والثاني وهكذا تعالج كافة

الأصول الثابتة مثل السيارات/ الفاكس/ التلفون/ السيارة/ المعدات وغيرها).

● إذاً مجموع التكاليف المباشرة = الباب الأول + الباب الثاني + الباب الثالث يحمل بنصيب السنة المعنية (من الأصول الرأسمالية).

ب. التكاليف غير المباشرة

وهي تكاليف نشاط / إدارة الخدمات المساندة والتي تقدم خدماتها الداخلية إلى كل الإدارات والأقسام والأنشطة التي خدماتها الخارجية أي إلى المستفيدين الخارجيين خارج الدائرة و يتم احتساب تكاليف الخدمات المساندة كمالي: Customers

- ٥ الباب الأول: الرواتب والأجور - تدرج كافة قيمة الباب الأول
- ٥ الباب الثاني: المصاروفات التشغيلية - تدرج كافة هذه المصاروفات
- ٥ الباب الثالث: المصاروفات الرأسمالية وتحمل تكاليف السنة المعنية فقط بقيمة هذه الأصول. على سبيل المثال تم شراء جهاز سيارة لهذا النشاط في عام 2017 بقيمة (100,000) درهم فلابد من تسجيل هذا المبلغ كاملاً وإنما يقسم المبلغ على العمر الافتراضي لهذا الأصل وهو خمس سنوات فيكون المبلغ لسنة 2017 (100000) مقسوماً على 5 = 20,000 درهم وهذا المبلغ (20,000) يضاف إلى مجموع البابين الأول والثاني وهذا تعالج كافة الأصول الثابتة مثل السيارات/ الفاكس / التلفون / السيارة / المعدات وغير ذلك.
- ٥ إذاً مجموع التكاليف الغير مباشرة (وهي تمثل التكاليف الكلية لإدارة الخدمات المساندة) = الباب الأول + الباب الثاني + الباب الثالث يحمل بنصيب سنة 2017 فقط (من الأصول الرأسمالية).

ج. آلية توزيع تكاليف الخدمات المساندة على الإدارات أو مراكز التكلفة أو الأنشطة:

يوضح المثال التالي كيفية توزيع هذه التكاليف على كافة الإدارات أو مراكز التكلفة أو الأنشطة وكمالي:

- ٥ يعتبر عدد الموظفين في الإدارات أو مراكز التكلفة أو الأنشطة التي تستفيد من خدمات إدارة الخدمات المساندة هو أفضل أساس للتوزيع في الوقت الحالي وذلك لعدم توفر البيانات على أساس التوزيع الأخرى (Cost Driver).
- ٥ يتم جمع عدد الموظفين في هذه الإدارات/ الأنشطة / مراكز التكلفة باستثناء عدد موظفي إدارة الخدمات المساندة.
- ٥ يتم إستخراج الأهمية النسبية لكل إدارة/ نشاط / مركز تكلفة (عدا إدارة الخدمات المساندة) من خلال المعادلة التالية: (الأهمية النسبية للإدارة α) = عدد موظفي الإدارة (α) / العدد الكلي للموظفين (في الخطوة السابقة طبعاً باستثناء موظفي الخدمات المساندة) * 100
- ٥ لغرض حساب حصة الإدارة (α) من التكاليف غير المباشرة تستخدم المعادلة التالية:
● حصة الإدارة (α) = الأهمية النسبية للإدارة α (%) * إجمالي تكلفة إدارة الخدمات المساندة.
- ٥ يتم إستخراج التكاليف الكلية للإدارة / القسم / النشاط / مركز التكلفة الذي يقدم الخدمة باستخدام المعادلة التالية:
■ التكاليف الكلية = التكلفة المباشرة + التكلفة غير المباشرة (نصيب هذا القسم من إجمالي تكلفة إدارة الخدمات المساندة).

سادساً. منهجية تحديد قيمة رسوم الخدمات:

إن تحديد الأسعار التي ينبغي أن تفرضها الجهات الحكومية على توريد الخدمات وي يتطلب تقدير تكلفة الخدمة تحديد جميع التكاليف ذات الصلة (المباشرة وغير المباشرة) المرتبطة بتسلیم الخدمة يشير تسعیر الخدمة من ناحية أخرى إلى المبلغ الذي يطلب من العميل دفعه مقابل الخدمة.

سوف نقوم بدراسة محورين رئيسين في دليل تسعیر الخدمات وهم كالتالي:

1. تحديد قيمة الرسم للخدمة الجديدة:

لقد تم اختيار منهجية عالمية في تحديد أسعار الخدمات الحكومية تستند إلى طريقة التكلفة الكلية التي تتحملها الجهة الحكومية في تقديم هذه الخدمة بالإضافة إلى عامل المنفعة المتحقق للمستفيد من هذه الخدمة خارج الجهة الحكومية.

وتمكن المنهجية الجهات الحكومية من خلال اتباعها لعدد من مؤشرات القياس الخاصة بأداء الخدمات من احتساب الكلفة الفعلية لتقديم كل خدمة عامة، الأمر الذي سيساعدها على تحسين قدرتها على قياس كفاءة هذه الخدمات وتحسينها لتحقيق الوفورات المالية، وتحديد القنوات الأنسب لتقديمها، إضافة إلى تقدير الموازنات السنوية للجهات الحكومية.

حيث تستند الرسوم إلى قاعدة تغطية الكلفة Cost Drive أي أن قيمة الرسم يجب أن لا تقل عن كلفة تقديم الخدمة إلا إذا رأت الحكومة ضرورة تقديم الدعم لخدمة معينة. وتطبيق هذه القاعدة يعني أنه كلما زادت كلفة الخدمة زادت قيمة الرسم أي أن العلاقة بين الرسم والكلفة علاقة طردية. لكن كما بینا سابقاً فإن الكلفة وحدها لا تكفي لتحديد قيمة الرسم ولابد منأخذ عنصر آخر بالاعتبار وهو المنفعة من الخدمة حيث أن العلاقة أيضاً تكون علاقة طردية بين المنفعة والخدمة.

فبالتالي رياضياً يمكن القول بأن معادلة احتساب قيمة الرسم هي:

$$\text{قيمة الرسم} = \text{الكلفة المعيارية} \times \text{معامل المنفعة}$$

وسوف نتطرق إلى كيفية احتساب كل عامل من عوامل المعادلة أعلاه مع مثال عملي وذلك لتوضيح.

أ. الكلفة المعيارية:

هي التكلفة واجبة الحدوث في ظل الظروف الطبيعية والمألوفة للجهة الحكومية والتي لا تحتوي على أي نوع من الإسراف أو الضياع غير الحتمي أو غير المسموح به. ويعتمد في تحديدها على أساس التجارب العلمية والعملية.

الكلفة المعيارية للخدمة = الكلفة السنوية للقسم مقسومة على عدد المعاملات أو الخدمات التي يقدمها القسم بالسنة.

$$\text{حيث أن الكلفة الكلية السنوية للقسم} =$$

$$\text{رواتب الموظفين} + \text{مصاريف الإدارية (أخرى)} + \text{مصاريف رأسمالية (تجهيزات ولوازم)} + \text{نصيب القسم من تكلفة الخدمات المساندة (التكلفة غير المباشرة)}$$

ب. معامل المنفعة:

المنفعة هي المنفعة التي تحصل نتيجة تقديم الخدمة، وهي قيمة تعبر عن حجم المنفعة الخاصة في الخدمة الإدارية وبضريبه بكلفة الخدمة فإنه يعمل كرافعة تؤدي إلى رفع كلفة الخدمة وصولاً إلى القيمة العادلة للرسم.

إن المنفعة الخاصة التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة الإدارية لها قيمة حيث أن للحكومة الحق في إضافة منفعة معينة إلى كلفة الخدمة وذلك لتغطية نفقات مؤسسات الدولة.

وقد تبين أن منفعة أي خدمة إدارية تتكون من العناصر التالية:

- خدمة تحقق منفعة لطرف واحد أو أطراف أخرى.
- خدمة تحقق منفعة لمرة واحدة أو منفعة متكررة.
- خدمة تحقق منفعة لمكاسب مادية أو غير مادية.
- خدمة يطلبها العميل لأنها إجبارية أو اختيارية.

الآن لدينا أربعة عناصر تؤثر في زيادة أو تقليل المنفعة وسوف نعطي لكل عنصر نقطة واحدة إذا كانت المنفعة أقل ونقطتين إذا كانت المنفعة أكبر وذلك على النحو التالي:

- إذا كانت المنفعة لطرف واحد (طالب الخدمة) تستحق 1 نقطة.
- إذا كانت المنفعة لطالب الخدمة وأطراف أخرى تهمه تستحق 2 نقطة.
- إذا كانت المنفعة لمرة واحدة تستحق 1 نقطة.
- إذا كانت المنفعة لعدة مرات تستحق 2 نقطة.
- إذا كانت المنفعة لا تتحقق لمكاسب مادية تستحق 1 نقطة.
- إذا كانت المنفعة تتحقق لمكاسب مادية تستحق 2 نقطة.
- إذا كانت الخدمة تطلب لأنها إجبارية 1 نقطة.
- إذا كانت الخدمة تطلب حتى لو كانت اختيارية تستحق 2 نقطة.

الآن نجد أن أي منفعة عند تحليلها إلى عناصرها الأربع سوف تأخذ من كل عنصر إما 1 نقطة أو 2 نقطة وبالتالي نحن أمام الخيارات التالية:

$$1+1+1+1 = 4$$

$$2+1+1+1 = 5$$

$$2+2+1+1 = 6$$

$$2+2+2+1 = 7$$

$$2+2+2+2 = 8$$

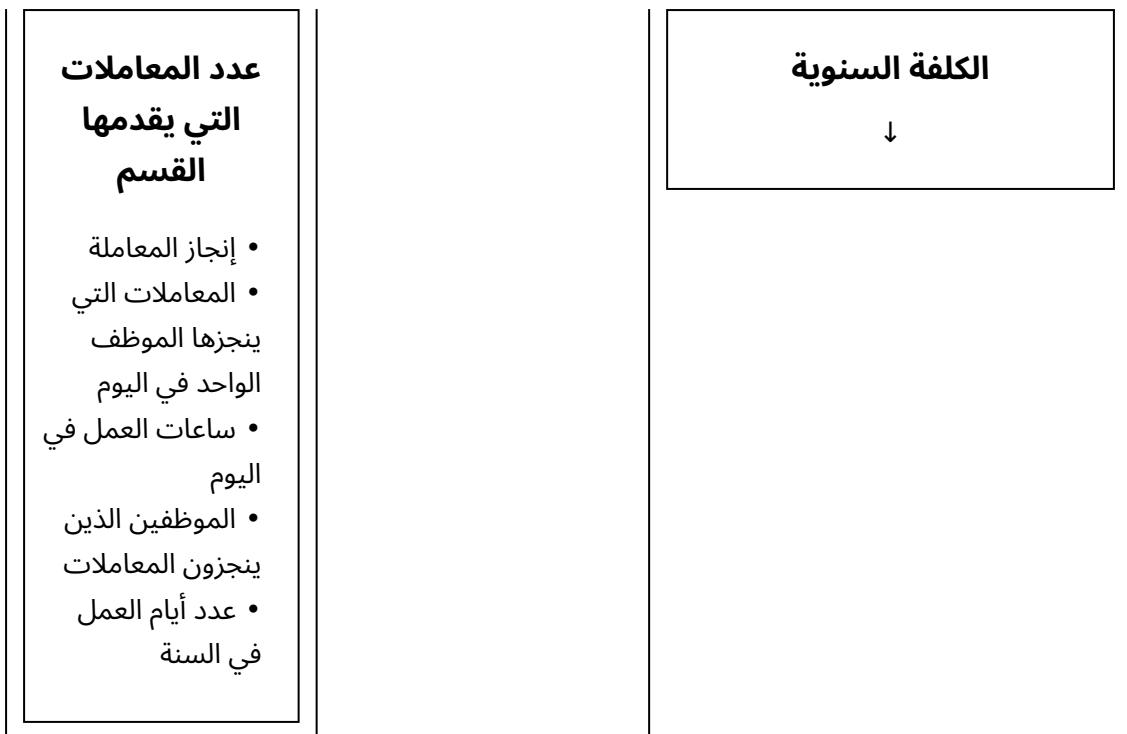
إذا لكل خدمة فيها منافع تترواح من 4 إلى 8 نقاط ولأغراض التبسيط يمكن أخذ المتوسط لهذه القيم وهو 6 وبناء على المزيد من النتائج لمعظم الخدمات الإدارية فإن معامل المنفعة = .5

ج. الوقت أو المدة الزمنية:

حيث أنه إذا تم الاستفادة من الوقت بشكل كفؤ في إنجاز أي معاملة فإن هذا سوف يؤدي إلى تحسين نوع العمل وزيادة الإنتاجية وإنجازه بوقت قياسي وبالتالي الحصول على نتائج أفضل.

إن الأسلوب الصحيح في تحديد وقت إنجاز المعاملة من خلال خرائط العمليات التي تعدها إدارة الجودة والتميز في الدائرة. أما إذا لم يتتوفر ذلك فيمكن اللجوء إلى تحليل خطوات العمل في المعاملة وتقدير الوقت اللازم لكل خطوة ثم حساب المجموع.

تسعير الخدمات الحكومية			
الكلفة المعيارية للخدمة $= (\text{الكلفة السنوية للقسم} / \text{عدد المعاملات التي يقدمها القسم سنويًا})$	معامل المنفعة منفعة الخدمة الإدارية تتكون من العناصر <ul style="list-style-type: none">خدمة تحقق منفعة لطرف واحد أو أطراف أخرى.خدمة تحقق منفعة لمرة واحدة أو منفعة متكررة.خدمة تحقق منفعة لمكاسب مادية أو غير مادية.خدمة يتطلبها العميل لأنها إجبارية أو اختيارية. كل عنصر نقطة واحدة إذا كانت المنفعة أقل ونقطتين إذا كانت المنفعة أكبر وبطريقة المتوسط المرجح نحصل على معامل المنفعة وهو .5	الوقت إن الأسلوب الصحيح هو تحديد وقت إنجاز المعاملة من خلال خرائط العمليات التي تعدها إدارة الجودة والتميز في الدائرة. أما إذا لم يتتوفر ذلك فيمكن اللجوء إلى تحليل خطوات العمل في المعاملة وتقدير الوقت اللازم لكل خطوة ثم حساب المجموع.	
قيمة الرسم = الكلفة المعيارية للخدمة * معامل المنفعة * الوقت			



يضاف مثال تطبيقي وبالخطوات على عملية احتساب قيمة الخدمة وتسعيتها كالتالي:

مثال:

يتتألف القسم المعياري الذي يقدم خدمات إدارية من 7 موظفين ويكون مجهزاً بالتجهيزات اللازمة لإنجاز أعماله ويمكن حساب الكلفة المعيارية للقسم على النحو التالي:

1. الرواتب:

الراتب السنوي	الراتب الشهري	العدد	الموظف
420,000	35,000	1	رئيس قسم
300,000	25,000	1	مساعد رئيس قسم
1,080,000	18,000	5	الموظف العادي
مجموع الرواتب السنوية:			
1,800,000			

2. التجهيزات واللوازم:

$$\begin{array}{ll}
 \text{آلة تصوير وثائق} & 22,000 = 1 * 22000 \\
 \text{جهاز فاكس} & 3000 = 1 * 3000 \\
 \text{جهاز سكانر} & 2000 = 1 * 2000 \\
 \text{برنامح حاسب آلي} & 100,000 = 1 * 100000 \\
 \text{اجهزه كمبيوتر} & 49,000 = 7 * 7000 \\
 \text{مكاتب وتوابعها} & 56,000 = 7 * 8000 \\
 \text{طابعة للشبكة} & 8,000 = 1 * 8000 \\
 \text{المجموع} & 240,000
 \end{array}$$

يتم استهلاك هذه التجهيزات على مدى أربع سنوات حيث أن الكلفة السنوية للتجهيزات

$$60,000 / 4 = 15,000 \text{ درهم}$$

$$\text{لوازم ومصاريف شهرية} = 12 * 10,000 = 120,000 \text{ درهم}$$

$$\text{مجموع التجهيزات واللوازم} = 120,000 + 60,000 = 180,000 \text{ درهم}$$

3. **تكلفة المبني:** علماً بأن معظم الدوائر لها مباني مملوكة ولو حسبنا استهلاك المبني على 30 سنة فستكون تكلفة المبني للقسم أقل من الإيجار لكننا سوف نعتمد مبلغ الإيجار لأن هذا الخيار متاح دائماً

$$\text{قيمة الإيجار السنوي لدائرة} = 150,000$$

4. **مصاريف أخرى:** 100,000

الكلفة السنوية للقسم = الرواتب + التجهيزات واللوازم + الإيجار + المصاريف الأخرى

$$2,230,000 = 100,000 + 150,000 + 180,000 + 1,800,000$$

التكلفة المعيارية للخدمة:

يمكن الآن حساب الكلفة المعيارية للخدمة بقسمة الكلفة السنوية للقسم على عدد المعاملات أو الخدمات التي يقدمها القسم بالسنة:

- وقت إنجاز المعاملة = T

- عدد المعاملات التي ينجزها موظف واحد بالساعة = T / 60

- عدد ساعات العمل في اليوم = 7 ساعات

- عدد الموظفين الذين ينجزون المعاملات = 6

- عدد أيام العمل في السنة = 240 يوم

بناءً على ما سبق فإن

عدد المعاملات التي ينجزها القسم في السنة = $T = 604,800 / T / 60 * 7 * 6 * 240$
معاملة

تكلفة الخدمة (المعاملة) = تكلفة القسم السنوية / عدد المعاملات التي يقدمها القسم

$$= T / 604,800 / 2,230,000 = 3.68 \text{ درهم}$$

حيث T الوقت اللازم بالدقائق لإنجاز المعاملة أو الخدمة لموظف واحد

ولتوضيح ما توصلنا إليه سوف نأخذ المثال التالي:

مثال: ما هي الكلفة المعيارية لإصدار تأشيرة زيارة

إصدار تأشيرة زيارة يتطلب من الموظف القيام بما يلي:

1. تدقيق بيانات المعاملة التي قدمها العميل: 5 دقائق

2. التأكد من وجود وصحة البيانات الثبوتية المرفقة: 3 دقائق
3. إضافة الأرقام والمعلومات الرسمية الالزمة على المعاملة: 2 دقيقة
4. تحويلها إلى قسم الأمن وانتظار الموافقة: 10 دقائق

المجموع: 20 دقيقة

الكلفة المعيارية = $T = 3.68$

الكلفة المعيارية لإصدار التأشيرة = وقت إنجاز المعاملة \times تكلفة المعاملة

$$= 73.6 = 3.68 * 20$$

حساب مقدار الرسم:

بعد أن تم تحديد جانب الكلفة من خلال الكلفة المعيارية وجانب المنفعة من خلال معامل المنفعة أصبح من السهل حساب مقدار الرسم للخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية على النحو التالي:

1. الكلفة المعيارية = T حيث T الزمن اللازم لإنجاز المعاملة من موظف واحد بالدقائق.
2. معامل المنفعة في الخدمة = 5

الرسوم = الكلفة \times معامل المنفعة

$$T \times 5 = 18.4 \times T = 3.68$$

مثال:

الزمن اللازم لإصدار تأشيرة زيارة 20 دقيقة. المطلوب تحديد مقدار الرسم.

الرسوم = الكلفة \times معامل المنفعة (كما هو موضح أعلاه)

$$5 * 3.68 = 368$$

2. تعديل قيمة الرسوم الحالية للخدمات:

حرصاً على تعزيز التنافسية الاقتصادية للإمارة وترسيخاً للدعم الحكومي المتواصل للبيئة الاستثمارية في الإمارة وما يتربّط على ذلك من تأثيرات إيجابية على كافة شرائح المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر فإنه يستوجب وضع ضوابط وأسس في حال زيادة أو تخفيض أي رسوم حكومي أو استحداث رسوم جديدة بعد التأكيد من وجود المبررات والمنفعة الحقيقية للمجتمع والتي تتطلب عملية التعديل.

وستستخدم نفس المنهجية السابقة في تحديد القيمة العادلة للرسوم المطلوب تعديليها وفي ضوء معطيات التطبيق خلال السنوات السابقة ومن أهم المتغيرات التي ينبغي دراستها وتحليلها هو موضوع التكلفة التي تتحمّلها الجهة الحكومية التي تقدم الخدمة، وتأثيرها على تكلفة الأعمال لمؤسسات وشركات القطاع الخاص، ومستوى التأثير في جاذبية بيئة الشارقة للأعمال لتعزيز تنافسية الإمارة.

سابعاً. المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية: Benchmarking

عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات.

حيث تعد عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل.

ونظراً لما يتسم به مناخ العمل بالتغيير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية التي فرضت أمام العملاء متلاقي الخدمة العديد من البديل، مما جعل هناك صعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف ي عمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تستمر بمفردها وتحقق التحسين والتطوير إلا من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى من خلال الاطلاع على ما يقومون به والاستفادة منه في تطوير أعمالها.

من هنا تزايد الاهتمام بالمقارنات المرجعية لقياس وتقدير أداء هذه المؤسسات وتحديد نواحي القصور فيها بالمقارنة بالآخرين والعمل على معالجتها وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة. وقد انتشر تطبيق هذا المدخل في الوحدات المحلية في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان.

أهمية المقارنة المرجعية:

ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الخدمات التي تكون مرتفعة حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

- إتاحة فرصة التعلم المستمر.
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه داخلياً وخارجياً نحو النماذج الأفضل.
- تحسين القدرات الإبداعية والتجددية لفريق العمل.
- توفير فرص التعاون بين المؤسسات أو الوحدات المحلية.
- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل.

ثامناً. منهجية قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي:

قد يكون لقرار زيادة الرسوم آثار إيجابية أو سلبية على الاقتصاد والمجتمع أو قد يكون تأثيرها غير ملموس. ومن الآثار الإيجابية الحد من نشاطات غير مرغوبة كالتي ينتج عنها تحويلات كبيرة إلى الخارج أو تؤدي إلى الضغط على البنية التحتية أو تساهم في تفاقم الخلل في التركيبة السكانية وتكون الزيادة إيجابية أيضاً إذا كانت تحقق إيرادات أكبر للحكومة دون الإخلال بالاعتبارات الأخرى.

ومن الآثار السلبية على الاقتصاد هي زيادة نسبة التضخم أو فقدان البيئة الاستثمارية للجاذبية والقدرة على المنافسة.

أ. قياس الأثر الاقتصادي لتسعير الخدمات الحكومية:

تعتبر عملية قياس الأثر الاقتصادي لعملية تسعير الخدمات الحكومية في إمارة الشارقة من أهم المراحل الخاصة بعملية اتخاذ قرارات التسعير ولذلك يتطلب من الجهة الحكومية والجهة المستقلة التي تسعى إلى تقديم خدمات جديدة وتقترن لها قيمة رسم معينة أو تقترح عملية تعديل الرسوم الحالية للخدمات التي تقدمها حالياً، أن تهتم بدراسة الآثار الإيجابية والسلبية لعملية فرض الرسوم وكما أن عملية قياس هذا الأثر لا تقل أهمية عن قياس الأثر الاجتماعي لهذه الرسوم.

ولذلك ينبغي قياس وتحديد العوامل التالية:

1. ما هو التأثير الإيجابي والسلبي للرسوم الجديدة (المستحدثة) على تنافسية الجهة الحكومية والجهة المستقلة وعلى إمارة.
2. ما هو التأثير الإيجابي والسلبي للرسوم المقترن تعديلها على تنافسية الجهة الحكومية والجهة المستقلة وعلى إمارة.
3. ما هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تقدمها هذه الرسوم للمستثمرين والمعاملين مع هذه الجهة الحكومية.
4. ما هو حجم الإيرادات المتوقع تحقيقها خلال السنة الحالية والسنة القادمة عند الموافقة على فرض هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة.
5. هل من المتوقع أن تساهم هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة للخدمات الجديدة والجديدة في جذب مستثمرين ومتعاولين جدد سواء من داخل الإمارة أو من خارجها.
6. هل ستعمل هذه الرسوم على تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي من حيث زيادة النمو الاقتصادي وتحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات الحكومية والخاصة.
7. ما هو تأثير هذه الرسوم المستحدثة والمعدلة على زيادة أو تخفيض تكلفة الأعمال للمؤسسات والشركات الخاصة في الإمارة.
8. هل ستؤثر هذه الرسوم بطريقة سلبية على الأداء والنمو والتوسيع الاقتصادي للشركات الخاصة وعلى مستوى الأرباح التي من المتوقع أن تتحققها.
9. أية مؤشرات ولاحظات أخرى تراها الجهة الحكومية ذات تأثير اقتصادي.

ب. قياس الأثر الاجتماعي لتسعير الخدمات الحكومية:

هو عبارة عن مجموعة من التغيرات الإيجابية وأو السلبية التي تطرأ في المجتمع والناجمة عن أنشطة المؤسسة. يعتبر قياس الأثر الاجتماعي وسيلة معتمدة للمنظمات والتي تستطيع من خلالها بيان القيمة التي تقدمها للمستفيدين والمجتمع ككل من خلال التطبيق الفعال لبرنامج قياس الأثر الاجتماعي حيث ستتمكن المنظمة من تحقيق الآتي:

- فهم مقدار التغيير الذي تحدثه في حياة الأشخاص (القيمة المجتمعية).
- إدارة نشاطات المنظمات بشكل أفضل بهدف تحقيق قيمة مجتمعية أكبر.
- اتخاذ قرارات أكثر فعالية بكيفية استثمار الموارد.
- التواصل مع الأطراف المعنية بخصوص القيمة المجتمعية المقدمة.
- توفير مسؤولية أكبر تجاه الأطراف المعنية.

الجدول أدناه يوضح بعض أهم الأسئلة التي ينبغي أن يتضمنها استبيان قياس الأثر الاجتماعي للرسوم الحكومية:

درجات التقييم					
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	أوافق إلى حد ما (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق على الإطلاق (1)	
المحور الأول: الاتصال					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	1. تنوع قنوات الاتصال لدى الجهة الحكومية.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	2. هناك إجابات واضحة عن الاستفسارات بشأن خدمات الجهة الحكومية.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	3. تعقد الجهة الحكومية ورش ولقاءات مع المجتمع لعرض الخدمات والتحسينات ومجالات التطوير.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	4. تهتم الجهة الحكومية بدراسة مقترنات ومشاكل المجتمع وتقديم الحلول المناسبة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	5. سهولة عملية المتابعة والاتصال.
المحور الثاني: الرسوم الحالية					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	6. تعتبر الرسوم التي تستوفيها الجهة الحكومية عن خدماتها عادلة جداً وليس مغالي بها.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	7. تعتبر الرسوم التي تستوفيها الجهة الحكومية عن خدماتها غير مرتفعة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	8. تعتبر الرسوم التي تستوفيها الجهة الحكومية عن خدمات مقارنة

درجات التقييم					
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	أوافق إلى حد ما (3)	لا أافق (2)	لا أافق على الإطلاق (1)	
					بالرسوم في الإمارات الأخرى متساوية.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	9. الرسوم الحالية التي أدفعها للمؤسسة نتيجة الخدمات لن تؤثر سلبياً على سلوكي الاجتماعي وتحفزني على الالتزام بقواعد السلوك السليمة.
المحور الثالث: الرسوم الجديدة					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	10. لدى استعداد لدفع أية رسوم جديدة للمؤسسة فيما لو قدمت خدمات جديدة ومبتكرة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	11. أنا أشجع الجهة الحكومية على تقديم خدمات متنوعة و جديدة في نفس المجال.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	12. من الضروري أن تكون الرسوم الجديدة متقاربة مع الرسوم في أبوظبي ودبي.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	13. الرسوم الجديدة للخدمات الجديدة أو تعديل الرسوم الحالية لخدمات مطورة سوف يجعلني ملتزماً أكثر بقواعد السلوك.

تاسعاً. النظام الإلكتروني لتسعير الخدمات الحكومية.

من أجل التسهيل على الجهات الحكومية فإن دائرة المالية المركزية قد صممت نظام إلكتروني شامل يستخدم في تسعير الخدمات الحكومية سواء الجديدة منها أو المعدلة ويشمل النظام على نظامين فرعيين:

- ٥ نظام التكاليف الكلية
- ٥ نظام تسعير للخدمات

وقد تم إعداد دليل مستخدم للنظام يشرح خطوات الاستخدام مع توضيح لكل مرحلة من مراحل تسعير الخدمة. ويشتمل النظام على تحديد قيمة الرسوم والغرامات الخاصة بالخدمات الحكومية.

وسيتم إصدار دليل متكامل لاستخدام النظام.

تسعير الخدمات الإلكترونية لحكومة الشارقة

تسعى دائرة المالية المركزية وبالتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية في حكومة الشارقة إلى تبني منهجية علمية وشمولية وواقعية في تسعير الخدمات الحكومية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الحكومية وتعكس التوجهات السامية لصاحب السمو حاكم الشارقة في مجال تنمية الإيرادات الحكومية بوصفها الوسيلة الأساسية والفاعلة في تمويل الموازنة العامة للحكومة.

عاشرًا: بيانات التواصل:

د. فلاح الحسيني - مستشار الدراسات والبحوث - دائرة المالية المركزية

falah.alhusseini@sfd.gov.ae

محمد حسين - استشاري - دائرة المالية المركزية

Mohammad.hasan@sfd.gov.ae