



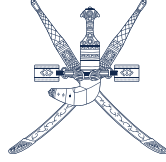
وزارة المالية  
Ministry of Finance

# دليل تسعير الخدمات الحكومية

الإصدار الأول - ٢٠٢١م، ١٤٤٢هـ

© جميع حقوق التأليف والنشر محفوظة لدى وزارة المالية - سلطنة عُمان





وزارة المالية  
Ministry of Finance

# دليل تسعير الخدمات الحكومية

الإصدار الأول - ٢٠٢١م، ١٤٤٢هـ



## من النطق السامي:

"ومن أجل توفير الأسباب الداعمة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؛ فإننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمه ومبادئه وتبني أحدث أساليبه، وتبسيط الإجراءات وحوكمة الأداء والنزاهة والمساءلة والمحاسبة؛ لضمان المواءمة الكاملة والانسجام التام مع متطلبات رؤيتنا وأهدافها"

خطاب جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه

بتاريخ ٢٣ فبراير ٢٠٢٠م



## كلمة الوزارة

تسارعت خلال الفترة الماضية عمليات توليد الحلول وإيجاد البدائل الفعّالة لتطوير وحوكمة العمل الحكومي بما يتوافق مع توجه الحكومة للتحويل الرقمي في تقديم الخدمات وتسهيل الإجراءات. واستطاعت الحلول الإلكترونية اليوم التحول إلى منظومات عمل تتسم بالسرعة والسلاسة، تخفض من كلفة تقديم الخدمات بجانب تميزها بتحول متكامل ومتناغم مع الأنظمة الإلكترونية المختلفة.

ونظراً لدورها الاقتصادي، وكونها مصدراً للدخل الحكومي فإن الرسوم الحكومية المفروضة على الخدمات تعد محوراً مهماً في تطوير منظومة الأداء المؤسسي وتساهم في تحقيق التوازن بين نوع الخدمة وكلفة تقديمها وسرعة الأداء إلى جانب ذلك مساهمتها في إكمال الدورة التنظيمية لأي عمل كان. ومن ناحية أخرى، فإن احتساب تسعيرة الخدمات الحكومية وتطبيقها يعتمد على عدة معايير وأسس لا بد من أن تكون واضحة ودقيقة تمكن المؤسسات الحكومية من وضع الأطر المناسبة لها

عليه، نسعى في وزارة المالية عبر هذا الدليل الإرشادي إلى وضع أطر ومعايير موحدة لتسعير رسوم الخدمات الحكومية قائمة على منهجية واضحة وشاملة تدعم تحقيق الأهداف الحكومية المالية والاقتصادية والاجتماعية. ويضم الدليل خمسة أصناف رئيسة للخدمات الحكومية، وهي: الخدمات العامة، والخدمات التشغيلية والإدارية، والخدمات الاقتصادية التنافسية، والخدمات الاقتصادية غير التنافسية، وخدمات إنفاذ القانون

ختاماً، ندعو المؤسسات الحكومية إلى اتباع المنهجيات المذكورة في هذا الدليل لتسعير رسوم الخدمات الحكومية، والتنسيق مع وزارة المالية بشأن أية تغييرات أو متطلبات إضافية، بما يضمن الانتقال بالخدمات الحكومية إلى مستوى جديد يتسم بالوضوح والشفافية



# قائمة المحتويات

39	<b>القسم الرابع: مرحلة التشخيص</b>	11	<b>القسم الأول: مقدمة عامة عن الدليل</b>
41	الفصل ٩: تحديد ما إذا كان الإجراء عبارة عن خدمة	12	الفصل ١: الغرض من دليل تسعير رسوم الخدمات الحكومية
43	الفصل ١٠: تصنيف نوع الخدمة	12	الفصل ٢: نطاق هذه الوثيقة
45	الفصل ١١: تقييم المصلحة العامة والقيمة المضافة	17	<b>القسم الثاني: الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات</b>
51	الفصل ١٢: استكمال قائمة رسوم الخدمات للمراجعة	18	الفصل ٣: الحاجة إلى تعديل رسوم الخدمات لدعم رؤية عمان ٢٠٤٠
55	<b>القسم الخامس: مرحلة المراجعة</b>	18	الفصل ٤: الأهداف والمبادئ التوجيهية لتحديد رسوم الخدمات
56	الفصل ١٣: تطوير رحلات العملاء ومقارنتها برحلات نموذجية أخرى	22	الفصل ٥: مقدمة إلى الإطار العام لدليل تسعير رسوم الخدمات الحكومية
61	الفصل ١٤: مراجعة ازدواج الرسوم ومتطلبات التجديد	26	الفصل ٦: حوكمة تسعير رسوم الخدمات
63	الفصل ١٥: مراجعة مدى بساطة هيكل الرسوم	31	<b>القسم الثالث: مرحلة البدء بمراجعة الرسوم</b>
64	الفصل ١٦: النظر في تحسين مستوى تقديم الخدمات	32	الفصل ٧: طلب البدء بمرحلة مراجعة رسوم الخدمات
65	الفصل ١٧: تحديد الخدمات الاستثنائية	33	الفصل ٨: دورة مراجعة تسعير رسوم الخدمات

## 91 القسم الثامن: اعتبارات إضافية

- 92 الفصل ٢٨: اعتبارات تحسين القدرة التنافسية لبيئة الأعمال
- 94 الفصل ٢٩: اعتبارات الخصخصة والاستعانة بمصادر خارجية
- 96 الفصل ٣٠: عوامل تمكين الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات

## 99 القسم التاسع: إرشادات تسعير الخدمات الأخرى غير الخدمات الإدارية والتشغيلية

- 100 الفصل ٣١: الخدمات والسلع العامة
- 102 الفصل ٣٢: إنفاذ القانون
- 104 الفصل ٣٣: الخدمات الاقتصادية

## 107 الملحقات

- 108 أ(١). نموذج ملف العمل
- 110 أ(٢). قائمة مراجعة عملية تحديد الرسوم
- 112 أ(٣). قواعد السياسة المدرجة في الدليل
- 116 أ(٤). أمثلة توضيحية للخدمات الحكومية التي قد تقع ضمن المصلحة العامة
- 119 أ(٥). تقييم ما إذا كان الإجراء عبارة عن ضريبة أم خدمة

## 69 القسم السادس: مرحلة الترشيد (تحديد الرسم)

- 71 الفصل ١٨: تحديد أسعار رسوم الخدمات
- 75 الفصل ١٩: تقييم الأثر الناتج عن تسعير الرسوم
- 78 الفصل ٢٠: إعداد ملف العمل
- 78 الفصل ٢١: إجراء الاستشارات مع الأطراف ذات العلاقة في القطاعات المختلفة
- 80 الفصل ٢٢: مراجعة ملف العمل

## 83 القسم السابع: مرحلة التنفيذ

- 84 الفصل ٢٣: الحصول على الموافقة القانونية
- 85 الفصل ٢٤: المتطلبات السابقة للتنفيذ
- 87 الفصل ٢٥: إبلاغ العموم بالتعديلات وتوضيحها
- 88 الفصل ٢٦: التعديل على الرسوم
- 89 الفصل ٢٧: المتابعة اللاحقة للتنفيذ



القسم الأول

# مقدمة عامة عن الدليل

---





## الفصل ١: الغرض من دليل تسعير رسوم الخدمات الحكومية

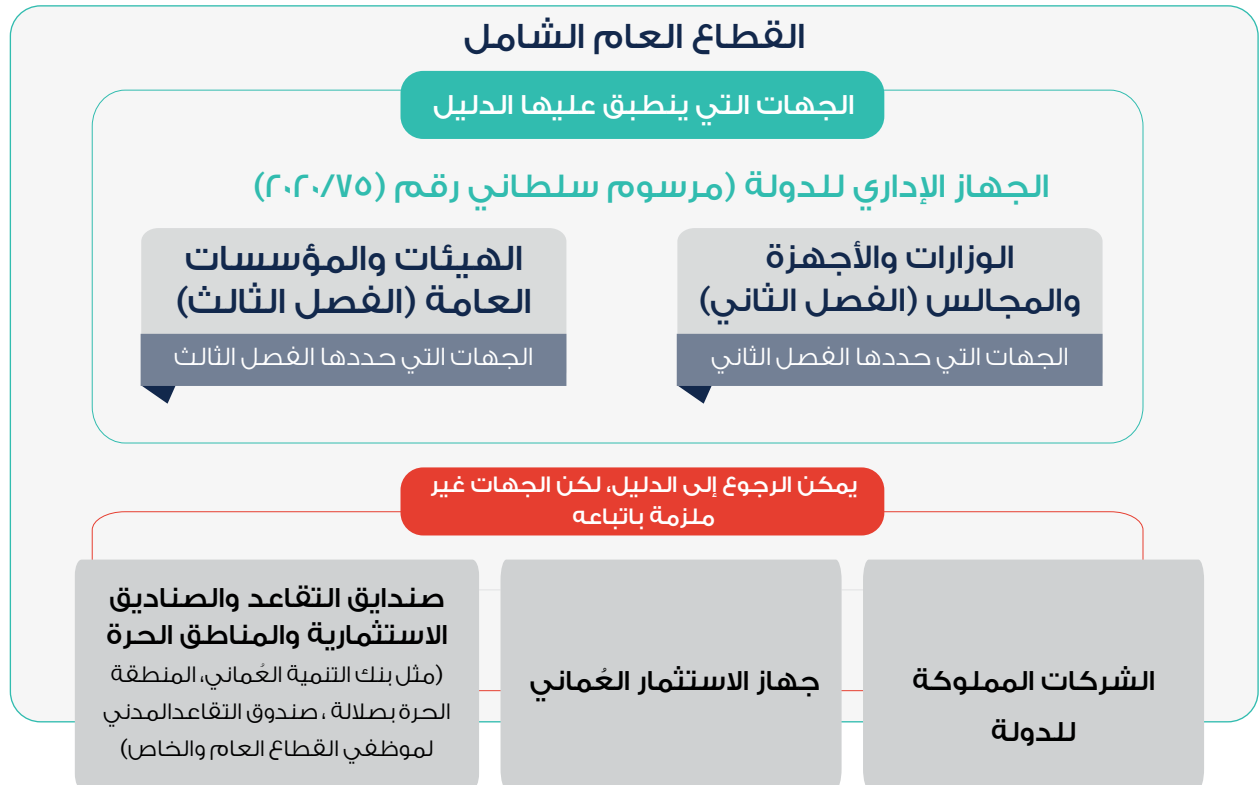
تعني حكومة سلطنة عُمان الحاجة إلى اتباع نهج موحد وشفاف لتحديد أسعار رسوم الخدمات. ويهدف هذا الدليل («الدليل») والإطار العام («الإطار العام») الذي يتضمنه، إلى التعريف بسياسة تسعير رسوم الخدمات وإعداد نهج موحد لتسعير رسوم الخدمات الحكومية يعتمد على منهجية واضحة ويدعم الحكومة في تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والاقتصادية. يتمثل هذا الدليل في السياسة المفضلة ودليل الإجراءات المرفق بالإطار العام لتحديد رسوم الخدمات. ويضم بياناً تفصيلياً بالخطوات المتبعة في عملية تحديد الرسوم وقواعد السياسة التي تحكم تلك العملية، والمعلومات الإضافية الأخرى المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة. وقد تم إعداد هذا الدليل والإجراءات والسياسات الواردة به من خلال الأهداف والمبادئ العامة التي وافقت عليها الحكومة. وتم تطوير إطار العمل والدليل بناءً على سلسلة من المقابلات مع الأطراف ذات العلاقة في السلطنة، بالإضافة إلى تقييم مفصل للوضع الحالي ومراجعة الدروس المستفادة دولياً.

## الفصل ٢: نطاق هذه الوثيقة

يتمثل الهدف من هذا الدليل في أن يكون بمثابة مرجع مفيد لمجموعة واسعة من أصحاب العلاقة في الجهاز الحكومي، إلا أنه يسري بشكل مباشر على مقدمي الخدمات الحكومية المشار إليهم أدناه. ويركز هذا الدليل بشكل خاص على الخدمات التشغيلية والإدارية، غير أنه صُمم كذلك ليكون مصدراً للمبادئ الإرشادية لأفضل الممارسات فيما يتعلق بأنواع الخدمات الأخرى.

### ١-٢ الجهات

يهدف الدليل إلى أن يكون بمثابة وثيقة مرجعية لأصحاب العلاقة في عملية تحديد رسوم الخدمات، بيد أن تطبيقه يختلف تبعاً لفئات الجهات المعنية. وبناءً على المرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٠/٧٥)، تُصنف الجهات الحكومية على النحو الآتي:





ينطبق الدليل بشكل مباشر على الجهات المذكورة في الفصلين الثاني والثالث من نظام الجهاز الإداري للدولة التي تقدم خدماتها للعملاء الخارجيين (أي الأفراد والشركات). ونوصي بأن تقوم المناطق الحرة والجهات الأخرى من القطاع العام بالاطلاع على الدليل دون أن يُشترط عليها الالتزام به. ويبيّن الجدول الآتي تطبيق الدليل وفقاً لفئة «الجهة»:

هل ينطبق الدليل؟	أمثلة	الوصف	نوع الجهة
نعم	١. وزارة العمل ٢. وزارة التراث والسياحة ٣. وزارة الصحة	الوزارات والهيئات والمجالس	الفصل ٢
نعم	١. هيئة البيئة	الهيئات العامة	الفصل ٣
يجب الرجوع إلى الدليل، لكن الجهات غير ملزمة باتباعه	١. الشركات المملوكة للدولة ٢. بنك التنمية العُماني ٣. جهاز الاستثمار العُماني ٤. المناطق الحرة	الجهات خارج نظام الجهاز الإداري للدولة	القطاع العام الشامل

## ٢-٢ أنواع رسوم الخدمات

يمكن تصنيف الخدمات الحكومية ضمن خمسة أنواع رئيسية. تشمل هذه الفئات ما يلي:

### أنواع رسوم الخدمات



١. **الخدمات العامة:** هذه الخدمات عامة وغير مقنصرة على فرد أو جهة بعينها (لا يمكن منع فرد أو مؤسسة من استهلاك الخدمة) وغير خاضعة للمنافسة (لا يؤثر استهلاكها من فرد أو مؤسسة على المعارض منها المتاح للآخرين). لذلك، يوفر القطاع العام عادةً هذه الخدمات مجاناً ويتم تمويلها من خلال الضرائب العامة (أو إيرادات النفط والغاز). هذا النوع من الخدمات يشمل خدمات الشرطة والدفاع ومكافحة الحرائق. (لمزيد من المعلومات، راجع الفصل ٣١).

٢. **الخدمات التشغيلية والإدارية:** توفر الحكومة هذه الخدمات لتحقيق أهداف مثل التخطيط والتنظيم وحماية الحقوق ومنع الاحتيال. ويتم تمويل هذا النوع من الخدمة عادةً من خلال رسوم الخدمات. ويأتي من بين الأمثلة على هذه الخدمة إصدار التراخيص وجوازات السفر ومصادقة الوثائق.

٣. **الخدمات الاقتصادية التنافسية:** يمكن تقديم هذه الخدمات من مؤسسات القطاعين العام والخاص وهي خدمات تنافسية يمكن استثنائها، وتقدمها مؤسسات القطاع الخاص على نطاق واسع. ويتم تمويل هذه الخدمات عادةً من خلال الرسوم المفروضة عليها. ويأتي من بين الأمثلة، تقديم خدمات الرعاية الصحية والتعليم والنقل.

٤. **الخدمات الاقتصادية غير التنافسية:** تتضمن هذه الخدمات في العادة تكاليف ثابتة أولية مرتفعة وتتسم بالاحتكار الطبيعي إذ يقدمها مزود خدمة واحد، ويأتي من بين الأمثلة على هذه الخدمة توفير مرافق الخدمات مثل خدمات الكهرباء والمياه.

٥. **خدمات إنفاذ القوانين:** هي ليست خدمات بالمعنى الحرفي لها، بل رسوم تفرضها الحكومة على المخالفات المتعلقة بالقوانين أو اللوائح. على سبيل المثال، الغرامات والعقوبات التي يمكن أن تمثل وسائل للردع.

ويركز الدليل على الخدمات التشغيلية والإدارية، لكن يمكن أيضاً تطبيقه على أنواع الخدمات الأخرى.

### لماذا يركز دليل تسعير رسوم الخدمات على الخدمات التشغيلية والإدارية ؟

- تُعد الخدمات التشغيلية والإدارية مهمة وذات بُعد استراتيجي لأنها يمكن أن تضع حواجز أمام دخول القطاع الخاص بما يحد من قدرة الحكومة على تحقيق التنمية الاقتصادية وتطلعات التنوع الاقتصادي المشار إليه في رؤية عُمان ٢٠٤٠.

- الخدمات التشغيلية والإدارية هي خدمات ينشأ الطلب عليها وفقاً لنظام الحكومة. وعلى هذا النحو، تمثل عبئاً على الشركات والأفراد على حد سواء، وتأتي الحاجة إلى الرقابة لضمان ترشيد الخدمات ورسومها لضمان لبيتناسب العبء مع القيمة المضافة للعميل أو المصلحة العامة من تقديم الخدمة ودعم أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة.

### محددات الدليل لأنواع الخدمات الأخرى:

- يتم توفير الخدمات العامة عندما يتعذر على القطاع الخاص توفير السلع/ الخدمات نظراً لكونها عامة وغير تنافسية. وبذلك تعود بالنفع على المجتمع بأسره. ويتم توفيرها غالباً مجاناً



وتمول من خلال الضرائب العامة.

- ويوفر القطاعان العام والخاص الخدمات الاقتصادية التنافسية وغير التنافسية (أو يمكن تقديمها في ظل ظروف السوق العادية). ويجب أن يرتبط توفير هذه الخدمات بظروف السوق (أي الطلب الحقيقي مقارنةً بالطلب غير الحقيقي الناتج عن الحواجز التي تفرضها الخدمات الإدارية والتشغيلية).

- في الوضع المثالي، يجب أن يقدم القطاع الخاص خدمة اقتصادية تنافسية ما لم تكن هناك اعتبارات استراتيجية لدى الحكومة لعدم القيام بذلك. كما يجب تحديد رسوم هذه الخدمات كتكلفة لسعر السوق أو تكلفة الخدمة على النحو الذي تسمح به تلك الاعتبارات .

- يمكن للقطاع الخاص تقديم الخدمات الاقتصادية غير التنافسية إذا سمحت ظروف السوق واللوائح بذلك. في حالات تقديمها من القطاع الخاص، يمكن أن تنظم الحكومة الرسوم لموازنة المصالح الاقتصادية ومصالح المستهلكين مع مصالح مقدم الخدمة.

- تفرض الحكومات رسوم إنفاذ القانون بهدف (أ) الردع والمعاقبة على السلوكيات أو الأنشطة التي ترتكب ضد المصالح الاجتماعية العامة (مثل الانخراط في سلوك مخالف للمنافسة، وغسيل الأموال وما إلى ذلك) أو (ب) تشجيع الالتزام للأنظمة التنظيمية الحالية التي تساعد الحكومة على تنظيم الاقتصاد والأنشطة الاجتماعية (مثل عدم تسجيل شركة أو رسوم التأخر في تجديد الترخيص وما إلى ذلك). ويحدد الإطار العام لسياسة تحديد الرسوم بعض المبادئ، لكنه لا يضع آلية محددة لتحديد رسوم إنفاذ القانون، نظراً للطبيعة المحددة لرسوم إنفاذ القانون ومواصفاتها مقارنةً بالخدمات الحكومية الأخرى (لمزيد من المعلومات، راجع الفصل (٣٣).

في حين أن الدليل تم تصميمه خصيصاً لمعالجة الخدمات الإدارية والتشغيلية، توجد بعض التفاصيل التي تساعد في توسيع نطاق الدليل لتشمل الأنواع الأخرى من الخدمات حسبما ينطبق ذلك (راجع القسم التاسع من الدليل).



القسم الثاني

# الإطار العام لسياسة تسعير رسوم الخدمات

---



## القسم الثاني: الإطار العام لسياسة تسعير رسوم الخدمات

### الفصل ٣: الحاجة إلى إصلاح رسوم الخدمات لدعم رؤية عُمان ٢٠٤٠

تهدف «رؤية عُمان ٢٠٤٠» إلى زيادة فاعلية الحكومة وتحقيق التحول الرقمي لتحسين سهولة ممارسة الأعمال، وجذب الاستثمار الخاص والأجنبي، وتنويع الاقتصاد ومصادر الدخل، إلى جانب التحول نحو التخصص للخدمات العامة.

تمثل الرسوم المفروضة على الخدمات مصدراً مهماً للإيرادات لجميع الجهات والهيئات الحكومية في سلطنة عُمان. واعتمدت السلطنة، منذ زمن، اعتماداً كبيراً على عائدات النفط والغاز لتمويل ميزانية الحكومة وأنشطتها بدلاً من الضرائب العامة. وكانت رسوم الخدمات تمثل مصدر التمويل الثانوي، حيث تُطرح رسوم جديدة، أو تتم زيادة الرسوم القائمة، في أوقات انخفاض أسعار النفط بطريقة لم يتم ترشيدها باستخدام منهجية ثابتة، وقد تسببت آلية تغطية العجز في الإيرادات في خلق نموذج تمويل حكومي متقلب بطبيعته، ويساعد على تشعب الخدمات ورسومها، ويزداد معها العبء الواقع على شركات القطاع الخاص والأفراد.

وتُسيطر السلطنة الآن فصلاً جديداً في جهودها التنموية في إطار رؤية عُمان ٢٠٤٠. حيث تهدف هذه الرؤية الجديدة إلى تسريع جهود السلطنة في الوصول إلى اقتصاد منتج ومتنوع يدعم جميع المواطنين. وتمثل رؤية عُمان ٢٠٤٠ بوابة السلطنة لمواجهة التحديات القائمة التي تشمل رسوم الخدمات التي تفرضها الجهات الحكومية. وتولي السلطنة تركيزاً خاصاً على تحفيز النمو وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية على الصعيد الوطني.

يهدف الدليل لسياسة تحديد رسوم الخدمات إلى دعم جهود رؤية عُمان<sup>(١)</sup> ٢٠٤٠ عن طريق توفير منهج لتبسيط وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية في تحديد رسوم الخدمة مع تحسين معدل التنافسية للسلطنة بما يعود بالنفع على الجهات الحكومية والهيئات والشركات والمواطنين والمقيمين.

### الفصل ٤: الأهداف والمبادئ التوجيهية لتحديد رسوم الخدمات:

يقوم الدليل على أربعة (٤) أهداف رئيسية وسبعة (٧) مبادئ لتحديد الرسوم الحكومية. والأهداف هي المخرجات المنشودة من الإطار العام. أما بالنسبة للمبادئ فهي المحددات التي توجه صياغة سياسة الإطار العام. ووضعت الأهداف والمبادئ الواردة أدناه بناءً على سلسلة مقابلات مع بعض المسؤولين من الجهات الحكومية ذات العلاقة وتقييم تفصيلي للوضع الحالي ومراجعة الدروس المستفادة من واقع الاطلاع على التجارب الدولية في مجال الخدمات الحكومية.

#### ٤-١ أهداف تحديد رسوم الخدمات:

- دعم التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي بما يتماشى مع رؤية عُمان ٢٠٤٠ من خلال تقليل العوائق أمام دخول الشركات إلى السوق، وزيادة مشاركة القطاع الخاص المحلي والأجنبي في الاقتصاد، وتحسين القدرة التنافسية لبيئة الأعمال المتعلقة بالمنطقة والعالم.

- تحويل عملية تحديد الرسوم لتكون شاملة في رؤيتها من خلال دراسة رحلة العميل

<sup>(١)</sup> تتوفر معلومات إضافية عن الروابط القائمة بين رؤية عُمان ٢٠٤٠ وأهداف ومبادئ تحديد رسوم الخدمات في وثيقة مبادئ وأهداف الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات بسلطنة عُمان.



**بأكملها** والنظر في جميع خطوات الرحلة، والاستفادة من الملاحظات التي يقدمها القطاع الخاص ومراعاة التوازن بين السعر وجودة الخدمة.

- **التركيز على تقليل التكلفة وتعزيز الكفاءة لكل من مقدمي الخدمات والعملاء** من خلال الاستثمار في التقنية ومبادرات التبسيط الأخرى التي تقلل من التكاليف ومدد الإجراءات. ولا يجوز فرض رسوم إلا عندما يحصل العميل على خدمات ذات قيمة مضافة وعندما يتم تحديد المستفيد بكل سهولة.

- **تحقيق المصداقية والقدرة على التنبؤ من خلال الشفافية** باتباع نهج منطقي في تحديد أسعار رسوم الخدمات، والتأكد من أن السياسات والإجراءات متسقة عبر مختلف الجهات الحكومية، والتأكد من اطلاع الجمهور على معلومات شاملة ودقيقة حول السياسات والإجراءات والأسعار.

## ٤-٢ مبادئ تحديد رسوم الخدمات

تعتبر المبادئ الواردة أدناه هي المحددات التي توجه صياغة السياسة في الإطار العام لسياسة تحديد الرسوم. والمبادئ عبارة عن إرشادات توجيهية وليست قواعد أو سياسات؛ وربما تكون هناك حالات قد لا تنطبق فيها المبادئ على خدمات أو هيئات أو مواقف معينة.

### (١) أن تكون هيكله رسوم الخدمات بسيطة

يجب أن يقلل الإطار العام للسياسات من مستوى التعقيد بالنسبة للعملاء ومقدمي الخدمات. كما يجب تبسيط هيكل الرسوم المعقدة (مثل الرسوم المتدرجة، أو تلك المبنية على تصنيفات متعددة) ما لم تكن هناك عوامل تكلفة محددة تستلزم التمييز. من شأن تبسيط هيكل الرسوم التقليل من ارتباك العميل، وتحسين إدارة الخدمة، وتسريع عملية تقديم الخدمة، وزيادة وضوح بيانات الخدمات الحكومية. كما يجب إلغاء رسوم الخدمات المزدوجة لأنها تتسبب في زيادة التكاليف وتقديم خطوات غير ضرورية إلى رحلات العميل. بالإضافة إلى ذلك، يجب تبسيط رحلات العملاء المعقدة والطويلة من خلال دمج الخطوات وتقليل عدد مرات الدفع لتقليص الحواجز أمام دخول الشركات إلى السوق وتعزيز القدرة التنافسية في المنطقة.

### (٢) أن تحقق الشفافية في كل ما يتعلق بتسعير الخدمات وإجراءات تقديمها

يجب أن يتأكد مقدمو الخدمة من سهولة الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بالرسوم المفروضة على الخدمات، ومن عدم وجود أي رسوم مخفية عن العملاء. يجب أن يتمكن العميل من معرفة سعر الخدمة بنفسه، ومن اتخاذ قرار مدروس حول الحصول على الخدمة. وفي الوضع المثالي، ينبغي أن تكون هذه المعلومات متاحة عبر الإنترنت بطريقة واضحة وشفافة ولا تتطلب إكمال طلب أو بدء خدمة أو تسجيل الدخول إلى نظام ما. كما يجب إبلاغ العملاء بأي تغييرات مخطط لها بشأن الرسوم والتأثير المحتمل لها.

بشكل عام، يجب أن يُمنح العملاء إمكانية الاطلاع على معلومات دقيقة وكاملة حول رحلات العميل، بما في ذلك عدد الخطوات والمدة المحتملة والجهات المعنية وإجمالي التكلفة. كما ينبغي على مقدمي الخدمة التأكد من إمكانية وصول عامة الناس إلى جميع الضوابط ذات الصلة التي قد تنطبق على الخدمات المعنية، ويتطلب ذلك أن تكون الضوابط كاملة ومحدثة

ومتوفرة في منصة حكومية مركزية.

**(٣) أن تُفرض الرسوم على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة للعميل وللمصلحة العامة**  
قبل فرض رسوم على خدمة ما، على الحكومة تقييم ما إذا كانت القيمة المقدمة للعميل أو الفائدة التي تعود على المصلحة العامة تفوق تكلفة تقديم هذه الخدمة. يتم تحديد الفوائد والتكاليف على نطاق واسع يتجاوز التكاليف المالية والإيرادات المحصلة من تقديم الخدمات الحكومية، ويعني ذلك مراعاة التأثيرات الاقتصادية (مثل الحواجز التي تعيق دخول الشركات إلى السوق، والقدرة التنافسية الإقليمية، والابتكار، والمنافسة السوقية) والمجتمعية (مثل السلامة والأمن وغيرهما) على «المصلحة العامة». وعلى نحو مثالي، لا يجب تقديم الخدمات إلا عندما يكون لها قيمة مضافة للعميل فقط (على الرغم من إمكانية وجود استثناءات لخدمات إنفاذ القانون).

قد تكون هناك فرص للحكومة لتقديم خدمات استثنائية توفر قيمة مضافة للعملاء إلى جانب الخدمة الأساسية (مثل خدمات المسار السريع، أو خدمات الكاتب بالعدل، أو خدمات تصاميم لوحات المركبات، أو رخصة القيادة، وما إلى ذلك). حينها يجب أن تكون الرسوم المفروضة متناسبة مع القيمة المضافة المقدمة (عادةً ما يغطي الرسم التكلفة التي تتكبدها الحكومة في سبيل تقديم الخدمة).

#### (٤) أن تكون رسوم الخدمات حيادية

يجب منح الخدمات الفردية بنفس السعر لجميع العملاء ما لم يكن هناك سبب استراتيجي منطقي أو متعلق بتكلفة الخدمة لتبرير وجود أكثر من رسم لذات الخدمة. ويعني ذلك أنه في معظم الحالات، لا ينبغي أن تُفرض رسوم مختلفة لنفس الخدمة بناءً على صفات العملاء مثل الموقع الجغرافي أو حجم النشاط التجاري. والغرض من هذا المبدأ هو تبسيط رسوم الخدمات لكل من العملاء ومقدمي الخدمات، وتعزيز تكافؤ الفرص للفاعلين الاقتصاديين دون إحداث تشوهات في السوق.

عندما ترتبط إجراءات تقديم الخدمة لعميل دون الآخر بتكلفة إضافية، حينها يمكن وضع رسوم مختلفة بناءً على تكلفة تقديم الخدمة، وتحديد نقاط الأسعار المختلفة بناءً على تكلفة تقديم الخدمة إذا اختارت الحكومة القيام بذلك. على سبيل المثال، ستكلف معاينة مبنى مكون من خمسة طوابق مقدم الخدمة أكثر من معاينة مبنى من طابق واحد، وبالتالي يمكن أن يكون سعرها أعلى.

كما قد تكون هناك أسباب استراتيجية لفرض أسعار مختلفة على بعض فئات العملاء. ويجب أن تستند الاستثناءات الاستراتيجية لهذا المبدأ إلى أدلة، وأن تأخذ بعين الاعتبار تأثيرها المحتمل على العملاء ومقدمي الخدمات. وينبغي الاتفاق على هذه الاستثناءات بالتنسيق مع جميع أصحاب العلاقة لضمان الموازنة بين الجهات الحكومية والسياسات. كما يجب تزويد الجمهور بمررات واضحة حول هذه الاستثناءات والخدمات التي تخدمها. وقبل تغيير رسوم الخدمات لدعم الأهداف الاستراتيجية، يجب أيضاً النظر في إمكانية توفير الدعم المستهدف لعملاء محددين والاستثمارات أو الصناعات الاستراتيجية بشكل أفضل من خلال آليات أخرى. وتكون الحوافز والدعم المستهدف غالباً أكثر فاعلية عندما يتم توفيرها من خلال برامج يتم تقديمها قبل بدء العمل أو عندما تكون الشركة قيد التشغيل، بدلاً من إجراء تعديلات على رسوم الخدمات. على سبيل المثال، تكون الجهود المبذولة لجذب الشركات لمناطق معينة من الدولة أو تحفيز



الشركات الأجنبية على استحداث فرص العمل أكثر نجاحًا عند تقديمها من خلال برامج الحوافز المستهدفة غير المرتبطة برسوم الخدمات.

#### (٥) أن تكون رحلة العميل تنافسية مقارنة بباقي دول العالم، وتحقق القدرة التنافسية للسلطنة من حيث الرسوم

من أجل دعم القدرة التنافسية لبيئة الأعمال في سلطنة عُمان، يجب على الحكومة اعتماد نهج شامل لمراجعة وتبسيط رحلات العملاء من حيث تكلفة الرحلة وتجربة العميل. يجب أن يأخذ إطار تحديد الرسوم بعين الاعتبار منظور العميل للرحلة بأكملها وإجمالي الرسوم المدفوعة بدلًا من المنظور المنفصل لرسوم الخدمات الفردية. من خلال تحسين القدرة التنافسية لرحلات العملاء ورسومها، يمكن لسلطنة عُمان تعزيز مكانتها كوجهة استثمارية جذابة متمركزة حول العملاء واستشراف المستقبل. كما سيؤدي تعزيز بيئة الأعمال في النهاية إلى زيادة ثقة المستثمرين في السلطنة، مما سيزيد حجم الاستثمار المحلي والأجنبي في المستقبل.

#### (٦) أن يسعى مقدمو الخدمات لتحقيق التوازن بين القدرة التنافسية وجودة الخدمات، مع تحقيق الاسترداد الكامل للتكلفة عند الضرورة

يُعَدُّ تسعير الخدمة عنصرًا واحدًا فقط ضمن عدة عناصر تؤثر على تصورات العملاء لجودة الخدمات الحكومية. ونظرًا لقيام الجهات المقدمة للخدمة بمراجعة الرسوم، فمن الأجدر أيضًا أن تنظر في إمكانية إعادة تصميم أجزاء من الخدمة لتقديمها بطريقة موجهة بشكل أكبر نحو العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يوصى باستخدام وسائل لضمان جودة الخدمة مثل اتفاقيات مستوى الخدمة.

تهدف الحكومة أيضًا إلى اعتماد تسعير قائم على احتساب تكلفة تقديم الخدمة. فمن شأن استرداد تكلفة الخدمة بالكامل تمكين الحكومة من تقديم الخدمات بطريقة تتسم بالكفاءة الذاتية. ويجب أن تعكس الأسعار جميع النفقات المطلوبة لتقديم الخدمة، بما في ذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة. ويُعَدُّ التحول إلى نهج موجه نحو التكلفة هدفًا طويل الأجل. لذا ستعمل الحكومة جاهدة لتحسين إمكانياتها في حساب التكاليف من أجل تعزيز الحساب الدقيق والشفاف لتكلفة الخدمة قبل تنفيذ هذه الممارسة. ومع ذلك، يجب أيضًا الموازنة بين تسعير رسوم الخدمات الموجه نحو التكلفة ومبدأ التنافسية في سبيل رفع كفاءة تقديم الخدمة. كما يمكن النظر في عدم التقييد باسترداد التكلفة بالكامل إذا كان هناك سبب قانوني أو تعاقدي أو استراتيجي (أي أن ظروف السوق الحالية تحظر ذلك أو أن المقارنة النموذجية تشير إلى وضع تنافسي ضعيف). كما أن قدرة العملاء على دفع الرسوم هي إحدى هذه الاعتبارات التي قد تبرر عدم التقييد بفرض تكلفة الخدمة.

#### (٧) أن تسعى الجهات الحكومية إلى خصخصة الخدمات متى ما أمكن ذلك، وبما يحقق ترشيد الإنفاق

يُعَدُّ تخصيص الخدمات العامة أولوية استراتيجية في رؤية عُمان ٢٠٤٠. وينبغي النظر في تخصيص الخدمات الحكومية عندما يكون هناك انخفاض واضح في تكاليف تقديم الخدمة للحكومة والسعر الذي يدفعه المستهلكون مع تحسين تجربة العميل أيضًا. ويجب تقييم فوائد وتكاليف التخصيص قبل الموافقة على أي تدابير من هذا القبيل. كما يجب وضع خطة لمراقبة جودة تقديم الخدمة بشكل صحيح. يُفترض أن يتضمن العقد اتفاقية «مستوى تقديم

الخدمة» مع مؤشرات أداء رئيسية واضحة بالإضافة إلى الحد الأدنى من متطلبات تقديم الخدمة للتأكد من تقييم الأداء بشكل صحيح. ويجب تحديد متطلبات ميزانية الحكومة وتعديل نفقات تقديم الخدمات الحالية وفقاً لذلك.

### ٤-٣ التوجيهات المنعقدة بالسياسات

اعتمدت الحكومة كلاً من الإطار ودليل تسعير الخدمات، وتكون **المديرية العامة للإيرادات بوزارة المالية** المسؤولة عنهما. كما تم تحديد عدد من المهام والاختصاصات (ويُشار إليها بقواعد السياسات) التي تنطبق على **وزارة المالية** والجهات التي تقدم الخدمات في هذا الدليل لتنظيم عملية تحديد الرسوم، يمكن الاطلاع على ملخص قواعد السياسات في **الملحق ٣** من هذا الدليل

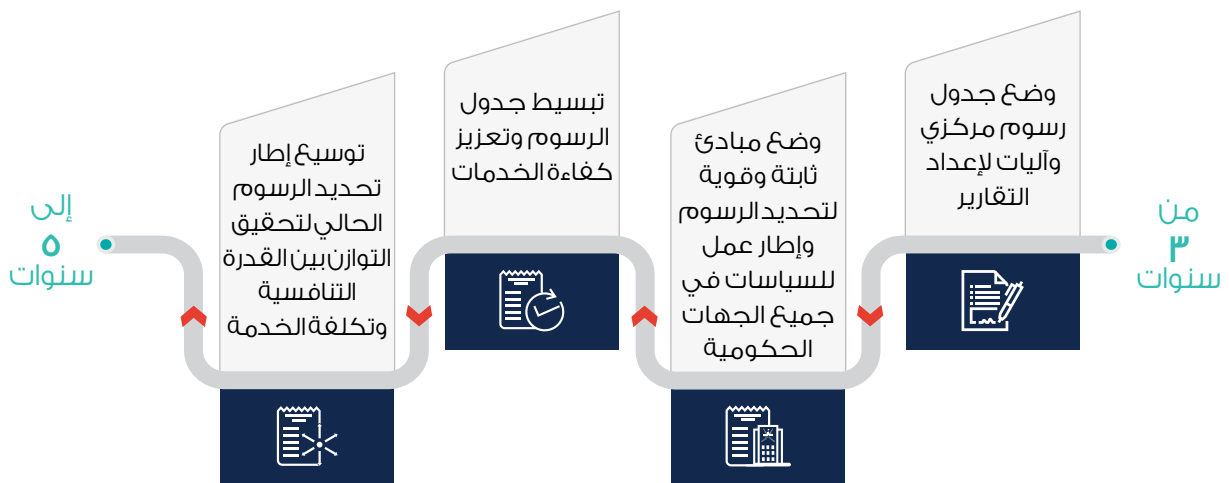
## الفصل ٥: مقدمة إلى الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات

تم تطوير الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات لدعم أهداف السلطنة الموضحة في رؤية عُمان ٢٠٤٠. ويدعم هذا الإطار أهداف ومبادئ تحديد الرسوم الموضحة أعلاه، كما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية العامة للسلطنة المتمثلة في ما يلي:

- زيادة حصة الإيرادات الحكومية غير النفطية من إجمالي الإيرادات
- التحول من إطار زيادة الإيرادات غير النفطية المدفوع أساساً برسوم الخدمات إلى إطار زيادة الإيرادات غير النفطية المدفوع بضرائب واسعة النطاق.
- تحقيق التسعير الموجه نحو التكلفة لرسوم الخدمات الحكومية حيثما أمكن من الناحية الاستراتيجية والعملية على المدى الطويل.

تدرك الحكومة بأن هذه الأهداف الثلاثة ستطلب تطبيقاً تدريجياً من أجل دعم القدرة التنافسية للشركات والمصالح المجتمعية بشكل عام، ويهدف الإطار العام إلى دعم الأهداف الاستراتيجية للسلطنة والمتعلقة بتحديد الرسوم:

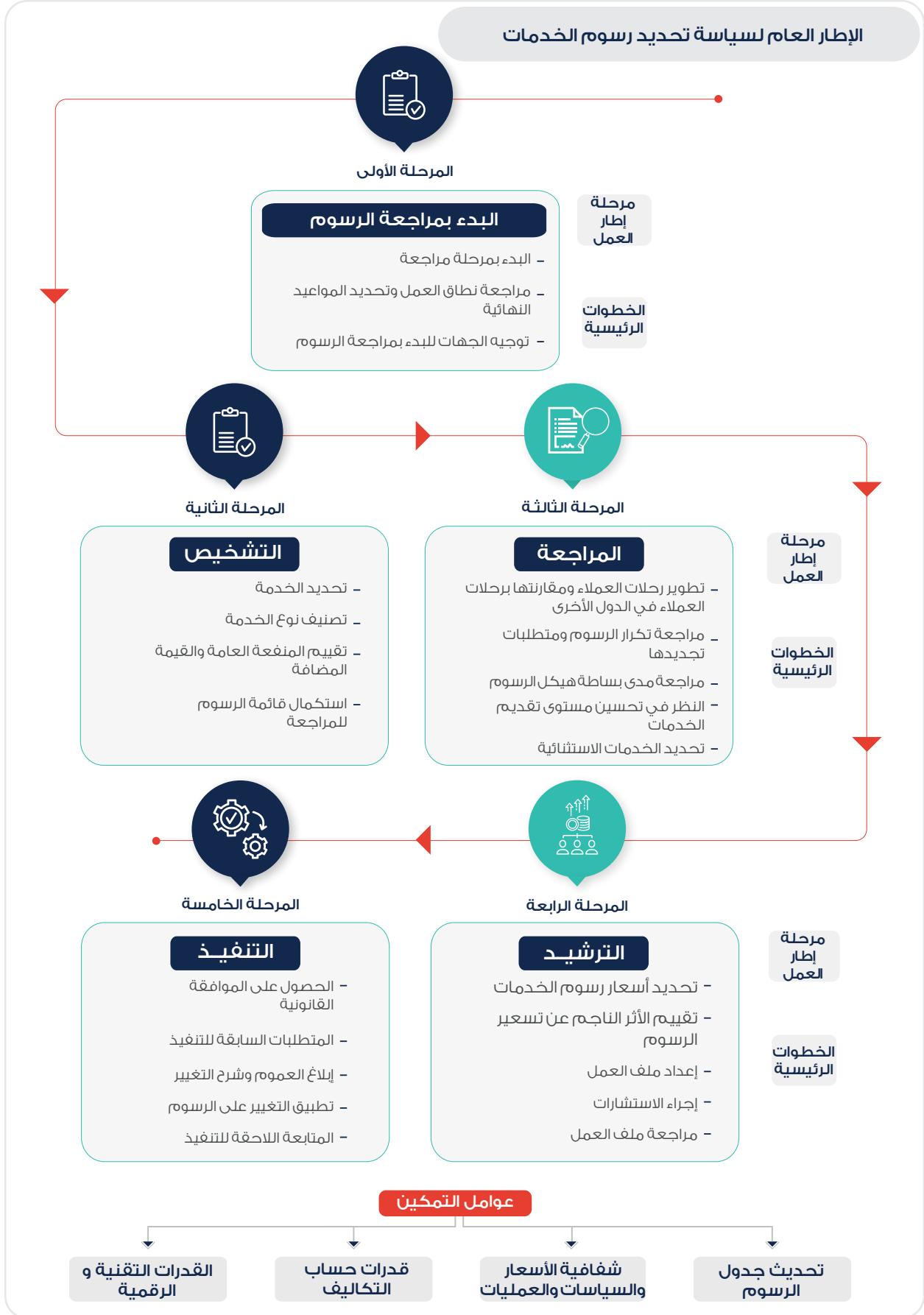
### يدعم الإطار توجهات السلطنة طويلة المدى في مجال تسعير رسوم الخدمات الحكومية



بالتوازي مع هذه الرحلة، ستحتاج السلطنة أيضاً إلى بناء قدراتها في مجال حساب التكاليف، والتي قد تشمل تطوير نظامها المالي الحكومي الحالي.



يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال اعتماد الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات:



يهدف الإطار إلى توجيه الجهات الحكومية طوال عملية تحديد الرسوم، ودعم ترشيد رسوم الخدمات الحكومية. يتكون الإطار من خمس مراحل، من البداية إلى التنفيذ، والتي سيتم تفصيلها في الأقسام المتبقية من هذا الدليل. يوضح المخطط أدناه العرض المبسط للإطار:

## أما ضمن الإطار العام ذاته، فتتألف عملية تحديد رسوم الخدمات من سبع خطوات موجهة نحو تبسيط الرسوم وزيادة قدرتها التنافسية

### ٤(ب). الترشيح - أداة التسعير

إدراج كافة المعلومات ذات الصلة في أداة التسعير

ستقارن الأداة السعر الواسطي لمشروع الوضع المستقبلي لرحلة العملاء في السلطنة مع أسعار المقارنة النموذجية للقدرة التنافسية، وفي الوقت نفسه ستراعي قواعد التسعير الأخرى لتحقيق الأثر المالي والاجتماعي والاقتصادي.

### ٣(أ). المراجعة - التوثيق

تطوير رحلات العملاء في سلطنة عُمان ورحلات العملاء في الدول محل المقارنة وتقدير أسعار الوضع الراهن لرحلة العملاء في السلطنة

### ١. ابدء المراجعة

تبدأ عملية مراجعة رسوم الخدمات وتحديد ما ضمن المراجعة دورية أو يطلب من هيئة ذات سلطة أعلى أو يطلب من إحدى الجهات المقدمة للخدمات.



اقترح  
سعر  
جديد

### وهناك خطوات إضافية للخدمات الجديدة:

- تتم الاستعانة بأقل سعر من أسعار المقارنة النموذجية للرسوم باعتباره السعر المبدئي للخدمة الجديدة في رحلة العملاء.
- يتم تقدير حجم الطلب على الخدمة الجديدة

### ٤(أ). الترشيح - التقدير

تقدير الأسعار الإجمالية للوضع المستقبلي في السلطنة من خلال تطبيق الخطوة ٣(ج) (التبسيط) على الوضع الحالي لرحلة العملاء، ومن ثم مقارنة التسعير برحلات العملاء في دول المقارنة النموذجية.

### ٣(ب). المراجعة - التكرارات

تحديد الخدمات المكررة وتوثيقها، ومواءمة متطلبات التجديد مع فترة زمنية مدتها ٣ سنوات.

### ٣(ج). المراجعة - التبسيط

تحديد الرسوم المعقدة في جميع الخطوات، وتبسيطها من خلال تعيين رسوم ثابتة، أو دمجها أو إلغائها. إلغاء رسوم كافة الخدمات التي لا تصب في المصلحة العامة ولا تضيف أي قيمة.

### ٢. التشخيص

تحديد ما إذا كانت الأنشطة هي خدمات تشغيلية وإدارية أم خدمات ذات قيمة مضافة أم خدمات تصب في المصلحة العامة.

يُعتبر تحديد أسعار رسوم الخدمات الهدف الرئيسي للإطار. وتهدف الحكومة إلى الموازنة بين القدرة التنافسية والتسعير الموجه نحو التكلفة، بالإضافة إلى زيادة كفاءة تقديم الخدمة وتقليل تكلفتها. وقد يصعب تحديد تكلفة الخدمات نظراً لمتطلبات البيانات اللازمة لتطبيق منهجيات حساب التكاليف والمخصصات، بالإضافة إلى ما تتطلبه من وقت وجهد لإدارة التغيير. كما قد يتسبب التحول المفاجئ إلى التسعير الموجه نحو التكلفة عرقلة إجراءات تقديم الخدمات، وقد يضع السلطنة في وضع تنافسي ضعيف إقليمياً وعالمياً نظراً لقاعدة التكلفة المرتفعة. لذا يمكن وضع مرحلتين متعلقتين بتحديد السعر في إطار تحديد الرسوم:

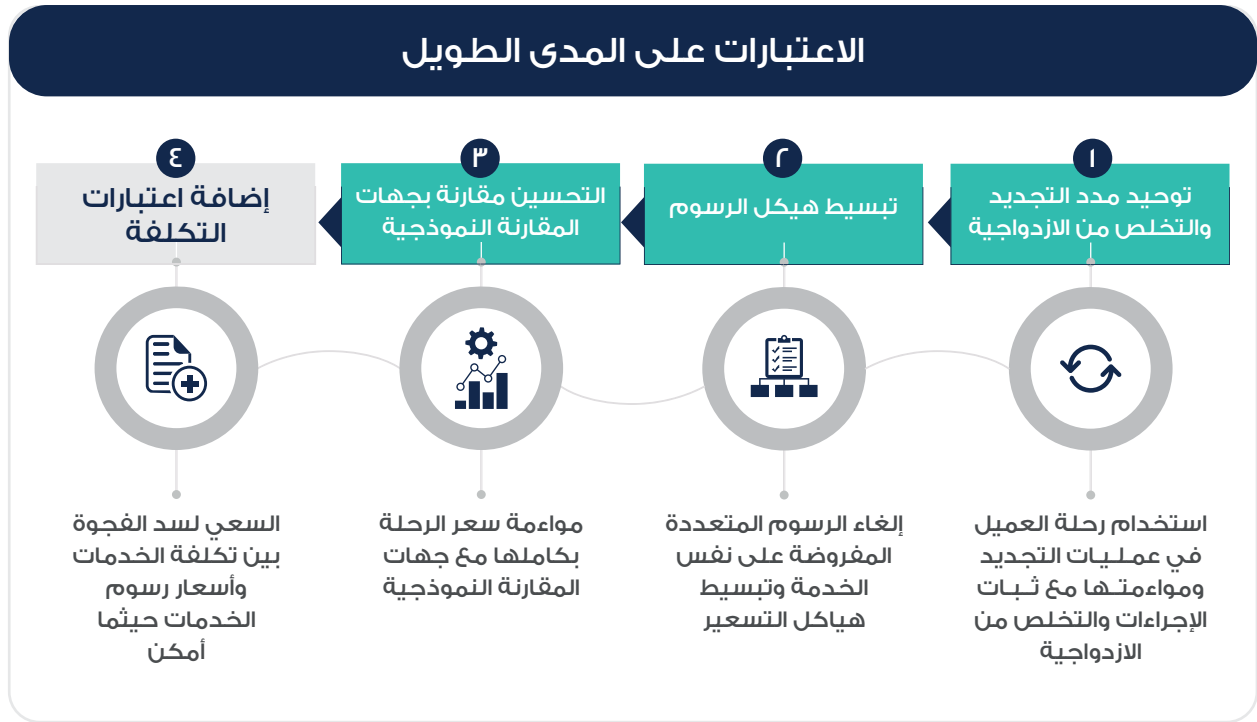
## على المدى القصير:

يجب أن يهدف تحديد الأسعار بشكل أساسي إلى تعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال إلغاء الرسوم المتعددة المفروضة على نفس نوع الخدمة والخدمات التي لا تقدم قيمة مضافة لشريحة العملاء المحددة. كما ينبغي أن تقوم عملية التسعير بشكل كبير على التبسيط، وإزالة الرسوم المزدوجة، ومواءمة مدد التجديد وتكاليف رحلة العميل، والمقارنة النموذجية. ويُفترض أن تمتد هذه المرحلة قصيرة الأجل حتى حوالي ثلاث إلى خمس سنوات، لكي تخضع جميع الجهات الحكومية المقدمة للخدمات ورسومها للمراجعة باتباع تسلسل العمليات المحدد في الدليل.

## على المدى الطويل:

بعد أول خمس دورات من المراجعة السنوية (يُرجى الاطلاع على الفصل ٧ والفصل ٨)، سيأخذ تحديد الأسعار في الاعتبار تكلفة تقديم الخدمات مع الجهود المبذولة على المدى القصير.

### الاعتبارات على المدى الطويل



وخلال هذه الرحلة، ستعمل الحكومة جاهدة لتحسين إمكانياتها في حساب التكاليف من أجل توفير بيانات محاسبية دقيقة وشفافة لتكلفة تقديم الخدمة قبل تنفيذ هذه الممارسة (يُرجى الاطلاع على **الفصل ٣٠** للمزيد من المعلومات). كما ستعمل الحكومة أيضاً على تطوير نموذج تكلفة الخدمة الذي يمكن استعمال مخرجاته كمُدخلات في عملية تحديد الرسوم في التحديثات المستقبلية للإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات.

## الفصل ٦: حوكمة تحديد رسوم الخدمات

يستخدم الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات المؤسسات الحكومية القائمة لتجنب إنشاء طبقات بيروقراطية إضافية:

ملخص نموذج الحوكمة للإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات:





تعتبر الجهات المقدمة للخدمة مسؤولة عن اتباع الخطوات الواردة في الدليل بناءً على التوجيهات الواردة من مجلس الوزراء ووزارة المالية. وتتولى وزارة المالية دعم الجهات ومتابعة جهودها لتحديد أسعار رسوم الخدمات. وتشجع عملية الحوكمة أعضاء فريق العمل على حل أي خلافات أو نزاعات ناشئة، ومع ذلك توجد عملية تصعيد مبسطة باستخدام هيكل الحوكمة الحالي وهي متاحة أيضاً عند الحاجة:

### أ. اختلاف وجهات النظر بين وزارة المالية والجهات المقدمة للخدمات

قد تنشأ الخلافات بين وزارة المالية والجهات المقدمة للخدمات بسبب عدم الالتزام بأنشطة الإطار و/أو الجدول الزمني. ويجب في هذه الحالة أن تحاول فرق العمل والمديرون العامون أولاً حل المشكلات في حينها؛ فإذا تعذر ذلك، يجب أن يجتمع وكيل وزارة المالية ووكيل الجهة المقدمة للخدمات لحل المشكلة.

٣ تصعيد المشكلات إلى وكلاء الوزارات لعقد ورشة عمل والاتفاق على الخطوات التالية

تُمنح فرق العمل أسبوعاً إضافياً لتحقيق التوافق بعد اجتماع المديرين العامّين. فإذا تعذر الحل، يتم الانتقال إلى الخطوة الثالثة.

٢ التصعيد بالمشكلة إلى المديرين العامّين للجهات المعنية ثم عقد اجتماع مع المدراء العموم

في حال تعذر حل المشكلة خلال أسبوع إلى أسبوعين، يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية

١ تحاول فرق العمل حل المشكلة

### ب- الخلافات أو حالات عدم التوافق بين الجهة المقدمة للخدمات والجهات الأخرى المشتركة في رحلة العميل

تتطلب رحلات العميل المواءمة بين الجهات المقدمة للخدمات. وفي حالة وجود خلافات بين الجهات المشتركة ضمن رحلة العميل، فيمكن لوزارة المالية أيضاً أن تلعب دوراً في حل تلك الخلافات. ويتم اتباع نفس المسار المشار إليه في البند (أ) عند تصعيد المشكلات التي لم يتم حلها.

٣ تصعيد المشكلات إلى وكلاء الوزارات لعقد ورشة عمل والاتفاق على الخطوات التالية

تُمنح فرق العمل أسبوعاً إضافياً لتحقيق التوافق بعد اجتماع المديرين العامّين. فإذا تعذر الحل، يتم الانتقال إلى الخطوة الثالثة.

٢ التصعيد بالمشكلة إلى المديرين العامّين للجهات المعنية ثم عقد اجتماع مع المديرين العامّين

في حال تعذر حل المشكلة خلال أسبوع إلى أسبوعين، يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية

١ يعقد فريق عمل وزارة المالية اجتماعاً بين الجهتين المختلفتين (عند الحاجة) والجهة المسؤولة عن القطاع



لمراجعة رسوم الخدمات، يجب على الجهة المقدمة للخدمة تخصيص فريق عمل مؤقت لعملية المراجعة على مدار العام. ويجب أن يستوفي هذا الفريق ما يلي:

- أن يُعيّن قائدًا للفريق من دائرة الشؤون المالية أو من المديرية العامة التي تقدم الخدمة.
- أن يعمل بطريقة مؤقتة (أي حين تُطلب منه مراجعة رسوم الخدمات فقط)، وأن يكون جاهزاً ومخوفاً للقيام بهذه المهمة.
- أن يتكون من ثلاثة إلى خمسة موظفين، منهم موظف واحد من الشؤون المالية، وموظف واحد من الشؤون القانونية، وموظف واحد إلى ثلاثة موظفين من فرق تقديم الخدمات. يجب أن يكون غالبية أعضاء الفريق ممن يعملون في تقديم الخدمات.
- أن يتولى مسؤولية تنفيذ مراجعة رسوم الخدمات، بما في ذلك التنسيق مع أصحاب العلاقة المعنيين في ذات الجهة لجمع البيانات والتوضيحات.

يحظى فريق الجهة المقدمة للخدمة بدعم فريق وزارة المالية الذي يوفر التدريب، والتوجيه، والمتابعة، والمراقبة، والقدرة على تصعيد المشكلات وحلها، ولكنه سيظل مسؤولاً وخاضعاً للمساءلة عن تنفيذ أنشطة تحديد الرسوم في الوقت المحدد لها. وتتوفر معلومات إضافية بشأن نموذج الحوكمة - بما في ذلك مصفوفة الصلاحيات - لدى **المديرية العامة للإيرادات بوزارة المالية**، كما أنها متاحة عند الطلب لدى الجهات الحكومية





القسم الثالث

# مرحلة البدء بمراجعة الرسوم

---

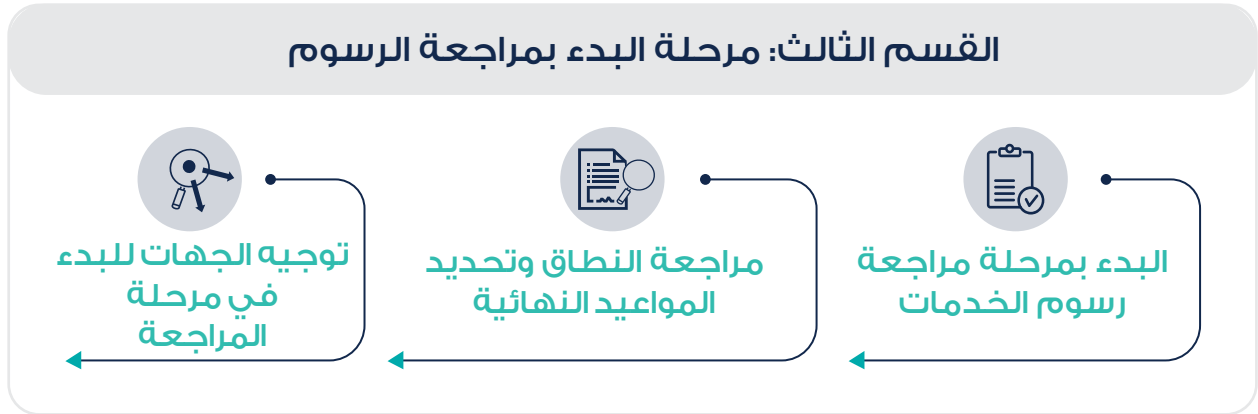


## القسم الثالث: مرحلة البدء بمراجعة الرسوم

مرحلة البدء هي نقطة البداية لدورة تحديد رسوم الخدمات. وتساعد هذه المرحلة الشاملة في تحديد مصدر طلبات مراجعة رسوم الخدمات ووضعها. كما تساعد في تحديد كلاً من:

- دورة مراجعة رسوم الخدمات والتي تهدف إلى إجراء المراجعة بصفة دورية كل خمس (5) سنوات.
- الحالات التي يمكن فيها للجهات الأخرى في الحكومة التوجيه بمراجعة رسوم الخدمات خارج إطار دورة المراجعة المحددة.

### القسم الثالث: مرحلة البدء بمراجعة الرسوم



## الفصل ٧: طلب البدء بمرحلة مراجعة رسوم الخدمات

توجد العديد من العوامل التي يمكن من خلالها بدء عملية مراجعة رسوم الخدمات وتحديدتها، والتي قد يأتي بعضها كتوجيهات حكومية – وتشمل التوجيهات الواردة من مجلس الوزراء أو ديوان البلاط السلطاني أو غيرها، في حين يأتي بعضها الآخر من التعديلات التي تطلبها الجهات التي تقدم الخدمة نفسها. ولكن معظم المراجعات ستتم كجزء من الدورة السنوية لمراجعة رسوم الخدمات. حيث يحدد وزير المالية الجهات المقدمة للخدمات التي سيشملها النطاق في ذلك العام وتصدر التوجيهات إلى الجهات لإجراء تقييماتها وفقاً للإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات على مدار العام.

## مصادر بدء مراجعة الرسوم

طلب من الجهة التي تقدم الخدمات	طلب من السلطات العليا في الحكومة
<p>هـ. تعديل رسوم الخدمات الحالية</p> <p>د. طلب فرض رسوم جديدة على خدمة موجودة</p> <p>ج. طلب تسعير خدمات جديدة</p>	<p>ب. طلب خاص من سلطة عليا</p> <p>أ. مراجعة دورية للرسوم</p>
يمكن لجهات تقديم الخدمة الانتقال إلى مرحلة التشخيص	<p>تصدر وزارة المالية توجيهات للجهة لبدء مرحلة التشخيص</p> <p>يتم تفصيل الأنشطة بشكل أكبر عند البدء بمراجعة الرسوم</p>



## ٧-١ توجيهات عليا

- **المراجعة الدورية للرسوم:** ستندرج غالبية مراجعات الرسوم تحت هذه الفئة. إذ تقوم وزارة المالية سنوياً بتحديد الجهات المستهدفة التي ستقوم بمراجعة الرسوم. وتصدر التوجيهات وتُسند إلى الجهات مهمة مراجعة الرسوم وفقاً لهذا الدليل حتى تكون أي تغييرات أو تعديلات جاهزة للسنة التالية. وسيتم إلغاء الخدمات التي لا يوجد سبب منطقي لفرض رسوم عليها بنهاية السنة المالية ما لم تُمنح استثناءات.
- **توجيهات من السلطات العليا:** في بعض الحالات، قد تأتي توجيهات خاصة من السلطات العليا – ومن بينها ديوان البلاط السلطاني ومجلس الوزراء – بهدف مراجعة رسوم خدمة معينة أو مجموعة من الرسوم. ويجب أن تمر هذه التوجيهات عبر وزارة المالية، وبعد ذلك تنقل الوزارة هذه التوجيهات إلى الجهة المقدمة للخدمة لبدء المراجعة وفق الإطار العام. ويجب التركيز على تسريع عملية تحديد/مراجعة الرسوم لضمان الاستجابة في الوقت المناسب دون المساس بالجودة العامة للمراجعة.

## ٧-٢ طلبات تقدّم من الجهات الخدمية

- يمكن بدء عملية مراجعة رسوم الخدمات من الجهات التي تقدم الخدمة نفسها. ويحدث هذا عندما ترغب الجهة المقدمة للخدمة في:
- **تقديم خدمة جديدة:** خدمة لا تقدمها الجهة المقدمة للخدمة في الوقت الحالي ومن المقترح إضافتها إلى قائمة خدماتها الأخرى.
  - **فرض رسوم جديدة على خدمة موجودة:** رغبة الجهة المقدمة للخدمة اقتراح رسوم جديدة على أحد الخدمات التي تقدمها حالياً.
  - **تعديل رسوم الخدمات الحالية:** رغبة الجهة الخدمية في تغيير رسم من رسوم خدماتها الحالية أو مجموعة من الرسوم.

في هذه الحالات، يجب على الجهات إخطار وزارة المالية عند بدء عملية مراجعة الرسوم وتحديد الرسوم انطلاقاً من **مرحلة التشخيص** الموضحة في هذا الدليل.

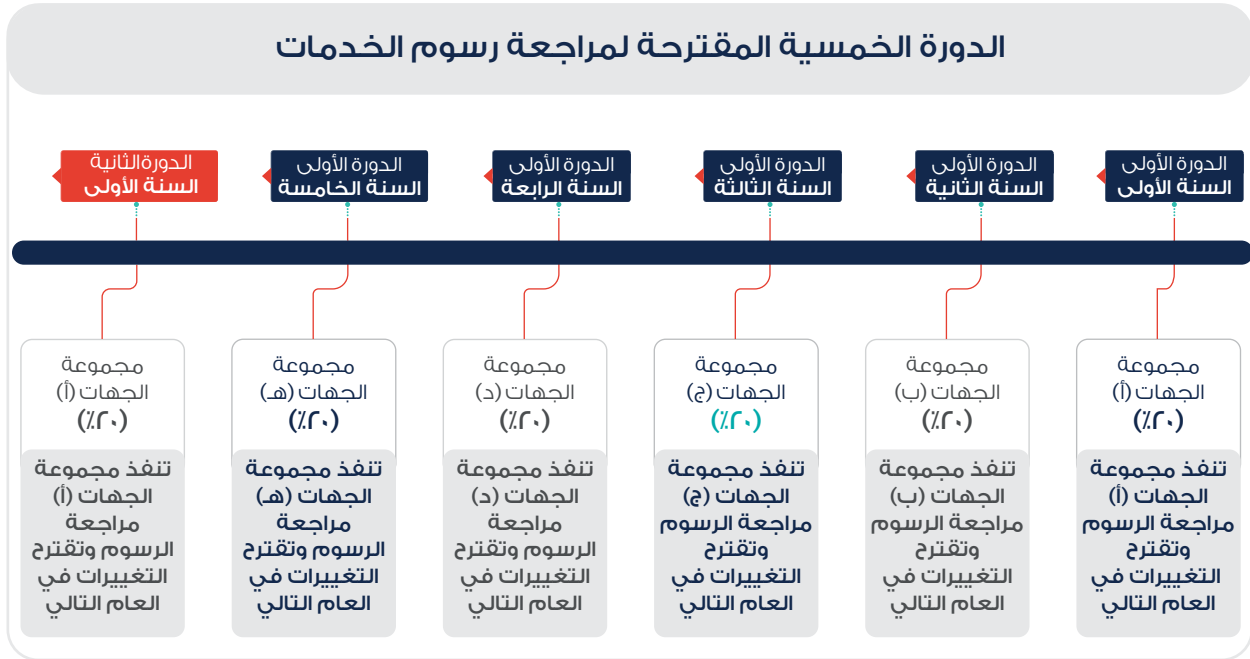
## الفصل ٨: دورة مراجعة تحديد رسوم الخدمات

يجب مراجعة رسوم الخدمات بصورة دورية لضمان أن تظل الخدمات ذات صلة بالعملاء، وذات طابع تنافسي على المستوى الإقليمي، بالإضافة إلى دعم جهود التسعير الموجه نحو التكلفة بمجرد توافر البيانات.

ستتولى وزارة المالية مسؤولية توجيه الجهات بمراجعة رسوم الخدمات بشكل دوري بحيث يتم مراجعة رسوم كل خدمة مرة واحدة كل خمس سنوات، أو حسبما يعتمد مجلس الوزراء. وسيخضع مقدار محدد من الخدمات/الرسوم للمراجعة في كل عام. وبمجرد مراجعة جميع الرسوم، سيُعاد البدء بدورة المراجعة وستخضع الرسوم لمراجعة جديدة.



وكجزء من دورة المراجعة السنوية، يجب تبرير الخدمات / الرسوم من حيث القيمة المضافة التي تحققها والقدرة التنافسية بحلول نهاية السنة المالية (أو فترة أخرى يحددها مجلس الوزراء أو وزير المالية).



### وتتبع الأنشطة المبينة في عملية المراجعة تسلسل الأنشطة على النحو الآتي:

- يوافق مجلس الوزراء على مدة دورة المراجعة الشاملة لرسوم الخدمات – والمقترحة حالياً بخمس (٥) سنوات. ويجب مراجعة جميع الخدمات/الرسوم ضمن هذا الإطار الزمني.
- يتم توزيع الجهات المقدمة للخدمات ضمن مجموعات من الجهات، وسنعيّن كل مجموعة جهات لمدة عام واحد ضمن دورة المراجعة الممتدة للخمس (٥) سنوات التي اعتمدها مجلس الوزراء. وتكون وزارة المالية مسؤولة عن توضيح مبررات توزيع المجموعات وذلك إما حسب القطاعات أو الإيرادات أو عدد معين من الجهات. وعند توزيع المجموعات، يجب أن تضع الوزارة في الحسبان حجم الإيرادات أو عدد الخدمات خلال عدد السنوات المحدد.
- في سبتمبر/ أكتوبر: تجهز وزارة المالية قائمة بالجهات المقترحة للسنة القادمة، وتتولى مراجعة جدول الرسوم، وتكوّن فكرة حول طبيعة الخدمات والإيرادات، وغيرها من المعلومات الأخرى المتعلقة بالسياق وذلك لعرضها على وزير المالية.
- في نوفمبر: يتولى وزير المالية مراجعة واعتماد قائمة الجهات التي سيتم مراجعة رسومها في العام القادم.
- في ديسمبر/ يناير: بعد موافقة معالي الوزير، تُصدر وزارة المالية توجيهاتها للجهات المستهدفة وذلك للبدء في مراجعة رسوم خدماتها.

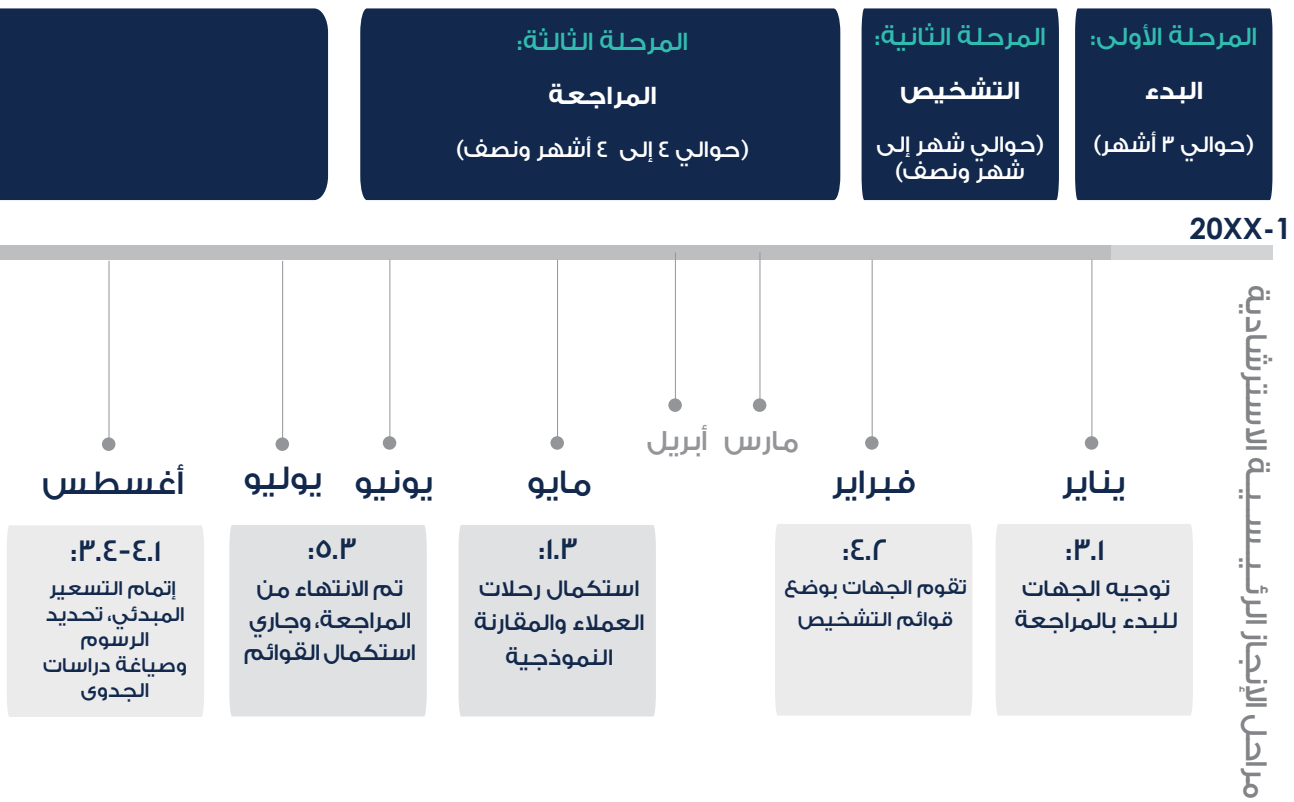


- سوف تتبع الجهات المقدمة للخدمات الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات، وتتقدم بملفات العمل الخاصة بها (الفصل ٢٠) إلى وزارة المالية للمراجعة والمناقشة والموافقة لتتماشى مع الفترة الزمنية لإعداد الموازنة العامة للدولة. وتعتمد التعديلات (سواءً بإضافة رسوم أو تعديلها أو إلغائها) التي تم التوصل لها من خلال مرحلة الترشيح ويتم تنفيذ تلك التعديلات وفقاً لمرحلة التنفيذ (القسم السادس والسابع) وذلك اعتباراً من بداية السنة الميلادية التالية. وتتولى وزارة المالية مسؤولية التنسيق مع الجهات المقدمة للخدمات للتأكد من التزامها بالمدد الزمنية حسب المخطط له.

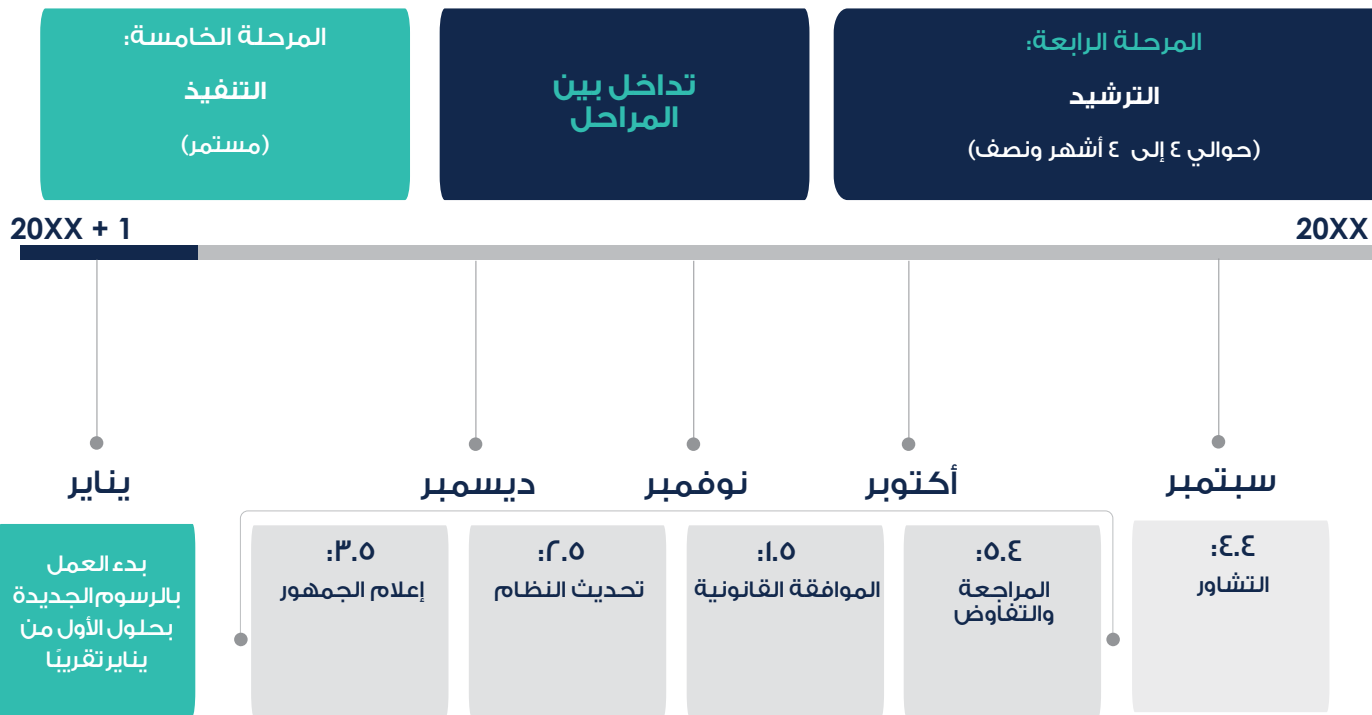


## جدول زمني توضيحي يُبين طريقة تنفيذ المراجعات السنوية لتحديد الرسوم

### مؤشر توضيحي لتسلسل المراحل في المراجعات السنوية لتحديد الرسوم



ستتولى وزارة المالية مسؤولية التنسيق مع الجهات المقدمة



للخدمات للتأكد من التزامها بالمدد الزمنية حسب المخطط له.



القسم الرابع

# مرحلة التشخيص

---





## مرحلة التشخيص

مرحلة التشخيص هي المرحلة التي تحدد فيها الجهات المقدمة للخدمات الرسوم التي يسري عليها الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات، وتتبع الجهات في هذه المرحلة سلسلة من الخطوات بهدف تقييم رسوم الخدمات لتحديد ما إذا كانت الأنشطة قيد المراجعة هي خدمات بالفعل (الفصل ٩)، ونوع الخدمة (الفصل ١٠)، وما إذا كانت هذه الخدمات/الرسوم تحقق المصلحة العامة وتضيف قيمة إلى العميل (الفصل ١١). ويمكن استخدام نموذج مرحلة التشخيص المعروف بتنسيق برنامج جداول البيانات (أكسل) للمساعدة في تنظيم هذه المرحلة من الإطار العام وتبسيطها.

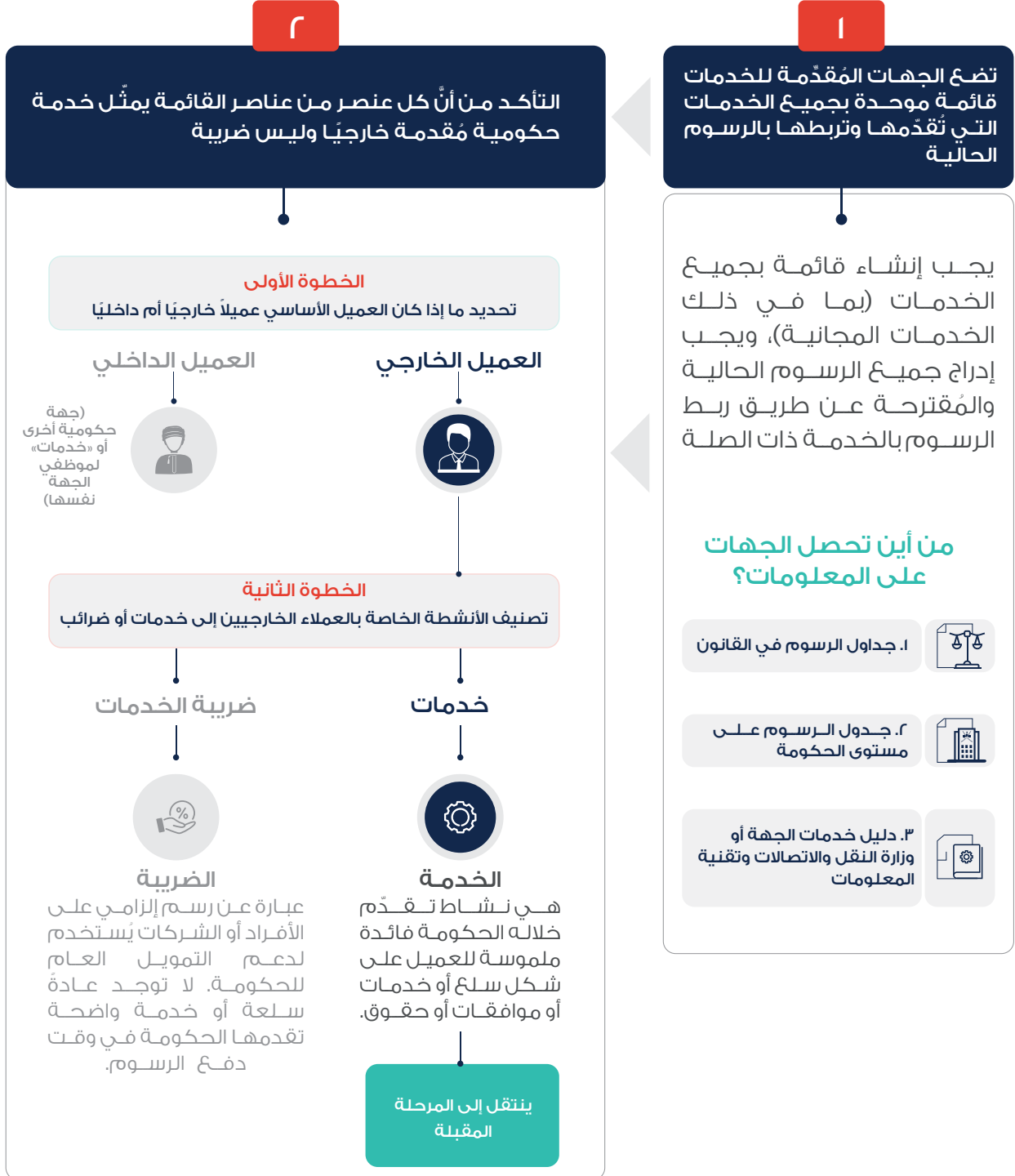
### الخطوات الرئيسية





## الفصل ٩: تحديد ما إذا كان الإجراء عبارة عن خدمة

تبدأ عملية تحليل الرسوم بمراجعة جدول الرسوم الحالي و تقديم الخدمات وعروض الخدمة لتحديد أيهما ضرائب و أيهما خدمات



**المخرجات:** قائمة بخدمات الجهة (بما فيها المجانية حالياً) والرسوم الحالية التي تستهدف العملاء الخارجيين لتقييمها في الخطوات القادمة. لا يتم إدراج الضرائب بهذه القائمة، ويتم اعتبارها خارج نطاق هذا الإطار العام.



تضع الجهات المقدمة للخدمات أولاً قائمة شاملة بالخدمات التي تقدمها والرسوم التي تفرضها. ويمكن إجراء ذلك بالرجوع إلى المراسيم السلطانية والقرارات الوزارية وجدول الرسوم على مستوى الحكومة ودليل خدمات الجهة ودليل خدمات وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. ويجب تعيين كل رسم محدد لخدمة (قد يكون للخدمة رسم واحد أو أكثر من رسم). فعلى سبيل المثال، في الوضع الحالي (قبل تنفيذ الإطار العام)، قد يحتوي منح ترخيص صناعي على خمسة رسوم: أربعة رسوم خدمة متدرجة بناءً على رأس المال المدفوع للإصدار/التجديد ورسم واحد كغرامة التأخر في تجديد الترخيص في الوقت المحدد. وفي حالة تعذر تحديد رسم لخدمة ما، فلا يزال يتعين إدراجه في نموذج مرحلة التشخيص ويمكن إنشاء اسم خدمة مؤقت لها (عادةً ما يُطلق عليها اسم مماثل للرسم نفسه). ويمكن إدراج الخدمات التي لا يفرض عليها رسوم والتي تقدم دون مقابل في النموذج أيضاً، إلا أنه لا يتعين إدراج الخدمات غير الموجهة للعملاء الخارجيين (أي الخدمات الموجهة للوزارات الأخرى أو للموظفين). ويمكن إنجاز هذه المرحلة في مدة تتراوح بين ٣ إلى ٤ أسابيع بحد أقصى، كما يمكن إنجازه في فترة أقل من ذلك في حال كانت الجهة تملك دليل خدمات أو جدول رسوم مكتمل ومحدث.

وبمجرد تجميع قائمة الخدمات الموحدة، يجب على الجهة المقدمة للخدمات ضمان أن كل عنصر من عناصر القائمة ليس ضريبية ولا يمثل سوى خدمة حكومية فعلية. وتتضمن أداة التسعير في «ملف أكسل» على عمود لتقييم ما إذا كان السعر المُحصّل من تقديم الخدمة عبارة عن ضريبة أو رسم. ويوضح الشكل أدناه الاعتبارات التي ستتبعها الجهات الحكومية في تحديد ما إذا كان رسم الخدمة رسماً أم ضريبة وذلك في مرحلة التشخيص:

### اعتبارات الإجراء





**الخدمة** هي نشاط تقدّم خلاله الحكومة فائدة ملموسة للعميل على شكل سلع أو خدمات أو موافقات أو حقوق.

**الضريبة** هي رسم إلزامي على الأفراد أو الشركات تُستخدم لدعم التمويل العام للحكومة. ولا توجد عادةً سلعة أو خدمة واضحة تقدمها الحكومة في وقت دفع هذا النوع من الرسوم. تُعتبر الخدمات الواردة في نموذج مرحلة التشخيص والتي تبين أنها تفرض ضرائب وليس رسوم خدمة خارج الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات. في حين يمكن للأشطة المصنفة على أنها خدمات حكومية الانتقال إلى المرحلة التالية.

## الفصل ١٠: تصنيف نوع الخدمة

بعد تحديد ما إذا كان الإجراء الحكومي يمثل خدمة، يجب تصنيف الخدمة إلى نوع معين من الخدمات، ويجب إدخال هذا التصنيف في العمود المناسب في نموذج مرحلة التشخيص (أداة الأكسل). وسيتيح هذا التصنيف للجهة المقدّمة للخدمة تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها في عملية الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات، وتوجد العديد من أنواع الخدمات الحكومية التي يجب على الجهات المقدّمة للخدمات معرفتها (يرجى الاطلاع على الفصل ٢ لمزيد من المعلومات):

١. الخدمات العامة

٢. خدمات إنفاذ القانون

٣. الخدمات التشغيلية والإدارية

٤. الخدمات الاقتصادية التنافسية

٥. الخدمات الاقتصادية غير التنافسية

خمس أسئلة يمكن من خلالها تحديد نوع الخدمة المقدّمة. فإذا كانت الإجابة على السؤال نعم، فمن المحتمل أن تكون الخدمة من النوع المراد توضيحه بطرح السؤال. ويجب على الجهة المقدّمة للخدمة الاطلاع على كل سؤال واتباع الخطوات بناء على الإجابة. ويوضح الجدول التالي الأسئلة الخمسة، وطرق الإجابة عليها من خلال توفير الأساس المنطقي للإجابة المؤكدة ويوفر أمثلة على كل نوع من أنواع الخدمات.



نوع الخدمة	السؤال	أمثلة	تمويل الخدمة	التبرير
خدمة عامة	هل السلعة أو الخدمة عامة وغير خاضعة للمنافسة؟	الدفاع الوطني، إنارة الشوارع، تنظيف الطرق	الإيرادات الضريبية	لا يمنع الشخص المستفيد من إضاءة الشوارع الآخرين من الاستفادة من الإضاءة أو يقلل مقدار الإضاءة الذي يصل إلى الآخرين.
خدمات إنفاذ القانون	هل الخدمة أو الرسوم مقدمة استجابة لمخالفة قانون أو لائحة ما؟	غرامة مفروضة على مخالقات المرور، أو عقوبات مفروضة على عدم الالتزام باشتراطات ترخيص معين أو بمدد التجديد المحددة قانوناً	الإيرادات المحصلة من رسوم إنفاذ القانون بالإضافة إلى الإيرادات الضريبية.	تستخدم رسوم إنفاذ القانون بهدف (أ) الردع والمعاقبة على السلوك أو الأنشطة التي ترتكب ضد المصالح الاجتماعية العامة أو (ب) تشجيع الالتزام بالأنظمة التنظيمية الحالية التي تساعد الحكومة على تنظيم الاقتصاد والأنشطة الاجتماعية.
الخدمات التشغيلية والإدارية	هل الخدمة تصريح أو موافقة أو ترخيص أو رخصة أو تفتيش يدعم الحصول على الموافقة أو أي مهمة إدارية أخرى (مثل تحديث/تعديل وثيقة، تقديم نسخة من شيء ما، إلخ)؟	التراخيص والتصاريح والموافقات	الإيرادات المحصلة من رسوم الخدمة بالإضافة إلى الإيرادات الضريبية	تفرض الحكومة هذه الخدمات عادة لتوفير تأثير إيجابي على الاقتصاد أو المجتمع (أي بما يحقق المصلحة العامة). سيكون للخدمة عميل يمكن تحديد هويته بوضوح ويستفيد من الخدمة. وعلى هذا النحو، يجب على العميل تحمل التكلفة كلما أمكن.
الخدمة الاقتصادية التنافسية	هل الإجراء سلعة أو خدمة ملموسة يمكن للقطاع الخاص تقديمها؟ هل تنافس السلعة أو الخدمة التي تقدمها سلع القطاع الخاص وخدماته الأخرى؟	خدمات النقل والرعاية الصحية ومساحات تأجير المبانى والسلع والخدمات التي تقدمها الحكومة مثل المنتجات النفطية	إيرادات رسوم الخدمة، ما لم يكن هناك سبب قانوني أو استراتيجي أو حالة العرض والطلب أو سبب تعاقدى لدعمها.	سلعة أو خدمة يستفيد منها المستهلك بشكل مباشر ويقدمها القطاع الخاص كذلك. يستفيد العميل من السلعة أو الخدمات وتقدم هذه الخدمات في منافسة مباشرة مع القطاع الخاص. وعلى هذا النحو، يجب استخدام الأسعار السوقية.
الاقتصادية غير التنافسية	هل النشاط سلعة أو خدمة ملموسة لا يمكن للقطاع الخاص تقديمها؟	المرافق والبنية التحتية في المناطق الريفية التي لا يستطيع القطاع الخاص دعمها بسبب حجم رأس المال والاستثمار اللازم لذلك.	الإيرادات المحصلة من رسوم الخدمة بالإضافة إلى الإيرادات الضريبية	هذه سلعة أو خدمة يستفيد منها المستهلك مباشرة، لكن قد يصعب على القطاع الخاص توفيرها بفعالية نظراً لكبر حجم الاستثمار وحجم الطلب الاستهلاكي اللازم. وعلى الرغم من أنه قد لا يكون هناك "سعر سوقي"، إلا أنه لا يزال يتعين على الحكومة محاولة تمويل هذه الخدمة مقابل رسوم الخدمة (رسوم المستخدم) التي تستند إلى تكلفة الخدمة ما لم يكن هناك سبب استراتيجي لعدم القيام بذلك.

\* لا ينبغي تخصيص إيرادات الرسوم لتمويل خدمة معينة ولكن تعتبر جميعها إيرادات حكومية عامة.

\* غير حصري، لا يمكن منع فرد أو مؤسسة من استهلاك الخدمة، غير خاضعة للمنافسة، لا يؤثر استهلاكها من فرد أو مؤسسة على المعروض منها للمتاح للآخرين.



يجب تصنيف كل صف في نموذج مرحلة التشخيص من أجل تقييم طرق المتابعة:

١. **الخدمات العامة والخدمات الاقتصادية:** لا يتعين تطبيق الإطار العام على هذه الخدمات. راجع الفصل ٣١.

٢. **الخدمات الإدارية والتنشغيلية:** هذه هي الخدمات التي يستهدفها الدليل، ولغرض تحديد رسومها تستمر للمرحلة القادمة حيث تخضع للتقييم بهدف تحديد ما إذا كانت ذات قيمة مضافة أو تحقق المصلحة العامة.

٣. **رسوم إنفاذ القانون:** يمكن تطبيق الإطار العام للمساعدة في تحديد رسوم هذه النوع من الخدمات، لكنه ليس إلزامياً. (راجع الفصل ٣٢ للاطلاع على الاعتبارات المهمة). كما تتوفر معلومات إضافية في الملحق ٥.

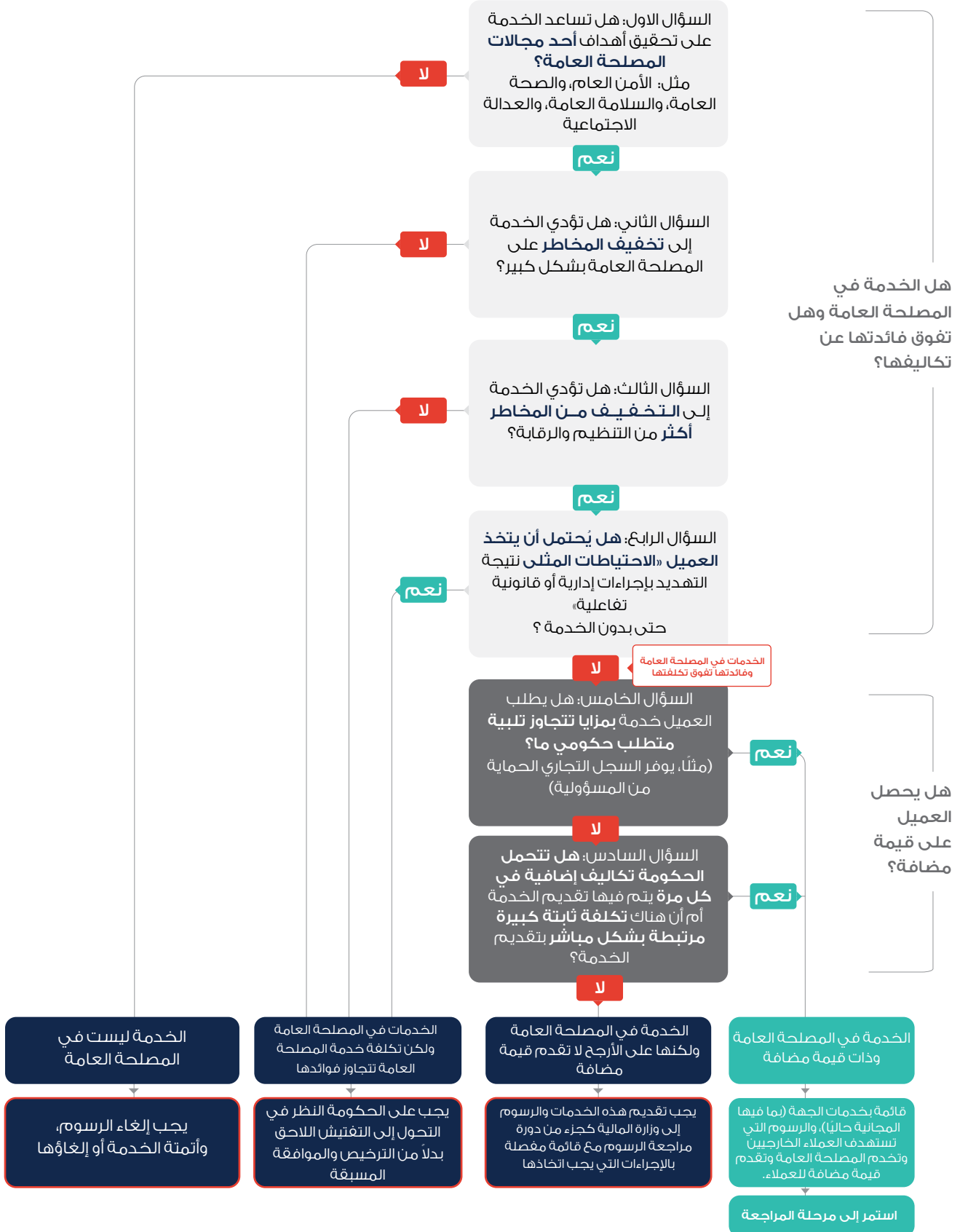
## الفصل ١: تقييم المصلحة العامة والقيمة المضافة

بعد تصنيف الخدمات/الرسوم التي تقدمها الجهة المقدمة للخدمات، تقوم الجهات بتقييم ما إذا كانت الخدمات/الرسوم تخدم المصلحة العامة وتضيف قيمة إلى العميل، يمكن للجهة المقدمة للخدمة تقييم هذين المعيارين - كما هو موضح في هذا الفصل -، باستخدام العمودين المخصصين لهما في نموذج مرحلة التشخيص. لبدء التقييم، تحدد الجهة أولاً ما إذا كانت الخدمة تصب في المصلحة العامة وما إذا كانت منفعتها تتجاوز تكلفتها تقديمها. الأسئلة من ١ إلى ٤ تدعم الجهة في هذا التقييم:

- يساعد السؤال (١) الجهة على تحديد ما إذا كانت الخدمة تصب في المصلحة العامة.
- تساعد الأسئلة من (٢) إلى (٤) الجهة على تحديد ما إذا كانت تكلفة تقديم الخدمة تتجاوز منفعتها، ويستند هذا التقييم إلى مبدأ الحرية الاقتصادية لتحديد ما إذا كانت الخدمة توفر فوائد لم تكن للتحقق لولاها.
- يساعد السؤالان (٥) و (٦) الجهة على تحديد ما إذا كانت الخدمة تقدم قيمة مضافة للعميل، حيث يساعد السؤال (٥) الجهة على تحديد ما إذا كانت هناك أسباب متعلقة بالقيمة المضافة تتجاوز تلبية المتطلبات الحكومية التي تبرر تقديم الخدمة، في حين يهدف السؤال (٦) إلى معرفة ما إذا تم تحمّل تكاليف قد تشير إلى منح قيمة مضافة للعميل. أجوبة هذه الأسئلة كفيلة بتوجيه الجهة حول تحديد ما إذا كانت الخدمة في المصلحة العامة وتمنح قيمة مضافة للعميل. وإذا لم تكن كذلك، فهذا يعني إما أن الخدمة ليست في المصلحة العامة، أو أنها في المصلحة العامة ولكن تكلفتها تتجاوز منفعتها، أو أنها في المصلحة العامة ولكنها لا تمنح أية قيمة مضافة. يوضح الشكل أدناه العلاقة بين هذه الأسئلة ونواتجها المحتملة. ويمكن الاطلاع على المزيد من الأمثلة التوضيحية في الملحق (٤).



## بعد تحديد نوع الخدمة الحكومية، يجب تقييم مدى خدمتها للمصلحة العامة وتقديمها للقيمة المضافة للعميل





## السؤال ١: هل تساعد الخدمة على تحقيق أحد أهداف مجالات المصلحة العامة؟

يجب أن تحقق الخدمة أحد أهداف مجالات المصلحة العامة لتُصنَّف على أنها تخدم المصلحة العامة. وتوجد العديد من مجالات المصلحة العامة التي يمكن للخدمة أن تساعد على تحقيق أهدافها، فعادة ما يكون لهذه المجالات أهمية كبيرة وتأثير هام على حياة المواطنين، بما في ذلك الصحة والنقل والمالية والسلامة والأمن العام. يستعرض الجدول الوارد في الملحق ٤ مجالات المصلحة العامة لإرشاد الجهات المقدمة للخدمة عند الإجابة على هذا السؤال.

الجواب	النتائج
لا	تُوقف، الخدمة أو الرسوم ليست في المصلحة العامة، يجب إلغاء الرسوم، وأتمتة الخدمة أو إلغاؤها حيثما أمكن.
نعم	يُحتمل أن الخدمة أو الرسوم في المصلحة العامة، واصل إلى السؤال ٢.

## السؤال ٢: هل تؤدي الخدمة إلى تخفيف المخاطر على المصلحة العامة بشكل كبير؟

بعد أن يتم تحديد الخدمة بأنها تصب في المصلحة العامة، يجب على الجهة تحديد ما إذا كانت الخدمة تخفف من المخاطر على المصلحة العامة، وللقيام بذلك يجب على الجهة تحديد كيفية وسبب تأثير الخدمة على الهدف؛ أو بمعنى آخر، كيفية تخفيف الخدمة أو الرسوم من المخاطر المتعلقة بالنشاط مقارنة بعدم وجود الخدمة أو الرسوم. على سبيل المثال:

- إذا كانت خدمة إدارية وتشغيلية لا تتطلب عمليات تفتيش أو فحوص أو تحقق من قبل الجهة المقدمة للخدمة عند إصدارها، فمن الأرجح أنها لا تخفف من المخاطر على المصلحة العامة لأنها لا تشمل أية أنشطة تساعد على تحقيق أهداف المصلحة العامة بطريقة هادفة.
- قد لا تكون عمليات الفحص والتحقق مطلوبة دائماً للتخفيف من المخاطر، فعلى سبيل المثال قد يخدم إصدار السجل التجاري المصلحة العامة بإنشاء جهة تتحمل المسؤولية القانونية وتحمي المستثمرين منها.

من المحتمل أن الخدمات أو الرسوم التي لا تخفف من المخاطر بشكل كبير تقوم بعرقلة الحرية الاقتصادية للأفراد أو الشركات<sup>(٣)</sup>. قد يكون من الأنسب للحكومة إزالة هذه الخدمة الإدارية والتشغيلية، واستخدام التفتيش اللاحق كبديل من أجل خفض الحواجز أمام دخول الشركات إلى السوق.

الجواب	النتائج
لا	توقف، الخدمة في المصلحة العامة ولكن تكلفتها تتجاوز منفعتها. يجب على الحكومة النظر في التحول إلى التفتيش اللاحق بدلاً من الترخيص والموافقة المسبقة.
نعم	يُحتمل أن الخدمة أو الرسوم في المصلحة العامة وأنها تخفف من المخاطر، واصل إلى السؤال ٣.

(٣) للمزيد من التفاصيل عن مفهوم الحرية الاقتصادية وعن التنظيمات السابقة واللاحقة، يُرجى الاطلاع على موقع وزارة التجارة والصناعة، «Report: simplification»

of activity licensing related to MOCI OSS BTT Project - (٢٠١٣). كما يمكن أيضاً الرجوع إلى النظام الأساسي لعام ٢٠٢١.



### السؤال ٣: هل تؤدي الخدمة إلى التخفيف من المخاطر أكثر من التنظيم والرقابة؟

يجب على الجهة المقدمة للخدمة المقارنة بين (أ) المستوى المتوقع من الحد من المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمة الإدارية والتشغيلية، و(ب) المستوى المتوقع من الحد من المخاطر المرتبطة بعدم تقديم الخدمة والاعتماد بدلاً من ذلك على تنظيم ومراقبة النشاط أثناء العمليات التجارية. إذا كان التنظيم والمراقبة أثناء تشغيل الأعمال يحدان من المخاطر بنفس المستوى أو أكثر مقارنة بالخدمة المقدمة قبل التشغيل، فمن المُحتمل أن تكون تكلفة الخدمة أكبر من فائدة تقديمها. لإنجاز هذا التحليل، تحتاج الجهة الحكومية إلى تحديد كيفية تقليل المخاطر من خلال التنظيم والرقابة مقارنة بالخدمة الحكومية لمعرفة الطريقة الأكثر فعالية. على سبيل المثال:

- نظرًا لأهمية المخاطر الصحية العامة التي قد يتسبب بها مطعم ذو مرافق تخزين أو طهي رديئة، فمن الأنسب غالبًا التأكد من استيفاء الحد الأدنى من المعايير قبل التشغيل. ومن شأن طلب الفحص قبل التشغيل أن يقلل من المخاطر على الصحة العامة مقارنة بالتفتيش اللاحق فقط.
- غير أنه إذا أصدرت جهات متعددة تراخيص لمطعم لنفس الغرض، فمن المُحتمل ألا توفر الخدمة الثانية أي تخفيف للمخاطر، وبالتالي يجب إلغاؤها أو إتاحتها مجانًا.

الجواب	النتائج
لا	توقف، الخدمة في المصلحة العامة ولكن تكلفتها تتجاوز منفعتها. يجب على الحكومة النظر في التحول إلى التفتيش اللاحق بدلاً من الترخيص والموافقة المسبقة. يمكن أيضًا استخدام «إشعار» من بوابة «استثمر بسهولة».
نعم	من الممكن أن الخدمة أو الرسوم تصب في المصلحة العامة وأن منفعتها تتجاوز كلفتها، واصل إلى السؤال ٤.

### السؤال ٤: هل يُحتمل أن يتخذ العميل «الاحتياطات المُثلى نتيجة التهديد بإجراءات إدارية أو قانونية تفاعلية» حتى دون الحصول على الخدمة؟

كاختبار أخير للمصلحة العامة، يجب على الجهة المقدمة للخدمة أن تأخذ بعين الاعتبار أيضًا احتمال التزام الفرد أو الشركة بالقانون حتى في حال عدم وجود قانون مُلزم. من الناحية القانونية، هل من المُحتمل أن تتخذ الشركة أو الفرد «الاحتياطات المُثلى نتيجة التهديد بإجراءات إدارية أو قانونية تفاعلية»؟ على سبيل المثال:

- غالبًا ما ستختار شركة تبيع طائرات ورقية على الشاطئ عدم بيع منتجات معيبة للحصول على عملاء متكررين؛ لذا فإن ترخيصها فقط لكونها تبيع طائرات ورقية لن يؤدي على الأرجح إلى تغيير الاحتياطات التي تتخذها هذه الشركة.
- لدى الأفراد حوافز لقيادة السيارة، وقد يختارون القيام بذلك رغم عدم حصولهم على رخصة، ورغم علمهم بالعقوبات المترتبة عن ذلك، لذا فإن مطالبة الأفراد بالحصول على رخصة يخدم المصلحة العامة، ويقدم فائدة إضافية، ويساعد على ضمان اتخاذ احتياطات إضافية.



الجواب	الناتج
لا	توقف، الخدمة في المصلحة العامة ولكن تكلفتها تتجاوز منفعتها. يجب على الحكومة النظر في التحول إلى التفتيش اللاحق بدلاً من الترخيص والموافقة المسبقة. يمكن أيضاً استخدام «إشعار» من بوابة «استثمر بسهولة».
نعم	يُحتمل أن الخدمة أو الرسوم تصب في المصلحة العامة وأن منفعتها تتجاوز كلفتها، واصل إلى السؤال ٥.

## السؤال ٥: هل يطلب العميل خدمة ذات قيمة مضافة تتجاوز تلبية متطلب حكومي ما؟

- بعد تحديد الجهة ما إذا كانت الخدمة تصب في المصلحة العامة وأن منفعتها تتجاوز تكلفتها، يجب أن تحدد أيضاً ما إذا كان العميل يتلقى قيمة مضافة. وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد سبب طلب العميل للخدمة بسؤاله عن الغرض من الخدمة والأهداف التي تحققها، فإذا كان الهدف من الخدمة هو مجرد ضمان تحقيق أهداف الحكومة من منظور عملي، فمن المُحتمل أن الخدمة لا تضيف أي قيمة للعميل. على سبيل المثال:
- إذا كان هناك ترخيص لتشغيل شركة استشارات إدارية فقط ولا يتم القيام بأي أنشطة أخرى لإنجاز هذه الخدمة، فمن المُحتمل أن يكون الترخيص مطلوباً فقط من أجل إكمال عملية إدارية وتشغيلية. الإجابة على السؤال الخامس هي على الأرجح «لا».
  - يمنح السجل التجاري قيمة قانونية إضافية للعميل لأنه يوفر الحماية من المسؤولية القانونية والمالية بموجب القانون. وبالمثل، تمنح العديد من خدمات الملكية الفكرية حقوق الملكية للعميل ليتمكن من الدفاع عنها في المحكمة في حالة انتهاكها. لذا، فهذه الخدمات تمنح قيمة إضافية.

الجواب	الناتج
لا	الرسوم في المصلحة العامة، ولكن ليس من الواضح ما إذا كانت تقدم قيمة للعميل، واصل إلى السؤال ٦.
نعم	الخدمة أو الرسوم تخدم المصلحة العامة وتمنح قيمة للعميل. لا داعي للمواصلة إلى السؤال ٦، يجب الاستمرار في مراجعة هذه الخدمة أو الرسوم باتباع الخطوات الواردة في الدليل.

## السؤال ٦: هل تتحمل الحكومة تكاليف إضافية في كل مرة يتم فيها تقديم الخدمة أم أن هناك تكلفة ثابتة كبيرة مرتبطة بشكل مباشر بتقديم الخدمة؟

يؤكد السؤال الأخير لتحديد ما إذا كانت الخدمة أو الرسوم تضيف قيمة إلى العميل احتمال وجود تكاليف تتحملها الجهة عند تقديمها للخدمة كتكاليف تشغيلية إضافية أو تكاليف رأسمالية وإنمائية مرتفعة. مثلاً، قد تشمل التكاليف الإضافية المتغيرة وقت العمل الإضافي والتكاليف المرتبطة بالموظفين للتحقق من الوثائق أو فحص المرافق. وقد تشمل التكاليف



الكبرى الثابتة الاستثمارات في التقنيات لإجراء عمليات تفتيش فني للأنشطة الصناعية. على سبيل المثال:

- بعد التأكد من أن فحص المطاعم قبل التشغيل يصب في المصلحة العامة (السؤالان ٤ و٥)، قد لا يدرك العميل قيمة ذلك لأعماله الفردية (السؤال ٥). ومع ذلك، لا تحتاج الحكومة إلى تكاليف تشغيلية (نظام فحص، ومركبات، وغيرها) وتكاليف رأسمالية (أفراد، وقود للسيارات، وغيرها) حقيقية مرتبطة بتلبية احتياجات المصلحة العامة، لذا فالإجابة على السؤال السادس هي «نعم».
- ولكن إذا كان هناك نظام قائم لأغراض أخرى، في حين تستخدم خدمة جديدة النظام المذكور لإصدار ترخيص يتم اعتماده تلقائياً ولا يتطلب أي تدخل بشري ولا يقدم أي فائدة أخرى للعميل، فمن المحتمل أن تكون الإجابة على السؤال ٦ هي «لا».

الجواب	النتائج
لا	الرسوم في المصلحة العامة ولكنها لا تقدم قيمة مضافة. يجب تقديم الخدمة مجاناً.
نعم	الخدمة أو الرسوم تخدم المصلحة العامة وتمنح قيمة للعميل. يجب الاستمرار في مراجعة هذه الخدمة أو الرسوم باتباع الخطوات الواردة في الدليل.

## سؤال إضافي حول رسوم الخدمات التي تم تحديدها على أنها في المصلحة العامة وذات قيمة مضافة: هل يمكن فرض رسوم عليها؟

إذا تبين أن خدمة تشغيلية وإدارية تصب في المصلحة العامة وذات قيمة مضافة، فقد تنظر الجهة في فرض رسوم عليها. ولكن لفرض رسوم، لابد أن يكون الأمر ذا جدوى للقيام بذلك؛ إذا لم تكن هناك أي جدوى من فرض الرسوم، فينبغي عدم تقاضي رسوم لقاء تقديم الخدمة وإيقائها مجانية. يوجد عمود ثالث في نموذج مرحلة التشخيص لتضع فيه الجهة تقييمها لهذا المعيار، مع أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- في حال وجود رسوم للخدمة بالفعل، من الممكن تقاضيها ولا داعي لمزيد من الدراسة.
- في حال عدم وجود رسوم للخدمة، يجب على الجهة المقدمة للخدمة مراعاة ما يلي:
  - هل يمكن تحديد هوية العميل المستفيد من الخدمة بوضوح؟ هل يمكن منع هذا الفرد من الاستفادة من الخدمة إذا لم يسدد رسومها؟ إذا كانت الإجابة على أي من هذين السؤالين بالنفي، فلا يمكن فرض رسوم على الخدمة.
  - هل من الواضح أن النفقات اللازمة لوضع آلية لتحصيل رسوم الخدمة ستكلف أكثر من إجمالي الإيرادات التي سيتم تحصيلها؟ إذا كانت الإجابة هي «نعم»، فلا يمكن فرض رسوم على الخدمة. يمكن للجهات النظر في ذلك بالتفكير في الاحتياجات الإضافية المحتملة من العمالة أو التقنية لتحصيل رسوم الخدمة مقارنة بالموظفين المتوفرين الذين يقدمون الخدمة؛ إذا كان من الضروري تحمل نفقات جديدة تتجاوز مستويات التحصيل، فلا ينبغي فرض رسوم على الخدمة.
  - هل توجد أي قوانين غير قابلة للتغيير تجعل من تحصيل الرسوم أمراً غير ممكن؟ إذا كانت الإجابة هي «نعم»، فلا يمكن فرض رسوم على الخدمة.



## الفصل ١٢: استكمال قائمة رسوم الخدمات للمراجعة

في نهاية مرحلة التشخيص، يمكن للجهة المقدمة للخدمة وضع مسودة لقوائم تصنيف الخدمات والأنشطة التي تقدمها، وتساعد هذه القوائم على فهم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجهة. مثلًا، يتم حذف الأنشطة التي لا تخدم المصلحة العامة بينما يتم ترشيح الخدمات الأخرى من خلال الإطار لتحسين تجربة العميل.

### في نهاية مرحلة التشخيص، ستكون الجهات قد صنفت بوضوح الخدمات والرسوم التي يمكن نقلها إلى مرحلة المراجعة

القائمة الأولية لجميع الخدمات والرسوم (التي تم وضعها في ١.٢) مصنفة في النواتج التالية:



#### خدمات إنفاذ القانون والخدمات العامة والخدمات الاقتصادية (حسب ٢.١)

يمكن تطبيق إطار سياسة وضع رسوم الخدمات للمساعدة على الترشيح، مع الرجوع إلى الاعتبارات الهامة المذكورة في الفصل ٣١ والفصل ٣٣ من دليل الخدمات.



#### عمليات تنظيم الأسعار والضرائب (حسب ١.١)

هذا النشاط عبارة عن عملية تنظيم أسعار أو ضرائب ولا ينبغي تقييمه من خلال إطار سياسة تسعير رسوم الخدمات.

### الخدمات الإدارية والتشغيلية (حسب ٣.١)



#### خدمات في المصلحة العامة وتقدم القيمة للعملاء

**المُخرجات:**  
قائمة بخدمات الجهة (بما فيها المجانية حاليًا)، والرسوم التي تستهدف العملاء الخارجيين

وتخدم المصلحة العامة وتقدم القيمة للعملاء. استمر إلى مرحلة المراجعة.



#### ٣. الخدمات والرسوم: (أ) ليست في المصلحة العامة (ب) تفوق تكلفة خدمة المصلحة العامة فوائدها (ج) لا تقدم قيمة مضافة للعميل

- ◀ يجب أتمتة أو إلغاء الخدمات والرسوم الحالية التي ليست في المصلحة العامة أو لا تقدم قيمة مضافة للعميل.
- ◀ بالنسبة للخدمات الإدارية والتشغيلية التي تفوق تكلفتها مصلحتها العامة فوائدها، يجب على الحكومة النظر في التحول إلى التنظيم اللاحق بدلاً من الترخيص والموافقة المسبقة.
- ◀ **المُخرجات:** يجب تقديم هذه الخدمات والرسوم إلى وزارة المالية كجزء من دورة مراجعة الرسوم مع قائمة مفصلة بالإجراءات التي يجب اتخاذها.

استمر إلى مرحلة المراجعة



توجد أربع فئات رئيسية ممكنة في نهاية مرحلة التشخيص؛ ويتم تحديد هذه الفئات تلقائياً في نموذج مرحلة التشخيص في عمود «النتائج» بناءً على ردود الجهة على الأسئلة المحددة أعلاه.

**١. أنشطة تنظيم الضرائب والأسعار:** يحدد الفصل ٩ (تحديد الخدمات) من مرحلة التشخيص هذه القائمة، حيث تنتمي إلى هذه الفئة الأنشطة الحكومية التي لا تُعد خدمات. وبالتالي فلا داعي للمزيد من الدراسة كجزء من الإطار.

**٢. خدمات إنفاذ القانون والسلع العامة والخدمات الاقتصادية:** تم تحديد هذه الخدمات في الفصل ١٠ من مرحلة التشخيص (تصنيف أنواع الخدمات). وتمثل الخدمات الحكومية التي لا تندرج تحت الخدمات الإدارية أو التشغيلية جزءاً من هذه الفئة، وهي لا تخضع للتقييم في الإطار العام ولكن يمكنها الاعتماد على بعض المفاهيم الواردة في الدليل. ويمكن الاطلاع على مزيد من الاعتبارات في القسم التاسع من هذا الدليل.

**٣. الخدمات الإدارية والتشغيلية عرضة للإلغاء:** وتتكون هذه الفئة من الخدمات الإدارية والتشغيلية التي تقدمها الجهات في الوقت الحالي ولكنها لا تصب في المصلحة العامة، أو تصب في المصلحة العامة ولكن التكلفة تتجاوز المنفعة، أو تصب في المصلحة العامة ولكنها لا تضيف قيمة إلى العميل كما هو محدد في الفصل ١١ من مرحلة التشخيص (تقييم المصلحة العامة والقيمة المضافة)؛

- يجب إلغاء الخدمات/الرسوم الحالية التي لا تصب في المصلحة العامة.
- في الحالات التي تحقق فيها الخدمات/الرسوم الحالية المصلحة العامة لكن تتجاوز فيها تكاليف المصلحة العامة المنافع، يجب على الحكومة النظر في التحول إلى التفتيش اللاحق بدلاً من الترخيص والموافقة المسبقة.
- تحقق الخدمات/الرسوم المصلحة العامة وتقدم منافع تفوق التكلفة لكن لا تضيف قيمة إلى العميل ويجب تقديمها مجاناً وأتمتها حيثما أمكن.

لا تستمر الخدمات/الرسوم الواردة في هذه القائمة من خلال الإطار العام لكن يجب تقديم قائمة بهذه الخدمات/الرسوم إلى وزارة المالية كمرفق لملف العمل التي تم إعدادها في القسم السادس باستخدام نموذج تسعير مجاني/إلغاء التسعير بتنسيق إكسل لتسعير هذه الخدمات بصفر ريال عماني (مجاناً/إلغاء التسعير) ما لم يوجد سبب استراتيجي للاحتفاظ بالرسوم ونقلها إلى مرحلة المراجعة.

**٤. الخدمات الإدارية والتشغيلية التي تضيف قيمة وتحقق المصلحة العامة:** تستمر الخدمات/الرسوم في هذه الفئة، والمحددة في الفصل ١١ من مرحلة التشخيص (تقييم المصلحة العامة والقيمة المضافة)، إلى مرحلة مراجعة الإطار العام. وتتكون هذه الفئة من خدمات إدارية وتشغيلية ذات قيمة مضافة تخدم المصلحة العامة وتتجاوز فيها المنافع التكاليف.





القسم الخامس

# مرحلة المراجعة

---





## مرحلة المراجعة

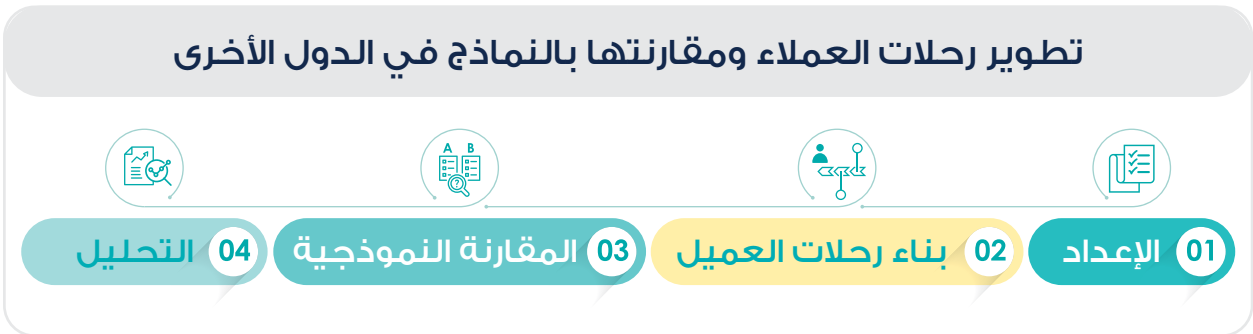


بعد إكمال مرحلة التشخيص، تبدأ الجهات المقدمة للخدمات مراجعة مدى تأثير رسوم الخدمة على تجربة العميل بشكل عام. وتبدأ الجهة المقدمة للخدمة بتوثيق رحلة العملاء لديها، ومقارنتها بنماذج المقارنة الإقليمية والعالمية. كما تراجع الرسوم لتقييم مدى بساطتها، وتحديد فرص التخلص من ازدواجها، وضمان توافقها مع متطلبات التجديد. وعلى الجهات أيضاً النظر في تحسين تقديم الخدمات وفرص تقديم خدمات استثنائية.

## الفصل ١٣: تطوير رحلات العملاء ومقارنتها بالنماذج في الدول الأخرى

تبدأ الجهات مرحلة المراجعة بإنشاء رحلات العملاء للخدمات قيد المراجعة، وتخضع هذه الرحلات بعد ذلك للمقارنة مع الرحلات في الدول الأخرى للحصول على صورة أكثر وضوحاً للمشهد التنافسي، وستستخدم مخرجات هذه المرحلة خلال مرحلتي المراجعة والترشيح؛ وعلى هذا النحو، سيتطلب هذا النشاط قدراً أكبر من الوقت والجهد من جانب الجهة المقدمة للخدمة في حال لم تكن وثائق رحلة العميل الحالية متاحة بسهولة.

### تطوير رحلات العملاء ومقارنتها بالنماذج في الدول الأخرى





## المخرجات التوضيحية لخطوات تطوير رحلات العملاء ومقارنتها بالنماذج في الدول الأخرى



الشكل ١:  
مخططات وعروض رحلات العملاء

سلطنة عُمان	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الدولة (ج)
الأول	الثاني	الرابع	الرابع
الثالث (متعادل)	الرابع	الثالث (متعادل)	الثالث (متعادل)
الأول	الرابع	الثالث	الثاني
الرابع	الرابع	الثالث	الأول

الترتيب ١    الترتيب ٢ و ٣    الترتيب ٤

الشكل ٢:  
ملخص جدول النتائج

سلطنة عُمان	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الدولة (ج)
أكثر من ٣٥٧	أكثر من ١,٠٠١	أكثر من ٦٤٦-٤٠٠	٥٧١
٦	٩	١١	٥
(١٦+)	(٢٠)	(٢٠+)	(٥٠+)
٢	٣	٤	٣

الشكل ٣:  
تحليل مقارنة لتحديد نقاط الضعف والمزايا التنافسية

### ١٣ (أ). الأعمال التحضيرية لإنشاء رحلات العميل في السلطنة

لبدء رحلات العميل، على الجهة تصنيف الخدمات/الرسوم الناتجة عن المرحلة الأولى (مرحلة التشخيص) حسب القطاعات الاقتصادية، وللقيام بذلك يمكن للجهات الحكومية استخدام نموذج مرحلة التشخيص «ملف الأكسل». ويتم تصنيف القطاعات وفقاً للتصنيف الذي تعتمده وزارة المالية في الموازنة العامة للدولة كالتعليم والصناعة وغيرها، كما أن هناك قطاعات اقتصادية أخرى تعتبر ذات أهمية للحكومة، على سبيل المثال، قطاع السياحة وقطاع الصناعات التحويلية. وتوجد بعض الخدمات التي تتعلق بأكثر من قطاع. وينبغي على الجهات الحكومية الرجوع إلى تصنيف القطاعات الذي يصدر عن وزارة المالية قبل البدء بعملية التصنيف وذلك لضمان تصنيف الخدمات وفقاً للقطاع المناسب.

هناك ثلاثة (٣) أنواع مختلفة من رحلات العميل وتشكل جزءاً من الإطار العام لتحديد رسوم الخدمات.

- الخدمات والرسوم ذات الصلة بقطاع معين: إذا كانت الخدمات أو الرسوم مرتبطة بقطاع واحد فقط (أو بقطاعين على الأكثر)، وكانت جزءاً لا يتجزأ من رحلة العميل، فيجب إكمال رحلة العميل من البداية إلى النهاية.
- الخدمات أو الرسوم المتعلقة بعدة قطاعات في آن واحد: إذا كانت الخدمات أو الرسوم مرتبطة بعدة قطاعات أو كلها (على سبيل المثال خدمة إصدار السجل التجاري)، فيمكن اختيار قطاع واحد يمثل باقي القطاعات الأخرى. وفي أغلب الأحيان يكون قطاع الصناعة أو البيع بالجملة أو البيع بالتجزئة هي القطاعات التي تمثل باقي القطاعات الأخرى لرحلة العميل.
- الخدمات المرتبطة بإصدار تصريح معين: لا يتطلب إصداره إلا خطوة أو خطوتين، فيجب توثيق رحلة عميل مبسطة لذات التصريح فقط مثل تصريح لفعالية أو تسجيل ملكية فكرية.
- حدد الفصل ١٨ مجموعة من الإجراءات لتحديد رسوم الخدمات المتعلقة بإجراء تعديل على وثيقة أو خدمة إلغاء ترخيص معين أو خدمة نقل ملكية الترخيص لمالك آخر دون الحاجة لبناء رحلات عميل لهذا الصنف من الخدمات.

بعد قيام الجهة المقدمة للخدمة بتحديد القطاع المناسب لكل خدمة/رسوم، تقوم باتخاذ الخطوات الآتية:

- التواصل مع وزارة المالية للتحقق مما إذا كانت هناك رحلات عميل قد تم تطويرها سابقاً، وبالتالي يمكن للجهة مراجعة البيانات الواردة بها وتصحيحها إذا تطلب الأمر وتحديثها حسب الوضع الحالي. في حال عدم وجود رحلات عميل تم تطويرها سابقاً، فيجب على فريق وزارة المالية عقد اجتماع بين الجهة المقدمة للخدمة وفريق خدمات المستثمرين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار والوزارة المالكة للقطاع (إذا كان ذلك مناسباً) بهدف تحديد ما إذا كان لدى الجهة مالكة القطاع أي رحلات عميل سابقة.
- إذا لم يتم تطوير أي رحلة من قبل، فيجب على الجهة اتباع الإطار العام للبحث وتوفير المعلومات والتحليلات اللازمة.

وبما أنه تم تطوير المزيد من رحلات العميل، فستحتفظ وزارة المالية والجهات ذات العلاقة بالقطاع برحلات العميل المطورة سابقاً. وتتحمل الجهات المالكة للقطاع مسؤولية تحديث رحلات العميل بمجرد علمهم بحدوث تغييرات على الرحلة.



### ١٣ (ب). إعداد رحلات العملاء الخاصة بالسلطنة

يوضح الدليل أدناه مجموعة من الخطوات التي ينبغي على الجهة اتباعها لتطوير رحلة العميل وذلك باستخدام النموذج المعد لذلك، ويتم إعداد رحلات العميل بهدف:

- فهم كل رحلة بصورة شاملة ومن وجهة جميع الأطراف ( العميل، الحكومة)
- فهم عدد رسوم الخدمات الحكومية في عُمان ومدى تعقيدها.
- مقارنة رحلات العملاء في عُمان بدول المقارنة النموذجية، وتقييم القدرة التنافسية للرسوم
- تحديد الفرص المحتملة لتحسين مستوى تقديم الخدمة.
- أن تكون بمثابة مدخل في التسعير المستقبلي لرسوم الخدمة.

يجب على الجهة تحديد المعلومات المطلوبة وجمع تلك المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر وتوثيق المعلومات وتحليلها ثم التحقق من صحة النتائج. ويتكرر إجراء هذه العملية، حيث إنه في بعض الحالات قد تكون المعلومات أو الخطوات أو مصادر المعلومات المناسبة المطلوبة غير واضحة في الحال. ويشير الإطار العام إلى أن رحلات العملاء خلال عملية مراجعة الرسوم السنوية تستغرق فترة تمتد من ستة (٦) إلى ثمانية (٨) أسابيع تقريباً حتى اكتمالها، وأن مرحلة المراجعة بالكامل تستغرق أربعة (٤) أشهر، وهو مؤشر على طبيعة العمل المتكرر والجزئي، ويجب على الجهة تحسين متطلبات المعلومات بناءً على المعلومات التي تجمعها بدءاً من البحث وحتى توثيق الرحلة وإكمالها بشكل معقول. وفيما يلي ملخص للأنشطة الرئيسية:

١. جمع المعلومات ذات الصلة حول متطلبات تقديم الخدمة في السلطنة؛ يتعين على الجهة جمع المعلومات المتاحة للعموم ومراجعة الوثائق القانونية وإجراء المقابلات مع أصحاب العلاقة المعنيين بالرحلة. ويجب على الجهة جمع معلومات عن:

- الخدمات والوثائق المطلوبة مسبقاً.
- الخدمات اللاحقة في الرحلة.
- عدد أصحاب العلاقة والخطوات (الخدمات) اللازمة في الرحلة.
- مبلغ رسوم الخدمة الإلزامية التي يجب دفعها خلال الرحلة
- متطلبات التجديد في الرحلة

٢. تصور رحلة العميل لمساعدة الحكومة على فهم منظور العميل ونقاط الاتصال للحصول على الموافقات اللازمة. ويشمل ذلك:

- مسار الرحلات في نموذج رحلات العميل
- يجب إدراج جميع الخدمات والرسوم في الرحلة مع الترميز اللوني لكل مقدم خدمة.
- يجب تمييز الخدمات المقدمة عبر بوابة «استثمر بسهولة» أو أي أنظمة موحدة أخرى.

٣. تلخيص النتائج وتجميع الأفكار: يجب على الجهات استخدام نموذج رحلة العميل لتلخيص النتائج المستمدة من رحلة عميل في السلطنة. ويشمل ذلك:

- إعداد جدول يلخص الإحصاءات عن عدد الخدمات والجهات المعنية، وإجمالي المدة وإجمالي تكلفة العملية.
- مشاركة هذا الجدول مع الجهات المعنية كتحقق نهائي من البيانات المجمعة.

كجزء من نموذج رحلة العميل، يجب على الجهات أيضاً توثيق أي افتراضات تتعلق بالرحلة. وقد يشمل ذلك:

- موقع العميل/المشروع/الشركة ضمن المنطقة الحرة/المنطقة الصناعية أو خارجها.
- البلدية ذات الصلة
- أي قيود مفروضة على الأنشطة غير المدرجة. على سبيل المثال، لا تُدرج عادةً موافقات العمل/التوظيف في عمليات الموافقة على تأسيس الشركات، وعادةً ما تُوثق موافقات البناء كعملية منفصلة عن عمليات التأسيس والترخيص ما لم تكن ضرورية لهذا القطاع.
- أي افتراضات أخرى تعتبر ذات صلة.

يجب أيضاً تطبيق الافتراضات الموثقة ذاتها لرحلة العميل في السلطنة على الرحلات النموذجية (الموضحة في القسم الفرعي ٣ج). ويجب على الجهة وضع هذه الافتراضات التي يمكن تنسيقها مع وزارة المالية، إذا كانت هناك حاجة إلى المساعدة، لضمان أن رحلة العميل في السلطنة والرحلات الأخرى قابلة للمقارنة على أساس نسبي.

### ٣ج). المقارنة النموذجية مع الدول الأخرى

- يجب إجراء المقارنة النموذجية لرحلات العملاء بالتوازي مع إنشاء رحلة العميل في السلطنة. وتهدف المقارنة النموذجية إلى مقارنة رحلة العميل الحالية في عُمان مع رحلات العملاء في دول المقارنة النموذجية وتحديد القدرة التنافسية للسلطنة من حيث عدد الخطوات ونقاط الاتصال بالجهة والمدة والتكلفة. وتزود المقارنة النموذجية كذلك الجهات بالرؤى والأفكار التي قد تساعدها في تحديد الحاجة إلى خدمة ما، والتحسينات المحتملة على تقديم الخدمة ومراجع هيكل التسعير. وتشمل الخطوات الواردة في المقارنة النموذجية:
- **تحديد النطاق:** تحديد نقطتي البداية والنهاية للرحلة بالنسبة إلى رحلة العميل في السلطنة؛ ما الذي يهدف العميل إلى تحقيقه في نهاية الأمر؟
- **تحديد دول المقارنة النموذجية:** توفر وزارة المالية التوجيه والإرشاد حول المقارنة، ولكن يجب القيام بثلاثة (٣) مقارنات على الأقل. ويجب أن تنظر المقارنة النموذجية إلى منافسي عُمان على الصعيدين الإقليمي والدولي.
- **تصور النتائج وتلخيصها:** على غرار تجربة رحلة العملاء في السلطنة، يجب إدخال البيانات التي تم التوصل إليها عن رحلات العملاء في الدول الأخرى في ذات النموذج المستخدم لدراسة رحلة العملاء في السلطنة. بعدها يتم تلخيص نتائج رحلات العميل للسلطنة والدول الأخرى محل المقارنة في جدول واحد حتى تتمكن الجهة من إجراء المقارنة.

عند القيام بالمقارنة النموذجية لرحلات العملاء، يُتوقع من الجهات استخدام البيانات والمنشورات المتاحة للعموم أو المواقع الحكومية الرسمية، أو الاستفادة من أي شراكات مع الدول محل المقارنة للوصول إلى المعلومات غير المتاحة للعامة. ويُتوقع من الجهات بعد ذلك دمج جميع نتائجها لمساعدتها على تطوير رحلات عملاء خضعت للمقارنة النموذجية. قد تشمل مصادر المعلومات (على سبيل المثال لا الحصر) ما يلي:

- الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية ذات الصلة المقدمة للخدمة في دول المقارنة.
- الموقع الإلكتروني لوكالة جذب الاستثمارات في تلك الدول.
- المنصات الإلكترونية الحكومية في دول المقارنة التي تستخدم كمنصات مركزية لتقديم الخدمات مثل استثمار بسهولة.



- تقارير المنظمات الدولية مثل البنك الدولي.
- المواقع الإلكترونية الخارجية التي تنشئها المؤسسات التي تدعم الشركات في التأسيس ومكاتب المحاماة والاستشارات وما إلى ذلك.
- التواصل المباشر مع الجهات ذات العلاقة في دول المقارنة.

قد تمر الجهات في بعض الأحيان بحالات لا تكون فيها البيانات اللازمة للمقارنة متوفرة بسهولة في البلدان الأخرى. حينها تتم استشارة وزارة المالية والجهات الأخرى في رحلة العميل، إلى جانب إجراء مراجعة شاملة للمصادر المذكورة أعلاه، وفي حال تعذر تحديد إحدى دول المقارنة النموذجية أو الاتفاق على منهج محدد، يُطلب من الجهات:

- إعادة تقييم ما إذا كانت الخدمة/الرسوم ذات قيمة مضافة وتحقق المصلحة العامة، إذا كانت الحكومات في الدول الأخرى لا تقدم الخدمة أو تفرض رسوماً عليها، فمن المحتمل أن يكون ذلك إشارة إلى أنه لا ينبغي للسلطنة تقديم الخدمة أو فرض الرسوم.
- وإذا تقرر استمرار فرض الرسوم، فحينئذ:
  - فيما يتعلق بخدمة ذات رسم موجود، يُطبق مبدأ «لا ضرر ولا ضرار». وفي هذه الحالة، يُترك السعر دون تغيير مؤقتاً، وبدلاً من ذلك يمكن أن يكون من المناسب إجراء المقارنة النموذجية مع خدمات مشابهة تقدمها جهات أخرى في السلطنة
  - وفيما يتعلق بالخدمات/الرسوم الجديدة، يمكن لوزارة المالية توجيه الجهة لتقييم التكلفة التشغيلية للخدمة بهدف المساعدة في زيادة جهودها الرامية إلى بناء القدرات في حساب التكاليف.

### ١٣(د). تقييم النتائج ومقارنتها

يجب مقارنة رحلات العملاء في عُمان بالرحلات في دول المقارنة النموذجية لتحديد الميزات التنافسية ونقاط الضعف (بما في ذلك تحديد ما إذا كانت هناك أي خدمات يمكن إلغاؤها) وإجراء التحسينات على الخدمات المقدمة. وستُستخدم مقارنة الأسعار لاحقاً في تحديد السعر. وللمساعدة في استخلاص الأفكار، يمكن للجهات استخدام نموذج رحلات العميل بهدف:

- المقارنة بين رحلات العملاء للتأكد من تطابق نقطتي البداية والنهاية.
- إعداد جدول ملخص بنتائج المقارنة مع الدول الأخرى حتى يسهل من المقارنة وتحديد نقاط الضعف والقوة.
- تحديد موقع و تصنيف السلطنة بين الدول الأخرى محل المقارنة.

## الفصل ٤: مراجعة ازدواجية الرسوم ومتطلبات التجديد

### ازدواج الرسوم

يجب على الجهات المقدمة للخدمات تحديد الخدمات والرسوم المتكررة للمساعدة في اقتراح إلغاؤها أو دمجها. وسيتيح إلغاء التكرار في الرسوم ضمان تبسيط وتسهيل رحلة العميل وأن يتم فرض الرسوم على الخدمات ذات القيمة المضافة فقط. بالإضافة إلى ضمان وجود تواصل

ومواءمة بين الجهات المقدمة للخدمات والتي يمكن أن تثمر عن تقديم خدمة أفضل وتحقيق مزيد من الشفافية. وتحقيقاً لهذا الغرض، يمكن للجهة المقدمة للخدمة اتباع الخطوات الآتية:

1. **تحديد الخدمات التي قد تكون متكررة:** يجب على الجهة التحقق من غرض الخدمة ومدى اختلافها عن الخدمات الأخرى التي تنطبق عليها واحد أو أكثر من المعايير التالية:
  - **فئة الخدمة نفسها:** في حالة كانت الخدمات تندرج تحت فئة الخدمة الرئيسية نفسها، مثل الترخيص أو المصادقة.
  - **عملاء الخدمة هم نفس العملاء:** على سبيل المثال، الشركات في قطاع معين أو مجموعات محددة من الأفراد (كترخيصان لتشغيل فندق واحد)
  - **نفس مخرجات الخدمة:** الغرض من تقديم الخدمة هو نفسه، مثل تجديد أو إلغاء ترخيص.

2. **تحليل ومقارنة الخدمات التي قد تكون مزدوجة:** إذا كانت الخدمات مكررة، يجب على الجهة المقدمة للخدمة العمل مع الجهة الحكومية الأخرى التي تقدم نفس الخدمة لمعرفة الخيارات الموجودة لإلغاء أو دمج هذه الخدمات. حيث يمكن للجهتين مقارنة خدمتهما لمعرفة أي منهما تضيف قيمة أكبر، أو تتمحور أكثر حول العميل، أو تتسم بفعالية وتكلفة أقل ومن السهل الحصول عليها.

3. **توثيق الخدمات المزدوجة والإجراءات المقترحة:** يجب على الجهة المقدمة للخدمة توثيق الخدمات المزدوجة والمتماثلة في نموذج سجل التحسينات لإرفاقه بملف العمل، على أن يتم بذل جهود دمج الخدمات خارج عملية تحديد الرسوم لضمان عدم تأخير تحديد الرسوم.

### توحيد عملية تجديد رسوم الخدمة

ويُفضل أن تكون مدة التجديد نفسها طوال رحلة العميل حيثما أمكن. ويمكن التجديد بوتيرة سنوية أو كل ثلاث سنوات (بناءً على توجيهات مجلس الوزراء) ما لم يكن هناك سبب استراتيجي لخلاف ذلك. وتُعد فترات التجديد السنوية مفيدة لكل من الحكومة والعميل لأنها تعزز إمكانية التنبؤ بمتطلبات التجديد للعميل وإمكانية التنبؤ بالإيرادات للحكومة. وخيار السنوات الثلاث متاح فقط بغرض التوافق مع التوجيهات السابقة الصادرة عن مجلس الوزراء بشأن تشجيع تكامل الخدمات مع بوابة «استثمر بسهولة». ويجب أن يتم التجديد سنوياً أو بعد كل ثلاث سنوات من التاريخ الأصلي لتلقي الخدمة بدلاً من تحديد تاريخ موحد ينطبق على جميع العملاء (مثل 31 ديسمبر 20xx) لتفادي الارتفاعات الموسمية في الطلب التي تجعل تقديم الخدمات أمراً صعباً حيث سيشكل ذلك ضغطاً على الطاقة الاستيعابية للجهة المقدمة للخدمة.

عند تحديد فترة التجديد، يجب على الجهة أيضاً مراعاة ما إذا كان التجديد ضرورياً أم لا، وينطبق ذلك فقط على الخدمات ذات الطبيعة المتكررة التي تستدعي تجديدها بصفة مستمرة، على أن تكون تلك الخدمات ذات قيمة مضافة وتخدم المصلحة العامة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون سعر التجديد مساوياً لسعر الخدمة الأساسية (يُرجى الاطلاع على الفصل 18). ويجب توضيح متطلبات ومدد التجديد للعملاء قبل استلام الخدمة للمرة الأولى، وعلى الجهات إشعار العملاء بضرورة التجديد والتأكد من قيامهم بذلك في الوقت المطلوب. ويتم التجديد بنفس سعر الإصدار الأولي للخدمة.



## الفصل ١٥: مراجعة مدى بساطة هيكل الرسوم

يجب أن تكون رسوم الخدمة بسيطة وشفافة ومحايدة وغير تمييزية للعملاء (المبادئ ١ و ٢ و ٤). عند قيام الجهات المقدمة للخدمة بمراجعة رحلات العميل التي تم إعدادها سابقاً في مرحلة المراجعة، فإنها قد تجد فرصاً لتبسيط عملية التسعير. ويجب تبسيط هيكل الرسوم المعقدة ما لم تكن هناك عوامل تكلفة محددة تستلزم تحديد أكثر من رسم للخدمة المقدمة. حيث يساعد التبسيط على فهم الرسوم، كما أنه يعزز الشفافية ويزيد من ثقة ورضا العملاء. وبإمكان هيكل الرسوم المبسط أن يساعد الجهات المقدمة للخدمة على تحسين إدارتها للخدمة، وتسريع تقديمها، وزيادة وضوح البيانات ورفع التقارير بشأنها للإدارات العليا، وتسهيل عملية ربط تكلفة الخدمات بتسعيرها.

من أمثلة هيكل الرسوم المعقدة ما يلي:

- **الرسوم المتدرجة:** رسوم مختلفة لنفس الخدمة التي تُصنّف بناءً على شروط معينة. مثلاً، فئات رسوم مختلفة حسب رأس مال الشركة.
- **الرسوم التمييزية:** الرسوم التي يتم تحديدها على أساس الجنس أو الجنسية أو خصائص أخرى للعميل لتقديم نفس الخدمة.
- **الرسوم المتغيرة:** تباين تسعير خدمة ما بناءً على اشتراطات ومتطلبات الخدمة. مثلاً قد تختلف رسوم الفحص حسب المساحة بالأمتار المربعة أو عدد الطوابق التي يجب فحصها.
- **الرسوم المخفية:** الرسوم الإدارية التي لا يتم الإفصاح عنها للعميل مقدماً أو التي تتم إضافتها لاحقاً إلى رسوم الخدمة الأساسية، مثل رسوم المعاملات البسيطة، ورسوم ريال عُمانى واحد على خدمة تقديم الطلب، ورسوم إضافية على مكان ممارسة النشاط بقيمة ٤٠٠، بيسة.

### الرسوم المتدرجة والتمييزية والمتغيرة

يجب تبسيط هذه الرسوم في سعر واحد (رسم) عند عدم وجود مسبب تكلفة محدد يبرر تباين تكلفة تقديم الخدمة. فمثلاً، تكلفة تقديم السجل التجاري هي نفسها لجميع العملاء، لذا يجب أن يكون سعرها هو نفسه لجميع الخدمات. وفي هذه الحالات، على الجهة المقدمة للخدمة تبسيط هذا التسعير في سعر واحد. ويجب أن يكون السعر الأولي هو أقل سعر (مستوى) معروض حالياً للخدمة؛ وسيتم تحسین هذا السعر بشكل أكبر في مرحلة الترشيد.

إذا كانت تكلفة تقديم الخدمة متغيرة فعلاً (مثل عمليات معاينة المباني التي تتطلب وقتاً أكثر لإكمالها حسب حجم المبنى). وفي هذه الحالة يمكن تحديد أكثر من رسم عند تقديم الخدمة. إذا اختلفت آليات تقديم الخدمة بين فئات معينة من العملاء، فيجب على الجهة العمل على دمج الأسعار في أقل عدد ممكن من أسعار الرسوم. ويُعتبر تحديد سعر واحد لكل خدمة هو الخيار الأفضل، ولكن يُسمح بسعيرين أو ثلاثة إذا لزم الأمر.

### الرسوم المخفية

يجب إلغاء الرسوم الإدارية التي لا يتم الإفصاح عنها للعميل مقدماً، مثل رسوم المعاملات البسيطة، ورسوم (١) ريال عُمانى واحد على خدمة تقديم الطلب، ورسوم إضافية على مكان ممارسة النشاط بقيمة ٤٠٠، بيسة. حيث أن إلغاء هذه الرسوم كفيل بخفض السعر الإجمالي

لرحلة العميل وجعله أكثر شفافية. وإذا كان سعر رحلة العملاء في السلطنة أقل من أسعار الرحلات لدى دول المقارنة النموذجية، فسيتم تعديل الرسوم المخفية للخدمة وذلك بدمجها مع رسوم الخدمة الأساسية في مرحلة الترشيح.

### تباين الرسوم لأسباب استراتيجية

يجب تجنب التسعير المتدرج حيثما أمكن ذلك، وفقاً لما نصت عليه مبادئ تحديد رسوم الخدمات:

قد تكون هناك أسباب استراتيجية لوجود تمايز في رسوم الخدمات لبعض العملاء. ويجب أن تستند تلك الاستثناءات على أدلة، وأن يأخذ بعين الاعتبار تأثيرها المحتمل على العملاء ومقدمي الخدمات. وينبغي الاتفاق على هذه الاستثناءات بالتنسيق مع جميع أصحاب العلاقة لضمان المواءمة بين الجهات الحكومية والسياسات الأخرى. كما يجب تزويد العامة بمبررات واضحة حول هذه الاستثناءات والخدمات التي تتعلق بها. وقبل تغيير رسوم الخدمات لدعم الأهداف الاستراتيجية، ويُفضّل النظر في آليات أخرى غير رسوم الخدمات لتقديم الدعم لفئة محددة من العملاء أو الاستثمارات أو الصناعات الاستراتيجية، حيث غالباً ما تكون تلك الحوافز والدعم أكثر فاعلية عندما يتم توفيرها من خلال برامج شاملة يتم تقديمها قبل بدء العمل أو عندما تكون الشركة قيد التشغيل، بدلاً من إجراء تعديلات على رسوم الخدمات. على سبيل المثال، تكون الجهود المبذولة لجذب الشركات لمناطق معينة من الدولة أو تحفيز الشركات الأجنبية على توفير فرص عمل أكثر نجاحاً عند تقديمها من خلال برامج الحوافز المستهدفة غير المرتبطة برسوم الخدمات.

## الفصل ١٦: النظر في تحسين مستوى تقديم الخدمات

على الجهات إيجاد طرق لتحسين مستوى تقديم الخدمات بشكل مستمر. ولكن عند اكتمال رحلة العميل، تكون الجهات في وضع جيد في عملية تحديد الرسوم للاستفادة من الجهود المبذولة في مرحلتي التشخيص والمراجعة وتحديد الفرص المحتملة لتحسين مستوى تقديم الخدمة. ويتم تسجيل هذه الفرص المحتملة في سجل التحسينات على ملف الأكسل وإرفاقها بنموذج ملف العمل في مرحلة الترشيح. وعلى الجهات المقدمة للخدمة مراجعة التحسينات المحددة بالتنسيق مع الجهات الأخرى المشاركة في رحلة العميل، ومع وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠ للتعاون في تعزيز التحسينات في المستقبل. ولا يجب تأخير عملية تحديد رسوم الخدمات بسبب تحديد وتنفيذ تحسينات مستوى تقديم الخدمة، عليه يجب القيام بها بشكل منفصل عن عملية مراجعة الرسوم. كما يجب أن تهدف التحسينات إلى تقليل التكاليف ورفع مستوى تجربة العميل.

فيما يلي بعض العناصر التي يجب مراعاتها عند قيام الجهات بتحديد فرص تحسين مستوى تقديم الخدمة:

- **زيادة القيمة التي تقدمها الخدمة:** قد يتم تعديل الخدمات لضمان حصول العميل على قيمة إضافية مقابل الرسوم التي يدفعها. كمثال على إضافة القيمة، يمكن للجهة المقدمة للخدمة تقديم ملاحظات وإرشادات حول كيفية تلبية المتطلبات بدل الاقتصار على مراجعة أو رفض فحص أو تطبيق.
- **تحسين سرعة تقديم الخدمة أو رحلة العميل:** يجب أن يكون تقليل الوقت المطلوب لإكمال الخدمة هدفاً لجميع الجهات المقدمة للخدمة. كما يمكن مراجعة اقتراح استبعاد



الخدمات غير الضرورية - والتي أكد عليها هذا الدليل -، بالإضافة إلى الخدمات ذات القيمة المضافة لمعرفة الفرص المتاحة لتقليص خطوات الإجراءات الداخلية، وتقليل أوقات الانتظار، وأتمتة الموافقات.

- **تحسين قنوات التواصل:** تعتبر سهولة وصول العميل إلى معلومات الخدمات المقدمة وآليات إنجازها من أهم عوامل تفاعل الجهات مع العميل. وتشمل أمثلة تحسين التفاعل مع الخدمة تحديث المواقع الحكومية المختلفة للحصول على معلومات محدثة، واستعمال منصة رقمية بدل الخدمات الشخصية للتراخيص والموافقات، وتقليل عدد المتطلبات المسبقة باستخدام المكالمات إلى واجهة برمجة التطبيقات من أنظمة أخرى، وإتاحة نسخ التراخيص أو الموافقة عبر بوابة إلكترونية مخصصة لحاملي التراخيص المسجلين.
- **سرعة الاستجابة:** يجب أن تلبى الخدمات طلبات العملاء وتجب على استفساراتهم. كما يجب أن تكون الخدمات المقدمة قادرة على استيعاب حجم الطلب الحالي و الإجابة على استفسارات العملاء، بالإضافة إلى استيعاب أي زيادة مفاجئة في الطلبات على الخدمات وذلك لتفادي أي تأخير محتمل. ويتوقع من الموظفين القائمين على تقديم الخدمة أن يكونوا قادرين على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالخدمة ورحلة العميل بشكل عام من أجل تقديم أفضل دعم للعميل لتحقيق النتيجة التي يسعى إليها.
- **تحسين التكامل بين النظام والعملية:** يهدف التكامل إلى تحسين طريقة تفاعل العملاء مع مختلف الجهات المقدمة للخدمة ومع الجهات الخدمية مع بعضها البعض من أجل تبسيط عملية تقديم الخدمة وتبسيط رحلة العميل. وقد يتحقق ذلك من خلال تطوير محطة واحدة لتقديم الخدمات الحكومية لعدد من الجهات في منصة إلكترونية واحدة باستخدام التقنيات الحديثة ودمج بيانات الأنظمة المختلفة، التي يمكن أن تساهم في تقليص بعض الخدمات أو الموافقات المزدوجة.

## الفصل ١٧: تحديد الخدمات الاستثنائية

عند إجراء عملية مراجعة رسوم الخدمات، بوسع الجهات تحديد الخدمات الاستثنائية المحتملة التي يمكن تقديمها للعملاء. وتعتبر الخدمات الاستثنائية خدمات ذات قيمة مضافة إضافية، لا يُطلب من العملاء القيام بها من أجل التشغيل ولكنها قد تكون عامل استقطاب لهم. وتشمل الخدمات الاستثنائية على سبيل المثال خدمات «المسار السريع» وشهادات مثل علامة الجودة العُمانية وغيرهما. وبإمكان الجهات الراغبة في تقديم خدمات جديدة القيام بذلك، ولكن لا يجب أن يؤثر ذلك عملية مراجعة الرسوم، ويجب استكشاف هذه الخدمات بشكل منفصل إذا لزم الأمر. وفي سبيل ذلك، يجب على الجهات مراعاة ما يلي:

### ١- هل هناك حاجة لهذه الخدمة الاستثنائية الإضافية؟

أولاً يجب على الجهة تقييم ما إذا كانت هناك حاجة عملية للخدمة الاستثنائية. هل طلب العملاء هذه الخدمة؟ هل تمنح الخدمة أي قيمة إضافية للعميل؟ إذا كانت الخدمة الاستثنائية مكلمة لخدمة موجودة، فهل يمكن تحسين الخدمة القائمة بدلاً من استحداث خدمة استثنائية أخرى؟ هل يمكن تقديم الخدمة باستخدام نموذج بديل لتقديم الخدمة (يرجى الاطلاع على الفصل ٢٩)؟ يجب على الجهات النظر بعناية في الإجابات على هذه الأسئلة عند تقييم مدى الحاجة للخدمة الاستثنائية.



## ٢- ما هو مستوى الطلب المتوقع على الخدمة؟

إذا قررت الجهة تطوير الخدمة، يجب عليها تحديد الطلب السنوي المتوقع للخدمة. كما يمكن للجهة القيام بذلك بالنظر إلى خدمات استثنائية مماثلة لدى جهات أخرى، أو إجراء دراسة استقصائية للعملاء، أو العمل مع غرفة التجارة والصناعة لعقد مجموعات تركيز، أو استعمال وسائل أخرى. وأثناء هذه العملية، يجب على الجهات مراعاة احتمال وقف تقديم الخدمة الاستثنائية لاستهلاك خدمة أساسية قائمة.

## ٣- ما هي المتطلبات المالية والتشغيلية المتوقعة لتقديم هذه الخدمة؟

بعد تقدير الطلب، يجب على الجهة النظر في المتطلبات المالية والتشغيلية للخدمة الاستثنائية. تشمل الاعتبارات ما يلي:

- ما هي المتطلبات المحتملة من القوى العاملة؟ هل ستكون هناك حاجة إلى موظفين جدد؟
- هل يمكن استخدام الأنظمة والعمليات القائمة، أم أن هناك حاجة إلى تعديلات باهظة الثمن أو إلى أنظمة جديدة؟
- ما هي القوانين أو اللوائح المطلوبة؟
- هل يمكن استخدام أماكن العمل الموجودة أم أن هناك حاجة إلى إضافة مساحة جديدة؟
- ما هي الخدمات أو العمليات الأولية أو النهائية التي قد تتأثر؟

باستخدام هذه المدخلات، يجب على الجهة محاولة تقدير إجمالي النفقات السنوية الإضافية المرتبطة بتقديم هذه الخدمة للعملاء.

## ٤- ما هو السعر اللازم لتغطية تكلفة الخدمة؟

بإمكان الجهات تقدير السعر المحتمل للخدمة الاستثنائية بقسمة إجمالي النفقات السنوية المرتبطة بالخدمة المقترحة على تقدير الطلب عليها. كما يجب مقارنة هذا السعر بالملاحظات الواردة في الخطوة ٢ لفهم احتمال تأثير السعر على طلب العميل المحتمل. وإذا كان السعر مرتفعاً جداً ويؤثر على طلب العملاء للخدمة، فيمكن حينها النظر في النماذج البديلة لتقديم الخدمة.

## ٥- هل هناك طرق أفضل لتحقيق النتائج المرجوة؟

بعد تحليل الجهة للخدمة الاستثنائية استناداً إلى الاعتبارات المذكورة أعلاه، يجب عليها التفكير مرة أخرى في احتمال وجود أدوات أفضل متعلقة بالسياسات تكون كفيلة بالمساعدة على تحقيق النتيجة المرجوة. بعض الأسئلة التي قد تود الجهة أخذها بعين الاعتبار هي:

- إذا كانت الخدمة المقترحة هي خدمة «مسار سريع»، فهل يمكن ببساطة تحسين الخدمة الأساسية؟
- إذا كانت الخدمة المقترحة منافسة للقطاع الخاص، فهل من الضروري أن تقدمها الحكومة؟
- هل الخدمة مرتبطة بالأعمال أو الكفاءات الأساسية للحكومة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يمكن بدلاً من ذلك أن تقوم الحكومة بتنظيم الخدمة وتقديمها من خلال القطاع الخاص أو الاستعانة بمصادر خارجية لتقديمها؟

## رفع مقترح تقديم خدمة استثنائية

إذا قررت الجهة، بعد تقييم ما ورد أعلاه، اقتراح تقديم الخدمة الاستثنائية الجديدة، فيجب عليها إرفاق تكلفة العمل ومذكرة تشمل إجاباتها على المعايير الخمسة المذكورة بملف العمل.





القسم السادس

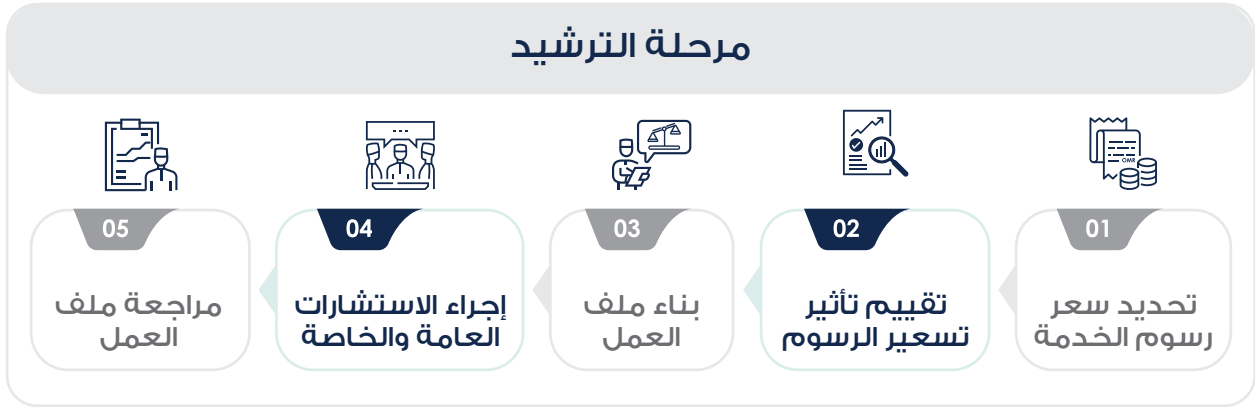
# مرحلة الترشيح

---





## مرحلة الترشيح

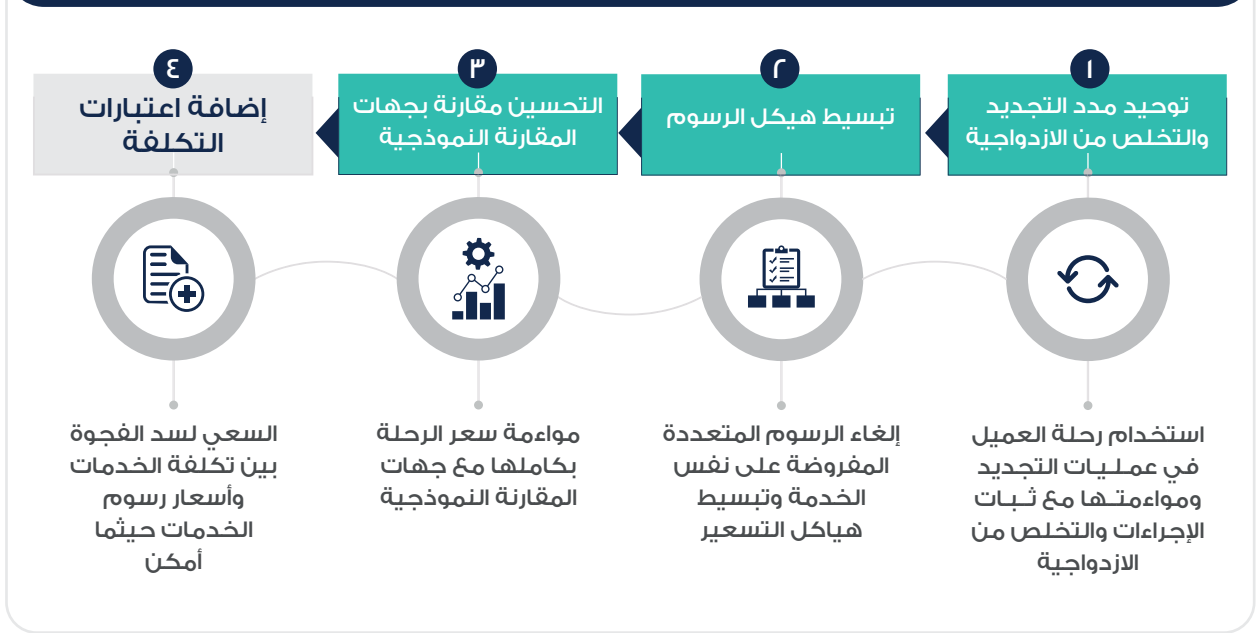


بمجرد اكتمال مرحلتي التشخيص والمراجعة لإطار سياسة تحديد رسوم الخدمات، تسمح مرحلة مراجعة الإطار للجهات بتحديد أسعار رسوم الخدمة التي تضمن أن تكون رحلات العملاء في السلطنة تنافسية ومبسطة ومتوازنة من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية. كما تسمح مرحلة المراجعة للجهات بتقييم الإيرادات والناتج المحلي الإجمالي وإجمالي القيمة المضافة والقدرة التنافسية وتكلفة تقديم الخدمات وأثر ذلك على الوظائف في القطاع الخاص. وسيسمح ذلك للجهة بإعداد ملف عمل يوضح التعديلات المقترحة ومبرراتها. ويستخدم ملف العمل كأساس للتشاور مع أصحاب العلاقة في القطاعين العام والخاص، قبل أن يتم تقويم وزارة المالية بمراجعتها واعتمادها والتي يمكن بعد ذلك تنفيذها في المرحلة التالية من الإطار العام.

## الفصل ١٨: تحديد أسعار رسوم الخدمات

لتحديد سعر رسوم الخدمة، يتعين على الجهة المقدّمة للخدمة إعداد حالة الرحلة المستقبلية لتحديد رسوم الخدمة، ومن ثم تحسين سعر رسوم الخدمة لتحقيق أسعار تنافسية مقارنة بمثيلاتها في دول المقارنات النموذجية. ولإعداد الوضع المستقبلي، يتعين على الجهة توحيد مدد التجديد وحذف التكرار في الأسعار وتبسيط هياكل الرسوم. وفي حالة توفر بيانات تكلفة تقديم الخدمة لدى الجهة، فيمكنها الاستعانة بها في تحديد رسوم الخدمة.

### الاعتبارات على المدى الطويل



ويمكن تطبيق النهج أعلاه من الناحية الفنية باستخدام الخطوات الموضحة في كل قسم من الأقسام التالية اعتمادًا على ما إذا كانت الرسوم الحالية أم جديدة.

## مراحل تسعير الرسوم الحالية



**الخطوة الأولى:** تبدأ عملية تحديد سعر خدمة حالية بتحديد السعر الوسطي (المتوسط) في الوضع الحالي لرحلة العميل (التي تم إنشاؤها في مرحلة المراجعة) المرتبطة برسوم الخدمة في عُمان وفي دول المقارنة النموذجية.

**الخطوة الثانية:** بالنسبة لرحلة العميل في السلطنة، يجب على الجهة بعد ذلك تحليل رحلة العميل وإزالة الخدمات أو الرسوم المتكررة والتي لا تقدم قيمة مضافة للعميل على النحو المحدد سابقاً في مرحلة المراجعة. في حال وجود تكرار، يمكن للجهة المقدمة للخدمة التواصل مع الجهات الأخرى في العملية أو ترك الخدمة المعنية كما هي، ويجب على الجهات أيضاً توحيد مدد التجديد بما يتماشى مع الفصل ٤أ.

**الخطوة الثالثة:** فيما يتعلق برحلة العميل في السلطنة، يجب على الجهة المقدمة للخدمة تبسيط الرسوم المعقدة من خلال إلغاء الرسوم المتدرجة والرسوم المخفية والأسعار المتغيرة. ولقيام بذلك:

- يجب إلغاء الرسوم الإدارية والمخفية.
- يجب الحد من الرسوم المتدرجة إلى رسم واحد بأدنى سعر. كما يمكن أن يكون هناك سعرين أو ثلاثة للخدمة الواحدة إذا كان هناك فرق في تكلفة تقديم الخدمة مرتبطة بطبيعة أو نوع العميل متلقي الخدمة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت تكلفة تقديم خدمة الحصول على ترخيص سياحي لفندق أربع وخمسة نجوم تختلف عن تكلفة الخدمة لترخيص فندق ثلاثة نجوم، فيمكن حينها أن يكون هناك رسم واحد لترخيص فئة الأربع والخمسة نجوم ورسم آخر مختلف لفئة الثلاث نجوم.
- يمكن أن تظل الرسوم المتغيرة الحالية كما هي حتى يتم تطوير نموذج التسعير الموجه نحو التكلفة.

**الخطوة الرابعة:** بعد اكتمال هذه الخطوات الثلاث السابقة، يجب على الجهة تحديد الرسم الجديد والسعر الوسطي لمسودة رحلة العميل المعدلة في وضعها المسنقبي فيما يتعلق



بالسلطنة. وهذه الرحلة مجرد مسودة وستخضع أسعار الخدمة لمزيد من التعديل في أداة التسعير.

**الخطوة الخامسة:** يجب على الجهة استخدام نموذج أداة التسعير بصيغة إكسل لتحديد السعر المقترح للخدمة. وتستقبل أداة التسعير معلومات من مدخلات مختلفة وتقوم بالموازنة بين الاعتبارات التنافسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية. وستجمع الأداة، كمدخلات، معلومات عن نقاط أسعار رحلة العميل الحالية والمستقبلية والنموذجية فضلاً عن معلومات العميل وبيانات المعاملة وغيرها من الاعتبارات المختلفة. وتحتوي أداة التسعير على التعليمات التي توضح كيفية استخدامها.

## إجراءات تسعير الخدمات الجديدة



تشبه عملية تحديد سعر الخدمة الجديدة عملية تسعير الخدمات القائمة، بيد أن هناك بعض الاختلافات وهي:

- يجب تحديد رحلة العميل التي سترتبط بها الرسوم. وإذا كانت خدمة جديد، فيجب وضعها داخل رحلة عميل قد تم تطويرها سابقاً أو سيتم تطويرها.
- لحساب سعر رحلة العميل، يجب أولاً تسعير الخدمة الجديدة (الرسوم) بحيث تكون مماثلة لأقل سعر في دول المقارنة النموذجية، وذلك سيساعد في تسعير الخدمة بشكل تنافسي منذ البداية.
- أخيراً، يجب تقدير حجم الطلب على الخدمة الجديدة واستخدامه كمدخل في أداة التسعير. ويمكن تقدير الطلب من خلال الدراسات الاستقصائية أو إجراء مقارنة نموذجية للخدمات المماثلة في السلطنة أو في غيرها من الدول.

**آلية تسعير الخدمات المرتبطة بإجراء التعديلات على التراخيص أو التصاريح أو إلغائها أو نقل ملكيتها** كما هو مذكور في الفصل ١٣. ليس من الضروري أن تمر رسوم الخدمات المرتبطة بإجراء تعديل أو تحديث بيانات ترخيص/تصريح ما أو إلغائه أو نقل ملكية بمرحلة المراجعة، إذ يتم تسعيرها باستخدام القواعد التالية:



نوع رسوم الخدمة	القاعدة	المبررات
<b>رسوم الإلغاء:</b> رسوم إلغاء ترخيص أو تطبيق أو تصريح موجود أو موافقة.	مجانية (لا يدفع العملاء أي رسوم)	عمليات الإلغاء لا تمنح أي قيمة مضافة للعملاء والمجتمع بأسره، ولا تخدم المصلحة العامة. ولكن الحكومة تستفيد من معرفة توقف أنشطة الشركات، لذا فالتسعير المجاني يشجع الشركات على إخطار الحكومة.
<b>رسوم نقل الملكية:</b> رسوم نقل ترخيص أو تطبيق أو تصريح أو موافقة إلى شركة أخرى أو فرد آخر.	يجب تسعير خدمة نقل الملكية بذات سعر الخدمة الأصلي (قد توجد استثناءات لعناصر مثل الملكية الجزئية للتسجيل التجاري، وبراءات الاختراع، وغيرهما)	تمنح خدمات نقل الملكية نفس الفائدة للمالك الجديد، وعادة ما تتطلب نفس الجهد من الحكومة لمراجعتها والموافقة عليها.
<b>رسوم التحديث أو التعديل:</b> رسوم تحديث أو تعديل المعلومات المتعلقة بترخيص أو موافقة.	مجانية أو مقابل مبلغ صغير ثابت (بناءً على مذكرة وزارة المالية) إذا كانت البيانات الإدارية ذات صلة.	ينبغي تشجيع تحديث وتعديل البيانات الإدارية للمساعدة على تحديث السجلات الحكومية أولاً بأول.

## أداة تسعير الخدمات الحكومية

٣ الوصول إلى السعر المقترح

٢ تختبر أداة التسعير الرسوم المقترحة من وجهات نظر مختلفة

١ تقوم الجهة بإدخال البيانات الموضحة أدناه:

أ- الرسوم الأولية المقترحة: مبنية على السعر الحالي أو السعر الميسر (للتسعير المتدرج) أو التكلفة حسب البيانات المدخلة.

٤ السعر الجديد المقترح للرسوم

٤

تعد الجهة ملف العمل، وترفق النموذج، وتسلط الضوء على أي استثناءات تخص الاستراتيجيات أو السياسات لتراجعها وزارة المالية

يجب أن يكون أي استثناء من السعر المقترح مدعوماً بمبررات استراتيجية أو مرتبطة بالسياسات مبنية في ملف العمل وتتوافق مع أحد مجالات المصلحة العامة التسعة.

**ج- الأثر الاقتصادي\***  
الهدف: ضمان عدم تأثير الرسوم سلباً على قطاع معين أو على الاقتصاد بشكل عام. عنصر التحكم الأول: إذا كان السعر المقترح يؤثر سلباً على الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بنسبة أكبر من ٢٠٪، يُخفض السعر بحيث يقتصر التأثير السلبي على نسبة ١٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي.

عنصر التحكم الثاني: إذا كان السعر المقترح يؤثر سلباً على قطاع معين بنسبة أكبر من ٢٥٪ من إجمالي القيمة المضافة، يُخفض السعر بحيث يقتصر التأثير السلبي على نسبة ٥٪ من إجمالي القيمة المضافة للقطاع.

**هـ- المنظور التنافسي\***  
إذا كان سعر رحلة العملاء في السلطنة أقل من أقل سعر لرحلة العملاء بين جميع دول المقارنة النموذجية، يمكن زيادة الرسوم الخاضعة للمراجعة حتى تصل إلى مستوى دول المقارنة النموذجية ذات أقل سعر (بحد أقصى يساوي تكلفة الخدمة).

إذا تجاوز سعر رحلة العملاء في السلطنة أقل سعر في دول المقارنة النموذجية بنسبة تزيد عن ١٠٪، يُخفض السعر ليصبح أعلى من ذلك المستوى بنسبة ١٠٪.

### ب- الأثر المالي

الهدف: التأكد من محدودية التأثير المحتمل لخسارة الإيرادات نتيجة تعديل رسوم خدمة معينة.

عنصر التحكم: إذا كان السعر المقترح سيؤدي إلى انخفاض الإيرادات بنسبة أكبر من ٢٠٪، يُرفع السعر بحيث تبلغ نسبة انخفاض الإيرادات ٢٠٪ فقط.

### د- الأثر الاجتماعي\*

الهدف: التأكد من محدودية التأثير السلبي لأي زيادة في الأسعار على الأفراد، والحد من أي تأثير سلبي محتمل على الأعمال التجارية نظراً للحاجة إلى توفير فرص عمل في القطاع الخاص.

عنصر التحكم: نقتراح نظاماً متعدد الخطوات (انظر الصفحة التالية).

١. السعر الحالي للرسوم

٢. السعر الحالي لرحلة العملاء في السلطنة

٣. السعر الميسر (في حالة السعر المتدرج)

٤. متوسط عدد المعاملات (أو الإيرادات)

٥. أقل سعر لرحلة العملاء في دول المقارنة النموذجية

٦. السعر المستقبلي الأولي لرحلة العملاء في السلطنة (بعد إلغاء الرسوم المزدوجة ورسوم الخدمات التي ليس لها قيمة مضافة وغيرها)

٧- القطاع

٨- نوع العملاء المستفيدين من الخدمة

٩- هل الخدمة إلزامية؟

١٠- وتيرة الخدمة

(رقم المدخل) تكلفة تقديم الخدمة (غير موجود في معظم الخدمات)



تستخدم أداة التسعير المدخلات التي تقدمها الجهة المقدمة للخدمة لاقتراح سعر الرسم عن طريق موازنة «قواعد التسعير» من منظور مالي واقتصادي واجتماعي وتنافسي. وتشمل هذه القواعد الحد من التأثير السلبي المحتمل على الإيرادات والاقتصاد والمجتمع مع ضمان أن تظل رحلة العملاء في السلطنة تنافسية من حيث السعر قياساً بدول المقارنة النموذجية. وتُعدّ قواعد التسعير التي تم وضعها لأداة التسعير بمثابة إرشادات تهدف لدعم وتوجيه عملية تسعير الرسوم، ويجب على الجهة القائمة على تحديد الرسوم ووزارة المالية مراجعة نتائجها للتأكد من صحتها. ويمكن أن تتم هذه المراجعة كجزء من تقييم الأثر الاجتماعي الاقتصادي الذي تم إجراؤه (انظر الفصل ١٩)، وكجزء من عملية اعتماد النتائج من وزارة المالية والموافقة القانونية (انظر الفصل ٢٢ والفصل ٢٣).

## الفصل ١٩: تقييم الأثر الناتج عن تسعير الرسوم

كجزء من عملية تحديد ووضع رسوم الخدمات، يتعين على الجهة المقدمة للخدمة إعداد تقييم الأثر وتقييم المخاطر. ويتميز تقييم الأثر باعتباره تقييماً عالي المستوى لإخطار صناع القرار بالآثار المتوقعة التي قد تترتب على التعديلات المقترحة. ويضع الأثر المالي والاقتصادي والاجتماعي وبيئة الأعمال في هذه المرحلة للتقييم باستخدام نموذج تقييم الأثر بصيغة أكسل. كما يستخدم نموذج سجل المخاطر بصيغة الأكسل أيضاً حتى تقيّم الجهات مخاطر العمليات الإدارية المرتبطة بإجراءات تقديم الخدمة.

### تقييم الأثر

إنّ تقييم الأثر الناتج عن تعديل الرسوم يقوم بتجميع و تحليل كافة التعديلات على رسوم الخدمات سواء الرسوم الجديدة أو الرسوم التي تم تعديلها بالخفض أو الرفع أو الرسوم التي تم إلغاؤها ويوفر هذا النهج رؤية شاملة للأثر الذي تخلفه جميع التعديلات. ويتكون تقييم الأثر من ثمانية (٨) مؤشرات رئيسية في ثلاثة مجالات للأثر المالي والاقتصادي والاجتماعي وبيئة الأعمال.

## ملخص المؤشرات عالية المستوى التي تم تقييمها في إطار تقييم الأثر



ويجري تقييم الأثر عن طريق إدخال البيانات في نموذج الأكسل ويقوم بإظهار النتائج بشكل فوري للمساعدة في تبسيط وتقليل حجم العمل على الجهات المقدمة للخدمات.

### 1- المدخلات: يقوم نموذج تقييم الأثر على ثلاثة مدخلات:

- نموذج الخدمات المجانية أو تلك التي سيتم إلغاؤها.
- نموذج أداة التسعير بصيغة إكسل.
- ثلاث قوائم منسدة: يتعين على المستخدم إدخال 3 نقاط من القوائم المنسدة:
  - **شريحة العملاء المتأثرة:** تقييم الجهة المقدمة للخدمة ما إذا كانت رسومها تؤثر بصورة أساسية على الشركات أو الأفراد أو كليهما.
  - **القطاع الرئيسي المتأثر:** تحديد القطاع الاقتصادي الذي تؤثر عليه الخدمة والتغيرات التي تطرأ عليها. وفي حال أن التأثير يشمل قطاعات متعددة، فحينئذ يمكن تصنيف الخدمة على أنها متعددة القطاعات
  - **الأفراد منخفضو الدخل:** إذا كانت التعديلات المقترحة تؤثر في الغالب على الأفراد منخفضي الدخل، فيمكن الإشارة إلى ذلك باستخدام القائمة المنسدة.

### 2- تقدير الأثر المالي: تحسب أداة تقييم الأثر بشكل تلقائي الأثر المالي للتغييرات المقترحة على الإيرادات الحكومية الناتجة عن التعديلات في الرسوم الحالية وإدخال أي رسوم جديدة.

وتحسب أداة التسعير الأثر المباشر على الإيرادات كإجمالي الانخفاض في الإيرادات نتيجة الرسوم الملغاة أو التي الخدمات التي سيتم تقديمها دون مقابل أو أي تعديلات أخرى من شأنها أن تؤثر على الإيرادات، وتحسب الأداة بعد ذلك الأثر غير المباشر على الإيرادات الذي قد ينتج عن التغيير في النشاط الاقتصادي. ويتم ذلك بإضافة الأثر المباشر وغير المباشر على الإيرادات



مُعًا لحساب الأثر على الإيرادات السنوية قصيرة المدى. وقياس هذا الأثر يعتبر قصير المدى لأن الأداة لا تقوم بتقييم الأثر المحتمل لأي إصلاحات هيكلية قد تصاحب التعديلات التي تطرأ على الرسوم (مثل إلغاء الخدمة الأساسية، وإلغاء اللوائح التنظيمية وما إلى ذلك) من أجل تقديم تقييم متحفظ للأثر.

**٣- تقدير الأثر الاقتصادي الإجمالي:** يتم تحديد **الأثر الاقتصادي الاسمي** قصير الأجل بضرب الأثر المالي في مضاعفات مالية لتقدير أثر تغيرات الرسوم على الاقتصاد. ويخضع ذلك للتعديل باستخدام معامل انكماش الناتج المحلي الإجمالي لحساب **أثر الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي**. ويوفر تقييم الأثر أيضًا معلومات عن الحجم النسبي لهذا الأثر على الأرقام الإجمالية للناتج المحلي الإجمالي غير النفطي. ويوفر تقييم الأثر أيضًا الأثر القطاعي للتغيرات من خلال **الأثر الاقتصادي القطاعي للقيمة المضافة** على أساس القطاع المحدد في المدخلات. وكما هو الحال مع آثار الإيرادات المقدرة، تكون هذه الآثار قصيرة الأجل لأن الأداة لا تقيّم الأثر المحتمل لأي إصلاحات هيكلية قد تصاحب تغييرات الرسوم (مثل إلغاء الخدمة الأساسية، وإلغاء اللوائح التنظيمية وما إلى ذلك) من أجل توفير تقييم متحفظ للأثر.

**٤- تحديد أثر بيئة الأعمال والأثر الاجتماعي:** يتكون أثر بيئة الأعمال والأثر الاجتماعي من عنصرين والغرض من هذا الأثر أن يكون إرشاديًا لمساعدة صناع القرار. ولا تأخذ المؤشرات في الحسبان أي تغييرات هيكلية في الاقتصاد والتي قد تنشأ عن التعديلات التي تمت على رسوم الخدمات. أولاً، يقدّر تقييم الأثر النوعي أثر تعديلات الرسوم المقترحة على بيئة الأعمال من خلال النظر في عدد الرسوم التي تم إلغاؤها و/أو إدخالها و/أو تبسيطها. ثانيًا، يوفر تقييم الأثر عددًا محتملاً من وظائف القطاع الخاص التي تم توفيرها/فقدانها بسبب تغييرات الرسوم المقترحة.

**٥- تقييم مدى الحاجة إلى إجراء تقييم أوسع نطاقًا:** بعد إجراء تقييم الأثر، تخضع الحاجة إلى إجراء تقييم أكثر تفصيلاً للأثر وذلك للتقييم بناءً على الانخفاض في الإيرادات الحكومية، والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي غير النفطي، والتوظيف. وستعمل المديرية العامة للدخل مع وحدة السياسات المالية الكلية في وزارة المالية لتحديد مستوى التقييم اللازم بمجرد تسليم ملف العمل في حال اقترح نموذج تقييم الأثر ضرورة إجراء تحليل إضافي.

### تقييم المخاطر

بالإضافة إلى تقييم الأثر، يُطلب من الجهة المقدّمة للخدمة تقييم المخاطر التي قد ترافق تنفيذ التعديلات المقترحة على الرسوم وذلك باستخدام نموذج المخاطر بصيغة الأक्सل، وتوثق الجهة كل خطر وفئته ودرجة خطورته والإجراءات اللازمة للتخفيف منه. وعند التفكير في المخاطر، يمكن للجهات النظر فيما يلي:

**المخاطر المتعلقة برضا العميل:** كيف سيكون رد فعل العميل على التعديلات المقترحة؟ كيف ستتم إدارة توقعات العميل؟ هل سيؤدي الاقتراح إلى احتمال حدوث تشويش حول كيفية إكمال رحلة العميل؟

**المخاطر القانونية والالتزام:** هل توجد أي مشاكل محتملة قد تنتج عن التعديلات على القانون؟ هل هناك أي خدمات تلي هذه الخدمة في رحلة العميل يمكن أن تتأثر بهذه التعديلات؟ هل

سيتمكن العميل من الالتزام ببقية الخطوات في رحلة العميل؟  
**المخاطر التشغيلية:** هل توجد أي مخاطر تتعلق باستمرارية العمليات بالنسبة للجهة المقدّمة للخدمة أو للجهات الأخرى؟ هل هناك أي ممارسات وسياسات وأنظمة داخلية يجب تحديثها بما يتناسب مع التغيير المقترح؟  
**تكلفة التنفيذ:** هل توجد تكاليف مرتبطة بتعديل أو إدخال رسوم خدمة جديدة؟ هل هذه التكاليف كبيرة وهل ستؤثر على النفقات السنوية في الموازنة المعتمدة للجهة المقدّمة للخدمة؟

## الفصل ٢٠: إعداد ملف العمل

ملف العمل عبارة عن نموذج يوثق المخرجات الرئيسية من استخدام الإطار العام لتحديد رسوم الخدمات. وتُستخدم كآلية للحكومة بهدف إجراء تعديل رسوم الخدمات المقترحة ومراجعتها واعتمادها.

وتُنصح الجهات المقدّمة للخدمة بالبداية في تعبئة نموذج ملف العمل بمجرد انطلاق **مرحلة التشخيص** والاستمرار في الصياغة الأولية لكل قسم مع التقدم في إجراءات الإطار العام. ويمكن الحصول على إرشادات بشأن إكمال النموذج من وزارة المالية في أي مرحلة من المراحل. وينقسم نموذج ملف العمل (الوارد في الملحق ١) إلى خمسة أقسام وفقاً لمراحل الإطار العام وهي على النحو الآتي: **البداية بمراجعة الرسوم، والتشخيص، والمراجعة، والترشيح، والتنفيذ.** ويوجد في كل قسم قوائم بالمتطلبات والإرشادات للجهات المقدّمة للخدمة بهدف توثيق مبررات التعديلات على الرسوم المقترحة و/أو الرسوم الجديدة.

وقبل الانتقال إلى الاستشارات (الفصل ٢١)، يجب أن تهدف الجهات إلى إكمال المسودة الأولية لملف العمل. وسيطلب ذلك من الجهات التفكير في متطلبات مرحلة التنفيذ من أجل إعداد برنامج زمني مبدئي بصورة أفضل لإطلاق الرسوم الجديدة أو المعدلة. ويجب مشاركة المسودة الأولية مع وزارة المالية كإشعار بأن مرحلة الاستشارات جاهزة للبداية. في تلك الأثناء، تقوم وزارة المالية بالتحقق من اتباع خطوات العملية، بينما تشرع الجهة المقدّمة للخدمة في التخطيط لجلسات الاستشارة.

بعد الاستشارة، تقوم الجهات بتحديث ملف العمل وتقديم نسخة نهائية إلى وزارة المالية لمراجعتها وإرسالها للحصول على الموافقة القانونية (يُرجى الاطلاع على الفصولين ٢٢ و٢٣).

## الفصل ٢١: إجراء الاستشارات

يجب على الجهات المقدّمة للخدمة استشارة القطاع الخاص بعد استكمال ملف العمل المتعلق بتعديل رسوم الخدمة. وتوفر الاستشارات العديد من الفوائد:

- زيادة الشفافية والثقة في عملية تحديد الرسوم وذلك من خلال السماح للأطراف من خارج الحكومة بالمشاركة في عملية تحديد الرسوم.
- منح الفرصة للقطاع الخاص لعرض بعض النتائج المتوقعة المستندة على الواقع الفعلي للقطاع والتي قد تكون غير واضحة للجهة المقدّمة للخدمة.
- تقديم رؤى حول الطلب على الخدمات والتغيير المحتمل في الطلب نتيجة لتعديل الرسوم.



- تحديد التحسينات الإضافية التي يمكن إجراؤها على تقديم الخدمة.
- تحسين الوعي بشكل عام حول رسوم الخدمة المطلوبة وتعزيز فهمها.
- تشجيع الجمهور على قبول وتبني السياسات المتعلقة بتقديم الخدمات بعد تطبيق الرسوم.
- التقليل من التحديات والشكاوى المحتملة أثناء التنفيذ.

تتم استشارة القطاع الخاص في العديد من عمليات وضع السياسات في السلطنة، لا سيما الجهات المنظمة للقطاعات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والبنك المركزي العُماني، وهيئة تنظيم الخدمات العامة. ويقوم إطار سياسة تحديد رسوم الخدمات بإجراء استشارات مع القطاع الخاص لنتائج عملية تحديد الرسوم من خلال ثلاث منهجيات استشارية مختلفة.

### توقيت الاستشارة

يجب على الجهات المقدمة للخدمة أن تقوم بطلب الاستشارة من القطاع الخاص بعد أن الانتهاء من تحديد الرسوم الجديدة أو تلك التي سيتم تعديلها أو سيتم إلغاؤها. كما يجب على الجهات مناقشة تلك الاستشارة مع وزارة المالية قبل الشروع فيها.

### كيفية الاستشارة

يمكن اتباع ثلاث منهجيات مختلفة للاستشارة:

## إجراء الاستشارات

### 03 ممارسات جيدة، لكنها اختيارية

النشر على موقع الوزارة والسماح بإبداء الملاحظات



### 02 خطوات محبذة

تقرير موجز للجمعيات المتخصصة في القطاعات المختلفة ومؤسسة ريادة



### 01 خطوات إلزامية

استشارة غرفة تجارة وصناعة عُمان



1. **الاستشارة اللازمة مع غرفة تجارة وصناعة عُمان:** يجب على الجهات المقدمة للخدمة التي تقترح إجراء تغييرات على رسوم الخدمات إجراء استشارات مع غرفة تجارة وصناعة عُمان. تشمل الاستشارة ما يلي:

- توفير نسخة من جدول الرسوم المعدلة الذي يستعرض الأسعار قبل وبعد التعديلات المقترحة، ورحلات العميل المعدلة، ومبررات إجراء التغيير.
- عقد اجتماع تمهيدي مع غرفة تجارة وصناعة عُمان لعرض التعديلات المقترحة ومبرراتها وشرح الطلب للحصول على الملاحظات.
- عقد اجتماع متابعة في غضون ٢١ يومًا للحصول على ما تم تحديده بشأن الملاحظات والرد على أي استيضاحات مطلوبة.

٢. **الاستشارة الموصى بها مع جمعية الصناعيين العمانية و/أو «ريادة»:** يجب على الجهات التي تقدم خدمات قطاعية محددة أن تأخذ في الاعتبار استشارة أحد الجمعيات المتخصصة في القطاعات المختلفة (مثل جمعية الصناعيين العمانية) و/أو الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ريادة) عندما تكون رحلات العميل قيد الدراسة مرتبطة بقطاع معين. يجب أن يتبع بروتوكول الاستشارة نفس العملية المتبعة في استشارات غرفة تجارة وصناعة عُمان، ويمكن إجراء هذه الاستشارات في إطار نفس الاجتماعات.

٣. **الاستشارة الاختيارية عبر المواقع الإلكترونية مع الجمهور:** يجدر بالجهات المقدمة للخدمة تبني الممارسة الدولية المتعارف عليها المتمثلة في السماح للجمهور بتقديم ملاحظاتهم حول التعديلات على السياسات. ويمكن القيام بذلك من خلال نشر جدول الرسوم ورحلات العميل المقترحة على المواقع الإلكترونية الخاصة بالجهة وعلى صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي عندما يكون لها تأثير كبير على العملاء. ويجب إدراج جداول الرسوم ورحلات العميل في الصفحة الرئيسية للجهة مع وضع آلية واضحة لإبداء الملاحظات. كما يمكن نشر إعلانات إضافية على الصفحة الرئيسية لوزارة المالية، ومن خلال وكالة الأنباء العمانية وبوابة «استثمر بسهولة». وينبغي منح الجمهور مهلة ٣٠ يومًا على الأقل لإبداء الملاحظات، على أن يتم ذلك بالتزامن مع عملية استشارة غرفة تجارة وصناعة عُمان.

#### مدة الاستشارة

يجب أن تستمر الاستشارة ما بين ٣٠ إلى ٤٥ يومًا. وإذا اختارت الجهة استشارة أكثر من جهة، فينبغي إجراء جميع الاستشارات بالتوازي لاحتوائها ضمن ٣٠ إلى ٤٥ يومًا. ويجب المتابعة مع غرفة تجارة وصناعة عُمان والجمعيات القطاعية (إذا لزم الأمر) بعد ٢١ يومًا من المشاركة الأولية للمعلومات لتذكيرها بالموعد النهائي لإرسال الملاحظات. إذا لم يتم تلقي الملاحظات في غضون ٣٠ إلى ٤٥ يومًا، فلا يجب على الجهات المقدمة للخدمة الانتظار، بل عليها المضي قدمًا في العملية.

#### الرد على الملاحظات الناتجة عن الاستشارة

تتحمل الجهات المقدمة للخدمة مسؤولية الرد على الملاحظات الناتجة عن الاستشارة عند الحاجة. وعلى الجهة المقدمة للخدمة النظر في الملاحظات، ولها حرية إجراء أي تغييرات على الرسوم المقترحة. كما يجب إرفاق جميع الملاحظات الواردة وخطاب تغطية يوضح التعديلات التي أجرتها الجهة المقدمة للخدمة (إن وُجدت) بناءً على هذه الملاحظات مع ملف العمل المقدم للبدء بمراجعة الملف.

### الفصل ٢٢: مراجعة ملف العمل

عند الانتهاء من ملف العمل، تقوم وزارة المالية بمراجعة وتقييم واقتراح تسعير رسوم الخدمات بناءً على نتائج الملف. وتعد مراجعة ملف العمل خطوة ضرورية قبل الحصول على الموافقة القانونية وإصدار القرار أو المرسوم باعتماد الرسوم الجديدة. ومن المتوقع أن تقدم وزارة المالية ملاحظات بناءً على أي ملفات عمل غير مكتملة أو غير كافية وذلك لدعم الجهات في تقديم التفاصيل اللازمة. وتم تطوير قائمة مراجعة ملف العمل لعملية تحديد رسوم الخدمات في الملحق ٢ لإرشاد وزارة المالية عند تقييم ملف العمل.



ستتعاون وزارة المالية مع الجهات المقدمة للخدمة مع إعطائها نقاط تطوير شفافة وبناءة بهدف تعزيز ملف العمل المقدم لها. لا يُتوقع من وزارة المالية إجراء تدقيق على ملف العمل، ولكنها تتأكد من اكتماله فنياً ومن أن الجهات الحكومية قامت باتباع كافة الخطوات الواردة في إطار تسعير الخدمات الحكومية. تتضمن خطوات مراجعة ملف العمل ما يلي:

**١. التأكد من تلبية المتطلبات الفنية:** على وزارة المالية استخدام قائمة المراجعة للتأكد من اكتمال ملف العمل من الناحية الفنية. ولا يتطلب من وزارة المالية إجراء تدقيق على ملف العمل. إذا لم يكتمل ملف العمل من الناحية الفنية فإنها تُعاد إلى الجهة، وينبغي على وزارة المالية مناقشة الأمور الأخرى اللازمة لإكمال ملف العمل مع الجهة لمساعدتها على إنهاء العملية بشكل كامل.

**٢. التأكد من إجراء عملية الاستشارة:** يجب مراجعة الوثائق الداعمة للتأكد من إجراء الاستشارات مع القطاع الخاص. وعلى وزارة المالية النظر في المخاوف الرئيسية التي عبر عنها أصحاب العلاقة في القطاع الخاص، وفي عوامل التخفيف التي نظرت فيها الجهة المقدمة للخدمة.

**٣. مراجعة حساب تقييم الأثر:** على وزارة المالية أيضاً مراجعة النتائج التي توضح الأثر المالية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن تعديل الرسوم للتأكد من أنه منطقي ويستند على البيانات المناسبة، إذا أشار نموذج تقييم الأثر إلى ضرورة إجراء المزيد من المراجعة، فيجب على فريق العمل تدوين ذلك من أجل الحصول على دعم إضافي من وحدة السياسات المالية الكلية.

**٤. فهم التحسينات المقترحة على الخدمة:** يجب أن يوضح ملف العمل الخدمات والرسوم التي سيتم إلغاؤها، والخدمات التي يمكن تحسينها. ويتم اعتماد وتنفيذ تحسينات الخدمة خارج عملية تحديد الرسوم، ولكن يجب على وزارة المالية مشاركة تحسينات الخدمة المقترحة مع الوزارة المالكة للقطاع، والمديرية العامة للموازنة والعقود في وزارة المالية، ووحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠ للمزيد من الدراسة والمراجعة.

**٥. الاجتماع والمناقشة:** بناءً على الملاحظات الموضحة في الخطوات من ١ إلى ٤، يجب على وزارة المالية الاجتماع مع الجهة المقدمة للخدمة لمناقشة ملف العمل والاتفاق على وقت إصدار الموافقة. قد تدعو الحاجة إلى إجراء بعض التعديلات الطفيفة، مما يستدعي تكرار هذه العملية.

من المتوقع ألا تستغرق مراجعة ملف العمل أكثر من ٣٠ إلى ٤٥ يومًا، ومن الممكن أن تتزامن مع الحصول على الموافقة النهائية والموافقة القانونية (الفصل ٢٣). حيث يجب تصعيد المراجعات التي تستغرق وقتًا أطول من ذلك إلى المديرية العامة للدخل طالما تم استكمال ملف العمل من الناحية الفنية وتم إجراء الاستشارات.

إذا لم تتمكن المديرية العامة للدخل من حل المشكلة بعد أسبوع واحد، فيجب استشارة وكيل الوزارة.



القسم السابع

# مرحلة التنفيذ

---



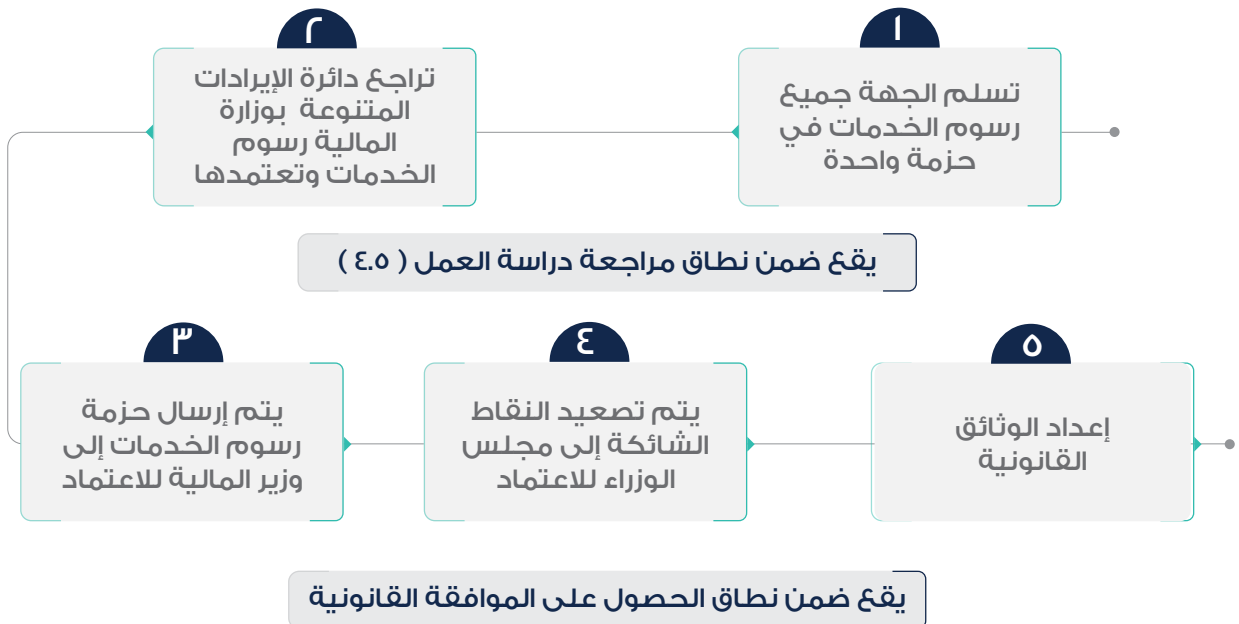
## مرحلة التنفيذ

بعد إجراء المراجعة اللازمة من المستوى الإداري المسؤول، يتم طلب الموافقة القانونية واتباع الخطوات التي تسبق عملية التنفيذ للجهة المقدمة للخدمة استعداداً للتغييرات المرتقبة على الرسوم. وتحمل الجهة المقدمة للخدمة أيضاً مسؤولية إخطار الجمهور بالتعدلات قبل التنفيذ، وتوفير الدعم الكافي أثناء التنفيذ، ودعم وزارة المالية في الخطوات التي تلي مرحلة التنفيذ.



## الفصل ٢٣: الحصول على الموافقة القانونية

### الحصول على الموافقة القانونية





**في مرحلة الترشيح**، قامت الجهة المقدمة للخدمة بتجميع تعديلات رسوم الخدمات في ملف عمل واحد، وإرفاق المواد الداعمة معها، وتقديمها إلى وزارة المالية (يُرجى الاطلاع على الفصلين ٢٠ و ٢٢). ثم أجرت وزارة المالية مراجعة للتأكد من تلبية المتطلبات الفنية، واجتمعت بالجهة المقدمة للخدمة لمراجعة الملاحظات على التعديلات المقترحة (يُرجى الاطلاع على الفصل ٢٢).

بعد الخطوات الموضحة أعلاه، تقوم وزارة المالية بإرسال التعديلات المقترحة إلى وزير المالية للموافقة عليها أو رفضها<sup>(٤)</sup>. وينبغي صياغة خطاب يلخص التعديلات، ويستعرض الإجراءات الموصى بها، ويوضح الخطوات التالية المحتملة. إذا قامت وحدة السياسات المالية الكلية بوزارة المالية بإجراء تقييم أثر أكثر تفصيلاً للسياسات (يُرجى الاطلاع على الفصل ٢٢)، فينبغي إعداد ملخص عنه للوزير. كما يجب أن تهدف وزارة المالية إلى استكمال ذلك (بما في ذلك موافقة الوزير) في غضون أسبوع إلى أسبوعين عمل بعد الانتهاء من مراجعة ملف العمل. إذا شملت التعديلات المقترحة تصاريح عمل الوافدين، أو رسوم العبور والمغادرة، أو الرسوم التعليمية والطبية والبريدية (يُرجى الاطلاع على القانون المالي الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٨/٤٧، بصيغته المعدلة في المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٩/٧٤ في المادة ١٣)، فيجب توجيه ملف العمل والمذكرة إلى مجلس الوزراء لمراجعتها والموافقة عليها، على أن يتم ذلك بعد موافقة وزير المالية.

بعد الحصول على الموافقة القانونية، تقدّم وزارة المالية إشعاراً إلى الجهة المقدمة للخدمة (بالإضافة إلى أي تغييرات مطلوبة) حتى تتمكن من المضي قدماً في عملية الموافقة القانونية العادية لإصدار القرار الوزاري أو المرسوم السلطاني.

## الفصل ٢٤: المتطلبات السابقة للتنفيذ

الجهات المقدمة للخدمة مسؤولة عن استكمال متطلبات ما قبل التنفيذ. فعندما تتم الموافقة على ملف العمل، يجب أن تتأكد الجهة المقدمة للخدمة من تنفيذ جميع المتطلبات السابقة للتنفيذ لضمان إطلاق سلسل للتعديلات المرتقبة. يوضح الشكل أدناه الخطوات المقترحة التي يجب على الجهات المقدمة للخدمة التركيز عليها.

### المتطلبات السابقة للتنفيذ



#### ٢٤ (١) تحديث جدول الرسوم

من الأهمية بمكان تحديث جدول الرسوم لضمان النجاح العام للإطار. بعد الحصول على الموافقات القانونية، يجب على الجهة المقدمة للخدمة القيام بما يلي:

(٤) على النحو المنصوص عليه بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٨/٤٧.



- التأكد من تحديث جدول الرسوم الداخلية ليشمل الرسوم الجديدة أو المعدلة أو الملغاة.
- التنسيق مع وزارة المالية لتحديث جدول رسوم الحكومة بأكملها.
- عند وجود تنسيق لمشاركة البيانات مع جهات أخرى، يجب إبلاغ الشركاء المعنيين ليتمكنوا من تحديث جداول رسوم خدماتهم وتقييم أي تغييرات ضرورية على جداولهم أو رحلات عملائهم. ويشمل ذلك إبلاغ مراكز سند أيضاً.

### ٢٤ (٢) التعديلات على نظم تقنية المعلومات

تتولى الجهة المقدمة للخدمة مسؤولية التعاون مع أصحاب العلاقة من أجل ضمان تنفيذ التعديلات على أنظمة تقنية المعلومات، بما يعكس الجدول المعدل لتحديد رسوم الخدمات. ويجب أن ينعكس الجدول الموحد لرسوم خدمات الجهات الحكومية في أنظمة تقنية المعلومات المعنية (مثل: سند، استثمار بسهولة، أنظمة خطوط الأعمال، وغيرها)، كما يجب التخطيط لتحديث محتوى مواقع الجهات الحكومية ذات الصلة لتعكس تغييرات رسوم الخدمات (أي إدخال رسوم خدمات جديدة، أو تعديل أو إلغاء رسوم خدمات حالية). كما يجب أن تكون الأسعار متاحة على موقع الجهة وعلى البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الإلكترونية (بوابة عُماننا). ويمكن للجهات استشارة وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات عندما يكون الدعم الخارجي ضرورياً لبنود مختلفة.

ويجب الاهتمام بتحديث أي بيانات مشتركة عبر نظم تقنية المعلومات لدى الجهات عند دمج الخدمات في رحلة العميل. ومن الأهمية بمكان التنسيق لمشاركة البيانات بهدف تعديل أو إنشاء عمليات وأنظمة تقنية المعلومات وضمان مشاركة البيانات بين جميع الجهات في رحلة العميل لضمان نجاح الجهود المبذولة في تبسيط رحلة العميل.

### ٢٤ (٣) إدارة التغيير مع الموظفين

تتولى الجهة المقدمة للخدمة مسؤولية إبلاغ الموظفين بأي تعديلات. ويجب إبلاغ جميع الموظفين القائمين على تقديم الخدمة ويتعاملون مع العملاء بالإضافة إلى الموظفين غير المعنيين بالخدمة التي يتم تقديمها أو تعديلها أو إلغاؤها، بالتغيير المخطط له أو الذي تم تنفيذه. وقد يكون للموظفين غير المطلعين على التعديلات التي تمت على رسوم الخدمات تأثيراً سلبياً على جودة تقديم الخدمة وتجربة العميل. وجميع الموظفين هم ممثلو الجهة المقدمة للخدمة أمام المجتمع، عليه يجب أن تكون لديهم إلمام ومعرفة عامة بالتعديلات وبكيفية توجيه العامة الذين يستفسرون عن المزيد من المعلومات. وتوجد العديد من الممارسات الشائعة التي يمكن للجهات اعتمادها لضمان نجاح إدارة التغيير:

- ضمان الشفافية بشأن ماهية وسبب التغيير من خلال نشر أسئلة وإجابات موجزة أو مجموعة من الأسئلة الشائعة «المتوقعة» (مثلاً، ما هو الاعتبار الاستراتيجي، وما هي الفوائد المتوقعة، وما هو الأثر التشغيلي، وما إلى ذلك) للموظفين على الشبكة الداخلية الخاصة بالجهة أو في بريد إلكتروني موجه لجميع الموظفين.
- التأكد من إبلاغ الموظفين في جميع المستويات بالتغيير في أقرب وقت ممكن. ويجب إرسال تعميم رسمي إلى جميع الموظفين من الإدارة العليا، وتسخير الإدارة الوسطى وتوضيح أبرز التغييرات ضمن فرق عمل صغيرة.
- تزويد الموظفين بمنصة أو قناة لتقديم ملاحظاتهم بشأن التغيير والحصول على إجابات



- لأسئلتهم من قبل الإدارة. يمكن القيام بذلك من خلال ندوات للموظفين، وجلسات الأسئلة والأجوبة، وورش عمل الموظفين، وجلسات التدريب.
- استخدام قنوات اتصال متعددة لضمان أقصى قدر من نشر المعلومة (مثل البريد الإلكتروني، واجتماعات فريق الموظفين، ومجموعات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالموظفين، والمواقع الداخلية، وما إلى ذلك).

## الفصل ٢٥: إبلاغ العموم بالتعديلات وتوضيحها

يجب على الجهة المُقدمة للخدمة توحيد الرسالة الإعلامية وتقديم التوضيحات إلى عامة الناس. ويجب تنظيم حملات إعلامية للتواصل وإيصال الرسائل إلى عامة الناس والشركات المهتمة المحتملة (العملاء الحاليين وممن لديهم اهتمام بهذا الشأن، وما إلى ذلك) ونشرها عن طريق القنوات المناسبة (أي الجريدة الرسمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنافذ الإخبارية، وما إلى ذلك). ولا يجب إيصال الرسائل إلى عامة الناس إلا بعد إعلام الموظفين على جميع المستويات بالتعديلات التي ستطرأ على رسوم الخدمات. وتستفيد الجهة المُقدمة للخدمة من الإجراءات الحالية والمؤسسات الإعلامية (مثل مركز التواصل الحكومي، ووكالة الأنباء العمانية، وما إلى ذلك) لضمان نقل رسائل تتوافق مع المبادئ التوجيهية للاتصال الحكومي.

### تقوم الجهة المُقدمة للخدمة أيضاً بتنسيق توجيه الإشعارات وتقديم التوضيحات إلى عامة الناس

يجب أن تساعد خطة التواصل في ضمان استهداف حملات إيصال الرسائل للنشراح المناسبة من الجمهور وتزويدها بالمعلومات الصحيحة. وتشمل الاعتبارات الرئيسية:

<b>الأهداف:</b> توضيح أسباب توجيه الرسائل والأهداف العامة	
<b>الجدول الزمني:</b> توقيت نقل الرسائل إلى كل مجموعة من مجموعات أصحاب العلاقة والترتيب العام لنقل الرسائل	
<b>الجمهور:</b> النشراح الأساسية من الجمهور والأدوار المنوطة بها.	
<b>الرسائل الرئيسية:</b> الرسائل العامة التي يجب توجيهها لكل شريحة من الجمهور.	
<b>القنوات:</b> الطرق المتاحة للتواصل وفوائدها ذات الصلة.	

الجريدة الرسمية التي تصدرها وزارة العدل والشؤون القانونية في سلطنة عُمان.



تستفيد الجهة المُقدمة للخدمة من العمليات والمؤسسات الحالية لضمان نقل رسائل متسقة ومتوافقة مع المبادئ التوجيهية اللازمة.



مركز التواصل الحكومي ووكالة الأنباء العمانية.

يجب وضع خطط تواصل بهدف المساعدة في ضمان إيصال الرسائل للشريحة المستهدفة من الجمهور وتزويدها بالمعلومات الصحيحة. وترد بعض الاعتبارات الرئيسية في مخطط المعلومات أعلاه.

## الفصل ٢٦: إطلاق التعديل على الرسوم

يمكن إطلاق الخدمة/الرسوم المحدثة بمجرد تنفيذ جميع الخطوات اللازمة السابقة للتنفيذ. ويجب أيضاً توثيق أي حواجز أو مخاوف تم الكشف عنها خلال مرحلة ما قبل التنفيذ بشكل كافٍ ومعالجتها حسب الحاجة قبل إطلاق الرسوم الجديدة. وعندما يتم إطلاق الجدول الجديد أو المعدل لتحديد الرسوم، يقع على عاتق الجهة المقدمة للخدمة ثلاث مسؤوليات في الأيام والأسابيع الأولى التي تتبع إصدار أسعار رسوم الخدمات الجديدة:

### إطلاق التعديل على الرسوم



إدارة المتغيرات



المراقبة



الإعلان

١. الإعلان بشكل مكثف عن التعديلات المنفذة خلال الأيام والأسابيع الأولى لإصدار جدول تحديد الرسوم. ويشمل ذلك:

- إصدار بيان صحفي واحد أو أكثر
- نشر الإعلانات على المواقع الحكومية
- وضع الإعلانات في المكاتب الحكومية عند قاعات تقديم الخدمات
- إرسال إشعارات من خلال رسائل البريد الإلكتروني إلى جميع الموظفين على جميع المستويات
- إرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى العملاء المسجلين على منصات الجهات الحكومية.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر وإنستغرام وواتس آب، وما إلى ذلك)، وحيثما أمكن، استخدام طرق اتصال جديدة مثل الرسوم البيانية للمعلومات ومواد الفيديو وما إلى ذلك.

٢. مراقبة النظام عن كثب لتحديد أي مشاكل محتملة قد تنشأ ويشمل ذلك التأكد من نشر الجدول المعدل لتحديد رسوم الخدمات على النظام لاطلاع الشريحة المستهدفة من الجمهور عليها وأن المعاملات تُنشر بالأسعار المحدثة.

٣. ضمان إشراك موظفي الإدارة المتوسطة والإدارة العليا في عملية إصدار الرسوم. ويشمل ذلك القيام بالآتي:

- مراقبة الملاحظات الواردة من خلال المنصات والقنوات المخصصة (مثل وسائل التواصل الاجتماعي، وصناديق البريد الإلكتروني للوزارة، وما إلى ذلك) للتأكد من اطلاع الإدارة على الملاحظات والأسئلة الواردة وأنها قادرة على الرد على الاستفسارات والمخاوف.



- خلال الأيام الأولى من إطلاق الرسوم، يجب أن يكون المدبرون من المستوى المتوسط موجودين للتفاعل مع العملاء وكذلك الموظفين المعنيين بتقديم الخدمة للعملاء لضمان متابعة الإدارة لأي مشكلات قد تنشأ.
- يجب تقديم تقارير توضيحية مختصرة للإدارة العليا (بمستوى مديري عموم) لتسليط الضوء على أي تحديات تنشأ خلال الأيام الأولى من التغييرات لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية عند الحاجة.

## الفصل ٢٧: المتابعة اللاحقة للتنفيذ

- بعد إصدار رسوم الخدمات الجديدة أو المعدلة، تتم المراقبة وإعداد التقارير اللاحقة للتنفيذ لمتابعة التقدم المحرز في المعايير التي تم استخدامها لتحديد الرسوم التي تم تطبيقها في تلك السنة. ويجب أن تنفذ وزارة المالية هذه الإجراءات والتي تشمل:
- إجراء مراجعة سريعة للموقع الإلكتروني للجهة المقدمة للخدمة بهدف ضمان تحديث أياً من جداول الرسوم وصفحات المواقع التي تتضمن المعلومات المرتبطة برسوم الخدمات، بما فيها بوابة «عمان الرقمية» و «استثمر بسهولة».
  - تحديث جدول جميع رسوم الخدمات الحكومية بالتعديلات التي تمت على رسوم الخدمات [تقديم رسوم الخدمة ذات الصلة أو تعديلها أو إلغاؤها] إذا لم تكن مسجلة بالسابق في مرحلة التنفيذ.
  - التواصل مع المديرية العامة للموازنة والعقود بوزارة المالية لضمان تحديث توقعات الإيرادات والنفقات وتعديل المخصصات وفقاً لذلك.
  - تحديث أي مؤشرات أداء رئيسية تشغيلية تعكس التقدم المحرز – بما في ذلك عدد الخدمات ومقدار الإيرادات المعدلة بموجب الإطار العام حتى تاريخه ومنذ بدء العمل بالإطار العام.
  - إعداد تقارير شهرية أو ربع سنوية لوزير المالية عن التقدم المحرز في ضوء معايير اختيار الرسوم للعام.

ولا تهدف المتابعة اللاحقة للتنفيذ إلى أن تكون أداة للتدقيق بل لأن تكون نشاطاً للتحقق من صحة الدليل. علماً بأنه تُوجد جهات أخرى معنية بالتدقيق كجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة.



القسم الثامن

# اعتبارات إضافية

---



## اعتبارات إضافية

### الفصل ٢٨: اعتبارات تحسين القدرة التنافسية لبيئة الأعمال

يتمثل أحد أهداف الإطار العام في المساعدة في زيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال العُمانية بهدف دعم الأهداف الشاملة لرؤية عُمان ٢٠٤٠. ومع ذلك، يُعد تسعير رسوم الخدمة عنصراً واحداً فقط يؤثر على بيئة الأعمال في السلطنة. وثمة اعتبارات تنافسية أخرى للخدمات تتجاوز التسعير الذي يمكن أيضاً مراعاته عند إجراء مراجعة رسوم الخدمة. ويكمن الغرض من وراء طرح المحاور التالية في تشجيع الجهات على التفكير بشكل شامل في كيفية ارتباط الخدمات برؤية عُمان ٢٠٤٠. على ألا تعيق أي فرص واردة في هذا الفصل عملية تحديد الرسوم أو تؤخرها.

#### توفير خدمة عالية الجودة من خلال نموذج تقديم الخدمة المتمحور حول العميل

نظراً لأن بيئة الأعمال في جميع أنحاء العالم تتقارب لتصبح أكثر انفتاحاً وتنافسية، فقد أصبح من الأهمية بمكان أكثر من أي وقت مضى أن تأخذ الحكومات في الاعتبار توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات الحكومية المقدمة. ونظراً لقيام الجهات المقدمة للخدمة بمراجعة الرسوم، فمن الأجدر أيضاً أن تنظر في إمكانية إعادة تصميم أجزاء من الخدمة لتقديمها بطريقة أكثر تركيزاً على العملاء. ومع أن تحسينات تقديم الخدمة المحددة في الفصل ١٦ تعد بمثابة نقطة انطلاق لهذا الغرض، إلا أنه قد تدعو الحاجة إلى نماذج أكثر شمولية لتقديم خدمة تتمحور حول تجربة العميل خلال الرحلة بأكملها من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل. وعلى هذا النحو، قد تعمل الأسئلة التالية<sup>(٥)</sup> على توجيه الجهات لتقييم مدى تركيز مؤسستهم على العملاء في الوقت الحالي:

- هل تملك رؤية واضحة بشأن احتياجات عملائك والمفضل لهم؟
- هل الوصول إلى المؤسسة/الجهة والمعلومات يتم بصورة مباشرة؟
- هل يتعامل العميل مع العديد من نقاط التواصل داخل المؤسسة/الجهة ذاتها، أم يكون التفاعل مبسطاً؟
- هل يحصل العميل على دعم فعال من مؤسستك؟
- هل يحصل العملاء ذوو الاحتياجات الخاصة على الدعم المناسب؟
- هل تعمل مؤسستك على زيادة قدرتها الحالية أم أن هناك أوجه قصور تشغيلية تقلل من جودة الأداء ومستواه؟
- هل يحصل الموظفون على التحفيز اللازم ومجهزون بالأدوات المناسبة لتقديم خدمة ممتازة؟
- هل توجد آليات للحصول على الملاحظات من العميل بحيث تسمح لمؤسستك بإعادة توجيه تركيزها وتتبع الفوائد الناتجة عن أي تغيير؟

تهدف مثل هذه الأسئلة إلى دعوة الجهة لإجراء تقييم بناءً لهجتها المؤسسية الذي تتبعه لتقديم خدماتها من خلال الوصول إلى إمكاناتها وقدراتها الداخلية. وقد يكون لتبني الأسئلة المذكورة أعلاه في الأعمال اليومية التي تقوم بها المؤسسة تأثيراً قوياً على جودة تقديم الخدمة وخلق بيئة داعمة للعميل.

<sup>(٥)</sup> المضي قدماً في طريق تقديم الخدمات العامة - الوفاء بوعود العميل، مركز أبحاث القطاع العام لبي ديليو سي، ٢٠٠٧.



## دور التقنيات في تسعير الخدمات

تتشكل توقعات العملاء من خلال تجاربهم عبر كل من القطاعين العام والخاص حيث تبتكر العديد من الشركات توقعات خدمة العملاء وتزيد منها. وبالنظر إلى ذلك، تمثل التقنيات والابتكار ضرورة قصوى لتقديم خدمات تتمحور حول العميل. ومع ذلك، عند تسعير الرسوم، من السهل أحياناً اقتراح إنشاء رسوم خدمة جديدة لدفعها مقابل الاستثمارات التقنية التي قد لا تعود بالنفع سوى على المستفيدين في المستقبل مع وضع العبء على العملاء الحاليين. بينما يتم تطوير قواعد حساب التكاليف كجزء من الهدف طويل المدى لتغطية التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، توجد بعض الاعتبارات التي يمكن وضعها في الحسبان عند النظر في كيفية توظيف التقنيات وعلاقتها بتحديد الرسوم:

١. يجب أن تعكس التكاليف المتعلقة بصيانة الأنظمة الحالية وتشغيلها والتي تتعلق بشكل مباشر بتقديم نموذج الخدمة الحالي في تكلفة تقديم الخدمة. علاوة على ذلك، يجب تحصيل هذه التكاليف كجزء من رسوم الخدمة نفسها عندما لا يضر ذلك بموقف السلطنة في تسعير الخدمة مقارنة بالبلدان الأخرى للتوافق مع مبدأ التنافسية.

٢. لا ينبغي النظر في ضخ استثمارات في الطول التقنية الجديدة إلا إذا ثبت أن من شأنها تقليل التكلفة الإجمالية لتقديم الخدمة ذاتها من خلال مكاسب الكفاءة أو الحد من الزيادات المستقبلية في التكاليف. وإذا لم تتمكن الجهات من إظهار الفوائد المالية التي سيوفرها هذا الاستثمار التقني بقوة، فيجب عندئذ إجراء مزيد من التحليل والنظر في الاعتبارات بهدف تقييم كيفية تبسيط الخدمة المعنية.

٣. يجب أن تسعى الحكومات بوجه عام إلى تجنب وضع رسوم إضافية تُفرض مع رسوم الخدمة لأنها تقلل من بساطة جدول الرسوم وإمكانية التنبؤ به وشفافيته وتجعل آلية التسعير أقل وضوحاً للعميل. وقد تكون هناك أسباب استراتيجية وراء فرض رسوم التقنيات بالإضافة إلى رسوم الخدمة، ولكن ينبغي النظر فيها على أساس كل حالة على حدة ومراجعتها على فترات منتظمة.

وفي حين تخضع رسوم التقنية لنقاش دائم، فلا ينبغي أن يعيق ذلك الجهات عن البحث المستمر عن حلول مبتكرة لتطوير تقديم خدماتها.

## احتمالية الحد من القدرة التنافسية بفعل تكاليف الالتزام بالإجراءات التنظيمية

رسوم الخدمة والرسوم الحكومية الأخرى ليست هي القرارات الوحيدة التي تؤثر على تكلفة ممارسة الأعمال التجارية في البيئة الاقتصادية بالسلطنة. ويمكن أيضاً أن تؤدي القواعد واللوائح التي تسنها الحكومة إلى فرض تكاليف للالتزام بالإجراءات التنظيمية على الشركات وهو ما قد يعيق سهولة ممارسة الأعمال التجارية. وهناك العديد من مجالات السياسة التي تفيد بأن الحكومة يجوز لها وضع متطلبات بهدف التزام الشركات بها مما قد ينجم عنه تكاليف تشغيل أو استثمار إضافية:

## احتمالية الحد من القدرة التنافسية بفعل تكاليف الالتزام بالإجراءات التنظيمية



ويعتبر حساب هذه التكاليف المتعلقة بالالتزام التنظيمي خارج نطاق هذا الدليل، ومع ذلك لا يزال يمثل ذلك اعتباراً مالياً مهماً للمستثمرين لأنه يؤثر بشكل مباشر على التكلفة الإجمالية للأعمال والأعباء المالية المحتملة التي قد تتحملها الشركة. وقد تُصاغ اللوائح لحماية المجتمع، بيد أن اللوائح المعقدة أو المرهقة بشكل مفرط قد تثبط الاستثمار وتخفق في حماية المجتمع حيث تلجأ الشركات إلى أساليب أخرى بهدف تجنب تكاليف الالتزام بتلك القوانين. فعلى سبيل المثال، قد يكون وضع قيود على كمية النفايات الخطرة التي يمكن أن ينتجها المصنع بمثابة تنظيم بيئي وصحة/سلامة ذات جدوى، ومع ذلك قد تكون الاستثمارات التي يجب على المصنع القيام بها والتي تتطلب إعداد تقارير تفصيلية عن هذا الموضوع مرهقة بشكل كبير.

وتشمل الأمثلة الأخرى للأعباء التنظيمية التي قد ترغب الجهات الحكومية في مراجعتها: الضمانات المصرفية، أو طلب وثائق موثقة كمتطلبات أساسية، أو طلب نسخ مصدقة من الشهادات الحكومية من جهات حكومية أخرى (خاصة عندما تستطيع التقنيات حل هذه الفجوة في المعلومات). وقد يكون هناك أيضاً بعض متطلبات بدء التشغيل وحفظ السجلات التي يجب على الشركات اتباعها بمجرد إكمال الخدمة يمكن أن ينجم عنها تكاليف إضافية تقلل من الاستثمارات ذات القيمة المضافة وتحد من قدرة القطاع الخاص على النمو.

## الفصل ٢٩: اعتبارات الاستعانة بمصادر خارجية وتخصيص الخدمات

الاستعانة بمصادر خارجية هو نقل تقديم الخدمة من جهة حكومية إلى مؤسسة خارجية عن طريقة المناقصات. وفي إطار نموذج الاستعانة بمصادر خارجية، لا تزال الحكومة تسيطر على الخدمة ويمكنها إعادة طرح المناقصة على مقدمي خدمات مختلفين أو تقرر تقديم الخدمة داخلياً. أما التخصيص هو نقل خدمة إلى إحدى مؤسسات القطاع الخاص. وفي نموذج التخصيص، لا تكون الحكومة مسؤولة عن تقديم الخدمة بل يبقى ذلك مسؤولية القطاع الخاص. وغالباً ما تتحول الحكومة من كونها مقدم خدمة إلى جهة تنظيمية [عندما يكون التنظيم ضرورياً].

وينبغي النظر في الاستعانة بالمصادر الخارجية أو تخصيص الخدمات الحكومية عندما يكون هناك انخفاض واضح في تكاليف تقديم الخدمة للحكومة والسعر الذي يدفعه المستهلكون مع تحسين تجربة العميل. ويجب تقييم فوائد وتكاليف الاستعانة بالمصادر الخارجية قبل الموافقة



على أي تدابير من هذا النوع. كما يجب وضع خطة لمراقبة جودة تقديم الخدمة بشكل صحيح. ويُفترض أن يتضمن عقد الاستعانة بالمصادر الخارجية اتفاقية مستوى الخدمة مع مؤشرات أداء رئيسية واضحة والحد الأدنى من متطلبات تقديم الخدمة للتأكد من تقييم الأداء بشكل صحيح. ويجب تحديد متطلبات الميزانية للحكومة وتعديل نفقات تقديم الخدمات الحالية وفقاً لذلك.

وقد وُضعت الإرشادات الواردة أدناه بهدف دعم الجهات الحكومية المقدمة للخدمات في تقييمهم ما إذا كان ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية في تقديم الخدمة وفي التخطيط للاستعانة بالمصادر الخارجية. ولا تعد الاستعانة بمصادر خارجية وإجراءات تنفيذها جزءاً أساسياً من الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات. كما أنه ينبغي تشجيع الجهات المقدمة للخدمة على تقييم خيارات الاستعانة بمصادر خارجية بشكل مستمر بعيداً عن عملية مراجعة الرسوم. ومع ذلك، يمكن أن تساعد عملية مراجعة الرسوم في بدء عملية تقييم خيارات الاستعانة بالمصادر الخارجية وتوجيهها.

### تحديد ما إذا كان يجب إسناد الخدمات إلى مصادر خارجية أو تخصيصها

يجب أن تنفذ الجهات المقدمة للخدمات عملية منظمة لتقييم جدوى مختلف خيارات الاستعانة بالمصادر الخارجية المحتملة، بما في ذلك الفوائد والتكاليف والمخاطر الخاصة بكل خيار. ولتحديد ما إذا كان يمكن إسناد إحدى الخدمات إلى مصادر خارجية أو تخصيصها (جزئياً أو كلياً)، يجب أن تكون الجهات قادرة على الإجابة بنعم على جميع الأسئلة التالية لخيار الاستعانة بمصادر خارجية:

- من خلال إسناد الخدمة إلى مصادر خارجية، هل من المتوقع أن تنخفض تكاليف تقديم الخدمة لدى الحكومة بنسبة كبيرة (على سبيل المثال، بنسبة 10% على الأقل خلال الفترة المحددة، بما في ذلك تكاليف الرقابة)؟
- هل سيؤدي إسناد الخدمة إلى مصادر خارجية إلى خفض السعر للعميل بنسبة كبيرة (على سبيل المثال، بنسبة 5% أو أكثر)؟
- هل ستؤدي الاستعانة بمصادر خارجية إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمة؟
- هل سيعادل عدد قنوات تقديم الخدمة (على سبيل المثال، شخصياً، أو إلكترونياً، أو تطبيق الجوال، إلخ)، عدد القنوات التي تقدمها الجهة الحكومية في الوقت الحالي أو تتجاوزها؟
- هل خضعت مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية للتقييم من حيث الاحتمالية والتأثير المحتمل؟ هل يمكن اتخاذ التدابير المناسبة لإدارة المخاطر؟

### اعتبارات التنفيذ

قبل الاستعانة بمصادر خارجية، يجب على الجهات التأكد من توثيق ردودها على الأسئلة التالية، ومن قيام وزارة المالية بمراجعتها والموافقة عليها:

- ما هي احتياجات موازنة الحكومة؟ وهل تم تعديل نفقات تقديم الخدمات الحالية وفقاً لها؟ يجب أن يشمل ذلك وضع خطة لخفض تكاليف التوظيف المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية الحالية بعد الاستعانة بمصادر خارجية أو تخصيصها من خلال ما يلي:  
- نقل الموظفين إلى الطرف الخارجي (مع تحديد إطار زمني لإمكانية قيام الطرف المذكور بنقل الموظفين)؛



- تقليل عدد الموظفين من خلال التناقص الطبيعي كالتقاعد.
- إعادة التعيين في أماكن أخرى بها وظائف شاغرة أو نقص في الموظفين، حيثما كان ذلك منطقيًا .
- ما هو الإجراء الذي سيتم اتباعه للتأكد من تنافسية الطلب على الخدمة؟ هل تم اتباع السياسات والإجراءات المعمول بها في الحكومة؟
- هل تمت صياغة اتفاقية مستوى الخدمة بين الجهة المقدمة للخدمة والطرف الخارجي لتفصيل الإطار الزمني ومسؤوليات جميع الأطراف وآليات الإلغاء والتعديل؟
- ما هي التدابير التعاقدية المعمول بها لضمان عدم قيام مقدمي الخدمات بتعديل الرسوم دون موافقة الحكومة (عند الحاجة)؟
- ما هي التدابير التعاقدية المعمول بها لضمان حماية بيانات العميل؟
- ما هي التدابير المعمول بها بموجب اتفاقية مستوى الخدمة بخصوص التواصل بين الأطراف، وحل المشاكل والنزاعات، وإدارة الأداء، وآليات الدفع المستندة إلى الأداء؟
- كيف ستؤثر الاستعانة بمصادر خارجية على عمليات الجهة الحكومية مثل تخصيص الموارد البشرية، وتقنية المعلومات والاتصالات، والإدارة المالية (مثل التدفق النقدي)، وإدارة العقود؟

## الفصل ٣: عوامل تمكين الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات

هناك أربعة عوامل تمكينية تدعم التطبيق الناجح للإطار. تلعب هذه العوامل التمكينية دوراً خاصاً في كل مرحلة من مراحل الإطار، ومن المتوقع أن تكون بمثابة تحسينات مؤسسية وتشغيلية يتم اعتمادها مع مرور الوقت.

### الالتزام بجدول رسوم الخدمات الحكومية الموحد

تلتزم الحكومة بجعل رسوم الخدمات الحكومية أكثر شفافية لكل من موظفي الحكومة والعملاء. لذا من شأن جدول الرسوم الحكومية (والذي يشمل جميع الجهات الحكومية التي تقدم الخدمات) تعزيز شفافية رسوم الخدمات ودعم مراحل التشخيص والتنفيذ في الإطار. ينطوي الالتزام بجدول الرسوم على ضمان تحديث جدول الرسوم المركزي بشكل دقيق وشامل ليعكس أي تعديلات في الرسوم والخدمات على الفور. وتعد وزارة المالية هي المسؤولة الرئيسية عن جدول الرسوم، ولكن يتوقع أن تقدم الجهات المقدمة للخدمات دعمها بإجراء التعديلات اللازمة في كل مرة يتم فيها الإعلان عن رسوم جديدة أو عن تعديل أو إلغاء رسوم قائمة.

### شفافية الأسعار والسياسات والإجراءات

يعتبر تعزيز الشفافية والتواصل بين الجهات الحكومية والعملاء إحدى أهم ركائز الإطار. إن وضوح الأسعار والإجراءات والاختصاصات الجهات المقدمة للخدمات كفيل بدعم الالتزام بالإطار وتسهيل التعاون بين الجهات. فالشفافية أمام الجمهور من شأنها تعزيز الثقة وضمان التغيير السلس. ويمكن تحقيق الشفافية بخلق ثقافة تشارك فيها الجهات الحكومية معلوماتها على نطاق واسع مع جميع أصحاب العلاقة. ومن شأن توضيح ونشر الفوائد المشتركة من انتهاج مبدأ الشفافية أن تخلق هذه الثقافة وتعززها. ويتم تحقيق الشفافية أيضاً من خلال ضمان وجود قواعد وعمليات تشغيلية داخلية موحدة معمول بها لدعم مشاركة المعلومات عن الأسعار والسياسات والإجراءات مع الجهات الأخرى.



## حساب تكاليف تقديم الخدمات الحكومية

تسعى الحكومة على المدى الطويل إلى التحول إلى عملية تحديد رسوم تعتمد على حساب تكلفة تقديم الخدمة قيد المراجعة. وهذا جزء لا يتجزأ من مبادئ تحديد الرسوم ونهج التسعير في السلطنة، ولتحقيق ذلك، ستعمل وزارة المالية على المدى القصير على:

- تطوير دليل إرشادي وإعداد منهجية لحساب التكاليف.
- دعم الوزارات في تعديل حسابات الموازنة العامة (النفقات والإيرادات) من أجل تسجيل أهم عناصر التكلفة والإيرادات المرتبطة بها بشكل مناسب، ومواءمة مراكز التكلفة مع تقديم الخدمات، وإعادة تخصيص الموارد حسب الضرورة.
- إنشاء واختبار مجموعات تخصيص التكلفة لكل جهة لدعم تخصيص التكاليف غير المباشرة للخدمات الفردية.

استناداً إلى الهيكل الحسابي المناسب ومنهجية حساب التكاليف المعمول بها (وهيكل الرسوم المبسط في السلطنة وفقاً للمبادئ لتسهيل الإجراء المطلوب)، يمكن اعتماد التكلفة على أساس النشاط لتحديد التكلفة المرتبطة بتقديم الخدمة.

يهدف التسعير الموجه نحو التكلفة إلى تحقيق التوازن بين رغبة السلطنة في الحفاظ على تنافسية أسعارها وتسهيل استثمارات القطاع الخاص، ورغبتها أيضاً في زيادة كفاءة تكلفة تقديم الخدمات. نظراً لاعتبار خدمات الوزارات التنفيذية غالباً كجزء من الخدمات الأساسية للحكومة، يتم استخدام الإيرادات الضريبية لدفع تكاليف العمليات الحكومية عندما لا يتم تحميل العملاء التكلفة الكاملة للخدمة. وسيركز التسعير الموجه نحو التكلفة على تحسين كفاءة تكلفة تقديم الخدمات لتعزيز القدرة على استرداد جميع التكاليف التي تحملتها الحكومة لتقديم الخدمة ما لم تتطلب الاعتبارات الاستراتيجية أو التنافسية خلاف ذلك. وتمثل التكلفة الكاملة الحد الأقصى لقيمة الرسم، غير أنه يتم أحياناً تحديد الرسوم في مستوى أقل من هذه القيمة. إن التسعير الموجه نحو التكلفة هو طموح طويل الأجل، وبالتالي لم يتم إدراج عملية تقدير التكاليف التفصيلية في هذا الإصدار من الدليل.

## القدرات التقنية والرقمية

يعتبر تبني القدرات التقنية والرقمية أحد أقوى عوامل تمكين الإطار. ويعتمد هذا الأخير على سهولة الوصول إلى بيانات المعاملات لدعم اتخاذ قرارات قائمة على الحقائق حول تأثير التعديلات على الرسوم. ويشجع الإطار على استخدام التقنيات حيثما كان ذلك عملياً وفعالاً من حيث التكلفة لتعزيز تجارب العملاء كوجه من أوجه تحسين مستوى تقديم الخدمة. وينطوي تحسين القدرات التقنية والرقمية على تطوير الأنظمة والإجراءات والمهارات اللازمة في جميع الجهات الحكومية. ستختلف المتطلبات حسب القدرات الحالية لجهات محددة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية. ويجب على الجهات تقييم هذه المكونات في سياق المنظومة الحكومية والتخطيط وفقاً لذلك.



## القسم التاسع

إرشادات تسعير الخدمات  
الأخرى غير الخدمات الإدارية  
والتشغيلية

---





## إرشادات تسعير الخدمات الأخرى غير الخدمات الإدارية والتشغيلية

### الفصل ٣١: تمويل الخدمات والسلع العامة

كما ورد في الفصل ٢، السلع العامة هي سلع متاحة للعموم (لا يمكن منع فرد أو مؤسسة من استهلاك الخدمة) وغير خاضعة للمنافسة (لا يؤثر استهلاكها من طرف فرد أو مؤسسة على المعروض منها المتاح للآخرين). السلع العامة الحقيقية نادرة. ومن بين الأمثلة على هذا النوع من الخدمات الحفاظ على نظافة الهواء، والدفاع الوطني، والتلفزيون المجاني. ونظراً لطبيعة هذه السلع العمومية وغير التنافسية، فليس من المنطقي فرض رسوم عليها عند نقطة تقديم الخدمة للفرد. لذلك، يوفر القطاع العام عادةً هذه السلع مجاناً ويتم تمويلها من خلال الضرائب العامة. ومع ذلك، فمن المهم فهم أن الخدمات المصنفة ضمن السلع العامة قد لا تكون في الواقع كذلك لأنها قد تكون عمومية وغير تنافسية:

السلع الخاصة (غير عمومية)	السلع العمومية	
<b>الموارد الطبيعية المشتركة</b> الاستخراج من مصائد الأسماك وأحواض المياه ومخزونات الأخشاب ومخزونات الموارد الطبيعية الأخرى. يتم إدارة هذه الموارد من خلال اللوائح أو التعريفات المرتبطة بالاستخدام.	<b>الخدمات والسلع الخاصة</b> قد تكون هذه خدمات مصنفة على أنها خدمات اقتصادية أو خدمات إدارية وتشغيلية في إطار سياسة تحديد الرسوم.	للمنافسة خاضعة
<b>غير المجدية تجارياً</b> توفير المكتبات والمتنزهات والطرق السريعة وما إلى ذلك. غالباً ما يتم توفيرها كمنافع عامة ولكن يمكن فرض رسوم عليها.	<b>السلع العامة</b> توفير هواء نقي ودفاع وطني وتلفزيون مجاني. يتم تمويل هذه البضائع من خلال الضرائب العامة.	للمنافسة غير خاضعة

### الموارد الطبيعية المشتركة:

يُشار إلى السلع العمومية التنافسية باسم الموارد الطبيعية المشتركة. وعادة ما يتم التعامل مع هذه السلع على أنها سلع عامة، لكن استهلاكها يقلل من الكمية الإجمالية المتاحة منها. تشمل الأمثلة على ذلك استنفاد الموارد في مصائد الأسماك، وأحواض المياه، ومخزونات الأخشاب، ومخزونات الموارد الطبيعية الأخرى. قد تختار الحكومات تنظيم تدفق (أو استنفاد) الموارد الطبيعية المشتركة. ومن الأفضل القيام بذلك إما من خلال نظام منح حقوق الملكية، أو أي نوع آخر من الضرائب أو التعرف المرتبط بالاستخدام.



## السلع غير المجدية تجاريًا:

يشار إلى السلع التي تعتبر خاصة ولكنها غير تنافسية (أي أنها على الهامش) باسم السلع غير المجدية تجاريًا. العديد من الخدمات الحكومية المصنفة على أنها سلع عامة هي في الواقع سلع غير مجدية تجاريًا تقدمها الحكومة بسبب عدم توفرها في السوق. ولأن السلع غير المجدية تجاريًا تعتبر خاصة، فيمكن فرض رسوم خدمة عليها إذا قررت الحكومة وجود مبرر استراتيجي لذلك. ولكن يجب دراسة ذلك بعناية لأنه قد يتسبب في بروز بعض التحديات بخصوص المساواة الاجتماعية. وفيما يلي بعض الأمثلة حول الكيفية التي يمكن أن تتعامل الحكومة من خلالها لفرض الرسوم على السلع غير المجدية تجاريًا:

**مثال ١ - خدمات مكافحة الحرائق:** قد تفرض خدمات مكافحة الحرائق اشتراكات شهرية، ولكن القيام بذلك قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة. ما الذي سيحدث إذا لم تدفع أسرة ما؟ هل يجب السماح باحترق المبنى والمخاطرة بانتشار الحريق إلى مباني أخرى بسبب عدم الدفع؟ نظرًا للمخاطر المجتمعية المحتملة، من الأفضل التعامل مع خدمات مكافحة الحرائق كسلعة عامة، والسماح بتمويلها من خلال الضرائب العامة لكي يساهم فيها الجميع، ويستفيد منها الجميع.

**مثال ٢ - دخول المكتبات العامة:** يمكن للحكومة فرض رسوم على الدخول إلى المكتبة العامة، ولكن قد يستبعد هذا الأمر الأفراد ذوي الدخل المنخفض من المكتبة، أو قد يمنع مجموعات معينة من العملاء من الوصول إلى الخدمات الأخرى التي توفرها المكتبة (مثل الوصول إلى مجموعات الأطفال أو حصص التدريب المهني). وبالتالي عادة ما تميل الحكومات إلى السماح بالدخول إلى المكتبات العامة مجانًا. يمكن للحكومة فرض رسوم لتحمل تكلفة المكتبة من خلال:

- فرض غرامات عند ضياع الكتب، والتي قد تشمل تكلفة الاستبدال بالإضافة إلى رسوم الإصلاح، كما قد تتضمن أيضًا غرامة إضافية.
- فرض رسوم بسيطة للحصول على بطاقة المكتبة؛ يجب أن تعكس هذه الرسوم بشكل عام تكلفة إصدار البطاقة للمستفيد بالإضافة إلى تكلفة الموظفين. قد تكون هذه الرسوم رسوم خدمة إدارية وتشغيلية.

**مثال ٣ - دخول الحدائق العامة:** يمكن فرض رسوم للدخول إلى حديقة عامة إذا رأت الحكومة أن ذلك في مصلحتها الاستراتيجية، كما يمكن فرض الرسوم على خدمات معينة فقط. على سبيل المثال، تأجير القوارب في حديقة بها بحيرة؛ ويُحدد سعر التأجير بقسمة تكلفة تشغيل محطة التأجير بالإضافة إلى تكلفة استبدال القارب على عدد المعاملات المتوقعة. وقد تقرر الحكومة أيضًا أن مصلحة الصحة العامة في الاستفادة من المساحات المفتوحة أقوى من الحاجة لفرض رسوم على مرافق الحديقة، لذا يجب استخدام الضرائب العامة لتمويل تشغيل الحديقة والسماح بتلقي التبرعات من المستفيدين.

**مثال ٤ - الطرق السريعة:** يمكن فرض رسوم على الطرق السريعة ذات المخارج المحدودة للسماح للسائقين بتفادي المناطق المزدحمة من شبكة الطرق. ولكن لا ينبغي فرض رسوم على جميع الطرق؛ إذا لم تكن هناك طرق بديلة، أو إذا كان هناك حد أدنى لحركة المرور على الطريق (مثل الطرق السريعة الريفية)، فقد يكون من الأنسب إبقاء الطريق مجاني. عادةً ما



يعتمد التسعير على قسمة تكلفة إنشاء الطريق بالإضافة إلى تكاليف تشغيلها وصيانتها على عدد الرحلات المتوقعة على الطريق طوال العمر الإنتاجي للأصل. وإذا كان من المتوقع وجود أنماط استخدام مختلفة لأجزاء مختلفة من الطريق، فيمكن فرض رسوم على بعض الأجزاء فقط.

إذا كانت الجهة المقدمة للخدمة تخطط لاقتراح فرض رسوم على السلع غير المجدية تجارياً، فيمكن استخدام الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات للمساعدة على توجيه ترشيد رسوم الخدمة، ولكن ينبغي تعزيز ذلك بإجراء تقييم أكثر تفصيلاً لتقديم الخدمة لضمان مراعاة أي تغييرات ضرورية للخدمة.

## الفصل ٣٢: رسوم إنفاذ القانون

تعد رسوم إنفاذ القانون كالغرامات، والعقوبات، والفوائد، ورسوم الأضرار، والرسوم المتأخرة، وغيرها نوعاً فريداً من الإيرادات غير الضريبية. وغالباً ما تُفرض هذه الرسوم في نفس وقت تقديم الخدمة، إلا أنها لا تهدف إلى تغطية تكلفة الخدمة. وتفرض الحكومات رسوماً على خدمات إنفاذ القانون بهدف (أ) الحد من المعاقبة على السلوكيات أو الأنشطة التي تُرتكب ضد المصالح الاجتماعية العامة (مثل الاتجار بالمخدرات، والانخراط في سلوك مخالف للمنافسة، وغسيل الأموال، وما إلى ذلك) أو (ب) تشجيع الالتزام بالأنظمة التنظيمية القائمة التي تساعد الحكومة على تنظيم الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية [والتي يجب أن تعود بالنفع على المصلحة العامة] (مثل عدم تسجيل شركة، أو رسوم تأخير لعدم تجديد ترخيص، وما إلى ذلك). تركز المبادئ الموضحة أعلاه على تشجيع الالتزام بالأنظمة التنظيمية – والتي تعرف بالعقوبات التنظيمية.

في إطار العقوبات التنظيمية، يمكن فرض أنواع عديدة من العقوبات، النقدية وغير النقدية، لتشجيع على الالتزام بالقواعد والأنظمة القائمة. وبغض النظر عن نوع العقوبة، يُمكن الاسترشاد بالمبادئ التالية في تصميم رسوم خدمات إنفاذ القانون للعقوبات التنظيمية:

- تهدف إلى الحد من حالات عدم الالتزام في المستقبل.
- تهدف إلى إلغاء أي مكاسب أو فوائد مالية يتم تحقيقها من حالات عدم الالتزام.
- تتناسب مع طبيعة المخالفة والضرر الناجم عنها.
- تتسم بالاستجابة وتراعي ما هو مناسب للمخالف والمسألة التنظيمية.

أصبحت الحكومات مؤخراً تنظر للكفاءة الاقتصادية للحد من حالات عدم الالتزام بدلاً من تحديد غرامة ثابتة – ويعني هذا التوقف عن فرض رسوم ثابتة للعقوبات التنظيمية واعتماد رسوم قائمة على:

- «عنصر المنفعة» (أي المنفعة التي يحصل عليها الفرد أو الشركة من عدم الالتزام).
- «عنصر الخطورة» (أي مدى خطورة الانتهاك من حيث صلته بالمصلحة العامة).

يمكن لهذين العنصرين توجيه مستوى تسعير رسوم إنفاذ القانون. ولمراعاة هذين العنصرين، تميل رسوم إنفاذ القانون إلى أن تكون مرنة وتتأثر بما يلي:

- درجة تعمد و/أو إهمال المخالف.
- سجل عدم الالتزام بالقوانين.
- القدرة على السداد.
- درجة التعاون أو عدم التعاون مع الجهة المسؤولة عن تنفيذ القانون.
- عوامل فريدة أخرى خاصة بالمخالف أو بالقضية.



من الناحية العملية، قد تجد الجهات المقدمة للخدمة أن الجهد العملي اللازم لحساب عنصر المنفعة وعنصر الخطورة لمعظم رسوم الإنفاذ باهظ التكلفة (من حيث وقت الموظفين) مقارنة بعدد المعاملات والمخاطر المحدودة. ومع ذلك، ونظراً لطبيعة السوق/القطاع/النشاط المحددة لرسوم الإنفاذ، لا يلزم اتباع إطار سياسة تحديد الرسوم بشكل صريح لخدمات الإنفاذ؛ إلا أنه يمكن أن تستفيد الجهات المقدمة للخدمة من تنفيذ مراحل المراجعة والترشيح والتنفيذ. ويمكن لمعظم رسوم تطبيق العقوبات التنظيمية الاعتماد على الإطار العام لسياسة تحديد رسوم الخدمات، حيثما أمكن، من خلال:

- إجراء مقارنة نموذجية لرسوم عدم الالتزام بالقوانين حيثما يكون ذلك منطقيًا، مع الأخذ بعين الاعتبار أي اختلافات اجتماعية اقتصادية بين البلدان المشمولة بالمقارنة<sup>(٦)</sup>.
- العمل على إلغاء أي رسوم إنفاذ مزدوجة داخل جهة ما (مثل فرض كل من رسوم جزائية ورسوم تأخير في الوقت ذاته بسبب عدم تجديد التراخيص).
- زيادة الشفافية وإلغاء رسوم الإنفاذ الخفية من خلال الإعلان بشكل أفضل عن الخدمة الأساسية نفسها والرسوم المرتبطة بعدم الامتثال. يتضمن ذلك (أ) ضمان توفر رسوم الخدمة الأساسية ورسوم الإنفاذ المرتبطة بها على موقع الجهة التي تقدم الخدمة بطريقة لا تتطلب تسجيل الدخول، (ب) والحفاظ على تحديث بوابة «عُمان الرقمية»، (ج) وضمان إدراج رسوم الخدمة في جدول رسوم الخدمات الحكومية الموحد.
- تبسيط التعقيد في رسوم إنفاذ القوانين من خلال التحول نحو رسوم ثابتة شفافة أو مقياس تدرج شفاف (رسوم متغيرة) يعتمد على معايير تطبيق واضحة وموضوعية. ويجب ألا يكون هناك تقدير شخصي محدود في فرض الرسوم أو تفسير المقياس المتدرج للموظفين القائمين على تقديم الخدمة. وبدلاً من ذلك، يجب أن تقع هذه الصلاحية على عاتق الإدارة العليا فيما يتعلق برسوم إنفاذ القانون.
- تحديد فرص تحسين الالتزام بالخدمة الأساسية من خلال تحسينات تقديم الخدمة بحيث تُفرض غرامات أقل.
- إعداد ملف العمل لترشيح رسوم إنفاذ القانون.
- التشاور مع مسؤولي القطاع الخاص قبل إدخال أي رسوم إنفاذ أو تغييرها لفهم الفرص المحتملة لتشجيع الالتزام بالخدمة الأساسية.
- اتباع إرشادات التحديث والإشعار في مرحلة التنفيذ عند تقديم رسوم الإنفاذ أو تعديلها لزيادة فهم العميل للخدمة الأساسية والتكلفة ذات الصلة فيما يتعلق بعدم الالتزام.

من منظور التمويل الحكومي: لا ينبغي النظر إلى رسوم تطبيق العقوبات التنظيمية على أنها مصدر دخل ثابت أو موثوق. وفي حين أنه يجب وضع توقعات ميزانية منطقية لرسوم الإنفاذ، ينبغي كذلك تشجيع الجهات على تنفيذ العمليات التي تشجع على أعلى درجات الالتزام من أول مرة مع الخدمة الأساسية ذات الصلة، لذلك يلزم الحد من رسوم الإنفاذ. فعلى سبيل المثال، إذا تعرضت مجموعة كبيرة من العملاء لغرامات بسبب نوع معين من التصاريح، فقد يكون هذا إشارة على أن العملاء لا يعلمون بالفعل عن أمر التصريح. وعلى هذا النحو، قد تكون هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود في بداية رحلة العميل لإبلاغ العملاء بضرورة الحصول

(٦) فيما يخص رسوم التطبيق، المفروضة على الأفراد، فيمكن تنفيذ ذلك عن طريق تطوير مضاعف بناءً على الفرق بين متوسط دخل الأسرة في البلدين. ويمكن لرسوم التطبيق الموجهة للأعمال استخدام نفس المضاعف أو استخدام مضاعف أوسع مثل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي؛ ولكن، قد تكون هناك حاجة إلى نهج أكثر دقة مثل تعديل جاهزية القطاع في كل بلد تطبيق فيه رسوم الإنفاذ.



على التصريح، أو قد يكون التصريح نفسه مكرراً لموافقة مقدمة في مكان آخر. وعلى صعيد آخر، ربما ترغب الحكومة أيضاً في النظر فيما إذا كان التصريح ضرورياً ويمكن إلغاؤه بدلاً من ذلك.

ومع ذلك، يجب أن تضمن الجهات المقدمة للخدمة ألا تصبح رسوم الإنفاذ روتينية بحيث يُنظر إليها على أنها «تكلفة عادية للعمل» للشركات. وقد يشير ذلك إلى أن رسوم الإنفاذ نفسها منخفضة للغاية. وقد يشير أيضاً إلى أن الخدمة الأساسية والنظام التنظيمي ذي الصلة يفتقران إلى الفعالية ويحتاجان إلى إعادة نظر.

## الفصل ٣٣: الخدمات الاقتصادية

يوفر القطاعان العام والخاص الخدمات الاقتصادية التنافسية وغير التنافسية (أو يمكن تقديمها في ظل ظروف السوق العادية) في إطار السعي لتحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية. ويندرج تحتها خدمات مثل الرعاية الصحية والتعليم وخدمات الكهرباء والمياه. ويجب أن يكون توفير هذه الخدمات مرتبطاً بظروف السوق، وعادةً ما تتوافق الخدمات الاقتصادية مع تكلفة التشغيل الخاصة بمقدم الخدمة. وتقوم الحكومة أحياناً بتنظيم أسعار هذه الخدمات وتقديمها - لا سيما في حالة الاحتكار - وذلك بهدف تحقيق التوازن بين أرباح الشركات المقدمة للخدمات ومصالح المستهلكين والمصالح الاقتصادية العامة.

### الخدمات الاقتصادية غير التنافسية

عادةً ما تتضمن الخدمات الاقتصادية غير التنافسية تكاليف ثابتة أولية مرتفعة وتتسم بالاحتكار الطبيعي إذ يقدمها مقدم خدمة واحد، ويأتي من بين الأمثلة على هذه الخدمة توفير خدمات المياه والكهرباء. ويمكن للقطاع الخاص تقديم الخدمات الاقتصادية غير التنافسية إذا سمحت ظروف السوق واللوائح بذلك.

عندما تكون جهة حكومية هي المقدم الوحيد للخدمة في السوق، فيجب أن يقوم سعر الخدمة بشكل مثالي على التكلفة الهامشية قصيرة المدى. والتكلفة الهامشية قصيرة المدى هي التكلفة المتغيرة لكل مستخدم إضافي دون احتساب تكلفة الاستثمار الأولية. وهذه التكلفة هي ممثلة تكلفة الفرصة الاقتصادية التي كان من الممكن الحصول عليها لو استخدمت المدخلات لغرض مختلف. ويضمن تسعير التكلفة الهامشية قصيرة المدى أن يكون التسعير فعالاً من الناحية الاقتصادية والارتقاء بالرفاهية الاجتماعية لأبعد الحدود<sup>(٧)</sup>. أما حالات تقديمها من القطاع الخاص، يمكن أن تنظم الحكومة الرسوم لتحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية ومصالح المستهلكين من جهة مع مصالح مقدم الخدمة من جهة أخرى.

كما تم أيضاً إدخال اعتبارات تكلفة الخدمة في النظام التنظيمي العماني لبعض الخدمات الاقتصادية غير التنافسية التي يقدمها القطاع الخاص. وطبقت هيئة تنظيم الخدمات العامة مؤخرًا نظام «التعرفة المنعكسة عن التكلفة» على كبار مستهلكي الكهرباء الذين يمثلون 1٪ من إجمالي المستهلكين في السلطنة لجعل أسعار الكهرباء تعكس تكلفة الخدمة بشكل أكبر. أما بالنسبة للعملاء الآخرين، تظل أسعار التعرفة الثابتة قائمة على تعرفه تراعي دعم الأسعار. ويأخذ نظام التعرفة المنعكسة عن التكلفة بعين الاعتبار الإمدادات الكبيرة (يتغير المعدل وفقاً لحجم الاستهلاك) ورسوم النقل والتوزيع والتوريد (يتم استعراض الرسوم الثابتة سنوياً) بهدف السماح للعمليات بتحمل التكلفة الكاملة لاستهلاك الكهرباء بدون دعم حكومي<sup>(٨)</sup>.



## الخدمات الاقتصادية التنافسية

يمكن تقديم هذه الخدمات التنافسية من مؤسسات القطاعين العام والخاص وهي خدمات يمكن إحالتها للقطاع الخاص. ويتم تمويل هذه الخدمات عادةً من خلال رسوم المستخدمين. ويأتي من بين الأمثلة على هذه الخدمة تقديم خدمات الرعاية الصحية والتعليم والنقل. في الوضع المثالي، يجب أن يقدم القطاع الخاص خدمات اقتصادية تنافسية ما لم تكن هناك اعتبارات استراتيجية لعدم القيام بذلك.

كما يجب تحديد رسوم هذه الخدمات التنافسية بالتوافق مع سعر السوق أو تكلفة الخدمة – أيهما أعلى من أجل تجنب مزاحمة القطاع الخاص – على النحو المسموح به استراتيجياً. ومع ذلك، يمكن مراعاة اعتبارات إضافية مثل عدالة المنافسة والربحية والمتطلبات التنظيمية. على سبيل المثال، إذا كان مقدم خدمة حكومي في منافسة مع شركات القطاع الخاص، فيجب على الحكومة:

- عدم خفض أسعار الخدمات التي تقدمها بصورة كبيرة مما يعرقل قدرة القطاع الخاص على المنافسة
- السعي وراء تحديد الأسعار بحيث تغطي الإيرادات متوسط التكاليف على المدى الطويل (تكون التكاليف متغيرة ويمكن أن يتغير حجم الإنتاج)، وتحديد عائد مناسب على الاستثمار.

ويساعد هذا في تعزيز المنافسة العادلة بين مقدمي الخدمات ويمكن أن يثمر عن خفض الأسعار للعملاء<sup>(٩)</sup>. ويأتي من بين الأمثلة على ذلك مساحات الإيجار التجارية في المناطق الحضرية. ويجب أن يعكس التسعير في هذه الحالة الأسعار السائدة في السوق من خلال موازنة الأسعار مع المنافسين مع ضمان تغطية تكلفة الخدمة. وقد تكون هناك بعض الأسباب وراء وجود استثناءات (على سبيل المثال فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية بهدف ضمان توفر الخدمة وسهولة الحصول عليها)، ولكن يجب الاتفاق عليها من قبل السلطات العليا خارج نطاق هذا الإطار.

## تطبيق الإطار العام لسياسة تحديد الرسوم والدليل

لا يلزم اتباع الإطار العام والدليل للخدمات الاقتصادية، ولكن هناك عناصر منها يمكن تطبيقها أو النظر فيها. على سبيل المثال، يمكن للجهات المقدمة للخدمات استخدام نموذج ملف العمل (الملحق ١) لاعتماد نهج أكثر تنظيماً في مراجعة الرسوم وتقديم أسباب شاملة وموحدة للجهات المشاركة في عملية الموافقة. ويمكن أيضاً للجهات المقدمة للخدمة الرجوع إلى الإرشادات المقدمة بشأن كيفية تقييم أثر تغيرات الأسعار (الفصل ١٩) من أجل تحقيق فهم أفضل للآثار الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن تغيرات الأسعار. ويمكن لمقدمي الخدمات أيضاً الاستعانة بالإطار في إجراء الاستشارات (الفصل ٢١) والإعلان عن التعديلات لعامة الجمهور (الفصل ٢٥) لتحسين فعالية خطط التواصل.

(٧) ابيلسون، بيتر. «تسعير الخدمات العامة». ٢٠٠٢.

(٨) شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، «التعرفة المنعكسة عن التكلفة». ٢٠١٨.

(٩) ابيلسون، بيتر. «تسعير الخدمات العامة». ٢٠٠٢.



# الملحقات

---



## أ(١): نموذج ملف العمل

على الجهات المقدّمة للخدمات التي تريد اقتراح مراجعة لرسوم الخدمة الحالية أو طلب رسوم خدمة جديدة استخدام النموذج الموضح أدناه بالإضافة إلى الإطار العام لسياسة تسعير رسوم الخدمات بصيغة برنامج جداول البيانات (إكسل) المرفق بهدف تقديم ما يشير إلى قيامها بمراجعة رسومهم وترشيدها. ويجب على الجهات التي تحتاج للمساعدة الرجوع إلى الدليل أو وزارة المالية لتحديد رسوم الخدمات .

نموذج ملف العمل		
المرجع	الإجابة	السؤال
<b>المرحلة الأولى: البدء بمراجعة الرسوم</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>الفصل ٧</li> <li>الفصل ٨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أدخل اسم جهتك:</li> <li>جهات اتصال فريق المراجعة:</li> </ul>	١. ما اسم الجهة وما هي جهات اتصال الفريق الذي قام بمراجعة الرسوم؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدد مُنشئ الطلب: <ul style="list-style-type: none"> <li>صادر عن الحكومة كمراجعة دورية أو طلب من سلطة عليا صادر عن الجهة المقدمة للخدمة كطلب لخدمات جديدة أو لتحويل رسوم أخرى على خدمات حالية أو كتعديل على الرسوم الحالية</li> </ul> </li> </ul>	٢. من بدأ طلب مراجعة الرسوم؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>أدخل تاريخ طلب البدء بمراجعة الرسوم:</li> <li>أرفق أي مذكرة أو وثائق أخرى تبيّن طلب البدء بمراجعة الرسوم:</li> <li>أدخل الموعد المذكور في طلب البدء (إذا لم يكن هناك موعد، فاكتب لا ينطبق):</li> </ul>	٣. ما هو تاريخ بدء الطلب وموعد إكمال المراجعة؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدّم وصفًا مختصرًا لنطاق مراجعة الرسوم من حيث عدد الرسوم المقرر مراجعتها أو نوعها</li> </ul>	٤. ما هو نطاق مراجعة الرسوم؟
<b>المرحلة الثانية: التشخيص</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>الفصل ٩</li> <li>الفصل ١٠</li> <li>الفصل ١١</li> <li>الفصل ١٢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرفق جدول يشمل جميع الخدمات والأنشطة التي تمت مراجعتها كجزء من مرحلة التشخيص، على أن تكون مصنّفة في فئات حسب النتائج، وذلك باستخدام نموذج مرحلة التشخيص.</li> <li>قم بإعداد قائمة بالافتراضات ذات الصلة التي قدمتها الجهة الخاصة بك (إذا لم تكن هناك افتراضات، فضع لا ينطبق):</li> </ul>	٥. ما هي الخدمات التي خضعت للمراجعة في مرحلة التشخيص؟
	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرفق قائمة إلغاء الرسوم حسب نموذج مرحلة التشخيص التي توضح جميع الرسوم الملغاة وأثرها المترتب على الإيرادات</li> </ul>	٦. ما هي الرسوم المقترحة إلغاؤها؟



المرحلة الثالثة: المراجعة		
٧.	ما هي النتائج المستخلصة من رحلات العملاء والمقارنة النموذجية؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>إرفاق رحلات العملاء ونموذج المقارنة النموذجية التي توثق الوضع الحالي لرحلات العملاء والسلطنة ودول المقارنة النموذجية.</li> </ul>
٨.	ما هي التعديلات المقترحة إجراؤها مستقبلاً على رحلات العملاء في السلطنة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>إرفاق رحلات العملاء ونموذج المقارنة النموذجية التي توثق رحلة العملاء في وضعها المستقبلي في السلطنة.</li> </ul>
٩.	هل هناك أي تحسينات على مستوى تقديم الخدمة أو الخدمات الاستثنائية؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدّم ما يُثبت قيامك بمراجعة رحلات العميل وذلك بإرفاق نموذج سجل التحسينات الذي يلخص التحسينات المحتملة على الخدمات، الخدمات الاستثنائية بالإضافة إلى التحسينات الأخرى.</li> </ul>
المرحلة الرابعة: الترشيح		
١٠.	ما هي الرسوم المقترحة باستخدام أداة التسعير؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرفق أداة التسعير المستخدمة في عملية تحديد رسوم الخدمات التشغيلية والإدارية ذات القيمة المضافة والتي تحقق المصلحة العامة.</li> <li>أرفق جدولاً تلخيصياً يوضح التعديلات التي تمت على الرسوم المقترحة، ونتائج كل رسم (على سبيل المثال، الرسوم الملغاة، والزيادة في الرسم، والانخفاض في الرسم، والبقاء دون تغيير، وما إلى ذلك)، والرسم المقترح والأثر الناتج عن كل تغيير في الرسوم على الإيرادات.</li> </ul>
١١.	ما هي الآثار المالية والاجتماعية والاقتصادية للرسوم الجديدة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرفق نموذج تقييم الأثر.</li> </ul>
١٢.	ما هي المخاطر وتدابير التخفيف المرتبطة بالرسوم الجديدة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق من أنك قمت بمراجعة الرسوم المقترحة للإلغاء والرسوم المقترحة للمخاطر المحتملة وذلك بإرفاق نموذج سجل المخاطر، والذي يتضمن المخاطر الرئيسية التي زُتبت أولوياتها حسب مستوى خطورتها واحتمالية حدوثها وأنواع المخاطر وتدابير التخفيف من حدة المخاطر.</li> </ul>
١٣.	ما هو مخطط الاستشارات المخطط لها؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>أدرج قائمة بالاستشارات المخطط لها.</li> <li>أرسل مذكرات الاجتماع وأي مراسلات رسمية تستعرض الآراء المستلمة أثناء استشارة أصحاب العلاقة.</li> </ul>
المرحلة الخامسة: التنفيذ		
١٤.	ما هي خطة التنفيذ؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق من أنك قمت بإرفاق خطة تنفيذية تتناول الجوانب التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>آلية إطلاق الرسوم والمتابعة اللاحقة للتنفيذ (خطة تنفيذية، سجل إدارة المخاطر، متطلبات تقنية المعلومات، تأكيد تحديث جدول الرسوم، خطة المراقبة، وما إلى ذلك)</li> <li>خطة التواصل (الجدول الزمني والفئة المستهدفة والأهداف والرسائل الرئيسية والفنوت)</li> </ul> </li> </ul>
١٥.	ما هي الرسوم المقرر إرسالها إلى وزارة العدل والشؤون القانونية؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرفق جدول الرسوم المقرر إرساله إلى وزارة العدل والشؤون القانونية لمراجعة التشريعات وتعديلاتها. ويجب أن يطابق هذا الجدول الأسعار المقترحة الواردة في السؤال ٣؛ وإذا لم يكن كذلك، فوضح الاختلافات أدناه:</li> </ul>

## أ(٢)- قائمة مراجعة عملية تحديد الرسوم

قائمة مراجعة عملية تحديد الرسوم		
المرجع	المتطلبات	الخطوات
<b>المرحلة الأولى: البدء بمراجعة الرسوم</b>		
الفصل ٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يحدد ملف العمل فريق عمل الجهة الذي سيقوم بالمراجعة (بما في ذلك جهة الاتصال بالفريق)؟</li> </ul>	١. جهات اتصال جهات مراجعة الرسوم
الفصل ٨	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يوضح ملف العمل الجهة التي طلبت عملية المراجعة؟ وما هو مبرر هذه المراجعة؟</li> </ul>	٢. طلب البدء بمرحلة مراجعة الرسوم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تضمنت الدراسة على تاريخ طلب البدء وأي مذكرة أو وثائق أخرى توضح مراجعة الرسوم؟</li> <li>هل تم تأكيد الموعد النهائي والمعالم الرئيسية الأخرى للمراجعة؟</li> </ul>	٣. تاريخ بدء الطلب والموعد النهائي للمراجعة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تمت كتابة نطاق المراجعة بالتفصيل (بما في ذلك عدد ونوع الرسوم)؟</li> </ul>	٤. نطاق مراجعة الرسوم
<b>المرحلة الثانية: التشخيص</b>		
الفصل ٩	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يحتوي ملف العمل على قائمة بجميع الرسوم التي تم مراجعتها؟ وهل تتوافق القائمة مع النطاق الموضح في الخطوة ٤؟</li> </ul>	٥. قائمة الخدمات التي تمت مراجعتها في مرحلة التحليل ووصفها
الفصل ١٠	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إرفاق نموذج مرحلة التشخيص مع ملف العمل وهل تم إكماله؟ هل تم اتباع عملية تشخيص الخدمة وتحديد الخطوات التالية بصورة صحيحة في النموذج؟</li> </ul>	
الفصل ١١	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم الإبلاغ عن أي مشكلات تنفيذية وافتراسات تتعلق بمرحلة التشخيص؟ وإن وجدت، فهل تعتبر معقولة أم أنها تؤثر على فاعلية عملية مراجعة الرسوم؟</li> </ul>	
الفصل ١٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إرفاق قائمة بالرسوم المقترح إلغاؤها من نموذج مرحلة التشخيص بملف العمل وهل تضم أيضاً الآثار المترتبة على حجم الإيرادات الحكومية؟</li> </ul>	٦. قائمة الرسوم المقترح إلغاؤها
<b>المرحلة الثالثة: المراجعة</b>		
الفصل ١٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إرفاق نموذج رحلات العملاء ونموذج المقارنة النموذجية للسلطنة ودولة المقارنة النموذجية بملف العمل؟ وهل هي مكتملة؟</li> <li>هل كان هناك أي افتراضات؟ وهل يؤثر أي منها على الفاعلية؟</li> <li>هل تحتوي رحلات العملاء على المعلومات التالية؟: <ul style="list-style-type: none"> <li>أسماء وأعداد الجهات المعنية</li> <li>عدد الخطوات</li> <li>تكلفة كل خطوة وإجمالي تكلفة التجربة</li> <li>مدة كل خطوة وإجمالي مدة التجربة</li> <li>المتطلبات الأساسية</li> <li>مدد ومتطلبات تجديد التراخيص</li> </ul> </li> <li>هل تم عرض أفكار مستمدة من رحلات العملاء؟ هل تم تقديم اقتراحات واضحة من أجل تطوير تجارب العملاء؟ وهل هي منطقية؟</li> <li>هل تم إجراء مقارنة نموذجية؟ وهل تم استخدام أسس صحيحة للمقارنة؟ وهل تم تحديد جدول للتقييم والتحليل؟ وهل تم تقديم وجهات نظر فعالة؟</li> </ul>	٧. ملخص نتائج رحلات العملاء في وضعها الحالي في السلطنة والمقارنة النموذجية



<p>الفصل ١٤ الفصل ١٥</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إرفاق نموذج رحلات العملاء والمقارنة النموذجية للوضع المستقبلي لرحلات العملاء في السلطنة بملف العمل؟ وهل هي مكتملة؟</li> <li>هل تم تحديد حالات الازدواج في الخدمات بشكل صحيح وتم توثيق الإجراءات المرتبطة بها في النموذج أو في سجل التحسينات؟</li> <li>هل تمت مواءمة مدد التجديد في الرحلة بصورة صحيحة؟</li> <li>هل يحتوي ملف العمل على قائمة بالرسوم التي يجب تبسيطها؟ وهل عملية التبسيط منطقية؟</li> </ul>	<p>٨. ملخص رحلة العملاء في وضعها المستقبلي في السلطنة</p>
<p>الفصل ١٦ الفصل ١٧</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل وثقت الجهة القائمة بالمراجعة في نموذج سجل التحسينات أي تحسينات محتملة على الخدمة والخدمات الاستثنائية وغيرها من التحسينات المحتملة ومبررات إدراجها؟</li> <li>يجب أن تعمل وزارة المالية مع الجهة لمشاركة التحسينات مع وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠، ومحلل موازنة الجهة المعنية في وزارة المالية، والوزارة المالكة للقطاع ذات الصلة حسب ما يقتضيه الأمر.</li> </ul>	<p>٩. وصف تحسينات مستوى تقديم الخدمة أو الخدمات الاستثنائية</p>
<p><b>المرحلة الرابعة: الترشيح</b></p>		
<p>الفصل ١٨</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أرفقت الجهة أداة التسعير بما في ذلك السعر المقترح لجميع الرسوم فيد المراجعة؟</li> <li>هل تم اتباع الإرشادات الواردة في أداة التسعير بشكل صحيح مع إدخال جميع معلومات المدخلات بشكل مناسب؟</li> <li>هل أرفقت الجهة جدولاً تليخيصياً يوضح التعديلات التي تمت على الرسوم المقترحة، ونتائج كل رسم (على سبيل المثال، الرسوم الملغاة، والزيادة في السعر، والانخفاض في السعر، والبقاء دون تغيير، وما إلى ذلك)، والرسوم المقترحة والأثر الناجم عن كل تغيير في الرسوم على الإيرادات الذي يتوافق مع أداة التسعير؟</li> </ul>	<p>١٠. قائمة تعديل الرسوم ومبرراتها</p>
<p>الفصل ١٩</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إرفاق نموذج تقييم الأثر وهل استخدمت الجهة النموذج بصورة صحيحة لتقييم الأثر المالي والأثر الاقتصادي والأثر الاجتماعي لبيئة الأعمال وبيان الحاجة إلى إجراء تغييرهم أو توسع نطاقاً بناءً على إجمالي التعديلات المقترحة؟</li> <li>هل أدخلت الجهة معلومات المدخلات بصورة صحيحة عن شريحة العملاء والقطاع الرئيسي المتأثر وما إذا كان هناك تأثيراً على الأفراد ذوي الدخل المحدود؟</li> <li>هل وضعت أي إشارات في الجزء السفلي من نموذج تقييم الأثر فيما يتعلق بحجم التأثير؟ إذا كان الأمر كذلك، فيجب على وزارة المالية طلب الدعم من وحدة السياسات المالية الكلية.</li> </ul>	<p>١١. ملخص الآثار المالية والاجتماعية والاقتصادية</p>
<p>الفصل ١٩</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إكمال سجل المخاطر بشكل صحيح وإرفاقه بملف العمل؟ وهل تم تحديد أولويات المخاطر بناءً على شدتها واحتمالية حدوثها؟ هل اقترحت إجراءات تخفيف؟</li> </ul>	<p>١٢. ملخص المخاطر وتدابير التخفيف من حدوثها</p>
<p>الفصل ٢١</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم تقديم قائمة الاستشارات المخطط لها؟</li> <li>هل قدمت الجهة مع ملف العمل محاضر الاجتماع وأي مراسلات رسمية تستعرض الآراء المستلمة أثناء استشارات أصحاب العلاقة؟</li> </ul>	<p>١٣. ملخص الاستشارات المقررة</p>



### المرحلة الخامسة: التنفيذ

٢٤ الفصل	• هل أرفقت الجهة الخطة التنفيذية التي تحتوي على:	١٤. الخطة التنفيذية
٢٥ الفصل	• استراتيجية إطلاق الرسوم والمتابعة اللاحقة للتنفيذ (الخطة التنفيذية، سجل تخفيف المخاطر، متطلبات تقنية المعلومات، تأكيد تحديث جدول الرسوم، خطة المراقبة، وما إلى ذلك)	
٢٦ الفصل	• استراتيجية التواصل (الجدول الزمني والجمهور والأهداف والرسائل الرئيسية والقنوات)	
٢٧ الفصل	• هل أرفقت الجهة جدول الرسوم المقرر إرساله إلى وزارة العدل والشؤون القانونية لاعتماد التشريعات وتعديلها؟	١٥. الرسوم المرسلة إلى وزارة العدل والشؤون القانونية
٢٣ الفصل	• هل تتطابق الأسعار مع الأسعار الواردة في السؤال ١٣، وإذا لم تكن متطابقة، فهل تم تقديم توضيح؟	
	• بناءً على هذه الخطط، هل هناك أي مخاطر محتملة بالنسبة لعملية تطبيق الرسوم الجديدة؟ إن كانت الإجابة نعم، فكيف يمكن التخفيف من حدتها؟	

## أ(٣). قواعد السياسة المدرجة في الدليل قواعد مرحلة بدء مراجعة الرسوم

قواعد السياسة	الخطوة ذات الصلة	الرقم
تخضع الجهات المذكورة في الفصولين الثاني والثالث من نظام الجهاز الإداري للدولة (المرسوم السلطاني ٢٠٢٠/٧٥) لإطار سياسة تحديد رسوم الخدمات. ويُمكن للمناطق الحرة والجهات الأخرى من القطاع العام بمراجعة الإطار ولكن لا يُشترط عليها الالتزام به.	لا ينطبق	١
يخضع أي طلب يتم استلامه من الجهات المشمولة ضمن النطاق لمراجعة أو تحديث أو إلغاء أو تعديل جدول رسوم الخدمات الحالي أو استحداث جدول جديد لرسوم الخدمات إلى إطار سياسة تحديد رسوم الخدمات بصرف النظر عن تقديم الطلب بواسطة مركز الحكومة، أو الجهة المُقدمة للخدمة، أو أي جهة أخرى تتبع للحكومة.	١-١	٢
سيخضع كل رسم من رسوم الخدمات للمراجعة بشكل دوري كل خمس سنوات وفقاً لدورة مراجعة الرسوم التي اعتمدها مجلس الوزراء.	١-٢	٣
قبل بداية كل سنة مالية، تضع وزارة المالية نسبة مُحددة مسبقاً من الخدمات يعتمدها وزير المالية (أي: ما يتراوح من ٢٠% إلى ٢٥% من الإيرادات المتحققة من رسوم الخدمات سنوياً ونسبة... من الوزارات وغيرها) من أجل مراجعتها وفقاً لإطار سياسة تحديد رسوم الخدمات.	١-٢	٤
وفي بداية كل سنة مالية، تُصدر وزارة المالية بياناً رسمياً أو توجيهات رسمية بشأن نطاق الرسوم الخاضعة للمراجعة والمواعيد النهائية لاستكمال المراجعة ومسؤوليات الجهات المُقدمة للخدمات كي يكونوا على اطلاع بتاريخ البدء بعملية المراجعة بعد موافقة وزير المالية على الرسوم الخاضعة للمراجعة.	١-٣	٥



## قواعد مرحلة التشخيص

الرقم	الخطوة ذات الصلة	قواعد السياسة
١	٢-١	يجب على الجهات المُقدمة للخدمات إعداد قائمة بجميع الخدمات (بما في ذلك الخدمات المجانية) ورسوم الخدمات التي يتم مراجعتها حالياً، ويجب ربط الرسوم بالخدمات، وأن تذكر الجهات المُقدمة للخدمات في قائمة الخدمات فيما إذا كان العميل عميلاً خارجياً (ليس مؤسسة حكومية) أو عميلاً داخلياً (إحدى المؤسسات الحكومية) وفيما إذا كانت الخدمات والرسوم تعتبر خدمة أو ضريبة، وتخضع لهذا الإطار الخدمات والرسوم المفروضة (والتي لا تعتبر ضرائب) على العملاء الخارجيين.
٢	٢-٢	تقوم الجهات المُقدمة للخدمات بتصنيف رسوم الخدمات المُقدمة للعملاء الخارجيين تبعاً لنوع الخدمة، وتخضع الخدمات التشغيلية والإدارية لمتطلبات إطار سياسة تحديد الرسوم.
٣	٢-٣	تُحدد الجهات المُقدمة للخدمات فيما إذا كانت الخدمة ذات قيمة مضافة وتصب في المصلحة العامة للعميل أو للمجتمع، ولا تُفرض رسوم على الخدمات التي ليست ذات قيمة مضافة والتي لا تصب في المصلحة العامة، ويجب إلغاء الرسوم الحالية المفروضة عليها، و اتخاذ الخطوات اللازمة لإلغاء تلك الخدمات، أو الحد من استخدامها، أو أتمتها إن أمكن ذلك بهدف تبسيط رحلة العميل وخفض التكاليف التي تتحملها الحكومة.
٤	٢-٣	تقوم الجهات المُقدمة للخدمات بتقييم مدى جدوى فرض الرسوم، ولا ينطبق هذا الأمر على الرسوم الحالية، أما بالنسبة للرسوم الجديدة، فيجب على جهات تقديم الخدمات دراسة إمكانية فرض الرسوم، ويشمل ذلك ضمان تحديد فئات العملاء بوضوح، ووجود طريقة واضحة لفرض الرسوم بحيث لا تتجاوز تكلفتها فوائدها.

## قواعد مرحلة المراجعة

الرقم	الخطوة ذات الصلة	قواعد السياسة
١	٣-١	يجب على وزارة المالية تطوير نظام تصنيف للقطاع يحدد كيفية تصنيف القطاعات تبعاً للخدمات والرسوم المفروضة عليها، ويجب تحديد الجهة المالكة للقطاع والتي يمكن أن تكون وزارة أو جهة حكومية.
٢	٣-١	تعمل الجهات المُقدمة للخدمات على ربط خدماتها والرسوم المفروضة عليها والمشمولة ضمن نطاق المراجعة بموجب الإطار مع القطاعات ذات الصلة التي حددتها وزارة المالية.
٣	٣-١	تتولى الجهات المُقدمة للخدمات مسؤولية ربط خدماتها والرسوم المفروضة على الخدمات قيد المراجعة مع رحلة العميل ذات الصلة، ويتعين على الجهات المُقدمة للخدمات، قبل البدء بتنفيذ الربط، التأكد من وزارة المالية والجهة مالكة القطاع فيما إذا كانت رحلات عميل قد تم تطويرها سابقاً، ويمكن تحديث رحلات العميل تبعاً لذلك ومراجعتها بالتنسيق مع الجهة مالكة القطاع، وفي حال لا توجد رحلات عميل تم تطويرها سابقاً، تتولى الجهة المُقدمة للخدمة مسؤولية تطوير رحلات العميل من أجل إقرارها بالتنسيق مع الجهة مالكة القطاع.
٤	٣-١ (ب)	يجب أن تعكس رحلات العميل المطورة بواسطة الجهات المُقدمة للخدمة الخطوات المتبعة والرسوم التي يتحملها العملاء وليس خطوات العملية الداخلية التي تتبعها الجهة الحكومية لتطبيق الخدمات والرسوم المفروضة عليها، وتتشاور الجهة المُقدمة للخدمة مع أصحاب العلاقة، بما في ذلك الجهة مالكة القطاع، في حال أثبتت أسئلة حول رحلة العميل.



تُنفذ الجهات المُقدمة للخدمات مقارنة نموذجية لكل رحلة من رحلات العميل مع ثلاث دول على الأقل، بواقع دولتين من الدول المجاورة الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي ودولة متقدمة ليست عضواً في مجلس التعاون الخليجي. وتحدد وزارة المالية دول المقارنة النموذجية. ويُرفق جدول مختصر يتضمن إحصائيات وصفية مع كل رحلة من رحلات العميل وإجمالي التكلفة التي يتحملها العميل خلال مدة زمنية مُحددة مسبقاً. ويجب أن تغطي رحلة العميل جميع الرسوم الإلزامية (مثل: رسوم الخدمات، ورسوم النظام، والرسوم الإدارية وغيرها).	٥	٣-١ (ج)
تُراجع الجهات المُقدمة للخدمة رحلة العميل في السلطنة وتحاول تحديد أي تكرار في الخدمات والرسوم المفروضة عليها. وتُسجّل هذه الرسوم المزدوجة في نموذج سجل التحسينات المُقدّم إلى وزارة المالية الذي خضع لمزيد من البحث مع الجهة مالكة القطاع من أجل حذفها أو التقليل من استخدامها إلى الحد الأدنى ما لم تكن هناك اعتبارات استراتيجية للإبقاء على الخدمات أو الرسوم. يجب ألا يؤدي معالجة التكرار إلى تأخير عملية مراجعة الرسوم، حيث يمكن معالجتها دون الاعتماد على عملية مراجعة الرسوم.	٦	٣-٢ (أ)
تُحدد الجهات المُقدمة للخدمات المجالات التي: أ) تختلف فيها فترات التجديد ب) تتباين أسعار التجديد عن أسعار الإصدار من أجل تحديد أي تحسينات محتملة على مرحلة الترشيح.	٧	٣-٢ (ب)
يجب على الجهات المُقدمة للخدمات تحديد أي رسوم تتسم بأنها رسوم مُتدرجة أو تمييزية أو متغيرة أو مخفية (الرسوم غير المُفصّل عنها بسهولة أو غير المُعلن عنها مسبقاً). ويجب تحديد الرسوم المخفية بهدف إلغائها. تُحوّل الرسوم المُتدرجة والتمييزية والمتغيرة إلى رسوم مُوحدة وثابتة ما لم يكن هناك تكلفة حدتها طبيعة العميل أدت إلى حدوث فرق في الأسعار. وستستخدم هذه النتائج في إجراء التحسينات على طريقة التسعير لمرحلة الترشيح.	٨	٣-٣
يجب أن تحاول الجهات المُقدمة للخدمات تحديد المجالات المحتملة لإجراء التحسينات على رحلات العميل والتي لا تتعلق بشكل مباشر بطريقة تسعير الخدمات. وتُذكر هذه التحسينات المقترحة في ملف العمل وتُبحث بمزيد من التفصيل مع الجهة مالكة القطاع من أجل دراستها واتخاذ إجراء بشأنها خارج نطاق إطار سياسة تحديد رسوم الخدمات.	٩	٣-٤
ينبغي أن تُحاول الجهات المُقدمة للخدمات تحديد أي فرص محتملة لاستحداث خدمات استثنائية توفر قيمة مضافة للعملاء تتجاوز الخدمة الأساسية. وتُذكر هذه التحسينات المقترحة في نموذج سجل التحسينات الذي قدمته وزارة المالية وتُبحث بمزيد من التفصيل مع الجهة مالكة القطاع من أجل دراستها واتخاذ إجراء بشأنها خارج نطاق إطار سياسة تحديد رسوم الخدمات.	١٠	٣-٥

## قواعد مرحلة الترشيح

الرقم	الخطوة ذات الصلة	قواعد السياسة
١	٤-١	<p>على المدى القصير، ستحدد الجهات المُقدمة للخدمات مقدار رسومها عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توحيد مدد التجديد على النحو المطلوب وتحديد أسعار التجديد لخدماتها بما يعادل سعر الإصدار.</li> <li>• تبسيط هيكل رسوم خدماتها.</li> <li>• حذف أي رسوم إدارية أو رسوم مخفية.</li> <li>• استخدام أداة تحديد الأسعار التي قدمتها وزارة المالية في تحديد الأسعار النهائية بما يحقق التوازن بين الاعتبارات المالية والاقتصادية والاجتماعية والتنافسية.</li> </ul> <p>وعلى المدى الطويل، يهدف تحديد أسعار الخدمات إلى ضمان التوازن بين تنافسية الخدمة وتكلفتها من خلال مجموعة من المفاضلات الشكلية ووفق العملية التي حددتها وزارة المالية.</p>



تُنفذ الجهات المُقدمة للخدمات تقييماً للأثر الإجمالي للتعديلات التي تمت على رسوم الخدمات التي تسعى الجهات فرضها (بما في ذلك الرسوم الجديدة والرسوم المعدلة والرسوم المُلغاة). ويُنفذ هذا التليل باستخدام نموذج تقييم الأثر الذي قدمته وزارة المالية. ويغطي الأثر الخاضع للتقييم كل من الأثر المالي والأثر الاقتصادي وبيئة الأعمال النوعية والأثر الاجتماعي.	٢-٤	٢
وإذا كان الأثر يتجاوز الحدود التي قررتها وزارة المالية، فيجب أن تخضع الرسوم لمراجعة وحدة السياسات المالية الكلية في الوزارة من أجل تقييم آثارها.		
تُحدد الجهات المُقدمة للخدمات المخاطر المرتبطة بالتنفيذ في سجل المخاطر، وتُرتب المخاطر وفق مستوى خطورتها واحتمال وقوعها وتُحدد الإجراءات اللازمة للتقليل من آثارها إن أمكن ذلك.	٢-٤	٣
تتولى الجهات المُقدمة للخدمات إعداد ملف العمل باستخدام نموذج ملف العمل الملحق بكتيب إطار سياسة تسعير رسوم الخدمات من أجل طلب استحداث رسوم جديدة، أو إجراء التعديلات على الرسوم الحالية، أو إلغاء الرسوم الحالية.	٣-٤	٤
تتشاور الجهات المُقدمة للخدمات مع مؤسسات القطاع الخاص لجمع ملاحظاتها وآرائها: مطلوب: استشارة مع غرفة تجارة وصناعة عُمان. مُفضّل: الجمعيات المتخصصة في قطاع معيّن وريادة اختياري: استشارة عامة الناس	٤-٤	٥
بإمكان الجهة المقدمة للخدمة استلام الملاحظات والآراء، وإجراء أي تعديلات على الأسعار المقترحة.		

## قواعد مرحلة التنفيذ

قواعد السياسة	الرقم	الخطوة ذات الصلة
تتعاون الجهات المُقدمة للخدمات مع وزارة المالية للحصول على موافقة وزير المالية على الرسوم المقترحة. عند الحاجة، كما تعمل الجهات المُقدمة للخدمات مع وزارة المالية لصياغة المواد القانونية المناسبة والحصول على الموافقة لتنفيذها.	١	١-٥
تُحال التعديلات على رسوم الخدمات إلى مجلس الوزراء للاعتماد إذا كانت الرسوم تتضمن رسوم تصاريح العمل للمغتربين، ورسوم العبور والمغادرة، ورسوم الخدمات التعليمية، ورسوم الخدمات الصحية، والرسوم البريدية وفقاً لما ورد في المادة ١٣ من القانون المالي.	٢	١-٥
ينبغي عرض جميع التعديلات على رسوم الخدمات لوزارة محددة وخلال سنة مالية واحدة في أداة تشريعية واحدة.	٣	٢-٥ / ٥-٥



٤	٥-٢	يتعين على الجهات المُقدمة للخدمات الاستمرار في إطلاع الموظفين على أي تعديلات طرأت على جدول الرسوم المُرسَل للموظفين.
٥	٥-٢	تتأكد الجهات المُقدمة للخدمات من تعديل نظم تقنية المعلومات الخاصة بها لتعكس رسوم الخدمات المُعدّلة والجديدة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بتقديم الخدمة أو عرض بياناتها.
٦	٥-٣	تتأكد الجهات المُقدمة للخدمات من استخدام قنوات الاتصال الملائمة في رفع وعي الشركات المهتمة (المستثمرين) والأفراد، بما فيها الأخبار المنشورة في الجريدة الرسمية والبيانات الصحفية الصادرة عن وكالة الأنباء العُمانية.
٧	٥-٣	الجهات المُقدّمة للخدمات مكلفة بإطلاع عامة الناس على التعديلات المحتملة قبل تنفيذها مع تقديم وزارة المالية ووكالة الأنباء العُمانية للإرشادات المتعلقة بتلك التعديلات. ونقترح إطلاع عامة الجمهور على أي تغييرات قبل تنفيذها بمدة تتراوح من ٣٠ إلى ٦٠ يومًا.
٨	٥-٤	في حال تطبيق رسوم جديدة، تتولى الجهات المُقدمة للخدمات مسؤولية مواصلة الإعلان عن التعديلات لأسبوعين إلى ثلاثة أسابيع على الأقل بعد تطبيقها.
٩	٥-٥	تُراجع وزارة المالية الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية للتأكد من تحديث رسوم الخدمات.
١٠	٥-٥	تتأكد وزارة المالية من تحديث التوقعات المتعلقة بالإيرادات والنفقات ومن تعديل المخصصات بالإضافة إلى تحديث آلية تتبّع معلومات الخدمات ومقدار الإيرادات المُعدّلة بموجب إطار تحديد رسوم الخدمات.

## أ(٤). أمثلة توضيحية للخدمات الحكومية التي قد تقع ضمن المصلحة العامة

كما هو موضح في الفصل ١١، يجب على المختصين الحكوميين النظر فيما إذا كانت الخدمة ذات قيمة مضافة عند تحديد موعد تقديم خدمة تشغيلية أو إدارية حكومية. ويوضح الجدول أدناه اعتبارات التي تقع فيها الخدمات الإدارية والتشغيلية ضمن نطاق المصلحة العامة.

م	مجال المصلحة العامة	النظر في عملية الترخيص	مثال على النشاط
١	الأمن القومي / الأمن العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان التعامل والمعالجة المناسبة وتوفيرها للمواد ذات المخاطر العالية والخدمات المتخصصة.</li> <li>منع الأنشطة الإجرامية و / أو الإرهابية.</li> <li>ضمان توفير إمدادات آمنة من الخدمات في قطاعات المرافق الحيوية في حالة الأزمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنتاج المتفجرات، والبنادق والذخائر أو التعامل معها.</li> <li>مقاولات الأمن الخاص.</li> <li>عمليات الاتصالات المهمة.</li> <li>عمليات النفط والكهرباء.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخدمات الطبية والصيدلانية للمرضى.</li> <li>• إنتاج فئات غذائية معينة.</li> <li>• الحجج المستندة إلى القيمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجنب التهديد الحقيقي لأي من المصالح الأساسية للمجتمع.</li> <li>• التأكد من أن توفير المنتجات / الخدمات التي تنطوي على مخاطر شخصية عالية وعدم تماثل للمعلومات والمقدمة للجمهور بحيث تكون موثوقة وذات جودة جيدة.</li> </ul>	<p>السياسة العامة / الصحة العامة</p>	<p>٢</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الأنشطة الصناعية التي يحتمل أن تلحق ضرراً بدنياً شديداً بالضرر بالأشخاص و/أو الممتلكات:</li> <li>▪ مواد كيميائية.</li> <li>▪ خدمات النقل العام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان بيئة معيشية ملائمة ومنخفضة المخاطر.</li> </ul>	<p>السلامة العامة / السلامة المرورية</p>	<p>٣</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ أنشطة صناعية واسعة النطاق تنطوي على مواد خطرة، أو ترسبات ملوثة، أو التعامل مع موارد بيئية شديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان الإدارة المستدامة والسليمة للموارد البيئية، وتجنب التلوث.</li> </ul>	<p>السلامة البيئية</p>	<p>٤</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الأنشطة أو الخدمات الصناعية التي تشمل الحيوانات الحية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير العلاج المناسب للحيوانات.</li> <li>• الوقاية من الأمراض.</li> </ul>	<p>رعاية الحيوان / السياسة البيطرية</p>	<p>٥</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكاتب بالعدل</li> <li>• الضبطية القضائية</li> <li>• المدققون</li> <li>• الخدمات القانونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير وظائف شبه عامة وغيرها من الخدمات التي تنطوي على مستوى عالٍ من الثقة وعدم تماثل المعلومات بحيث تكون موثوقة وذات جودة جيدة.</li> </ul>	<p>النظام العام / النظام القضائي السليم</p>	<p>٦</p>
<p>الخدمات الاجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دور الرعاية الخاصة.</li> <li>• رعاية الطفل</li> <li>• إعادة تأهيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الخدمات التي تنطوي على مستوى عالٍ من الثقة وعدم تماثل المعلومات بحيث تكون موثوقة وذات جودة جيدة.</li> </ul>	<p>حماية المستفيدين من الخدمات / حماية المستهلك</p>	<p>٧</p>



<p>الخدمات المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ الخدمات المصرفية.</li> <li>○ التأمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان بيئة مالية مستقرة ونظام الضمان الاجتماعي.</li> <li>• التأكد من أن تقديم الخدمات التي تنطوي على مستوى عالٍ من الثقة وعدم تماثل المعلومات موثوق بها وذات نوعية جيدة.</li> <li>• منع المنافسة غير المشروعة أو الاحتياي.</li> <li>• منع الأنشطة الإجرامية (غسيل الأموال وما إلى ذلك).</li> </ul>	<p>حماية الدائنين / الرقابة المالية الفعالة</p>	<p>٨</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأنشطة التعليمية الأساسية.</li> <li>• التعامل مع وترميم القطع الأثرية التاريخية.</li> <li>• وسائل الإعلام السمعية والبصرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان مستوى عالٍ من التعليم في المجتمع.</li> <li>• الحفاظ على التراث الوطني، وتعزيز اللغة والقيم الوطنية.</li> </ul>	<p>سياسة التعليم والثقافة</p>	<p>٩</p>

وفيما يتعلق بسلطنة عُمان على وجه التحديد، يوفر الجدول الآتي أمثلة على الخدمات التي يمكن أن تندرج تحت المصلحة العامة ومبررها:

المبررات	التصنيف	أمثلة على الخدمات
<p>قبل تشغيل المستشفى، يتم إجراء تفتيش مسبق فإن الترخيص يدعم الصحة العامة. ويقدم الترخيص ضماناً كافياً بأن المرافق والأفراد مؤهلون لتشغيل المستشفى، وذلك لما تحتويه بيئة الصحة العامة من مخاطر عالية.</p>	<p>يخدم المصلحة العامة</p>	<p>إصدار ترخيص مستشفى</p>
<p>يمكن أن تدعم الخدمة حماية المستهلك؛ ومع ذلك، ثمة حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسة حيث إنه من المحتمل أن تفوق فوائد الخدمة الآثار السلبية الواقعة على المنافسة التجارية (وقدرتها العملية المحدودة على منع الممارسات التجارية غير المرغوب فيها). وقد يكون توفير التنظيم اللاحق- أي بعد تشغيل المشروع هي الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة وحماية مصالح متلقي الخدمة.</p>	<p>يخدم المصلحة العامة لكن يتطلب مزيداً من الدراسة</p>	<p>تصريح ترويج متجر بيع بالتجزئة</p>
<p>لا تصب الخدمة في المصلحة العامة حيث إنها لا تخدم أي من مجالات المصلحة العامة المذكورة أعلاه، بيد أن توفيرها مجاناً يخدم مصلحة الحكومة وذلك من خلال الحفاظ على تحديث البيانات الإدارية.</p>	<p>لا يخدم المصلحة العامة</p>	<p>إلغاء ترخيص فندق</p>



## أ(ه): تقييم ما إذا كان الإجراء عبارة عن ضريبة أم رسم خدمة

تواجه الجهات الحكومية في جميع أنحاء السلطنة مشكلة التمييز بين مفهوم رسوم الخدمة الحكومية والضريبة، وفي واقع الأمر يُطلق على بعض الضرائب اسم «رسوم الخدمة» وهو ما أثار حالة من الالتباس بشأن الفرق بين الخدمة والضريبة.

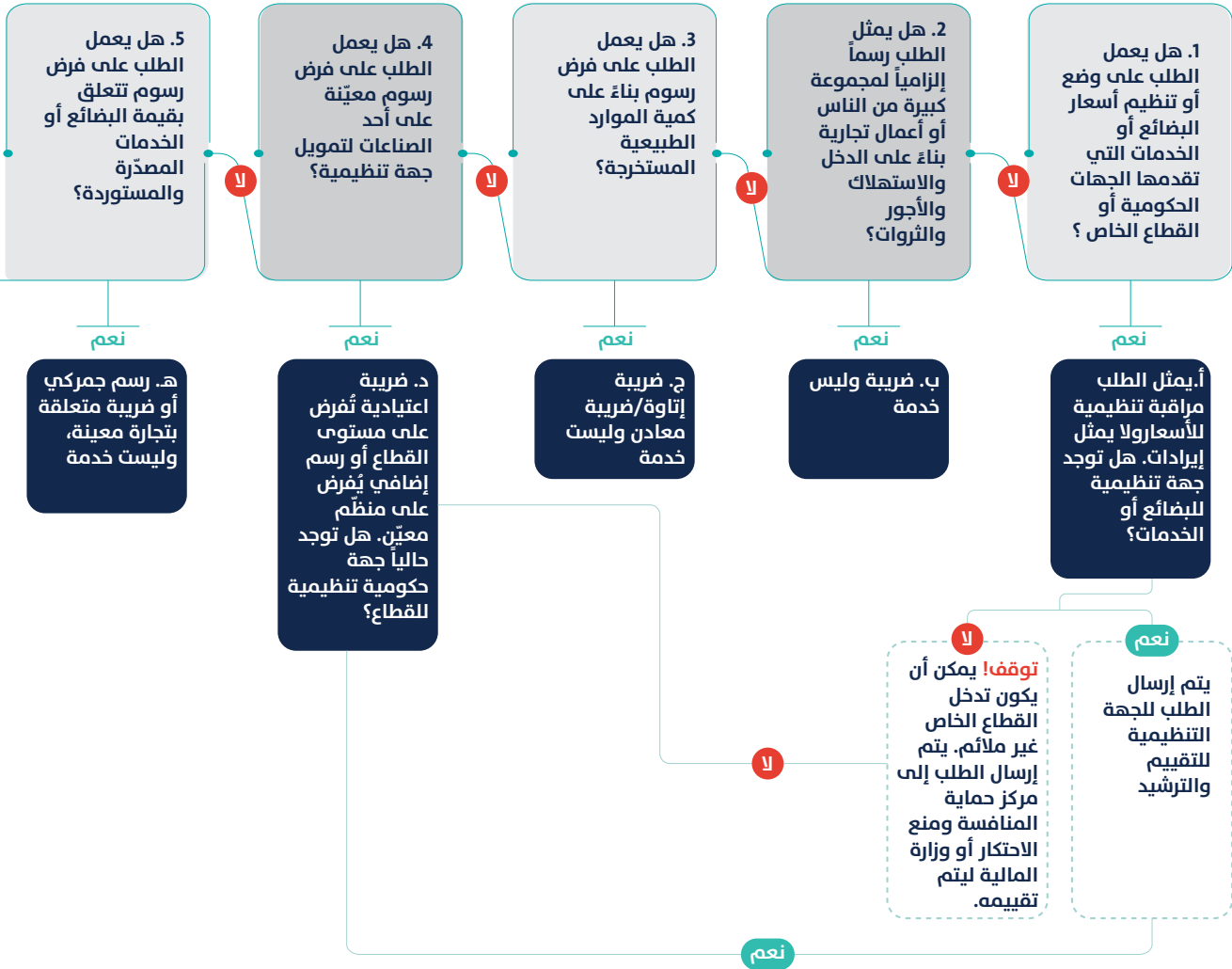
الخدمة هي نشاط تقدّم خلاله الحكومة فائدة لموسسة للعميل على شكل سلع أو خدمات أو موافقات أو حقوق. في حين أن الضريبة هي رسم إلزامي على الأفراد أو الشركات تُستخدم لدعم التمويل العام للحكومة. ولا توجد عادةً سلعة أو خدمة واضحة تقدمها الحكومة في وقت دفع الضريبة. وتُفرض الضرائب لتمويل الأنشطة الحكومية وتمثل في الوقت ذاته طريقة لتنظيم القطاعات والأسواق المختلفة.

تساعد **مرحلة تشخيص** (القسم الرابع - الفصل ٩) من الإطار العام لتحديد رسوم الخدمات في توضيح الفروقات بين الخدمات والضرائب ويجب على الجهات المقدّمة للخدمة أولاً تقييم ما إذا كان الإجراء أو الرسوم التي يجري تقييمها تمثل خدمة أو تدرج ضمن فئة الضرائب. من خلال هيكل القرارات، يمكن للجهة المقدّمة للخدمة تحديد ما إذا كان الطلب يمثل مراقبة للأسعار بواسطة الجهات التنظيمية، أو ضريبة، أو خدمة حكومية على النحو الآتي:

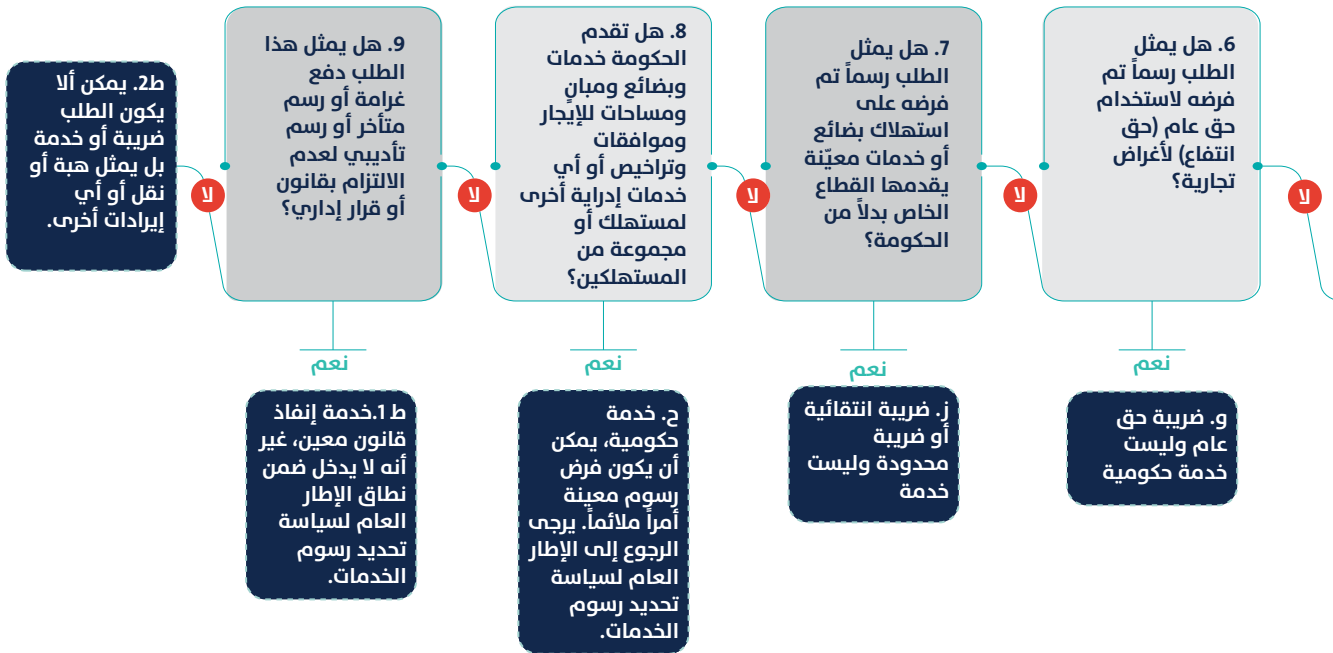


## تقييم ما إذا كان الإجراء عبارة عن ضريبة أم رسم خدمة

### تقييم الطلب



\*يشترط قبل تطبيق السياسات في هذه المجالات الحصول على موافقة مسبقة من وزارة المالية.





يمكن تطوير خطة لتوضيح فيما إذا كانت إحدى نتائج هيكل القرارات تمثل ضريبة أو خدمة والجهة المعنية بها باستخدام خريطة القرارات المفاهيمية وتعريفاتها:

هل يتطلب ذلك موافقة وزارة المالية؟	من الجهة التي تتخذ قرارات الترشيد؟	هل تعتبر خدمة حكومية؟	التصنيف
X	الجهات التنظيمية المعنية بالقطاع، أو مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار، أو وزارة المالية	لا، لا تقدم الحكومة أي سلع أو خدمات. لا تجمع الحكومة أيضاً أي إيرادات، ولذلك فهي لا تعتبر ضرائب أيضاً.	أ- مراقبة الأسعار بواسطة جهات تنظيمية
✓	وزارة المالية وجهاز الضرائب	لا، رغم أن الضرائب تُستخدم لتمويل عمليات الحكومة بما فيها تقديم الخدمات، إلا أنها لا ترتبط بخدمة محددة ولا يتم تحريكها بناءً على طلبات العملاء، وبدلاً من ذلك، يكون دفع الضريبة إجبارياً وتُسدّد دون تقديم أي خدمة صريحة للعملاء عند فرضها.	ب- الضريبة واسعة النطاق
✓	وزارة المالية، وجهاز الضرائب، والوزارة المعنية		ج- ضريبة الإتاوة وضريبة المعادن
✓	الجهة التنظيمية القطاعية		د- الرسوم والضرائب التنظيمية
✓	وزارة المالية ووزارة الخارجية وشرطة عُمان السلطانية		هـ- الضريبة الجمركية وضرائب التجارة الدولية
✓	وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات		و- حق الانتفاع
✓	وزارة المالية، وجهاز الضرائب، والوزارة المعنية		ز- الضريبة المحدودة
✓	الجهة المقدّمة للخدمات ذات الصلة	نعم، هي عملية واضحة تقدم من خلالها الحكومة للعميل منفعة ملموسة أو غير ملموسة (قد تكون سلعة أو خدمة) يستفيد منها العميل أو المستفيد المستهدف.	ح- رسوم الخدمات الحكومية
✓	الجهة المقدّمة للخدمات ذات الصلة		ط- رسوم خدمات إنفاذ القانون

## وصف التصنيفات المدرجة

**أ. مراقبة الأسعار بواسطة جهات تنظيمية:** يعد تنظيم الأسعار شكلاً من أشكال التدخل في السوق ويشير إلى سياسة تحديد الأسعار بواسطة جهة حكومية أو هيئة تنظيمية. وبموجب هذه السياسة، تتدخل الحكومة في آلية تسعير السلع أو الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع الخاص أو الشركات المملوكة للدولة بدلاً من السماح للسوق بالاستمرار في فرض الأسعار.

**ب. الضريبة واسعة النطاق:** تغطي الضريبة واسعة النطاق نسبة كبيرة من الأنشطة الاقتصادية والإنتاج والأصول في الدولة من أجل تحصيل الإيرادات المُستخدمة في تمويل



الأنشطة الحكومية العامة. وتُفرض الضريبة على الدخل الشخصي ودخل الشركات، وتشمل: الأرباح الرأسمالية وأرباح الأسهم، أو الاستهلاك، أو الثروة (مثل: الزكاة، أو العقارات، أو الميراث)، أو جدول الرواتب.

**ج. ضرائب الإتاوة أو ضرائب الموارد الطبيعية:** ضريبة الإتاوة هي أحد أنواع الضرائب غير المباشرة المفروضة على الشركات والمؤسسات مقابل منحها حق استخراج الموارد المعدنية النادرة، مثل: النفط، أو المعادن، أو الأسماك، أو الأخشاب. وتستفيد الشركات إما من الموارد الطبيعية أو من الأرض التي توجد في جوفها الموارد الطبيعية. وتُمنح الشركات هذه الحقوق لمدة زمنية محددة مقابل دفعها لنسبة من الإيرادات التي تحققها نتيجة وصولها لهذه الموارد.

**د. الرسوم والضرائب التنظيمية:** تفرض الجهة التنظيمية الضرائب والرسوم على قطاع محدد عندما يكون مطلوباً من الجهة التنظيمية لذلك القطاع المساعدة في الحد من المخاطر التي تتسبب بها إخفاقات السوق، أو توفير مزيد من الحماية للمستهلك. وتُستخدم هذه الرسوم عادةً في تمويل مصروفات الرقابة التشغيلية لجهة تنظيمية لقطاع محدد بشكل مباشر.

**هـ. الرسوم الجمركية وضرائب التجارة الدولية:** تفرض الحكومات الضرائب على الشحنات الواردة من الدول الأخرى بهدف حماية الشركات المحلية من الشركات المنافسة الأجنبية، وضبط دخول منتجات محددة، وزيادة الإيرادات الحكومية من خلال فرض الضرائب.

**و. حق الانتفاع:** «ضرائب الامتيازات» – التي تُفرض غالباً على شركات الخدمات العامة أو الشركات المماثلة لشركات الخدمات العامة لمنحها حق امتياز استخدام الأراضي أو المياه ( في حالة استخدام العبارات) بما يخدم المصلحة العامة لدعم الأنشطة التجارية. ولا تنتقل ملكية الأراضي إلى القطاع الخاص، ويُمنح القطاع الخاص بدلاً من ذلك حق الانتفاع لاستعمال الأرض ويدفع ضريبة مماثلة لبدل الإيجار أو ضريبة الأرباح.

**ز. الضريبة المحدودة:** هي رسم إضافي يُضاف إلى التكلفة الإضافية لسلعة أو خدمة معينة تباعها شركات القطاع الخاص أو الشركات المملوكة للدولة للمستهلكين النهائيين. وتُضاف الضريبة المحدودة عادةً إلى ضرائب حالية ولا يمكن دمجها مع الأسعار المحددة للسلع رغم شمول الضرائب الانتقائية والضرائب على الوقود في قوائم الأسعار غالباً.

يمكن للجهات المقدّمة للخدمات الرجوع إلى الملحق رقم ٢ من وثيقة الإطار العام لتحديد رسوم الخدمات والاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن تقييم ما إذا كانت الرسوم أو الأنشطة الحكومية عبارة عن خدمة أو ضريبة، ويتضمن ذلك وصفاً لفئات محددة من الرسوم، والعوامل، والمبرر الذي قد يجعل الجهات الحكومية تختار فرض الرسوم، والآلية التي تتبعها الجهة الحكومية لتحديد الرسوم.

الإصدار الأول

٢٠٢١م، ١٤٤٢هـ

© جميع حقوق التأليف والنشر محفوظة لدى وزارة المالية - سلطنة عُمان