****

**الدليل الوطني لإدارة المشاريع**

**المجلد 3، الفصل**

**نموذج تحديث رقم 2 لحالة عمل مشروع**

EPM-S00-TP-000010-AR رقم الوثيقة:

رقم الإصدار: 000

يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات العامة الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزءٍ منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزءٍ منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير.

تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.

الفهرس

1.0 ملخص تنفيذي 3

1.1 مقدمة 3

1.2 الحالة الاستراتيجية 3

1.3 الحالة الاقتصادية 4

1.4 الحالة التجارية 4

1.5 الحالة المالية 4

1.6 حالة الإدارة 5

1.7 الخطوات التالية 5

2.0 الحالات الاستراتيجية والاقتصادية :خيار تأمين القيمة مقابل المال 6

2.1 إعاد النظر في حالة التغيير 6

2.2 مراجعة الخيار المفضل 6

2.3 تقييم عروض الموردين 7

2.3.1 عملية المشتريات 7

2.3.2 الحصول على أسعار السوق 7

2.3.3 منهجية التقييم 7

2.3.4 تقييم عروض الموردين 8

3.0 الحالة التجارية : التعاقد على صفقة تنفيذ الأعمال 9

3.1 الصفقة المتفاوض عليها والترتيبات التعاقدية 9

3.1.1 تدفقات الخدمة المتفاوض عليها 9

3.1.2 الجداول الزمنية للتنفيذ ومدد العقود المتفاوض عليها 9

3.1.3 تخصيص المخاطر المتفاوض عليها 9

3.1.4 طريقة الدفع المتفاوض عليها 10

3.1.5 نوع العقد وبنوده الرئيسية المتفاوض عليها 10

3.1.6 المعالجة المحاسبية المتفق عليها 10

4.0 الحالة المالية : التعاقد على الصفقة 10

4.1 نموذج حساب التكلفة المالية 10

4.1.1 ملخص التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل 10

4.1.2 مصادر التمويل 11

4.1.3 الحالات الطارئة وتمويلها 11

4.1.4 التأثير على البيانات المالية 11

4.1.5 القدرة على تحمل التكلفة الإجمالية 11

5.0 حالة الإدارة :ضمان نجاح التسليم 11

5.1 ترتيبات إدارة المشروع 11

5.1.1 ضوابط مسئوليات حوكمة المشروع : 11

5.1.2 طرق إدارة المشروع 11

5.2 ترتيبات إدارة التغيير 12

5.2.1 تقييم التغيير 12

5.2.2 إدارة عملية التغيير 12

5.3 ترتيبات إدارة المنافع 12

5.3.1 سجل المنافع 12

5.4 ترتيبات إدارة المنافع 12

5.4.1 سجل المخاطر 12

5.4.2 خطة الطوارئ 12

5.5 إدارة العقود 12

5.5.1 إدارة تغيير العقد والعلاقة التعاقدية 12

5.6 ترتيبات إنهاء تقييمات ما بعد التنفيذ 13

5.6.1 المراجعات الاستثمارية وضمان الجودة المستقلة 13

5.7 الخطوات التالية 13

**طريقة استخدام النموذج:**

هذا الملف يقدم نموذجا لاستكمال تنفيذ دراسة الجدوى كجزء من دليل الارشادي لدراسة الجدوى بشكل عام. عملية دراسة الجدوى هذه مستندة على خمس أنماط بشكل منهجي للتأكد من أن كل مقترح للاستثمار

* مدعوم بقضية فارضة "للتغيير" الحالة الاستراتيجية"
* تحسين للقيمة مقابل المال "الحالة الاقتصادية"
* قابل للتطبيق تجاريا "الحالة التجارية"
* يمكن تحمله ماديَا "الحالة المالية"،
* يمكن تحقيقه -"حالة الإدارة"

قبل إجراء المفاوضات النهائية مع المورد المفضل وترسية العقد، يهدف تطبيق نموذج دراسة الجدوى الى التأكد من تحقيق الحصول على أفضل قيمة مقابل المال يمكن الحصول عليها وشراؤها ، وتتمثل الأغراض الرئيسية لتطبيق تنفيذ دراسة الجدوى في:

* + تحديد عرض المورد الذي يحقق تحسين القيمة مقابل المال؛
	+ وضع الترتيبات التجارية والتعاقدية التي تم التفاوض بشأنهما فيما يتعلق بأي عملية شراء؛
	+ تأكد من أن الترتيبات المقترحة بأسعار يمكن تحملها
	+ وضع ترتيبات إدارية مفصلة لضمان النجاح في التسليم.

يرجى الانتباه إلى أن هذا النموذج مصمم لأغراض التوجيه فقط وينبغي استكماله وفقًا للإجراءات المتعلقة به.

 يقدم النص القياسي المكتوب بحروف مائلة تعليقات وتوجيهات لأغراض الصياغة ويجب حذفه عند عدم الحاجة إليه. يمكن الاحتفاظ بالنص القياسي والجداول لمساعدتكم في تطوير مسودة تنفيذ دراسة الجدوى.

# ملخص تنفيذي

ينبغي أن يفي هذا الملخص بالاحتياجات المتعددة الجماهير من خلال تحديد الجوانب الرئيسية لحالة العمل بشكل مختصر وموجز ويسهل الوصول إليه متبعا النهج التحليلي للحالات الخمس. بحيث يمكن استخدام الملخص في كثير من الأحيان كأساس للمستندات المقدمة لصانعي القرار، مع التركيز على تلبية احتياجات المعلومات الخاصة بالجماهير المستهدفة المختلفة وأي متطلبات قياسية متعلقة بالتنسيق.

## مقدمة

من المفيد ان تتضمن المقدمة تقديم وصف لمقترح الاستثمار في جملة أو جملتين وتحديد ما يطلب من صانعي القرار النظر فيه أو اعتماده.

تنفيذ دراسة الجدوى هذه تهدف إلى للحصول على موافقة رسمية لاستثمار مبلغ [xxx] مليون ريال سعودي خلال مدة] 20سنة / شهر] حتى ..............

تستند دراسة الجدوى هذه إلى نموذج تحليل الحالات الخمس المصمم للتأكد بشكل منهجي من أن كل مقترح استثماري يتضمن:

* مدعوم بقضية فارضة "للتغيير" الحالة الاستراتيجية"
* تحسين للقيمة مقابل المال "الحالة الاقتصادية"
* قابل للتطبيق تجاريا "الحالة التجارية"
* يمكن تحمله ماديًا "الحالة المالية"،
* يمكن تحقيقه -"حالة الإدارة"

تم تحديد الخيار المفضل وطريقة الشراء المفضلة ضمن الدراسة المبدئية وتمت الموافقة على الوصول للسوق التواصل مع الموردين لتقديم عروض أسعار بتاريخ .......... (يوم / شهر/ سنة)

## الحالة الاستراتيجية

قامت الجهة بإعادة تقييم الحالة الاستراتيجية كما هو موضح في دراسات الجدوى السابقة، وتؤكد أن السياق الاستراتيجي وحالة التغيير لم يطرأ عليهما تغيير / ملاحظات تخص التغييرات الهامة التالية ...

## الحالة الاقتصادية

قامت الجهة بإعادة تقييم الحالة الاقتصادية كما هو موضح في دراسة الجدوى السابقة [المفصلة / ذات المرحلة الواحدة]، وتؤكد أن الحل المفضل لم يطرأ عليه أي تغيير / ملاحظات تخص التغييرات الهامة التالية ...

وكجزء من اعتماد حالة العمل، حصلت الجهة على موافقة للتعرف على سعر السوق من خلال [طلب عروض أسعار او طلب التقدم على مناقصة وحررت بموجبها مسودة عقد ومستندات الطرح الملائمة.

اتبعت عملية الشراء الخطة المعتمدة بتاريخ (يوم / شهر/ سنة) وتم إرفاقها بإجراءات تنفيذ حالة العمل هذه ...

تم إصدار طلب [تقديم عرض الأسعار طلب التقديم على المناقصة بتاريخ ............... (يوم / شهر / سنة)

قدم الموردون التالية أسمائهم العروض ...

استوفى كل مورد جميع شروط التأهيل المسبقة التالية قبل النظر في تقييم عرضه...

وكان نموذج التقييم ا المطبق هو [أدنى سعر مطابق / درجة بسيطة / تقييم مرجح (درجة مرجحة) / سعر مستهدف / قانون بروك] …….

 نتائج تقييم عروض الموردين هي كما يلي:

جدول xx: عرض نتائج تقييم عرض المورد -عينة فقط

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| معيار التقييم ودرجات الترجيح  | المورد 1  | المورد 2  | المورد 3  |
| الدرجة الأصلية (ص) والدرجة المرجحة (ث) | ص | ث | ص | ث | ص | ث |
| الكفاءة الفنية  |  |  |  |  |  |  |
| القدرة  |  |  |  |  |  |  |
| القيمة مقابل المال  |  |  |  |  |  |  |
| الإجمالي  |  |  |  |  |  |  |
| التصنيف  |  |  |  |  |  |  |

المورد المفضل هو .................. السبب ................

## الحالة التجارية

الخدمات المتفق عليها مع المورد المفضل هي كالتالي:

مراحل التنفيذ الرئيسية المتفق عليها مع المورد المفضل كما يلي:

يتم الاتفاق على تقسيم مخاطر الخدمة بين ...........

طريقة الدفع المتفق عليها هي ...

تشمل شروط العقد المتفق عليها...

## الحالة المالية

**قدم بإيجاز ملخص إجمالي رأس المال والعائدات والقدرة على تحمل تكاليف المشروع على مدى فترة الاستثمار، بما في ذلك متطلبات التمويل الإضافية.**

بعد تلقي العروض واختيار المورد المفضل، تبلغ تكاليف رأس المال وتكاليف التشغيل المقترحة للمشروع [xx] دولار و [xx] دولار على التوالي على مدى العمر المتوقع للمشروع.

**جدول xx: نموذج حساب التكلفة المالية**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | …….. | الإجمالي  |
| النفقات الرأسمالية * البند1
* البند 2
* ……
 |  |  |  |  |  |  |
| النفقات التشغيلية * البند1
* البند 2
* .......
 |  |  |  |  |  |  |
| إجمالي النفقات  |  |  |  |  |  |  |
| الإيرادات  |  |  |  |  |  |  |
| رأس المال المطلوب  |  |  |  |  |  |  |
| رأس مال التشغيل المطلوب  |  |  |  |  |  |  |

ترتيبات التمويل المقترحة هي ...

يوضح التحليل المالي للخيار المفضل توفره بأسعار معقولة ...

تم وضع مخصصات مناسبة للمخاطر والشكوك ...

التكلفة المقترحة للمشروع هي ... على مدى العمر المتوقع للعقد.

## حالة الإدارة

مراجعة وتحديث ترتيبات إدارة المشروع الموضحة في دراسة الجدوى السابقة، بحيث ينتقل التركيز من مرحلة الشراء إلى الترتيبات التفصيلية لدعم مرحلة التنفيذ.

من المقترح أن تكون إدارة المشاريع وترتيبات حوكمتها ذات الصلة على النحو التالي: ...

الشكل xx: مخطط الهيكل التنظيمي للمشروع ............

قم بتضمين مخطط الهيكل التنظيمي المشروع هنا.

تتمثل الاستراتيجية وأطار وخطة التعامل مع التغيير وإدارة العقود ذات الصلة بالمشروع فيما يلي:

تتمثل الاستراتيجية وأطار وخطة التعامل مع إدارة وتسليم المنافع فيما يلي:

تتمثل الاستراتيجية وأطار وخطة التعامل مع إدارة المخاطر فيما يلي:

تبدأ خطة مراجعة ما بعد التنفيذ بداية من (يوم / شهر / سنة) حتى ...... .

تبدأ خطط مراجعات تقييم المشروع على فترات منتظمة بداية من ...... (يوم / شهر / سنة) إلى ........

تم تطبيق المراجعة الاستثمارية 3 الخاصة بـ ( (قرار الاستثمار) في المشروع ومن المقرر إجراء مزيد من المراجعات على النحو التالي: ...

## الخطوات التالية

تهدف حالة تنفيذ العمل هذه إلى لحصول على موافقة رسمية لإتمام الترتيبات التعاقدية مع المورد المفضل

.

من المفيد أن تتضمن تقديم وصف لمقترح الاستثمار في جملة أو جملتين وتحديد والمطلوب من صانعي القرار النظر فيه أو اعتماده.

تهدف هذه الحالة التجارية المحدثة للحصول على موافقة رسمية لاستثمار مبلغ [xxx] مليون ريال سعودي خلال مدة] 20سنة / شهر] حتى ..............

تستند حالة العمل هذه إلى نموذج تحليل الحالات الخمس المصمم للتأكد بشكل منهجي من أن كل مقترح استثماري يتضمن:

* مدعوم بقضية فارضة "للتغيير" الحالة الاستراتيجية"
* تحسين للقيمة مقابل المال "الحالة الاقتصادية"
* قابل للتطبيق تجاريا "الحالة التجارية"
* يمكن تحمله ماديًا "الحالة المالية"،
* يمكن تحقيقه -"حالة الإدارة"

تم تحديد الخيار المفضل وطريقة الشراء المفضلة ضمن حالة العمل السابقة وتمت الموافقة على الوصول إلى سعر السوق بتاريخ .......... (يوم / شهر/ سنة)

ويتمثل الهدف من تطبيق تنفيذ حالة العمل في:

* + تحديد عرض المورد الذي يحقق تحسين القيمة مقابل المال؛
	+ وضع الترتيبات التجارية والتعاقدية التي تم التفاوض بشأنهما فيما يتعلق بأي عملية شراء؛
	+ تأكد من أن الترتيبات المقترحة بأسعار يمكن تحقيها
	+ وضع ترتيبات إدارية مفصلة لضمان النجاح في التسليم.

# الحالات الاستراتيجية والاقتصادية :خيار تأمين القيمة مقابل المال

الغرض من هذا القسم هو إعادة النظر في التحليلات والافتراضات السابقة، لتلخيص أي تغييرات مهمة حدثت منذ البدء في حالة الأعمال السابقة وتحديد عرض المورد الذي يحسن القيمة مقابل المال.

## إعاد النظر في حالة التغيير

إذا حدثت تغييرات خاصة بالمواد، فيجب تسجيلها بالكامل، مع التركيز بشكل خاص على:

* السياق الاستراتيجي للاقتراح؛
* أهداف الاستثمار المتفق عليها؛
* احتياجات العمل؛
* متطلبات النطاق والخدمة في وقت سابق، و
* الفوائد والتكاليف والمخاطر والتبعية والقيود

قامت الجهة بإعادة تقييم الحالة الاستراتيجية كما هو موضح في حالة العمل السابقة [المفصلة / ذات المرحلة الواحدة]، وتؤكد أن الحل المفضل لم يطرأ عليه أي تغيير / ملاحظات تخص التغييرات الهامة التالية ...

## مراجعة الخيار المفضل

منذ اعتماد دراسة الجدوى السابقة، تصبح المعلومات الجديدة متوفرة وقد تؤثر على ترتيب الخيارات، وتحديد الخيار المفضل. على سبيل المثال، قد يتغير الترتيب النسبي بسبب:

* معلومات أكثر تفصيلاً يقدمها الموردون بشأن التكاليف والأسعار؛
* الفوائد المحتملة أقل من المتوقع؛
* انخفاض مستوى عدم اليقين في خيار المخاطر المرتفعة، مما يجعلها أكثر جاذبية نسبيا، و
* تغييرات كبيرة في السياق الاستراتيجي أو ترتيبات المشتريات المقترحة.

يجب تحديث مرحلة التحليل في حالة العمل السابقة بحسب التغييرات وتلخيص النتائج مرة أخرى في حالة التنفيذ.

في حالة حدوث تغيرات كبيره، من الممكن ألا يتم الوفاء بتوقعات صانعي القرار كجزء من الموافقة، وقد تكون هناك حاجة إلى تقديم تقرير أكثر تفصيلاً مع توصيات بديلة. إذا كان من المفضل التوصية بخيار بديل، فيجب أن تؤكد حالة تنفيذ العمل أن هذا الخيار يحسن بشكل افضل القيمة مقابل المال مقارنة بالخيارات الأخرى المتاحة ، بما في ذلك الخيار الأصلي المفضل.

وحتى إذا لم تكن التغييرات كافية لتغيير خيار الخيار المفضل، ينبغي أن تؤكد قضية تنفيذ الأعمال أن نتائج التقييم الاقتصادي في حالة الأعمال السابقة تظل صالحة.

يوضح التقييم الاقتصادي السابق أن الخيار المفضل المحتمل أن يُحسِّن القيمة النسبية مقابل المال هو .......... وكان ذلك هو الأساس المتبع في إصدار طلب تقديم العروض بتاريخ ........(يوم شهر سنة)

بعد تلقي عروض الموردين، تم تحديث تحليل الخيارات وعكست التغييرات التالية: …… تمت إعادة تقييم التكاليف والفوائد المقدرة للخيار المفضل على أنها .......... كما تم إعادة تقييم الخيارات الأخرى المدرجة في القائمة المختصرة، وأظهرت نتائج هذا التقييم...

[إما] أن يؤكد إعادة تقييم الخيارات أن الخيار المفضل لا يزال يحسن القيمة مقابل المال، وتمويل المشروع وتأمين مشترياته لاتزال تتم بالطريقة الأنسب.

[أو] قيام الجهة بإعادة تقييم الحالة الاقتصادية على النحو المبين في حالة الأعمال السابقة [المفصلة / ذات المرحلة الواحدة] ولاحظت التغييرات الهامة التالية ...

جدول xx: عرض النتائج المحدثة لتحليل الخيارات

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | الخيار الأول: عدم اتخاذ إجراء | الخيار 2: القيام بالحد الأدنى  | الخيار 3: القيام بالحد المتوسط  | الخيار 4: القيام بشيء متميز  |
| فترة التقييم (سنوات)  |  |  |  |  |
| التكاليف الرأسمالية  |  |  |  |  |
| تكاليف دورة الحياة كاملة  |  |  |  |  |
| تحليل العائد على التكلفة والتكاليف النقدية وفوائدها: |
| القيمة الحالية للعوائد النقدية  |  |  |  |  |
| القيمة الحالية للتكاليف  |  |  |  |  |
| صافي القيمة الحالية  |  |  |  |  |
| تحليل متعدد المعايير للفوائد غير النقدية: |
| معيار الفائدة 1  |  |  |  |  |
| معيار الفائدة 2 |  |  |  |  |
| معيار الفائدة3  |  |  |  |  |
| الخيار المفضل  |  |  |  |  |

## تقييم عروض الموردين

حدث الحالة الاقتصادية لتقديم ملخص لعملية الشراء، بما في ذلك التقييم الرسمي لكل عرض مورد لاختيار المورد (أو الموردين) الأفضل، اذكر قائمة الموردين الذين أبدوا اهتمامهم بمرحلة التأهيل المسبق وأسباب استبعاد الموردين الذين لم يتم إدراجهم ضمن القائمة المختصرة. سجل أساس اختيار عرض المورد المفضل، مع أي ترتيبات لضمان تحقيق القيمة مقابل المال طوال فترة العقد.

في حالة اكتمال خطة المشتريات وتقرير لجنة التقييم، يجب إرفاق هذه المعلومات، ويجب تقديم ملخص فقط.

### عملية المشتريات

عملية المشتريات في دراسة الجدوى السابقة بين تفاصيل كيفية تعامل الوكالة مع السوق وتقييم المناقصات واتخاذ قرار بشأن المورد المفضل. يجب أن يستند اختيار الموردين على العملية والمنهجية المنصوص عليهما في خطة المشتريات. يجب توضيح أي تغييرات طرأت على عملية الشراء منذ البدء في دراسة الجدوى السابقة.

اتبعت عملية المشتريات الخطة المؤرخة [يوم شهر سنة] وتم إرفاقها ضمن تنفيذ دراسة الجدوى هذه ...

###  الحصول على أسعار السوق

وكجزء من اعتماد دراسة الجدوى، حصلت الجهة على موافقة للتعرف على سعر السوق من خلال [طلب عروض أسعار او طلب التقدم على مناقصة وحررت بموجبها مسودة عقد ومستندات لعروض ملائمة.

اتبعت عملية الشراء الخطة المعتمدة بتاريخ (يوم / شهر/ سنة) وتم إرفاقها بإجراءات تنفيذ دراسة جدوى هذه ...

تم إصدار طلب [تقديم عرض الأسعار طلب التقديم على المناقصة بتاريخ ............... (يوم / شهر / سنة)

قدم الموردون التالية أسمائهم العروض ...

استوفى كل مورد جميع شروط التأهيل المسبقة التالية قبل النظر في تقييم عرضه...

لم يستوف الموردون التالية أسمائهم الشروط المسبقة ولم يتم تقييم عروضهم بسبب ...

###  منهجية التقييم

نموذج التقييم ا المطبق هو [أدنى سعر مطابق / درجة بسيطة / تقييم مرجح (درجة مرجحة) / سعر مستهدف / قانون بروك] …….

بعد استيفاء جميع الشروط المسبقة ، تم تقييم عروض الأسعار المؤهلة من قبل لجنة التقييم باستخدام معايير التقييم والترجيح التاليين.

السعر [كان / لم يكن] معيار مرجح/ وبدلاً من ذلك، تم النظر في السعر الإجمالي عند تحديد القيمة الإجمالية للتكاليف خلال مدة العقد.

تتم عملية تقديم العروض من خلال مظروفين على أن يتم فتح عرض أسعار الموردين فقط بعد استكمل استيفائهم لمعايير التقييم.

جدول xx: معايير وترجيحات التقييم -عينة فقط (وزارة الأعمال والابتكار والتوظيف)

|  |  |
| --- | --- |
| المعايير | نسبة الترجيح (%) |
| 1. **ملائمة الكفاءة الفنية (للغرض)**
 | 40% |
| علي سبيل المثال: مستوى الخدمة التي تلبي أو تتجاوز المتطلبات |
| علي سبيل المثال: جودة السلع / الخدمات |
| علي سبيل المثال: مستوى الابتكار |
| علي سبيل المثال: مستوى الخطر |
| 1. **القدرة (من المورد للمنفذ)**
 | 40% |
| علي سبيل المثال: حجم المورد وهيكلة التنظيمي وحجم أعماله السنوية |
| علي سبيل المثال: سجل حافل في تقديم السلع / الخدمات المماثلة |
| علي سبيل المثال: فهم المتطلبات |
| علي سبيل المثال: الأنظمة التشغيلية والمالية لإدارة التسليم |
| 1. **القيمة مقابل المال (بناءً على كل تكاليف كامل حياة المشروع)**
 | 30% |
| علي سبيل المثال: إجمالي التكاليف على مدى دورة حياة المشروع |
| علي سبيل المثال: فوائد أخرى |
| **مجموع نقاط الترجيح**  | 100% |

###  تقييم عروض الموردين

قم بتلخيص النتائج الرئيسية للتقييم وأرفق محضر اجتماع لجنة التقييم (عند الاقتضاء). الخطوط العريضة للعملية والنتائج ذات الصلة من أي إشارات مرجعية والحرص الواجب.

نتائج تقييم عروض الموردين على النحو التالي

جدول xx: عرض نتائج تقييم عرض المورد -عينة فقط

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| معيار التقييم ودرجات الترجيح  | المورد 1  | المورد 2  | المورد 3  |
| الدرجة الأصلية (ص) والدرجة المرجحة (ث) | ص | ث | ص | ث | ص | ث |
| الكفاءة الفنية  |  |  |  |  |  |  |
| القدرة  |  |  |  |  |  |  |
| القيمة مقابل المال  |  |  |  |  |  |  |
| الإجمالي  |  |  |  |  |  |  |
| التصنيف  |  |  |  |  |  |  |

تشمل الاعتبارات الرئيسية التي أثرت على النتيجة للمورد 1 ما يلي: ...

تشمل الاعتبارات الرئيسية التي أثرت على درجة المورد 2 ما يلي: ...

عُقدت ورشة عمل بتاريخ [يوم شهر سنة ] حول تقييم المخاطر المرتبطة بكل مورد …….

**الجدول xx**: عرض نتائج تقييم مخاطر الموردين:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| وصف الخطر  | التبعات  | المورد 1  | المورد 2 | المورد 3  |
| احتمالية او نسبة الحدوث | 000 دولار  | احتمال أو نسبة الحدوث  | الإجمالي  | احتمال أو نسبة الحدوث  | الإجمالي  | احتمال أو نسبة الحدوث  | الإجمالي  |
| الخطر الأول  |  |  |  |  |  |  |  |
| الخطر الثاني  |  |  |  |  |  |  |  |
| …….. |  |  |  |  |  |  |  |
| …….. |  |  |  |  |  |  |  |
| الإجمالي  |  |  |  |  |  |  |  |
| الدرجة  |  |  |  |  |  |  |  |

المورد المفضل هو.......................... بسبب

# الحالة التجارية : التعاقد على صفقة تنفيذ الأعمال

## الصفقة المتفاوض عليها والترتيبات التعاقدية

قدم نظرة عامة مفصلة على الصفقة التي يتم التفاوض عليها مع المورد المفضل، فهذه هي المعاملة التجارية التي يطلب من الإدارة أو جهة الاعتماد الموافقة عليها للتسجيل.

تشمل القضايا الرئيسية ما يلي:

* تدفقات الخدمات والمخرجات التي يجري التعاقد عليها ؛
* الجداول الزمنية للتنفيذ المتفق عليها للتسليم ؛
* تخصيص أدوار التعامل المخاطر المتفاوض عليها بين الجهة والمورد المفضل ؛
* طريقة الدفع لهذه الخدمات والمخرجات ، بما في ذلك أقساط نقل مسئولية التعامل المخاطر ؛
* نوع العقد المستخدم والقضايا التعاقدية الرئيسية ؛
* المعالجة المحاسبية للاتفاق الذي تم التفاوض عليه ، مع تأكيد من مراجعي الحسابات الخارجيين لدى المنظمة حسب الاقتضاء ، و
* أي آثار تترتب على الموظفين وكيف يتم إدارتها.

###  تدفقات الخدمة المتفاوض عليها

الخدمة المتفق على تنفيذها مع المورد هي كما يلي ............................

###  الجداول الزمنية للتنفيذ ومدد العقود المتفاوض عليها

فيما يلي المراحل الرئيسي التنفيذ المتفق عليها مع المورد المفضل:.............

###  تخصيص المخاطر المتفاوض عليها

يتم الاتفاق على تقسيم مخاطر الخدمة (التصميم والبناء والتمويل والتشغيل) بين ...........

الجدول xx: جدول تخصيص المخاطر - عينة فقط لتصميم وبناء المشروع وتشغيله

|  |  |
| --- | --- |
|  | **تخصيص التعامل مع الخطر المحتمل**  |
| **فئة الخطر**  | **الجهة**  | **المورد** |  **المشاركة**  |
| مخاطر التصميم | xx% | xx% | ✓ |
| مخاطر البناء والتطوير |  |  |  |
| مخاطر الانتقال والتنفيذ |  |  |  |
| مخاطر الوفرة والأداء |  |  |  |
| مخاطر التشغيل |  |  |  |
| تنوع مخاطر الإيرادات |  |  |  |
| مخاطر الإنهاء |  |  |  |
| مخاطر التكنولوجيا والتقادم |  |  |  |
| مخاطر التحكم |  |  |  |
| مخاطر القيمة الفائضة |  |  |  |
| مخاطر التمويل |  |  |  |
| المخاطر التشريعية |  |  |  |
| مخاطر المشروع الأخرى |  |  |  |

###  طريقة الدفع المتفاوض عليها

طريقة الدفع المتفق عليها

###  نوع العقد وبنوده الرئيسية المتفاوض عليها

البنود الرئيسية للعقد المتفق عليها : ............

###  المعالجة المحاسبية المتفق عليها

من المتصور أن تكون الأصول التي يتم تقديم الخدمات إليها [سوف / لن] تكون ضمن الميزانية العمومية للجهة ... ...

# الحالة المالية : التعاقد على الصفقة

يجب أن تتبع المخرجات الأسس القياسية للحالة المالية ويوضح ما يلي:

كيف تمت نمذجة التغييرات في عرض المورد المفضل، بما في ذلك الفوائد الناتجة؛

* الآثار الرأسمالية والعائدات على الصفقة النهائية، بما في ذلك أي تكاليف على الجهة؛
* أي تأثير صافي على تكلفة رسوم المستخدم (إن وجد)؛
* التأثيرات على البيانات المالية، التي أكدها مراجع الحسابات الخارجي إذا لزم الأمر؛
* القدرة على تحمل التكاليف الشاملة وترتيبات التمويل للصفقة ، بما في ذلك تأكيد كتابي من الرئيس التنفيذي وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين ، و
* أي ترتيبات طارئة للنفقات الزائدة.

الغرض من هذا القسم هو تقديم شرح تفصيلي للآثار المالية على الجهة فيما يخص الصفقة المتفاوض عليها.

## نموذج حساب التكلفة المالية

نموذج التحليل المالي والمنهجية المرتبطة به هو ........

الافتراضات الرئيسية في النموذج هي .....

###  ملخص التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل

بعد تلقي العروض واختيار المورد المفضل، تبلغ تكاليف رأس المال وتكاليف التشغيل المقترحة للمشروع [xx] دولار و [xx] دولار على التوالي على مدى العمر المتوقع للمشروع.

**جدول xx: نموذج حساب التكلفة المالية**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | …….. | الإجمالي  |
| النفقات الرأسمالية * البند1
* البند 2
* ……
 |  |  |  |  |  |  |
| النفقات التشغيلية * البند1
* البند 2
* .......
 |  |  |  |  |  |  |
| إجمالي النفقات  |  |  |  |  |  |  |
| الإيرادات  |  |  |  |  |  |  |
| رأس المال المطلوب  |  |  |  |  |  |  |
| رأس مال التشغيل المطلوب  |  |  |  |  |  |  |

###  مصادر التمويل

يمكن أن تشمل مصادر التمويل السطلة الملكية (عند الاقتضاء)، وإيرادات الطرف الثالث والاقتراض (حيثما يُسمح بذلك) والميزانية العمومية للجهة وموارد التشغيل.

ترتيبات التمويل المقترحة هي ...

###  الحالات الطارئة وتمويلها

باستخدام التحليل الكمي للمخاطر ، يمكن وضع توصيات التمويل بناءً على توزيع تقريبي لتكاليف المشروع المحتملة. إذا كانت مخاطر المشروع ملموسة ، يمكن تحديد حدود العتبات التمويلية ا التي يلزم على الجهة فيها الحصول على موافقات للتمويل إضافي. حيث يمكن أن يساعد ذلك في تقديم توصيات بشأن حدود وعمليات الاعتماد الخاصة بسحب مخصصات الطوارئ.

تخصيص مبلغ مناسب بنسبة تبلغ [xx]٪ للتكاليف الرأسمالية و [xx]٪ لتكاليف التشغيل للمخاطر والشكوك ... ............... بما يسمح ............ بالموافقة على سحب مبلغ [xx] ريال سعودي لتمويل الحالات الطارئة اذا تجاوزت تكلفتها المتوقعة [xx] ريال سعودي وفقا للتقرير الصادر في .....

###  التأثير على البيانات المالية

تكمن الآثار المالية على مدى العمر المتوقع للمشروع كما هو موضح أدناه...........

تم تقييم آثار الصفقة المقترحة على رسوم المستخدم فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وتوقعات قوية للإيرادات كما يلي...

تم تقييم تأثيرات المقترح على بيانات التشغيل والميزانية العمومية من قبل محاسب قانوني كـما يلي ...

###  القدرة على تحمل التكلفة الإجمالية

صدرت موافقة وزارة المالية على قيمة التمويل المطلوب على النحو التالي: ...

# حالة الإدارة :ضمان نجاح التسليم

الخطوة 10 : يتم اتخاذ الإجراءات 30 - 34 ضمن إجراءات دليل المشروعات الوطنية، ولكن يتم الإشارة اليها في هذا الدليل كمرجع ، في حالة طلبها من مراجع المشروع.

تؤكد حالة الإدارة أن الاقتراح قابل للتحقيق وتفاصيل الترتيبات اللازمة لضمان نجاح التسليم وإدارة مخاطر المشروع.

## ترتيبات إدارة المشروع

مراجعة وتحديث ترتيبات إدارة المشروع الموضحة في حالة دراسة الجدوى السابقة، بحيث ينتقل التركيز من مرحلة الشراء إلى الترتيبات التفصيلية لدعم مراحل التصميم والبناء والتنفيذ.

يجب إرفاق أحدث محدثو من خطة المشروع مع تنفيذ دراسة جدوى. ويجب أن يعكس ذلك الجداول الزمنية للتنفيذ المتفق عليها مع المورد المفضل لتقديم الخدمات المتفاوض عليها وأن يوقع عليها أصحاب المصلحة.

من المقترح أن تكون ترتيبات إدارة المشاريع ذات الصلة على النحو التالي: ...

###  ضوابط مسئوليات حوكمة المشروع :

يتضمن المخطط التالي تفصيل لأدوار الإدارة الرئيسية المقترحة والمسؤوليات وترتيبات رفع التقارير كما يلي...

الشكل xx: الهيكل التنظيمي للمشروع ............

أضف رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي للمشروع.

###  طرق إدارة المشروع

يلخص الجدول التالي أساليب الإدارة المتبعة في تنفيذ المشروع.

الجدول XX: طريقة إدارة المشروع: النقاط الرئيسية

.....................................

يتوافق مخطط جانت التالي مع النهج المرحلي مع الجداول الزمنية التي قدمها المقاول الرئيسي المفضل.

جدول xx: مخطط جانت للمشروع

.................................... ..

خطة المشروع مرفقة في الملاحق ...

موارد المشروع

يلخص الجدول التالي القدرات الحالية للمشروع.

جدول xx: تحليل قدرات الموارد

## ترتيبات إدارة التغيير

يجب إرفاق أحدث نسخة من خطة إدارة التغيير المقترنة بتنفيذ دراسة الجدوى. ويجب أن تعكس الاحتياجات التدريبية والتطويرية المحددة للمجموعات الرئيسية من الموظفين وأي ترتيبات مطلوبة للتواصل. يجب أن توقع من قبل أصحاب المصلحة فيما يخص الخدمات وأن تتم الإشارة إلى مشاركة العميل (المستخدم النهائي).

###  تقييم التغيير

………………………………………………………..

تم الانتهاء من تقييم التأثير الأولي للتغيير على الخيار المفضل ، مع التركيز على التغييرات الرئيسية لأصحاب المصلحة، ويلخص الجدول التالي التقييم الأولي.

جدول xx: تقييم التغييرات التنظيمية

###  إدارة عملية التغيير

يتمثل هيكل إدارة التغيير بالمشروع ، جهات رفع التقارير، الأدوار والمسؤوليات هي ... الأفراد الرئيسيون هم ... الوظائف الشاغرة الحالية .......... وخطط التغييرات المستقبلية الخاصة بها هي ...

يتم إرفاق خطة إدارة التغيير في الملاحق ...

## ترتيبات إدارة المنافع

خطة تحقيق المنافع للتعامل مع إدارة المنافع وتسليمها لا تزال قابلة للتطبيق وهي على النحو التالي ...

###  سجل المنافع

سجل المنافع مؤكد، ويوضح بالتفصيل المنافع المتوقعة الهامة و كيفية تحقيقها.

ترفق نسخة من خطة تحقيق المنافع في الملاحق ...

## ترتيبات إدارة المنافع

يتمثل هيكل إدارة التغيير بالمشروع ، جهات رفع التقارير، الأدوار والمسؤوليات في ... الأفراد الرئيسيون هم ... الوظائف الشاغرة الحالية .......... وخطط التغييرات المستقبلية الخاصة بها هي ...

ترفق نسخة من خطة إدارة المخاطر في الملاحق ...

###  سجل المخاطر

تم تحديث سجل المخاطر وتأكيده وإرفاق نسخة منه في الملاحق ...

###  خطة الطوارئ

خطط الطوارئ في حالة عدم تسليم الخدمات المتعاقد عليها هي كالتالي: ... ...

## إدارة العقود

الترتيبات الرسمية وغير الرسمية الواجب توفرها لتحقيق إدارة تغيير العقود بنجاح هي كما يلي: ...

###  إدارة تغيير العقد والعلاقة التعاقدية

لاحظ هناك ثلاثة عوامل رئيسية تضمن تحقيق علاقات الموردين الناجحة:

• الانفتاح والتواصل الفعال المتميز؛

• تنمية الثقة والتفاهم المتبادل

• نهج مشترك لإدارة التسليم وأي مشاكل ذات الصلة.

على مدار فترة عقد الخدمة، من الممكن أن يكون هناك بعض التغييرات الهامة غير المتوقعة، وتقع خارج نطاق إدارة العقود النمطية. تتمثل استراتيجية إدارة العقود في ...

تم تعيين مدير العقد (..........) لإدارة العلاقة مع المورد المفضل خلال فترة العقد ........وتشمل مسئوليته ما يلي:

* إدارة تسليم الخدمات - ضمان تسليم الخدمات المتعاقد عليها وفق مستوى الأداء المتفق عليه ؛
* إدارة العلاقات - ترتيب نوع الشراكة حيث يساهم التواصل المفتوح في النتائج الناجحة لكلا الطرفين ، و
* إدارة العقود - ضمان التحديث الحالي والمستمر لوثائق العقد الرسمي أثناء التنفيذ.

## ترتيبات إنهاء تقييمات ما بعد التنفيذ

مراجعة مابعد تنفيذ المشروع و تقييم المشروع من بداية تطوير دراسة الجدوى إلى التسليم. ويتم ذلك عادة في غضون الأشهر الستة الأولى بعد التسليم ، للتأكد من أن المرافق الجديدة تعمل على النحو المنشود وتقديم الخدمات المقترحة في حالة العمل.

وتحدد تقييمات المشروع أو تقييمات المنافع ما إذا كان المشروع سيحقق التحسينات والفوائد المتوقعة. يتم إجراء هذه المراجعات بانتظام خلال فترة عمر الأصول.

تجرى خطة مراجعة ما بعد التنفيذ بتاريخ (يوم –شهر- سنة) .....

تجرى خطط مراجعات تقييم المشروع في فترات منتظمة ... ، تبدأ من(يوم –شهر- سنة) .....، إلى ........

###  المراجعات الاستثمارية وضمان الجودة المستقلة

ينطبق هذا القسم فقط على المشروعات عالية المخاطر الخاضعة للمراجعات الاستثمارية و / أو ضمان الجودة المستقلة

تم تطبيق نموذج المراجعات الاستثمارية 3 (قرار الاستثمار) على المشروع كجزء من تطوير حالة العمل التفصيلية. نتج عن توصيات المراجعة الاستثمارية الإجراءات التالية ...

وقد استمر ضمان الجودة المستقل (IQA) على مدار مدة المشروع ، وقد تم دمج التوصيات الخاصة به في المشروع ...........

من المزمع إجراء مراجعات استثمارية أخرى وفحوصات صحية على النحو التالي: ...

## الخطوات التالية

يهدف تنفيذ دراسة الجدوى للحصول على موافقة رسمية من ............... لاستكمال ترتيبات الإجراءات التعاقدية مع المورد المفضل .....