****

نموذج مسودة دراسة جدوى عمل المشروع

EPM-S00-TP-000008-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 الملخص التنفيذي 5

1.1 مقدمة 5

1.2 الدراسة الاستراتيجية 5

1.2.1 السياق الاستراتيجي 5

1.2.2 قضية التغيير 5

1.3 الدراسة الاقتصادية 5

1.3.1 القائمة الطويلة 5

1.3.2 القائمة القصيرة 5

1.3.3 الاستنتاجات الرئيسية 5

1.3.4 الاستنتاجات الكلية: أفضل خيار 6

1.4 الدراسة التجارية 7

1.4.1 استراتيجية المشتريات 7

1.4.2 الخدمات المطلوبة 7

1.4.3 إمكانية نقل المخاطر وآلية السداد المُحتملة 7

1.5 الدراسة المالية 7

1.5.1 الإنفاق المالي 7

1.5.2 القدرة الإجمالية على تحمّل التكاليف وتأثيرها على القوائم المالية 7

1.6 الدراسة الإدارية 7

1.6.1 ترتيبات إدارة المشاريع 7

1.6.2 تحقيق الفوائد وإدارة المخاطر 7

1.6.3 ترتيبات مراجعة عبور البوابة 7

2.0 الدراسة الاستراتيجية 8

2.1 الجزء أ: السياق الاستراتيجي 8

2.1.1 نظرة عامَّة عن المؤسسة 8

2.1.2 استراتيجيات الأعمال 8

2.1.3 الاستراتيجيات المؤسسية الأخرى 8

2.2 الجزء ب: قضية التغيير 8

2.2.1 أهداف الاستثمار 8

2.2.2 الترتيبات القائمة 8

2.2.3 احتياجات الأعمال 8

**2.2.4** **النطاق المُحتمل للأعمال وأهم متطلبات الخدمة** 9

2.2.5 أهم المعايير الخاصة بالفوائد 9

2.2.6 المخاطر الرئيسية 9

2.2.7 المعوقات 10

2.2.8 الاعتماديات 10

3.0 الدراسة الاقتصادية 10

3.1 تأكيد الدراسة الاقتصادية المُعدة مُسبقاً 10

3.1.1 عوامل النجاح الحرجة 10

3.1.2 خيارات القائمة الطويلة 11

3.2 خيارات القائمة القصيرة 11

3.3 التقييمات الاقتصادية 12

3.3.1 مقدمة 12

3.3.2 الفوائد التقديرية 12

**3.3.3** **التكاليف التقديرية** 12

3.3.4 استنتاجات صافي التكلفة بالأسعار الحالية 13

3.3.5 ترتيب الخيارات والاستنتاجات 13

3.4 تقييمات الفوائد النوعية 13

3.4.1 المنهجية 13

3.4.2 معايير الفوائد النوعية 14

3.4.3 تحديد درجة الفوائد النوعية 14

3.5 تقييمات المخاطر – غير القابلة للقياس الكمي 15

3.5.1 المنهجية 15

**3.5.2** **درجات الخطر** 15

3.6 تحليل الحساسية 16

3.6.1 المنهجية 16

3.6.2 النتائج المُترتبة على تغيير القييم 16

3.6.3 نتائج تخطيط السيناريوهات 16

3.7 الخيار المُفضل 17

4.0 الدراسة التجارية 17

4.1 مُقدمة 17

4.2 الخدمات المطلوبة 17

4.3 احتمالية نقل الخطر 17

4.4 آلية الدفع المُقترحة 17

4.5 مدة تنفيذ العقد المُقترحة 18

4.6 البنود التعاقدية الرئيسية المُقترحة 18

4.7 استراتيجية المشتريات والفترات الزمنية للتنفيذ 18

5.0 الدراسة المالية 18

5.1 مقدمة 18

5.2 التأثيرات على حساب إيردات المنشأة ونفقاتها 18

5.3 التأثيرات على بيان الميزانية 18

5.4 القابلية الإجمالية على تحمّل التكاليف 18

6.0 الدراسة الإدارية 18

6.1 مقدمة 18

6.2 ترتيبات إدارة المشاريع 19

6.3 ترتيبات مراجعة البوابة المرحلية 19

# الملخص التنفيذي

*يشير النص الذي تحته خط (مالم يكن عنواناً) إلى تعليمات يجدر اتباعها، كما هو موضح بالإرشادات أدناه.*

## مقدمة

يستهدف نموذج مسودة دراسة جدوى العمل (OBC) إلى الحصول على موافقة للاستثمار بالريال السعودي في (إضافة تعليق).

حيث يبني النموذج هذا على ما هو مُقدم في مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية (SOC) المُعدة مسبقاً ويحل محلها.

*تقديم وصف وتعريف للمشروع بالتفصيل ليكون الملخص التنفيذي قابلاً للاستيعاب.*

## الدراسة الاستراتيجية

### السياق الاستراتيجي

*تقديم ملخص عن مُحفزات الاستثمار، والإشارة إلى الاستراتيجيات والبرامج والخطط المُساندة.*

### قضية التغيير

*تقديم ملخص عن احتياجات العمل إلى هذا الاستثمار، والإشارة إلى الصعوبات القائمة والحاجة إلى إجراء تحسينات بالخدمة.*

## الدراسة الاقتصادية

### القائمة الطويلة

*تقديم ملخص عن قائمة الخيارات الطويلة التي طُرحت في الدراسة الاقتصادية.*

### القائمة القصيرة

تتكون القائمة القصيرة من الخيارات التالية:

* الخيار 1 **– الوضع الراهن؛ عدم تنفيذ أي عمل أو تنفيذ الحد الأدنى من الأعمال.**
* الخيار 2 **– المُقترح الحالي للمشروع أو مُقترح مُقارن القطاع العام.**
* الخيار 3 **– مُقارن القطاع العام – اختيار مزوّد خدمة ذو كفاءة ممتازة.**
* الخيار 4 **– مُقارن القطاع العام – اختيار مزوّد خدمة ذو كفاءة جيدة.**

### الاستنتاجات الرئيسية

*تقديم الاستنتاجات الرئيسية المُستخلصة من التقييمات الاقتصادية هنا، واستكمال الحقول بالجدول أدناه.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكاليف غير المخصومة (بالريال السعودي) | صافي التكلفة بالأسعار الحالية (القيمة) (بالريال السعودي) |
| **الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ عمل بسيط/البقاء على الوضع الراهن** | | |
| رأس المال  الأرباح/الأموال المتوفرة حالياً  المخاطر المقبولة  التحيز إلى التفاؤل |  |  |
| **إجمالي التكاليف** |  |  |
| ناقص: الفوائد المُدرة للنقد |  |  |
| صافي الوفورات النقدية بالتكاليف |  |  |
| المُستحقات غير المُستخلصة نقداً |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكاليف غير المخصومة (بالريال السعودي) | صافي التكلفة بالأسعار الحالية (القيمة) (بالريال السعودي) |
| **خيار 2 – المُقترح الحالي للمشروع / مُقترح مقارن القطاع العام** | | |
| رأس المال  الأرباح / الأموال المتوفرة حالياً  المخاطر المقبولة  التحيّز إلى التفاؤل |  |  |
| **إجمالي التكاليف** |  |  |
| ناقص: الفوائد المُدرة للنقد |  |  |
| صافي الوفورات النقدية بالتكاليف |  |  |
| المُستحقات غير المُستخلصة نقداً |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |
|  | التكاليف غير المخصومة (بالريال السعودي) | صافي التكلفة بالأسعار الحالية (القيمة) (بالريال السعودي) |
| **الخيار 3 – خيار أكثر طموحاً للمشروع المرجعي** | | |
| رأس المال  الأرباح / الأموال المتوفرة حالياً  المخاطر المقبولة  التحيّز إلى التفاؤل |  |  |
| **إجمالي التكاليف** |  |  |
| ناقص: الفوائد المُدرة للنقد |  |  |
| صافي الوفورات النقدية بالتكاليف |  |  |
| المُستحقات غير المُستخلصة نقداً |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |
|  | التكاليف غير المخصومة (بالريال السعودي) | صافي التكلفة بالأسعار الحالية (القيمة) (بالريال السعودي) |
| **الخيار 4 – خيار أقل طموحاً للمشروع المرجعي** | | |
| رأس المال  الأرباح / الأموال المتوفرة حالياً  المخاطر المقبولة  التحيّز إلى التفاؤل |  |  |
| **إجمالي التكاليف** |  |  |
| ناقص: الفوائد المُدرة للنقد |  |  |
| صافي الوفورات النقدية بالتكاليف |  |  |
| المُستحقات غير المُستخلصة نقداً |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |

### الاستنتاجات الكلية: أفضل خيار

يُعد الاستنتاج النهائي لعميلة التحليل كالتالي (إضافة تعليق).

*استكمال الجدول أدناه:*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نتائج التقييم** | **الخيار 1** | **الخيار 2** | **الخيار 3** | **الخيار 4** |
| عمليات التقييم الاقتصادية |  |  |  |  |
| عمليات تقييم الفوائد |  |  |  |  |
| عمليات تقييم المخاطر |  |  |  |  |
| الترتيب الإجمالي |  |  |  |  |

## الدراسة التجارية

### استراتيجية المشتريات

*تقديم ملخص عن الاستراتيجية المُتبعة في المشتريات والترتيبات التعاقدية المُستهدفة.*

### الخدمات المطلوبة

*تقديم ملخص عن المشتريات والمنتجات والخدمات التي سوف تُستخدم فيما يتعلق بالخيار المُوصى به.*

### إمكانية نقل المخاطر وآلية السداد المُحتملة

*تقديم ملخص عن المخاطر الرئيسية ذات الصلة بالمخطط والترتيبات الخاصة بالسداد مقابل المنتجات والخدمات المطلوبة.*

## الدراسة المالية

### الإنفاق المالي

يوضح الجدول أدناه مصادر التمويل والإنفاقات.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | سنة 0 | سنة 1 | سنة 2 | سنة 3 | سنة 4 | سنة 5 | سنة 6 | الإجمالي |
|  | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي | بالريال السعودي |
| **أفضل خيار:** | | | | | | | | |
| رأس المال |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الإيرادات |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **جهة التمويل:** | | | | | | | | |
| الحالي |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الإضافي |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **إجمالي التمويل** |  |  |  |  |  |  |  |  |

*تقديم شرح موجز عن النقاط الرئيسية.*

### القدرة الإجمالية على تحمّل التكاليف وتأثيرها على القوائم المالية

*تقديم ملخص عن القدرة الإجمالية على تحمل تكاليف المخطط – من ناحية رأس المال والنتائج المترتبة على الإيرادات – عبر دورة حياة الاستثمار أكملها.*

*الإشارة إلى احتمالية طلب الدعم والموافقة من الأطراف الخارجية، في حالة تطلب المخطط ذلك. وإرفاق رسالة الدعم بالملحقات.*

## الدراسة الإدارية

### ترتيبات إدارة المشاريع

*تقديم ملخص عن ترتيبات إدارة المشاريع في المخطط.*

### تحقيق الفوائد وإدارة المخاطر

*تقديم ملخص عن هذه الترتيبات.*

### ترتيبات مراجعة عبور البوابة

*تقديم ملخص عن هذه الترتيبات.*

# الدراسة الاستراتيجية

## الجزء أ: السياق الاستراتيجي

### نظرة عامَّة عن المؤسسة

*يُرجى تقديم نظرة عامَّة مُحدثة عن المؤسسة/المؤسسات المسؤولة عن إعداد دراسة من أجل الاستثمار بالمخطط.*

### استراتيجيات الأعمال

يُرجى الإشارة إلى استراتيجية الأعمال المُطبقة من المؤسسة/المؤسسات، وأي استراتيجيات وطنية أو إقليمية أخرى ذات صلة. بالإضافة إلى تقديم أي تغييرات حصلت منذ اعتماد مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية للمخطط.

ويشمل ذلك بشكل رئيسي النظر في وثائق السياسة الوطنية والخطط الإقليمية ومعايير التشغيل الداخلي والمبادرات الأخرى ذات الصلة.

### الاستراتيجيات المؤسسية الأخرى

*يُرجى تقديم تحديث عن أي استراتيجيات مؤسسية أخرى ذات صلة، عند الاقتضاء.*

## الجزء ب: قضية التغيير

### أهداف الاستثمار

تُوضح النقاط التالية أهداف الاستثمار بالمشروع:

* هدف الاستثمار 1 :(إضافة تعليق)
* هدف الاستثمار 2 : (إضافة تعليق)

يُرجى مراجعة مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية والإشارة إلى كيفية استمداد الأهداف منها مع أطراف المصلحة والعملاء بالنسبة إلى المخطط المُقترح. ويجب أن تكون الأهداف ذكية (SMART) «يعني أن تكون محددة ويمكن قياسها وتحقيقها وأن تكون ذات صلة ومرتبطة بوقت زمني». ويجب تحديداً مراعاة الأهداف التي تُسهم في تقليص التكاليف (اقتصاد) وتحسين الانتاجية (الكفاءة) وتحسين الجودة (فعالية)، كذلك الأهداف الي تتطلب خدمات الصيانة.

### الترتيبات القائمة

يقدم هذا الفصل وصفاً لوضع الاستثمار الحالي. ويمكن أيضاً كتابة تفاصيل التكاليف القائمة هنا عند اللجوء إلى خدمات الصيانة.

تُعد الترتيبات القائمة كالتالي (إضافة تعليق)، ويوضح الجدول أدناه التكاليف القائمة:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **التكاليف القائمة**  **بالريال السعودي** | **تيار الخدمة** | **تيار الخدمة** | **تيار الخدمة** | **تيار الخدمة** | **الإجمالي** |
| التكاليف الحالية |  |  |  |  |  |
| رأس المالي |  |  |  |  |  |
| مدة العقد |  |  |  |  |  |

### احتياجات الأعمال

*يُقدم هذا القسم وصفاً مُفصلاً عن المشاكل والصعوبات وفجوات الخدمة المرتبطة بالترتيبات القائمة، بالنسبة إلى الاحتيجات المستقبلية والتغييرات التي طرأت منذ تقديم مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية.*

### **النطاق المُحتمل للأعمال وأهم متطلبات الخدمة**

*يُقدم هذا القسم وصفاً عن نطاق العمل المُحتمل للمشروع فيما يتعلق باحتياجات الأعمال والتغييرات (إن طرأت) المذكورة أعلاه؛ منذ تقديم مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية. ويُوصى بمراعاة النطاق المُحتمل الذي تم تقييمه مقابل سلسلة مُرتبطة من الاحتياجات التالية:*

* *نطاق عمل أدنى – تحقيق المتطلبات/النتائج الأساسية أو الرئيسية*
* *نطاق عمل متوسط – تحقيق المتطلبات/النتائج الأساسية والمرغوبة.*
* *نطاق عمل أعلى – تحقيق المتطلبات/النتائج الأساسية والمرغوبة والاختيارية.*

تُراعى الخيارات الموجودة بالاحتياجات أعلاه أثناء إعداد الدراسة الاقتصادية.

يقدم الجدول التالي ملخصاً عن نطاق الأعمال وأهم متطلبات الخدمة:

|  | **نطاق أدنى** | **نطاق متوسط** | **نطاق أعلى** |
| --- | --- | --- | --- |
| النطاق المُحتمل للأعمال |  |  |  |
| أهم متطلبات الخدمة |  |  |  |

### أهم المعايير الخاصة بالفوائد

*يُقدم هذا الفصل وصفاً عن أهم نتائج وفوائد تنفيذ نطاق العمل المُحتمل؛ بالنسبة لاحتياجات الأعمال.*

يقود تنفيذ نطاق العمل المُحتمل الخاص بهذا الاستثمار إلى تحقيق الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية التالية، كما توضح أهداف الاستثمار المُلخصة بالجدول أدناه.

| **أهداف الاستثمار** | **معايير الفوائد الرئيسية حسب تصنيف أصحاب المصلحة** |
| --- | --- |
| **هدف الاستثمار 1** | المرضى  الصرف النقدي (بالريال السعودي)  *مثال: تكاليف مُتجنَّبة*  الصرف غير النقدي (بالريال السعودي)  *مثال: تخفيض ساعات فريق العمل (بالساعات)*  نوعي  *مثال: الحالة المعنوية للموظفين*  الأطباء  الوضع كما سبق  الإداريون  الوضع كما سبق |
| **هدف الاستثمار 2** |  |
| **(إضافة تعليق)** |  |

وتُعد المساوئ المُصاحبة لتنفيذ نطاق العمل كالتالي:

### المخاطر الرئيسية

يُبين الجدول أدناه أهم مخاطر الأعمال والخدمات الرئيسية المرتبطة بتنفيذ نطاق العمل المُحتمل لهذا المشروع، إلى جانب التدابير المُضادة لها. بالإضافة إلى أو عوضاً عن ذلك، ينبغي وجود مرجع لسجل المخاطر، تم إعداده حسب إجراء إدارة المخاطر الخاص بإكسبرو.

| **المخاطر الرئيسية** | **التدابير المُضادة** |
| --- | --- |
| التصميم والتطوير:   * المورد * المواصفات * الفترة الزمنية * إدارة التغيير وإدارة المشروع |  |
| مخاطر التنفيذ:   * المورد * الفترة الزمنية * المواصفات ونقل البيانات * المخاطر المرتبطة بالتكاليف * إدارة التغيير وإدارة المشروع * المُستخدم والتدريب |  |
| مخاطر التشغيل:   * المورد * توفر الخدمة * الأداء * تكاليف التشغيل * إدارة المشروع |  |
| مخاطر إلغاء المشروع |  |

*ملاحظة: ينبغي تحديث هذا القسم والتوسع فيه حسب أهم المخاطر المُحددة بمسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية.*

*يُبين الجدول أعلاه فئات المخاطر الرئيسية المرتبطة بتقديم الخدمات أو الأعمال، ويجب كذلك مراعاة مخاطر البيئة الخارجية.*

### المعوقات

يخضع المشروع للعوائق التالية: (إضافة تعليق).

*وتُعد هذه العوائق هي البارامترات الداخلية المُحددة منذ بداية المشروع. وينبغي الإشارة إلى أي تغييرات طرأت منذ إعداد مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية.*

### الاعتماديات

يخضع المشروع إلى الاعتماديات التالية، والتي سيتم مراقبتها وإدارتها خلال دورة حياة المخطط كاملة.

*يُوضح هنا التأثيرات الداخلية على المشروع؛ تحديداً النواحي التي يجب تطبيقها لإنجاح هذا الاستثمار. وينبغي الإشارة إلى أي تغييرات طرأت منذ إعداد مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية.*

# الدراسة الاقتصادية

## تأكيد الدراسة الاقتصادية المُعدة مُسبقاً

يُقدم هذا القسم من مسودة دراسة جدوى العمل الخيارات المُتعددة والتي تم مراعاتها وفقاً لنطاق العمل المُحتمل المُحدد بالدراسة الاستراتيجية.

### عوامل النجاح الحرجة

تُعد عوامل النجاح الحرجة المُبينة بمسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية كالتالي: (إضافة تعليق).

روجعت عوامل النجاح هذه من خلال سياق مسودة دراسة جدوى العمل؛ واستُنتج أنها لا تزال قائمة أو أنها تغيّرت كالتالي (إدخال التعديلات حسب الاقتضاء).

### خيارات القائمة الطويلة

تُعد خيارات القائمة الطويلة المُتضمنة في مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية كالتالي:

|  |  |
| --- | --- |
| **الخيارات** | **الاستنتاجات** |
| 1.0 تحديد نطاق العمل | |
| 1.1 عدم تنفيذ أي عمل |  |
| 1.2 نطاق العمل الأدنى |  |
| 1.3 نطاق العمل المتوسط |  |
| 1.4 نطاق العمل الأعلى |  |
| 2.0 حلول الخدمة |  |
| 2.1 الحل #1 |  |
| 2.2 الحل #2 |  |
| **3.0 تنفيذ الخدمة** |  |
| 3.1 تنفيذ الخدمة داخلياً |  |
| 3.2 تنفيذ الخدمة بالاستعانة إلى مصادر خارجية |  |
| 3.3 تنفيذ الخدمة من خلال الشراكات الاستراتيجية |  |
| 4.0 التطبيق |  |
| 4.1 التطبيق دُفعة واحدة |  |
| 4.2 التطبيق حسب المراحل |  |
| 5.0 التمويل |  |
| 5.1 التمويل الخاص |  |
| 5.2 التمويل العام |  |

روجعت هذه الخيارات من خلال سياق مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية؛ واستُنتج أنها لا تزال قائمة أو أنها تغيّرت كالتالي:

(إضافة تعليق حسب الاقتضاء)

## خيارات القائمة القصيرة

تُعد خيارات القائمة القصيرة المُتضمنة في مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية كالتالي:

* الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ الحد الأدنى من الأعمال.
* الخيار 2 – تنفيذ المُقترح الحالي للمشروع من خلال تطبيق أفضل الخيارات؛ وهو أفضل خيار للتقدم بالعمل.
* الخيار 3 – خيار أكثر طموحاً للمشروع المرجعي.
* الخيار 4 – خيار أقل طموحاً للمشروع المرجعي.

يُوضَّح أدناه خيارات القائمة القصير بصورة تفصيلية أكبر:

*الخيار 1 – خيار عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ أعمال بسيطة*

*وصف الخيار:*

يُقدم هذا الخيار خط أساس يُمكّن من المقارنة مع الخيارات الأخرى ويُعد مبنياً على البارامترات التالية:

* نطاق العمل: (إضافة تعليق)
* الحل: (إضافة تعليق)
* تنفيذ الخدمة: (إضافة تعليق)
* التطبيق: (إضافة تعليق)
* التمويل: (إضافة تعليق)

*إضافة معلومات مماثلة للخيارات 2 و3 و4.*

## التقييمات الاقتصادية

### مقدمة

يقدم هذا الخيار نظرة تفصيلية عن الفوائد والتكاليف الرئيسية المرتبطة بكل من الخيارات المُختارة، مع الإشارة إلى كيفية تحديد هذه الخيارات والإشارة إلى الافتراضات والمصادر الرئيسية.

توضح التقييمات الاقتصاية بالمرفقات معلومات مُفصلة بشكل أكبر عن كل بند تكلفة أو فائدة.

### الفوائد التقديرية

#### **المنهجية**

حُددت الفوائد المُرتبطة بكل خيار أثناء ورشة العمل المنعقدة في (إضافة تعليق) بمشاركة أطراف المصلحة والعملاء الخاصين بالمخطط. ويمكن الاطلاع على قائمة المشاركين بالمرفقات.

#### **الوصف والمصادر والافتراضات**

يُبيّن الجدول أدناه الفوائد حسب الفئات الخاصة بها:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النوع | **فائدة مباشرة إلى المنشأة** | **فائدة غير مباشرة إلى المنشأة** |
| الفوائد الكمية (أو الفوائد التي يمكن قياسها كمياً) | فوائد قابلة للقياس – مثال: الفوائد القابلة للقياس بالأعداد أو التعاملات أو الريال السعودي ...إلخ | كما هو مُبيّن |
| فوائد يمكن تحريرها نقداً | الفوائد المالية – مثال: الفوائد المرتبطة بالصرف المُتجنّب أو التكاليف المُخفضة ...إلخ | كما هو مُبيّن |
|  | *تُراعى الفوائد المباشرة أعلاه خلال تقييمات الدراسة المالية* | *لا تُراعى الفوائد غير المباشرة أعلاه خلال تقييمات الدراسة المالية* |
| فوائد لا يمكن تحريرها نقداً | الفوائد الاقتصادية – مثال: تكلفة الفرصة الضائعه المتمثلة في وقت عمل الجهاز الفني | كما هو مُبيّن |
|  | *تُراعى جميع الفوائد المباشرة أعلاه خلال تقييمات الدراسة الاقتصادية* | *لا تُراعى جميع الفوائد غير المباشرة أعلاه خلال تقييمات الدراسة الاقتصادية* |
| الفوائد النوعية (أو الفوئد التي لا يمكن قياسها كمياً) | فوائد غير قابلة للقياس – مثال: الفوائد المرتبطة بتحسينات الجودة؛ كسلامة المرضى وتحسين معنويات طاقم العمل | كما هو مُبيّن |
|  | *تخضع الفوائد أعلاه إلى تحديد الوزن وتسجيل الدرجات – أنظر أدناه* | *تخضع الفوائد أعلاه إلى تحديد الوزن وتسجيل الدرجات – أنظر أدناه* |

*يجب توضيح مصادر وافتراضات كل فائدة مُتضمنة بالفئات أعلاه. وينبغي إضافة شرح أكثر تفصيلاً لكل بند فائدة في المرفقات.*

### ***التكاليف التقديرية***

#### المنهجية

استُخدمت المنهجيات التالية التي تتعلق بتقدير التكاليف (إضافة تعليق).

#### **الوصف والمصادر والافتراضات**

تقع التكاليف المُحددة بالفئات **الرئيسية** التالية (إضافة تعليق). إضافة الفئات والشرح المرتبط بها.

يجب في جميع الأحوال شرح مصادر البيانات والافتراضات المستخدمة في تحديد التكاليف. ويمكن الاطلاع على شرح أكثر تفصيلاً لكل بند تكلفة في التقييمات الاقتصادية بالمرفقات.

*ملاحظة: ينبغي الأخذ بعين الاعتبار «التحيز إلى التفاؤل» عند اللجوء إليه في مرحلة إعداد مسودة دراسة جدوى العمل. ويجب تضمين التكاليف التي تتشارك بها الجهات العامَّة الأخرى.*

### استنتاجات صافي التكلفة بالأسعار الحالية

تُبين المرفقات تفاصيل التقييمات الاقتصادية الخاصة بكل خيار، إلى جانب الوصف التفصيلي للتكاليف والفوائد ومصادر بياناتها وافتراضاتها. وقد تُعدل مخاطر كل خيار حسب تعامل الجهة بصورة عامة مع المخاطر المُتكررة.

يقدم الجدول التالي ملخصاً للنتائج الأساسية الخاصة بالتقييمات الاقتصادية لكل خيار:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكاليف غير المخصومة (بالريال السعودي) | صافي القيمة الحالية (القيمة) (بالريال السعودي) |
| **الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ عمل بسيط/البقاء على الوضع الراهن** | | |
| رأس المال  الأرباح / الأموال المتوفرة حالياً  المخاطر المتبقية  التحيّز إلى التفاؤل |  |  |
| إجمالي التكاليف |  |  |
| ***ناقص: الفوائد المُدرة للنقد*** |  |  |
| صافي الوفورات النقدية بالتكاليف |  |  |
| الفوائد المُدرة للنقد |  |  |
| الإجمالي |  |  |
|  |  |  |
| *إضافة معلومات مماثلة للخيارات 2 و3 و4* | | |

### ترتيب الخيارات والاستنتاجات

يُوضح الجدول التالي ملخصاً للنتائج:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الخيار | الوصف | **الترتيب** | | | | |
|  | | صافي التكاليف الحالية (بالريال السعودي) | فوائد الأموال النقدية | الفوائد غير النقدية | صافي الوفورات النقدية بالتكاليف | صافي الوفورات بالتكاليف |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |

تُعد الاستنتاجات الرئيسية كالتالي:

## تقييمات الفوائد النوعية

### المنهجية

أُعدت ورشة عمل في (إضافة تعليق) عن (إضافة تعليق) لتقييم الفوائد النوعية المرتبطة بكل خيار.

أُجريت عمليات التقييم الخاصة بالفوائد النوعية المرتبطة بكل خيار من خلال تطبيق النقاط التالية:

* تحديد معايير الفوائد ذات الصلة لكل أهداف الإستثمار.
* تحديد وزن الأهمية النسبية (بالنسبة المئوية) لكل معيار مرتبط بفائدة بالنسبة لكل هدف استثمار
* تحديد درجة كل خيار من خيارات القائمة القصيرة مقابل معايير الفوائد من 0 إلى 9
* استنتاج درجة الفوائد المحدد وزنها لكل خيار

### معايير الفوائد النوعية

حُددت أوزان معايير الفوائد لكل هدف استثمار على النحو التالي:

| أهداف الاستثمار | الفوائد النوعية | الوزن |
| --- | --- | --- |
| **هدف الاستثمار 1** | مثال: استمرارية الأعمال من خلال تقديم (إضافة تعليق)  مثال: مرونة الأعمال من خلال تقديم (إضافة تعليق) | 30% |
| هدف الاستثمار 2 |  | 25% |
| هدف الاستثمار 3 |  | 25% |
| هدف الاستثمار 4 |  | 10% |
| هدف الاستثمار 5 |  | 10% |

### تحديد درجة الفوائد النوعية

خُصصت درجات الفوائد من 0 إلى 9 درجات لكل خيار؛ وتم الاتفاق عليها من خلال مناقشات الحضور في ورشة العمل؛ لضمان أن الدرجات عادلة ومنطقية.

يُبين الجدول التالي نتائج تقييمات الفوائد:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معايير ووزن الفوائد** | **الخيار 1** | | **الخيار 2** | | **الخيار 3** | | **الخيار 4** | |
| الدرجة والدرجة الموزونة | درجة | درجة موزونة | درجة | درجة موزونة | درجة | درجة موزونة | درجة | درجة موزونة |
| هدف الاستثمار 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| هدف الاستثمار 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| هدف الاستثمار 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| هدف الاستثمار 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| هدف الاستثمار 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الترتيب** |  | |  | |  | |  | |

تُوضح النقاط التالية الاعتبارات التي كان لها تأثير على الدرجات المُقدمة إلى مختلف الخيارات:

* الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ الحد الأدنى من الأعمال/الوضع الراهن

يُعد ترتيب الخيار كالتالي (إضافة تعليق)

ويقدم الخيار الإضافات التالية (إضافة تعليق)

وتُعد الاعتبارات التي أثرت على الدرجة المقدمة إلى الخيار كالتالي (إضافة تعليق)

*تطبيق نفس الطريقة أعلاه على الخيارت 2 و3 و4.*

## تقييمات المخاطر – غير القابلة للقياس الكمي

عُقدت ورشة عمل في (إضافة تعليق) عن (إضافة تعليق) لتقييم المخاطر المرتبطة بكل خيار.

*إعداد قائمة بالمخاطر وفقاً للإرشادات الموضحة أدناه في القسم المعني. ويجب تحديد المخاطر المرتبطة بالمخطط وترتيبها حسب الأولوية وتقييمها في جميع الحالات. ويُعتبر إجراء إكسبرو لإدارة المخاطر الأداة الرئيسية لإدارة المخاطر.*

*في حالة قدوم استثمار كبير وجديد و/أو استثمار ذو قيمة عالية، يجب أن تُحدد كمية المخاطر بالريال السعودي؛ وأن يتم تضمينها في التقييمات الاقتصادية (تكلفة المخاطر المُتبقية). وفي حالة عدم وجود قياس للمخاطر بالريال السعودي ينبغي ضمان عدم الحيادية في قياس أثر المخاطر – أنظر إلى إرشادات الإرشادات الداعمة لهذه النماذج. ويجب تقييم المخاطر - غير القابلة للقياس الكمي بالريال السعودي - كما هو مُوضح أدناه:*

*وفي حالة المخططات ذات الحجم المتوسط أو الصغير، يمكن في هذه المرحلة تحديد وزن المخاطر ودرجاتها لكل خيار، وترتيبها وفقاً لذلك – أنظر أدناه. وبغض النظر عن أي وسيلة مُتبعة؛* ***يجب*** *تضمين إجمالي التكلفة التي تتعلق بالتحيز إلى التفاؤل في التقييمات الاقتصادية.*

*ويتمثل الوضع الأمثل في أن تُقاس المخاطر كمياً بالريال السعودي في جميع الحالات، وأن تُقيم المخاطر غير القابلة للقياس الكمي كما هو مُوضح أدناه. وغالباً ما تكون مخاطر الخدمة ذات الصلة بتصميم المخطط وبناءه والعمليات المرتبطة به؛ مخاطر قابلة للقياس الكمي بالريال السعودي. وتكون المخاطر ذات الصلة بالأعمال؛ مخاطر غير قابلة للقياس الكمي. ويمكن تجاهل المخاطر البيئية الخارجية، كالتضخم، لأغراض هذا التقييم، حيث أنها مخاطر شائعة يُمكن حصولها في جميع الخيارات.*

### المنهجية

أُجريت تقييمات المخاطر وتضمنت العناصر المتميزة التالية:

* تحديد جميع مخاطر الخدمة والأعمال المُحتملة ذات الصلة بكل خيار.
* تقييم احتمالية حدوث الخطر وتأثيره لكل خيار
* حساب درجة الخطر

### **درجات الخطر**

قامت ورشة العمل بتقديم درجات المخاطر كما يُبين الجدول التالي، وفقاً لحكم الحضور في ورشة العمل وتقييمهم للمشتريات السابقة. ويُوضح سجل المخاطر تقييم أكثر تفصيلاً للمخاطر الفردية.

توضح النقاط التالية نطاق المقاييس المُتبع لتقدير المخاطر:

* مُنخفض يُعادل 1
* متوسط يُعادل 3
* مُرتفع يعادل 5

ويُقدم الجدول أدناه ملخصاً للنتائج:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مُلخص لنتائج تقييمات المخاطر: مسودة دراسة جدوى العمل** | **رقم فئة الخطر** | **تأثير الخطر** | **الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل** | | **الخيار 2 – المُقترح الحالي للمشروع** | | **الخيار 3 – خيار أكثر طموحاً من المُقترح الحالي للمشروع** | | **الخيار 4 – خيار أقل طموحاً من المُقترح الحالي للمشروع** | |
|  |  |  | مُحتمل | الدرجة | مُحتمل | الدرجة | مُحتمل | الدرجة | مُحتمل | الدرجة |
| وصف الخطر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| وصف الخطر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| وصف الخطر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| وصف الخطر |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الإجمالي** | | | |  |  |  |  |  |  |  |
| **الترتيب** | | | |  |  |  |  |  |  |  |

تُوضح النقاط التالية أهم الاعتبارات التي كان لها تأثير على الدرجات المُقدمة إلى مختلف الخيارات:

* الخيار 1 – عدم تنفيذ أي عمل/تنفيذ عمل بسيط/الوضع الراهن

يُعد ترتيب الخيار كالتالي (إضافة تعليق)

ويقدم الخيار الإضافات التالية (إضافة تعليق)

وتُعد الاعتبارات التي أثرت على الدرجة المقدمة إلى الخيار كالتالي (إضافة تعليق)

*تطبيق نفس الطريقة أعلاه على الخيارت 2 و3 و4.*

## تحليل الحساسية

### المنهجية

استُخدمت المناهج التالية في تحليل الحساسية:

1. «تغيير القيم»
2. تخطيط وتحليل السيناريوهات («ماذا لو») من خلال تغيير قيم التكاليف والفوائد غير المؤكدة، لرؤية تأثير ذلك على الترتيب الإجمالي للخيارات.

### النتائج المُترتبة على تغيير القييم

يُوضح الجدول التالي القيم (بالنسبة المئوية) التي يتغير بسببها الترتيب الإجمالي للخيار المُفضل.

| **التغييرات بالتكاليف (بالنسبة المئوية)** | **الخيار 1** | **الخيار 2**  **الخيار المُفضل** | **الخيار 3** | **الخيار 4** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| التكاليف الرأسمالية |  | 0 |  |  |
| التكاليف الحالية |  | 0 |  |  |
| التكاليف الإجمالي |  | 0 |  |  |
| الفوائد المُدرة للنقد |  | 0 |  |  |
| الفوائد غير المُدرة للنقد |  | 0 |  |  |
| صافي التكلفة بالأسعار الحالية (التكاليف) |  | 0 |  |  |

*إضافة نص هنا.*

### نتائج تخطيط السيناريوهات

يُقدم الجدول التالي ملخصاً للنتائج المُتربتة على زيادة التكاليف غير المؤكدة من خلال (إضافة تعليق بالنسبة المئوية) وخفض الفوائد غير المؤكدة من خلال (إضافة تعليق بالنسبة المئوية).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الخيار 1 – المعيار المرجعي** | **الخيار س – الخيار المُفضل** |
| تحليل الحساسية بالنسبة للفوائد |  |  |
| تحليل الحساسية بالنسبة للتكاليف |  |  |
| الترتيب الجديد |  |  |

*إضافة نص هنا.*

## الخيار المُفضل

يُوضح الجدول التالي نتائج تقييمات الاستثمار:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نتائج التقييم** | **الخيار 1** | **الخيار 2** | **الخيار 3** | **الخيار 4** |
| التقييمات الاقتصادية |  |  |  |  |
| تقييمات الفوائد |  |  |  |  |
| تقييمات المخاطر |  |  |  |  |
| **الترتيب الكلي** |  |  |  |  |

يُعد الخيار المُفضل هو (إضافة تعليق) بسبب (إضافة تعليق).

# الدراسة التجارية

## مُقدمة

يُقدم هذا القسم من مسودة دراسة جدوى العمل الاقتراح المطروح الخاص بالخيار المُفضل الذي حُدد في الدراسة الاقتصادية.

يتم تضمين البنود أدناه كشروط بموجب العقد (إضافة تعليق). إضافة وصف للعقد

## الخدمات المطلوبة

تُعد الخدمات المطلوبة كالتالي: (إضافة تعليق).

## احتمالية نقل الخطر

يُعتبر المبدأ العام في التعامل مع المخاطر هو نقلها إلى أفضل طرف في إدارتها، وذلك يخضع لأفضل قيمة مقابل المال.

يُقدم هذا القسم التقييم الخاص بكيفية تقسيم المخاطر ذات الصلة بين (إضافة تعليق).

يوضح الجدول التالي مصفوفة نقل المخاطر:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **فئة المخاطر** | **التخصيص المُحتمل** | | |
| **عام** | **خاص** | **مشترك** |
| 1. مخاطر التصميم |  |  |  |
| 2. مخاطر التشييد والتطوير |  |  |  |
| 3. مخاطر النقل والتنفيذ |  |  |  |
| 4. مخاطر التوافر والأداء |  |  |  |
| 5. مخاطر التشغيل |  |  |  |
| 6. مخاطر تباين الإيرادات |  |  |  |
| 7. مخاطر إلغاء المشروع |  |  |  |
| 8. مخاطر التكنولوجيا والتقادم |  |  |  |
| 9. مخاطر الضبط |  |  |  |
| 10. مخاطر القيمة المتبقية بعد نهاية الأصل/المنتج |  |  |  |
| 11. المخاطر المالية |  |  |  |
| 12. المخاطر التشريعية |  |  |  |
| 13. مخاطر المشروع الأخرى |  |  |  |

## آلية الدفع المُقترحة

تعتزم المؤسسة على تطبيق آليات الدفع التالية فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المُقترحة: (إضافة تعليق)

## مدة تنفيذ العقد المُقترحة

سوف تُراعى مدة تنفيذ العقد التالية (إضافة تعليق).

## البنود التعاقدية الرئيسية المُقترحة

تُعد البنود التعاقدية الرئيسية كالتالي: (إضافة تعليق),

## استراتيجية المشتريات والفترات الزمنية للتنفيذ

من المتوقع أن تتبع استراتيجية المشتريات التالي: (إضافة تعليق)

من المتوقع أن تكون الأهداف الرئيسية لتنفيذ المخطط والتي سيُتفق عليها مع مقدم الخدمة كالتالي: (إضافة تعليق).

# الدراسة المالية

## مقدمة

يكمن الغرض من هذا القسم في وضع جميع الافتراضات المالية المُتوقعة المرتبطة بالخيار المُفضل (كما هو مُقدم في قسم الدراسة الاقتصادية) والمُقترح المطروح (كما هو مُقدم في قسم الدراسة التجارية).

## التأثيرات على حساب إيردات المنشأة ونفقاتها

يوضح الجدول التالي تيار الصرف المُتوقع خلال فترة الحياة المُستهدفة للمشروع:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| س س س ريال سعودي | سنة 0 | سنة 1 | سنة 2 | سنة 3 | سنة 4 | سنة 5 | سنة 6 | الإجمالي |
|  | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي |
| أفضل خيار للتقدم بالعمل | | | | | | | | |
| رأس المال |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الإيرادات |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **الإجمالي** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| التمويل: | | | | | | | | |
| التمويل الحالي |  |  |  |  |  |  |  |  |
| التمويل الإضافي |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **إجمالي التمويل** |  |  |  |  |  |  |  |  |

## التأثيرات على بيان الميزانية

سوف ينتُج عن الإنفاق المُقترح التأثيرات التالية: (إضافة تعليق).

## القابلية الإجمالية على تحمّل التكاليف

تُعد التكلفة المُقترحة للمشروع (إضافة تعليق) على مدار (إضافة تعليق) سنوات من المدة المُستهدفة للعقد.

أبدى الممولون موافقتهم على مستوى التمويل المطلوب على النحو التالي: (إضافة تعليق).

*ملاحظة: ينبغي ترتيب التكاليف على النحو المناسب ضمن الفئات المُوضحة بمراحل التصميم والبناء والتشغيل للمخطط.*

# الدراسة الإدارية

## مقدمة

يكمن الغرض من هذا القسم في معرفة قابلية تنفيذ المخطط. ولذلك تبني الدراسة الإدارية على ماهو موجود في مسودة دراسة الجدوى الاستراتيجية وتُقدم تفصيلاً أكبر للإجراءات المطلوبة التي تضمن تنفيذ المخطط بشكل ناجح بناءً على أفضل الممارسات.

## ترتيبات إدارة المشاريع

سوف يُدار المشروع وفقاً لمنهجية إكسبرو. وتُعد اهم أدوار ومسؤوليات المشروع كالتالي: (إضافة تعليق).

*عند الانطباق: يُعد المشروع جزءًا من برنامج ذو نطاق أكبر وهو (إضافة تعليق).*

تُعد الجهة المسؤولة عن رفع التقارير والهيكل التنظيمي الخاص بالتقارير للمشروع جزءًا من هيكل المراقبة والتقييم التابع لإكسبرو، ويوُضح الرسم البياني التالي نظرة عامَّة هذا الهيكل.

*ملاحظة: يلزم إضافة رسم بياني يوضح الأسماء والجهات.*

يوضح الرسم التالي خطة مشروع عالية المستوى:

*إضافة مُخطط غانت*

يُقدم الجدول التالي ملخصاً لأهم الأهداف الرئيسية:

| **النشاط المرتبط بالهدف الرئيسي** | **رقم الأسبوع** |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

يُوضح الجدول التالي المجالات الذي تم التواصل مع المستشارين الخاصين بشأنها:

| **المجال المُختص** | **المستشار** |
| --- | --- |
| المجال المالي |  |
| المجال الفني |  |
| المجال النظامي والمشتريات |  |
| مجال ضمان الأعمال |  |
| أخرى |  |

تُعد استراتيجية وخطة وإطار عمل التعامل مع التغيير وأنشطة إدارة العقد ذات الصلة كالتالي: (إضافة تعليق).

تُعد استراتيجية وخطة وإطار عمل التعامل مع الفوائد وإدارتها كالتالي: (إضافة تعليق).

تُعد استراتيجية وخطة وإطار عمل التعامل مع إدارة المخاطر حسب إرشادات إكسبرو كالتالي: (إضافة تعليق).

يوجد بالمرفقات نسخة من سجل مخاطر المشروع.

## ترتيبات مراجعة البوابة المرحلية

روجعت البوابة 2 الخاصة بالمشروع بالتزامن مع إعداد مسودة دراسة جدوى العمل. وجرى التطرق إلى الأنشطة اللاحقة التالية (إضافة تعليق). وتُعد المراجعات المخططة الإضافية على النحو التالي: