هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure Efficiency & Projects Authority

الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 3، الفصل 9

استراتيجية تنفيذ المشاريع

رقم الوثيقة: EPM-S00-GL-000002-AR

رقم الاصدار: 000

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند
إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2021/08/10	للاستخدام

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند
إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

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.

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

الفهرس

1.0 **الغرض** 5
2.0 **النطاق** 5
3.0 **التعريفات** 5
4.0 **المراجع** 5
5.0 **الالتزامات والمسؤوليات** 6
6.0 **العمليات** 6
6.1 مقدمة 6
6.2 إرشادات استراتيجية تنفيذ المشاريع 6
6.2.1 الملخّص التنفيذي 6
6.2.2 نطاق العمل 6
6.2.3 استراتيجية تنفيذ المشاريع 7
6.3 الوثائق المساندة 9

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

1.0 الغرض

إن الغرض من هذه الوثيقة هو وصف المتطلبات والمسؤوليات المترتبة على صياغة استراتيجية تنفيذ المشاريع. تتضمن هذه الوثيقة إرشادات حول المحتوى والأمور التي يجب على إدارات الجهات المختلفة مراعاتها عند صياغة استراتيجية تنفيذ المشاريع.

2.0 النطاق

يجب صياغة استراتيجية تنفيذ مشاريع تناسب مشاريع البنية التحتية الحكومية التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية. ينبغي إعداد الإصدار الأول من استراتيجية تنفيذ المشاريع خلال المرحلة الثانية من إجراءات البوابات المرحلية للمشاريع (التخطيط الأولي)، وتعد هذه الوثيقة بمثابة متطلب مسبق لاجتياز المرحلة الثانية من مراجعة البوابة. يجب أن تخضع استراتيجية تنفيذ المشاريع إلى إعادة النظر والمراجعة في كل مرحلة لاحقة وذلك في حال تبيّن أن استراتيجية التنفيذ تنحرف عن المسار الصحيح أو تحتوي على أخطاء جسيمة.

3.0 التعريفات

التعريفات	الوصف
مستشار معماري/هندسي	يتم تعيين المستشار المعماري أو الهندسي من قبل مؤسسة إدارة المشاريع بالجهة العامة بهدف تنفيذ أعمال تصميم المشروع.
المقاول	المقاول هو الشخص الذي يوافق على تزويد المواد أو أداء الخدمات بسعر محدد، ولا سيما في الأعمال الإنشائية.
الجهة العامة	أي جهة حكومية سعودية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع الإنشائية للبنية التحتية المموّلة من الحكومة.
الإدارة العامة للمشاريع بالجهة العامة	فريق متكامل يضم الإدارة العامة للمشاريع بالجهة العامة المسؤولة عن إدارة جميع مشاريع الجهة.
الخدمات الهندسية العامة	**الخدمات الهندسية العامة**
استراتيجية تنفيذ المشاريع	وصف تفصيلي عام يوضح المنهجية التي تقترحها الجهة العامة لتنفيذ مشروع محدد.
شركة إدارة المشاريع	مستشار خارجي تتفق معه الجهة العامة لتنفيذ مشاريع البنية التحتية والنفقات الرأسمالية المرتبطة بها.
نطاق العمل	يبيّن نطاق العمل حدود دعم المشروع / تقدير الجهود.

4.0 المراجع

يجب صياغة استراتيجية تنفيذ المشاريع في ضوء الوثائق المطلوبة الأخرى وكجزء من المرحلة الثانية من إجراءات البوابة المرحلية للمشروع. تتضمن استراتيجية تنفيذ المشاريع مراجع للوثائق المُعدّة وفقًا لهذه الإجراءات وحسبما يقتضي الأمر.

1. EPM-S00-PR-000009 الدليل الإجرائي لاستراتيجية تملك أراضي المشاريع.
2. EPM-S00-PR-000001 الدليل الإجرائي لخطة إشراك الجهات المعنية بالمشروع.
3. EPM-S00-PR-000002 الدليل الإجرائي لالفكرة التصميمية للمخطط الشامل وإطار عمل تطوير المشروع.
4. EPM-S00-PR-000003 الدليل الإجرائي لتقييم الأثر البيئي للمشروع.
5. EPM-S00-PR-000004 الدليل الإجرائي لخطة الحصول على تصريح المشروع.
6. EPM-S00-PR-000005 الدليل الإجرائي للجدول الزمني للمشروع - المستوى الأول.
7. EPM-S00-PR-000006 الدليل الإجرائي لتقدير تكلفة المشروع (الفئة الرابعة)
8. EPM-S00-PR-000007 الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية.
9. EOM-ZP0-PR-000004 الدليل الإجرائي للتشغيل والصيانة - واجهة المشاريع

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

5.0 الالتزامات والمسؤوليات

تتولى الجهة العامة، سواء بنفسها أو من خلال الإدارة العامة للمشاريع بالجهة العامة/ شركة إدارة المشاريع، مسؤولية ضمان صياغة استراتيجية التنفيذ لكل مشروع. تتولى إدارة التخطيط والدراسات الاستراتيجية التابعة للجهة العامة إعداد الإصدار الأول من استراتيجية تنفيذ المشاريع خلال المرحلة الثانية (التخطيط الأولي) وذلك بالتعاون مع مديري إدارات أخرى مثل الهندسة والتشييد والعقود وغيرها. بعد انتهاء المرحلة الثانية، تتولى إدارة الضبط والرقابة التابعة للجهة العامة مسؤولية أي مراجعات إضافية على الوثيقة في حال دعت الحاجة لذلك.

6.0 العمليات

6.1 مقدمة

بناءً على نطاق الخدمات المطلوبة وأهداف المشروع المرجو تحقيقها، توضح استراتيجية تنفيذ المشاريع المنهجية الشاملة التي ستتّبعها الجهة العامة لتنفيذ المشاريع. يعتمد تحديد الاستراتيجية المُثلى لتنفيذ مشروع محدد على مجموعة من القرارات والتحليلات المرتبطة بالوظائف المختلفة لتنفيذ المشاريع (مثال على ذلك الهندسة والإنشاء والعقود والأصول والمرافق وغير ذلك).

ومع ذلك، يجب أن يتوافق تنفيذ المشاريع مع محتوى الدليل الوطني لإدارة المشاريع.

6.2 إرشادات استراتيجية تنفيذ المشاريع

فيما يلي إرشادات حول المحتوى الواجب تضمينه لبيان تفاصيل المشروع التي تساعد في تحديد استراتيجية تنفيذ المشاريع.

6.2.1 الملخّص التنفيذي

بهدف تجنب التكرار غير المُبرر في استراتيجية تنفيذ المشاريع، يجب أن يوفر هذا القسم لمحة عامة عن المشروع عبر إيجاز أبرز جوانب المشروع كما هو مبين هنا.

1. **معلومات عامة عن المشروع:** توفير وصف موجز لنوع المشروع، بما في ذلك موقع المشروع ووظائفه وأهدافه ومتطلباته وغيرها من الخصائص المرتبطة به. كما يتم توفير مرجع المشروع في الخطة الخمسية لمحفظة المشاريع للجهة العامة.
2. **ملكية المشروع/ الرعاة/ الجهات المعنية:** توفير وصف موجز للرعاة والجهات المعنية بالمشروع.
3. الأهداف الاستراتيجية للمشروع: بيان الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمشروع.
4. **الهيكل التنظيمي للمشروع:** وصف الهيكل التنظيمي للمشروع والواجهات الأساسية للتعامل مع الرعاة والمهندسين المعماريين والمهندسين ومقاولي الأعمال الإنشائية.
5. **تمويل المشروع:** وصف مبادئ تمويل المشروع مع توضيح أي مصادر استثنائية أو محتوى محلي أو فواتير أو غيرها من المتطلبات التي قد تترتّب على اتفاقيات التمويل.
6. **منهجية التنفيذ:** تقديم وصف موجز لمنهجية تنفيذ المشاريع مع التطرّق إلى محاور رئيسية مثل التصميم - العطاء - البناء أو التصميم - البناء أو متابعة نطاق العمل ما قبل الإخطار أو بعده أو تجميع المهام أو منهج الإنشاء والتشييد أو الخدمات المتخصصة أو استخدام التكنولوجيا/ الابتكار وغير ذلك.

6.2.2 نطاق العمل

يقدم هذا القسم وصفًا للالتزامات التقنية والتعاقدية المترتبة على المشروع. في الأساس، تتم صياغة نطاق العمل بناءً على مخرجات الفكرة التصميمية للمخطط الشامل وإطار عمل التطوير اللذين يتم إعدادهما خلال المرحلة الثانية أيضًا. في المرحلة التالية (المرحلة الثالثة: الطرح للتصميم)، يُستخدم نطاق العمل الوارد في استراتيجية تنفيذ المشاريع كأساس لتقديم طلب الخدمة لتعيين شركة معمارية/ هندسية أو لإسناد العمل للإدارة العامة للخدمات الهندسية الموجودة أصلًا لكي تقوم بتنفيذ التصميم المفصل. ما إن يتم التعيين أو المباشرة بالمهمة، يجب على الجهة المعمارية/ الهندسية إعداد "تقرير أساس التصميم"، وهو وثيقة تلتزم بمعايير الأداء المعمول بها في الجهة العامة.

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

6.2.3 استراتيجية تنفيذ المشاريع

يُحدد هذا القسم الوظائف المختلفة في تنفيذ المشاريع وكيف تُسهم في صياغة الاستراتيجية العامة لتنفيذ المشاريع. الشكل 1 أدناه يوضح المواضيع التي يجب التطرق إليها في كل وظيفة من وظائف المشروع. يرجى ملاحظة أن قائمة المواضيع غير شاملة وتتضمن الحد الأدنى من المواضيع التي يجب التطرق إليها. يجب توفير تفاصيل محددة مرتبطة بالمشروع، وفي حال وجود أي استثناءات أو اختلافات عن الدليل الوطني لإدارة المشاريع، يجب تحديدها بصراحة ووضوح.

من المتوقع بذل الاهتمام المطلوب بالتقنيات الحديثة والابتكار حيثما أمكن، وذلك من حيث المواد والمعدات والطرق المستخدمة في مرحلة الإنشاء والتشييد. ويجب مواصلة هذا الاهتمام في مرحلة التصميم أيضًا. يجب التأكيد على أن الفئة الرابعة "تقدير التكلفة" نُفذت في ضوء الاعتبارات المتعلقة بالتكنولوجيا والابتكار.

الشكل 1: جدول المواضيع الوظيفية التي ينبغي التطرق إليها في استراتيجية تنفيذ المشاريع

إدارة المشاريع	• هل سيتم تنفيذ المشروع بنظام التصميم والبناء أم التصميم والطرح والبناء؟ • هل ستتم إدارة المشروع من قبل الإدارة العامة للمشاريع بالجهة العامة أم عبر الاستعانة بشركة إدارة مشاريع مستقلة؟ • هل ستشكل الجهة العامة فريقًا متكاملًا ممثلًا بشركة إدارة المشاريع لديها؟ • كيف سيكون الهيكل التنظيمي للمشروع؟ • أين سيكون موقع فريق المشروع؟
الأعمال الهندسية	• هل سيتم تنفيذ المشروع بنظام التصميم والبناء أم التصميم والطرح والبناء؟ • هل سيتم تنفيذ الأعمال الهندسية داخليًا من خلال فريق الخدمات الهندسية العامة لدى الجهة أم من خلال شركة معمارية / هندسية خارجيالهندسة؟ • كيف يتم تحديد حِزم نطاق العمل الهندسي؟ • هل سيتم تنفيذ العمل من جانب شركة معمارية / هندسية فردية أم سيتم تجميعها لتنفيذها من قبل عدة شركات معمارية / هندسية؟ • هل يتطلب نطاق العمل الاستعانة باستشاريين متخصصين، لتنفيذ الهياكل الأيقونية أو السمات المعمارية الخاصة على سبيل المثال؟ • هل هناك أية اعتبارات جغرافية تجب مراعاتها في أداء نطاق العمل الهندسي (داخل المملكة، أو إقليميًا، أو عالميًا)؟ • هل تم اتباع الممارسات الرائدة (الموقع والتشييد النموذجي وسهولة الوصول إلى الموقع)؟
العقود	• هل سيتم تنفيذ المشروع بنظام التصميم والبناء أم التصميم والطرح والبناء؟ • كيف سيتم تحديد حِزم نطاق الأعمال الهندسية / الإنشائية؟ • هل ستتم ترسية نطاق الأعمال الإنشائية على مقاول أساسي واحد أم عدة مقاولين أساسيين؟ • هل سيحدد المشروع استراتيجية تعاقد من الباطن يتبعها المقاول الأساسي (المقاولون الأساسيون)؟ • هل سيتضمن المشروع أي اعتبارات تعاقدية خاصة، مثل التعويضات المقرّرة عن الأضرار أو الضمانات أو غير ذلك؟ • هل تتطلب استراتيجية التعاقد المقترحة استثناءات / تنازلات وفق قانون المشتريات المحلية؟
المشتريات	• هل سيتضمن المشروع أي اعتبارات خاصة مرتبطة بالمشتريات، مثل المواد المجانية أو التوريد المحلي أو غير ذلك؟

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

التشييد	• هل سيتم تنفيذ المشروع بنظام التصميم والبناء أم التصميم والطرح والبناء؟ • كيف سيتم تحديد حِزم نطاق الأعمال الإنشائية؟ • هل يتطلب المشروع تعيين عقود إنشائية متخصصة، مثل مقاولي التجريف أو الأعمال البحرية أو حفر الأنفاق وغير ذلك؟ • هل هناك اعتبارات جغرافية للاستعانة بمقاولي الأعمال الإنشائية (محليًا وإقليميًا وعالميًا)؟ • هي سيتم تنفيذ نطاق الأعمال الإنشائية بالكامل مرة واحدة أم على مراحل؟ • هل يتطلب نطاق الأعمال الإنشائية تصنيع نماذج معيارية أم تصنيع خارج الموقع؟ • هل سيتم إنشاء المشروع على موقع قائم، وهل سيتطلب تطبيق حالات إغلاق على الخدمات القائمة؟
ضبط المشاريع	• هل سيحدد المشروع هيكلاً مسبقًا لتقسيم الأعمال؟ • كيف سيتم ضبط التغيير في المشروع؟ • هل سيكون للمشروع أي متطلبات خاصة لإعداد التقارير؟
تمويل المشروع	• كيف سيتم تمويل المشروع؟ • هل سيتم الالتزام بتمويل المشروع بالكامل أم سيتم اعتماده بصورة تدريجية؟ • هل يتطلب المشروع أي مشاركة من القطاع الخاص؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل سيحقق المشروع الدورة المالية الكاملة؟ هل تمت مراعاة النفقات التشغيلية الناجمة عن المشروع وتضمينها في ميزانية الجهة العامة؟
اعتبارات خاصة أخرى	• هل هناك أي اعتبارات خاصة أخرى قد يكون لها تأثير على استراتيجية تنفيذ المشاريع؟ ○ متطلبات التصاريح الأمنية الخاصة ○ القيود البيئية؛ ○ المحتوى المحلي؛ ○ ترتيبات التمويل أو غير ذلك. • هل ستتضمن استراتيجية تنفيذ المشاريع المقترحة أي استثناءات أو اختلافات عن الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟ وإذا كان الأمر كذلك، فيجب تحديد تلك الاستثناءات أو الاختلافات بصراحة ووضوح.
التكنولوجيا والابتكار	• هل تمت مراعاة التقدم التكنولوجي الحالي في مجال التصميم والإنشاءات؟ ○ المواد (النماذج المعيارية، تجهيزات ما قبل الصب، الطرق الذكية، الألواح الشمسية الشفافة، طباعة الأسمنت ثلاثية الأبعاد) ○ المعدات (الروبوت، الخوذة الذكية). ○ طرق الإنشاء (الأعمال المعتمدة على الليزر، عناصر البناء المطبوعة ثلاثية الأبعاد، البرمجيات المضادة للتصادم) ○ تكنولوجيا المعلومات (نمذجة معلومات المباني، والطائرات المسيرة) • التأكد من تضمين متطلبات التكنولوجيا والابتكار في خطة تنفيذ المشاريع

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند

6.3 الوثائق **المساندة**

يجب على الجهة العامة إرفاق استراتيجية تنفيذ المشاريع بجميع الوثائق المساندة الأخرى التي تراها ضرورية، ومثال ذلك توفير تفاصيل إضافية والتحقق من صلاحية استراتيجية تنفيذ المشاريع المقترح أو أي منهما.

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند