



# EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية  
Expenditure Efficiency & Projects Authority

## الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 7، الفصل 1

### التوجيهات الإرشادية للضوابط وإعداد التقارير في المشاريع

رقم الوثيقة: EPM-KP0-GL-000001-AR  
رقم الإصدار: 000



## جدول المراجعات

سبب الإصدار	التاريخ	رقم الإصدار
للاستخدام	2021/08/23	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

5.....	الغرض	1.0
5.....	النطاق	2.0
5.....	مقدمة	3.0
5.....	ضبط التكلفة	3.1
5.....	التقدير	3.2
6.....	التخطيط والجدولة	3.3
6.....	إعداد التقارير	3.4
7.....	المراجع	4.0



## 1.0 الغرض

يهدف مجلد ضوابط وإعداد التقارير في المشاريع إلى تزويد الجهة العامة بالمبادئ والأساليب والعمليات والإجراءات والقوالب وقوائم المراجعة لتنفيذ المشاريع. وينطبق هذا الدليل الإجرائي على الأعمال التي تتم ضمن جميع مشاريع التشييد الحكومية التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية.

## 2.0 النطاق

يُقصد بإجراءات الضوابط تلك العمليات التي تدعم التخطيط والإدارة والتحكم وإعداد التقارير عن تسليم المشروع من أجل التنفيذ في الوقت المحدد وضمن الميزانية الموضوعة.

## 3.0 مقدمة

تتمثل ضوابط المشروع في إجراءات جمع البيانات وإدارتها وتحليلها والتي تستخدم لتوفير منصة لضبط النطاق من حيث المخرجات والكميات والتكلفة والجدول الزمني. ومن الضروري لفريق المشروع أن تكون لديه معلومات مُحدثة وموثوق بها عن هذه العناصر الحاسمة من أجل إدارة كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع بفعالية وكفاءة.

تُعتبر ضوابط المشروع مهمة ليس في أثناء مرحلة تنفيذ المشروع فحسب ولكن أيضاً خلال مراحل التخطيط الأولي للبنية التحتية. يجب أن تكون النظم والعمليات الخاصة بضوابط المشاريع قادرة على توفير الخطوط الأساسية والوضع الحالي والتوقعات عند الانتهاء من التنفيذ وتحليل التباين وأساليب وضوح الإدارة من خلال إعداد تقارير دقيقة ومنتظمة.

وتتألف ضوابط المشروع من المجالات الرئيسية التالية:

- ضبط التكاليف، وتشمل جميع الأنشطة ذات الصلة بوضع الميزانيات وإدارة التكاليف ومراقبتها والتنبؤ بها وإعداد التقارير عنها
- التقدير، ويشمل توقعات التكلفة لنطاق عمل محدد.
- التخطيط والجدولة، ويشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الجدول الزمني ومراقبته وإعداد التقارير عنه
- إعداد التقارير، بما في ذلك مخرجات الأدوات والمسارات والتقارير المختلفة من كل إدارة

## 3.1 ضبط التكلفة

يبدأ ضبط التكلفة بوضع ميزانيات التحكم، والتقدم في رصد حالة المشروع أو المرحلة من خلال قياس الأداء ومقارنته بالخطأ. يتيح تتبع ومراقبة التكلفة والالتزام للمشروع فهم حالته. إن الجمع بين هذا الأمر والتنبؤ بجميع التكاليف والتغيرات المتبقية يسمح للإدارة بترويد فريق إدارة المشروع بالبيانات التي يحتاجون إليها ليتمكنوا من اتخاذ إجراءات تصحيحية و/أو وقائية للتأثير بشكل إيجابي على نتائج المشروع المرجوة. يُعد ضبط التكاليف أحد العناصر الرئيسية للإدارة الناجحة للمشروع.

تتمثل الأنشطة الرئيسية لضبط التكاليف فيما يلي:

- وضع خطة ضبط التكاليف وتنفيذها
- تحديد ميزانية المشروع
- قياس التقدم المحرز والقيمة المحققة
- التنبؤ بحجم التكاليف
- إدارة الاتجاهات والتوجهات
- إعداد تقارير تبين التكاليف (الحالية والمستقبلية والسابقة)
- متابعة التكاليف والالتزامات
- إدارة التدفقات النقدية
- التوظيف ومراقبة العمالة

## 3.2 التقدير

تمثل التقديرات تنبؤاً بتكلفة نطاق عمل محدد، وهي مطلوبة في كل بداية مرحلة في أثناء تطوير المشروع. تُصنف تقديرات التكلفة بناءً على درجة الدقة ومستوى التفاصيل المُقدمة لتقييم تكلفة المشروع والغرض المرجو منه. وتتراوح التقديرات من التقديرات الإرشادية أو المفاهيمية والتي تستند إلى الحد الأدنى من المدخلات الفنية التي تتمتع بنطاق واسع من الدقة وصولاً إلى التقديرات النهائية والتي تتضمن درجة عالية من المدخلات الفنية مع نطاق دقة أكثر صرامة.



## التوجيهات الإرشادية للضوابط وإعداد التقارير في المشاريع

يمثل التقدير الأساس الذي تقوم عليه عملية تحليل المشاريع، ويشمل البدائل المتاحة، كما يمنح التوجيهات لقرارات الإدارة والميزانية ومراقبة التكاليف.

يتمثل الغرض من تقدير التكلفة اعتمادًا على مرحلة المشروع فيما يلي:

- توفير المدخلات لنموذج تكلفة المشروع التي يمكن على أساسها دراسة تحسين التصميم والمشتريات والتنفيذ
- إنشاء قاعدة يمكن من خلالها قياس التغييرات والمخاطر ومسارات العمل البديلة
- الأخذ في الاعتبار المراحل النقدية المختلفة
- توفير الأساس الذي يتم على أساسه توفير الأموال
- توفير الأساس للتحكم بالمشروع في أثناء تنفيذه

### 3.3 التخطيط والجدولة

يُعد التخطيط وجدولة المشاريع أمرًا بالغ الأهمية للحد من تجاوزات التكلفة والوقت. التخطيط هو عملية تحديد جميع الأنشطة اللازمة لإكمال المشروع بينما الجدولة هي عملية تحديد الترتيب التسلسلي للأنشطة، وتعيين المدة المخطط لها وتحديد تواريخ البدء والانتهاج لكل نشاط.

ونحقيقًا لذلك، ثمة بعض المبادئ الشاملة، وهي:

- إعداد الخطة من قبل الفريق
- إعداد الجدول الزمني من قبل مختصي الجدول الزمني
- التزام الفريق بالجدول الزمني ويُفضل التوقيع عليه
- عمل الفريق وفقًا للجدول الزمني ويقدم تحديثات منتظمة
- تحديد الفريق للمشاكل المحتملة في وقت مبكر، والتخفيف من المخاطر بتدابير استباقية.
- وإذا لم يكن من الممكن تخفيف المشكلة على الفور، فإنه يجب إبلاغ إدارة المشروع بالمشكلة مع المقترحات الممكنة للتخفيف منها.

ولذلك فإن التخطيط والجدولة هما أكثر بكثير من مجرد وضع خطة وجدول زمني. يتعلق الأمر بشكل أكبر بالقياس المستمر للمتغيرات الرئيسية (عمليات تسليم المواد والكميات المثبتة والساعات المقضية وعمليات إعادة العمل المطلوبة والظروف المتغيرة وما إلى ذلك) مقابل خط الأساس أو المقاييس المستهدفة من أجل تحديد أي انحراف فعلي أو محتمل في المراحل المبكرة من الخطة والجدول الزمني المحددين.

وبمجرد تحديد أي انحراف فعلي أو محتمل، يجب أن تسجل العملية الرسمية المشاكل، وتحدد إجراءات التخفيف منها، وتحصل على الموافقات والتمويل إذا لزم الأمر، والمضي قدمًا في تنفيذ إجراءات التخفيف الفورية.

ولتحقيق ذلك، يتطلب المشروع تعاونًا استباقيًا من قبل الفريق. يجب على الفريق المشاركة في إعداد خطة وأن يكون على دراية بها والتوقعات المتفق عليها. يحتاج أعضاء الفريق إلى فهم أهمية مدخلاتهم لجدولة حالة النشاط وحالة الكمية والساعات التي يقضونها والتواصل المبكر مع بعضهم لحل المشاكل المحتملة أو الفعلية. علاوة على ذلك، يحتاج الفريق إلى الإسراع في دعم إجراءات التخفيف المتفق عليها.

تحتاج الجهات العامة والمشاريع إلى التأكد من تزويد المشاريع والمقاولين بعدد كافٍ من الموظفين ذوي الخبرة في التخطيط والجدولة من أجل قيادة جهود التخطيط والجدولة وتشجيع مشاركة الفريق.

### 3.4 إعداد التقارير

يتمثل الغرض من إعداد التقارير للمشروع في تقديم المشورة لفريق المشروع والإدارة وأي من جهة معنية بشأن التقدم المحرز والأداء والجدول الزمني وحالة التكلفة للمشروع. ويتم إعداد تقارير المشروع من خلال ضوابط المشروع مع مدخلات من جميع المجموعات ضمن فريق المشروع. وتتضمن التقارير التي تشمل على أقسام سردية ملخصًا تنفيذيًا يحتوي على مقاييس المشروع ومخططاته الرئيسية والتقدم الذي أحرزته الإدارات منذ فترة التقرير السابق والفضايا الرئيسية والتطلعات المستقبلية. تتضمن أيضًا عادةً مخططات وتحليلات لحالة الجدول الزمني والمسارات المهمة والتكاليف والالتزامات وحالة التغييرات والتدفق النقدي والقوى العاملة وساعات العمل والتقدم المحرز في الإدارات ومخططات الأداء وصور التقدم.

وتمثل معلومات مقاييس الأداء الواردة في تقرير المشروع الدوري أداة تحليلية مفيدة لتنبه الإدارة إلى التغييرات المبكرة في التكلفة المتوقعة وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تؤثر على الأداء العام للمشروع. يسمح الإخطار المبكر بالانحرافات المحتملة في توقعات التكلفة والجدول الزمني للإدارة بتحليل المشكلات والتخفيف من المشكلات المحتملة في المشروع بطريقة استباقية في الوقت المناسب.



## 4.0 المراجع

1. الدليل الإرشادي لضبط تكاليف المشاريع (EPM-KPC-GL-000001-AR)
2. الدليل الإجرائي لهيكل ترميز المشاريع (EPM-KPC-PR-000001-AR)
3. الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشاريع (EPM-KPC-PR-000002-AR)
4. الدليل الإجرائي لتكلفة والالتزام في المشاريع (EPM-KPC-PR-000003-AR)
5. الدليل الإجرائي للتوقعات في المشاريع (EPM-KPC-PR-000004-AR)
6. الدليل الإجرائي للمتابعة الهندسية للمشاريع (EPM-KPC-PR-000005-AR)
7. الدليل الإجرائي لمتابعة الكميات في المشاريع (EPM-KPC-PR-000006-AR)
8. الدليل الإجرائي لبرنامج اتجاه المشاريع (EPM-KPC-PR-000007-AR)
9. الدليل الإجرائي لإدارة التغيير في المشاريع (EPM-KPC-PR-000008-AR)
10. الدليل الإجرائي للرسوم متأخرة السداد للمشاريع (EPM-KPC-PR-000009-AR)
11. الدليل الإجرائي لنظام إدارة القيمة المكتسبة للمشاريع (EPM-KPC-PR-000010-AR)
12. الدليل الإجرائي للكميات الأسبوعية للمشاريع (EPM-KPC-PR-000011-AR)
13. الدليل الإجرائي لإعداد تقارير التكاليف السابقة للمشاريع (EPM-KPC-PR-000012-AR)
14. المبادئ التوجيهية لتقدير القيمة في المشاريع (EPM-KPE-GL-000001-AR)
15. الدليل الإجرائي لأنواع تقديرات المشاريع (EPM-KPE-PR-000001-AR)
16. الدليل الإجرائي لترميز المشاريع (EPM-KPE-PR-000002-AR)
17. الدليل الإجرائي لمنهجية/تطوير المشاريع (EPM-KPE-PR-000003-AR)
18. الدليل الإجرائي لمراجعة تقديرات المشاريع (EPM-KPE-PR-000004-AR)
19. الدليل الإجرائي لاعتماد تقديرات المشاريع (EPM-KPE-PR-000005-AR)
20. المبادئ التوجيهية لتخطيط وجدولة المشاريع (EPM-KPP-GL-000001-AR)
21. الدليل الإجرائي لتخطيط وجدولة المشاريع (EPM-KPP-PR-000001-AR)
22. الدليل الإجرائي للتسلسل الهرمي لجدول المشاريع (EPM-KPP-PR-000002-AR)
23. الدليل الإجرائي لمنحنيات جداول المشاريع (EPM-KPP-PR-000003-AR)
24. الدليل الإجرائي للطوارئ في جداول المشاريع (EPM-KPP-PR-000004-AR)
25. الدليل الإجرائي لمتطلبات مقاولي المشاريع (EPM-KPP-PR-000005-AR)
26. - الدليل الإجرائي لمعايير جدول المشاريع وجودتها (EPM-KPP-PR-000006-AR)
27. الدليل الإجرائي للتطلعات المستقبلية في جدولة المشاريع (EPM-KPP-PR-000007-AR)
28. الدليل الإجرائي لإدارة تأثير جداول المشاريع (EPM-KP0-PR-000008-AR)
29. الدليل الإجرائي للمطالبات بجدول المشاريع (EPM-KPP-PR-000008-AR)
30. الدليل الإجرائي لأتمتة جداول المشاريع (EPM-KP0-PR-000010-AR)
31. الدليل الإجرائي لإعدادات برامج جداول المشاريع (EPM-KP0-PR-000011-AR)
32. الدليل الإجرائي لهيكل ترميز جداول المشاريع (EPM-KP0-PR-000012-AR)
33. المبادئ التوجيهية لمقدمة إعداد التقارير الأسبوعية للمشاريع (EPM-KPR-GL-000001-AR)
34. الدليل الإجرائي لإعداد التقارير الأسبوعية للمشاريع (EPM-KPR-PR-000001-AR)
35. الدليل الإجرائي لإعداد التقارير الشهرية للمشاريع (EPM-KPR-PR-000002-AR)
36. الدليل الإجرائي لإعداد تقارير تكاليف المشاريع (EPM-KPR-PR-000003-AR)
37. الدليل الإجرائي لإعداد تقارير جداول المشاريع (EPM-KPR-PR-000004-AR)
38. تقرير إجراءات العناصر الحساسة للمشاريع (EPM-KPR-PR-000005-AR)