

الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 7، الفصل 2

الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

رقم الوثيقة: EPM-KPC-PR-000002-AR

رقم الإصدار: 000



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

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 جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء 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.



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

الفهرس

5.....	الغرض	1.0
5.....	النطاق	2.0
5.....	التعريفات	3.0
5.....	المراجع	4.0
5.....	المسؤوليات	5.0
6.....	الإجراءات	6.0
6.....	متطلبات عامة	6.1
6.....	رمز الحسابات / هيكل الترميز	6.2
6.....	نظام إدارة القيمة المكتسبة - هيكل توزيع العمل وهيكل التوزيع التنظيمي	6.3
6.....	إعداد الميزانيات 6	6.4
6.....	الإعداد	6.4.1
7.....	تكاليف مشروع الجهة	6.4.2
7.....	تكاليف المقاول	6.4.3
8.....	البيانات التاريخية	6.4.4
8.....	تغطية الزيادات في التكاليف	6.4.5
8.....	مخصصات الطوارئ	6.4.6
8.....	سعر صرف العملات	6.4.7
8.....	إعداد الميزانية	6.5
8.....	تقييم أثر التكلفة والجدول الزمني	6.6
9.....	تعديل / تحويل الميزانية	6.6.1
9.....	الاتجاهات	6.6.2
9.....	المرفقات	7.0
10.....	المرفق 1 - مخطط سير عملية ضبط الميزانية	
11.....	المرفق 2 - نموذج ملخص الميزانية الأولية/الأصلية EPM-KPC-TP-000001-AR	
12.....	المرفق 3 - تعديلات الإدارة	
15.....	المرفق 4 - نموذج ورقة عمل تغطية الزيادات في التكاليف EPM-KPC-TP-000002-AR	
16.....	المرفق 5 - نموذج تقرير الميزانية الأصلية EPM-KPC-TP-000003-AR	
17.....	المرفق 6 - نموذج إشعار تحويل الميزانية EPM-KPC-TP-000004-AR	
18.....	مرفق 7 - تقارير حالة التكلفة الإجمالية لساعات العمل حسب نموذج الفئة EPM-KPC-TP-000005-AR	



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

1.0 الغرض

يتمثل الغرض من برنامج ضبط الميزانية في وضع الميزانية الأصلية للمشروع، والحفاظ على الميزانية الحالية لتعكس تطورات المشروع حتى تاريخه، وإيصال الحالة الراهنة لميزانية المشروع إلى الإدارة. يوضح هذا الدليل الإجرائي إجراءات الضبط التي يتم اتباعها لوضع وتنفيذ الميزانية المعتمدة للمشروع والحفاظ عليها.

ينطبق هذا الدليل الإجرائي على الأعمال التي تتم ضمن جميع مشاريع التشييد الحكومية التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية.

2.0 النطاق

ويشمل نطاق هذا الدليل الإجرائي إنشاء نظام رسمي لضبط ميزانية المشروع والحفاظ عليها، مما يحافظ على تحديث المعلومات المتعلقة بالميزانية من خلال دمج التغييرات في النطاق. واعتمادًا على نطاق المشروع، يمكن تعديل إجراءات ضبط الميزانية وتوثيقها في خطة تنفيذ ضوابط المشروع المعتمدة بما يتوافق مع البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات).

3.0 التعريفات

التعريفات	الوصف
COA	رمز الحساب
الميزانية الأصلية	الميزانية الأصلية - هذه هي القيمة المتفق عليها للعقد الممنوح.
الميزانية الحالية	الميزانية الحالية - يقصد بها الميزانية الأصلية بالإضافة إلى التغييرات المعتمدة.
التقديرات الحالية	التقديرات الحالية - التقديرات الحالية هي الميزانية الحالية بالإضافة إلى الاتجاهات غير المعتمدة.
هيكل توزيع العمل	هيكل توزيع العمل - هيكل توزيع العمل هو عبارة عن هيكل منطقي من الأعلى إلى الأسفل يحدد ويعرض نطاق المشروع لجميع الأعمال التي يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع
LD	التعويضات عن أضرار بقيمة نقدية
OBS	هيكل التوزيع التنظيمي
EVMS	نظام إدارة القيمة المكتسبة
مدير المشروع	مدير المشروع، المسؤول عن جميع جوانب تنفيذ المشروع.
PCM	مدير ضوابط المشروع
PCE	مهندس ضوابط المشروع
MS	الجدول الزمني للإدارة
Account Code	تعديل / تحويل الميزانية
المقاول	الطرف الذي يوافق على تقديم المواد أو تنفيذ الخدمات بسعر محدد، ولا سيما في أعمال التشييد.
الجهة	أي جهة حكومية سعودية مسؤولة عن تنفيذ مشاريع تشييد البنية التحتية الممولة من الحكومة.
نفقات متأخرة السداد	رسوم من الجهة / المقاول كوسيلة لاسترداد جميع التكاليف التي يتكبدها المقاول/الجهة لتصحيح أو إصلاح و/أو تعديل العمل الناقص الناتج بشكل مباشر عن الجهة / المقاول.

4.0 المراجع

1. الدليل الإجرائي لهيكل ترميز المشاريع (EPM-KPC-PR-000001-AR)
2. الدليل الإجرائي لبرنامج تحديد اتجاهات المشاريع (EPM-KPC-PR-000007-AR)
3. الدليل الإجرائي لتكلفة المشاريع والتزاماتها (EPM-KPC-PR-000003-AR)
4. الدليل الإجرائي للتوقعات في المشاريع (EPM-KPC-PR-000004-AR)
5. الدليل الإجرائي للنفقات متأخرة السداد في المشاريع (EPM-KPC-PR-000009-AR)
6. الدليل الإجرائي لتعريفات ومفاهيم تخطيط وجدولة المشاريع (EPM-KPP-PR-000001-AR)

5.0 المسؤوليات

يقوم مدير المشروع، إلى جانب مدير ضوابط المشروع وفريق إدارة ضوابط إدارة المشروع، بإصدار الميزانية الأصلية المكتملة.

يتولى مدير المشروع بجانب مدير ضوابط المشروع مراجعة واعتماد تفاصيل الميزانية وتقارير الحفاظ عليها. يتولى مهندس ضوابط المشروع مسؤولية إعداد الميزانية وإصدارها لمراجعتها والحفاظ عليها، بما في ذلك:

- إنشاء/الحفاظ على هيكل ترميز المشروع وهيكل توزيع العمل.

Document No.: EPM-KPC-PR-000002-AR Rev 000 | Level - 3-E - External

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



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

- دمج التعديلات الإدارية وعمليات تحويل الميزانية قبل إصدار الميزانية الأصلية.
- دمج تغييرات النطاق حسب الضرورة.
- إعداد تقارير الحفاظ على الميزانية.
- معالجة عمليات تحويل الميزانية.

يتم تعيين مهندس ضوابط المشروع لفريق ضوابط المشروع في المكتب الدائم وتوزيعه على أعمال التشييد في ميدان العمل. هذا الفريق مسؤول عن تنفيذ هذا الدليل الإجرائي فيما يتعلق بهيكل الترميز والميزانية المعتمدة لكل منهم.

6.0 الإجراءات

6.1 متطلبات عامة

على جميع المشاريع وضع ميزانية والحفاظ عليها وفقاً لهذا الدليل الإجرائي. تحدد ميزانية المشروع المعتمدة إطار المشروع المنظم لنطاق العمل وكميات الموارد المطلوبة على مدى فترة زمنية محددة لتنفيذ العمل المتفق عليه بين الجهة والمقاول. فهي توفر قاعدة يمكن من خلالها مقارنة التقدم الفعلي والأداء. وتحدد الانحرافات عن خط الأساس كما هو مبين في الترسية.

يتم إعداد ميزانية المشروع من تقدير المشروع الذي يتم إعادة تنظيمه لتسهيل المقارنة المباشرة للتكاليف المخطط لها والتكاليف الفعلية وساعات العمل والكميات والوقت. تتم إعادة توزيع المعلومات الواردة في التقدير لتشكيل الميزانية الأصلية من أجل الضبط وإعداد التقارير. يتم إنشاء الميزانية الأصلية عند ترسية المشروع وهي تعكس نطاق المشروع المتفق عليه وتكلفته وجدوله الزمني. وقد يشمل ذلك أيضاً تعديلات الإدارة والتحويلات في الميزانية. ونظراً لأن جميع المشاريع تخضع لتغييرات في النطاق، فإنه يتم مراجعة وتفتيح الميزانيات وفقاً لتلك التغييرات لتوفير مقياس ذي معنى يقاس عليه التقدم والأداء. توفر هذه الميزانية مرجعاً أساسياً في بداية المشروع.

يتم تعديل الميزانية الحالية للمشروع لتشمل تغييرات النطاق المعتمدة من الجهة، على أن تظل تعكس أهداف واستراتيجية تنفيذ المشروع.

يتم تسهيل عملية إعادة التوزيع من صيغة التقدير إلى صيغة إعداد التقارير والمراقبة باستخدام هيكل الرموز المعتمد المطلوب (المرجع EPM-KPC-PR-000001) وهي ضرورية للأسباب التالية:

- لا تتوافق صيغة التقدير دائماً مع طريقة جمع التكاليف أو إنفاقها. وبالمثل، يمكن تقدير المعدات الرئيسية على مستوى موجز ولكن عملية التركيب قد تتطلب المزيد من التحليل والتقسيم وفقاً لأنشطة العمل.
- يجب أن يتم إسناد تغطية الزيادات في التكاليف، التي يتم حسابها بشكل متكرر على المستوى الموجز فقط، للحسابات التي من المتوقع أن تشهد تغطية الزيادات في التكاليف.
- قد يتم تعديل التقدير أثناء مراجعات الجهة والإدارة وأثناء المفاوضات/التوضيحات اللاحقة من خلال عمليات الإضافة أو الحذف من خلال إدخال بيانات على سطر واحد. ويجب دمج هذه المبالغ في الحسابات التفصيلية المتأثرة.
- قد يتطلب تنفيذ المشروع اتباع نهج استراتيجي مختلف يستلزم إعادة تخصيص التكاليف.

يقدم الملحق 1 مخططاً لسير برنامج ضبط الميزانية. عادة ما يتم تحميل ميزانية المشروع المعتمدة على مستوى هيكل الترميز المعتمد.

6.2 رمز الحسابات / هيكل الترميز

يرجى الرجوع إلى الوثيقة EPM-KPC-PR-000001

6.3 نظام إدارة القيمة المكتسبة - هيكل توزيع العمل وهيكل التوزيع التنظيمي

في العديد من المشاريع، يمكن استكمال إجراءات الميزانية القياسية من خلال متطلبات نظام إدارة القيمة المكتسبة. عنصر نظام إدارة القيمة المكتسبة الذي يدمج التخطيط والجدولة هو عبارة عن هيكل ترميز شامل يربط كل عنصر في هيكل توزيع العمل بالجهة المسؤولة في هيكل التقسيم التنظيمي (يرجى الرجوع إلى الدليل الإجرائي لهيكل ترميز التكاليف في المشاريع (EPM-KPC-PR-000001)).

المصفوفة الناتجة من الحسابات الرقابية (أي تقاطع هيكل توزيع العمل مع هيكل التقسيم التنظيمي) هي الأساس للتخطيط التفصيلي للتكلفة، ووضع الجدول الزمني الرئيسي المتكامل، وتخصيص الموارد، وتراكم التكلفة وإعداد تقارير التكلفة وأداء الجدول الزمني. يتم تمثيل المراحل الزمنية للعمل في الحسابات الرقابية في الجدول الزمني الرئيسي المتكامل، الذي يشمل كامل نطاق العقد ويشكل الأساس الذي يقوم عليه الخط المرجعي للجدول الزمني الذي يتم على أساسه رصد التقدم المحرز.

6.4 إعداد الميزانيات

6.4.1 الإعداد

في إطار عملية إعداد التقديرات، يتم إعداد عدد من الوثائق الفردية والموجزة. تصبح هذه الوثائق جزءاً من وثائق التسليم التي يتم تقديمها إلى فريق تنفيذ المشروع خلال اجتماع تسليم العرض التقديري. ويتضمن التقدير ملخصاً أولياً أو أصلياً للميزانية يستند إلى القيمة التقديرية/الممنوحة والتي تم التفاوض والموافقة عليها، بما في ذلك أي تعديلات متأخرة ناتجة عن مراجعات الجهة والإدارة بما في ذلك المفاوضات النهائية مع المقاول. يتم إعداد هذا الملخص قبل الإعداد المفصل لوثائق ميزانية المشروع. ويتم عرض الصيغة الموصى بها في المرفق رقم 2.

Document No.: EPM-KPC-PR-000002-AR Rev 000 | Level - 3-E - External

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



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

وينبغي أن تشمل وثائق حجم الأعمال التقديري، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي فيما يتعلق بحجم الأعمال للمشروع.

- تقدير مفصل
- ملخص تقديرات المشروع
- التكاليف المرتبطة بمشروع الجهة.
- تقسيم تكلفة المقاول.
 - الخدمات الهندسية/خدمات المكتب الرئيسي.
 - تكاليف المشتريات (المواد، والمعدات، والكميات، إلخ)
 - التشييد
- ورقة عمل تغطية الزيادات في التكاليف
- الجدول الزمني للإدارة

تتفاوت طريقة إعادة توزيع التقديرات لوضع ميزانية المشروع حسب شكل وطريقة إعداد التقدير من الضروري وجود فهم شامل للتقدير لتحديد القيمة (بالريال السعودي) والكميات والساعات لإعداد الحسابات المناسبة. يجب إجراء عملية إعادة التوزيع حسب توجيهات مجموعة التقدير. ويقدم المرفق رقم 3 مثالاً على إعادة توزيع "تعديل إداري" على البنود التفصيلية.

من المهم توفير إمكانية تتبع موثقة لجميع الافتراضات والمعاملات التي تمت خلال عملية إعداد الميزانية. ويقوم فريق إدارة المشروع بإصدار الميزانيات لموظفي المشروع مهورة بتوقيع مدير المشروع في أقرب وقت ممكن بعد قبول الجهة للتقدير أو بعد ترسية العقد.

6.4.2 تكاليف مشروع الجهة

يتعين على الجهة إدراج جميع التكاليف المرتبطة التي تتحمل المسؤولية المباشرة عنها. وينبغي تخصيص هذه التكاليف وفقاً لهيكل الترميز الموضح في الوثيقة: EPM-KPC-PR-000001. وتكون هذه التكاليف على سبيل المثال لا الحصر:

- حيازة الأراضي حسب الحاجة
- التصاريح.
- تكاليف استشاري إدارة المشروع.
- موظفو الجهة المرتبطون بالمشروع.
- توفير المرافق على النحو المحدد في العقد.
- جميع مشتريات المواد التي تلتزم الجهة بتوفيرها.
- تكلفة المسح عند الاقتضاء.
- متطلبات الاستشاري المحلي.
- حالات الطوارئ والمخاطر
- تكلفة سعر صرف العملات
- جميع التكاليف الأخرى التي تقدمها الجهة والمستبعدة من تكلفة المقاولين.

6.4.3 تكاليف المقاول

6.4.3.1 إعداد الميزانية لمشتريات المواد/ العقود من الباطن

تُخصّص تكاليف المواد المشتراة لترميز المواد كما هو محدد في الدليل الإجرائي: EPM-KPC-PR-000001. إن وضع ميزانية العقد المباشر للمقاول من الباطن هو نفسه وضع الميزانية للمواد المباشرة. يتم وضع تفاصيل التكاليف والكميات والساعات حسب الحاجة بحيث يمكن لكل عقد مقاول من الباطن العمل تلقائياً في سلسلة إجراءات يمكن مراقبتها. تتضمن إعادة التوزيع المحتملة لهذه التكاليف السيناريوهات التالية:

- قد لا تتطلب البنود المقدرة بشكل تفصيلي إلا مستوى موجزاً فقط لأغراض الضوابط الرقابية.
- قد تتطلب البنود المقدرة على مستوى موجز مستوى أكثر تفصيلاً لأغراض الضوابط الرقابية.
- قد تتطلب بعض الحسابات المقدرة كتعاقد من الباطن قدرًا أكبر من الوضوح.
- البنود المقدرة في أحد التخصصات قد يكون من الأفضل مراقبتها مع تخصص آخر.

يتم تضمين جميع الضرائب المطبقة والتأمينات وسندات حسن الأداء وخطابات الاعتماد مع البنود المعمول بها. ويجب تحديد هذه البنود على النحو المطلوب بموجب العقد.

6.4.3.2 تكلفة العمالة والهندسة في المكاتب الرئيسي

تُدرج تكاليف خدمات المكتب الرئيسي في الميزانية بالتزامن مع هيكل الترميز ومخطط الحسابات الموحد للشؤون المالية/ المراقب. تصنف تكاليف العمالة حسب التخصص. تدرج ساعات العمل في المكتب الرئيسي بالتفصيل في الميزانية للمشاريع القابلة للاسترداد، وعلى مستوى الملخص بحسب التخصص بالنسبة للمشاريع التي تتم مقابل مبلغ مقطوع. ثم يرسلها مدير ضوابط المشروع إلى الإدارات المعنية.



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

يقوم المقاول بإعداد ميزانيات ساعات العمل الهندسية حسب التخصص وفئة بند العمل من خلال تحديد الرسومات والمواصفات والمتطلبات المادية والدراسات والحسابات والتوريدات المطلوبة لتلبية احتياجات المشروع. تستخدم ضوابط المشروع بشكل عام الوحدة الهندسية لمعالجة التكاليف لتوفير مراحل زمنية فعالة لإنجاز المشروع، والتحديد الكمي، وقياس التقدم المحرز تجاه الهدف، والتحليل.

6.4.3.3 ميزانية أعمال التشييد

تشمل ميزانية أعمال التشييد جميع العمالة اليدوية المباشرة والقابلة للتوزيع، والمواد المباشرة والقابلة للتوزيع، والخدمات، وعقود المقاول من الباطن، والعمالة غير اليدوية. يتم تقسيم ساعات العمالة اليدوية والكميات حسب التخصص، وفقاً لما يتطلبه هيكل الترميز في المشروع. كما يجب استخدام تفاصيل النسخ الاحتياطي التقديري ومدخلات فريق أعمال التشييد للحصول على مزيد من البيان المفصل.

6.4.4 البيانات التاريخية

تستخدم البيانات التاريخية وظروف الموقع أيضاً لوضع العمالة القابلة للتوزيع والمواد والعقود من الباطن وميزانيات العمالة غير اليدوية وفقاً لهيكل الترميز في المشروع. إذا تم تقدير هذه العناصر في تقدير المشروع كبند واحد، فعندئذ يتم بعد ذلك استخدام البيانات التاريخية التي يتم تقسيمها إلى هيكل الترميز التفصيلي لأغراض الرصد والضوابط الرقابية. ويمكن استخدام النسب التاريخية للقيام بذلك، ولكن لأن الساعات القابلة للتوزيع وتكاليف المواد حساسة لظروف الموقع، فيجب أيضاً أخذها في الاعتبار. يجب أن يعمل فريق ضوابط المشروع عن كثب مع فريق أعمال التشييد من أجل وضع هذه الميزانيات.

6.4.5 تغطية الزيادات في التكاليف

تغطية الزيادات في التكاليف هو المبلغ المتوقع بالريال السعودي، والذي يعوض الزيادة في تكلفة العمالة والمواد الحالية (أو المرجعية الأخرى في الوقت الأساسي) في التقدير لتصل إلى مستوى التكلفة المتوقعة في وقت الإنفاق. بشكل عام، يجب توزيع الزيادة في التكاليف على جميع العناصر المدرجة في الميزانية باستثناء العناصر المدرجة في التقديرات على أنها أسعار ثابتة. قد يتم تحديد تغطية الزيادات في التكاليف كعنصر مستقل في الميزانية أو تقسيمه إلى حسابات منفصلة حسب استراتيجية التنفيذ. وتتم إدارة تغطية الزيادات في التكاليف وتسويتها بحيث عندما تكون الميزانية جاهزة بالكامل، فيجب أن يضيف إلى المبلغ الإجمالي المدرج في ملخص تقدير المشروع. المرفق 4 مثال على التوزيع الأولي لتغطية الزيادة في التكاليف.

6.4.6 مخصصات الطوارئ

مخصصات الطوارئ هي مقدار الأموال والساعات والوقت التي يجب تضمينها في التقدير والجدول الزمني لاحتواء حالات عدم اليقين في الكمية والتسعير والإنتاجية ومدة النشاط والجدول الزمني التي تحدث ضمن النطاق المحدد للمشروع. يتم تحديد مخصصات الطوارئ كعنصر منفصل في الميزانية وينبغي عدم توزيعها حسب بند العمل أو الحساب، إلا من خلال برنامج الاتجاه الرسمي.

6.4.7 سعر صرف العملات

لا يسري تحويل العملات إلا في حال ترسية العقد بعملة أجنبية (وليس بالريال السعودي) ويتم إدراجه في الميزانية وإدارته بناء على عملة الترسية. وفي حال ترسية العقد بعملة أجنبية، يجوز للمشروع أن يختار تحويل العملة بسعر صرف ثابت ويتم تعديل جميع الاتجاهات، والتحويلات في الميزانية، وأوامر التغيير، وما إلى ذلك، وفقاً لسعر الصرف المذكور. وقد تختار المشاريع القابلة للاسترداد تحويل العملات حسب سياسة ربط العملة "peg" أو بسعر الصرف العائم "float". ومن الضروري إجراء تحليل منتظم لأسعار صرف العملات الحالية لتحديد الآثار الإيجابية/السلبية الناجمة عن التقلبات.

6.5 إعداد الميزانية

تستلزم عملية إعداد الميزانية التقسيم المفصل لتقديرات المشروع بما يتماشى مع هيكل الترميز من أجل السماح بمراقبة مفصلة للتكاليف. يجب على مدير ضوابط المشروع التأكد من أن مجموع الميزانية، على مستوى الملخص الكلي، يبلغ الأرقام النهائية للإيرادات والتكاليف التي وافقت عليها الإدارة. وعند اكتمال الميزانية، يتم إعداد وتوزيع تقرير مفصل عن الميزانية الأصلية (المرفق 5).

بعد إعداد الميزانية الأصلية، يمكن لمدير المشروع توجيه المشروع لوضع معايير الأداء ومراقبته وفقاً لأهداف أكثر استهدافاً بحيث تكون الميزانية المستهدفة أقل من الميزانية المعتمدة للمشروع. ويمكن إجراء هذه التخفيضات على أساس تناسبي أو أن تُطبق بشكل انتقائي في الحالات التي يعتقد فيها أن هناك فرصاً للتشغيل بأقل من الحجم المتوقع. تعتمد التقارير المرسله من المشروع على قيم الميزانية المعتمدة وليس على القيم المستهدفة.

6.6 تقييم أثر التكلفة والجدول الزمني

مع تقدم المشروع، تحدث الانحرافات عن الميزانية باستمرار. وقد يكون ذلك بسبب تطورات التصميم الهندسي، وتعديلات موقع العمل، وتسعير العمالة والمواد، وإنتاجية العمالة، والقرارات الإدارية. أما بالنسبة للمشروع المحدد له مبلغ إجمالي، فإن هذه البنود تندرج تحت مسؤوليات المقاول. في المشاريع القابلة للاسترداد، يجب مراعاة هذه البنود بعناية، إذ يجب على المقاول تغطية بعضها. تتمثل الآليات الثلاثة التي يمكن أن تغير الميزانية في التعديل والمراجعة والتحديث.

- تعديلات الميزانية: يتم تعديل الميزانيات من خلال التحويلات الداخلية عندما يكون هناك تغيير داخل أو بين الإدارات أو حسابات التكلفة.
- تغييرات النطاق: تتم مراجعة الميزانيات من خلال إجراءات تغيير نطاق العقد، والتي تتضمن تغيير النطاق الذي تم اعتماده من قبل إدارة المقاول وتمت الموافقة عليه رسمياً من قبل الجهة.



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

ملاحظة: قد تؤدي أوامر التغيير المعتمدة إلى تغيير في العناصر غير القابلة للاسترداد في ميزانية المشروع وكذلك في العناصر القابلة للاسترداد

- غير ذلك: بالنسبة للمشاريع القابلة للاسترداد، يمكن تحديث الميزانيات عندما يكون كل من الجهة والمقاول قد وافقا على ميزانية حالية لمشروع جديد. ولا ينبغي الخلط بين هذه الميزانية الجديدة والتوقعات الجديدة التي قبلتها الجهة (القابلة للاسترداد فقط) لا تؤدي التوقعات إلى تغيير الميزانيات أبدًا.

يتولى مهندس تحديد اتجاهات التكلفة أو أي شخص آخر يتم تعيينه مسؤولية تحديد وقياس الكمية وتوفير التكاليف وتقديرات ساعات العمل لهذه التغييرات. وبمجرد اعتماد مدير المشروع لهذه التغييرات/التحويلات باعتبارها اتجاهات تم حلها، يقوم مهندس تحديد اتجاهات التكلفة بتقديم التقديرات إلى مهندس التكاليف لإدخالها إلى معالج التكاليف.

ويتم توثيق أوجه الاختلاف عن الميزانية القائمة باستخدام إحدى الطرق التالية:

- تعديلات/ تحويلات الميزانية
- الاتجاهات
 - اتجاهات تغيير النطاق
 - اتجاهات أخرى (غير متعلقة بالنطاق)

6.6.1 تعديل / تحويل الميزانية

مع المضي في العمل في إحدى المهام، قد تحدث تغييرات في طريقة تنفيذ نطاق المشروع، مما يبقي على التكلفة الإجمالية للمهمة كما هي بدون تغيير. تؤدي تحويلات الميزانية إلى إعادة توزيع الموارد المدرجة في الميزانية لتعكس التقسيم الحالي للمسؤولية دون تغيير التكلفة الإجمالية للوظائف المدرجة في الميزانية. تكون النتيجة الصافية لعمليات الإضافة والحذف دائمًا صفر ريال سعودي وصفر ساعات عمل.

قد تنشأ عمليات التحويل عندما:

- يتم نقل نطاق العمل في مؤسسة/مهمة/إدارة/تخصص إلى مجموعة أخرى.
- يمكن الآن تقسيم قيم اتجاه النطاق السابقة أو توزيعها بتفصيل أكبر مما كانت عليه عندما تم دمجها في الأصل.
- تم تحديد خطة الشراء على أنها "دفعة واحدة"، أما الآن، فلا بد من تقسيم ميزانيات المواد إلى رموز تكلفة منفصلة.
- وتستخدم إعادة تخصيص الميزانية الأصلية لإعادة تخصيص عناصر ميزانية من عبء الميزانية الأصلية أو تقسيمها إلى عناصر أكثر تفصيلاً أو دمجها في بنود أقل تفصيلاً. وتستخدم هذه الطريقة لضمان أن تعكس الميزانية الأصلية بدقة الغاية التقديرية وخطة تنفيذ المشروع.

يتم وضع تحويلات الميزانية باستخدام ورقة عمل تقديرية (انظر المرفق رقم 6) ويتم إصدارها رسميًا برقم مخصص بشكل متتالي. يتم تسجيل المعلومات بنفس مستوى التفصيل في الميزانية الحالية وتتضمن وصفاً للتحويل والحسابات المتأثرة، بما في ذلك الساعات ومبلغ الدولارات والكميات المرتبطة بها. يجب استخدام خاصية تعديل الميزانية في معالج التكلفة للحفاظ على سجل قابل للتدقيق لجميع معاملات تغيير الميزانية.

6.6.2 الاتجاهات

تعتبر التغييرات التي قد تؤدي إلى تغيير صافي في التكلفة الإجمالية للمشروع أو التغييرات في الجدول الزمني (باستثناء حالات الطوارئ) تعتبر اتجاهات.

يرجى الرجوع إلى الدليل الإجرائي لبرنامج تحديد الاتجاهات في المشاريع (EOM-KPC-PR-000007).

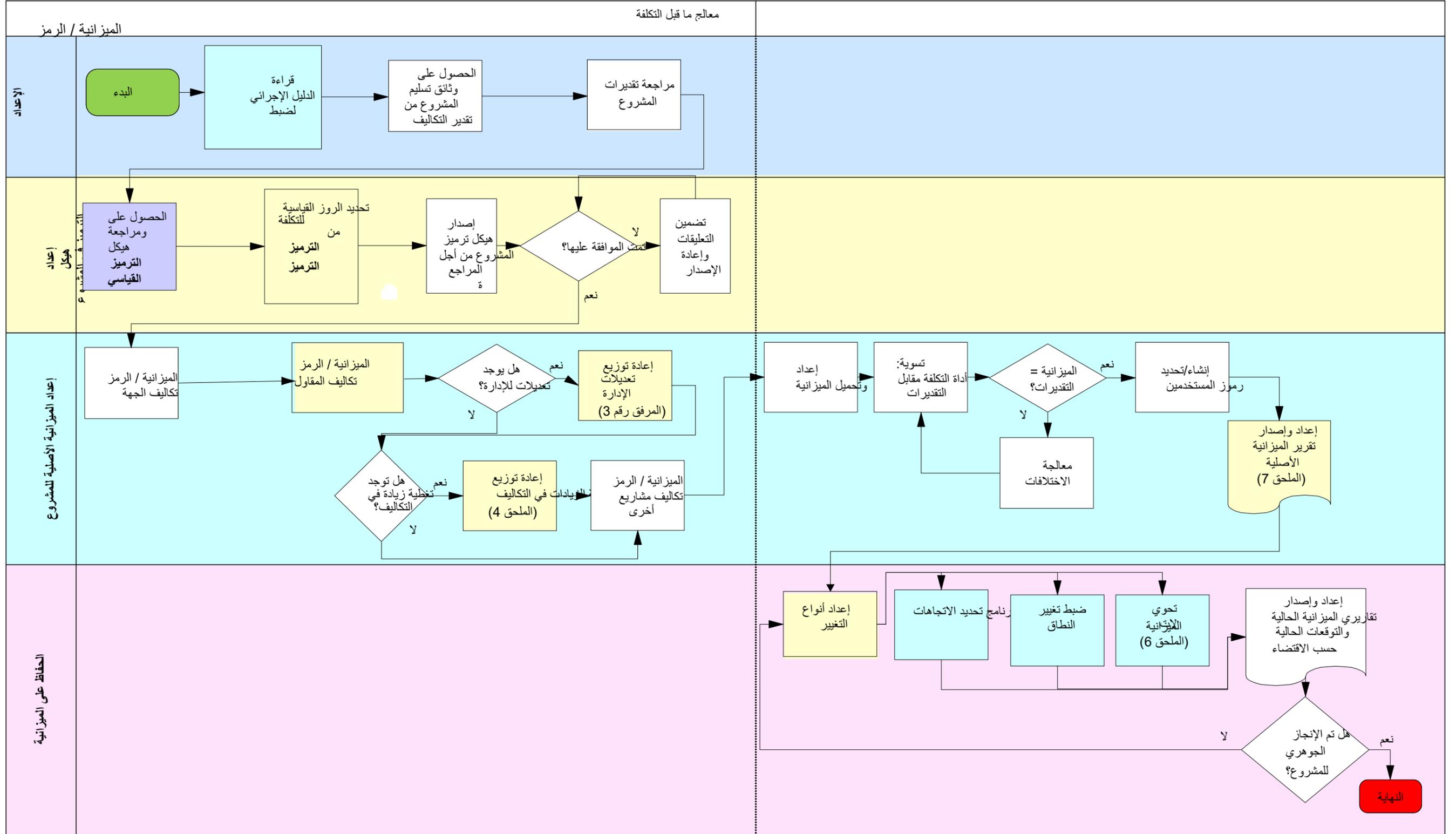
7.0 المرفقات

1. مخطط سير إجراءات ضبط الميزانية
2. نموذج ملخص الميزانية الأولية/الأصلية (EPM-KPC-TP-000001-AR)
3. تعديلات الإدارة
4. نموذج ورقة عمل تغطية الزيادات في التكاليف (EPM-KPC-TP-000002-AR)
5. نموذج تقرير الميزانية الأصلية (EPM-KPC-TP-000003-AR)
6. نموذج إشعار تحويل الميزانية (EPM-KPC-TP-000004-AR)
7. تقارير حالة التكلفة الإجمالية لساعات العمل حسب نموذج الفئة (EPM-KPC-TP-000005-AR)



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

المرفق 1 - مخطط سير عملية ضبط الميزانية





الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

المرفق 3 - تعديلات الإدارة

مثال

افتراضات تعديل الإدارة:

بعد الاطلاع على وثائق المراجعة والملاحظات والتحدث مع مسؤولي تقديرات المشروع، اكتشفنا ما يلي حول تعديل الإدارة:

- 1- التعديل الإجمالي هو (3,184,000 ريال سعودي).
2. تم تدقيق المشتريات مع إجراء عملية استحواذ بنسبة 5% إضافية على جميع المواد والمعدات باستثناء المعدات الميكانيكية الخاصة بالصناعة.
3. من المتوقع أن تصل المعدات الميكانيكية الخاصة بالصناعة إلى 3,450,000 ريال سعودي على الأقل في إطار الميزانية.
- 4 - تواجه أعمال التشييد تحديات تتمثل في توفير العمالة المباشرة بأداء يقدر بـ 0.95. من المتوقع أن ينخفض هذا المعدل في أعمال التشييد بنسبة 3.5%.
5. تم تدقيق الهندسة لتخفيض العمالة بنسبة 3%. وقد حدد التقدير أن ذلك سيكون له تأثير يتمثل في انخفاض إضافي بنسبة 2% في العاملين في المكتب الرئيسي للجهة.
6. تم تدقيق إدارة المشروع لتقليل الضمان بمقدار 100 ألف ريال سعودي، والتعويضات عن الأضرار بقيمة نقدية بمقدار 200 ألف ريال سعودي، والتأمين بمقدار 200 ألف ريال سعودي.



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

EXAMPLE

Cost Code	Description	Original Budget (**)	Mgmt Adj. Allocation	New Original Budget
1. Total adjustment must sum to (\$3,184,000).				
2. 5% additional buyout on all materials except Industry Specific Mechanical Equipment:				
				x -0.05
	Contractor Procurement	33,635,000	-1,681,750	31,953,250
3. Expectations are that the Industry Specify Mechanical Equipment will come in at least \$315,000 under budget.				
	S/T No. 3	75,270,000	-315,000	74,955,000
4a. Construction labor at 0.95				
				equals OB x -0.05
	S/T No. 4a	7,825,000	-391,250	7,433,750
4b. Construction 3.5% reduction				
	S/T No. 4b	4,518,000	-158,130	4,359,870
5a. Contractor Engineering Services 3% reduction				
				equals OB x -0.03
	S/T No. 5a	2,863,000	-85,890	2,777,110
5b. Entity staffing 2% reduction				
	S/T No. 5b	2,626,000	-52,520	2,573,480
6. Savings in Warranty, LD's and insurance				
	Permits	435,000	-100,000	335,000
	Contingency	514,000	-200,000	314,000
	Insurance	1,723,000	-200,000	1,523,000
	S/T No. 6	2,672,000	-500,000	2,172,000
	Grand Total		-3,184,540	
	Put balance of (SAR 540) against insurance	1,523,000	540	1,523,000
			-3,184,000	
** The Original Budget comes from the redistribution of the Project Estimate.				



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

المرفق 4 - نموذج ورقة عمل تغطية الزيادات في التكاليف EPM-KPC-TP-000002-AR

مشروع افتراضي
رقم العملية 95399-780
ورقة عمل زيادة الاسعار
إجمالي التكلفة مع خصم الزيادة :

248,311,000		↓							25,582,000	قيمة الزيادة المسموح بها القيمة المعاد تخصيصها لحسابات متعددة
إجمالي الزيادة	العمل			المواد				وصف		
	العمل يأده في وقت الخد	معدل مركب %	فترات (أشهر)	العمل	مواد وتكلفة الخدمة فت الخدمة تصعي	المعدل المركب %	الفترات (أشهر)		مواد وتكلفة الخدمة	
تكاليف الجهة										
545,000	0				545,000	2.42%	14	22,500,000	امتلاك الأراضي حسب الحاجة	
225,000	0				225,000	1.50%	10	15,000,000	التصاريح	
12,119,000	12,119,000	6.06%	18	200,000,000	0	0.00%	0	0	تكاليف استشاري إدارة المشروع	
4,545,000	4,545,000	6.06%	18	75,000,000	0	0.00%	0	0	فريق عمل الجهة المرتبط بالمشروع	
0	0	0.00%	0	0	0	0.00%	24	30,000,000	توفير المرافق كما هو محدد في العقد	
968,000	0				968,000	2.42%	15	40,000,000	المواد التي تم شراؤها	
1,171,000	1,171,000	7.81%	10	15,000,000	0	0.00%	0	0	تكلفة المسح حسب الطلب	
606,000	606,000	6.06%	18	10,000,000	0	0.00%	0	0	تكاليف الاستشاري المحلي	
تكاليف المقاول										
1,452,000					1,452,000	2.42%	15	60,000,000	المواد التي تم شراؤها	
455,000					455,000	6.06%	24	7,500,000	العقود من الباطن	
270,000	242,000	2.42%	12	10,000,000	28,000	2.00%	12	1,400,000	خدمات المكتب الهندسي الرئيسي	
3,226,000	2,857,000	5.71%	17	50,000,000	369,000	3.69%	20	10,000,000	التشييد	
25,582,000	21,540,000			360,000,000	4,042,000			186,400,000	الإجمالي	
		العمل : 5.98%				المواد: 2.17%				
25,582,000		إجمالي الزيادة 4.68%								
571,982,000		إجمالي التكلفة								



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

المرفق 6 - نموذج إشعار تحويل الميزانية EPM-KPC-TP-000004-AR



رقم المشروع	أدخل اسم المشروع هنا
إخطار تحويل مخصصات	
رقم الإخطار	R-068
رقم الدراسة المرجعية	STD-182 (مرفق)
تاريخ الإصدار	03/16/95
نقطة الميزانية	نعم <input type="checkbox"/> الميزانية الحالية
وصف العمل المقبول	نعم <input type="checkbox"/> التوقعات الحالية
سبب نقل العمل	تكون هناك حاجة إلى تنفيذ 10 أساسات ممتدة لجسر الألباب بدلا من الأساسات القائمة على العواريق
تقييم التصميم	لا يوجد
التأثير على الجدول:	لا يوجد
تغير ساعة العمل المستهدفة	1
ساعة عمل	946
الجهة	مدير المشروع
مواظفة الجهة	مواظفة الجهة
التاريخ:	



الدليل الإجرائي لضبط ميزانية المشروع

مرفق 7 – تقارير حالة التكلفة الإجمالية لساعات العمل حسب نموذج الفئة EPM-KPC-TP-000005-AR

تقرير حالة تكلفة ساعات العمالة الإجمالية حسب الفئة

التاريخ: XXXXXXXX	تاريخ التقرير: XXXXXXXX	تاريخ الانتهاء: XXXXXXXX	اسم المشروع: XXXXXXXX	رقم مهمة العمل: XXXXXXXX	تاريخ البدء: XXXXXXXX			
تقرير ملخص								
الوصف	الميزانية الأصلية (أ)	التغيرات المعدلة (ب)	التغيرات المحقة (ج)	الميزانية الحالية (د) = (ب) + (ج)	القيم الفعلية حتى تاريخه (هـ)	توقع الانتهاء (ز)	التوقعات الحالية (ح) = (د) + (هـ)	الفرق الكلي (ز) - (ح) = (ط)
الإصدار الهندسية للمكتب الرئيسي نوع العمل ميكانيكي كهربائي مدني مدني النسبة الجيومترية المساح الأوت الإنابيب هندسة الكلفة الحديدية إدارة المشروع مواصفات المشروع التقارير المشروعات الترجمة البناء								
الإجمالي الفرعي للأعمال الهندسية للمكتب الرئيسي المشتريات المعدات الإنابيب الكهربائي الأوت البناء								
الإجمالي الفرعي للمشتريات البناء الأعمال المدنية ميكانيكي كهربائي الأوت بدء التشغيل								
الإجمالي الفرعي للتأجيل المهمة استلام الأراضي حسب الحاجة التصاريح تكاليف استشاري إدارة المشروعات فرق عمل الجهة المرتبطة بالمشروع توفير المرافق كما هي محددة في العقد النموذج المشتراة تكلفة المسح حسب المكتب								
الإجمالي الفرعي للمهمة إجمالي المشروع								