



# EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية  
Expenditure Efficiency & Projects Authority

## الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 7، الفصل 2

### الدليل الإرشادي لضبط تكاليف المشاريع

رقم الوثيقة: EPM-KPC-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 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.



5.....	الغرض	1.0
5.....	النطاق	2.0
5.....	مقدمة	3.0
5.....	وضع خطة ضبط التكاليف وتنفيذها	3.1
5.....	قياس التقدم المحرز	3.2
5.....	إعداد تقارير التكاليف	3.3
6.....	تحديد اتجاهات المشروع	3.4
6.....	التنبؤ بحجم التكاليف	3.5
6.....	الرسوم متأخرة السداد	3.6
6.....	إعداد تقارير الأعمال السابقة	3.7
6.....	المراجع	4.0



## الدليل الإرشادي لضبط تكاليف المشاريع

### 1.0 الغرض

يهدف هذا الفصل الذي يتناول ضبط التكاليف إلى تزويد الجهة العامة بالمبادئ والأساليب والعمليات والإجراءات والقوالب وقوائم المراجعة لأداء أنشطة ضبط التكاليف في المشاريع. ينطبق هذا الدليل الإجرائي على الأعمال التي تتم ضمن جميع مشاريع التشييد الحكومية التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية.

### 2.0 النطاق

تهدف هذه المقدمة والأدلة الإجرائية التي تشير إليها كمرجع إلى تغطية دورة حياة المشروع. ويجب ضبط التكاليف من أجل تلبية احتياجات الجهات المعنية المختلفة في تحديد تكاليف المشروع وتسجيلها ومراقبتها والتنبؤ بها. وهي جزء من جوهر إدارة تسليم المشروع وضبطه. يضمن الدليل الإجرائي إطارًا مشتركًا ويوفر التوجيه لضمان اتباع نهج منسق.

### 3.0 مقدمة

تبدأ عملية ضبط التكلفة بوضع ميزانيات، والتقدم في رصد حالة المشروع أو المرحلة من خلال قياس الأداء ومقارنته بالخط. ويتيح تتبع ومراقبة التكلفة والالتزام فهم حالة المشروع. ويساعد الجمع بين هذا الأمر والتنبؤ بجميع التكاليف والتغييرات المتبقية القائمين على المشروع بنزويد 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.

وتتمثل 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 التكاليف (الحالية والمستقبلية والمتوقعة)
- إعداد تقارير الأعمال السابقة
- الرسوم متأخرة السداد
- متابعة التكاليف والالتزامات
- إدارة التدفقات النقدية
- التوظيف ومراقبة العمالة

### 3.1 وضع خطة ضبط التكاليف وتنفيذها

يجب ان تلي عملية ضبط التكاليف المتطلبات المختلفة للجهات المعنية في تحديد تكاليف المشروع وتسجيلها. من الضروري وضع خطة لضبط التكاليف في المرحلة الأولية من المشروع للحفاظ على الاتساق طوال مراحل المشروع. من المحتمل أن تتطلب خطة ضبط التكاليف تعديلات خلال تقدم المشروع.

### 3.2 قياس التقدم المحرز

يُعتبر قياس التقدم المحرز نشاطًا رئيسيًا في مراقبة المشروع وضبطه، إذ يوفر فهمًا واضحًا لحالة المشروع من حيث التكلفة والجدول الزمني وتحديد أي تباين في الخطة وما إذا كانت هناك حاجة إلى خطة للتخفيف.

### 3.3 إعداد تقارير التكاليف

يكون لكل مشروع العديد من متطلبات إعداد التقارير. وقد تعتمد متطلبات إعداد التقارير والمحتوى على نوع العقد، مثل عقد من نوع المبلغ الإجمالي مقابل عقد من نوع التكلفة القابلة للاسترداد. وبغض النظر عن نوع العقد، ثمة بعض متطلبات إعداد التقارير الدنيا التي يجب أن يستوفها كل مشروع، مثل:

- يتم إعداد تقارير التكاليف شهريًا على الأقل.
- تحتوي تقارير التكلفة على مستويات متعددة من التقارير، اعتمادًا على احتياجات المستخدم، بدءًا من مستوى الملخص. تتضمن التقارير التفصيلية تقارير التكلفة على مستوى المنشأة وعلى مستوى السلع.
- تتضمن تقارير التكلفة الشهرية التفاصيل الكافية وذات الصلة التي تركز على تلبية متطلبات الجهات المعنية المختلفة وفريق الإدارة الوظيفية بصفتهم الجمهور.

يُعد إعداد تقارير التكاليف وإعداد التقارير المالية، الذي تضطلع به عادةً إدارة الشؤون المالية، مبدئين مختلفين من مبادئ إعداد التقارير. تشير تقارير تكاليف المشروع إلى الميزانيات والالتزامات والنفقات وتوقعات التكلفة للمشروع بأكمله بغض النظر عن السنوات المالية التي يستغرقها المشروع. تحتوي التقارير المالية على ذلك الجزء من تكلفة المشروع الذي يندرج ضمن السنة المالية ذات الأهمية.



## الدليل الإرشادي لضبط تكاليف المشاريع

### 3.4 تحديد اتجاهات المشروع

يعمل برنامج تحديد اتجاهات المشروع على التحديد المبكر للتغيرات الحقيقية والمحتملة في نطاق المشروع والجودة والتكلفة والجدول الأساسي من أجل التخفيف من الاتجاهات السلبية وتحقيق الاستفادة القصوى من الاتجاهات الإيجابية.

### 3.5 التنبؤ بحجم التكاليف

تنبؤات المشروع هي إعادة تقييم دورية لنطاق المشروع وتكلفته وجدوله الزمني. تُعد توقعات المشروع جزءًا لا يتجزأ من المشروع. يتوقف مدى جهود التنبؤات على حجم المشروع وتعقيده ونطاقه.

### 3.6 الرسوم متأخرة السداد

الرسوم متأخرة السداد هي عبارة عن تسوية في الفواتير بسبب تصحيح في العمل الذي يقوم به المقاولون وإصلاحه وتعديل القصور به أو أي مما سبق من خلال التعاقد من الباطن للحصول على مواد غير مكتملة و/أو معيبة مقدمة من البائعين عن طريق أوامر الشراء. قد تنفذ الجهة العامة أعمالاً لدعم المورد أو بدلاً منه. وعادةً ما تنشأ الرسوم متأخرة السداد عندما يتم تحمل تكاليف العمل غير المكتمل أو غير المقبول، عند تضرر السلع أو فقدانها في أثناء نقلها. عندما يتم تحمل التكلفة من خلال مشروع لتوفير معدات البناء أو الخدمات للمقاولين من الباطن في إطار أداء نطاق عملهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فرض رسوم متأخرة. أخيرًا، يمكن أن تنشأ الرسوم متأخرة السداد عن الأداء الضعيف أو المواد المعيبة التي يوفرها البائع أو المقاول من الباطن أو أي تكاليف يتم تكبدها بسبب الإجراءات المحذوفة للمقاول من الباطن والمورد أو كليهما.

### 3.7 إعداد تقارير الأعمال السابقة

نظرًا إلى أن إعداد تقارير الأعمال السابقة أصبحت أحد المدخلات عند بدء مشاريع أو مراحل جديدة، فمن الأهمية بمكان التعامل مع ذلك مبكرًا في أثناء المشروع لضمان عدم فقدان أي معلومات مهمة أو دروس مستفادة. تستخدم البيانات داخل قسم إدارة ضوابط المشروع وعلى وجه التحديد في قسم التقديرات حيث يستخدمون تكاليف الإنتاج والمعلومات المرتبطة بها لوضع معايير للمشاريع الجديدة وفهرستها.

## 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 المتأخرة 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)