

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 4، الفصل 3

مبادئ إعداد الميزانية

رقم الوثيقة: EOM-ZL0-PR-000004-AR
رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

النسخة:	التاريخ:	سبب الإصدار
000	31/03/2020	للاستخدام



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 الحكومية 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 الحكومية 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	الغرض 5
2.0	المجال 5
3.0	التعاريف 6
4.0	المراجع 7
5.0	المسؤوليات 7
6.0	الإجراءات 7
6.1	عملية وضع النفقات التشغيلية (OPEX) 10
6.1.1	قائمة النفقات التشغيلية الأولية 12
6.1.2	تقييم النفقات التشغيلية وتصنيفها 13
6.1.3	إعداد نموذج النفقات التشغيلية الشاملة 14
6.1.4	التقييم الشامل للنفقات التشغيلية 15
6.1.5	التأزر وتحديد الأولويات 16
6.1.6	نطاق العمل المبدئي وإعداد الرسم التوضيحي 17
6.1.7	إعداد تقدير التكلفة وتخصيص نفقات السنة المالية 18
6.1.8	تطوير وثيقة النفقات التشغيلية الشاملة 19
6.1.9	اعتماد النفقات التشغيلية على مستوى الإدارة العليا 19
6.1.10	أعمال الهندسة والمشتريات والبناء (EPC) 19
6.1.11	التشغيل التجريبي والتسليم 19
6.1.12	التشغيل والصيانة 19
6.2	عملية وضع النفقات الرأسمالية (CAPEX) 20
6.3	الخلاصة 20



1.0 الغرض

الغرض من هذه الوثيقة هو توضيح كيف توفر مبادئ الميزانية المدروسة جيدًا إمكانية التنبؤ التشغيلي والمالي، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، واستخدام الأموال/النفقات بشكل فعال لتحسين الأداء التشغيلي والمالي لأصول الجهات الحكومية.

يجب أن تتناول عملية إعداد الميزانية ما يلي:

- النفقات الرأسمالية للأصول (CAPEX) والنفقات التشغيلية (OPEX) من منظور مراقبة الميزانية على مدار سنة مالية محددة.
- متطلبات التمويل
- عملية الموافقة
- الميزانية مقابل التحليل الفعلي
- إدارة الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعمل عملية إعداد الميزانية المطبقة بدقة على تعزيز الشفافية والدقة في اتخاذ القرار وتمكن الجهات الحكومية من تحديد أولويات النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية بناءً على معايير استراتيجية.

2.0 المجال

توفر هذه الوثيقة للجهات إرشادات ومبادئ لإعداد النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية وتقييمها ووضعها واعتمادها. وتعد هذه العناصر الحد الأدنى للمتطلبات التي يجب اتباعها، ومع ذلك، يجب على الجهة الحكومية تعديل المتطلبات المتعلقة باحتياجاته الفنية. يجب على المدراء القائمين على الأصول اعتماد عمليات الميزانية الموضحة في هذه الوثيقة أثناء إعداد الميزانية السنوية للأصول القائمين عليها وإدارة الأصول ونظام إدارة الأصول (AMS).

علاوة على ذلك، سيساعد هذا الإجراء فرق الصيانة في جمع معلومات حول متطلبات التشغيل والصيانة (O&M) بما في ذلك تصنيف النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية. سيساعد هذا في أي إدارة جودة وحوكمة عند استخدامها من قبل مقاولي الصيانة والفنيين الداخليين بالتنسيق الوثيق مع فرق صيانة الأصول والإدارة المالية.

سيساعد اتباع هذه الوثيقة في التأكد من أن إجراء ميزانية الجهة الحكومية:

- يفي بالغرض ويستند إلى الممارسات الجيدة، مع تقديم هيكل واقعي ومبرر لتحقيق أهداف سياسة الجهة الحكومية ونطاقها وأهدافها لمحفظة الأصول.
- متوافق على مستوى الجهة الحكومية من خلال كونه قابل للتطبيق على جميع نفقات الأصول وإدارة الأصول ونظام إدارة الأصول بما في ذلك النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية.
- فعال في توصيل المعلومات والبيانات والموقف فيما يتعلق بالميزانية.
- يستجيب لأية أنشطة عمل غير متوقعة بسبب الحالات الطارئة.
- يحدد مسار الموافقة المالية بشكل واضح.

تجمع هذه الوثيقة المعلومات من العديد من الإجراءات المترابطة الواردة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق (NMA&FM) المجلد 2 و3 و4 و15 - إدارة الأصول وتقييم الحالة والتخطيط المالي ومراقبة الأداء، على التوالي.



3.0 التعاريف

التعريفات	الوصف
الأصل	أي بند أو عنصر أو نظام يمثل قيمة محتملة أو فعلية لمؤسسة ما. وتختلف تلك القيمة باختلاف المؤسسات والجهات المعنية بها، وقد تكون قيمة ملموسة أو غير ملموسة، ومالية أو غير مالية.
دورة حياة الأصول	دورة الأنشطة التي يمر بها الأصل (أو المرفق) بينما يظل برمز تعريفه كأصل معين، أي من مرحلة التخطيط والتصميم إلى إيقاف التشغيل أو التخلص.
إدارة الأصول	إدارة الأصول هي النشاط المنسق للجهة الحكومية لتحقيق القيمة من الأصول.
سجل الأصول	سجل الأصول هو قائمة بالأصول التي تمتلكها الجهة الحكومية. تتضمن تفاصيل ذات صلة بشأن كل أصل. يمكن للسجل تحديد موقع الأصل ووصفه وتحديد قيمته وعمره.
النفقات الرأسمالية	الموارد المالية المستخدمة لشراء أصول جديدة.
تقييم الحالة	جمع البيانات حول حالة مبنى أو جزء من مبنى أو عقار أو محفظة، وتقييم كيفية مقارنة هذه الحالة بمعيار محدد مسبقاً، لتحديد أي إجراءات ضرورية لتحقيق هذا المعيار الآن، وصيانتها هناك على مدى إطار زمني محدد، والغرض من ذلك هو دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
الإجراءات الإصلاحية	إجراء لإنهاء سبب عدم المطابقة ومنع تكراره.
المرفق	بيئة قائمة أو مركبة أو منشأة لخدمة مؤسسة في تحقيق هدفها التشغيلي. كما أنه مصطلح عام لوصف مبنى معين و/أو مجموعة من المباني في نفس الموقع و/أو الموقع نفسه، والذي يستخدم لتوفير وظيفة عامة، على سبيل المثال، مدرسة أو مؤسسة بحثية أو مجمع مستشفى أو مجمع تدريب أو حرم جامعي.
إدارة المرافق (المنشآت)	الوظيفة التنظيمية التي توظف الأشخاص والمكان والإجراءات في إطار البيئة القائمة بغرض تحسين جودة حياة الأشخاص وتعزيز إنتاجية الأعمال الأساسية.
النفقات التشغيلية	الموارد المالية المستخدمة لتشغيل الأصول الحالية وصيانتها.
مكتب تحقيق الرؤية	تم سنه من قبل الحكومة السعودية لتحقيق رؤية 2030.
الاختصارات	
YPPP5	التخطيط الخمسي لمحفظة المشاريع
APV	القيمة الحالية المعدلة
ARR	معدل العائد المحاسبي
BCR	معدل المنفعة والتكلفة
BS	المعيار البريطاني
CA	تقييم الحالة
CAPEX	النفقات الرأسمالية
ERP	تخطيط موارد المشروعات
IKTVA	برنامج تعزيز القيمة المضافة الإجمالية في المملكة (اكتفاء)
IRR	معدل العائد الداخلي
ISO	المنظمة الدولية للمعايير
NMA&FM	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
NMPM	الدليل الوطني لإدارة المشاريع
NPV	صافي القيمة الحالية
O&M	التشغيل والصيانة
OPEX	النفقات التشغيلية
OSHA	إدارة الصحة والسلامة المهنية
QW	المكاسب السريعة
RE	العدالة الإقليمية
RICS	المؤسسة الملكية للمساكين القانونيين
SEI	المؤشر الاجتماعي والبيئي
TCO	التكلفة الإجمالية للملكية
VRO	مكتب تحقيق الرؤية

الجدول 1: مصطلحات وتعريفات



4.0 المراجع

- British Standard (BS 7543) – Guide to Durability of Buildings and Building Components
- (2/1/55000 International Organization for Standardization (ISO
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 3، تقييم حالة الأصول
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 4، التخطيط المالي
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 15، مراقبة الأداء
- Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) – Property Asset Management
- (3 Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) – New Rules of Measurement (NRM

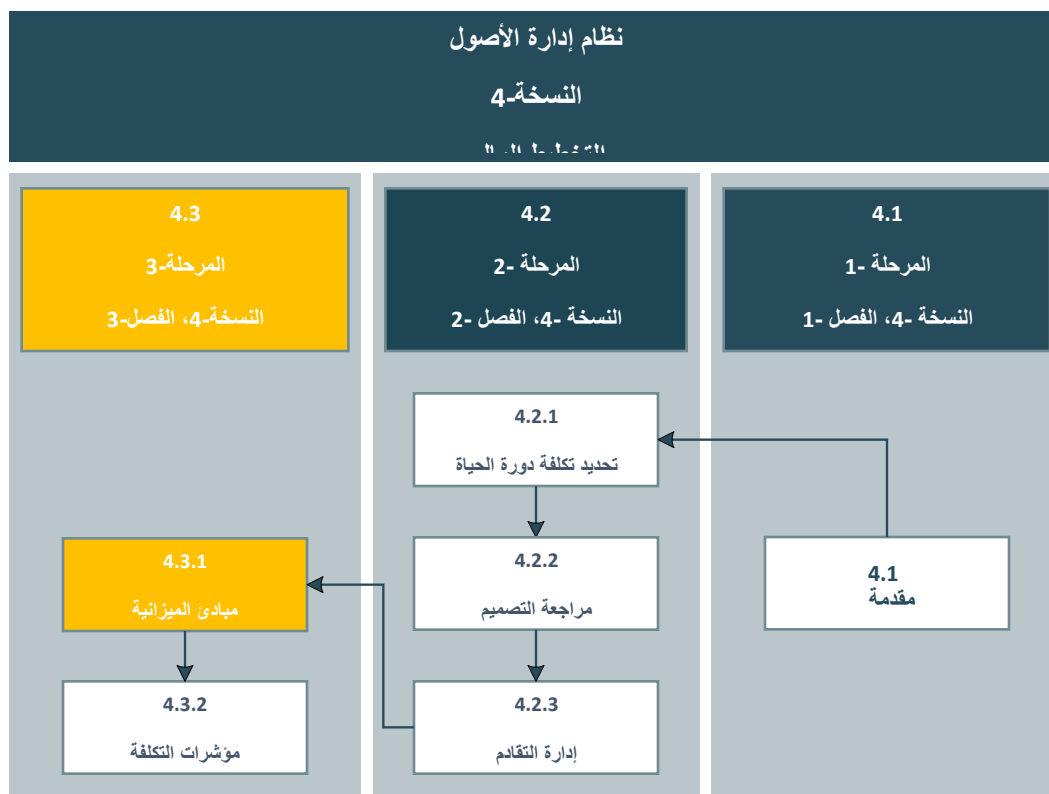
5.0 المسؤوليات

الدور	الوصف
فريق إدارة أصول الجهة الحكومية	يتولى الفريق مسؤولية الاحتفاظ بسجلات لحالة الأصول والأنظمة الخاضعة للصيانة.
فريق العمليات التشغيلية	يتولى الفريق مسؤولية الإشراف على الأصول أو الأنظمة الخاضعة للتصليح، أو الاستبدال، أو التعديل، أو التوسعة.
فريق تقديم الخدمة	- فهم متطلبات نظام إدارة الأصول وتطويرها وإعدادها لإجراء نمذجة سيناريو وضع السياسة، والتعامل مع تعقيدات العمل لكل جهة عامة. - توفير موظفون أكفاء ومعتمدون وتدريبهم لتمكين القادة وتكريمهم لدعم تنفيذ تصميم نظام إدارة الأصول. - اتباع الإجراءات المتفق عليها والالتزام بالجدول الزمني للمشروع. - إجراء تقييمات مخاطر العمل، ودعم تطوير الأساليب وبيان العمل، ودعم أنظمة إدارة تقييم المخاطر، مثل تقييم المخاطر وبيانات الأسلوب، لدى الجهة الحكومية. - تقديم التقارير والمشورة التفصيلية، بناءً على الحقائق والأدلة، وبالتعاون مع الجهة الحكومية. - إعداد تقييم مفصل لخيارات النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية، بما في ذلك قائمة مفصلة والتعاون عبر الكيانات واتخاذ القرار.
فريق تقدير التكاليف	توفير تقدير تكاليف دقيق وموثوق به لجميع الخيارات.
فريق الشؤون المالية	- إجراء تحليل مالي مفصل لجميع الخيارات. - تقديم تقرير مفصل للتحليل المالي مع الافتراضات والمنهجيات المستخدمة للوصول إلى قرار مالي

الجدول 2: المسؤوليات

6.0 الإجراءات

تم إدراج اعتبارات التخطيط المالي الكاملة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 4 ، التخطيط المالي. إن مبادئ الميزانية أحد المكونات الأساسية في المرحلة 3 من إعداد الميزانية، يرجى الرجوع إلى الشكل 1 أدناه.



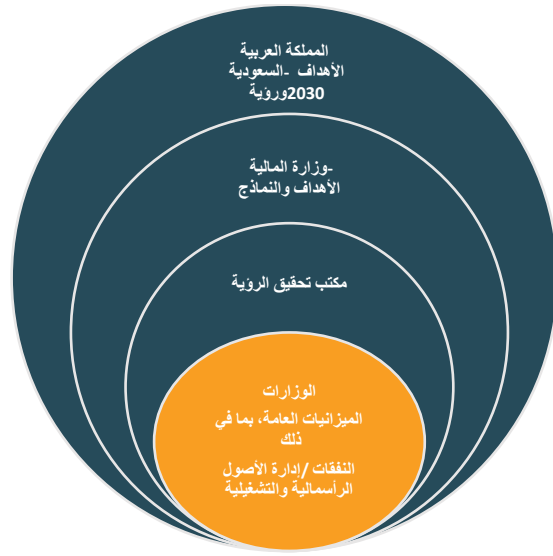
الشكل 1: نظام إدارة الأصول

من أجل التوافق مع متطلبات وزارة المالية، يجب أن تبدأ دورة الميزانية في بداية كل سنة مالية. هناك عدة مراحل لتنفيذ الميزانية، تبدأ من مرحلة التخطيط الأولي وصولاً إلى الموافقة على الميزانيات.

تبدأ عملية إعداد الميزانية الخاصة بأصول الجهة الحكومية على المستوى الحكومي وتمر عبر عدة مراحل قبل الموافقة النهائية. ومع ذلك، وفقاً لسياق هذه الوثيقة، ستركز العملية المتعلقة بميزانية النفقات التشغيلية والنفقات الرأسمالية على مستوى الجهة الحكومية. يُرجى الاطلاع على الشكل 2 للحصول على لمحة عامة عن عملية إعداد الميزانية.



مبادئ إعداد الميزانية



على جميع الوزارات مواءمة أهدافها وغاياتها السنوية لدعم الأهداف السنوية للحكومة ودعم رؤية 2030.

تتولى وزارة المالية المسؤولية العامة عن إدارة عملية إعداد الميزانية السنوية، بما في ذلك تعليمات الميزانية واعتمادها.

تتمثل وظيفة مكتب تحقيق الرؤية في كل وزارة ضمان أن جميع الأهداف تدعم رؤية 2030.

تقوم كل وزارة على حدة بإعداد أهدافها الفردية وخطط أعمالها وميزانياتها العامة وخطط نفقاتها الرأسمالية ونفقاتها التشغيلية لإدارة الأصول بما يتوافق مع تعليمات الميزانية الصادرة عن وزارة المالية وأهداف حكومة المملكة العربية السعودية ورؤية 2030.

الشكل 2: لمحة عامة عن عملية إعداد الميزانية

العناصر الرئيسية لعملية إعداد الموازنة:

- **تحديد خطة النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية الاستراتيجية**
 - وضع أهداف الجهة الحكومية ونماذج أعمالها وقبورها على نحو محدد
- **تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمسؤوليات**
 - إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحافظ على التركيز على محركات القيمة الرئيسية، على أن تكون مؤشرات متوازنة بين مؤشرات التقدم والتأخر
 - تحديد الأفراد والأقسام/الإدارات المسؤولة عن كل مؤشر
- **وضع ميزانيات واقعية للنفقات الرأسمالية/التشغيلية**
 - تحديد أهداف قابلة للتحقيق ولكنها صعبة ومرتبطة بالميزانيات وخطة إدارة الأصول
 - وضع ميزانيات النفقات الرأسمالية والتشغيلية طويلة المدى وخطة لمدة 5-15 سنة
 - وضع ميزانيات قصيرة المدى لمدة 1-5 سنوات
 - فهم الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف قصيرة المدى (تخطيط الموارد المؤسسية والموارد)



- **تتبع الأداء والكفاءة**
 - التوحيد القياسي لعملية جمع البيانات وإنتاج التقارير
 - تصميم تنسيقات التقارير
 - إنشاء آلية لمتابعة تقدم إجراءات التحسين
- **عقد حوارات قوية حول الأداء**
 - الاتفاق على جدول اجتماعات الجهة الحكومية (الشهري وربع السنوي والسنوي)
 - أجندات الاجتماع والحضور
 - التركيز على الحد من تبادل المعلومات والتركيز على تخطيط الإجراءات التصحيحية
- **ضمان اتخاذ الإجراءات والمكافآت**
 - إنشاء رابط أساسي بين أداء الأعمال وإدارة الدائرة/الأفراد

6.1 عملية وضع النفقات التشغيلية (OPEX)

إن وضع النفقات التشغيلية عملية تتكرر كل سنة مالية وتخضع لمراجعة سنوية إذا ما لزم الأمر عند الموافقة على مستوى التميز. تمثل هذه العملية الخطوة الأولى في الموافقة على التمويل لضمان تقييم جميع النفقات بدقة من جميع الجوانب بما في ذلك الاقتصادية وتحسين العمليات والامتثال بالإضافة إلى الفوائد النوعية والكمية.

يتجلى الهدف من ذلك في التحقق من أن للنفقات تأثيرًا إيجابيًا على محفظة الجهة الحكومية على المدى القصير والطويل. أعدت تلك العملية بحيث تضمن خضوع جميع مقترحات النفقات التشغيلية المُعدة من الجهات الحكومية للحصول على موافقات التمويل من خلال عملية تطوير تشاورية متكاملة متعددة التخصصات ومحددة بموقع معين قبل تقديم أي طلب للحصول على التمويل.

بعد الموافقة على طلب التقديم عند إكمال هذه العملية، سيتم منح التمويل. يعتمد سير عمل تطوير النفقات التشغيلية الموضحة في الشكل 3، باستخدام منهجية مُقسّمة إلى مراحل:

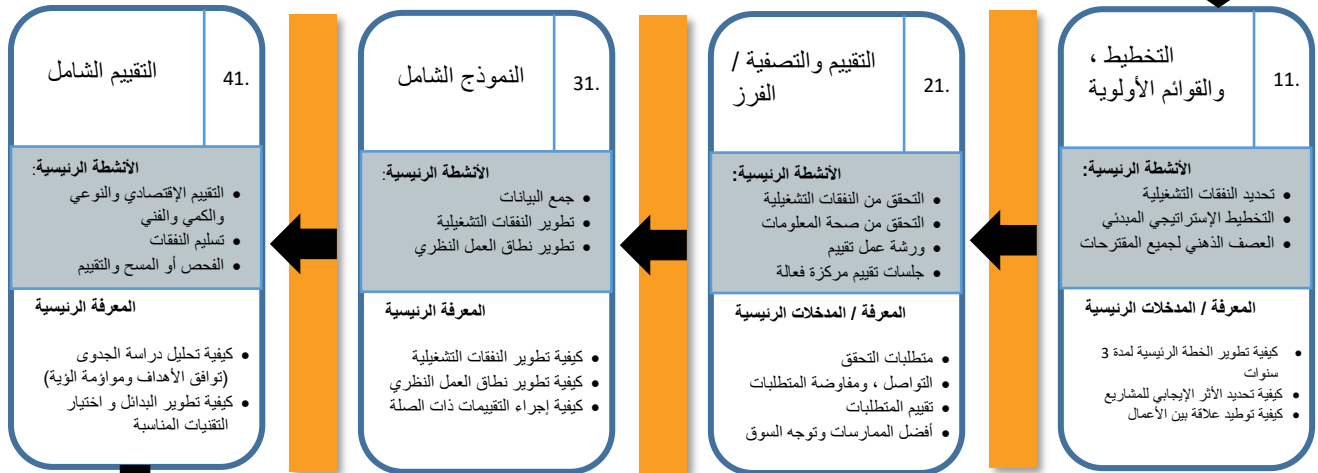
- **المرحلة الأساسية 1** إعداد وتقييم دراسة حالة العمل؛ بمجرد اكتمال هذه المرحلة يتم الانتقال إلى المرحلة التالية.
- **المرحلة الأساسية 2** تتطلب تقدير التكلفة وإعداد الوثائق الكاملة للانتقال إلى المرحلة التالية.
- **المرحلة الأساسية 3** الموافقة على دراسة حالة العمل وتنفيذها.

الشكل 3: عملية تطوير نفقات دراسة حالة العمل

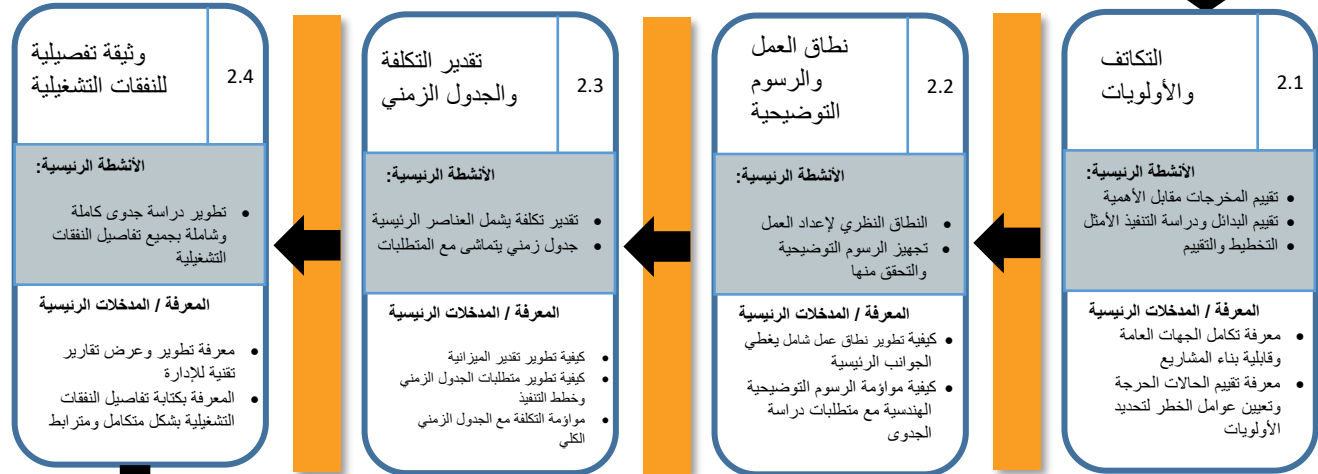


مبادئ إعداد الميزانية

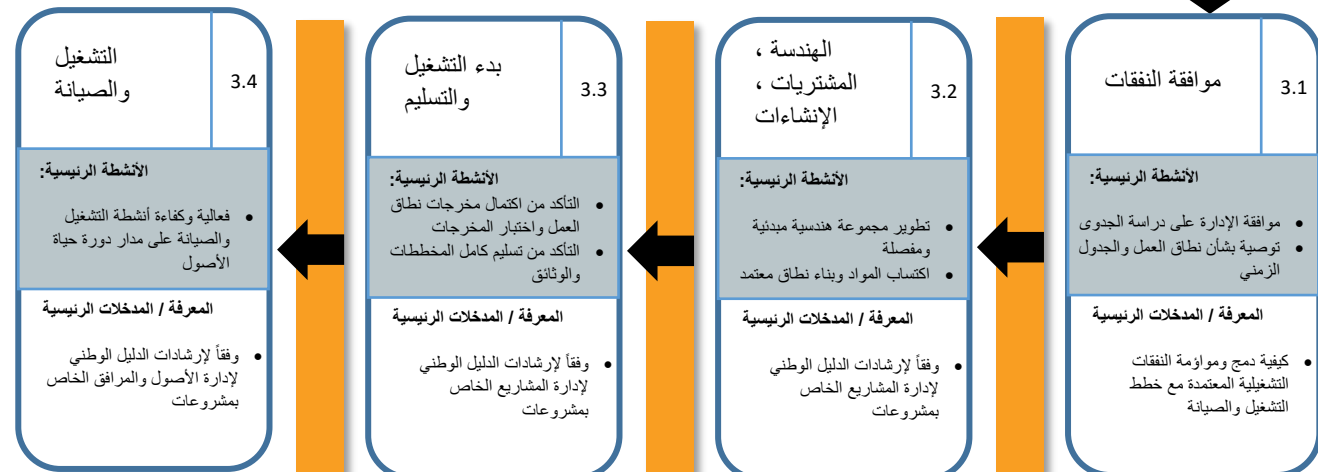
المرحلة الرئيسية # 1



المرحلة الرئيسية # 2



المرحلة الرئيسية # 3





ويتيح هذا النهج القائم على إجراءات محددة تحقيق المنافع التالية:

- التوافق المبكر والمستمر لمبادرات الجهة الحكومية مع الأهداف الاستراتيجية على نطاق واسع.
- تحسين فهم تخصيص النفقات التشغيلية.
- التعزيز المستمر لمنهجيات التشغيل والصيانة.
- الكشف المبكر عن مجالات تركيز الإنفاق المحتملة.
- وضع دراسة استراتيجية المبدئية للنفقات التشغيلية من أجل المساعدة في تقييم جدوى المشروع.
- إعداد مبادرات تتسم بالتنسيق ومستويات أعلى من تعدد التخصصات والإجماع عبر القطاعات.
- تحسين مستوى تحديد أولويات المشاريع ضمن محفظة مبادرات الاستثمار لدى الجهة الحكومية.
- تعزيز توافق النفقات التشغيلية السنوية للجهة الحكومية مع الميزانية العامة.

من أجل الحفاظ على مستوى الخدمة المطلوب بأقل تكلفة دورة حياة للأصل، يجب وضع نظام شامل لإدارة الأصول وفقاً للدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق داخل الجهة الحكومية. ويستند الإطار العام لنظام إدارة الأصول إلى قرارات تتعلق بكيفية تشغيل الأصل وصيانته وترميمه والتصرف فيه. من المهم أن تضع الجهات الحكومية محفظة إنفاق شاملة متوسطة الأجل قبل تخصيص أي نفقات تشغيلية. وستساعد هذه المحفظة في التحديد المبكر للنفقات الممكنة بالإضافة إلى فحصها، والتحقق من صحتها على مستوى تكاملها بين القطاعات، وتحديد أولوياتها.

تُعد الأقسام الموضحة أدناه المهام الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي على النفقات التشغيلية والموافقة عليها، وفقاً للعملية الموضحة في الشكل 2.

6.1.1 قائمة النفقات التشغيلية الأولية

إن الهدف من هذه المهمة هو تحديد تفاصيل كل نفقة محتملة من النفقات التشغيلية للسنة المتتالية في خطة أعمال التشغيل والصيانة. يتم تحديد طلبات الأصول ووضع النفقات التشغيلية المحتملة من خلال ملء نموذج أولي للنفقات التشغيلية، موضح في الجدول 3. يجب أن يتضمن النموذج جميع التفاصيل المتاحة لدعم المرحلة التالية من العملية.

الموضوع	الجهة الحكومية / الموقع	الفئة	النطاق	البداية	جزء من برنامج محدد	تقدير التكاليف (ر.س)	الجدول الزمني المطلوب	الوثائق المساندة

الجدول 3: مثال نموذج النفقات التشغيلية الأولية



لضمان إكمال النموذج بشكل صحيح، يجب مراعاة ما يلي:

- الموضوع: يجب أن يحدد العنوان الهدف والموقع حيث يتم اقتراح النفقات
- الجهة الحكومية/الموقع: يحدد هذا القسم تفاصيل المسؤولية والجهة الحكومية والمؤسسة وخط العمل والموقع الذي تنتمي إليه النفقات المقترحة
- الفئة: تصنيف الهدف المقترح للنفقات. ويشمل هذا النمو الاقتصادي واستمرارية الأعمال وتحسين الأعمال والامتثال (مثل السلامة، والمعايير، واللوائح، وما إلى ذلك)، ودرجة الإلحاح
- النطاق: يحدد هذا القسم محركات التكلفة الرئيسية للعنصر المقترح ويبين أي تفاعل محتمل مع الأصول أو المشاريع أو البرامج الحالية
- البديل: يحدد الاقتراح نقطتي تركيز رئيسيتين، نتيجة خيار "عدم فعل شيء" والبديل الآخر الذي يفي بالنطاق ولكنه يختلف عن النطاق الأصلي المقترح.
- جزء من برنامج محدد: النموذج يحدد البرنامج المرتبط الذي ستندرج تحته هذه النفقات بما في ذلك، على سبيل المثال، برنامج تحقيق الرؤية والخطة الرئيسية وبرنامج المحفظة لمدة 5 سنوات وبرنامج التشغيل والصيانة
- تقدير التكاليف: يجب تقديم تقدير تكلفة العناصر الرئيسية ضمن نطاق النفقات المقترحة بما في ذلك عروض أسعار العمالة والمواد (إذا كان ذلك مناسباً).
- الجدول الزمني المطلوب: يجب أن يتضمن النموذج الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ النطاق المقترح وتحديد تأثير التأخير، إن وجد

6.1.2 تقييم النفقات التشغيلية وتصنيفها

بعد مرحلة تطوير النفقات التشغيلية الأولية الموضحة أعلاه، يجب إجراء ورشة عمل للتصنيف بمشاركة صانعي القرار على مستوى الإدارة، والخبراء الفنيين المختصين (SME)، والخبراء الماليين والاقتصاديين، بالإضافة إلى فريق إدارة المشروع.

الهدف من تقييم دراسة الجدوى ومرحلة التصنيف هو تقييم النفقات المحتملة المقترحة فنياً وعملياً ومالياً ومكانياً للتأكد من أنها تتماشى مع المهمة الشاملة طويلة المدى وأهداف الجهة الحكومية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تنتهي مرحلة التصنيف من خلال السماح لحالات العمل المحتملة المقترحة بمتابعة التقييم الشامل قبل الموافقة النهائية أو إسقاط حالات العمل غير المدعومة أو السماح بها بشكل مشروط لمتابعة إجراء المزيد من التقييم. نتيجة هذه المرحلة هي قائمة مؤكدة لمحفظة النفقات التشغيلية الأولية (يرجى الرجوع إلى الجدول 4) والتي ستمت بمرحلة التقييم الشامل.

الرقم	مسمى النفقات التشغيلية	اكتمال التفاصيل (نعم / لا)	القرار	توصيات ورشة العمل
			1- تمت الموافقة مؤقتاً على نتائج التقييم المعلقة	
			2- مرفوض/مسقط	
			3- تم قبول مباشرة التقييم	

الجدول 4: محفظة النفقات التشغيلية



إن توافر البيانات وجودتها من العناصر الأساسية في تطوير التقييمات لكل نفقة من النفقات التشغيلية. تعد هذه المرحلة هامة لأن النتائج ستسمح بتنفيذ المرحلة التالية من إجراء التقييم الشامل. يضمن النموذج الموضح- في الجدول 5 أدناه أن مرحلة التقييم هذه تتضمن جميع التفاصيل المطلوبة للتحقق من صلاحية النفقات التشغيلية المقترحة.

إعداد نموذج النفقات التشغيلية الشاملة	
عنوان النفقات التشغيلية:	رقم التعريف الموحد للأصل:
الجهة الحكومية:	التكلفة الرأسمالية:
المنظمة	صافي القيمة الدفترية:
الموقع:	إجمالي النفقات التشغيلية المتكبدة حتى تاريخه:
تقدير التكلفة	إجمالي هذا الطلب:
الجدول الزمني:	إجمالي النفقات التشغيلية مع هذا الطلب:
أعدت بواسطة:	
تمت مراجعته من قبل:	
تمت الموافقة عليه من قبل:	
فئة المسوغات	
أساسية	فئة التبرير التي تشرح بشكل أكثر فعالية حاجة الجهة للنفقات التشغيلية المقترحة.
ثانوية	فئة التبرير التي تشرح الإحتياجات الثانوية للجهة للنفقات التشغيلية المقترحة.
شرح موجز للتبرير	تقرير عن الملخص التنفيذي للنطاق المقترح للنفقات التشغيلية.
الدراسات / الوثائق المساندة	وصف موجز للمعلومات المرفقة لدعم النفقات التشغيلية للموافقة عليها.
تفاصيل بند رأس المال	
العنوان	وصف المنافع الأساسية والموقع الجغرافي بإيجاز
الهدف	تلخيص دقيق لما سيتم توفيره وإنجازه فعلياً فيما يتعلق بالهدف العام للجهة الحكومية.
تفاصيل بند رأس المال	
الوضع الحالي / المشكلة الحالية	وصف الوضع الحالي من خلال شرح مدى الأهمية والحاجة بالإضافة إلى توفير أساس موثوق به للمبررات المعلنة.
تقرير عن تحديد النطاق المفاهيمي	تقديم تقرير دقيق وشامل لنطاق النفقات التشغيلية المقترحة الذي يغطي المساهمين الرئيسيين في التكلفة.
الأولوية	تقديم مستوى الأولوية وأسباب الاضطراب مع مبرر موثوق به.
الوقت المطلوب لانتهاه	توفير جدول التنفيذ المطلوب وأثر تأجيل الخطة الرئيسية على الجهة الحكومية.
المنافع الكمية	يمكن أن تكون الفوائد نوعية أو كمية. الفوائد النوعية لا يمكن قياسها بشكل عام بوحدات نقدية أو بطريقة موضوعية أخرى. من ناحية أخرى ، يتم قياس الفوائد الكمية بالوحدات النقدية أو معدلات التغيير
المنافع الكمية	تقديم بديل مشابه للنطاق المقترح والحقائق لما سيحدث (أو لن يحدث) إذا لم يتم اعتماد النفقات التشغيلية بالإضافة إلى الأدلة المساندة للمطالبة.
تأثير عدم فعل شيء/البدايل	تقديم تقدير أولي للقوى العاملة الإضافية المطلوبة أو القوى العاملة المفصولة أو نتيجة عدم تأثير النفقات التشغيلية المقترحة.
تأثير القوى العاملة	وصف موجز لتأثير الاستخدام المتوقع بطريقة كمية للموافقة على النفقات التشغيلية أو رفضها
تأثير الصحة والسلامة والبيئة	
المتطلبات و/أو التوصيات	
الفنية	قائمة بالدراسات المطلوبة التي تحتاجها النفقات التشغيلية للتحقق من صحة النتائج المرجوة. يمكن أيضاً ذكر التوصيات النهائية فيما يتعلق بالتقييم الشامل المنجز.
المالية	
الإدارية	
الاعتماد	
الاعتماد النهائي والتوصيات	تقديم توصيات للمضي قدماً (متابعة الدراسة، إسقاط / رفض، الموافقة مؤقتاً في انتظار التقييم، إلخ).

الجدول 5: إعداد نموذج النفقات التشغيلية الشاملة



مرحلة عملية التقييم الشامل للنفقات التشغيلية هي المرحلة التي ستنتم فيها الجهة الحكومية وفريق التشغيل والصيانة غالبية العمل. هذه المرحلة في غاية الأهمية لتحويل النفقات التشغيلية المقترحة ذات المعلومات المحدودة و/أو غير المؤكدة إلى مسودة محفظة التشغيل والصيانة، والتي تم فحصها وتدقيقها بالشكل الكافي لدراسة المخاطر المحتملة وتقييمها لتتماشى مع أهداف الجهة الحكومية.

تساعد مرحلة التقييم الشامل في تحديد المنافع المحتملة للنفقات التشغيلية المقدمة وتسمح للإدارة باتخاذ قرارات مباشرة بشأن اعتمادها. تتضمن هذه العملية عددًا متنوعًا من التقييمات الفنية والمالية والكمية والنوعية.

هذه المهمة هي الخطوة الأولى ضمن الإعداد المفصل للتقييم الاستراتيجي. يوفّر هذا التقييم المسوّغات المطلوبة للحاجة إلى الاستثمار ويشكّل أول منجز مهم في دراسة الخطة الاستراتيجية.

يجب أن يحدّد التقييم الأولي الجهات المعنية الرئيسية وتحليل اهتماماتها. علاوة على ذلك، يجب تركيز سلسلة من ورش العمل لإكمال التقييم الشامل لكل عملية تسليم النفقات التشغيلية للتحقق من صحتها، والسبب الجذري للمشكلة، وتحليل سبب طلب هذه النفقة التشغيلية، والمواءمة مع السياق الاستراتيجي للجهة الحكومية والسياسة أو الاستراتيجية الحالية، بالإضافة إلى تحديد عوامل الاستثمار والاتفاق عليها (مثل المشكلات والتحسينات والفرص).

يعد تمرين تقييم المخاطر المحتملة جزءًا لا يتجزأ من هذه المرحلة لفحص مخاطر الاستثمار في مرحلة مبكرة. يجري هذا التقييم تقييمًا لاحتمالية التكرار ويستكشف فرص الاستثمار المستقبلية أو تجنبها. يجب أن تعطي النفقات التشغيلية المقدمة مجالات التركيز الرئيسية التالية:

- التقييم الكمي (المالي/الاقتصادي):
 - الأرباح
 - صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR)
 - معدل العائد المحاسبي (ARR)
 - القيمة الحالية المعدلة (APV)
 - التكلفة الإجمالية للملكية (TCO)
 - تحليل الخيارات الفعلية
 - الطلب والتوقعات
- التقييم الكمي:
 - تقييم تنفيذ التقنيات الجديدة في التشغيل والصيانة
 - تقييم الأثر الرقمي لزيادة إنتاجية الموظفين ورفع الروح المعنوية
 - انخفاض تكاليف الصيانة نتيجة لتنفيذ حل قياسي صناعي أكثر كفاءة
 - توفير الوقت نتيجة لتحسين عملية التشغيل
 - إمكانية تنفيذ الخطط المستقبلية دون استثمارات إضافية
 - تحسين العلاقة مع المقاولين لتقليل النفقات
 - توقع المخاطر المستقبلية والتعامل معها
 - تحليل السيناريوهات والحساسية
 - تحليل الأهداف والخطط
- التقييم الفني:
 - يجب أن يتم تقييم النفقات التشغيلية فنيًا واعتمادها من قبل الخبير المختص للتحقق من ضرورتها ومجال تطبيقها
 - يجب إكمال الدراسات الخاصة لدعم النفقات التشغيلية التي تتطلب متخصصين خارجيين (طرف ثالث) وتقديم توصية بالتنفيذ
 - تحليل بيانات الأعطال والبيانات السابقة وأدلة حوادث تتعلق بالسلامة وغيرها
 - مراجعة إدارة دورة حياة الأصل وتقييمها
 - المقارنة المعيارية للبيانات
 - الهندسة القمية وإمكانية التشييد وتقييمات المخاطر
- الامتثال والاستمرارية:
 - تقييم اللوائح التنظيمية والتوجيهات والسياسات والمعايير
 - عرض توضيحي لحالة عدم الامتثال في الأصول الحالية
 - عرض توضيحي بأن النفقات التشغيلية ستوفر الامتثال
 - عواقب عدم الامتثال



○ تحليل مخاطر النفقات التشغيلية الحالية وبعد الانتهاء منها

بعد إكمال تقييم جميع بنود النفقات التشغيلية التي تمت تصفيتها، يجب تقديم قائمة نهائية بجميع النفقات التشغيلية التي تتضمن جميع الوثائق المساندة بالإضافة إلى التوصية النهائية إلى لجنة الفرز لضمان استيفاء جميع المتطلبات قبل المرحلة التالية.

6.1.5 التآزر وتحديد الأولويات

يجب تقييم بنود النفقات التشغيلية المحتملة للتكامل بين القطاعات من أجل ضمان أن البنود المقترحة منسقة بشكل جيد وتوفر الكفاءات حيثما أمكن ذلك. يجب تقييم جميع المشاريع التي تم التحقق من صحتها ليكون لها تأثير إيجابي واجتياز المراجعة الشاملة لمرحلة تقييم النفقات التشغيلية، من أجل التآزر المحتمل بين مظلة الجهة الحكومية بأكملها قبل تحديد أولوياتها داخل المحفظة بما في ذلك بنود النفقات التشغيلية الحالية والقادمة.

ستمر قائمة النفقات التشغيلية النهائية المكتملة من خلال ورشة عمل تآزر بين الأقسام/المحفظة لإجراء تقييم يبحث في إمكانية التعاون بين بنود النفقات التشغيلية والخطط المستقبلية لجميع خطوط أعمال الجهات الحكومية. ستتضمن هذه المرحلة تقييم خطة العمل الشاملة طويلة الأجل للجهة الحكومية وجميع النفقات التشغيلية المعتمدة الأخرى.

النتيجة المتوقعة أن جميع النفقات التشغيلية المحتملة الجديدة سيتم دمجها مع نفقات أخرى أو يُعاد تعريفها أو اعتمادها للتنفيذ باعتبارها نفقات تشغيلية قائمة بذاتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب إجراء تقييم مفصل للتكامل بين القطاعات لتقييم الفرص المتاحة لخطط التنفيذ المثلّي داخل الجهة الحكومية بما في ذلك ورش عمل الهندسة القيمة وإمكانية التشبيد.

يضمن هذا أن بنود النفقات التشغيلية سيتم إعدادها بشكل شامل عبر الجهة الحكومية بأكملها وتستند إلى مجموعة متجانسة من البيانات والسياسات. سيؤدي التقييم إلى ترسيخ جهدًا منسقًا داخل الجهة الحكومية وخارجها مع جهات معنية مختلفة وخططها لتقديم نتيجة متكاملة بين القطاعات.

تحدد هذه المهمة مدى الاتساق في استخدام توقعات البيانات وافتراضات السياسة، وتحدد الارتباطات التبعيّة (مع الجهات الأخرى)، وتشكيل الشراكات عبر القطاعات من خلال تشكيل فرق العمل للتحقق من عدم وجود تشتت أو ازدواجية في الخدمات أو أي معيقات، وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك، تحقيق أقصى مستوى ممكن من تعزيز الحلول عن طريق نهج تشاركي عبر الجهات المعنية.

أخيرًا، إجراء تقييم للتكامل بين القطاعات لكل مشروع مقترح بهدف الحرص على تحديد ومعالجة الجوانب الممكنة للتعاون أو التعارض (بين الأطراف المعنية المختلفة)، والتأكد من جاهزية الجهة الحكومية لتقرير وتأكيد البنود المناسبة لمشاركة القطاع الخاص ضمن المحفظة، إن وجدت.

الغرض من تدريب تحديد الأولويات هو إعداد خطة للنفقات التشغيلية ذات الأولوية لجميع البنود التي تم التحقق من صحتها على أنها ذات نتائج مفيدة واجتازت مراجعة مرحلة تقييم النفقات التشغيلية الشاملة للجهة الحكومية.

يتم ذلك باستخدام مختلف عوامل الأهلية المحددة في تناسب التكلفة مع المنفعة (BCR) والمؤشر الاجتماعي والبيئي (SEI)، إلى جانب عوامل الأهلية الأخرى مثل الأمن الوطني أو الإلزامي والعدالة الإقليمية (RE) والمكاسب السريعة (QW)، مع إسناد وزن معين لكل عامل بهدف التوصل إلى نقاط تحدد أولوية كل نفقة من النفقات التشغيلية. تشكل المشاريع التي حصلت على أعلى النقاط المعيارية ما يمثل خطة النفقات التشغيلية ذات الأولوية للجهة الحكومية.



يمكن تحقيق هذه المهمة من خلال تحديد جميع البنود ذات التأثير الأكثر قيمة على استراتيجية التشغيل والصيانة للجهة الحكومية وإدارة الكيان باستخدام "جداول بيانات تحديد الأولويات" لتحديد النقاط، مع ترجيح كل من عوامل الأهلية (على سبيل المثال، تناسب التكلفة مع المنفعة والمخاطر والمؤشر الاجتماعي والبيئي والعدالة الإقليمية والمكاسب السريعة)، وحساب نتيجة الاستثمار الإجمالية لكل مشروع. وأيضاً، باستخدام تقدير التكلفة الأولية والجدول الزمني الأولي للمشاريع المعدن لربط المشاريع ذات نقاط الاستثمار الأعلى بخطة النفقات التشغيلية للجهة الحكومية، مما يضمن تحسين تخصيص ميزانية الجهة الحكومية وعدم تجاوزها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تراجع الجهة الحكومية إطارها السياسي القائم وتحدد أهدافها ومستهدفاتها الاستراتيجية فيما يخص التشغيل والصيانة بوضوح.

- ينبغي أن تكون الأهداف الاستراتيجية مستندة إلى النتائج ومكتوبة بصيغة "ذكية" SMART (بمعنى أن تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومحددة بإطار زمني معين).
- فينبغي أن تنص الأهداف الاستراتيجية بوضوح على الإجراءات التي تعتمده الجهة الحكومية اتخاذها بهدف تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية وفقاً لقائمة النفقات التشغيلية المعتمدة والجدول الزمني.

6.1.6 نطاق العمل الأولي وإعداد الرسم التوضيحي

يبيّن نطاق العمل حدود متطلبات بنود النفقات التشغيلية وتقدير الجهود. يجب أن تتضمن جميع بنود النفقات التشغيلية وصفاً مفاهيمياً وموجزاً ودقيقاً لنطاق العمل، والذي يجب أن يتضمن:

- خلفية المشروع وأهدافه
- وصف عام للعمل
- النطاق والمتطلبات
- مبررات المشروع
- القيود
- الافتراضات والاستثناءات
- الخيارات المدرجة والخيارات المستبعدة
- بيان لشرح التوافق مع إستراتيجية الجهة الحكومية وأهدافها ورسالتها
- التحقيق في حالات عدم اليقين
- طلب تكلفة المورد وتقدير تكلفة العناصر الرئيسية (+/- 40%)
- أي مشاكل أو مخاطر معروفة
- الجدول الزمني
- أعمال مصممة مسبقاً مكتملة حتى تاريخها (أو) مطلوبة
- مراجعة الجهات المعنية واعتمادها
- المعايير والإجراءات والإرشادات التوجيهية الحاكمة ذات الصلة والوثائق الأخرى ذات الصلة
- البيانات والوثائق المتوفرة

بشكل عام، يشمل نطاق عمل بند النفقات التشغيلية الجوانب الرئيسية التالية:

- مقدمة: تتضمن وصف موجز للعمل، بالإضافة إلى قائمة بالأطراف (مثل، المقاول، والمورد، والاستشاري) المشاركة في هذا النشاط/المشروع



- **الغاية من المشروع:** وصف سبب الحاجة إلى المشروع ما هي القيمة المضافة لهذا المشروع؟ ما هو الغرض من المشروع بما في ذلك المنجزات المطلوبة والأهداف والعائد على الاستثمار؟
- **نطاق العمل:** يتضمن نطاق عمل موجز يجب تنفيذه في إطار هذا المشروع. ويذكر أيضًا متطلبات المعدات والأجهزة والبرامج. وصف موجز للعملية التي سيتم تنفيذها لإكمال العمل، بما في ذلك النتائج الواضحة والوقت المستغرق وخطوات تحقيق هذا العمل
- **موقع العمل:** وصف موقع العمل، مثل المكتب ومواقع الموارد بما في ذلك القوى العاملة والمعدات والبرامج
- **المهام:** لتحقيق ما هو مدرج في النطاق؛ يجب ذكر مهام المستوى المفصلة المطلوبة بوضوح لتحقيق النتيجة المرجوة
- **الأهداف:** بناءً على العمل الذي سيتم تنفيذه، يمكن تحديد الأهداف بناءً على الوقت المطلوب لإكمال المشروع. وتقسّم إلى عناصر، مثل الساعات المدفوعة الأجر والمبلغ الإجمالي. يجب ذكر العمل المقسم بين المقاولين والموردين والجهة الحكومية هنا
- **المنجزات:** تقدّم قائمة تفصيلية بالمنجزات مع تواريخ استحقاق محددة ومتطلبات أخرى، إن وجدت
- **الجدول الزمني:** يتضمن قائمة مفصلة بالمرجات، ومصنوفة مسؤوليات، مثل العمل الذي سينفذه المورد/تاريخ بدء العقد، ومرحلة التصميم، ومرحلة المراجعة، والتطوير، والتنفيذ، والاختبار، وإغلاق المشروع
- **المعايير والاختبارات:** تتضمن معايير الصناعة المطلوبة في هذا القسم، بما في ذلك معايير المواصفة القياسية الدولية، وإدارة السلامة والصحة المهنية (OSHA)، وضبط الجودة الأخرى. وتسلط الضوء أيضًا على موارد الاختبارات والتشغيل التجريبي المطلوبة للمشروع، بما في ذلك المعدات والموارد المطلوبة
- **تحديد عوامل النجاح:** تحديد النتيجة المرجوة من المشروع بوضوح في هذا القسم
- **المتطلبات:** يجب ذكر أي متطلبات أخرى للتنفيذ الناجح للعمل هنا. قد يشمل ذلك بعض المؤهلات المحددة المطلوبة من أعضاء الفريق. ويتضمن متطلبات السفر بغرض العمل ومتطلبات برنامج تعزيز القيمة المضافة الإجمالية في المملكة (اكتماء) ومعايير الامتثال ومتطلبات تدريب السعودة
- **المدفوعات:** بناءً على الميزانية والتدفق النقدي للمشروع، يتم إدراج المدفوعات المتعلقة بالمشروع لضمان الاستفادة من الإيجابية النقدية في جميع الأوقات بما في ذلك الإنجاز السلس للمشروع. يمكن أن يستند الدفع على التقدم المحرز أو أساس الأهداف. يتم وضع المعايير الأخرى للدفعات المقدمة وعملية الاحتفاظ/التراجع والنشر النهائي بعد انتهاء فترة الضمان في الاعتبار أيضًا
- **متطلبات أخرى:** يمكن ذكر أي متطلبات أخرى تتعلق بالمشروع، مثل المساحة المكتبية والضرائب والصحة والسلامة ومتطلبات الجودة والسفر في هذا القسم
- **متطلبات الإغلاق:** توضع هنا قائمة بجميع متطلبات معايير القبول للمخرجات النهائية، بما في ذلك الجهة التي ستقوم بالتسليم والهيئة المفوضة بالتوقيع، وما إلى ذلك. ينبغي أن يشمل ذلك أيضًا عملية تنظيف الموقع وأرشفة المستندات ومتطلبات إغلاق المشروع الأخرى

6.1.7 إعداد تقدير التكلفة وتخصيص نفقات السنة المالية

يعد تقدير تكلفة النفقات التشغيلية أمرًا ضروريًا في هذه المرحلة من أجل ضمان تنظيم التخطيط الاستراتيجي ومصاريف السنة المالية بشكل جيد وحسابها. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تقدير التكلفة تحديد مدى أهمية النفقات التشغيلية واختيار الموردين. ويتم استخدامه لإعداد التكلفة الأساسية، وهي نقطة المقارنة القائمة على الأهداف لتقييم أداء تكلفة النفقات التشغيلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تطوير إعداد تقدير التكلفة بناءً على المقارنة بالمشروع المماثلة التي تم تنفيذها في السابق. ومع ذلك، يعد الأمر محفوف بالمخاطر بسبب عدد المتغيرات المحتملة بين السيناريوهات المختلفة.

يتمثل الغرض الإضافي لجدول الزمني الأولي للنفقات التشغيلية في تطوير مدد الجدول الزمني عالية المستوى للتسليم وتحديد مدة صلاحية الأصل الجديد، بمعنى فترة النفقات التشغيلية. تحدّد تلك المعلومات المدة الإجمالية للمشروع المزمع، وتقدم المعلومات لاستخدامها في المراحل اللاحقة من عملية التخطيط. ينبغي وضع جدول أولي في هذه المرحلة، ويجب تحديد، كحد أقصى، المدة الكلية والمراحل الرئيسية ومراحل الإنجاز الحكومية غير التفصيلية، مثل استكمال التخطيط الأولي والدراسات الفنية المتخصصة، وطرح عطاء التصميم، وعملية التصميم، وطرح عطاء التشييد، وعملية التشييد، الاختبارات والتشغيل التجريبي، والتسليم والإغلاق.

إذا كانت طبيعة النفقات التشغيلية عبارة عن عقد أداء خدمة، فيجب مراعاة تدقيق مستوى الخدمة والتسليم في الجدول الزمني. وأخيرًا، ينبغي تحديد حزم/توزيع نطاق العمل الرئيسي لتشمل كافة أوراق العمل، والمعلومات الدقيقة، والمراجع التي تخص أي بيانات سابقة، وبيانات القطاع المنشورة، والمقاييس، والمؤشرات، وأي وثائق أخرى تمت الاستعانة بها في إعداد التقدير.



6.1.8 تطوير وثيقة النفقات التشغيلية الرئيسية

بعد اكتمال الخطوات المذكورة أعلاه، تتضمن هذه المرحلة دمج جميع الوثائق ذات الصلة من الخطوات السابقة في وثيقة نفقة تشغيلية رئيسية واحدة والتي سيتم استخدامها للمراجعة النهائية والاعتماد على مستوى التميز. يجب أن يكون هناك وثيقة واحدة لكل بند في النفقات التشغيلية لتشكيل التقرير النهائي التي يجب أن تشمل ما يلي:

- نموذج دراسة حالة العمل الأولية
- نموذج دراسة حالة العمل الشاملة
- دراسات تقييم حالة العمل الشاملة والوثائق والتقارير
- رسومات ونطاق العمل الأولي
- الجدول الزمني وحزمة تقدير التكلفة

6.1.9 اعتماد النفقات التشغيلية على مستوى التميز

لضمان التوافق مع الأهداف العامة للجهة الحكومية ورسالتها وميزانياتها وتخطيطها الاستراتيجي، ويلزم وجود مستوى أعلى من موافقة الإدارة على نتائج وتوصيات تطوير النفقات التشغيلية، وينبغي مراجعة وثيقة النفقات التشغيلية الرئيسية واعتمادها من قبل:

- نائب التميز
- مستوى التميز

عند الاعتماد، يمكن الآن تقديم النفقات التشغيلية للموافقة على التمويل ثم يتم فصل النفقات التشغيلية الرئيسية بناءً على الجدول الزمني والأولوية والتأزر، ويجب إجراء التنفيذ بعد عقد جلسة إمكانية التشييد للتخطيط للتنفيذ بكفاءة.

6.1.10 أعمال الهندسة والمشتريات والبناء (EPC)

يجب أن تتبع أعمال الهندسة والمشتريات والبناء بعد اعتماد بنود النفقات التشغيلية الإرشادات على النحو المنصوص عليه في الدليل الوطني لإدارة المشاريع (NMPM)، حسب الاقتضاء.

6.1.11 التشغيل التجريبي والتسليم

يجب أن يتبع التشغيل التجريبي والتسليم للأصول بعد الانتهاء من أنشطة المشروع المذكورة أعلاه الإرشادات على النحو المنصوص عليه في الدليل الوطني لإدارة المشاريع والدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، حسب الاقتضاء.

6.1.12 التشغيل والصيانة



يجب أن تتبع أنشطة التشغيل والصيانة بعد مرحلة التشغيل التجريبي والتسليم المذكورة أعلاه الإرشادات الموضحة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.

6.2 عملية وضع النفقات الرأسمالية (CAPEX)

تعد عملية تطوير النفقات الرأسمالية (CAPEX) عملية تغطي بشكل أساسي:

- تجديد رئيسي لأصول رأسمالية قائمة، تضيف إلى العمر الإنتاجي الاقتصادي للأصل
- استثمار رأس مالي جديد، مستمد من تخطيط الخطة الخمسية لمحفظة مشاريع الجهة الحكومية (YPPPP5)

لمعرفة العملية التفصيلية لخطط النفقات الرأسمالية، يُرجى الرجوع إلى الوثائق الواردة في الخطة الخمسية لمحفظة المشاريع في هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

على الجهة الحكومية وفقاً لعملية التخطيط لمحفظة المشاريع الخمسية وضع تخطيط المحفظة السنوي وتقييمه وتقديمه. تم إعداد تلك العملية بحيث تضمن أن كافة المشاريع الوطنية للبنية التحتية (مبادرات الاستثمار) المقدمة من الجهات الحكومية لطلب التمويل الرأسمالي، قد خضعت لعملية تخطيط تشاورية متكاملة متعددة التخصصات ومحددة بموقع معين قبل تقديم أي طلب للحصول على التمويل. ولا يسمح للمشاريع ببدء إجراءات مراحل المشروع المحددة قبل اعتماد التمويل (من وزارة المالية).

من أجل مواءمة المتطلبات وإنشاء إطار عمل فعال، من الضروري تحقيق التكامل بين النفقات التشغيلية والنفقات الرأسمالية. على الرغم من إجراء هاتين العمليتين بشكل منفصل، إلا أن مواءمة متطلبات النتائج والإطار الزمني أمر إلزامي.

بعد إعداد النفقات التشغيلية وإعدادها، سيتم تشكيل فريق من الجهات المعنية بالتشغيل والصيانة وممثل عن تخطيط النفقات الرأسمالية وممثل عن ميزانية الجهة الحكومية. هذا الأمر ضروري لتحقيق توافق عملية إعداد النفقات التشغيلية مع الميزانية العامة للجهة الحكومية وتخطيط النفقات الرأسمالية. طوال هذه العملية، يجب على ممثل النفقات الرأسمالية والميزانية تقديم تقرير عن جميع المشاريع الجارية التي قد يكون لها تدخل ما مع التشغيل والصيانة لاستكشاف مجالات التحسين.

في النهاية، بمجرد اكتمال التخطيط لمحفظة المشاريع الخمسية للجهة الحكومية وخطة النفقات الرأسمالية السنوية، يجب إجراء عملية تأزر بين جميع الجهات المعنية لمناقشة جميع النفقات للبحث عن مجالات التحسين والتأزر وتحسين تخصيص النفقات بين بنود النفقات التشغيلية والنفقات الرأسمالية وتقديمها لاحقاً كخطة ميزانية شاملة للجهة الحكومية إلى وزارة المالية.

6.3 الخلاصة

تساعد عمليات إعداد ميزانية المعدة بشكل جيد الجهات الحكومية على تحسين متطلبات التمويل الخاصة بها، فضلاً عن المساعدة في تحديد أولويات التوازن بين النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية، بناءً على المتطلبات الاستراتيجية، أي المواقع الاستراتيجية كما تحددها الحكومة.

وبصفة عامة، تساعد عمليات إعداد الميزانية المتقنة الجهات الحكومية في مواءمة وإشراك جميع الجهات المعنية لتحقيق النتائج المرجوة المشتركة بناءً على الأداء الأمثل مع التمويل المطلوب الأمثل.



مبادئ إعداد الميزانية

تعد المبادئ المقدمة أداة تخطيط أساسية للمتطلبات المالية، فهي تساعد فريق إدارة الأصول على إعداد ميزانية مالية مبررة ومتوافقة. يتيح إعداد ميزانية صحيحة للجهات الحكومية بتحقيق أهدافها المحددة بشكل مريح وتحقيق المنجزات على النحو الأمثل، وتخفيف أعباء الإدارة من العجز أو الإنفاق الزائد. يضمن إعداد ميزانية صحيحة توافر الأصول القابلة للتشغيل والمداورة بالإضافة إلى أنها توفر المتطلبات الأساسية لحيازة أصول جديدة أو كبديل للأصول العاملة حاليًا.