



استمارة مصفوفة تقييم واختيار المشاريع الإنمائية



محتوى العرض

1	مقدمة
2	الهدف من المصفوفة
3	مكونات المصفوفة
4	استمارة مصفوفة تقييم واختيار المشاريع الإنمائية
5	معايير التأثير
6	معايير الجهد
7	الحوكمة والالتزام

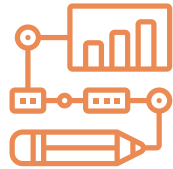
مقدمة

تنفيذ تلك المشاريع يرتبط ارتباط وثيقاً بالملاءة والتدفقات المالية للدولة ، وانعكاسات أسعار النفط العالمية ، مما يحتم ضرورة عمل إطار عام يساعد صاحب القرار في اتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين أولوية هذه المشاريع وتغييراتها.

الخزينة العامة للدولة في كل سنة مالية تخصص مبالغ كبيرة من أموالها في تنفيذ المشاريع التنموية المختلفة التي تسهم في بناء الاقتصاد الوطني وتخدم الجوانب الاجتماعية.

الهدف من المصفوفة

وضع آلية تقييم واختيار المشاريع الإنمائية وفق منهجية واضحة يتم من خلالها اختيار تنفيذ المشاريع ذات الأولوية وذلك لضمان الأثر الاجتماعي والاقتصادي ولتحقيق التالي:



وضع منهجية واضحة ومرنة لاختيار المشاريع و يمكن تحديثها / تعديلها عند الضرورة بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للتنمية.



وجود معايير موحدة للوزارات المدنية الحكومية لإعداد ملف المشروع وتقديمه لتقييم واعتماد وزارة الاقتصاد.



وجود آلية واضحة لتقييم أولوية اختيار المشاريع التي قد تلبى المتطلبات الحالية و المستقبلية بما يتناسب مع رؤية 2040 وإستراتيجيات السلطنة.

مكونات المصفوفة

يعتبر نموذج مصفوفة النقاط المرحلة الأولى لاختيار وتقييم المشاريع والتي يحصل من خلال هذا النموذج كل مشروع على درجة تمثل المجموع المرجح لدرجته في قائمة المعايير المختارة ، تتكون هذه الآلية من ستة عناصر و هي كالتالي:

1 قائمة المشاريع المقترحة للاعتماد

2 ستة (6) معايير لقياس التأثير الاقتصادي والاجتماعي للمشروع.

3 ستة (6) معايير لقياس الجهد المطلوب لتحقيق المشروع.

4 يوجد عامل ترجيح Weighting Factor لكل معيار بناءً على أهميته وتأثيره على المشروع.

5 توجد درجات محددة لكل معيار يضعها المقيم بناء على توفر المعلومات الكلية مكتملة ومن ثم سيتم تحديد النتيجة الاجمالية للمشروع باستخدام معادلة حسابية ، (يتم احتساب النتيجة للتقييم أخذاً بمتوسط نتائج التقييم لكل أعضاء الفريق لكل معيار) وبالتالي فإن النتيجة هي المتوسط لقرار الفريق .

6 مخطط بياني يوضح النتيجة الكلية كل مشروع بناء على مجموع النقاط للتأثير و الجهد و بالتالي مقارنته مع المشاريع الأخرى و تحديد الأولوية، ضمن نطاق المساحات الملونة ، بحيث يشير اللون الأخضر إلى الأولوية الأولى للاختيار .



استمارة مصفوفة تقييم واختيار مشاريع إنمائية				اسم المشروع	
م	البيان	ممكنات توفير البيان			المستندات
1	أهمية المشروع	وصف واضح للطاقة الاستيعابية الحالية مقابل الطلب / تحليل العجوات وتحديد ما إذا كانت أي جهة أو حل آخر قد يساهم في تطوير القدرة المستقبلية على سد العجوة (تحديد حجم العجوة أو استخدام تقنية حديثة التي يتم معالجتها)	الأثر المتوقع إذا لم يتم تنفيذ المشروع	ما هو تقييم الجهة للمشروع (1-5)	يجب توفير المستندات الداعمة
2	العائد المالي والاقتصادي المتوقع	حجم العائد المالي (المباشر)	حجم العائد المالي (غير المباشر)	توفير المؤشرات الاقتصادية لتحقيق العائد (مثال: إحصاءات فيرة إسبرداد رأس المال والوصول لنقطة التعادل وبداية تحقيق الأرباح - NPV/Capex, IRR, etc)	يجب توفير المستندات الداعمة
3	الفرص الاجتماعية والتأكد القيم المحلية المضافة	خطة المحتوى المحلي ICV	عدد السكان والمناطق الجغرافية التي يستخدمهم المشروع	مساهمة المشروع على خلق رواج اقتصادي وزيادة الإنفاق المجتمعي	يجب توفير المستندات الداعمة
4	الفرص الوظيفية	عدد فرص العمل المباشرة (معاول/مورد رئيسي) والغير مباشرة (معاول / مورد من الباطن) ونوع التخصصات الأخرى التي سيوفرها المشروع للعمالين خلال فترة التشغيل	عدد فرص العمل المباشرة (الجهة) والغير مباشرة (منشغل / مورد) ونوع التخصصات التي سيوفرها المشروع للعمالين خلال فترة التشغيل		يجب توفير المستندات الداعمة
5	الأهمية الإستراتيجية للمشروع	الوافق مع رؤية عمان 2040 والاستراتيجيات الأخرى	التوافق مع برامج الخطة الخمسية العاشرة (اسم ورقم البرنامج)	هل يخدم المشروع قطاعات التوزيع الإقتصادي ؟	يجب توفير المستندات الداعمة
6	تعزير الترابط مع المشاريع والخدمات	توضيح مدى ترابط المشروع مع مشاريع مكملة في الجهة أو مع جهات أخرى	خدمة المشروع للقطاعات الداعمة والممكنة ؟		يجب توفير المستندات الداعمة
7	الأعباء الكلية ومدى دقة الإحسان	التكلفة الرأس مالية المتوقعة CAPEX (توفر بيانات التكلفة الرأسمالية شاملاً الدراسات الأولية ومصاريف التصميم والتنفيذ والإشراف والتجهيزات ومصاريف المالك)	الأعباء المالية بعد إكمال المشروع (OPEX) (وجود خطة واضحة لتكلفة التشغيل)	كيف تم إحصاء الميزانية (إحسان الكيما BOQ مغارة أسعار لمشاريع مماثلة ، استخدام مؤشرات الأسعار ، أخرى) هل تم تحسين ومراجعة للميزانية Optimization (هل تم تحسين إحصاءات الميزانية ومراجعتها لتكون أكثر واقعية)	يجب توفير المستندات الداعمة
8	الإجراءات الموافقات المطلوبة قبل وأثناء تنفيذ المشروع	توفير قائمة التصاريح والموافقات والحدود الرمي المتوقع للحصول عليها من الجهات المعنية	قائمة اصحاب المصلحة للمشروع وخطة التواصل		يجب توفير المستندات الداعمة
9	توفر الدراسات الأولية للمشروع	هل توجد دراسات للمشروع (هل توجد دراسات تمت على المشروع (أولية أو تفصيلية))	من هي الجهة التي قامت بالدراسة (فريق الوزارة / استشاري خارجي)		يجب توفير المستندات الداعمة
10	توفر الخطة التنفيذية للمشروع	خطة واضحة لتنفيذ المشروع تشمل: إستراتيجية التعاقد، أهداف المشروع، تحديد مدير المشروع والهيكل التنظيمي لفريق إدارة المشروع ، والمخاطر المتعلقة بالتنفيذ وأساليب الحد منها)	وجود خطة تنفيذ للمشروع (خطة واضحة لتنفيذ المشروع تشمل: إستراتيجية التعاقد، أهداف المشروع، تحديد مدير المشروع والهيكل التنظيمي لفريق إدارة المشروع ، والمخاطر المتعلقة بالتنفيذ وأساليب الحد منها)	هل تمت الاستفادة من التجارب والمشاريع المشابهة (أفضل الممارسات السابقة والاستفادة من الدروس مع التوضيح)	يجب توفير المستندات الداعمة
11	الإطار الزمني لتنفيذ المشروع	الحدود الزمني للمشروع متضمن مسارات العمل والأنشطة الأساسية critical path	المدة الزمنية المتوقعة للإنتهاء من المشروع	هل تم مراجعة الفترة الزمنية لمشاريع مماثلة؟ ما هي عوامل المخاطرة للحدود الزمني	يجب توفير المستندات الداعمة
12	مصدر التمويل للمشروع	مدى توفر مصادر أخرى لتمويل المشروع (جزء من المشروع ، تشغيل ، صيانة) (مساهمة من قطاع خاص ، تمويل حكومي)			يجب توفير المستندات الداعمة
				المسؤول المعتمد للبيانات (رئيس الوحدة)	مدير المشروع

معايير التأثير

المقصود بهذه المعايير هو قياس حجم التأثير الإيجابي من المشروع ، وبالتالي يقيم المشروع لكل معيار للتأثير من (1-5) (كلما إرتفعت الدرجة - كلما ارتفع حجم التأثير للمشروع).

1 أهمية المشروع

أهمية المشروع الملحة من حيث الطاقة الاستيعابية مقابل الطلب وتقييم أولوية التنفيذ بناءً على وضوح وحجم المشكلة والتحدي

ما هو تقييم الجهة للمشروع (5-1)

الأثر المتوقع إذا لم يتم تنفيذ المشروع

وصف واضح للطاقة الاستيعابية الحالية مقابل الطلب / تحليل الفجوات وتحديد ما اذا كانت أي جهة أو حل آخر قد يساهم في تطوير القدرة المستقبلية على سد الفجوة (تحديد حجم الفجوة أو استخدام تقنية حديثة التي يتم معالجتها)

وصف واضح للمشروع (نطاق العمل، مكونات المشروع ، والاهداف)

2 العائد المالي والاقتصادي المتوقع

تقييم المشروع من حيث العوائد المالية و الاقتصادية التي قد يحققها:

توفير المؤشرات الاقتصادية لتحقيق العائد (استرداد رأس المال والوصول لنقطة التعادل وبداية تحقيق الأرباح - NPV/Capex, IRR, etc)

حجم العائد المالي (غير مباشر: تفادي مصاريف مالية ، إيرادات مالية لجهات أخرى)

حجم العائد المالي (مباشر: إيرادات مالية مباشرة للجهة)

3 الفرص الاجتماعية وتأكيد القيم المحلية المضافة

يجب مراعاة أن يكون التقييم عن طريق ضمان وجود خطة تنفيذ واستراتيجية واضحة لبرامج القيمة المحلية المضافة للمشروع كدعم المنتجات الوطنية ودعم المؤسسات المتوسطة والصغيرة وتأثير المشروع الإيجابي على البيئة الاجتماعية والصحية.

مساهمة المشروع
على خلق رواج
اقتصادي وزيادة
الإنفاق المجتمعي

عدد السكان والمناطق
الجغرافية التي سيخدمهم
المشروع

خطة المحتوى
المحلي ICV

4 الفرص الوظيفية

توظيف الشباب العُماني يجب أن يكون من أولويات المشاريع الحكومية وهدفاً من أهدافها، مع ضرورة التوضيح والتأكيد بأن التوظيف يشمل مرحلتَي المشروع (الإنشاء والتشغيل) المباشرة وغير مباشرة. يجب على المقيم الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هناك علاقة طردية بين نتيجة التقييم ومقدار تطبيق هذا المعيار، بحيث كلما زادت عدد الوظائف التي يخلقها المشروع كلما كان التقييم للمشروع عاليًا والعكس صحيح.

عدد فرص العمل المباشرة (مقاول / مورد رئيسي) وغير مباشرة (مقاول / مورد من الباطن) ونوع التخصصات الأخرى التي سيوفرها المشروع للعُمانيين خلال فترة الإنشاء

عدد فرص العمل المباشرة (الجهة) وغير مباشرة (مشغل / مورد) ونوع التخصصات التي سيوفرها المشروع للعُمانيين خلال فترة التشغيل

7 الأعباء المالية الكلية ومدى دقة الإحتساب

يوضح هذا المعيار المتطلبات المالية للمشروع من حيث التكلفة الإجمالية للمشروع وهي تكلفة الإنشاء والتشغيل، ويوضح مستوى دقة التفاصيل والبيانات المقدمة من قبل الجهة ويجب على المقيم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية للتقييم:

كيف تم احتساب الميزانية
(احتساب الكميات BOQ، مقارنة أسعار
لمشاريع مماثلة، استخدام مؤشرات
الاسعار، أخرى)

الأعباء المالية بعد
اكتمال المشروع
OPEX
(وجود خطة واضحة
لتكلفة التشغيل)

التكلفة الرأس مالية المتوقعة
CAPEX (توفر بيانات التكلفة الرأس مالية
شاملا الدراسات الاولية و مصاريف التصميم
والتنفيذ والاشراف والتجهيزات ومصاريف
المالك)

تخطيط التدفقات النقدية
 واحتياجات الميزانية
(تقسيم الميزانية المطلوبة
بشكل واضح على أساس
سنوي وربع سنوي)

هل تم تحسين ومراجعة للميزانية
Optimization
(هل تم تحسين احتساب الميزانية ومراجعتها
لتكون أكثر واقعية)

معايير الجهد

المقصود بهذه المعايير هو قياس حجم الجهد الفني المبذول من قبل الجهة صاحبة المشروع عند تقديم المشروع للاعتماد، وبالتالي يقيم المشروع لكل معيار للجهد من (1-5) كلما قلت الدرجة - كلما ارتفع حجم الجهد المطلوب وبالتالي احتمالية عدم اختيار المشروع).

8 الإجراءات والموافقات المطلوبة قبل وأثناء تنفيذ المشروع

يبين هذا المعيار قائمة الموافقات والتصاريح والخدمات المطلوبة لإنشاء المشروع وخطة الحصول عليها (توفير قائمة التصاريح والجدول الزمني المتوقع للحصول على الموافقات والتصاريح).

قائمة اصحاب المصلحة للمشروع
وخطة التواصل

توفير قائمة التصاريح والموافقات والجدول
الزمني المتوقع للحصول عليها من الجهات
المعنية وخطة الحصول عليها

9 مدى توفر الدراسات الأولية للمشروع

يوضح هذا المعيار مدى توفر إطار عمل وأهداف واضحة للمشروع بناء على الدراسات الأولية (مثال دراسات الجدوى) وتوفر البيانات التي تبين مستوى جاهزية المعلومات للانتقال إلى مرحلة أخرى للمشروع.

من هي الجهة التي قامت بالدراسة
(فريق الوزارة / استشاري خارجي)

هل توجد دراسات للمشروع
(هل توجد دراسات تمت على المشروع
أولية أو تفصيلية)

10 مدى توفر الخطة التنفيذية للمشروع

يوضح هذا المعيار مدى توفر خطة تنفيذ للمشروع خلال مرحلة التنفيذ فقط وتضمن الدروس المستفادة من مشاريع سابقة والمخاطر الممكنة ووضع خطة عمل أولية من أجل تحقيق أهداف المشروع من دون تعثر قد يحدث.

إستراتيجية ضبط جودة وتكلفة
ومدة المشروع
Project quality control Plan/
Strategy

هل تمت الاستفادة من التجارب
والمشاريع المشابهة
(أفضل الممارسات السابقة
والاستفادة من الدروس مع
التوضيح)

وجود خطة تنفيذ للمشروع
(خطة واضحة لتنفيذ المشروع تشمل: استراتيجية
التعاقد، أهداف المشروع، تحديد مدير المشروع
والهيكل التنظيمي لفريق ادارة المشروع ، والمخاطر
المتعلقة بالتنفيذ وأساليب الحد منها)

11 الإطار الزمني لتنفيذ المشروع

يوضح هذا المعيار مدى توفر الخطة الزمنية للمشروع والمدة الزمنية المطلوبة لإنجاز مراحل المشروع :

هل تم مراجعة الفترة
الزمنية لمشاريع مماثلة؟
ما هي عوامل المخاطرة
للجدول الزمني

المدة الزمنية المتوقعة
للانتهاء من المشروع

الجدول الزمني للمشروع متضمن
مسارات العمل والأنشطة الأساسية
critical path

12 مصدر التمويل للمشروع

تحديد مصدر تمويل المشروع (جزء من المشروع ، تشغيل ، صيانة) وإمكانية تمويله من القطاع الخاص والنظر لأي مدى تمت دراسة هذه البدائل للتمويل .

مدى توفر مصادر اخرى لتمويل المشروع
(جزء من المشروع ، تشغيل ، صيانة)
(مساهمة من قطاع خاص ، تمويل حكومي)

المشاريع المستثناة من الخضوع للتقييم

يعتبر نموذج مصفوفة النقاط المرحلة الأولى لاختيار وتقييم المشاريع والتي يحصل من خلال هذا النموذج كل مشروع على درجة تمثل المجموع المرجح لدرجته في قائمة المعايير المختارة ، تتكون هذه الآلية من ستة عناصر و هي كالتالي:

- 1 مشاريع الأوامر السامية المستقبلية.
- 2 مشاريع الصيانة.
- 3 مشاريع برنامج تنمية المحافظات.
- 4 المشاريع الممولة (المنح)
- 5 مشاريع تحفيز النمو الاقتصادي
- 6 المشاريع التي تم الالتزام عليها بأكثر من 40%

الحوكمة والالتزام

1 تحتاج الوزارات المدنية إلى إعداد ملفات للمشاريع و توثيق كافة المعلومات مع مراعاة المعايير (1) و عرضها على وزارة الاقتصاد لمراجعتها واعتمادها.

2 يتم اعتماد المصفوفة من قبل مدير المشروع واعتماد رئيس الوحدة قبل مخاطبة وزارة الاقتصاد باستحداث مشروع.

3 سوف يتم مراجعة و تقييم كل مشروع مقترح للموافقة عليه من قبل فريق التقييم و التي ستأخذ المعايير المقترحة بعين الاعتبار.

4 سيجتمع فريق التقييم المسؤول عن اتخاذ القرار و تقييم المشاريع الجديدة مع المشاريع قيد المراجعة بشكل دوري يتم تحديده من قبل الفريق.

5 سيكون هناك اجتماع سنوي للفريق لمراجعة التحسينات المطلوب عملها لتعزيز كفاءة المصفوفة .

الحوكمة والالتزام

6

سيتم التعامل مع المشاريع التي ستخضع للتقييم حسب هذه المصفوفة على النحو الآتي:

المنطقة الخضراء: مشاريع ذات أثر عالي وجهد مستوفي من الجهة صاحبة المشروع- يرفع المشروع للاعتماد

المنطقة الزرقاء: مشاريع ذات أثر عالي وجهد غير مكتمل من الجهة صاحبة المشروع- يطلب من الجهة استيفاء الجهد المطلوب لإعادة التقييم والاعتماد

المنطقة الصفراء : مشاريع ذات أثر منخفض وجهد مستوفي من الجهة صاحبة المشروع- مشاريع يمكن اعتماد ه في حال توفر موارد مالية

المنطقة الحمراء: مشاريع ذات أثر منخفض وجهد غير مكتمل من الجهة صاحبة المشروع- مشاريع مرفوضة

7

يتكون فريق تقييم المشاريع من ممثلي الجهات التالية :

وزارة الاقتصاد.

وزارة المالية

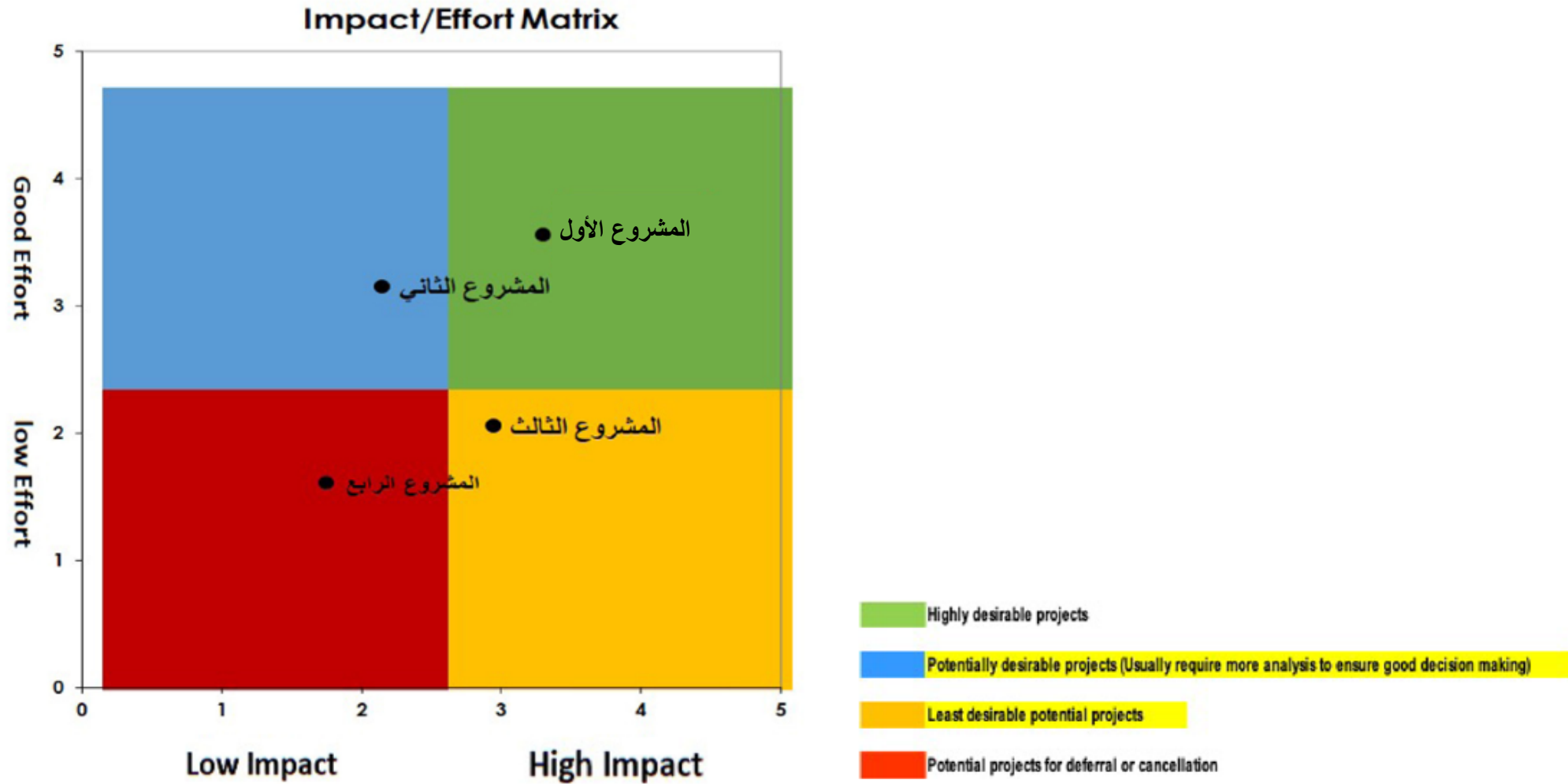
الأمانة العامة لمجلس المناقصات.



استمارة التقييم

استمارة التقييم												Weighting Factor			
10%						15%		25%		15%		20%		10%	
100%						100%									
يقيم المشروع لكل معيار للجهد - 1 إلى 5 (كلما إرتفعت الدرجة - قل حجم الجهد المطلوب)						يقيم المشروع لكل معيار للتأثير - 1 إلى 5 (كلما إرتفعت الدرجة - زاد حجم التأثير)									
مصدر التمويل للمشروع	الإطار الزمني لتنفيذ المشروع	توفر الخطة التنفيذية للمشروع	توفر الدراسات الأولية للمشروع	الإجراءات والموافقات المطلوبة قبل وأثناء تنفيذ المشروع	الأعباء المالية الكلية ومدى دقة الإحتساب	تعزيز الترابط مع المشاريع والخدمات الأخرى	الأهمية الإستراتيجية للمشروع	الفرص الوظيفية	الفرص الاجتماعية وتأکید القيم المحلية المضافة	المالذ-المالي-المتوقع	أهمية المشروع	تأثير	مجهود	اسم المشروع المحتمل	
												0.00	0.00	Project 1	
												0.00	0.00	Project 2	
												0.00	0.00	Project 3	
												0.00	0.00	Project 4	
												0.00	0.00	Project 5	
												0.00	0.00	Project 6	
												0.00	0.00	Project 7	
												0.00	0.00	Project 8	
												0.00	0.00	Project 9	

الشكل النهائي للمصفوفة





وزارة الاقتصاد
Ministry of Economy