

موازنة المشروع Project Budget

1-7 تمهيد

موازنة المشروع Project Budget هي عملية تقدير كلفة المشروع Project Cost عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع، مع تقدير الكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها، بحيث ينتج عن ذلك تحديد الكلفة التقديرية للمشروع شاملة كافة أنشطته وفعالياته من لحظة المباشرة حتى لحظة الانتهاء. باختصار نستطيع أن نُعرّف موازنة المشروع Project Budget على أنها عملية تسعير خطة المشروع Project Plan. وحتى يتم تطوير موازنة المشروع Project Budget فإن هناك خطوات لا بد من إتباعها للوصول إلى موازنة أقرب إلى الدقة:

- 1- التنبؤ بالموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.
- 2- التنبؤ بالوقت الذي نحتاج فيه هذه الموارد.
- 3- التنبؤ بكلفة هذه الموارد وقت استخدامها.
- 4- التنبؤ بأثر تضخم الأسعار Inflation على هذه الموارد.
- 5- التنبؤ بالمخاطر المحتملة Risk التي ستواجه المشروع اثناء السعي للحصول على هذه الموارد.

2-7 فوائد موازنة المشروع Project Budget Benefits

- أداة تخطيط Planning Tool وذلك لأن إعداد موازنة المشروع يرتبط بالإنجاز والقدرة على الوصول إلى أهداف المنظمة، كما أنه يعتمد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والأسعار المتوقعة والمخاطر المحتملة للحصول على الموارد.
- أداة تخصيص موارد Resource Allocation Tool وذلك لأن موازنة المشروع معنية بتحديد الموارد اللازمة لأنشطة المشروع المختلفة وتوفير هذه الموارد عندما تحين الحاجة لها.
- أداة رقابة Control Tool وذلك لأنها تُخَدِمُ كـمعيار Standard للمقارنة، بحيث يتم حساب الكلفة الفعلية Actual Cost ومقارنتها بالكلفة المقدرة Budgeted Cost لقياس التقدم الفعلي على الأرض.
- أداة قياس أداء Performance Measure Tool وذلك عن طريقة حساب كميات الموارد المستخدمة في المشروع و حساب كلفها وربط ذلك بالأهداف المرسومة للمشروع ومعرفة مدى ارتباط هذا المشروع برسالة المنظمة الأم للمشروع Mother Organization Mission

3-7 طرق إعداد الموازنة التقديرية Budget Development Methods

يتم إعداد الموازنة التقديرية Budget في المشاريع باستخدام واحدة أو أكثر من الطرق التالية:

1-3-7 طريقة المخصصات التقديرية (ROM) Rough Order of Magnitude

وبهذه الطريقة يتم حساب مخصصات تقديرية للمشروع تعتمد على التجارب السابقة و بعض البيانات التاريخية، وأحيانا على الخبرة والحدس. وبهذه الطريقة يتم تحديد صورة سريعة Snap Shot عن الكلف المبدئية للمشروع. وتعتبر هذه الطريقة سهلة وقليلة الكلفة عند استخدامها في التقديرات الأولية لإعداد الخطط والموازنات، ولكنها في نفس الوقت تحتمل نسبة عالية من احتمال حصول خطأ في التقدير. ومن الامثلة على هذه الطريقة المخصصات التي تقررها وزارة الصحة مثلا لدائرة العطاءات واللوازم في الوزارة، ففي ضوء هذه المخصصات يتم اعتماد المشاريع التي سيتم تنفيذها في السنة المالية، وعليه كلما زادت المخصصات يتم زيادة المشاريع والتوسع في العطاءات، وبالعكس يتم تقليل العطاءات وتأجيل بعض المشاريع لعدم توفر المخصصات اللازمة أحيانا.

2-3-7 طريقة إعداد الموازنة من الأعلى إلى الأسفل Up to Down Budgeting

باستخدام هذه الطريقة يتم تقدير المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الإدارية الأعلى، ومن ثم يطلب من الهيئات الأدنى أن تقوم بإعداد الخطط والجداول والموازنات ضمن السقوف المسموحه لهم، ويتم تجميع هذه الخطط والجداول

لتحديد الموازنة الإجمالية (النهائية). وتعتمد هذه الطريقة في الإعداد بالأساس على عملية المقارنة بين هذا المشروع والمشاريع المماثلة التي تم تنفيذها في الشركة. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتبر طريقة تدريجية للمستويات الادارية العليا في التخطيط والتخصيص واتخاذ القرار، كما إنّ من مزاياها أنها أكثر دقة من طريقة المخصصات التقديرية ولكن من سلبياتها أنها أكثر كلفة من طريقة المخصصات التقديرية وأنها لا زالت تحتل نسبة من الخطأ والبعد عن الدقة المطلوبة.

7-3-3 طريقة إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى Down to Up Budgeting

وتعتبر هذه الطريقة هي الأكثر دقة في إعداد الموازنات التقديرية للمشاريع، لأنها تعتمد بالأساس على نفس الأسس التي يتم اتباعها في إعداد كل من خطة المشروع وجدولة المشروع، وهذه الطريقة عمليا هي تسعير لخطة المشروع وتقوم على مرتكزين أساسيين:

1. إنّ إعداد الموازنة يعتمد على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الموارد اللازمة؟
- ما هي كمية هذه الموارد؟
- متى نحتاج هذه الموارد؟
- ما هي كلفة هذه الموارد؟

2. إنّ إعداد الموازنة يعتمد على تجزئته هيكل العمل (Work Break Structure (WBS

أي إلى تحليل المشروع إلى مهمات والمهمة إلى حزم عمل وحزمة العمل إلى وحدات عمل ووحدّة العمل إلى أنشطة. وعند الوصول إلى الجزء الأولي وهو النشاط الذي

سيؤديه فرد أو مجموعة فإنه مطلوب منه أن يجيب على الأسئلة الواردة في البند 1 وذلك من أجل تحديد الوقت اللازم والموارد البشرية اللازمة والمواد المطلوبة لتنفيذ هذا النشاط، وكلفة هذه الموارد مجتمعة هي الموازنة التقديرية لهذا النشاط وعندما يتم إعادة تجميع الأنشطة ووحدات العمل وحزم العمل والمهام من مرتبة إدارية إلى مرتبة أعلى حتى تصل إلى مدير المشروع بشكل تجميعي Collective، حيث تتم مراجعتها والتدقيق عليها وإعطائها الشكل النهائي. وهكذا فإنّ احتساب كلفة المشروع قد تم بطريقه متدرجة ومتدرجة Rolled Up من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى حتى نصل الى الموازنة التقديرية الإجمالية للمشروع، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنّها أكثر دقة من الطرق السابقة وذلك لأن الأشخاص المعنيين في مواقع العمل المباشرة هم أقدر على تحديد احتياجاتهم الفعلية من غيرهم، كما إن من إيجابياتها شمولها للمدراء في المراتب الدنيا في عملية إعداد الموازنة، وهذا يساعد على زيادة التزامهم وارتباطهم بتنفيذ هذه الموازنة لأنهم شاركوا في إعدادها، كما إن هذه الطريقة تعتبر أداة تدريبية لمختلف المستويات الإدارية في إعداد الموازنات وزيادة الخبرات العملية للمشاركين في إعداد الموازنة. ويوضح الشكل 7-1 نموذجاً لإعداد الموازنة التقديرية بهذه الطريقة.

جدول 1-7

موازنة المشروع على أساس المهمة والتاريخ

Project Budget by Task and Date

Task المهمة	Project المشروع		Estimation التقدير وحدة نقدية	Monthly Budget/\$ الموازنة الشهرية / دولار								
	I	J		1	2	3	4	5	6	7	8	
A	1	2	7000	5600	1400							
B	2	3	9000		3857	5143						
C	2	4	10000		3750	5000	1250					
D	2	5	6000		3600	2400						
E	3	7	12000				4800	4800	2400			
F	4	7	3000				3000					
G	5	6	9000			2571	5143	1286				
H	6	7	5000					3750	1250			
I	7	8	8000						2667	5333		
J	8	9	6000									6000
			75000	5600	12607	15114	14192	9836	6317	5333		6000

4-7 أسس اختيار طريقة إعداد الموازنات التقديرية Basis of Project Budgeting

إنّ اختيار أحد الطرق الثلاثة المذكورة سابقا في إعداد الموازنات التقديرية في المشاريع إنما يعتمد على مجموعة من العوامل نذكر بعضها منها:

1. حجم المشروع: كلما زاد حجم المشروع كلما أصبح بحاجة إلى الطرق الأكثر دقة

مثل طريقة Bottom to Up

2. تنوع المشروع: هل إكمال المشروع يحتاج إلى أنشطة محدودة وقليلة العدد أم أنّ هناك

تنوع في مخرجات المشروع وتعدد في الأنشطة والفعاليات المطلوبة لإنجاز المشروع، فكلما زاد التنوع كلما أصبح المشروع أكثر حاجة إلى الطرق التي تتمتع بدرجة أعلى

من الدقة مثل طريقة Bottom to Up.

3. نمط الإدارة في المشروع: فإذا كانت الإدارة مركزية وتحتفظ بحق اتخاذ القرارات

بيدها، فإنّها تكون أميل إلى استخدام أسلوب Up to Down ولكن اذا كانت الإدارة لامركزية وتؤمن باشتراك العاملين Involvement أو تمكينهم

Empowerment فإنّها ستشارك المراتب الأدنى وبالتالي يصبح أسلوب Down to Up هو الأنسب

4. الثقافة السائدة في المشروع: فإذا كانت الثقافة السائدة هي ثقافة تقليدية كلاسيكية

ومحافظة Conservative فإنّها ستميل إلى مركزية اتخاذ القرار واحتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرار وبالتالي استخدام أسلوب Up to Down أما إذا كانت

الثقافة منفتحة وتدعو إلى التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية Change Culture فإنّها سوف تميل إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام أسلوب Down to

Up.

5-7 تمويل المشاريع غير الربحية Funding Non Profitable Projects

بالرغم من أنّ إدارة المشاريع تتطلب مهارة ودقة في إعداد الموازنات التقديرية، لما في ذلك من أهمية في نجاح المشاريع ووصولها إلى أهدافها، إلا أنّ المنظمات قد تحتاج أو تضطر أحيانا إلى تمويل مشاريع غير مربحة وذلك لأسباب عديدة نذكر منها:

1. تطوير معرفة Knowledge جديدة أو تكنولوجيا Technology جديدة تخدم المنظمة الأم وتساعد في تحقيق رسالتها.
2. مساعدة الشركة الأم في الحصول على موطن قدم في مجال المشروع ودخول المنافسة في هذا الحقل Foot in the Door.
3. تمكين الشركة من الحصول على بعض الأجزاء اللازمة Parts أو الخدمات اللازمة Services لإتمام العمل أو المنتج الذي تهتم به الشركة.
4. تمكين الشركة من تحسين موقعها في العطاءات أو المقاولات القادمة To be in good position for follow on contract.
5. تحسين الموقع التنافسي Competitive Position للشركة الأم.
6. توسيع خط الانتاج Product Line أو خط الأعمال Business Line في الشركة الأم.
7. ممارسة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility مثل المشاريع التي تنفذها الحكومة لصالح الشعب.