الفصل السابع

" موازنة المشروع "

أولاً: مفهوم موازنة المشروع:

تعرف موازنة المشروع بأنها: "عملية تقدير تكلفة المشروع، عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع، وتقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها، وصولا إلى التكلفة التقديرية للمشروع ككل من لحظة مباشرة العمل حتى لحظة الانتهاء"

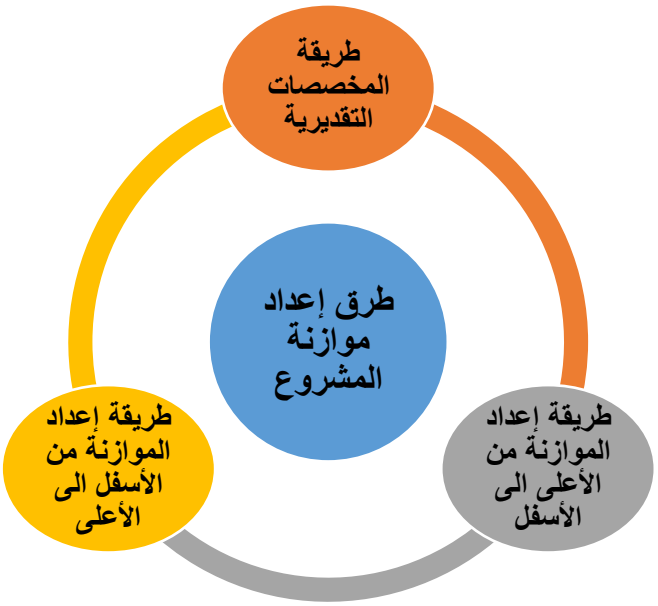
يلاحظ من التعريف السابق العديد من النقاط المتعلقة بموازنة المشروع، وهي:

1) **تعتبر موازنة المشروع بمثابة تسعير لخطة المشروع.**
2) **وحتى يتم إعداد موازنة دقيقة للمشروع فإن هناك عدة خطوات جيب اتباعها، وهي:**
   - **تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.**
   - **التنبؤ بالوقت الذي نحتاج فيه هذه الموارد.**
   - **التنبؤ بتكلفة هذه الموارد وقت استخدامها، وتأثرها بتضخم الأسعار، وكذلك بالمخاطر المحتملة التي ستواجه المشروع أثناء السعي للحصول على هذه الموارد.**

ثانيًا: فوائد موازنة المشروع

- ✓ **أداة تخطيط: وذلك لأن إعداد موازنة المشروع يساعد في تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة، كما يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية والأسعار المتوقعة والمخاطر المحتمل أن تواجه المشروع عند الحصول على الموارد.**
- ✓ **أداة تخصيص: تعتبر موازنة المشروع أداة مهمة لتخصيص الموارد، ويقصد بالتخصيص توزيع الموارد اللازمة على أنشطة المشروع وتوفير هذه الموارد عند الحاجة إليها.**
- ✓ **أداة الرقابة: يقصد بالرقابة التأكد من أن التنفيذ الفعلي تم كما هو مخطط وتستخدم موازنة المشروع كمعيار للرقابة من أجل التأكد من أن التكاليف الفعلية للمشروع تمت في حدود التكلفة المقدرة.**
- ✓ **أداة قياس: حيث تفيد موازنة المشروع في حساب كميات الموارد المستخدمة في المشروع، وحساب تكلفتها، وربطها بأهداف المشروع، ومعرفة مدى ارتباطها برسالة المنظمة الأم.**

ثالثًا: طرق إعداد موازنة المشروع



إعداد: أسوم ♥

أ) طريقة المخصصات التقديرية:

وفقاً لهذه الطريقة يتم حساب مخصصات تقديرية للمشروع، اعتماداً على التجارب السابقة وبعض البيانات التاريخية والخبرة والحدس.

وتفيد هذه الطريقة يتم تحديد صورة سريعة عن التكلفة المبدئية للمشروع، خصوصاً عند الرغبة في تحديد التقديرات الأولية لإعداد الخطط والموازنات.

- ✓ وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة وقليلة التكلفة.
- ✓ ويعاب عليها أنها :تحتمل نسبة عالية من خطأ التقدير.

ب) طريقة إعداد الموازنة من الأعلى إلى الأسفل:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقدير المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ المشروع من قبل المستويات الإدارية الأعلى، ثم يطلب من الهيئات الأدنى أن تقوم بإعداد الموازنة الخاصة بها ضمن السقوف المسموحة لهم، ثم يتم تجميع هذه الموازنات لتحديد الموازنة الإجمالية النهائية.

وتعتمد هذه الطريقة في إعداد السقوف الخاصة بالأنشطة والمشروع ككل في ضوء المقارنة بين المشروع والمشاريع المماثلة التي تنفذها الشركة.

- ✓ ومن مزايا هذه الطريقة:

1) تعتبر أكثر دقة من طريقة المخصصات التقديرية.
2) تعتبر وسيلة تدريبية للمستويات الإدارية العليا في التخطيط والتخصيص واتخاذ القرار.

- ✓ ويعاب عليها أنها أكثر تكلفة من طريقة المخصصات التقديرية، ولا زالت تحتمل نسبة من الخطأ والبعد عن الدقة المطلوبة.

ج) طريقة إعداد الموازنة من الأسفل إلى الأعلى:

تعتبر هذه الطريقة هي الأكثر دقة في إعداد الموازنات التقديرية للمشاريع، حيث تعتمد بالأساس على نفس الأسس التي يتم اتباعها في إعداد كلٍ من خطة المشروع وجدولة المشروع.

- ✓ وتقوم هذه الطريقة على مرتكزين أساسيين، هما:

1) تجزئة هيكل العمل :من خلال تحليل المشروع إلى مهمات، والمهمة إلى حزم عمل، وحزمة العمل إلى وحدات عمل، ووحدة العمل إلى أنشطة.
2) يطلب من كل فرد أو مجموعة تقوم بأداء نشاط معين أن تجيب على الأسئلة التالية:
   - ما هي الموارد اللازمة لأداء هذا النشاط، وما هي كمياتها؟
   - متى نحتاج هذه الموارد؟ وما هي التكلفة التقديرية لهذه الموارد؟

   وتعتبر تكلفة هذه الموارد مجتمعةً هي الموازنة التقديرية لهذا النشاط.
3) يتم تجميع ومراجعة وتدقيق الموازنات التقديرية لمجموعة الأنشطة التابعة لكل وحدة من وحدات العمل، ويضاف إليها أية تكاليف إضافية متعلقة بهذه الوحدة، ويعتبر مجموع هذه التكاليف هو الموازنة التقديرية لهذه الوحدة.
4) يتم تجميع ومراجعة وتدقيق الموازنات التقديرية لمجموعة وحدات العمل التابعة لكل حزمة من حزم العمل، ويضاف إليها أية تكاليف إضافية متعلقة بهذه الحزمة، ويعتبر مجموع هذه التكاليف هو الموازنة التقديرية لهذه الحزمة.
5) يتم تجميع ومراجعة وتدقيق الموازنات التقديرية لمجموعة حزم العمل التابعة لكل مهمة من مهام المشروع، ويضاف إليها أية تكاليف إضافية متعلقة بهذه المهمة، ويعتبر مجموع هذه التكاليف هو الموازنة التقديرية لهذه المهمة.
6) يتم تجميع ومراجعة وتدقيق الموازنات التقديرية لمجموعة مهام المشروع، ويضاف إليها أية تكاليف إضافية متعلقة بالمشروع، ويعتبر مجموع هذه التكاليف هو الموازنة التقديرية الإجمالية للمشروع.

يلاحظ مما سبق أن تقدير تكلفة المشروع وفقاً لطريقة إعداد الموازنة من الأسفل إلى الأعلى يتم بطريقة متدرجة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، حتى نصل إلى الموازنة التقديرية الإجمالية للمشروع.

✓ **ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها:**

1) تعتبر أكثر دقة من الطرق السابقة المستخدمة في إعداد موازنة المشروع، حيث أن الأشخاص المعنيين في مواقع العمل هم الأكثر قدرة على تحديد احتياجاتهم الفعلية، وتقدير التكلفة الخاصة بها.
2) تشمل المديرين والعاملين في المستويات الدنيا، وهو ما يجعلهم أكثر التزاماً وحرصاً على تنفيذ هذه الموازنة لأنهم شاركوا في إعدادها.
3) تعتبر أداة تدريبية لمختلف المستويات الإدارية على إعداد الموازنات وزيادة الخبرات العملية لهم.

رابعًا: أسس اختيار طريقة إعداد الموازنات التقديرية للمشروع

✓ **حجم المشروع:** كلما زاد حجم المشروع كلما أصبح بحاجة إلى الطرق الأكثر دقة، مثل: إعداد الموازنة من الأسفل إلى الأعلى.
✓ **تنوع المشروع:** كلما زاد التنوع والتعدد في أنشطة المشروع أصبح أكثر حاجة إلى الطرق التي تتمتع بدقة أكثر، مثل : إعداد الموازنة من الأسفل إلى الأعلى.
✓ **نمط إدارة المشروع:** إذا كانت إدارة المشروع مركزية تتبع إعداد الموازنة من أعلى إلى أسفل، وإذا كانت لا مركزية تتبع إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى.
✓ **الثقافة السائدة في المشروع:** إذا كانت الثقافة السائدة في المشروع تقليدية تتبع إعداد الموازنة من أعلى إلى أسفل، وإذا كانت منفتحة تتبع إعداد الموازنة من أسفل إلى أعلى.

❖ أسئلة للمناقشة ...

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

1) يقصد ب ..... عملية تقدير تكلفة المشروع عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع، وتقدير التكلفة المتوقعة لهذه الموارد وقت استخدامها، وصولاً إلى التكلفة التقديرية للمشروع ككل من لحظة مباشرة العمل حتى لحظة الانتهاء.

أ. التقدير ب. الرقابة
ج. موازنة المشروع د. لا شيء مما سبق

2) تعتبر موازنة المشروع بمثابة تسعير لخطة المشروع.

أ. العبارة صحيحة
ب. العبارة خاطئة.

3) وفقاً لطريقة ..... يتم حساب مخصصات تقديرية للمشروع، اعتماداً على التجارب السابقة وبعض البيانات التاريخية والخبرة والحدس.

أ. المخصصات التقديرية
ب. إعداد الموازنة من الأعلى إلى الأسفل
ج. إعداد الموازنة من الأسفل الأعلى

4) يعاب على طريقة المخصصات التقديرية أنها أكثر تكلفة من غيرها، وأنها تحتمل نسبة من الخطأ والبعد عن الدقة المطلوبة.

أ. العبارة صحيحة.
ب. العبارة خاطئة

إعداد: أسوم ♥