



إعداد:

أ/ نواف محمد ناصر الدليلة

محاسب مالي في الجمعية الخيرية لتطوير
العمل التنموي، وعضو المجتمع المهني
للمديرين الماليين والمحاسبين.

إدارة المشاريع وتوكيل المهام

في القطاع غير الربحي



إن إدارة المشاريع تعد ركيزة من ركائز إدارة الجمعية؛ إذ أن بيئة العمل مختلفة وتحديات متعددة، ولذلك تعد المشاريع هي الركيزة التي تستند إليها الجمعية وهي قاطرة التغيير في الجمعية وجدير بالذكر بأن إدارة المشاريع من أكثر الأمور فاعلية وكفاءة بما يؤسس لخلق أساس محدد يسبب التغيير، لذا يلزم تبني مقاربة محددة لإدارة المشاريع تقوم على وضع عمليات وإجراءات وأدوات وتقنيات مناسبة في إحداث أقصى تغيير ممكن في المجتمعات والمستفيدين، ولتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته فإن إدارة المشاريع يجب أن يكون لديها هذه الأدوات الأساسية: التخطيط، والتنظيم، وإدارة الموارد.

وتقدم إدارة المشاريع نواتج متكاملة يجب أن تؤدي لتحقيق غايات أفضل للمجتمع وأصحاب المصلحة والمنظمة، وذلك تنفيذ المشاريع خلال إطار زمني محدد وتركز على المتطلبات لتحقيق الفوائد المحددة للمجتمع بأساليب فاعلة من حيث التكلفة والقابلية للقياس، ولا يمكن إغفال دور إدارة المشاريع في أنها تتمتع بالتركيز والكفاءة، ويعد مدير المشروع مسؤولاً عن ضمان نجاح المشروع ككل، وبرغم أن مدير المشروع مسؤول عن نجاحه.



فهذا لا يعني أن يكون مدير المشروع مسؤولاً بشخصه عن تنفيذ المشروع؛ بل يجب أن يتعاون مع مجموعة أصحاب المصلحة لضمان إكمال المشروع (مدير التنفيذ - المانحين - أعضاء فريق عمل المشروع - إلخ)، ولنجاح لمدير المشروع هناك المبادئ لإدارة المشاريع وهي (النطاق/ الجودة ما المنتجات أو الخدمات التي سينتجها المشروع، وما المهام/ الأنشطة/ الأعمال المطلوبة، وأيضا التكلفة/ الموارد ما الأموال والموارد والموظفون المتاحون لتسليم المنتجات/ خدمات المشروع، أخيرا الوقت/ الجدول ما المدة اللازمة لاستكمال جميع أنشطة المشروع.

سر نجاح إدارة المشاريع هو أنها تجمع بين العلم والفن معًا، ويعد التوازن لإدارة المشاريع، كما يركز فن إدارة المشاريع على الأفراد باعتبارهم هم عناصر المشروع، ويستلزم المهارات التي تمكن مدراء المشاريع من القيادة، والتمكين، والتحفيز والتواصل بفعالية. ومدير المشروع (الذي يتقن فن توجيه الفريق عند تغير تحديات العمل، وإعادة ترتيب الأولويات لتغيير الواقع الميداني) يستطيع حل النزاعات عندما تنشأ، وتحديد المعلومات التي يمكن مشاركتها، ووقت وجهة المشاركة، وكما يركز علم إدارة المشاريع على الكفاءة في إدارة المشاريع والكفاءة التقنية في التخطيط والتقدير، والقياس، ومراقبة العمل. وكما يجب على أسئلة " من - يفعل - ماذا - متى؟؛ للتأكد من إدارة المكونات التقنية لإدارة المشاريع بنشاط وفاعلية.



ولإدارة موازنة المشروع تعتمد منظمات في القطاع غير الربحي على الجهات المانحة من الأفراد أو المنظمات من أجل تمويل برامج وتتوقع أن تدار الأموال بشكل جيد، وكون تلك الجهات مسؤولة عن ضمان استخدام الموارد التي يتم الحصول عليها نيابة عنهم بالطريقة المثلى من أجل زيادة التأثير الوصول به إلى أقصى المستويات.

ولممارسة الإدارة المالية الحكيمة للمشروع، سيحتاج مدير المشروع إلى تطوير المهارات في هذه المجالات الثلاثة تطوير الموازنات، تحديد تقديرات التكلفة، مراقبة الموازنات والنفقات، في بعض الحالات، قد لا يتم إعطاء مدير المشروع السيطرة الكاملة على جميع العمليات المالية. لكي يحقق النجاح يحتاج مدير المشروع إلى التعاون والتنسيق عن كثب مع صاحب الصلاحية (مدير تنفيذي في الجمعية - مسؤول المشروع من المانح)، ولكن لمدير المشروع التنسيق والتعاون على هذا الإطار ذات أهمية على سبيل المثال (تجميع معلومات نفقات المشروع، جمع المعلومات وفهم فروق الموازنة، إدارة المدفوعات، اعتماد النفقات، إدارة التدفقات النقدية والإنفاق والتنبؤ والنفقات، الإشراف على إجراءات الشراء، إلخ...)، وكما تم ذكره آنفًا، تتمثل مدير المشروع في تحمل مسؤولية ضمان النجاح الشامل للمشروع، ويحتاج إلى التأكد من أدوار ومسؤوليات جميع الأفراد المشاركين في العمليات المالية واضحة ومن أن الأفراد يوفون بالالتزامات الموكلة إليهم، وكما أن المدير مشروع معني بمراقبة الأداء المالي للمشروع.



غالبًا ما يكون السؤال الأول الذي يتم طرحه هو: "هل المشروع يتجاوز الموازنة الموضوعة له أم أنه يسير وفقًا لها؟، للإجابة على هذا السؤال، تقوم معظم فرق المشروع بسحب أحدث بيانات الموازنة ومقارنة التكاليف التراكمية المخطط لها مع التكاليف الفعلية التراكمية للمشروع حتى تاريخ معين، ولمراقبة تكاليف المشروع بشكل أفضل، يفضل مراقبة تكلفة العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة. وأداة تحليل القيمة المستحقة هي تلك الأداة التي تقارن بين التكلفة المخططة والتكلفة الفعلية لكل مهمة تم تنفيذها، كما تقارن أيضا بين معدل التقدم المحرز في كل مهمة وبين ما كان مقررا في خطة المشروع. وهذا يعني أنه من أجل إجراء تحليل القيمة المستحقة، سيحتاج مدير المشروع إلى مجموعة أكثر اكتمالاً من البيانات التي تجمع بين عناصر من موازنة المشروع والجدول الزمني له في خطة التنفيذ معاً.

وفي أثناء مرحلة التنفيذ المشروع، فعلى إدارة المشاريع المراقبة باستمرار المخاطر لتحديد أي تغيير في حالتها، أو ما إذا تحولت إلى مسألة. من الأفضل إجراء مراجعات منتظمة للمخاطر خلال هذه المرحلة لتحديد الإجراءات المتعلقة واحتمالية المخاطر وتأثيراتها، وإزالة المخاطر التي انتهت، بالإضافة إلى تحديد المخاطر الجديدة. وينبغي لإدارة المشاريع مراجعة المخاطر على جميع مراحل المشروع؛ من المرجح أن تتغير قائمة المخاطر واستراتيجية الاستجابة المرتبطة بها مع نضوج المشروع أو قد تتطور المخاطر الجديدة أو ربما تختفي المخاطر المتوقعة.



يمكن استخدام مراجعات مخاطر المشروع المجدولة بانتظام على أن تكون مخاطر المشروع عبارة عن عنصر في جدول أعمال جميع اجتماعات إدارة المشاريع. إذا ظهرت مخاطر غير متوقعة أو إذا كان التأثير المخاطر أكبر من المتوقع، فقد تكون الاستجابة المخطط لها أو تخصيصات المخاطر غير كافية. عند هذه النقطة، يجب على فريق عمل المشروع إجراء تخطيط استجابة إضافي للتحكم في المخاطر. يلزم لمدير المشروع وفريقه العمل عن كثب لتوفير المعلومات المتعلقة بالتقدم المحرز في المشروع وهي المراقبة، والتقييم، المساءلة، التعلم، ينبغي أن تتم عملية المراقبة طوال مدة المشروع بأكملها، لكنها مهمة بشكل خاص أثناء التنفيذ لأنها تستخدم لتوفير المعلومات لاتخاذ القرار، و تضمن أن يسير المشروع وفقاً للأهداف المخطط لها، ويمكنها تحديد المخاطر و المسائل التي لم يلتفت إليها مدير المشروع وفريقه، وسيتم استخدام مؤشرات الإطار المنطقي لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أثناء انتقال المشروع عبر مرحلة التنفيذ، بما يضمن تحقيقها وفقاً للخطة، تكون التقييمات في الوقت الفعلي أداة قيمة للغاية قد يستخدمها مدير المشروع، مما يتيح لإجراء مزيد من التحليلات المتعمقة أثناء المشروع. والقصد من التقييم في الوقت الفعلي هو تزويد مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة بفحص شامل للمشروع لأغراض التحسين والتعلم حتى يمكن إجراء تعديلات على المشروع إن لزم.



وفي حالة إجراء تقييم في الوقت الفعلي، ينبغي تحديد التوقيت والموارد المطلوبة خلال مرحلة التخطيط. وتشمل المساءلة على تلك المكونات (الشفافية، التوحيد القياسي، والاستجابة، والمشاركة)، وتهدف المساءلة إلى الالتزام بحاجات أصحاب المصلحة في المشروع والاستجابة لها وموازنتها، ورفع الكثير من التقارير لهم أثناء التنفيذ وهذا مثال على كيفية التزام المشروع بعنصر الشفافية بشأن المساءلة، من خلال توفير المعلومات لأصحاب المصلحة ومشاركة التقدم المحرز في المشروع، ويرتبط التوحيد القياسي ارتباطاً مباشراً بالامتثال بقدر ما يوفر الضمان بالالتزام المشروع بجميع القواعد واللوائح والمعايير الخاصة بأفضل ممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وينبغي أيضاً أن تكون هناك عملية تلقي الملاحظات التي يتم فيها تصنيف الملاحظات وتوفيرها للعضو المناسب في الفريق، مثلاً التغذية الراجعة لمشروع سقيا الماء من العملاء تأخذ مرة أسبوعياً أو شهرياً وأرسلها للعضو المناسب للفريق لتوثيقها وتصنيفها لاتخاذ إجراء بشأنها أو للاستجابة لها، وينبغي أيضاً إشراك أصحاب المصلحة في العملية، حيث يعزز الاشتراك في المشروع المساءلة والشفافية، ولكن الجزء الأصعب هو فهم أصحاب المصلحة الذين ينبغي إدراجهم في أي أنشطة من أجل الترويج لثقافة أكثر تشاركية في المشروع، وينبغي أن يتم تنفيذ التعلم المستهدف خلال المشروع، خاصةً أثناء تنفيذ المشروع وحتى أثناء التخطيط ينبغي دمج التعلم في خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم.



وتحديد نقاط المشروع حيث يقوم الفريق وأصحاب المصلحة المعنيين بالتوقف مؤقتًا والتأمل في المعلومات التي تم تلقيها عبر المراقبة والمساءلة والمسائل التي حدثت، وما إلى ذلك، من المهم أن يكون التعلم تشاركيًا وموثقًا ومشاركًا مع أصحاب المصلحة. وأخيرًا من المهم أيضًا تغذية مستويات البرنامج ومجموعة المشاريع بالدروس المستفادة.

المراجع

- Project DPro Guid- PMD Pro 2nd Edition مؤسسة إدارة المشاريع
ISBN: 978-1-7345721-1-7 رقم PM4NGOs للمنظمات غير الحكومية





المجتمعات المهنية



@BOARDSA3

للاشتراك والانضمام

