

المحور السادس: إدارة تكاليف المشروع

في نهاية هذا المحور سيتمكن الطالب من :

- ✓ جدول تكاليف المشروع
- ✓ توزيع تكاليف المشروع على كامل مدة انجازه
- ✓ تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الانجاز
- ✓ تحديد التكاليف التي يمكن تأخيرها أو تقديمها

1. تقدير التكاليف:

إضافة إلى إدارة الوقت فإن تكاليف المشروع عنصر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار من أجل التسيير الجيد للمشروع، وان نجاح عملية تسيير التكاليف ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المسير على تقدير التكاليف. وهنا يجد مدير المشروع نفسه أمام مجموعة من الطرق أهمها:

التقييم بالتناظر: حسب هذه الطريقة فإننا نقيم تكلفة المشروع بالاعتماد على مشاريع أخرى مماثلة، فإذا كان للمشروع نفس خصائص مشروع آخر فإنه من المنطقي أن نفترض أن تكلفة هذا المشروع ستكون مماثلة له.

التقييم الحدي: حسب هذه الطريقة فإننا نقيم تكلفة المشروع عن طريق تقييم أنشطته كل على حدة، وهذا بالرجوع إلى مشاريع أخرى تشارك معه في هذه الأنشطة.

2. جدول تكاليف المشروع:

إن السؤال المطروح أمام مدير المشروع عند إدارة التكاليف هو: كيف يمكن تسيير التكاليف حتى نتمكن من انجاز المشروع بالميزانية المحددة؟

يمكن الاجابة عن هذا التساؤل عن طريق مخطط PERT، وهذا باتباع مجموعة من الخطوات وبافتراض أن تكلفة النشاط موزعة بالتساوي على كامل فترة انجازه. إن مخطط PERT يسمح لنا بمعرفة تكلفة المشروع خلال كامل فترة انجازه، وهذا حسب تاريخ بداية الأنشطة مما يسمح لمدير المشروع بمعرفة تكلفة المشروع موزعة على فترة الانجاز ويمكنه من التحكم بأكثر دقة في التكاليف.

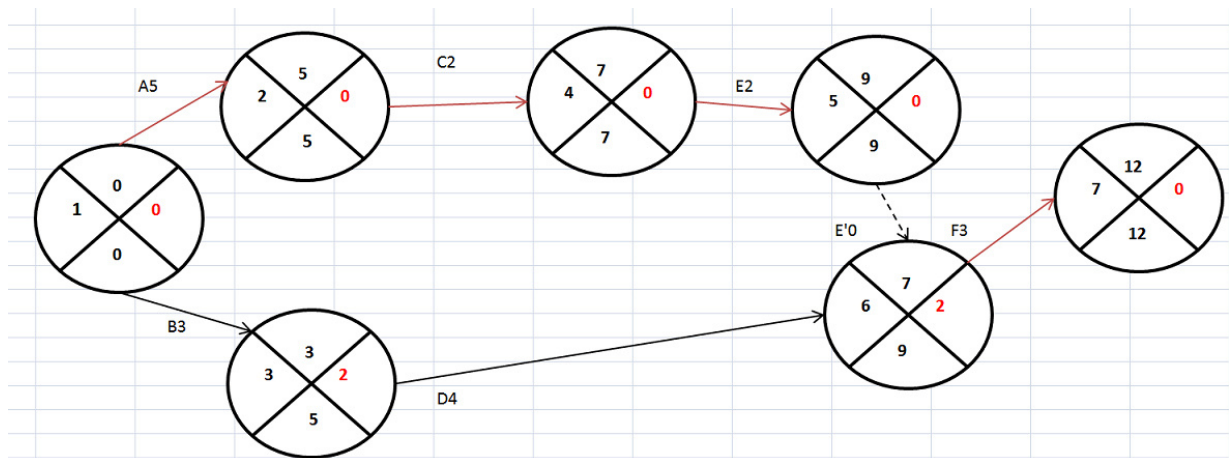
مثال تطبيقي: الجدول الموالي يوضح معلومات حول مشروع معين:

رمز النشاط	المدة (بالأسابيع)	التكلفة	النشاط السابق
A	5	20000	-
B	3	27000	-
C	2	18000	A
D	4	24000	B
E	2	16000	C
F	3	18000	E,D

المطلوب:

- ارسم مخطط PERT موضحا المسار الحرج للمشروع ومختلف الأوقات
- أوجد التكلفة الحدية لأنشطة المشروع
- وضح في جدول توزيع التكاليف حسب التاريخ الأقرب لانطلاق الأنشطة
- ما هي تكلفة الأسبوع 5 والأسبوع 9 من الانجاز

الحل:



المسار الحرج هو: A, C, E, F = 12

التكلفة الحدية:

رمز النشاط	التكلفة الحدية
A	4000
B	9000
C	9000
D	6000
E	8000
F	6000

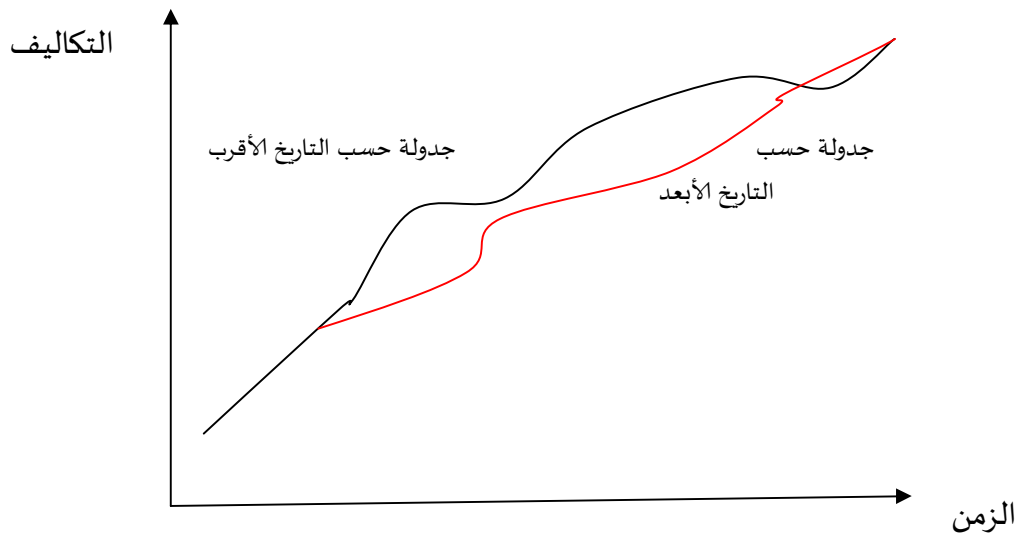
جدول توزيع التكاليف:

النشاط	المدة	الانطلاق الأقرب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	5	0	4000	4000	4000	4000	4000							
B	3	0	9000	9000	9000									
C	2	5					9000	9000						
D	4	3				6000	6000	6000	6000					
E	2	7								8000	8000			
F	3	9										6000	6000	6000

المجموع			13000	13000	13000	10000	10000	15000	15000	8000	8000	6000	6000	6000
---------	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------

تكلفة الأسبوع 5 هي 10000 وتكلفة الأسبوع 9 هي 8000.

الجدول يوضح لنا التكلفة الأسبوعية للمشروع ويسمح لنا بمعرفة أي التكاليف يمكن تأخيرها إذا واجهت الجهة المنفذة للمشروع عجزا في السيولة. وبالإضافة إلى التوزيع السابق يمكن توزيع التكاليف حسب تاريخ الانطلاق الأبعد، فنتحصل على منحنين كما هو موضح في الشكل التالي:



المنطقة المحصورة بين المنحنين هي المنطقة التي يمكن فيها انجاز المشروع وتقديم أو تأخير التكاليف. فمخطط PERT يسمح لمدير المشروع بمتابعة التكاليف بصفة دورية عن طريق وضع تقارير توضح نسبة التقدم وقيمة التكاليف. كما تسمح جدولة التكاليف لمدير المشروع بالتحكم فيها بدقة أكبر عن طريق مقارنة التكاليف الحالية للمشروع مع الميزانية.