

مراقبة إنجاز المشاريع

د. فيصل بن الفديع الشريف

تعتبر نظرية القيمة المكتسبة **Earned Value Management** أحد أهم وأبسط الأدوات المستخدمة لمراقبة سير المشاريع والتحكم فيها. وتعتمد على القيمة المخططة للمشروع حسب الجدول الزمني المعد له، وهي قيمة يتم تحديدها حسب التخطيط المعد للتنفيذ والإنجاز المتوقع، وتتم موافقة جميع الأطراف عليها واعتمادها كأساس لمراقبة المشروع. كما تعتمد على متغيرين يتم إدخالهما كل شهر هما القيمة المكتسبة للمشروع وهي قيمة المستخلصات التي يتم اعتمادها للصرف على المشروع، والتكلفة الفعلية وتمثل ما تم صرفه على المشروع خلال الشهر. هذه المتغيرات البسيطة يمكن عن طريقها معرفة مدى تأخر أو تقدم المشروع، ومدى كفاءة التدفقات النقدية التي تخصص للمشروع من الزيادة والنقص، كما يمكن عن طريقها التنبؤ بموعد نهاية المشروع وقيمتها النهائية اعتماداً على نسب الإنجاز التي يتم تحقيقها كل شهر.

المقاولون هم أكثر المستفيدين من نتائج نظرية القيمة المكتسبة للمشروع، فهي توضح لهم موقفهم وما يجب عليهم عمله لتفادي الانحرافات السلبية. وذلك باعتبار أن المقاول هو الذي يتحكم في أحد المدخلات وهو التكلفة الفعلية. لكنها أيضاً تعتبر أداة بسيطة وفعالة في مراقبة تقدم الإنجاز في المشاريع للقطاع العام أيضاً، وكنت قد فوجئت في حديثي مع أحد مديري المشاريع في القطاع العام بأنه لا يؤمن بأن نظرية القيمة المكتسبة يمكن أن تكون أداة لمراقبة المشاريع للمالك أيضاً، وأعتقد أنني أفتته بأنها كذلك عندما يتم الاتفاق على القيمة المخططة للمشروع، وهو ما يُعرف بمنحنى إس **S Curve**، ويتم متابعة تقديرات المقاول للمستخلصات الشهرية للمشروع ويتم إدخالها كقيمة مكتسبة وتجاهل التكلفة الفعلية لنستطيع كسب عدة أمور من وراء هذا الإجراء، فموقف المشروع من الجدول الزمني المخطط يكون واضحاً، ويكون هذا دافعاً أيضاً للاهتمام بالمستخلصات الشهرية وهو ما يوفر السيولة النقدية المطلوبة لإنجاز المشروع. في الوقت الذي تتضح فيه الانحرافات ويمكن مراقبتها في بدايتها والتدخل لحلها بعد معرفة أسبابها ودوافعها.

مخرجات القيمة المكتسبة عندما يتم تطبيقها على المشاريع تكون في وضوح سير المشروع ومدى تقدم الإنجاز فيه مقارنة بالإنجاز المخطط له. وفي معرفة معدل الأداء الزمني ومتى سينتهي المشروع وما ستكون عليه التكلفة في نهاية المشروع بناء على تقدمه الفعلي الحالي. كما يتم معرفة معدلات الأداء الزمني والمادي والفروقات بين الإنجاز الفعلي والمخطط فيما يتعلق بمدة المشروع وتكلفته. وكل هذه المؤشرات على بساطتها تُعطي المسؤول صورة واضحة ومبسطة عن المشروع تمكنه من التدخل في الوقت المناسب وبحث الأسباب التي أدت إلى التقدم الإيجابي والحث عليها ومكافأة القائمين عليها، والأسباب التي أدت إلى سلبية التقدم وتأخر المشروع عن المخطط الزمني المعتمد له ومعالجة هذه الأسباب في الوقت المناسب. وربما تكون الفائدة الأجرى بالاهتمام هو أن اعتماد القيمة المكتسبة يجعل الاهتمام بالتدفقات النقدية للمشروع محط اهتمام جميع الأطراف، ويؤدي ذلك إلى الحرص على تقديم المستخلصات واعتمادها حتى يتمكن الجميع من معرفة مخرجات نظرية إدارة القيمة المكتسبة للمشروع. الجدير بالذكر أن هذه النظرية - رغم بساطتها - لا يتم تطبيقها إلا في أحوال نادرة، مع أنها هي الأساس في مراقبة سير المشاريع والتحكم فيها في برامج الحاسب الآلي المشهورة الخاصة بإدارة المشاريع. وما يميزها بحق هو سهولتها وقلة المدخلات أو المتغيرات، مع وضوح المخرجات وسهولة قراءتها.