

الفصل الثاني : التسيير الإداري و المالي للمشاريع

La gestion administrative et financière des projets

مقدمة

يعتبر التسيير الإداري و المالي للمشاريع جزء لا يتجزأ من متابعة المشاريع. فهو لا يسمح فقط بالاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية والمالية والتقنية للمشروع ، ولكن نجاح المشروع يعتمد عليه اساسا. حيث ان عمل المسير الإداري والمالي يكون في صميم هذه العملية.

1- المشروع

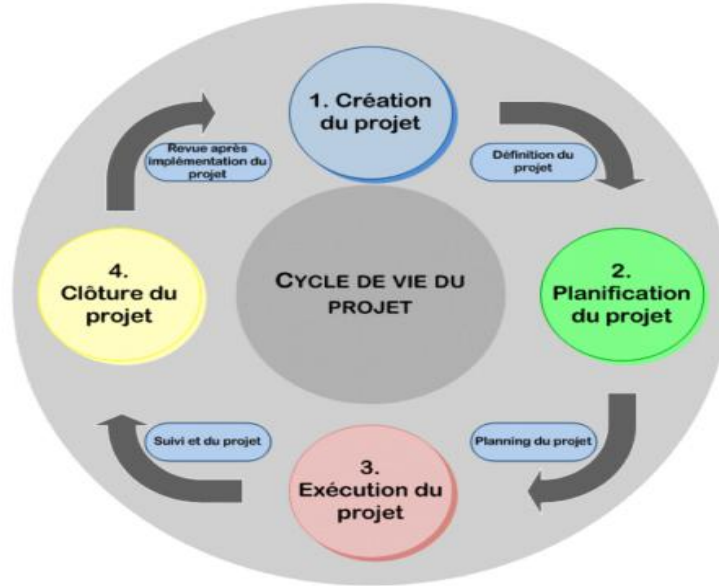
أ- معنى مصطلح المشروع:

المشروع هو مجموعة من الوسائل (المال، والمعدات، والخبرات، وما إلى ذلك)، والأنشطة والنتائج التي يتفق عليها مسبقا. ويهدف المشروع إلى تحقيق أهداف محددة خلال فترة محددة، في منطقة جغرافية معينة و بميزانية ثابتة.

ب- مميزات المشروع: يتميز اي مشروع بالخصائص التالية:

- الهدف من انشاء المشروع يكون محدد بوضوح.
- المدة تكون محددة و تتضمن بداية ونهاية.
- عادة ما تكون هناك مشاركة العديد من الهيئات و أصحاب التخصص.
- متطلبات الوقت والتكلفة والأداء

ج- الخطوات الرئيسية لإدارة المشروع: هناك عموما أربع خطوات لإنشاء المشروع يتم تحديد الأهداف والمواصفات والمهام والمسؤوليات. يشير الرسم البياني الموالي إلى ان الانطلاقة تكون اولا بإنشاء المشروع و ذلك حسب المخطط التالي:



في البداية ، تنشأ الفكرة ثم النخطيط، التنفيذ و أخيرا إغلاق المشروع

- ◀ **النشأة:** تنشأ فكرة تحدد الحاجة التي ينجز من أجلها الشروع.
- ◀ **التخطيط:** يتم تعيين الجداول الزمنية والميزانيات والموارد ودراسة المخاطر وتخصيص الموظفين.
- ◀ **التنفيذ:** تحقيق المنتج ، مع إعداد التقارير المرحلية الخاصة بنسب التقدم في الانجاز مع إدارة التغيرات الحادثة، مراعاة الجودة والتوقعات.
- ◀ **الإغلاق:** نقل المنتج إلى المنظومة الدائمة. وخلال هذه المرحلة، يتم تدريب المستخدمين، ووضع الوثائق في صيغتها النهائية و تحويلها، وتحرير الموارد و الاشخاص المكلفون.
- وبعد الإغلاق، يجري استعراض ما بعد التنفيذ، يعرف باسم فترة التقييم. يتم ذلك بعد مرور بعض الوقت على الإغلاق لربط نتائج المشروع بالأهداف المسطرة في البداية.

د- الجهات الفاعلة الرئيسية في المشروع:

يتم تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية في المشروع في وقت مبكر جدا و تشمل:

- ✓ **المدير أو صاحب القرارات ،** وأحيانا تكون الوزارة الإشرافية.
- ✓ **اللجنة التوجيهية** التي تضمن الأداء السليم للمشروع والتحقق من صحة الخيارات الاستراتيجية.
- وهي تتألف من كل عضو مشارك في المشروع.

✓ منسق المشروع وفريقه بأكمله وهم مسؤولون عن تنفيذ المشروع.

✓ المدير الإداري والمالي هو جزء مهم من هذا الفريق.

✓ الشركاء الخارجيون المتمثلين في الموردون أو البنوك أو غيرهم.

✓ خبراء داخليون أو خارجيون و غالبا ما يكونون استشاريين.

2- إدارة المشاريع:

أ- التسيير الإداري والمالي :

يعتبر تسيير الإدارة و التمويل المالي حجر الأساس في إدارة المشروع. و يمكن أن تشمل المهام المتعلقة بالتنظيم الإداري والتنظيم المالي والمحاسبي فضلا عن إدارة شؤون الموظفين ومصادر المشاريع.

❖ فيما يتعلق بالتنظيم الإداري: دعم التنسيق في الإدارة اليومية لمختلف أنشطة المشروع.

❖ و بالنسبة للإدارة المالية و المحاسبية: من ناحية، يتم إنشاء نظام محاسبي مع صيانة و إنتاج البيانات المالية للمشروع. ومن ناحية أخرى، وضع وتنفيذ نظام لإعداد الميزانية و رصدها لتحسين مراقبة استخدام الأموال.

❖ فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين: تنفيذ إجراءات لاستخدام المخزونات و المعدات التي تم الحصول عليها من أموال المشاريع بكفاءة.

ب- الاعمال اليومية (الدورية) للمسير الإداري و المالي:

- يقوم يوميا باستلام حصته من المهام وفقا للحجم والقطاع الذي يعمل فيه.
- إضافة إلى الأنشطة اليومية المعتادة مثل قراءة رسائل البريد الإلكتروني و التحقق لمعرفة ما إذا كانت هناك أي حالات طوارئ لإضافتها إلى جدول الاعمال الزمني اليومي.
- تتكرر بعض العمليات في نهاية كل شهر، مثل الإقفال الشهري أو الميزانية المؤقتة الفصلية ونصف السنوية التي تدرج ضمن كل تقرير يقدمه منسق المشروع.

- يشرف بشكل رئيسي على تحديد العمل في الإدارة.

و بالتالي فإن منصب المسير المالي يكون عادة لشخص منظم و منهجي، لديه الصرامة و الصدق و روح الدقة في التفاصيل و الاستقلالية الكبيرة، و كذلك معرفة كيفية التحكم في ضغوطات العمل و الإجهادات المترتبة عنه.

يجب أن يكون المسير مرتاحا للعمل بمفرده أو في فريق حسب الحاجة، وأن يكون لديه سرعة في اتخاذ القرار و حكم سليم.

من ناحية أخرى ، فإن المدير هو المحاور للشركاء الماليين والإداريين الداخليين والخارجيين للمشروع، و هذا يتطلب قدرة كبيرة على الاستماع، و حس الاتصال والعلاقة الجيدة.

ج- المهام الرئيسية للمسير الإداري والمالي:

- ✓ التحقق من الامتثال والاتساق مع النظام الداخلي للداعم المالي .
- ✓ الإشراف على مديري المشاريع الإداريين والماليين الجدد وتدريبهم.
- ✓ يجب على المدير الإداري والمالي المشاركة في الاجتماعات الرئيسية المتعلقة بالمشروع .
- ✓ المشاركة في تطوير الميزانيات ومراقبة تنفيذها وتفسير الفوارق الناتجة وتقديم التقارير إلى الإدارة.
- ✓ المصادقة على جميع الوثائق المخصصة للنفقات قبل إجراء الدفعات / اظهار البيانات المالية الشهرية.
- ✓ و يشارك المدير المالي أيضا في إعداد الميزانية المؤقتة ويجمع مختلف الأرقام من مختلف الإدارات.

ملاحظة 1: قد يحدث أن تختلف النفقات الفعلية للمشروع عن تلك المدرجة في الميزانية، في هذه الحالة

يجب الإبلاغ عنها بحيث يمكن إجراء تعديل في الميزانية، إذا كانت تسمح بذلك. هذا يعزز بشكل أكبر

أهمية رصد النفقات، و الامتثال للإجراءات، و الحاجة إلى اتباع خطة العمل المحددة حتى نتمكن من

تحديد أي تناقضات و تصحيحها في آجالها.

في التسيير المالي يجب أن تكون كل النفقات مقيدة و مصحوبة بجميع المستندات المبررة لها و خلاف ذلك يتم رفض النفقات. و يمكن أن تشمل ما يلي:

- ✓ فاتورة المورد: مصحوبة بـ
- أمر بالشراء Bon de commande
- الفاتورة المبدئية Facture pro forma
- تقرير اختيار المورد Procès-verbal de sélection du fournisseur
- ✓ إشعار خصم (أو نسخة من كشف الحساب المصرفي) Avis de débit
- ✓ قسيمة راتب Fiche de paie
- ✓ أمر بالمهمة وتقرير البعثة عن نفقاتها Ordre de mission et le rapport de frais de mission
- ✓ أمر بالدفع Ordre de virement émis
- ✓ وصل الضريبة أو الماء أو الكهرباء Quittance pour l'impôt, l'eau ou l'électricité

و يقوم منسق المشروع بإقرار النفقات الشهرية ثم تقديمها لسدادها .
كما انه هناك فترتان رئيسيتان للتصريح بالنفقات و ذلك اعتمادا على نوع و مدة المشروع المحدد مسبقا:
1- شهريا، حيث يوضح النفقات التي تم إجراؤها لهذا الشهر.
2- خلال الثلاثي او السداسي بالنسبة للتقديرات الأولية للميزانية خلال السنة.

د- إدارة الموارد البشرية

يعمل المسير الإداري والمالي أيضا كمدير لشؤون الموظفين ، خاصة في هيكل صغير. وعلى هذا النحو، يتوجب عليه ما يلي:

- ☐ تنفيذ الإجراءات والقوانين واللوائح المنصوص عليها في دليل إدارة شؤون الموظفين.
- ☐ اعداد تحويلات المرتبات.
- ☐ يتولى تصنيف واستكمال ملفات جميع الموظفين (عقودهم، و طلبات الإجازات، و مختلف الشهادات و شهادات الغياب، وما إلى ذلك).

- و غالبا ما يصعب التوفيق بين الوظيفة المزدوجة لمدير الموارد البشرية و وظيفة المدير المالي المسؤول عن كشوف المرتبات، نظرا للطابع المتعاطف لأحدهما الذي يعارض الجانب الصارم من الآخر.

- بحكم مسؤولياته ، يتعين على مدير المشروع الإداري والمالي أن يكون على اتصال بمختلف الشركاء الداخليين والخارجيين للتنظيم.

- يمكن أن يتعلق الامر بزملاء من إدارات أخرى على المستوى الداخلي و مناصب اتصال في تنظيمات أخرى (مثل البنوك أو الإدارات العمومية أو العملاء أو الموردين أو الجهة التي بادرت إلى المشروع). هذا يضاعف عدد الشركاء الذين من الضروري تطوير علاقات مهنية جيدة معهم ، و الالهم الحفاظ عليها، لأن التسيير السلس يعتمد عليها.

لذلك يجب أن يمتلك المدير مهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين ، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتحدث في الأماكن العامة.

ملاحظة 2: سواء كان المشروع يحتوي على هيكل صغير أم لا ، يحدث أن يكون المدير الإداري والمالي أيضا "مدير المكتب". و بالتالي يشرف كذلك على متابعة الخدمات اللوجستية المكتبية (اللوازم والمكاتب وما إلى ذلك) و إدارة المعدات و تطوير العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين ويكون الشخص المرجعي لجميع الجوانب الإدارية والمالية.

خلاصة

التسيير الإداري و المالي هو حجر الاساس في إدارة أي مشروع حيث يجب أن يكون المسير الجيد على دراية بالإجراءات الإدارية والمالية الخاصة بتفاصيل المشروع و حتى الجزئية منها.