إدارة القيمة المكتسبة (EVM)

يسمع كل مدير مشروع السؤالين نفسيهما: هل نحن ملتزمون بالموعد، وهل نحن ضمن الميزانية؟ والنظر إلى المال المصروف وحده قد يضللنا، لأن إنفاق الكثير لا يعني إنجاز الكثير. وتجيب إدارة القيمة المكتسبة، أو EVM، عن السؤالين معاً بمقارنة ثلاث قيم بسيطة. وقد بدأت في مشاريع حكومية كبيرة في الولايات المتحدة في ستينيات القرن العشرين، وهي اليوم أداة أساسية في إدارة المشاريع.

1. القيمة المخططة (PV)

القيمة المخططة، أو PV، هي ميزانية العمل الذي كان من المخطط إنجازه حتى تاريخ معين. وهي تجيب عن سؤال: أين يجب أن نكون الآن؟ ولحسابها نجمع ميزانية كل العمل المجدول حتى اليوم. ولا تخبرنا PV بما حدث فعلاً؛ فهي هدفنا فقط.

في العمل: يدير طارق مشروعاً مدته عشرة أسابيع لبناء موقع إلكتروني جديد للشركة، بميزانية قدرها مئة ألف. وفي نهاية الأسبوع الخامس كان من المخطط إنجاز نصف العمل، لذا فإن PV لديه خمسون ألفاً.

2. القيمة المكتسبة (EV)

القيمة المكتسبة، أو EV، هي قيمة العمل المنجز فعلاً، مقيسةً بالميزانية. فنأخذ نسبة العمل المكتمل ونضربها في الميزانية الكلية. وهذا هو قلب الطريقة، لأنه يحوّل التقدم إلى مال. والآن يمكننا مقارنة ما خططنا له وما أنجزناه وما دفعناه بالوحدة نفسها.

مثال: الدهان الذي خطط لطلاء أربع غرف حتى يوم الأربعاء لكنه أنهى ثلاثاً فقط قد اكتسب ميزانية ثلاث غرف، لا أربع.

في العمل: بعد خمسة أسابيع، أنهى فريق طارق أربعين في المئة من الموقع. لذا فإن EV لديه أربعون في المئة من مئة ألف، أي أربعون ألفاً.

3. التكلفة الفعلية (AC)

التكلفة الفعلية، أو AC، هي المال الذي أنفق فعلاً على العمل المنجز حتى الآن. وهي تشمل الرواتب والمواد والخدمات المحملة على المشروع. ونأخذ هذا الرقم من الحسابات، لا من الخطة. ولا تقول AC وحدها الكثير، لأن التكلفة المنخفضة قد تعني تحكماً جيداً أو مجرد عمل قليل.

في العمل: نقل اثنان من مطوري طارق إلى مشروع عاجل لبضعة أسابيع. وحتى الآن بلغت تكلفة مشروعه اثنين وثلاثين ألفاً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

4. انحراف الجدول وانحراف التكلفة

الانحراف هو ببساطة فرق. فانحراف الجدول، SV، يساوي EV ناقصاً PV، ويبين هل نحن متقدمون على الخطة أم متأخرون عنها. وانحراف التكلفة، CV، يساوي EV ناقصاً AC، ويبين هل كلف العمل أكثر من قيمته أم أقل. والرقم الموجب خبر سار، والرقم السالب إنذار.

في العمل: قيمة SV لدى طارق هي أربعون ألفاً ناقصاً خمسين ألفاً، أي سالب عشرة آلاف، فالمشروع متأخر عن الجدول. وقيمة CV لديه هي أربعون ألفاً ناقصاً اثنين وثلاثين ألفاً، أي موجب ثمانية آلاف، فهو دون الميزانية.

5. مؤشرا SPI و CPI

تحول المؤشرات القيم نفسها إلى نسب يسهل مقارنتها. فمؤشر أداء الجدول، SPI، يساوي EV مقسوماً على PV. ومؤشر أداء التكلفة، CPI، يساوي EV مقسوماً على AC. وما فوق الواحد جيد، والواحد تماماً يعني الالتزام بالخطة، وما دون الواحد يعني التأخر عن الجدول أو تجاوز الميزانية.

في العمل: قيمة SPI لدى طارق هي أربعون ألفاً مقسوماً على خمسين ألفاً، أي صفر فاصل ثمانية، ففريقه لا يحقق إلا ثمانين في المئة من التقدم المخطط. وقيمة CPI لديه هي أربعون ألفاً مقسوماً على اثنين وثلاثين ألفاً، أي واحد فاصل خمسة وعشرين، فكل وحدة تنفق تكسب واحداً وربعاً من القيمة.

6. التصرف بناء على النتائج

لا تفيد الأرقام إلا إذا أدت إلى عمل. فأولاً، نبحث عن السبب وراء كل رقم، بدلاً من لوم الأشخاص. ثم نختار الخطوات المناسبة، مثل إضافة أشخاص، أو تغيير ترتيب المهام، أو خفض التكاليف. وأخيراً، نقيس من جديد كل أسبوع أو كل شهر، حتى نكتشف المشكلات الصغيرة مبكراً.

في العمل: يرى طارق أن مشكلته في الوقت لا في المال، لذا يطلب استعادة مطوريه الاثنين. كما ينبه مديره إلى أن الأسابيع العشرة قد تصبح نحو اثني عشر أسبوعاً ونصف بهذه السرعة.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن EVM تقارن ثلاث قيم: القيمة المخططة، والقيمة المكتسبة، والتكلفة الفعلية. ويخبرنا الانحرافان بمدى بعدنا عن الخطة، ويخبرنا المؤشران بمدى جودة عملنا. ولا تنجح الطريقة إلا بقياس صادق للعمل المنجز فعلاً. وعند استخدامها بانتظام، تكشف المشكلات مبكراً، ما دام هناك وقت لإصلاحها.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)