هيكل تجزئة العمل (WBS)

قد تبدو المشاريع الكبيرة مربكة، لأنه من الصعب معرفة من أين نبدأ. وهيكل تجزئة العمل، أو WBS، يقسم المشروع كله إلى أجزاء أصغر يسهل إدارتها. وقد نشأت الفكرة في مشاريع الدفاع الكبيرة في الولايات المتحدة في ستينيات القرن العشرين. واليوم، أصبح جزءا أساسيا من معيار معهد إدارة المشاريع، أو PMI. ولا يحدد هيكل تجزئة العمل متى يتم العمل؛ بل يوضح ما يجب أن يسلمه المشروع.

1. من النطاق إلى المخرجات

يبدأ هيكل تجزئة العمل من الأعلى بالمشروع كله، أي بالنطاق الكامل للعمل. وفي المستوى التالي، نقسمه إلى المخرجات الرئيسية، وهي النتائج التي يجب أن ينتجها المشروع. ثم يقسم كل مخرج من جديد، مستوى بعد مستوى. والنتيجة تشبه شجرة العائلة أو الهيكل التنظيمي. ويحصل كل مربع على رمز رقمي، ليتمكن الجميع من العثور عليه.

مثال: العائلة التي تخطط لحفل زفاف تقسمه إلى المكان، والطعام، والضيوف، والموسيقى.

في العمل: هناء، مديرة مشاريع، تنظم مؤتمرا للعملاء. وتحت المؤتمر، يضم هيكل تجزئة العمل لديها أربعة مخرجات: المكان، والبرنامج، والتسويق، والتسجيل.

2. قاعدة 100%

المبدأ الأساسي في هيكل تجزئة العمل هو قاعدة المئة بالمئة. فيجب أن يشمل كل العمل الموجود في النطاق، حتى عمل إدارة المشروع نفسه. ويجب أيضا ألا يشمل أي شيء خارج النطاق. وفي كل مستوى، يجب أن يساوي مجموع الأجزاء تحت أي مربع ذلك المربع كاملا. وهذا يحمي المشروع من العمل المنسي، ومن العمل الإضافي الذي لم يتفق عليه أحد.

مثال: قائمة أغراض السفر التي تنسى جوازات السفر ليست كاملة، مهما كانت طويلة.

في العمل: تراجع هناء هيكل تجزئة العمل وفق قاعدة المئة بالمئة. فتجد أن عمل إدارة المشروع، مثل الاجتماعات والتقارير، غير موجود، فتضيف فرعا خامسا.

3. حزم العمل

يسمى المستوى الأدنى في كل فرع حزمة عمل. وهي صغيرة بما يكفي لتقدير تكلفتها ووقتها بثقة، ولإسنادها إلى مسؤول واحد. ومن القواعد العملية الشائعة أن تتطلب الحزمة من ثماني ساعات إلى ثمانين ساعة من العمل. وإذا ظل جزء ما غامضا لا يمكن تقديره، قسمناه أكثر.

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

مثال: تنظيف البيت كله مهمة كبيرة على شخص واحد، أما تنظيف المطبخ فعمل واضح.

في العمل: تقسم هناء المكان إلى ثلاث حزم عمل: حجز القاعة، وخدمة الطعام، والمسرح والصوت. ولكل حزمة مسؤول، وتقدير للتكلفة، ونهاية واضحة.

4. قاموس WBS واستخداماته

توصف كل حزمة عمل في وثيقة مرافقة تسمى قاموس WBS. وهو يذكر وصفا مختصرا، والمسؤول، والتكلفة، والتواريخ الرئيسية، وطريقة قبول النتيجة. ومع هاتين الوثيقتين، يصبح التخطيط أسهل بكثير. فتقدر التكاليف والمدد حزمة بعد حزمة، ثم تجمع. ويسند العمل بوضوح، ويتابع التقدم من خلال الحزم المنجزة.

مثال: خطة بناء المنزل تسرد الجدران والسقف والنوافذ، مع تكلفة كل منها.

في العمل: يبين قاموس WBS لدى هناء أن خدمة الطعام من مسؤولية مدير المكتب، وأنه يجب تأكيدها قبل الفعالية بأسبوعين. وفي الاجتماعات الأسبوعية، تسأل عن الحزم التي أنجزت.

5. الأخطاء الشائعة

أكثر الأخطاء شيوعا هو سرد الأنشطة بدلا من المخرجات. فيجب أن يصف هيكل تجزئة العمل في الغالب النتائج، مثل الكتيبات المطبوعة، لا الأنشطة، مثل طباعة الكتيبات. ومن الأخطاء أيضا المستوى غير المناسب من التفاصيل: فالقليل منها يخفي العمل الحقيقي، والكثير منها يصنع قائمة مهام طويلة. والخطأ الثالث هو بناؤه بشكل فردي، دون الأشخاص الذين سينفذون العمل. وأخيرا، يجب تحديث هيكل تجزئة العمل عندما يتغير النطاق المعتمد.

مثال: خطة السفر التي لا تذكر إلا كلمة الرحلة غامضة جدا، أما التي تسرد كل خطوة فمفصلة أكثر من اللازم.

في العمل: كانت مسودة هناء الأولى مليئة بمهام مثل الاتصال بالفندق وإرسال الرسائل الإلكترونية. فأعادت كتابتها مع فريقها على شكل مخرجات، فأصبحت أوضح.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن هيكل تجزئة العمل يحول المشروع الكبير إلى شجرة واضحة من المخرجات وحزم العمل. وهو يتبع قاعدة المئة بالمئة، فلا يضيع شيء ولا يضاف شيء زائد. وحزم العمل فيه صغيرة بما يكفي لتقديرها وإسنادها ومتابعتها. ويضيف قاموس WBS التفاصيل. وقبل تحديد موعد تنفيذ العمل، من المهم أن يتفق الجميع على ما يجب أن يسلمه المشروع.

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