

## **مدیریت پروژه چه نیست؟ ( نیاید های مدیریت پروژه )**

در توصیف و تبیین هر پدیده و یا مفهوم ، غالباً در توجیه و توضیح آن ، به ذکر خصوصیات و کار کرد ها و کاربرد های آن ، جهت روشن کردن معنی و مفهوم آن پرداخته میشود. در این نوع توصیف گاه وجوه مشترک یک مفهوم یا ایده و پدیده ، با دیگر پدیده ها ، نوعی اغتشاش یا درهم شدگی ناگزیر و اجباری را پدید می آورند که در خیلی از موارد ، دیدگاه جامع و مانعی از آن را به شنونده و پژوهنده ارائه نمیدهد. این نوع توصیف و بیان که همان بیان " ایجابی " نام دارد ، هنگامی جهات افتراق و جدایی خود را با پدیده هایی دارای فصل مشترک به خوبی آشکار میکنند ، که در تبیین و توصیفشان به جهتی دیگر از وجه توجیهی یا همان بیان " سلبی " متوسل شویم. در این حالت ، نکات یکه و دیگرگون آن پدیده یا مفهوم را بیان کرده و در واقع با رمز گشایی و راز زدایی از وجه آشنا و معمول آن ، از آنچه در واقع نیست و نمیاید باشد ، سخن میگوییم. چیز هایی که در بیان " ایجابی " صرف امکان برداشت خواننده متن از آن را در دل خود به صورت احتمال دارد و جهت این راز زدایی از وجه آشنا و پذیرفته شده آن مفهوم ، چاره ای جز بیانی " سلبی " یا به زبان ساده تر گفتگو از آنچه که در واقع " نیست " ، نمیباشد.

غالباً در همه منابع مکتوب و نوشتاری یا شفاهی به ذکر مواردی از مشخصات و روش های مطرح در زمینه دانش مدیریت و بالاخص مدیریت پروژه پرداخته میشود. تهیه و ذکر استاندارد های بین المللی ، کاربرد آنها در زمینه ها و موارد خاص هر کشور ، ذکر تجربیات و زمینه های جدید و نو در جهان به شدت دگرگون شونده کنونی و تولید یا تصحیح مدل های ارزیابی و سنجش سازمان های پروژه محور یا خود پروژه های در دست انجام و اطمینان از درجه صحت یا سلامت آنها با انواع ابزارهای تعیین سلامت پروژه انجام میگردد.

بر اساس تعریف مندرج در کتاب پیکره دانش مدیریت پروژه عبارتست از به کار گیری دانش ، مهارت ها ، ابزارها و تکنیک ها برای فعالیت های پروژه به منظور تحقیق الزامات پروژه. مدیریت پروژه با استفاده از فرآیندهایی همچون فرآیندهای آغازین، برنامه ریزی، اجرایی، کنترلی و اختتامی انجام میپذیرد.

گاهی اوقات واژه مدیریت پروژه برای تشریح یک رویکرد سازمانی برای مدیریت عملیات جاری مورد استفاده قرار میگیرد. این رویکرد که به زبان بهتر مدیریت بر مبنای پروژه نامیده میشود، با بسیاری از ابعاد عملیات جاری همچون پروژه ها برخورد مینماید تا از تکنیک های مدیریت پروژه در مورد آنها استفاده شود.

در این نوشتار بدنبال آن اصول اساسی و شاید بدیهی هستیم که در مورد پروژه ها رعایت نمیشود و در واقع عبارتند از " نیاید های " پروژه که میبایست از آنان برحذر کرد .

### **۱- مدیریت پروژه ، تنها مدیریت سیستم ها نیست.**

آگاهی بر سیستم های لازم و سعی در اجرای بیچون و چرای آن بدون در نظر گرفتن محیط دینامیک و شدیداً دگرگون شونده پیرامون پروژه ، مدیر پروژه را به عامل منفعل اجرای دستورات و استانداردهای مکتوب فرو می کاهد. بهترین سیستم ها و استانداردها تیم و مدیر پروژه فعال و هوشمند را در نظارت عالی و تصمیم به راهبری زنده و متغیر مجموعه نفی نمیکند. استانداردها و سیستم ها در دسترس اغلب مدیران قرار دارد ، ولی تنها تعداد محدودی از آنها قرین موفقیت میشوند.

## ۲- مدیریت پروژه تنها مدیریت صرف نیست.

در غالب سازمانها و با فرض نخبه گرایی لازم برای تعیین مدیر پروژه که در جهان سوم چیزی کمیاب است ، مدیری از جنس مدیران سازمان های سنتی و رسمی بر ریاست آنها تکیه میزند. این تفاوت اساسی دارد با سازمانهایی پروژه محور که اهداف و روش هایشان از اساس با سازمان های سنتی تفاوت دارند. حتی اگر مدیر فوق در دانش صرف مدیریت موفق باشد ، عدم نگرش پروژه ای به فعالیت های سازمان و اجرای آن در این چهار چوب اساسی ، قادر به هدایت صحیح سازمان پروژه محور نخواهد بود.

اغلب مدیران سنتی اتوریتته اعمالی خود را از ترتیبات سازمانی خویش میگیرند که لزوماً تضمین کننده همبستگی لازم در یک فعالیت پروژه ای پیچیده و دارای انعطاف بالا نمیشد ، در حالیکه یک مدیر پروژه با در اختیار داشتن حکم سازمانی خویش ، همبستگی لازم را در ارتباط تیمی و با فرهنگ سازی لازم اعمال و آن جمع را از حالت خشک یک سازمان سنتی به یک ساختار منعطف و پویا و زنده پروژه ای تبدیل میسازد که هر فرد از تیم پروژه با احساس تعلق خاطر به کل پروژه خود را در بنای این ساختمان جدید شریک و موثر میداند.

علم به این مسئله ، رهنمون تفاوت های مدیریت سنتی و مدیریت پروژه ای است که تفصیل آن خارج ازتوان و حوصله این نوشتار قرار دارد.

## ۳- مدیریت پروژه تنها استفاده صرف از ابزارهای مدیریت پروژه مانند پیکره دانش مدیریت پروژه ، نیست.

دنباله روی از ابزارها و تکنیک های پیکره دانش مدیریت پروژه بدون در نظر آوردن دقیق آنهایی که واقعا برای پروژه خاص و محیط پیرامون آن مناسب است ، خود میتواند مشکل زا باشد. کتاب استاندارد دانش مدیریت پروژه در واقع منتخبی از بهترین تجاربی هستند که میتوانند شما را در انجام و پیش بردن بهینه پروژه یاری کنند و نقش یک کتاب قانون یا چیزی مثل آن را ندارد.

بسیاری از افراد وقتی بحث انجام یک پروژه پیش می آید به دنبال استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه می روند. خیلی اتفاق افتاده که استفاده از این ابزارها بجای پیشبرد اهداف موجب کندی و سردرگمی شده است. چون گاهی این وسواس وجود دارد که کار را بر اساس قواعد و اصول و متدولوژی های تعریف شده انجام شود. اما حقیقت اینجاست که اصول، قواعد و متدولوژی های مواردی است که **خود شما تعریف می کنید**. هیچ متدولوژیی تا با نیازهای ما هماهنگ نشود، کمک که نخواهد کرد هیچ، بلکه باعث بروز وقفه در کار هم خواهد شد. در بحث متدولوژی مفهومی مطرح است با عنوان Tailoring به این معنی که متدولوژی با نیازها هماهنگ شود و این زمانی است که الگوهای متدولوژی می تواند به ما کمک کند. در واقع متدولوژی بر اساس نیازها سفارشی می شود. ممکن است بعضی از فرآیندها حذف شوند یا به شکلی جدید در آیند.

استفاده از مفاهیم مدیریت پروژه تبدیل شده به یکی از کارهای روزانه و باید، امکانات این ابزارها را بر اساس نیازمان انتخاب کنیم. بر حسب اندازه پروژه، زمان و بودجه باید تشخیص بدهیم که به یک ابزار مدیریت پروژه کامل احتیاج است یا تنها به یک ابزار برای ثبت فعالیتها و پیگیری آنها نیاز است. منظور از یک ابزار مدیریت پروژه کامل برنامه هایی مثل Microsoft Project و Primavera می باشند. در ساده ترین حالت استفاده از این ابزارها شما می توانید منابع پروژه، هزینه ها و بودجه و فعالیتها و روابط آنها را تعریف کنید. استفاده از این ابزارها مستلزم آشنایی خوب با امکانات این ابزارها است.

## ۴- مدیریت پروژه ، مدیریت یک فعالیت یکه و منحصر بفرد نیست!

این ادعا در ابتدا کمی سنگین و عجیب و غیر واقعی به نظر میرسد چرا که یکی از اساسی ترین قسمت های تعریف پروژه همان " منحصر بفرد و یکه " بودن آن است. اما واقعیت آنست که این حکم در مورد درصدی خاص از فعالیت های اغلب پروژه ها صدق میکند و در هر پروژه ای در صدهایی متغیر از مشابهت هایی کم و بیش با

پروژه های پیشین وجود دارد و تنها تعداد کمی از پروژه ها بسیار نو آورانه و یکه هستند که مشابهت هایی ناچیز با فعالیت های قبلی پیش از خود دارند. بنابراین در درصد بالایی از آنها توجه به تجارب قبلی و سعی و خطاهای پیموده شده یا همان " درس های آموخته شده " میتواند تا مقدار فراوانی از دوباره کاری یا صرف زمان و هزینه مجدد جلوگیری کند. مشکل اینجاست که بسیاری از مدیران پروژه به مستند سازی دقیق و کاربردی این " تجارب " آنچنان که باید توجه نکرده و یا روش مستند سازی آنها نامناسب یا زمان این کار را به انتهای پروژه موکول میکنند.

دو اصل کلیدی برای استفاده از این تجارب آموخته شده عبارتند از :

- تیم پروژه باید فرآیند به اشتراک گذاری دانش را از ابتدای هر پروژه ای شروع کند.
- درس آموخته ها باید دقیقا در همان زمانی که رخ می دهند ثبت شوند و نه دیرتر.

این دو اصل در کنار یکدیگر مفید هستند. اولین اصل یک آهنگ یادگیری فعال را با درگیر کردن اعضای تیم در بکارگیری تفکر بازخوردی و درخواست از آنها برای ارائه ایده ها ایجاد می کند. اصل دوم یک زمانبندی و تکنیک را برای نهادینه کردن این یادگیری در سازمان پیشنهاد می کند.

## **۵- تنها یک فعالیت شامل تهیه یک طرح و برنامه و تماشای انجام اهداف اصلی و اساسی مورد نظر پروژه نیست.**

دقت و هماهنگی بینظیر و در عین حال شکننده های بین طرح و برنامه پیش بینی شده و آنچه توسط افراد با دیدگاه ها و شخصیت های مختلف و آنچه قابل پیش بینی و انتظار نیست ، وجود دارد. این جنبه های پویا و در عین حال پیش بینی نشده خاصیتی سیال به پروژه میدهند که آن را به یک فعالیت تمام وقت و با همه توان ذهنی و جسمی تبدیل میکنند. بی وجود چنین مشارکتی عمومی هم برای مدیر پروژه و هم برای دیگر اعضای تیم پروژه درگیر در آن ، رسیدن به اهداف طبق برنامه و یا حداقل نزدیک به آن محال مینماید.

## **۶- راهبری پروژه و افراد درگیر آن با اعمال و بکارگیری پروسس هایی که کار را با مشکل و سختی روبرو میکنند نیست.**

بکارگیری تمام پروسس های موجود در یک پروژه نه لازم و اغلب غیر ضروری است. چنانچه یکی از آنها کاربرد واقعی دارند و مناسب هستند میبایست از آن استفاده کرد . اما بکارگیری پروسس های زیاد و یا غیر ضروری که هیچ تسهیلی در انجام امور ندارند ، در واقع از انجام کار توسط افراد جلوگیری میکند.

## **۷- در اختیار داشتن همه روند ها و کنترل بر همه چیز و همه کس نیست.**

اغلب مدیران غالبا ترغیب کننده و مجابگر ، رهبر و پیشگام و پیشرو و حتی هدایت کننده و راهبرنده دیگران هستند ، اما این به معنای داشتن اختیارات یا قدرت ویژه یا حتی نوعی دیکتاتوری و اعمال خودسرانه عقاید و نظرات نمیباشد. در حقیقت او با دیگر افراد تیم پروژه مانند یک ارکستر میبایست در عین اعمال راهبری لازم در یک هماهنگی و هارمونی مناسب باشد. در واقع آن زمان که فکر کنید همه چیز را در کنترل خود دارید و تنها از مجرای نظر و برداشت خود قادر به پیش بری پروژه خواهید بود ، خطرناکترین زمان برای رسیدن به بن بست و درک این واقعیت خواهید بود که هیچگاه ، همه چیز در کنترل هیچ کس به تنهایی نیست و شما اولین و آخرین آن نخواهید بود.

## **۸- تنها دنبال کردن و پیگیری محدوده و نقشه انجام کار طبق برنامه زمان بندی نیست.**

پیگیری و کنترل محدوده و نقشه راه بر اساس برنامه زمان بندی از پیش تعیین شده و در نظر گرفته شده انجام کار ، بی گفتگو و بی شک ، بسیار ضروری و حیاتی برای انجام و اجرای پروژه میباشد. با این همه این فعالیت تنها بخشی از فعالیت هایی است که به موفقیت منجر میشود. دنبال کردن برنامه زمانبندی تنها یک نشانگر از بسیاری از چیز ها و فعلیت های ضروری و حیاتی دیگری است که میبایست انجام شوند ، از جمله : ارتباطات صحیح و به موقع ، مدیریت ریسک ، مدیریت ذینفعان و بسیاری پارامتر های دیگر.

این لیست فهرست وار و ناقص که ماحصل دیدگاهی خاص و فردی و یا در نهایت جمع دیدگاه های افرادی محدود است ، قطعاً نمیتوانند ما را در روشن کردن همه آن زمینه هایی که میبایست در انجام پروژه در نظر گیریم بطور قطع و یقین یاری کنند ولی لافاقل ما را از انجام بسیاری از آنچه نمیبایست انجام دهیم آگاه کرده و از بعضی اشتباهات مکرر و مطرح میرهاند. هرچه بکوشیم این لیست تکمیل تر و دقیق تر گردد، درک و توان ما از آنچه میبایست انجام دهیم نیز فزونی می یابد. پیوند دوگانه و تنگاتنگ مابین "بایدها" و "نبایدها" و ضرورت آگاهی از هرکدام برای درک و اجرای بهتر دیگری ما را ملزم به شناخت هر چه دقیقتر آنها مینماید.

این لیست نباید های من است ، لیست شما چیست ؟

منابع :

<http://www.projectsmart.co.uk/5-things-project-management-is-not.htm>

<http://ipma.ir> انجمن مدیریت پروژه ایران

<http://iiie.ir> انجمن مهندسی صنایع ایران

Project Management : Strategic Design & Implementation, By : Cleland, David & Ireland , Lewis, 4<sup>th</sup> Edition , 2002

گرد آوری ، ترجمه ، تلخیص و تالیف :

مهرداد زلیفن