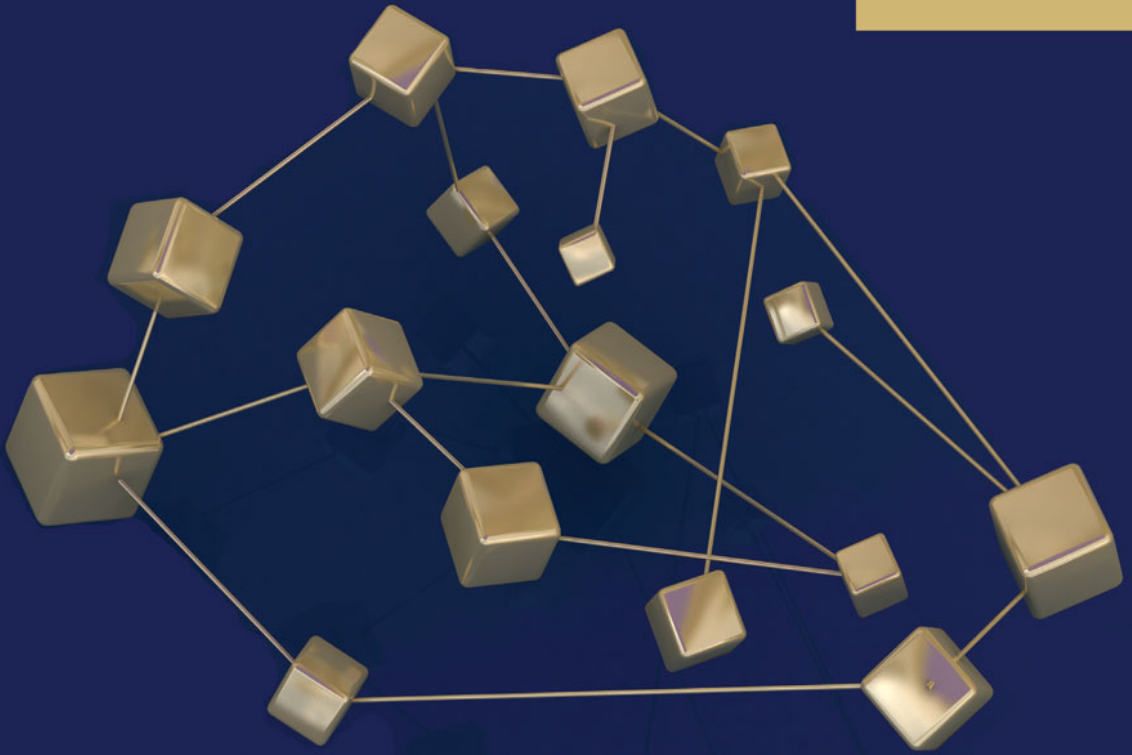




گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



مدیریت پروژه محور

راهنمای جامع

نویسنده: پروفسور رادنی ترنر

مترجمان: دکتر محمد حسین صبحیه، دکتر رضا فلسفی

به نام خدا



راهنمای جامع
مدیریت پروژه محور

سرشناسه:	ترنر، جان رادنی - Turner, J. Rodney
عنوان و نام پدیدآور:	راهنمای جامع مدیریت پروژه محور
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری:	۵۲۶ص: مصور، جدول، نمودار
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۷۶۷-۰۶-۳
وضعیت فهرست نویسی:	فیبای مختصر
یادداشت:	فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت (عنوان اصلی):	Handbook of Project-Based Management, 4 th ed, 2014
شناسه افزوده:	صبحیه، محمد حسین، ۱۳۳۸ -، مترجم
شناسه افزوده:	فلسفی، رضا، ۱۳۵۷ -، مترجم
شماره کتاب شناسی ملی:	۳۷۹۸۵۱۴



گروه پژوهشی فلسفه ایران
انتشارات آریانا قلم

راهنمای جامع مدیریت پروژه محور

نویسنده:

پروفسور رادنی ترنر

مترجمان:

دکتر محمد حسین صبحیه، رضا فلسفی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انستیتوات آریانا قلم

راهنمای جامع مدیریت پروژه محور

نویسنده: پروفیسور رادنی ترنر

مترجمان: دکتر محمد حسین صبحیه، رضا فلسفی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۶-۳

ناشر: آریانا قلم

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و

استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

سخن ناشر

تاکنون در حوزه مدیریت پروژه کتاب‌های متعددی در کشور منتشر شده است، به‌ویژه با گسترش استانداردهای مدیریت پروژه و اقبال جامعه به کتاب‌های تخصصی این رشته، مترجمان و مؤلفان ایرانی سعی کرده‌اند با رشد توجه جامعه علمی و حرفه‌ای به موضوع مدیریت پروژه آثاری متناسب با هر دوره منتشر کنند. هرچند با وجود تعداد زیادی کتاب در این زمینه، همواره جای خالی کتابی جامع به‌ویژه برای دانشجویان، پژوهشگران و همچنین کسانی که به درک همه‌جانبه و کاملی از موضوع مدیریت پروژه علاقه‌مندند دیده می‌شد. این کتاب، که می‌تواند هم کتاب درسی و دانشگاهی باشد و هم مدیران و کارشناسان سازمان‌های پروژه‌محور از آن استفاده کنند به همین دلیل انتخاب شد.

برخود لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر صبحیه و جناب آقای فلسفی که تلاش و دقت شایسته‌ای در ترجمه این کتاب ارزشمند صرف نموده‌اند قدردانی کنم و از خوانندگان محترم تقاضا دارم پیشنهادهای خود را برای بهبود این اثر برای چاپ‌های بعدی ارائه نمایند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مقدمه مترجمان

مدیریت پروژه، ماهیتی پویا و رو به توسعه دارد؛ بدین معنا که همواره در مواجهه با موضوعات جدیدی قرار می‌گیرد. بررسی تاریخچه ظهور مدیریت پروژه گواه این امر است. از این رو، به‌روزرسانی متون تخصصی در این رشته، اهمیتی دوچندان یافته است البته با آسیب‌هایی نیز توأم می‌شود. شاخص‌ترین این آسیب‌ها از انتخاب نادرست کتاب‌ها برای ترجمه ناشی می‌شود. از نظر مترجمان، در شرایط فعلی و با توجه به کثرت ترجمه‌های مختلف در عرصه نشر کتاب‌های مدیریت پروژه که اغلب، موضوعات را به‌صورت موردی و ساختارنیافته‌ای پوشش می‌دهند، کمبود منبعی که در عین جامعیت، بتواند نظریه‌های مدیریت پروژه را با مثال‌های مفهومی تبیین نموده و نحوه به‌کارگیری این مفاهیم را در عمل تشریح نماید به‌طور جد احساس می‌شود. در این راستا، فقط نویسندگانی قادر به خلق چنین اثری هستند که هم پیشرو در حوزه پژوهش و هم دارای تجربیات ارزنده در حوزه اجرا باشند. مترجمان با توجه به پژوهش‌های گسترده در زمینه مدیریت پروژه و تجربیات طولانی در عرصه مدیریت پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی، کتاب راهنمای جامع مدیریت پروژه محور را دارای چنین شرایطی ارزیابی نمودند. این کتاب عنوان پرفروش‌ترین را از مجموعه کتاب‌های نشر مک-گروهیل، از آن خود کرده است. مؤلف این کتاب، پروفیسور رادنی ترنر، فوق‌دکترای مدیریت موثر پروژه از دانشگاه آکسفورد و نویسنده ۱۴ کتاب مشهور در حوزه مدیریت پروژه است. ایشان دارای قریب به ۱۰ سال سابقه اجرایی در پروژه‌ها به‌عنوان مشاور مدیریت و مدیریت پروژه می‌باشد. پروفیسور ترنر به‌مدت ۳ سال رئیس انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه IPMA و به‌مدت ۱۷ سال رئیس و عضو هیات مدیره انجمن مدیریت پروژه بریتانیا بوده است. ارائه صدها مقاله و سخنرانی در کنفرانس‌های بین‌المللی مدیریت پروژه از جمله کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه در ایران و همچنین تدریس به‌عنوان استاد مدیریت پروژه در برخی از دانشگاه‌های معتبر دنیا نظیر دانشکده مدیریت لیل فرانسه، لیمریک، جورج واشنگتن، ادوکاتیس زوریخ و... از جمله فعالیت‌های وی است. ایشان در بیان مطالب کتاب حاضر، شیوه‌ای ساختارمند اتخاذ نموده است، به‌گونه‌ای که ما را با رویکردی گام‌به‌گام، از سطح کلان موضوع به سطح خرد هدایت می‌نماید. با توجه به گستردگی مطالب، نویسنده صرفاً بر روی موضوعات کلیدی مدیریت پروژه متمرکز شده و از طرح مفاهیمی که اثربخشی آنها اثبات نشده، پرهیز نموده است؛ وی تاکنون پنج ویرایش از کتاب را در طول سالیان متممادی به رشته تحریر درآورده و در هر یک از ویرایش‌ها تلاش کرده تا مطالب قدیمی‌تر را حذف و حوزه‌های جدید مدیریت پروژه را مطرح نماید.

در کتاب حاضر که در سال ۲۰۱۴ میلادی و تحت عنوان ویرایش چهارم به چاپ رسیده است، چهار بخش اصلی مشتمل بر ۱۸ فصل در نظر گرفته شده است. در بخش اول، با بستر تعریف پروژه‌ها و چگونگی تحقق تحول استراتژیک از طریق پروژه‌ها و همچنین نحوه پیوند استراتژی پروژه به استراتژی سازمان آشنا می‌شویم؛ درک بستر پروژه‌ها ما را قادر می‌سازد تا نحوه قضاوت در خصوص موفقیت پروژه‌ها در سازمان و عوامل موفقیت پروژه‌ها را دریابیم. در بخش دوم، حاکمیت پروژه‌ها و مدیریت مبتنی بر پروژه را تشریح و به معرفی حاکمیت، ساختار آن و نقش‌های مربوط پرداخته می‌شود. این کتاب برخلاف تفکر سنتی مدیریت پروژه که بحث حمایت سازمانی از پروژه را مدنظر داشت و در تطابق با سبک مدرن امروزی، دیدگاه حاکمیتی را مورد توجه قرار داده است. در همین راستا، مدیریت طرح‌ها و پورتفولیوها و نقش دفتر پشتیبان پروژه بحث و بررسی شده و نحوه توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه سازمانی و شایستگی‌های فردی تبیین می‌شود. در واقع، نویسنده اثر تا اینجا تلاش داشته است تا ارتباط پروژه با سازمان را به خواننده تفهیم کند و از این پس به سطوح خردتر موضوع یعنی نحوه مدیریت تک پروژه وارد می‌شود. چنانچه در بخش سوم کتاب، مدیریت کارکردهای هفت‌گانه مدیریت پروژه شامل: مدیریت محدوده، سازمان پروژه، مشارکت و ارتباطات با ذی‌نفعان و مدیریت کیفیت، هزینه و زمان و مدیریت ریسک موجود در ذات پروژه‌ها شرح داده می‌شود و در بخش چهارم و پایانی کتاب نیز فرایند مدیریت را تشریح می‌کند که مشتمل بر فرایندهای شروع، اجرا و کنترل و در نهایت اختتام می‌باشد.

این کتاب در عین حالی که از ساختار منحصر به فردی برخوردار است، سازگاری خود را با ویرایش پنجم استاندارد PMBoK امریکا و همچنین آخرین ویرایش استاندارد پرینس ۲ انگلستان حفظ نموده است. بنابراین با نظر به اینکه نویسنده تلاش داشته است تا جدیدترین مبانی مدیریت پروژه را با تجربیات عملی و کاربردی از قالب نظری به عملی بدل نماید، برای مدیران، پژوهشگران و دانشجویان رشته مدیریت پروژه منبعی مفید به شمار می‌آید و در دروس «نظریه‌ها و روش‌های مدیریت پروژه» قابل بهره‌برداری است.

سعی مترجمان در ترجمه کتاب بر رعایت اصول امانت‌داری بوده و از سوی دیگر تلاش شده علاوه بر انتخاب معادل‌های مناسب برای کلمات و عبارات، اصل کلمات زیرنویس شوند تا لزوماً تفسیر مترجمان از متن بر خوانندگان اثر تحمیل نگردد.

مترجمان در تهیه این اثر از همکاری ارزنده آقای مهندس بهراد کیا فر، فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس که ترجمه فصولی از ویرایش سال ۱۹۹۹ کتاب را انجام دادند، بهره‌مند بوده‌اند. همچنین از همکاری خانم مهندس پانیند جابرسینه و خانم مهندس مونا محمدظاهری، دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشگاه هنر تهران که در تهیه جداول

و شکل های این کتاب زحماتی را متقبل شدند سپاسگزاری می شود. در پایان لازم است از تلاش مسئولان محترم نشر آریانا قلم که امکان انتشار این اثر را فراهم آوردند تشکر و قدردانی به عمل آید. مترجمان بر این امیدند که نشر این اثر گامی مؤثر در ارائه و شناسایی نظریه های نوین مدیریت پروژه و راهکارهای عملی آن برای مدیران و دانشجویان و پژوهشگران ایرانی باشد.

دکتر محمدحسین صبحیه

- عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس،
- مؤسس دوره دکترای مدیریت پروژه، انجمن مدیریت پروژه ایران، گواهینامه بین المللی ۴ سطحی مدیریت پروژه، گواهینامه بین المللی ۲ سطحی مشاور مدیریت پروژه و جایزه ملی مدیریت پروژه
- دبیر کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه
- مجری ده ها طرح ملی مدیریت پروژه در کشور

رضا فلسفی

- مدرس دانشگاه تربیت مدرس و هنر تهران،
- عضو مؤسس دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت پروژه در دانشگاه هنر تهران،
- دارای قریب به ۱۲ سال سوابق اجرایی به عنوان مشاور مدیریت و مجری طرح های پیاده سازی سیستم مدیریت پروژه و پورتفولیو در سازمان های دولتی و خصوصی کشور

فهرست

پیش‌گفتار مؤلف ۱۴

فصل اول

هدایت تحول ۱۷

- ۱-۱ پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها ۱۹
- ۲-۱ رویکرد فرایندی ۴۳
- ۳-۱ ساختار این کتاب ۴۷
- ۴-۱ انگاره پروژه‌ها ۴۸
- چکیده ۵۱

بخش اول

تحول

۵۳

فصل دوم

تحول سودمند ۵۵

- ۱-۲ ارتقای عملکرد ۵۷
- ۲-۲ تحول مورد نیاز ۶۲
- ۳-۲ نقشه‌های منافع ۶۸
- ۴-۲ اتصال استراتژی شرکت به استراتژی پروژه ۷۱
- چکیده ۸۰

فصل سوم

استراتژی و موفقیت پروژه ۸۱

- ۱-۳ استراتژی پروژه ۸۲
- ۲-۳ موفقیت پروژه ۸۵
- چکیده ۱۰۸

بخش دوم

حاکمیت

۱۱۱

فصل چهارم

۱۱۳ حاکمیت پروژه
۱۱۴	۱-۴ حاکمیت
۱۱۷	۲-۴ حاکمیت پروژه
۱۲۲	۳-۴ رابطه بین مالک و کارگزار
۱۲۵	۴-۴ ارتباطات با حامی
۱۲۹	چکیده

فصل پنجم

۱۳۱ مدیریت طرح و پورتفولیو
۱۳۳	۱-۵ تعاریف
۱۳۷	۲-۵ پورتفولیوها
۱۴۹	۳-۵ طرح ها
۱۵۳	۴-۵ دفتر پروژه
۱۵۸	چکیده

فصل ششم

۱۶۱ قابلیت سازمانی
۱۶۲	۱-۶ تعریف قابلیت
۱۶۴	۲-۶ شایستگی فردی
۱۷۴	۳-۶ توسعه قابلیت سازمانی
۱۸۶	۴-۶ بهبود قابلیت سازمانی
۱۸۹	۵-۶ مدیریت دانش
۱۹۱	۶-۶ دام های صلاحیت
۱۹۴	چکیده

فصل هفتم

۱۹۷ حاکمیت سازمان های مبتنی بر پروژه
۱۹۸	۱-۷ حاکمیت مدیریت مبتنی بر پروژه
۲۰۳	۲-۷ ممیزی ها
۲۰۸	۳-۷ بررسی های سلامت
۲۱۸	۴-۷ بررسی های پایان مرحله
۲۲۳	۵-۷ اخلاق، حاکمیت و اعتماد
۲۲۶	چکیده

بخش سوم

عملکرد

۲۲۹

فصل هشتم

۲۳۱	محدوده.....
۲۳۲	۱-۸ شکستن
۲۳۶	۲-۸ تعریف پروژه
۲۳۹	۳-۸ برنامه ریزی در سطح استراتژیک
۲۵۰	۴-۸ برنامه ریزی در سطوح پایین تر
۲۵۴	چکیده

فصل نهم

۲۵۷	سازمان پروژه.....
۲۵۸	۱-۹ به مذاکره گذاشتن یک پیمان
۲۶۱	۲-۹ سازمان بیرونی
۲۶۸	۳-۹ سازمان درونی
۲۷۱	۴-۹ نمودار مسئولیت ها
۲۷۹	چکیده

فصل دهم

۲۸۱	ذی نفعان.....
۲۸۲	۱-۱۰ واکنش ها به تغییر
۲۹۲	۲-۱۰ تعامل با ذی نفعان
۳۰۱	۳-۱۰ ارتباط با ذی نفعان
۳۰۴	۴-۱۰ تیم های پروژه
۳۰۸	۵-۱۰ رهبری پروژه ها
۳۱۹	چکیده

فصل یازدهم

۳۲۱	کیفیت.....
۳۲۱	۱-۱۱ کیفیت در پروژه ها
۳۲۵	۲-۱۱ دستیابی به کیفیت
۳۳۲	۳-۱۱ مدیریت پیکره بندی پروژه
۳۴۱	چکیده

فصل دوازدهم

۳۴۳	هزینه
۳۴۳		۱-۱۲ برآورد هزینه ها
۳۴۹		۲-۱۲ تهیه برآوردها
۳۶۴		۳-۱۲ کنترل هزینه
۳۷۲		چکیده

فصل سیزدهم

۳۷۵	زمان
۳۷۶		۱-۱۳ برنامه زمان بندی
۳۸۵		۲-۱۳ برآورد مدت زمان فعالیت ها
۳۸۹		۳-۱۳ شبکه ها
۴۰۲		۴-۱۳ منابع
۴۰۶		۵-۱۳ کنترل زمان
۴۱۱		چکیده

فصل چهاردهم

۴۱۳	ریسک
۴۱۴		۱-۱۴ فرایند مدیریت ریسک
۴۱۶		۲-۱۴ شناسایی ریسک
۴۲۴		۳-۱۴ ارزیابی ریسک
۴۳۰		۴-۱۴ تحلیل ریسک
۴۳۴		۵-۱۴ کنترل ریسک
۴۴۰		چکیده

بخش چهارم فرایند

فصل پانزدهم

۴۴۵	مدل های فرایندی
۴۴۶		۱-۱۵ یک الگوریتم
۴۴۹		۲-۱۵ سرمایه گذاری
۴۵۲		۳-۱۵ پروژه

۴۵۹	۴-۱۵ مدیریت
۴۶۰	۵-۱۵ کارکردها
۴۶۱	چکیده

فصل شانزدهم

۴۶۳ شروع
۴۶۳	۱-۱۶ فرایند
۴۶۹	۲-۱۶ کارگاه‌ها
۴۷۳	۳-۱۶ دفترچه راهنما و گزارش تعریف پروژه
۴۷۸	۴-۱۶ سند کسب و کاری پروژه
۴۷۹	چکیده

فصل هفدهم

۴۸۱ اجرا و کنترل
۴۸۲	۱-۱۷ برنامه ریزی اجرا
۴۹۰	۲-۱۷ کنترل پیشرفت
۵۰۴	چکیده

فصل هجدهم

۵۰۷ اختتام
۵۰۸	۱-۱۸ تکمیل به موقع و کارا
۵۱۰	۲-۱۸ انتقال تسهیلات
۵۱۲	۳-۱۸ نهادینه کردن تغییر
۵۱۴	۴-۱۸ انحلال تیم
۵۱۸	۵-۱۸ بازبینی‌ها
۵۱۹	چکیده
۵۲۱ منابع

پیش‌گفتار مؤلف

باعث مباهات بنده است که از طرف انتشارات مک گروهیل برای نگارش ویرایش چهارم این کتاب دعوت شدم. در ویرایش دوم و سوم سعی بر آن بود تا حجم کتاب تغییر نکند و همان طور که در پیش‌گفتار ویرایش سوم کتاب نیز عنوان شد، حجیم تر شدن کتاب در هر ویرایش مدنظر نبوده است. بنابراین، در دو ویرایش قبلی با افزودن مطالب جدید، عناوین تکراری و قدیمی تر حذف شدند. در اوایل دهه نود و در هنگام تلاش برای پایه‌گذاری مدیریت پروژه به عنوان یک رشته جدید، موضوعات با اهمیتی وجود داشتند که اکنون از اهمیت آنها کاسته شده است. امروزه باید دیدگاهی رو به جلو داشته باشیم؛ به موضوعات جدید و جالب توجه نگرسته و از چالش‌های قدیمی گذر کنیم.

در هنگام برنامه‌ریزی برای انتشار این ویرایش، مک گروهیل ابراز داشت که در دنیای مدرن امروزی، کتاب‌های کوچک بهتر از کتاب‌های بزرگ هستند. به دلیل اطلاعات موجود در منابع مختلف، خوانندگان ترجیح می‌دهند که هر منبعی فقط بر روی موضوعات کلیدی متمرکز باشد. به همین دلیل حجم کتاب را به میزان ۲۰٪ کاهش دادم. به این منظور، تنها بر عناصر کلیدی مدیریت مبتنی بر پروژه تمرکز نموده و بسیاری از موضوعات جالب توجه اما حاشیه‌ای را حذف کردم. این موضوعات شامل موارد ذیل می‌باشد: چرخه‌های عمر پروژه‌های توسعه محصول، مباحثی در خصوص مراحل امکان‌سنجی، طراحی پروژه‌ها و پروژه‌های بین‌المللی. علاوه بر این، برخی از مثال‌های قدیمی و شکل‌هایی که مطالب جدیدی برای ارائه نداشتند نیز حذف شده است. در این میان برخی از مطالبی که در ویرایش‌های قبلی حذف شده بود مجدداً در این ویرایش آورده شده است، مانند ماتریس اهداف و روش‌ها و تشبیه مدیریت پروژه به هدایت یک قایق بادبانی که در فصل ۱ مطرح شده‌اند. زیرا معتقدم این مطالب از بخش‌های ضروری کتاب هستند. اگر در مورد مثال‌ها، شکل‌ها و جداول جسارت بیشتری داشتم، این امکان وجود داشت که بتوانم ۵٪ دیگر از مطالب را نیز حذف کنم. در آخرین دور ویرایش تصمیم داشتم شکل ۱-۵ را نیز حذف کنم اما منصرف شدم؛ چراکه در فصل‌های بعدی کتاب به دفعات به این شکل رجوع شده بود و می‌بایست مجدداً تمام فصول را بررسی و ارجاعات را حذف می‌نمودم.

علاوه بر این، مک گروهیل از من خواست تا ترتیب مطالب را تغییر دهم. آن‌ها از من خواستند ابتدا بر روی راهبرد و حاکمیت و سپس تاکتیک‌ها تمرکز نمایم. به همین دلیل بخش ۴ را به بخش ۲ منتقل کردم. در نتیجه، اکنون ترتیب مطالب کتاب بدین صورت است:

- بخش ۱ به استراتژی سازمان و پروژه می‌پردازد. سازمان‌ها به اجرای پروژه‌ها می‌پردازند تا به واسطه‌ی تغییر استراتژیک، عملکردشان را ارتقاء دهند. بنابراین نقطه شروع عبارت است از

تعریف ارتقاء عملکرد مطلوب و تغییری که منجر به آن می‌شود. این تغییر در بستر استراتژی سازمان قرار می‌گیرد، لذا نحوه اتصال استراتژی پروژه‌ها به استراتژی سازمان را تشریح نموده و استراتژی پروژه‌ها را نیز تعریف می‌نمایم.

- بخش ۲ به موضوع حاکمیت می‌پردازد. حاکمیت تأمین‌کننده رویه‌ها، فرایندها، سیاست‌ها، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارهایی است که سازمان توسط آن‌ها هدایت شده و بستری برای مدیریت پروژه‌ها و عملیات خود فراهم می‌آورد. در نتیجه توصیف حاکمیت برای فراهم کردن بستر پروژه‌ها و مدیریت پروژه در سازمان مفید خواهد بود. حاکمیت در سه سطح رخ می‌دهد، هیئت مدیره سازمان، تک پروژه‌ها، و بستری که این دو را به هم متصل می‌کند. دو عنصر در حاکمیت این بستر وجود دارد: مدیریت طرح و مدیریت سبب پروژه که در اتصال استراتژی پروژه به استراتژی سازمان و همچنین قابلیت‌های مدیریت پروژه سازمان کمک می‌کنند.
- بخش ۳ به توصیف کارکردهای مدیریت پروژه می‌پردازد: مدیریت محدوده، سازمان پروژه، ذی‌نفعان، کیفیت، هزینه، زمان و ریسک. مبحث ذی‌نفعان را از بخش ۲ (که خاص موضوعات استراتژیک در نظر گرفته شده است) به این بخش انتقال داده‌ام. دلایل متعددی برای این کار وجود دارد که دو مورد آن عبارتند از اینکه: من در شرایط کنونی به نقش ذی‌نفعان به عنوان یک کارکرد کلیدی مدیریت پروژه می‌نگرم تا یک موضوع استراتژیک؛ و مؤسسه مدیریت پروژه نیز با من در این مورد اتفاق نظر دارد که مدیریت ذی‌نفعان را به عنوان دهمین حوزه دانش معرفی نموده است. من تنها در خصوص تعامل با ذی‌نفعان بحث می‌کنم و نه مدیریت آنها، چراکه تأکید می‌کنم ما می‌خواهیم با ذی‌نفعان رابطه برقرار کرده و با آنها تعامل کنیم، نه اینکه ذی‌نفعان را در اتاقی محبوس کرده و ارتباط آن‌ها را با خارج قطع نماییم.
- بخش ۴ به توصیف فرآیند پروژه می‌پردازد. در این بخش ابتدا مدل‌های فرایندی توصیف شده و سپس شروع، اجرا و کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرد. همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در این بخش بر چگونگی اجرای فرایندها تأکید شده است، نه ارائه مدل‌های نظری برای مراحل پروژه.

علاوه بر این، در ویرایش فعلی یک مورد مطالعه جدید در کتاب مطرح شده است. نمونه قبلی بر مبنای فناوری‌های دهه ۱۹۸۰ بوده و موضوعات جدیدی برای ارائه نداشت. مورد مطالعه‌ی جدید اساساً بر مبنای فناوری نبوده و به همین دلیل مستقل از زمان است. در ابتدا توسعه این مورد مطالعه با همکاری دکتر مارک اوکالاکان صورت گرفت. توسعه مفهومی و برنامه‌های اولیه طی دو روز به واسطه ی کار مشترک ما و در منزل بنده انجام شد. از وی به خاطر همکاری در تهیه این مورد مطالعه بسیار

سپاس گزارم. این مورد مطالعه در شهر باستانی اوکام ایجاد شد که حدود سه مایل از محل اقامت من فاصله دارد؛ جایی که فیلسوف قرن چهاردهم، ویلیام اوکام، متولد شد. هرچند که مشارکت کنندگان در این پروژه اغلب از فلاسفه مشهور هستند، به ندرت از این اسامی استفاده کرده‌ام. در ویرایش فعلی، منابع نیز به روز رسانی شده‌اند. همان طور که پیش‌تر نیز اظهار داشتم، از ارائه منابع دو هدف را دنبال می‌کنم: رهنمودهایی برای خوانندگانی که به دنبال مطالب بیشتری هستند؛ و به منظور رعایت حق مالکیت معنوی. همچنین تلاش شد تا از اقتباس از مقالات کنفرانس پرهیز شود، زیرا دسترسی به آن‌ها دشوار بوده و در نتیجه دستیابی به هدف اول را با مشکل روبه‌رو می‌کند؛ به علاوه اکثر ایده‌های خوب در کتاب‌ها یا مقالات پژوهشی یافت می‌شوند و بنابراین اقتباس از آن‌ها به هر دو دلیل بهتر است. البته کتاب‌ها در تحقق هدف اول مناسب‌تر از مجلات پژوهشی هستند.

رادنی ترنر

۱۶ سپتامبر ۲۰۱۳

فصل اول

هدایت تحول

سازمان‌ها برای دستیابی به ارتقای عملکردی بایستی با انجام اقداماتی چون اتخاذ استراتژی‌ها و فرهنگ‌های نوین، معرفی محصولات و تکنولوژی‌ها و فرایندهای تولیدی جدید، و بهره‌برداری از بازارهای بکر، پیوسته در حال تحول باشند؛ حتی اگر در کار خود در جهان بهترین باشند نیز باید برای حفظ این مقام، دست به تغییر بزنند، در غیر این صورت مغلوب رقبایشان می‌شوند. در این زمینه می‌توان شرکت‌های نوکیا و بلک‌بری را مثال زد که به دلیل پیشی گرفتن شرکت‌های اپل و سامسونگ صدمه دیدند. شرکت اپل برای حفظ موقعیت رقابتی خود، مجبور شد ثابت کند که قادر است تغییرات را سریع‌تر از سامسونگ عملی کند.

امروزه، تغییر و نیاز به مدیریت تغییر از طریق پروژه‌ها، بخش فراگیر زندگی تجاری و هنجاری^۱ جدید دانسته می‌شود. تا ربع سوم قرن بیستم، بیشتر مدیران خود را مستقیماً در پروژه‌ها درگیر نمی‌کردند. دیوان‌سالاری^۲ شیوه‌ای تلقی می‌شد که محیطی کارا، با ثبات و قطعی برای هدایت کسب و کار فراهم می‌کرد. اعتقادی به تحول وجود نداشت. مدیریت تغییر، به متخصصان با کارکردهای فنی محدود می‌شد. امروزه دیگر این تفکر پذیرفته نیست. انفجار در توسعه تکنولوژی و ارتباطات، سبب تحول در تمام امور شده است. دیوان‌سالاری دیگر نه تنها شیوه برتر مدیریت نیست، بلکه صرفاً روشی

1. normative
2. bureaucracy

تلقی می شود که توانایی یک سازمان را در واکنش به تحول کاهش می دهد و در نتیجه حفظ توان رقابتی آن را محدود می کند.

طی قرن بیستم، تغییر در تأکیدات و اولویت ها مشاهده شد و تاحدی مشابه سلسله مراتب نیازهای مازلو^۱، پس از برآورده شدن یک نیاز مشتری، نیاز دیگری به عنوان انگیزه اصلی بروز می کرد. در اوایل قرن پیش، افراد به دنبال محصولات ارزان قیمت بودند. این امر با تولید انبوه میسر شد. هنری فورد^۲ می گفت که شما می توانید هر رنگی را که دوست دارید داشته باشید؛ اما تا زمانی که رنگ مطلوب شما مشکی باشد. اگر به دنبال ارزانی هستید، باید مشکی بخرید. ولی پس از این که مشتریان دستیابی به جنس ارزان برایشان میسر شد، درصدد حق انتخاب برآمدند. آن ها می دوست داشتند رنگ اتومبیلشان را خودشان انتخاب کنند. پس از جنگ دوم جهانی، مشتریان به کیفیت تمایل نشان دادند. این امر با جنبش مدیریت کیفیت جامع در دهه ۱۹۸۰ به اوج خود رسید. باور عموم بر آن بود که بهبود در کیفیت بایستی به تدریج رخ داده و عادی باشد. اما اگر شما در جایگاه دوم جهان باشید، با بهبود فزاینده تدریجی به جایگاه اول نخواهید رسید و اگر بهترین هستید نیز با این شیوه قادر نخواهید جایگاه خود را به مدتی زیاد حفظ کنید.

با گذشت زمان، نیاز مشتریان به سمت تنوع سوق پیدا کرد. آن ها دوست داشتند کالای شان متفاوت از کالای همسایگانشان می باشد. به منظور تأمین تنوع، شرکت ها تصمیم گرفتند سیستم های تولیدی به وجود آورند که انعطاف پذیر باشد؛ ضمن آن که کیفیت و تولید بالا را نیز حفظ کند. پس از دستیابی به تنوع، مشتریان طالب نوآوری شدند. شخصی که قصد خرید محصول جدیدی داشت، مدل سال قبل را نمی پسندید. نتیجه آن که، زمان توسعه محصول و مدت زمان حضور محصول در بازار^۳ فشرده شد. محصولات جدید باید سریع و مؤثر معرفی می شدند. سازمان ها برای واکنش به محیط در حال تغییر، مجبور بودند ساختارهایشان را انعطاف پذیر کنند؛ برای دست یافتن به مزایای رقابتی، به تغییرات پی در پی و مداوم نیاز داشتند تا بتوانند محصولات، بازارها و فرایندهای کسب و کار خود را بهبود ببخشند. قیمت سهام اپل و شرکت های بزرگ داروسازی، وابستگی شدیدی به تفکر بازار سهام درباره تداوم رونق معرفی محصولات ابتکاری و نوین آن ها دارد. بسیاری از مشتریان انتظار دارند هر محصول با طرحی سفارشی ساخته شود که در چنین صورتی هر محصول، خود به یک پروژه کوچک تبدیل می شود.

امروزه سازمان های پروژه محور، متداول شده است^۴؛ مدیریت بر مبنای پروژه، مدیریت عمومی

1. Maslow, 1954

2. Henry Ford

3. Market window

4. Gareis, 2005

نوبین است؛ نیمی از اقتصاد جهانی بر پروژه مبتنی است^۱. مدیریت بر مبنای پروژه، مهارتی است که همه مدیران در سبب مهارتی خود به آن نیازمندند. این کتاب، برای مدیر عمومی، رویکردی ساختارمند به مدیریت پروژه‌ها فراهم می‌کند تا بتواند با شیوه مدیریت تحول به ارتقای عملکرد دست یابد. در این فصل، به معرفی پروژه و مدیریت مبتنی بر پروژه به عنوان رویکردی ساختارمند به مدیریت تغییر می‌پردازیم که دارای سه بعد است: کارکردهای مدیریت پروژه، فرایندهای مدیریت پروژه و سطوح مدیریت پروژه.

۱-۱ پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها

مدیریت پروژه به معنای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت است. ما چشم‌اندازی از آینده داریم که علاقمند به دستیابی به آن هستیم و همین امر ما را نسبت به انجام کارها به شیوه‌ای بهتر قادر می‌کند. این بهبود عملکرد، برای ما ثمره‌ای ارزشمند است. وضعیت جدید همان خروجی^۲ پروژه است، شکل ۱-۱، وضعیتی از تسهیلات جدید است که با ایجاد قابلیت انجام کار به شیوه‌ای نوین، ثمره‌ای^۳ دارد که منفعتی نصیب ما می‌کند (شکل ۱-۱).

این تسهیلات جدید ممکن است یک سیستم جدید کامپیوتری، یک فرایند جدید تولید، یک محصول جدید، گشایش در پیچ‌های بازار جدید، یک ساختار سازمانی جدید، یا مدیرانی با شایستگی بیشتر باشد. این پروژه در زندگی شخصی ما می‌تواند انتقال به منزل جدید، رفتن به تعطیلات یا سازماندهی رویدادهایی در اجتماعات محلی و امثال این باشد.

پیش‌بینی می‌کنیم که حل یک مشکل یا بهره‌برداری از فرصت و وضعیتی جدید، ما را در ارتقای عملکرد کسب و کارمان (یا زندگی خصوصی‌مان) کمک و منافع حاصل از آن، هزینه‌های صرف شده برای رسیدن به آن را جبران کند. مدیریت بر مبنای پروژه، فرایندی ساختارمند برای دستیابی موفقیت‌آمیز به آینده مطلوب است (در فصل سوم، درباره واژه «موفقیت‌آمیز» بحث خواهد شد). در این قسمت، تعریف خود را از پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها بیان می‌کنیم و سه مؤلفه کلیدی در مدیریت بر مبنای پروژه را شرح خواهیم داد که شامل کارکردهای مدیریت پروژه، فرایندهای مدیریت پروژه و سطوح مدیریت پروژه می‌شود.

1. Turner, Hueman, Anbari and Bredillet, 2010

2. output

3. outcome

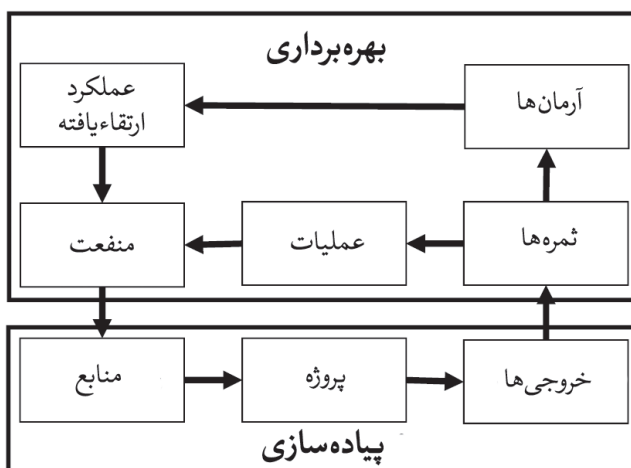
پروژه

در ویرایش قبلی کتاب، پروژه به صورت زیر تعریف شد:

یک پروژه تلاشی است که در آن منابع انسانی، مالی و مواد با شیوه‌ای نوین سازماندهی می‌شوند تا محدوده منحصربه‌فردی از کار، با مشخصات معین در محدوده زمان تعیین شده و با هزینه‌ای مشخص به انجام رسد و در نتیجه آن، تحولی سودمند، با اهداف کمی و کیفی معین به دست آید. یکی از دانشجویان قبلی ام در رشته MBA این تعریف را زیر سؤال برد، مثال ۱-۱. هرچند معتقدم که او به نکته اصلی توجه نکرده بود، اعتراض او در این باره تا حدی درست بود که این تعریف بدون آن که ضرورت داشته باشد، بیشتر حالت تجویزی دارد تا توصیفی. اکنون علاقه مندم تعریفی را به کار برم که حالت تجویزی آن کمتر باشد و فقط روی ویژگی‌های کلیدی پروژه تمرکز کند، شکل ۱-۱: پروژه، سازمانی موقتی است که منابعی به آن تخصیص داده می‌شود تا برای دستیابی به تحولی سودمند کاری انجام دهد.

مثال ۱-۱ پروژه‌های تعمیرات در سازمان ارتباطات انگلستان

دانشجویی داشتم که برای تعریف من، استثنایی آورد. او به گفته خودش روی پروژه‌هایی کار می‌کرد که حالت تکراری داشتند، نه منحصربه‌فرد و نه جدید بودند. آن‌ها پروژه‌های تعمیرات در سازمان ارتباطات انگلستان بودند. او گفت که تعریف من اشتباه است؛ آنقدر فروتنی نداشت تا بپذیرد شاید استفاده او از کلمه پروژه در این موارد اشتباه باشد. البته نکته اصلی این نبود؛ پروژه‌های تعمیرات او برخی ویژگی‌های پروژه‌ها را داشتند و برخی ویژگی‌های عملیات جاری را. بنابراین به یک رویکرد مدیریتی دوگانه نیاز داشت. نگاه او به کارش به عنوان پروژه مفید بود، ولی غافل از این بود که مقصود از یک واژه، کمک به تفهیم و نه توصیف دقیق و تجویزی آن است.



شکل ۱-۱ تعریف پروژه

سازمانی موقتی. هر پروژه، سازمانی موقتی است. ما نسبت به وضعیت آتی چشم‌اندازی داریم و برای رسیدن به آن، نیازمند منابعی هستیم که برای ما کار انجام دهند. بنابراین، سازمانی نوبه وجود می‌آوریم که در آن منابع قادر باشند کار انجام دهند. این سازمان موقتی است و در زمان تحقق وضعیت جدید منحل خواهد شد. از نظر من، تعریف پروژه به عنوان سازمانی موقتی که در آن منابعی برای انجام کار تخصیص داده می‌شوند تا به موقعیت دلخواه مان در آینده برسیم، امری کلیدی است. بسیاری افراد، پروژه را فعالیتی موقتی، یا تلاشی موقتی تعریف می‌کنند (برای مثال، به استاندارد PMBOK، ویرایش ۲۰۱۳ مؤسسه مدیریت پروژه امریکا رجوع کنید). من علاقه مندم بین فعالیتی موقت که به یک سازمان دائمی با فعالیت‌های جاری محول می‌شود و یک سازمان موقت ویژه که برای تحویل یک پروژه تشکیل می‌شود، تمایز قایل شوم، بنابراین تعمیرات در مثال (۱-۱) را با نام پروژه توصیف نخواهم کرد؛ این امور فعالیت‌هایی موقتی هستند که سازمان‌هایی با فعالیت‌های جاری آن‌ها را انجام می‌دهند. (اگر شخصی برای کاری که انجام می‌دهد بخواهد از نام پروژه منتفع شود، از نظر من ایرادی ندارد، اما با توجه به این که رویکردهای مدیریتی مناسب برای کارهای جاری برای اقدام آن‌ها مناسب‌تر است، پیشنهاد می‌کنم به این امور برچسب پروژه زده نشود).

اما منظور از موقت، چگونه موقتی است؟ تمام سازمان‌ها بر اساس یک مقیاس زمانی، دائمی و بر اساس مقیاسی دیگر، موقت محسوب می‌شوند. قدیمی‌ترین سازمانی که در این زمینه می‌شناسم کلیسای روم است که ۲۰۰۰ سال قدمت دارد. طولانی‌ترین پروژه‌ای نیز تا آنجا که اطلاع دارم کانال راین

دانوب است که نخستین گام عملی برای آن را چارلمیگن^۱ در حدود سال ۷۹۲ برداشت؛ اما ۱۲۰۰ سال بعد در سال ۱۹۹۲ تکمیل شد. میانگین عمر ۵۰۰ شرکت منتخب فورچون^۲ ۵۰ سال است، بنابراین بر اساس آن مقیاس زمانی که در مثال قبلی بیان شد، موقت محسوب می‌شوند. اما پاسخ این سؤال این است که مفاهیم دائمی و موقتی سازه‌هایی اجتماعی هستند. از این رو، سازمان مادر، خود را دائمی به شمار می‌آورد و برای این‌که به اهداف خاصی برسد، پروژه‌ای راه‌اندازی می‌کند که در بازه زمانی کمتری به پایان برسد.

کارول^۳ در سال ۱۹۹۵ اشاره می‌کند که موفقیت یک شکل سازمانی، به توانایی آن در جذب منابع وابسته است. پروژه‌ها به عنوان یک شکل سازمانی در جذب منابع بسیار مؤثر عمل می‌کنند؛ زیرا شیوه‌ای مؤثر در مدیریت تحول به شمار می‌روند. آن‌ها قادرند تحول را با روشی سریع و انعطاف‌پذیر اعمال کنند؛ به‌گونه‌ای که در سازمان‌های با فعالیت‌های جاری^۴، دست یافتن به چنین امری امکان‌پذیر نیست. آن‌ها را می‌توان برای مدلسازی روش‌های جدید کاری نیز به‌کار برد. کارول همچنین بیان می‌کند که مدت عمر یک سازمان، نشانه‌ای از کارایی آن است. پروژه‌ها در ایجاد تحول مؤثر هستند؛ اما برای انجام کار شیوه‌ای ناکارا هستند. بنابراین به محض این‌که تحول ایجاد شد، پروژه باید منحل و به منظور مدیریت تسهیلات جدید، مدیریت جاری اعمال شود. مقایسه‌ای یک کشتی نفت‌کش عظیم با یک ناوگان کوچک از قایق‌های موتوری می‌تواند مقایسه مناسبی باشد. یک سازمان با فعالیت‌های جاری، مشابه با یک نفت‌کش بزرگ است که برای حمل و نقل نفت خام به سراسر جهان روشی با کارایی بالا دارد؛ ولی برای چرخش باید سه مایل را طی کند. یک ناوگان کوچک از قایق‌های موتوری قادر است درجا بچرخد و به چیزهایی دست یابد که آن کشتی غول‌پیکر نمی‌تواند، ولی روشی غیرکارا در حمل و نقل توده‌ای از اجناس می‌باشد.

منابع و کار. منابع به پروژه تخصیص داده می‌شود تا کار انجام شود. منابع (همان‌طور که در تعریف پیشین خود بیان کردم) می‌تواند شامل نیروی انسانی، مواد یا پول یا هر سه باشد. کار پروژه، سه ویژگی دارد؛ یکتا، جدید و گذراست. پروژه سازمان موقتی است و هنگامی که کار احداث و تحویل تسهیلات جدید به اتمام می‌رسد، منحل می‌شود؛ بنابراین، انتظار می‌رود کار پروژه گذرا باشد. پروژه ویژگی جدید بودن دارد. شاید تاکنون چنین تسهیلاتی را نساخته باشیم، بنابراین برای این پروژه به اتخاذ فرایندهای جدید کاری نیاز داریم که با امور انجام شده در پروژه‌های دیگر شباهتی ندارند. هر پروژه، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را دارد. در واقع، تمام سازمان‌ها، چه دائمی یا موقت،

1. Charlemagne
2. fortune
3. Carrol
4. routine

منحصربه‌فرد هستند. هیچ دو سازمانی یکسان نیستند. ولی در یک سازمان جاری، کار هر روز مشابه کار روز بعد است، این در حالی است که در پروژه، کار به طور دائم تغییر می‌کند و همین امر سبب می‌شود عدم قطعیت نسبت به سازمان‌های جاری بسیار بیشتر شود. این که مدیران پروژه‌ها افتخار می‌کنند که پروژه‌ها به منظور دستیابی به اهداف، درون محدودیت‌های زمان، هزینه و کیفیت انجام می‌شوند، آزاردهنده است. اساساً کسب و کار و حتی کل زندگی، تلاش برای دستیابی به اهداف، در چهارچوب محدودیت‌های زمان، هزینه و کیفیت است. آن‌ها با این گونه افتخار، لطفی به خود نمی‌کنند، چرا که از تمرکز بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد بودن، نبودن، گذرا بودن و ریسک نهفته در تخصص خود باز می‌مانند. در کسب و کار، اهدافی تکراری وجود دارند که برای رسیدن به آن‌ها نیازمند انجام امور تکراری هستیم و اهداف جدیدی نیز هستند که دستیابی به آن‌ها به انجام اموری منحصربه‌فرد، جدید و گذرا نیاز دارد. در مورد دوم، اعمال محدودیت‌های زمان، هزینه و کیفیت سخت‌تر است، زیرا تجربه پیشین کمتری وجود دارد که بر اساس آن بتوان برنامه‌ها را تنظیم کرد، بنابراین ریسک شکست آن‌ها بیشتر است.

منظور از منحصربه‌فرد و جدید بودن چیست؟ دانشجوی مثال (۱-۱) تصور می‌کرد پروژه‌هایش بسیار تکراری هستند. روشی هست که پروژه‌ها را در طیفی از شناخته‌شده تا ناشناخته طبقه‌بندی می‌کند؛ دونده‌ها،^۱ تکرارشونده‌ها،^۲ غریبه‌ها،^۳ بیگانه‌ها^۴:

دونده‌ها: این پروژه‌ها بسیار شناخته‌شده هستند و تقریباً به منزله پردازش جمعی^۵ در نظر گرفته می‌شوند. پروژه‌های مثال (۱-۱) (اگر پروژه محسوب شوند) در این دسته قرار می‌گیرند. فرایندهای جاری را می‌توان برای آن‌ها به کار برد.

تکرارشونده‌ها: این پروژه‌ها نسبتاً شناخته‌شده هستند و تیم پروژه می‌تواند درباره چگونگی مدیریت آن‌ها از دانش سازمانی در فرایند شروع پروژه^۶ استفاده کند.

غریبه‌ها: سازمان، پروژه‌های مشابهی در گذشته انجام داده است، با وجود این، ممکن است باز هم عناصر ناشناخته‌ای وجود داشته باشد. من احداث تونل کانال^۷ را در این طبقه‌بندی قرار می‌دهم: این تونل، اولین تونل زیردریایی ساخته‌شده نبود؛ اولین باری نبود که یک خط ریلی قطار سریع‌السیر برای عبور از درون یک تونل ساخته می‌شد؛ ولی اولین باری بود که چنین تونلی بین انگلستان و فرانسه ساخته می‌شد. عناصر شناخته‌شده بسیاری برای استفاده وجود داشت؛ ولی کل پروژه کاملاً جدید بود.

1. runners

2. repeaters

3. strangers

4. aliens

5. Batch processing

6. Project start-up process

7. channel tunnel

بیگانه‌ها: سازمان تا کنون چنین چیزی انجام نداده است. این پروژه‌ها ریسک بالایی دارند. تلاش کنید اجزای آشنای آن را بشناسید و اگر نتوانستید، حتماً به انجام ندادن پروژه بیناندیشید. البته در انجام بسیاری از این نوع پروژه‌ها اجباری نهفته است که از تغییر قوانین نشأت می‌گیرد.

ویژگی‌های 'پروژه، چالش‌های مختلفی ایجاد می‌کنند. گذرا بودن، فوری بودن را می‌طلبد که به اتمام کار و دستیابی به منفعت، به منظور بازپرداخت منابع مالی هزینه شده نیاز دارد. نو بودن، نیازمند خلق شیوه‌های نوین کاری است و لازمه آن ایجاد یکپارچگی در کار همه افراد در سراسر ساختارهای سازمانی مستقر خواهد بود. یکتایی، عدم قطعیت را به وجود می‌آورد؛ نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد و از این رو نمی‌توان اطمینان داشت که روش‌های کاری برنامه‌ریزی شده، ما را به اهداف مطلوبمان برساند. حال این عدم قطعیت، معمایی برای مدیران پروژه می‌آفریند: چگونه باید برنامه‌ریزی کرد؟ برخی افراد عقیده دارند دلیلی برای هیچ‌گونه برنامه‌ریزی وجود ندارد؛ چرا که نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، پس پروژه را شروع کنید و مسیر خود را در خلال پروژه از طریق سعی و خطا بیابید. البته، چندین توصیه درباره این رویکرد وجود دارد:

«اگر موفق نشوید برنامه‌ریزی کنید، گویی برای شکست برنامه‌ریزی کرده‌اید.»

و ظاهراً ما هیچ‌گاه برای برنامه‌ریزی پروژه‌هایمان فرصت نداریم، اما همیشه فرصت داریم تا آن‌ها را دوباره انجام دهیم.

همچنین مشهور است که آیزنهاور درباره فرایند برنامه‌ریزی و محصول آن یعنی برنامه گفته است:

«برنامه‌ها ارزشی ندارند؛ ولی برنامه‌ریزی، همه چیز است.»

شما باید برنامه‌ریزی کنید؛ تدوین یک استراتژی برای انجام پروژه و داشتن یک چهارچوب برای هماهنگی فعالیت‌های افراد و به‌کارگیری منابع مالی، مواد و مصالح ضروری است. اما تنها تضمینی که درباره این برنامه می‌توان داد این است که همه امور دقیقاً طبق این برنامه اتفاق نمی‌افتد. پروژه قدم به قدم از این برنامه پیروی نمی‌کند. این برنامه صرفاً به عنوان چهارچوبی برای هماهنگی است، ولی همگام با پیشرفت پروژه، همواره بایستی برای تغییر آن آماده بود. افرادی نیز هستند که معتقدند، می‌توان هرگونه عدم قطعیت را با برنامه‌ریزی بسیار تفصیلی و جزئی از بین برد و با توسعه یک برنامه تفصیلی و با جزییات بالا، تمام احتمالات را در نظر گرفت و به این شیوه آینده را پیش‌بینی کرد. دو ایراد به این رویکرد وارد است. اول این‌که برنامه‌ریزی نیازمند صرف زمان و کار است؛ قانونی تجربی وجود دارد که می‌گوید اگر مقدار معینی تلاش، X ، برای ارائه یک برنامه با دقت معین لازم باشد، برای دو برابر کردن دقت آن نیازمند چهار برابر همان تلاش، $4X$ ، و برای دو برابر کردن مجدد آن، به چهار

برابر تلاش مضاعف، ۱۶X، خواهیم بود. برنامه ریزی بیشتر و بیشتر، بازدهی کمتر و کمتری خواهد داشت و به جایی خواهیم رسید که تلاش صرف شده برای برنامه ریزی از ارزش اطلاعات کسب شده بیشتر خواهد بود. مجبوریم برنامه ریزی را در مقطعی متوقف و شروع به مدیریت ریسک کنیم. دومین مشکل آن است که نمی توان کل ریسک را کاملاً از بین برد، نمی توان آینده را پیش بینی کرد، و در صورتی که برنامه را بیش از حد پیچیده کنیم، انعطاف ناپذیر می شود و در زمان وقوع تحولات، توانایی پاسخگویی کمتری نسبت به آن ها خواهد داشت. نتیجه آن که داشتن برنامه ضروری است، اما باید پذیرفت که این برنامه کاملاً دقیق نخواهد بود و نیازمند انعطاف پذیری و تحول است. بعداً خواهیم دید برای این که برنامه ای انعطاف پذیر باشد بایستی هدف محور باشد.

تحول سودمند. پروژه، سازمانی موقتی است که برای انجام کار منابعی به آن تخصیص داده می شود. ولی ما کار را صرفاً به خاطر خودش انجام نمی دهیم، بلکه کار را انجام می دهیم تا به محصول یا تسهیلات جدیدی (که برخی اوقات به عنوان «تسهیلات» از آن یاد خواهیم کرد) دست یابیم. این تسهیلات می تواند ساختمانی جدید، محصولی جدید، کارخانه تولیدی، سیستم کامپیوتری، ساختار سازمانی یا طراحی جدیدی باشد که در شکل ۱-۱ خروجی نامیده شده است و چیزی است که می خواهیم، اما تسهیلات صرفاً به خودی خود و برای خودش ایجاد نمی شود. ما آن را به وجود می آوریم تا با بهره برداری از آن بتوانیم به مقصود خاصی برسیم یا منفعتی از آن به دست آوریم. هنگامی که از این تسهیلات بهره برداری می شود، به ما قابلیت هایی می دهد تا بتوانیم کار را به شیوه های جدیدی به انجام برسانیم که در شکل ۱-۱ ثمره^۱ نامیده شده است و به کارگیری آن ثمره، منفعتی برای ما فراهم می کند. هدف، حل یک مسئله، یا بهره برداری از یک فرصت است تا ما را در ارتقای عملکرد کسب و کارمان یاری کند. ثمره دلخواه پروژه، ارتقای عملکرد است، تسهیلات (تحولی که ایجاد کرده ایم)، وسیله ای^۲ است که ما را قادر می کند به ثمره، که ارتقای عملکرد مطلوب است، دست یابیم. به کارگیری بلندمدت ثمره، ما را همچنین در رسیدن به اهداف سطوح بالاتری می دهد، که در شکل ۱-۱، تأثیر^۳ نامیده شده است و می تواند به ما در دستیابی به اهداف کلان استراتژیک مطلوب کمک کند (به مثال ۱-۲ مراجعه کنید). در فصل بعد، نحوه تشخیص ارتقای عملکرد مطلوب و تسهیلات یا تحولی را که به تسهیل دستیابی به آن منجر می شود، شرح خواهیم داد.

مثال ۱-۲: پلی روی رودخانه یانگتزا^۴

دولت چین قصد داشت در سمت شمال رودخانه یانگتزا، بخشی که در مقابل آن

1. income

2. vehicle

3. impact: توضیح مترجم: در شکل ۱-۱ ظاهراً مؤلف فراموش کرده است کلمه تأثیر را در شکل قرار دهد.

4. Yangtze

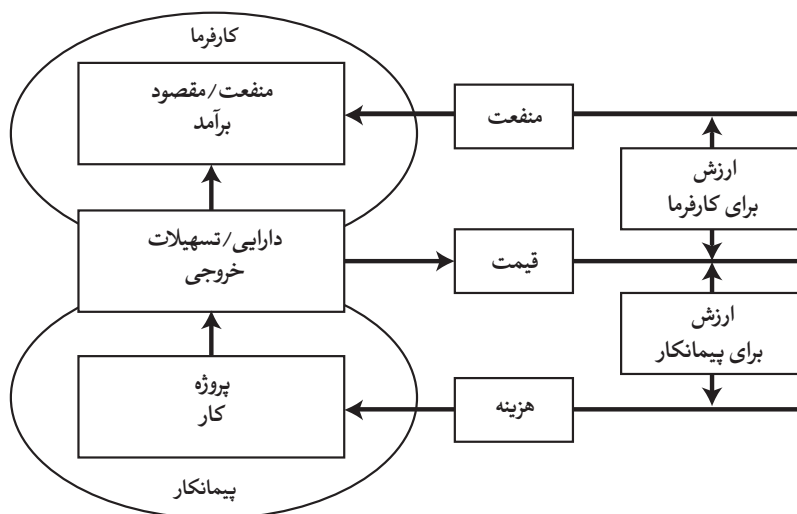
شهر شانگهای قرار گرفته است، رونق اقتصادی ایجاد کند. در سمت جنوب رودخانه و اطراف شهر شانگهای، مردم وضع اقتصادی نسبتاً خوبی داشتند، ولی مردم در سمت شمالی رودخانه وضع اقتصادی نامناسب تری داشتند. در نتیجه، دولت به ساخت یک پل اقدام کرد. خروجی این پروژه یک پل بود. ثمره مطلوب، جریان ترافیکی سریع تر (نسبت به راه های قدیمی عبور از رودخانه) بود. منفعت مطلوب نیز توزیع ارزان تر اجناس بود. توزیع ارزان تر اجناس، باعث تقویت توسعه اقتصادی شد و بنابراین دولت به تأثیر مطلوب و هدف استراتژیک خود دست یافت.

در عملیات جاری^۱، کارخانه به منظور تولید محصولی کار می کند که پس از فروش آن، منفعتی حاصل شود. با وجود این، پروژه ها و عملیات جاری در این زمینه باز هم با یکدیگر متفاوتند. در عملیات جاری، کارخانه امروز کار می کند و فردا محصول تولید می شود و روز بعد از آن به فروش می رسد. در این حالت، بازخوردی فوری از میزان موفقیت عملکرد خود خواهد داشت و بنابراین می توانیم در کارخانه اصلاحات کوچکی به وجود آوریم یا با اثرگذاری اندک روی خط تولید، فرایند را به مسیر درست برگردانیم و سود دلخواه را کسب کنیم. اما در یک پروژه، کار را امروز انجام می دهیم تا تسهیلاتی را سال آینده به وجود آوریم و منفعتی در سال بعد از آن حاصل شود. بنابراین، پیش از آن که آن منفعتی به دست آید، تیم پروژه منحل می شود و امکان ایجاد کوچک ترین اصلاحاتی برای دستیابی به سود دلخواه وجود نخواهد داشت. این موضوع، از تأکید مجدد بر اهمیت ریسک در پروژه حکایت می کند؛ به این معنا که در یک پروژه به جای تمرکز روی کار، باید بر نتایج مورد نظر تمرکز کرد. با یادآوری هدف از انجام کار می توان از این که کل کاری که انجام می شود اهداف ضروری پروژه که برای رسیدن به مقصود یا سود مورد انتظار لازم است را برآورده سازد، اطمینان یافت.

شکل (۱-۲) وجود دو گروه افراد درگیر در پروژه را که در اینجا کارفرما و پیمانکار نامیده می شوند به تصویر می کشد. کارفرما به پیمانکار پرداخت می کند تا کار را انجام دهد و در این فرایند تسهیلات را خریداری می کند. سپس، با بهره برداری از آن منفعت کسب می کند. وی نفع خود را از تفاوت بین منفعت حاصل از بهره برداری از تسهیلات و قیمتی که به پیمانکار پرداخته می شود به دست می آورد، که ارزش حاصله برای کارفرما نامیده می شود. این نفع ممکن است مالی نباشد، به همین دلیل با توجه به این نکته، به جای سود، کلمه ارزش را به کار برده ام. پیمانکارها، کار پروژه را انجام می دهند. آن ها پول برای انجام کار را از کارفرما دریافت می کنند و سود خود را از تفاوت بین قیمت دریافتی از کارفرما و هزینه های انجام کار به دست می آورند. در اینجا برای اولین بار است که می بینیم افراد مختلفی که روی پروژه ای مشغول کارند، ممکن است اهداف متعارض و دیدگاه های متفاوتی

1. routine operations

درباره آنچه موفقیت تلقی می‌شود، داشته باشند. اما، بهترین حالت برای پروژه، دست یافتن به یک مصالحه است؛ بهترین نتیجه برای پروژه، از حصول بهترین نتیجه برای آن‌ها به دست نمی‌آید. کارفرما در صورتی سود خود را افزایش می‌دهد که بتواند قیمت را پایین بیاورد و پیمانکار در صورت افزایش قیمت به منفعت بیشتری دست می‌یابد. ولی اگر کارفرما قیمت را بیش از اندازه پایین بیاورد یا پیمانکار قیمت را به شدت بالا ببرد، پروژه به انجام نمی‌رسد. اگر کارفرما و پیمانکار، دو سازمان مجزا باشند، این تعارض را می‌توان درک کرد. حل و فصل این تعارض بخشی از مذاکرات قراردادی بین این دو رکن است. به هر حال، اگر هر دو، بخشی از یک سازمان مادر و برای مثال بخش تولید و بخش مهندسی یک شرکت باشند، ممکن است این طور به نظر برسد که آن‌ها همگی بخشی از یک سازمان هستند و اهداف یکسانی را دنبال می‌کنند، اما این گونه نیست.

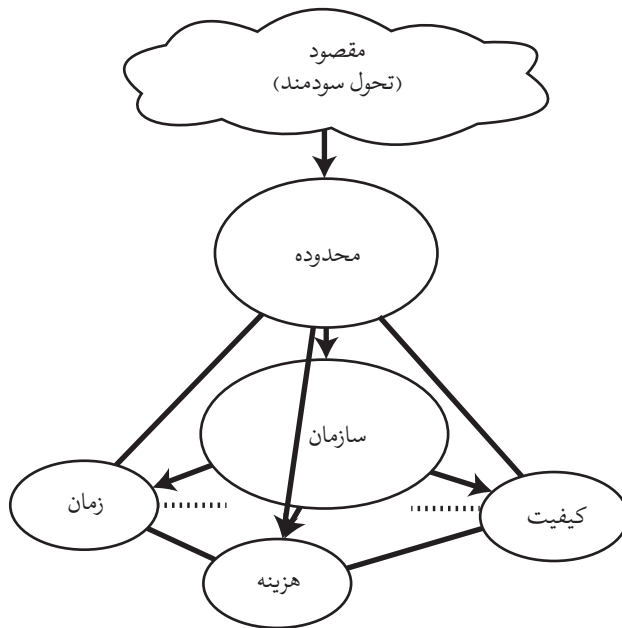


شکل ۲-۱ مدل کارفرما-پیمانکار

کارکردهای مدیریت پروژه

آنچه در بالا به عنوان تعریف پروژه بیان شد، بر این امر دلالت می‌کند که چندین کارکرد در مدیریت پروژه وجود دارد، که پنج تا از آن‌ها در شکل ۱-۳ نشان داده شده است. این پنج کارکرد اصلی را می‌توان به صورت زیر توضیح داد:

۱. پروژه، مشتمل بر انجام کار است و محدوده این کار باید مدیریت شود.
۲. منابع به سازمانی موقتی تخصیص داده می شود که باید مدیریت شود.
۳. به منظور دستیابی به منفعت مطلوب، کارکرد تسهیلات باید به روش های معین و در سطوح عملکردی مطلوب باشد. بنابراین، عملکرد یا کیفیت تسهیلات باید مدیریت شود. اما برای تحویل تسهیلات باکیفیت، ضروری است کار پروژه مطابق استانداردهای کیفی معینی انجام شود. بنابراین، کیفیت نیز باید مدیریت شود.
۴. برای آن که پروژه، هم برای کارفرما و هم برای پیمانکار ارزشمند باشد، باید هزینه ای کمتر از ارزش منفعت حاصل برای آن ها داشته باشد. بنابراین هزینه را باید مدیریت کرد که این امر نه فقط شامل منابع مالی، بلکه شامل مدیریت در مصرف تمام منابع انسانی و مواد نیز می شود.



شکل ۱-۳ کارکردهای پنج گانه مدیریت پروژه

۵. زمان را نیز به دلایل مختلفی باید مدیریت کرد. برای آن که کار پروژه به گونه ای اثربخش و تا حد ممکن کارا انجام شود، به کارگیری منابع مختلف بایستی با هماهنگی همراه باشد. همچنین، یک ارزش زمانی مرتبط با منفعت حاصل از تسهیلات نیز وجود دارد؛ هرچه تسهیلات دیرتر

تحویل داده شود، ارزش کمتری دارد، بنابراین زمان بندی اجرای کار باید به گونه ای مدیریت شود که تسهیلات در یک چهارچوب زمانی تحویل داده شود که منفعت مورد نظر به دست آید. در برخی پروژه ها مانند بازی های المپیک، پروژه باید با بیشترین دقت در زمان تکمیل شود. ولی در پروژه های دیگر، ارزش زمانی تسهیلات بایستی بین سطوح عملکردی (کیفیت) تسهیلات و هزینه تحویل آن موازنه برقرار شود.

دو کارکرد اضافی که در شکل ۱-۳ نشان داده نشده، عبارت است از:

۱. قبلاً بیان کردم که یکتایی، جدید بودن و گذرا بودن کار پروژه سبب ریسک می شود؛ این ریسک را باید مدیریت کرد.
۲. شکل ۱-۲، حداقل دو ذی نفع با اهداف متفاوت در پروژه را نشان می دهد. ذی نفعان گوناگونی با اهداف متفاوت در یک پروژه وجود دارند. لازم است از تعهد این ذی نفعان به پروژه اطمینان یافت.

تشریح مدیریت این هفت کارکرد بیان شده، بخش ۳ این کتاب را تشکیل می دهد. کسانی که با استاندارد PMBOK، ویرایش ۲۰۱۳ مؤسسه مدیریت پروژه امریکا، آشنایی دارند، می دانند که پیکره دانش مدیریت پروژه دارای ۱۰ ناحیه است که شامل مدیریت یکپارچگی، محدوده، منابع انسانی، کیفیت، هزینه، زمان، ریسک، ارتباطات، تدارکات و ذی نفعان می شود. من از یکپارچگی به طور واضح نام نبرده ام، ولی در واقع در تمامی مطالب این کتاب گسترده شده است. من به جای منابع انسانی از سازمان پروژه نام برده ام، ولی مقصود از هر دو یکی است. درباره ارتباطات و نیز ارتباط بین مدیر پروژه و کارفرما، هنگام بحث در زمینه کنترل در فصل ۱۸ و حاکمیت در فصل ۴ و ارتباطات با ذی نفعان در فصل ۱۰ صحبت خواهم کرد.

۱. محدوده در خلال شکست محصول و کار مدیریت می شود. تعریف یک پروژه، شکل ۱-۱ با شکست محصول آغاز می شود: تأثیر، ثمره، خروجی. ولی پروژه بخش پذیر است و هر بخش از پروژه، ویژگی های یک پروژه را دارد. بنابراین سلسله مراتب اهداف، به خروجی یا تحویل شدنی ها، نواحی کار، بسته های کاری و فعالیت ها و از بالا به پایین ادامه می یابد. این سلسله مراتب را ساختار شکست محصول^۱ می نامند.

۲. سازمان در خلال یک ساختار شکست سازمانی^۳ مدیریت می شود که توسط آن، مجموعه مهارت های افرادی که مشغول به کار می شوند، شکسته می شود. در هر سطحی از شکست،

1. fractal

2. Product breakdown structure (PBS)

3. Organization breakdown structure (OBS)

محصولات تحویلی و مجموعه مهارت‌های درگیر، یک ماتریس دو بعدی را تشکیل می‌دهند که نمودار مسئولیت‌ها نامیده می‌شود و نشان می‌دهد که برای تحویل محصولات چه کسی، چه کاری انجام می‌دهد. به طور قراردادی، محصولات در ردیف‌ها و مهارت‌ها در ستون‌های جدول قرار داده می‌شوند. بنابراین سلول‌ها نشان‌دهنده کار پروژه است. سلسله‌مراتب نمودار مسئولیت‌ها، سلسله‌مراتب کاری را که باید انجام شود تعریف می‌کند که به آن ساختار شکست کار^۱ می‌گویند. از نظر لغوی بین PBS و WBS تفاوت وجود دارد، اما در بسیاری پروژه‌ها این تفاوت اندک بوده و هر محصول مترادف با کاری است که تحویل می‌دهد، در نتیجه افراد سهواً آن‌ها را یک چیز در نظر می‌گیرند. بیشتر اوقات من تفاوت فاحشی بین آن‌ها قایل نمی‌شوم، ولی گاهی مثلاً هنگام بحث در زمینه مدیریت پیکره‌بندی در فصل یازدهم آن‌ها را متفاوت در نظر می‌گیرم.

۳. کیفیت را با به‌کارگیری تکنیک‌هایی مدیریت می‌کنند که شامل کنترل کیفیت، تضمین کیفیت، مدیریت پیکره‌بندی^۲ و دست‌نامه رویه‌ها و ممیزی‌ها می‌شود.

۴. هزینه در خلال یک ساختار شکست سوم از انواع هزینه، کارگر، مواد، بالاسری و مالی مدیریت می‌شود که به آن ساختار شکست هزینه^۳ می‌گویند. ترکیب این سه ساختار شکست، محصولی به وجود می‌آورد که مکعب کنترل هزینه نامیده می‌شود و بخشی از روش شناسی ابداعی ارتش آمریکا در دهه ۱۹۵۰ به نام معیار سیستم‌های کنترل زمان بندی و هزینه^۴ (C / SCSC) است که امروزه در تحلیل ارزش کسب شده^۵ (EVA) ترکیب شده است.

۵. زمان را با به‌کارگیری شبکه‌ها و نمودارهای میله‌ای مدیریت می‌کنند. شبکه‌ها ابزاری ریاضی هستند که ما را در محاسبه بازه زمانی یاری می‌دهند و نمودارهای میله‌ای ابزاری ارتباطی به منظور تبیین زمان بندی برای مشارکت‌کنندگان در پروژه می‌باشند.

۶. ریسک با پیروی از یک فرایند مدیریت ریسک مدیریت می‌شود: شناسایی، ارزیابی، اولویت بندی، تحلیل و کنترل ریسک.

۷. ذی‌نفعان باید مشارکت داده شوند، نه این‌که مدیریت شوند. آن‌ها را می‌توان با درک انتظار آن‌ها و این‌که چگونه نسبت به پروژه واکنش نشان می‌دهند و همچنین برقراری ارتباط

1. Responsibility chart
2. Work breakdown structure
3. Configuration Management
4. Cost breakdown structure
5. Cost and schedule control systems criteria
6. Earned value analysis

به منظور اقناع آن‌ها درباره منافع پروژه و جلب حمایت آن‌ها مشارکت داد. کارکردهای مدیریت پروژه، اولین بعد مدیریت مبتنی بر پروژه‌هاست. آن‌ها از جمله مواردی هستند که باید در خلال پروژه و به همراه ریسکی که در تمام کارکردها نهفته است مدیریت شوند. موضوع بخش سوم این کتاب را کارکردها تشکیل می‌دهند.

فرایندهای مدیریت پروژه‌ها

بعد دوم مدیریت مبتنی بر پروژه، فرایندها هستند که برای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت از آن‌ها پیروی می‌کنیم.

این فرایند، دارای دو مؤلفه است:

۱. فرایند پروژه: مراحلی که از درون آن‌ها حرکت می‌کنیم و ما را از منشأ اولیه یک ایده (که بیان می‌کند برخی تحولات را برای ارتقای عملکرد می‌توان انجام داد)، به جایگاهی می‌رساند که در آن تسهیلاتی در حال کار داریم که منفعت ما را تأمین می‌کند.

۲. فرایند مدیریت: گام‌های مدیریتی که در هر مرحله پشت سر می‌گذاریم تا مرحله مطلوب محقق شود.

فرایند پروژه. فرایند پروژه، ما را از چشم‌انداز به واقعیت و از ایده اولیه‌ای که دارای پتانسیل دستیابی به ارتقای عملکرد است، به تحویل تسهیلاتی بهره‌بردار پذیر و منفعت حاصل از آن می‌رساند. نمی‌توان یک دفعه از مرحله ظهور ایده به مرحله انجام کار رفت؛ ابتدا بایستی داده‌ها را جمع‌آوری کرد و سپس توجیه‌پذیری پروژه در هر مرحله اثبات و پروژه به طور مؤثری زیست پذیر شود، تا بتوان نسبت به تأمین منابع برای مرحله بعدی متعهد شد. الگوهای مختلفی از فرایند پروژه و به عبارتی دیگر چرخه حیات وجود دارند که درباره چند نمونه از آن‌ها در فصل ۱۵ بحث خواهد شد. شکل ۱-۴ و جدول ۱-۱، یک فرایند پنج‌گامی پایه را نشان می‌دهند: طراحی مفهومی، امکان‌سنجی، طراحی، اجرا، اختتام. شکل ۱-۵ نشانگر چرخه حیات است.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب راهنمای جامع مدیریت پروژه محور و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

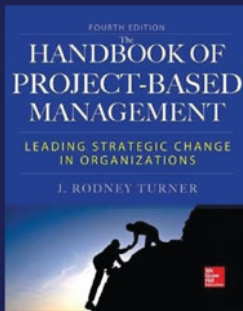


گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



Handbook of Project Based Management

J. Rodney Turner



ISBN: 3-06-7677-600-978

9 786007 677063

کتاب حاضر چهارمین ویرایش جامع‌ترین اثر در حوزه مدیریت پروژه محور است. این کتاب را انتشارات مک‌گرو هیل در سال ۲۰۱۴ منتشر کرد و اولین چاپ آن در سال ۱۹۹۳ در دسترس متخصصان قرار گرفت و در طی این سال‌ها از جمله پرفروش‌ترین کتاب‌های این انتشارات بوده است. این اثر که در طول ۲۰ سال گذشته، همگام با تغییرات حوزه مدیریت پروژه به‌طور کامل بازنگری شده است جدیدترین مبانی نظری و عملی را در اختیار مدیران، پژوهشگران و دانشجویان قرار می‌دهد. این کتاب بر نقش مدیریت پروژه‌ای متمرکز است که در محیط پیچیده و با فناوری فزاینده امروزی به بهبود مستمر و ارتقای عملکرد نیاز دارد.

پروفسور رادنی ترنر، سردبیر نشریه بین‌المللی مدیریت پروژه، نحوه اتخاذ رویکردی ساختارمند برای دستیابی به بهبود عملکرد از طریق تغییر استراتژیک را تشریح می‌کند. این مرجع کاربردی، چگونگی هم‌راستاسازی اهداف پروژه با اهداف سازمان، حفظ حاکمیت، مدیریت عملکرد و فرایند پروژه را تبیین کرده است. همچنین به منظور تشریح کاربرد مفاهیم ارائه‌شده در عمل، مطالعه موردی ویژه‌ای در سراسر کتاب مورد بحث قرار گرفته است.