

مدیریت کوثرہ بھار  
← غیر مدیر کوثرہ →

کوری گوئن  
+  
نوزت بلنگور  
+  
جمیزوور  
↓  
سید آرمین مرصنی



## فهرست

- ۱۹ \_\_\_\_\_ مقدمه: زخم خورده و آماده برای روشی جدید؟
- ۲۳ \_\_\_\_\_ ۱ دنیای جدید مدیریت «غیررسمی» پروژه
- ۳۷ \_\_\_\_\_ ۲ مردم + فرایند = موفقیت
- ۶۱ \_\_\_\_\_ ۳ آغاز کردن پروژه: پیش رفتن یا دور خود چرخیدن؟
- ۱۰۱ \_\_\_\_\_ ۴ برنامه‌ریزی پروژه: واقعه اصلی یا سراب؟
- ۱۵۷ \_\_\_\_\_ ۵ اجرای پروژه: باز کردن مسیر یا با صورت زمین خوردن؟
- ۱۹۷ \_\_\_\_\_ ۶ نظارت و کنترل پروژه: عاقل ماندن یا دیوانه شدن؟
- ۲۲۷ \_\_\_\_\_ ۷ خاتمه پروژه: پایان خوش - یا پایان خشک و خالی؟
- ۲۴۷ \_\_\_\_\_ نتیجه‌گیری: به اختیار غیررسمی‌تان نیاز داریم، همین حالا!
- ۲۵۱ \_\_\_\_\_ واژه‌نامه
- ۲۶۱ \_\_\_\_\_ نویسندگان

آیا شما مدیر غیررسمی پروژه‌اید؟

قبل از پاسخ‌گویی، معنی «پروژه» را در نظر بگیرید:

پروژه: کوششی موقتی با زمان شروع و پایان مشخص که برای خلق محصول، خدمت و یا نتیجه‌ای منحصر به فرد انجام می‌شود.

به عنوان مشاورانی که مراجعه‌کنندگان فراوانی از نقاط مختلف دنیا داشته‌ایم این سؤال را از هزاران نفر پرسیده‌ایم: چقدر از زندگی حرفه‌ای شما صرف کار کردن بر روی پروژه‌ها شده است؟ اکثر مراجعه‌کنندگان می‌گویند که بین ۶۰ الی ۸۰ درصد کارشان پروژه محور است. اما وقتی که می‌پرسیم آیا عنوان شغلی آنها «مدیر پروژه» است، تقریباً ۱۰۰ درصد پاسخ‌ها یک «نه»ی قاطعانه است! آنها می‌گویند ما هر چیزی هستیم به جز مدیر پروژه، و وقتی که می‌پرسیم آیا تا به حال برای رسیدگی به آن ۶۰ الی ۸۰ درصد وقت خود در کار آموزش مدیریت پروژه دیده‌اند یا خیر، دست‌های کمی بالا می‌رود. اکثر قریب به اتفاق آنها می‌گویند که تا به حال حتی یک روز هم آموزش رسمی مدیریت پروژه ندیده‌اند. ما به این‌گونه افراد مدیران غیررسمی پروژه می‌گوییم.

## هنوز آمیدی هست

اگر قبلاً شکست خورده‌اید، اگر از اجرای فرایند راضی نیستید و یا اگر حس می‌کنید که می‌توانستید پروژه‌هایتان را بهتر انجام دهید، شاید فکر کنید که نیاز است «بیشتر تلاش کنید». اما مشکلات شما ناشی از تلاش کم نیست. بدون داشتن نگرش‌های ذهنی صحیح و مجموعه ابزارها و مهارت‌های درست، نمی‌توانید به موفقیت واقعی پروژه دست پیدا کنید. پس چطور اینها را به دست می‌آورید؟ خب، اولین کاری که انجام می‌دهید - و احتمالاً انجام داده‌اید - این است که کتابی در مورد مدیریت پروژه می‌خرید.

در بازار صدها عنوان کتاب آموزش مدیریت پروژه وجود دارد. بیشترین کتاب‌ها از دیدگاه مدیر پروژه‌ای خشک و رسمی و «واقعی» نوشته شده‌اند که زبانی کاملاً تخصصی دارند و حاوی فرایندهای کاملاً پیچیده و ترسناکی‌اند. خب، شما یکی از این کتاب‌های مدیریت پروژه را انتخاب می‌کنید، یکی دو فصلش را می‌خوانید، تظاهر می‌کنید که فرمول‌ها و تعاریفش را «فهمیده‌اید»، سپس یکی دو فصل دیگر از کتاب را می‌خوانید و بعد آرام آرام تسلیم می‌شوید و در نهایت وحشت می‌کنید. در این لحظه، به خودتان شک می‌کنید که آیا واقعاً هوش و یا صبر و حوصله کافی برای فهم مطالب کتاب داشته‌اید یا نه. بعد کتاب را می‌بندید، آن را در قفسه کتابخانه می‌گذارید (یا فایل پی‌دی‌اف آن را حذف می‌کنید)، و به خودتان می‌گویید: «خب تا اینجا کار که من خوب پیش رفته‌ام، فکر کنم از اینجا به بعد هم بتوانم کج دار و مریز ادامه دهم.» و در همین حین حجم کاری شما به عنوان مدیر غیررسمی پروژه دائماً در حال افزایش است - و این بدان معناست که دارید بیشتر و بیشتر فشار را برای مدیریت و رهبری مؤثر پروژه‌هایتان تحمل می‌کنید.

اگر بیشتر وقت شما در پروژه‌ها صرف می‌شود و تابه حال هیچ‌گونه آموزش رسمی مدیریت پروژه ندیده‌اید، شما مدیر غیررسمی پروژه‌اید.

پس اگر بیشتر وقت روزانه شما صرف کار کردن در پروژه‌ها می‌شود، شما هم مدیر غیررسمی پروژه محسوب می‌شوید. و شما تنها نیستید. خیلی‌هایمان بی‌سروصدا در این نقش جای گرفته‌ایم و هرروزه با شکست پروژه مبارزه می‌کنیم، درحالی‌که تلاش می‌کنیم کارها را قبل از ضرب‌الاجل‌ها تمام کنیم، بودجه ذخیره کنیم، یا مردم (و یا خودمان) را از خراب کردن همه چیز در امان بداریم.

درحقیقت، معمولاً موفق نمی‌شویم. بر اساس اعلام مؤسسه مدیریت پروژه<sup>۱</sup> واقع در میدان نیوتن در پنسیلوانیای آمریکا، یکی از بزرگ‌ترین انجمن‌های حرفه‌ای دنیا و وضع‌کننده استانداردهای صنعتی برای مدیریت پروژه‌ها:

- فقط ۸ درصد سازمان‌ها «عملگرهای سطح بالا» در مدیریت پروژه‌ها هستند.
- ۴۵ درصد پروژه‌ها یا از محدوده زمانی خود تجاوز می‌کنند یا کلاً لغو می‌شوند.
- فقط ۴۵ درصد پروژه‌ها درحقیقت به اهدافی که باید به آن برسند دست پیدا می‌کنند.
- برای هر ۱۰۰ دلاری که در دنیا در پروژه‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود، ۱۳/۵ دلار ضرر خالص ایجاد می‌شود - «برای همیشه - غیرقابل بازگشت».

1. Project Management Institute (PMI)