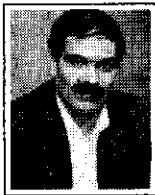


ضرورت تحول

در نگرش مدیریت پروژه



بخش نخست



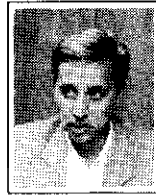
حسین نجاری



محمود نادری پور



عبدالحسن مهمنما



غلامرضا زاراد



مرتضی چرمی

شرکت کنندگان در

میزگرد

دکترای مهندسی مکانیک از انگلستان، دارای بیش از ۱۸ سال تجربه در زمینه مدیریت پروژه، معاونت سیستم جامع تولید شرکت ایران خودرو و مدیریت برنامه‌ریزی و نظارت پروژه‌های گروه صنعتی ایران خودرو

فوق‌لیسانس اقتصاد از دانشگاه تهران، مؤلف و مدرس در برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و مدیریت پروژه، نایب رئیس انجمن مدیریت ایران، عضو گروه تدوین نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه کشور

فوق لیسانس مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف، معاون گسترش پروژه‌های صنعتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

لیسانس مهندسی مکانیک از آمریکا، دارای سوابق مدیریتی و مدیریت پروژه در شرکتهای فعال در صنعت، نیرو و نفت، مدیرعامل شرکت سایبراسپیس

فوق لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف، کارشناس بخش مشاوره سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دوره‌های مدیریت پروژه

اشاره

در جوامع در حال تحول و گذار، یکی از ابزارهایی که در سرعت بخشیدن به برنامه‌ها و طرحها و نیز کاهش هزینه و زمان آنها تاثیرگذار است، اجرای برنامه‌ها در چارچوب پروژه است. بدیهی است در این میان آنچه پروژه را معنا و حیات می‌بخشد، مدیریت حاکم بر پروژه است. مدیران پروژه‌ها در واقع بخشی از حافظان و عاملان ثروت ملی هستند و این مسئولیت از طرف صاحبان ثروتهای عمومی و یا خصوصی به آنها واگذار شده است.

بی تردید در مورد اهمیت مدیریت پروژه، سخنها بسیار گفته شده و مقالات و مطالب متعددی نیز به چاپ رسیده است. اما آنچه حائز اهمیت و مورد تاکید مجدد است، ضرورت تحول و تغییر نسبت به نگرش مدیریت پروژه است.

در ضرورت طرح مساله باید یادآور شد که پروژه‌های زیادی در کشور تعریف و انجام می‌شوند و حجم بسیاری از منابع مالی و انسانی کشور را نیز به خود اختصاص می‌دهند. افزون بر این، قطعاً انجام بسیاری از طرحها در قالب پروژه، مطلوبتر و اقتصادی تر است.

در کشور ما اکثر پروژه‌ها با مشکلات گوناگون تعریف پروژه، بودجه، زمان، کیفیت، منابع انسانی، تدارکات و... مواجه می‌شوند. متأسفانه در مدیریت پروژه‌ها دیدگاه جامع‌نگر و سیستماتیک وجود ندارد. شاید دلایل بسیاری برای عدم تحقق پروژه‌ها وجود داشته باشد، ولی به دو عامل؛ یعنی استفاده از ابزارهای دانش مدیریت پروژه و بهره‌گیری از متخصصان و کارشناسان کمتر توجه شده است. بی‌توجهی به مدیریت پروژه، هزینه‌های سنگینی را به جامعه و اقتصاد کشور تحمیل می‌کند.

شکی نیست با توجه به کارایی و اثربخشی بالای دانش نوین مدیریت پروژه، می‌توان از این ابزار در جهت تحقق سریعتر و مطلوبتر اهداف برنامه‌های توسعه گام برداشت. تحقق این مهم در صورتی عملی است که مدیران ما نگرش سنتی خود را نسبت به این مقوله تغییر داده و نگرش جدیدی را جایگزین آن نمایند.

میزگرد این شماره تدبیر به نقد و بررسی این موضوع اختصاص دارد. با توجه به اهمیت موضوع و حجم مطالب، مباحث میزگرد در دو بخش تقدیم علاقه‌مندان می‌شود. آنچه در این شماره از نظر گرامی‌تان می‌گذرد، بخش نخست است و بخش دوم در شماره آینده به اطلاع خواهد رسید. باسپاس از شرکت‌کنندگان در میزگرد، بخش نخست را با هم از نظر می‌گذرانیم.



مهم است.

همگام شدن این دانش در جهت تسریع زمانی و استفاده بهینه از منابع سازمانهای مختلف، بسیار حائز اهمیت است. بعلاوه این دانش کمک شایسته‌ای به پیشبرد و کاربرد علوم دیگر کرده است. برای مثال امروزه استفاده موثری از این دانش در پروژه‌های مختلف در زمینه تکنولوژی اطلاعات می‌کنند؛ به نحوی که برای متخصصان تکنولوژی اطلاعات، صلاحیت تسلط بر مبانی مدیریت پروژه، ضرورتی مهم تلقی می‌شود. در همین راستا نیز شرط صلاحیت این دانش توسط گواهینامه IT PROJECT برای متخصصان این رشته در نظر گرفته شده است.

اگر نگاهی به نرم‌افزارهای توسعه داده شده در این دانش نیز بکنیم، خواهیم دید که در طول سالهای مختلف، دائماً نرم‌افزارهای مختلفی به بازار عرضه شده‌اند که قابلیت‌های آنها روزبه‌روز افزایش می‌یابد و کاملتر می‌شوند. این مسئله شرکت‌های مختلفی را در زمینه تولید و عرضه و آموزش این‌گونه نرم‌افزارها، خلق کرده است.

از بیان این موارد که شاید مسائل دیگری را نیز بتوان به آنها اضافه کرد، می‌خواهم نتیجه بگیرم که لزوم توجه به این دانش، مسئله‌ای مهم است. مضافاً اینکه این دانش، دانشی بسیار کاربردی بوده است که این‌گونه توسعه یافته و کارآیی و اثربخشی خود را ثابت کرده است. دانشی که کاربرد نداشته باشد، تا بدین حد در

دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد که افراد زیادی در این زمینه در حال فعالیت هستند و تجربیات بیشتری همه روزه از دیدگاه‌های مختلف به این دانش افزوده می‌شود. شرکت‌های بسیاری در زمینه مشاوره و آموزش این دانش خدمات ارائه می‌دهند و حجم و تنوع دوره‌های آموزشی در این زمینه، بسیار جالب توجه است.

شکل‌گیری موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI) در سال ۱۹۶۹، پیش‌زمینه‌ای برای تعریف و تبیین استانداردها و گواهینامه‌های حرفه‌ای در مدیریت پروژه شد. استانداردهای PMBOK که برای اولین بار در سال ۱۹۹۶ توسط این موسسه انتشار یافت در سال ۲۰۰۰ با ویرایش جدیدی در اختیار متخصصان قرار گرفت. در سال ۱۹۹۹ استانداردهای منتشره از سوی این موسسه توسط موسسه ملی استاندارد آمریکا به تایید رسید. بعضی دیگر از کشورها نظیر انگلستان نیز به انتشار استانداردهایی در این زمینه پرداختند.

موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه با تعریف گواهینامه حرفه‌ای مدیریت پروژه (PMP) اهمیت بیشتری برای تخصص در این زمینه قائل شده است. این گواهینامه تحت شرایط خاصی که برای متقاضی تعریف شده است، طی یک امتحان اعطاء می‌شود. داشتن این گواهینامه امروزه برای متخصصان فعال در این زمینه بسیار

چرمی: ضمن خوشامدگویی به میهمانان عزیز، همان‌گونه که مستحضرید، موضوع بحث میزگرد پیرامون ضرورت تحول در نگرش به مدیریت پروژه است. نطفه آنچه که امروزه تحت مدیریت پروژه می‌دانیم، در دهه ۱۹۵۰ شکل گرفته است. برای آنکه از دانش بشر برای مدیریت پروژه‌های بزرگی که تا آن زمان انجام داده بود چشم‌پوشی نکرده باشیم، من این تولد را تولد مدرن می‌نامم. زیرا اگر به زمانهای خیلی قبل‌تر از این تاریخ نیز نگاه نکنیم و به جنگ جهانی اول، زمانی که آقای هنری گانت، برای ساخت کشتی‌های باری گانت چارت را ابداع نمود نگاه کنیم، مشاهده می‌کنیم که کم و بیش نه به شکل کنونی، ولی به هر حال مساله کاهش زمان و مرتب کردن فعالیت‌های مهم زندگی از دغدغه‌های بشر بوده است.

تقریباً همه تکنیک‌های مخصوص به مدیریت پروژه به دهه‌های ۵۰ و ۶۰ توسط ناسا و صنعت هوا و فضای آمریکا توسعه داده شده است. تکنیک‌های PERT، CPM، مهندسی ارزش، ارزش افزوده، ساختار شکست کار و... در طی این دو دهه توسعه داده شدند.

از آن زمان تاکنون استفاده‌های بسیاری از این تکنیکها و ابزارها شده است، به نحوی که می‌توان به مجموعه ابزارها، تکنیکها و مفاهیم آن اصطلاح «دانش مدیریت پروژه» را اطلاق کرد.

اهمیت دانش مدیریت پروژه

حجم کتابها، مجلات، مقاله‌های مختلف

زمینه‌های مختلف رشد نمی‌کند.

اگر نگاهی به وضعیت پروژه در کشورمان بیندازیم خواهیم دید که سالانه پروژه‌های بسیاری در کشور تعریف می‌شود و مبالغ و بودجه‌های زیادی به آن اختصاص می‌یابد. کشور ما در مقایسه با کشورهای حوزه خلیج فارس که ماهیت پروژه‌هایشان مثل مااست، دارای متخصصان کمتری است. این کشورها از این دانش استفاده‌های زیادی می‌کنند. براساس آمار سال ۱۳۷۹، کشور ما سالانه ۸۶ میلیارد تومان از ناحیه طولانی‌شدن پروژه‌های عمرانی زیان

می‌بیند. در سال ۷۸ فقط ۵۹ درصد اهداف پروژه‌های وزارت نیرو، ۵۴ درصد اهداف پروژه‌های وزارت نفت، ۳۸ درصد اهداف پروژه‌های سازمان تربیت بدنی و ۳۱ درصد اهداف پروژه‌های وزارت صنایع و معادن محقق شده است. این عدم تحقق اهداف، زیانهای اقتصادی - اجتماعی بسیار زیادی را به دولت تحمیل می‌کند. اگر به این ضرر و زیان بوجود آمده، هزینه‌های فرصت را نیز اضافه کنیم، اعداد خیلی بیشتر از اینها می‌شوند. اگر این موارد به‌طور دقیق ریشه‌یابی شوند یکی از عوامل وجود چنین وضعیتی، بی‌توجهی توجیه به دانش مدیریت پروژه و عدم استفاده از ابزارهای این دانش در پروژه‌های کشور است.

حال بازگردیم به این مقدمه از دوستان تقاضا می‌شود تا به ریشه‌یابی و علل کم توجهی به مدیریت پروژه پرداخته شود.

نادری پور: گالبرایت می‌گوید: توسعه مدیریت پروژه، یک توسعه الزامی و ضروری است؛ زیرا نیروها و پدیده‌های مقتدری که ناشی از تکنولوژی اجباری و الزامی می‌باشند، ما را به طرف مدیریت پروژه سوق می‌دهند. مهمترین این پدیده‌ها و نیروها عبارتند از:

- ۱ - فاصله زمانی میان شروع و خاتمه پروژه. این فاصله، مرتباً در حال افزایش است.
- ۲ - سرمایه تعهد شده. میزان سرمایه تعهد شده برای دستیابی به هدفها و نتایج حاصل از اجرای

پروژه نیز در حال افزایش است.

- ۳ - انعطاف‌ناپذیری زمان و سرمایه تعهد نشده. با افزایش سطح تکنولوژی، زمان و سرمایه تعهد شده، تمایل به انعطاف‌ناپذیری هرچه بیشتر دارد.
- ۴ - نیازمندی تکنولوژی به نیروی هرچه ماهرتر و متخصص‌تر.

افزایش زمان و سرمایه تعهد شده و عدم انعطاف آنها و همچنین نیازهای سازمانهای بزرگ و بسیار تخصصی شده و مسائل عملکرد بازار، و تکنولوژی پیشرفته، نیاز به برنامه‌ریزی و کنترل موثر پروژه را الزامی ساخته است.

از نظر من، مأموریت مدیران. اعم از مدیران سازمانهای اداری (FUNCTIONAL ORGANIZATION) و سازمانهای پروژه‌ای (PROJECT MANAGEMENT ORGANIZATION) استفاده بهینه از منابع می‌باشد.

کشورهایی که براساس طبقه‌بندی ارائه شده تا فلر در کتاب موج سوم، در عصر صنعتی به سر می‌برند، برای حرکت به سمت عصر فراصنعتی به درجه بیشتری از رشد و توسعه نیاز دارند. برای دستیابی به روند بیشتر رشد و توسعه اقتصادی، نیز بایستی به سطوح بالاتری از میزان استفاده بهینه از منابع، دست یابند.

برای تحقق این هدف، استفاده بهینه از مهمترین منبع؛ یعنی نیروی انسانی، اهمیت بسیار زیادی دارد. البته تذکر این نکته ضروری است که نظامهای صنعتی، قبلاً به اهمیت زمان و استفاده بهینه از آن، واقف شد بودند.

سازمانهای وظیفه‌ای یا اداری (FUNCTIONAL ORGANIZATION)، علی‌رغم سودمندبهای این سازمانها در عصر صنعتی، دیگر توانایی استفاده بهینه از نیروی انسانی را نداشتند. در نتیجه، یکی از اسباب مهم استفاده بهینه از نیروی انسانی، تغییر نوع کار و سازمان؛ یعنی تبدیل تدریجی سازمانهای وظیفه‌ای به سازمانهای مدیریت پروژه بوده است.

بدین ترتیب، مدیریت پروژه به‌عنوان مجموعه‌ای از روشها، رویه‌ها و سیستمها، وظیفه تحقق رشد و توسعه کشورهای عصر فراصنعتی را در جهان مرتباً در حال تغییر و تحول برعهده می‌گیرد. همزمان با این تحولات اولین انجمنهای مدیریت پروژه در سال ۱۹۶۵ در اروپا و سپس در آمریکا ایجاد می‌شوند.

نجاری: ما علاوه بر کسب دانش مدیریت پروژه می‌باید روی بسترسازی فرهنگی، تکنولوژیکی و اجرایی پروژه‌ها نیز کار کنیم؛ زیرا فراگیری دانش مدیریت پروژه بدون فراهم کردن بسترهای اجرایی لازم قطعاً نتایج مطلوبی دربرنخواهد داشت. مدیریت پروژه، آمیخته‌ای از مسایل تکنولوژیکی، مدیریتی، فرهنگی و دانش فنی می‌باشد و می‌توان گفت که بزرگترین چالش ما امروزه فراهم کردن زمینه‌های پیاده‌سازی دانش مدیریت پروژه در جامعه است.

ما در یادگیری تئوریهای مدیریت پروژه همانند سایر رشته‌های علمی و فنی بعضاً از برخی کشورهای توسعه‌یافته نیز سبقت می‌گیریم، اما در به‌کارگیری این تئوریهای در حل مسائل واقعی مربوط به هدایت پروژه‌ها دچار مشکلات و عدم موفقیت‌هایی هستیم. مدیریت پروژه صرفاً کنترل هزینه و زمان پروژه نیست بلکه ما می‌باید دانش و تجربه به‌کارگیری صحیح و موثر تئوریهای مطرح در این زمینه را نیز در جامعه خود فراهم نماییم. این موضوع متناسب با پیچیدگی پروژه‌ها از نظر سطح تکنولوژیکی مهمتر و استراتژیک‌تر خواهد شد که لازم است از طریق مستندسازی پروژه‌ها، آموزشهای درحین اجرای پروژه (ON THE JOB TRAINING) و انتقال دانش فنی، به این مشکل فائق شویم.

راد: ضمن تأیید فرمایشهای آقایان نجاری، نادری و چرمی، یک نکته را فقط از لحاظ اهمیت بحث مدیریت پروژه اضافه کنم. کشورهایی که در حال رشد و ترقی هستند و تکنولوژی خودشان را توسعه می‌دهند، سوابق آن را در مقاطع مختلف نگهداری می‌کنند.

مستندسازی

یکی از بحثهای مهمی که در مدیریت پروژه مطرح می‌شود، مستندسازی نحوه اجرای پروژه است. هرگاه ما کارخانه‌ای را در کشورمان برای تولید یک نوع محصول مشخص و باظرفیت مشخص احداث کنیم. البته متناسب با رشد جمعیت و تقاضا و بازار صادرات آن ممکن است نیاز به توسعه آن باشد. در هر دو حالت نیاز به سوابق اجرایی قبلی خواهیم داشت. متأسفانه در کشور ما به دلیل بی‌توجهی به

درآمده است. پس نتیجه می‌گیریم که براساس نیازی که بوده است، دانشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و ابعاد مختلف آن توسعه داده می‌شوند. در این راستا لازم است تا اشاره شود که همین استانداردهای PMBOK خلاصه تجربیات عملی متخصصان و شرکتهای مختلفی بوده است که تک‌تک زمینه‌های آن در عمل استفاده شده‌اند و این تجربیات در این قالب، در اختیار دیگران نیز قرار گرفته است. توجه شود که اولین انتشار این استانداردها نیز در سال ۱۹۹۶ بوده است.

برای سازمانهای کشور ما از آنجا که چندان رقابت و مسائل مرتبط با آن اهمیت نداشته است، واضح است که این دانش جدید است. خوب دانشی که جدید است تا بیاید خود را اصطلاحاً جا بیندازد و نقش خود را تعریف و تبیین کند، کمی طول می‌کشد. اینکه احساس نیاز به چنین دانشی بشود و بعد از آن استفاده بشود اتفاقاتی است که در مورد این دانش، حتمی است.

از این بحث می‌خواهم نتیجه بگیرم که مدیریت پروژه با این شکل و شمایل که الان پیدا کرده است، برای خیلی‌ها تازه و نو است.

در بُعدی دیگر که مربوط می‌شود به محیط استفاده از این دانش، مسائل باید بیشتر بررسی و مورد توجه قرار گیرند. منظور من از محیط، قوانین، سازمانها، نوع ارتباط سازمانها با مشتریان، دولت، موسسات و دانشگاهها و مواردی از این دست است. من به‌نوبه خود به بعضی از این موارد اشاره می‌کنم.

عدم پاسخگویی

در کشور ما، پروژه‌های بزرگ هنوز هم در بخش دولتی تعریف و انجام می‌شوند. بحث عدم پاسخگویی مسئولان که بارها و بارها گفته و شنیده شده است، یکی از عواملی است که باعث می‌شود تا مجریان پروژه‌ها به سراغ استفاده از ابزارهای لازم، در مدیریت پروژه‌هایشان نروند. یعنی مدیر پروژه از آنجا که چندان پاسخگو نیست، برایش استفاده از ابزارها و تفکر در این قالب مهم نیست.

در پروژه‌ها با هر هزینه و کیفیتی و در هر زمانی که انجام شوند، پاسخگویی تعریف شده و نظام‌مندی وجود ندارد. اگر وجود می‌داشت



چرمی:

مدیریت پروژه، دانشی بسیار کاربردی است و کارایی و اثربخشی خود را در زمینه‌های مختلف به اثبات رسانده است.

براساس آمار سال ۷۹، کشور ما سالانه ۸۶ میلیارد تومان از ناحیه طولانی شدن پروژه‌های عمرانی زیان می‌بیند و این امر ناشی از بی‌توجهی به دانش مدیریت پروژه است.

عدم پاسخگویی مسئولان در کشور ما، یکی از عواملی است که باعث می‌شود مجریان پروژه‌ها به سراغ استفاده از ابزارهای لازم در مدیریت پروژه‌های خود نروند.

مدیران ما باید به تجهیزات لازم برای شرکت در رقابتهای داخلی و خارجی مجهز شوند و در این مورد، مدیریت پروژه یکی از فرایندهای اصلی سازمانهاست.

مدیر پروژه در شرایطی کار می‌کند که محیط او از لحاظ قوانین، تخصصی‌ها و افراد، از شرایط مناسبی برخوردار نیست.

در ساختار انجام یک پروژه، پیمانکارانی دیده می‌شوند که اغلب حرفه‌ای نیستند.

هنوز مدیریت پروژه در ساختارهای ما، جایگاه اصلی خود را نیافته است.

تاکنون اقدام روشن و مثبتی در راستای نهادینه کردن دانش مدیریت پروژه در وزارتخانه‌ها و سازمانهایی که پروژه‌های بزرگ انجام می‌دهند، صورت نگرفته است.

اهمیت مدیریت پروژه، سوابق کارهای اجرایی و پروژه‌های اجرایی مدون نیست و همین مساله باعث می‌شود که برای ایجاد یک طرح مشابه منابع مان را به صورت بهینه استفاده نکنیم و از خطاهایی که در گذشته در آن پروژه ایجاد شده است، درس نگیریم.

بنابراین یکی از موارد ضروری توجه به علم مدیریت پروژه این است که دنیا دائماً در حال توسعه است و توسعه نیاز به دسترسی به سوابق قبلی دارد و در واقع این علم، کاملاً مستندسازی را در خودش تعریف کرده است.

چرمی: برای ریشه‌یابی علل کم‌توجهی و یا عدم استفاده از این دانش، بنده مسائل را در دو بخش تقسیم‌بندی کرده‌ام. بخش اول به خود این دانش مربوط می‌شود و بخش دوم مربوط می‌شود به محیطی که این دانش در آن پیاده می‌شود.

در مورد بخشی که مربوط می‌شود به خود دانش، باید در نظر گرفت که در مقایسه با خیلی دیگر از زمینه‌های دیگر، دانشی جدید است و توجه به آن در زمانی که اهمیت استفاده بهینه از منابع و کوتاه‌کردن زمان انجام کارها مهم شده است، خیلی بیشتر از قبل است. برای سازمانهای ۴۰ سال پیش، زمان به اندازه سازمانهای امروزی اهمیت نداشته است. امروزه سازمانها به زمان و منابع خود خیلی بیشتر اهمیت می‌دهند. این هم برمی‌گردد به نگاه مشتری به زمان. برای مشتری زمان در کنار دو عامل هزینه و کیفیت اهمیت دارد.

خوب تحت این شرایط، شرکتها سعی کرده‌اند برای پاسخدهی مناسب به نیاز مشتری و استفاده بهینه از منابع خود از کلیه ابزارهای مناسب در این راه استفاده کنند. به‌زودی استفاده از ابزارها فرصت مناسبی برای شرکتها به‌وجود آورد تا بتوانند در صحنه رقابت، گوی سبقت را از رقبای خود برآیند.

دانش نو

اولین قدم در این شرایط، شناخت ابزارهای کارآ و مناسب بود. یکی از این ابزارها دانش مدیریت پروژه بوده است. متناسب با همین توجه و اهمیت، استفاده از این دانش برای شرکتها به‌عنوان یکی از فرایندهای سازمانی

پیمانکاران پروژه از نوعی دیگر است. کار با گرفتن سفته و تعهد و جریمه در قراردادها هم چندان جلو نمی‌رود. فهم پروژه در یک زنجیره به هم متصل مرتبط با مدیریت یک پروژه، باید درک شود. کار سختی است که از یک پیمانکار سنتی کار بخواهید که گزارش پیشرفت کار خود را در فلان نرم‌افزار مدیریت پروژه بدهد.

مشکل گزارش‌دهی

مسئله گزارش‌دهی و اینکه کار چه میزان پیشرفت کرده است، از این نظر که ناکارایی و ناقص کارکردنها را نشان می‌دهد مسئله دیگری است. این مسئله باعث شده است که فرمها و مدارک مورد استفاده در مدیریت پروژه به نوعی کاغذبازی تلقی شوند تا نوعی نظام که می‌خواهد به پروژه کمک کند و نمی‌خواهد می‌گیری کند. این مساله به این نکته برمی‌گردد که برای ما پاسخگویی سخت است. هم نمی‌خواهیم بگویم پروژه نامناسب پیش می‌رود و هم اقدامات لازم برای پیش‌بردن پروژه را انجام نمی‌دهیم.

نادری پور: به نظرم، تعیین موضوعی خاص از فرایند مدیریت پروژه و بستر و جایگاه آن، برای بحث و گفتگو در یک میزگرد و با زمانی محدود، کاری دشوار است. موضوع مدیریت پروژه را می‌توان به سه بخش مستقل، اما مرتبط به هم؛ یعنی پروژه، مدیر پروژه و فرایند مدیریت پروژه تفکیک کرد. مباحث و موضوعاتی که مربوط به این سه بخش می‌شود، تاحدودی متفاوت از هم می‌باشند.

در مقوله پروژه، می‌توان به ارکان و عوامل پروژه (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، دستگاههای اجرایی، مشاوران، پیمانکاران، سازندگان و فروشندگان)، نظامها و آیین‌نامه‌های مرتبط با آن (نظام فنی - اجرایی طرحهای عمرانی، نظام ارزیابی مشاوران و پیمانکاران، نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، قانون برنامه و بودجه کشور) و نقش، وظایف و مسئولیتهای آنها در امر ارزیابی، انتخاب و اجرای پروژه‌ها اشاره کرد.

برای مثال، من اشاره مختصری به برخی از مواد قانون برنامه و بودجه می‌کنم. یکی از وظایف سازمان برنامه و بودجه (بند ۸ ماده ۵)



نادری پور:

افزایش زمان و سرمایه تعهد شده و عدم انعطاف آنها، نیازهای سازمانهای بزرگ و بسیار تخصصی شده، مسائل عملکرد بازار و تکنولوژی پیشرفته، نیاز به برنامه‌ریزی و کنترل موثر پروژه را الزامی ساخته است.

مدیریت پروژه به عنوان مجموعه‌ای از روشها، رویه‌ها و سیستم‌ها وظیفه تحقق رشد و توسعه کشورهای عصر فراصنعتی را در جهان در حال تغییر و تحول برعهده دارد.

عملیاتی نشدن آیین‌نامه‌ها و نظامهای مربوط به پروژه‌ها و نامشخص بودن وظایف ارکان و عوامل پروژه، مجموعاً منجر به عدم پاسخگویی ارکان پروژه و مجریان طرحها و پروژه‌ها شده است.

ضرورت تحول در نگرش به مدیریت پروژه در یکایک اجزای چرخه مدیریت پروژه، امری لازم و فوری است.

به نظر من ذخیره دانش و تجربه نیروی انسانی در ایران برای اجرایی کردن و استفاده کامل از مدیریت پروژه در سطح خوبی است و تنها بایستی نگرش به مدیریت پروژه را در آنها تقویت کرد.

به اعتقاد من فقدان یک متولی در زمینه ترویج و گسترش میانی و مفاهیم مدیریت پروژه و نظارت بر استفاده درست از آن، از تکنیکهای اساسی این مقوله در کشور است.

ایجاد انجمن صنفی و علمی از مدیران پروژه‌ها در ایران، می‌تواند گام موثری در ارتقای مدیریت پروژه در کشور باشد.

مدیران پروژه‌ها رشد می‌کردند و بالطبع زمینه رشد آنها تسلط و قابلیت‌های آنها در مدیریت پروژه باید باشد.

درک شرایط رقابتی

بحث دیگری که می‌توان در مورد شرایط محیطی صحبت کرد، مسئله شرایط رقابتی و شرایط حاکم بر نظام بازار ماست. هنوز سازمانهای ما بنابه دلایل مختلف، شرایط رقابتی را درک نکرده‌اند. البته وضعیت از گذشته بهتر شده است و روز به روز هم این شرایط بیشتر فهمیده می‌شود و در راستای آن قدمهای مثبتی برداشته می‌شود. لازمه حضور در این رقابت اجرای برنامه‌های مناسب و استراتژیک شرکتهاست که باید در زمان مناسب، با کیفیت مورد انتظار و بودجه منطقی انجام شوند. در کنار سایر ابزارها که بحث ما نیستند، مدیریت پروژه، برنامه‌های یک سازمان را در راه رسیدن به اهداف تعریف شده هدایت می‌نماید. هنوز با این ایده‌آل فاصله داریم.

مدیران ما باید به تجهیزات لازم برای شرکت در رقابتهای داخلی و خارجی مجهز شوند. در این راستا مدیریت پروژه به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی سازمانها درمی‌آید.

دانشگاهها و موسسات آموزشی، رسانه‌ها و نشریات باید در راستای معرفی آخرین ابزارهای حضور در رقابت، فعالیت کنند. مدیران ما که به تدریج در حال فهم شرایط جدید هستند، حتماً هم به دنبال ابزارهای نو خواهند آمد. تشکیل همین میزگرد و انتشار مقالات و کتب مختلف در زمینه مدیریت پروژه، به شناساندن بیشتر این دانش کمک خواهد کرد.

محیط کار

موضوع دیگری که باید به آن توجه شود و باز به محیط ما برمی‌گردد، مسئله شرایطی است که مدیر پروژه در آن کار می‌کند. مدیر پروژه در شرایطی کار می‌کند که محیط او چه از نظر قوانین و چه تخصص‌ها و افراد، شرایط مناسبی ندارد. در ساختار انجام یک پروژه، پیمانکارانی وجود دارند که اغلب حرفه‌ای نیستند. یعنی اگر مدیر پروژه خیلی هنر کند و افراد تحت نظارت مستقیم خود را مدیریت کند، اما روابط او با

عملیاتی نبودن نظامها و آئین‌نامه‌های مربوط به پروژه‌ها و فقدان یک متولی مشخص در مورد اهداف و هزینه پروژه‌ها و نامشخص بودن وظایف و مسئولیتهای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاههای اجرایی و سایر سازمانها و نهادهای مرتبط با اهداف پروژه، منجر به تشکیل چرخه معیوب مدیریت پروژه در کشور و پاسخگو نبودن مجریان طرحها و پروژه‌ها و سازمانهای مولد پروژه در مقابل اهداف، زمان و هزینه پروژه‌ها شده است.

استمرار این وضعیت، موجب عدم دستیابی به استفاده بهینه از منابع و تامین کامل هدفهای رشد و توسعه می‌شود. بنابراین، ضرورت تحول در نگرش به مدیریت پروژه در یکایک اجزای چرخه مدیریت پروژه، امری لازم و فوری می‌باشد.

همان‌طور که اشاره شد مدیریت پروژه، یک ضرورت در کشورهای صنعتی و فراصنعتی است. تافلر در یکی از مقالات خود ضمن اشاره به این مطلب، به تضادها و چالشهای سازمانهای وظیفه‌ای با سازمانهای مدیریت پروژه‌ای و تغییر و تبدیل و جایگزینی و توسعه تدریجی، اما مستمر سازمانهای مدیریت پروژه اشاره می‌کند و تذکر می‌دهد که: «ما شاهد پیروزی نخواهیم بود، اما شاهد شکسته شدن بوروکراسی هستیم».

چالشها و تضادهای سازمانهای مدیریت پروژه‌ای با ساختارهای قدیمی و نظامهای هرمی شکل یا وظیفه‌ای، ناشی از ماموریت ویژه علم مدیریت پروژه برای استفاده بهینه از منابع درجهان مرتباً در حال تغییر و تحول می‌باشد.

عدم پاسخگویی نسبت به اهداف، زمان، کیفیت و هزینه پروژه‌ها در چرخه ارزیابی، انتخاب و اجرای آنها و در نتیجه عدم نیاز به مدیریت پروژه، باعث عدم استفاده کامل و درست از آن، گردیده است. به نظر من، ذخیره دانش و آگاهی و تجربه نیروی انسانی در ایران برای اجرایی کردن و استفاده کامل و درست از مدیریت پروژه، در سطح خوب و مناسبی است و تنها بایستی نگرش مدیریت پروژه را در آنها تقویت کرد.

سرفصل‌های پنجگانه

راد: من سرفصل‌های اصلی را در چند بند



راد:

در کشور ما به دلیل بی‌توجهی به اهمیت مدیریت پروژه، سوابق کارهای اجرایی و پروژه‌های اجرایی به صورت مدون نیست و همین مسأله باعث می‌شود که برای ایجاد یک طرح مشابه، منابع خود را به صورت بهینه استفاده نکنیم.

نوبودن بحث مدیریت پروژه موجب شده است که مشکلات و دست‌اندازهایی در کار ایجاد شود.

در هیچیک از پروژه‌های ما، مدیر پروژه در مقابل عملکرد خودش پاسخگو نیست.

یکی از مسایلی مهم مدیریت پروژه که در کشور ما به کار گرفته نمی‌شود، شفاف‌سازی و رگ‌کوبی است. مدیریت پروژه باید به صورت شفاف، وضعیت را برای سرمایه‌گذار مشخص کند.

باید برای پاسخگو بودن مدیر پروژه، انگیزه لازم را ایجاد کرد.

ما مدیران پروژه‌ها را از میان شایسته‌سالاران مدیریت پروژه انتخاب نمی‌کنیم.

ما هنوز نتوانسته‌ایم روشهای نوین مدیریت پروژه را در ایران به کار گیریم.

ارزشیابی کارایی و عملکرد در دستگاههای اجرایی کشوری و گزارش آن می‌باشد. در ماده ۳۲ این قانون تصریح می‌شود که وجوه پرداختی از محل اعتبارات عمرانی جهت اجرای طرحهای عمرانی انتفاعی به دستگاههای اجرایی مربوطه، به صورت وام خواهد بود و دستگاهی که بدین ترتیب وام دریافت می‌کند مکلف است اصل و بهره متعلق را طبق قرارداد منعقد شده با وزارت دارایی در سررسید مقرر به خزانه بپردازد. بحث در مورد نقش، وظایف و مسئولیتهای ارکان و عوامل پروژه و نظامها و آئین‌نامه‌های مرتبط با آن، می‌تواند موضوع چندین میزگرد باشد.

در مقوله مدیر پروژه، می‌توان به شرایط احراز منصب مدیریت پروژه و نظام ارزشیابی عملکرد مدیر پروژه اشاره کرد.

عملیاتی نشدن یا عملیاتی نبودن آئین‌نامه‌ها و نظامهای مربوط به ارزیابی، انتخاب و اجرای پروژه‌ها و نامشخص بودن وظایف و مسئولیتهای ارکان و عوامل پروژه، مجموعاً منجر به استقرار وضعیت عدم پاسخگویی ارکان پروژه (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاههای اجرایی) و مجریان طرحها و پروژه‌ها در مورد اهداف پروژه و اقتصادی بودن نتایج و محصولات آنها شده است.

برای نمونه پس از تاکید ضرورت توجه به مسئله ارزیابی فنی - اقتصادی پروژه‌ها، مدیریت پروژه و برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در نظام جدید فنی - اجرایی طرحهای عمرانی کشور (مصوب هیات وزیران در سال ۱۳۷۵)، نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه طراحی و به تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور می‌رسد (در سال ۱۳۷۹). اما، این نظام، بجای اجباری شدن برای حداقل پروژه‌های بزرگ عمرانی کشور، به صورت اختیاری ابلاغ می‌شود.

چرخه معیوب

پروژه‌ها، در کشور ما از مهمترین ابزار و اسباب تحقق رشد و توسعه می‌باشد. دولت، از طریق اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی، به دنبال تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی است. استفاده بهینه از منابع بویژه زمان، اهمیت و تاثیر فوق‌العاده‌ای در کسب موفقیت دولت دارد. اما

وضعیت را برای سرمایه‌گذار مشخص کند. گفته شد که سالانه مبلغ ۸۶ میلیارد تومان زیانهای دیرکرد پروژه‌ها در کشور است که به نظر من بیش از این است. بایستی برای پاسخگو بودن مدیر پروژه، انگیزه لازم را ایجاد کرد.

مساله دیگر نبود تخصص است. ما مدیران پروژه‌های خود را از میان شایسته‌سالاران مدیریت پروژه انتخاب نمی‌کنیم. مدیران پروژه تخصص لازم را ندارند و آموزشهای اولیه را نیز فرا نگرفته‌اند. صرفاً به دلیل حضور در مراحل مختلف اجرایی، سوابقی کسب می‌کنند که زیربنای علمی ندارد.

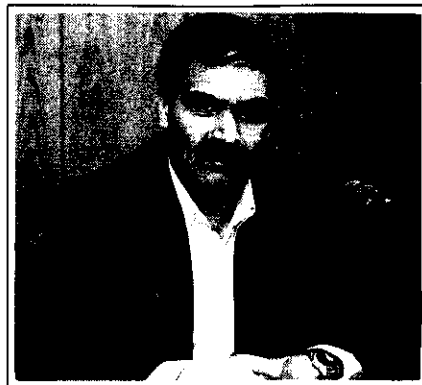
اینکه تصور می‌شود اعمال روشهای مدیریت پروژه، کاغذبازی زیادی دارد، صحیح نیست. علت تولید مدارک زیاد، این است که آنچه از فکر است روی کاغذ نمایش داده می‌شود و گزارشهای متعدد تولید می‌شود.

اگر تیم مدیریت پروژه ارزش عملکرد را در طول اجرای پروژه محاسبه کند، خواهد توانست وضعیت مناسب یا نامناسب پروژه را مشخص نماید. در چنین حالتی معمولاً عنوان می‌شود مدیریت پروژه رسواکنندگی دارد.

اما خودم به‌عنوان مدیر پروژه اعتقاد دارم وقتی گزارش را جلویم می‌گذارند، به تیم می‌گویم راندمان را آماده کنید، سپس مدارک و اسناد را بررسی کرده و بعد اعلام می‌کنم که پروژه در شرایط خوب یا بد است. بنابراین باتوجه به چند سرفصلی که گفته شد ما هنوز نتوانسته‌ایم روشهای نسوین مدیریت پروژه را در ایران به‌کارگیریم.

نجاری: مدیریت پروژه مانند سایر رشته‌های علمی دارای یک فرایند مشخصی است که این فرایند امروزه در کشورهای توسعه‌یافته به‌صورت استاندارد درآمده است. اگر ما در پروژه‌های پیچیده صنعتی و تولیدی خود این‌گونه فرایندها را به‌طور کامل به‌کار نگیریم، قطعاً در هدایت صحیح پروژه‌ها دچار مشکلات عدیده‌ای خواهیم شد که آقای راد به آنها اشاره کردند.

اصولاً اگر کلیه مراحل یک پروژه در قالب فرایند مدیریت پروژه از ابتدای مطالعه امکان‌سنجی، تعریف چارچوب پروژه،



نجاری:

مدیریت پروژه، آمیخته‌ای از مسایل تکنولوژیکی، مدیریتی، فرهنگی و دانش فنی است و بزرگترین چالش ما، ایجاد زمینه‌های پیاده‌سازی دانش مدیریت پروژه در جامعه است.

ما در به‌کارگیری تئوریهای مدیریت پروژه در حل مسایل واقعی مربوط به هدایت پروژه‌ها، دچار مشکلات و عدم موفقیت‌هایی هستیم.

لازم است از طریق مستندسازی پروژه‌ها، آموزشهای در حین اجرای پروژه و نیز انتقال دانش فنی، بر مشکلات فائق شویم.

اگر ما در پروژه‌های پیچیده صنعتی و تولیدی خود، فرایندها را به‌طور کامل به‌کار نگیریم، قطعاً در هدایت صحیح پروژه‌ها دچار مشکلات متعددی خواهیم شد.

اصولاً مدیریت پروژه، یک مقوله چندتخصصی و تیمی است که بدون توجه به این امر، یک مدیر پروژه هرچند با تجربه و تخصص بالا، به‌تنهایی قادر به هدایت موفق پروژه نخواهد بود.

ما می‌باید بسترهای لازم را برای به‌کارگیری تخصصهای مختلف در قالب کارهای تیمی در سطح جامعه از طریق توسعه شرکتهای مهندسی مشاور و پیمانکاران حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف تکنولوژیکی فراهم کنیم.

تقسیم‌بندی کرده‌ام. یکی از آن سرفصل‌ها، نبودن بحث مدیریت پروژه است. کشورهای پیشرفته هم هنوز در این زمینه عقب‌تر از زمان هستند. در کشور ما هم به دلیل آنکه جایگاه و بستر لازم آن به‌صورت روشن و شفاف مطرح نشده است، بحث جدیدی است. بنابراین نبودن بحث ایجاب می‌کند که مشکلات اجرایی و دست‌اندازهایی در کار باشد.

مساله بعدی آموزش است. گفته شد که مقالات و کتابهای گوناگونی در کشورهای پیشرفته در ارتباط با موضوع مدیریت پروژه منتشر می‌شود. کشورهای پیشرفته در دانشگاههای خود با ایجاد کلاسهای مدیریت پروژه مدارک لیسانس، فوق‌لیسانس و حتی دکترا به فارغ‌التحصیلان اعطاء می‌نمایند.

کشورهای پیشرفته نه تنها در سطح کلان، بلکه در سطح خرد، مدیریت پروژه را مطرح می‌کنند. تصور کنید یک جوان ۱۵-۱۶ پس از پایان دوره دبیرستان وارد دانشگاه می‌شود و رشته مدیریت پروژه را به عنوان رشته تحصیلی آینده‌اش انتخاب می‌کند. او در سنی است که آماده فراگیری اصول و آموزشهای لازم است و بعد درحین کار تجربه کسب می‌کند. بعد از طی مدت ۴ یا ۵ سال به‌عنوان مدیر پروژه حرفه‌ای مطرح می‌شود و خدماتش در همه جای دنیا موردقبول است.

همان‌گونه که قبلاً اشاره کردم مستندسازی یکی دیگر از مواردی است که باید موردتوجه قرار گیرد. از آنجا که ما تاریخچه و سوابق اجرایی پروژه‌ها را در کشور به سختی نگهداری می‌کنیم، معمولاً برای مدیران پروژه ما این‌طور تعریف می‌شود که ما باید این کار را تمام کنیم و بعد هم تحویل بهره‌بردار بدهیم. در هیچ‌کجا تعریف نشده است که فصل مشترک بین مدیر پروژه و بهره‌بردار چیست و مستندسازی چگونه باید انجام گیرد.

همان‌طور که اشاره کردند در هیچ‌یک از پروژه‌های ما، مدیر پروژه در مقابل عملکرد خودش پاسخگو نیست. بنابراین یکی از مسایل مهم مدیریت پروژه که به‌کارگرفته نمی‌شود، رسواکنندگی یا به قول آقای نادری پور شفاف‌سازی و رک‌گویی است. تیم مدیریت پروژه یا مدیر پروژه باید به صورت شفاف

مهنما: نحوه اجرای سستی پروژه‌ها در کشور از سازمان برنامه و بودجه نشأت گرفته و ادامه پیدا کرده است. براین اساس به ترتیب دستگاههای اجرایی، مجریان طرح و سپس نمایندگان مجریان طرح دخالت داشته‌اند.

در این میان اجرای طرحهای ساختمانی، جنبه ساده‌تر و تاسیسات صنعتی حالت پیچیده‌تری داشتند.

اگرچه از بدو تاسیس سازمان گسترش، بخشی از طرحهای صنعتی به مجریان ایرانی واگذار شد، ولی شکل اجرای طرح حالت یک طرفه‌ای داشت که از سازمان برنامه و بودجه شروع می‌شد و تا تخصیص بودجه ادامه پیدا می‌کرد. در همین جا ما با بازار محدود خودمان مواجه هستیم.

اشخاص حقوقی

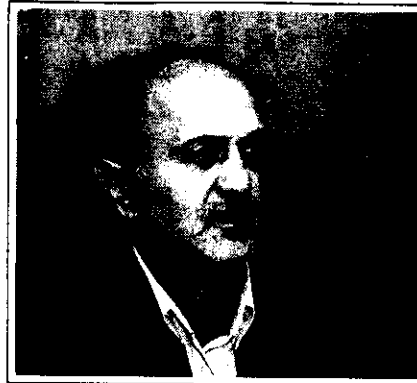
آنچه که طی چند دهه گذشته بویژه دهه اخیر در دنیا تجربه شده و در ایران هم به تدریج شروع شده این است که مدیران پروژه اشخاص حقوقی هستند که در زمینه‌های تخصصی کار می‌کنند.

ما به این دلیل و به علت بازار محدودمان همیشه کارهای جدید شروع می‌کردیم و از معجزه تکرارپذیری دور بودیم.

از طرف دیگر، کسانی بودند که تخصص و تجربه بیشتری از ما داشتند و دستشان هم به بازارهای گسترده‌تر باز بود. بنابراین امکان تخصصی‌سازی کردن و نیز استفاده از مقوله تکرارپذیری برای آنها بیشتر بود.

بررسی اثر این قضیه در مدیریت پروژه هم بسیار ساده است. مدیر پروژه با نورم‌هایش کار می‌کند؛ زیرا راجع به عینیت دادن به یک ذهنیتی صحبت می‌کند که وجود ندارد. بنابراین برای اینکه از صفر تا صد بتواند حرکت کند، باید با نورم‌هایش کار کند. نورم‌ها معمولاً در کار جدید وجود ندارد، یا اگر به وجود آمد حسن آن در این است که تکرار شود.

به این نحو مدیر پروژه با شخصیت حقوقی موجودی خواهد بود که برای هر حرفی و هر حرکتی، وسیله‌ای برای اندازه‌گیری و سنجش دارد، موضوع و فرایند را می‌شناسد و به راحتی می‌تواند تحت آن چیزی که به عنوان اسناد در



مهنما:

تجربه چند دهه گذشته و بویژه دهه اخیر نشان داده است که مدیران پروژه، اشخاص حقوقی هستند که در زمینه‌های تخصصی کار می‌کنند.

امکان تخصصی کار کردن و استفاده از مقوله تکرارپذیری برای کشورهایی که تخصص و تجربه بیشتری نسبت به ما دارند بیشتر است.

مدیر پروژه با شخصیت حقوقی، موجودی است که برای هر سخن و حرکتی، وسیله‌ای برای اندازه‌گیری و سنجش دارد.

باید از مرحله کلاسیک و سنتی قضیه، که فردی به اسم کارفرما و شخصی به نام پیمانکار وجود دارد خارج شد.

اصولاً امروزه مدیریت پروژه به گونه‌ای پیچیده شده است که جز با حقوقی کردن و نیز تخصصی کردن قضیه، نمی‌توان از پس آن برآمد.

یکی از دلایل عقب افتادن در تربیت مدیران پروژه این است که عناصر تجربی و مدرسین خاصی وجود ندارد که بتوانند کمبودهای موجود در بخش آموزش دانشگاهها را تا حدودی برطرف کنند.

هدفگذاری کمی و کیفی و تعیین برمه‌های بازنگری جامع به درستی رعایت گردد، قطعاً در فازهای مختلف تکاملی پروژه، شاهد تبعات منفی عدم اجرای صحیح فازهای قبلی پروژه نخواهیم بود. بنابراین باید تاکید کرد که مدیریت پروژه‌ها را می‌باید در قالب هدایت کار در چارچوب فرایندهای صحیح و علمی، مورد توجه قرار دهیم.

تمامی مراحل که آقای راد فرمودند مانند آموزش، مستندسازی، ایجاد انگیزه در تیم مدیریت پروژه و استفاده صحیح و به موقع از تیمهای تخصصی در طول عمر پروژه می‌باید در قالب فرایند مدیریت پروژه به طور کامل به اجرا درآید تا بتوانیم بگوئیم که در مدیریت پروژه نگرش فرایند و جامع داریم.

موضوع دیگر اینکه اصولاً مدیریت پروژه یک مقوله چند تخصصی و تیمی است (MULTIDISCIPLINER) که بدون توجه به این موضوع یک مدیر پروژه هرچند باتجربه و تخصص بالا به تنهایی قادر به هدایت موفق پروژه نخواهد بود. در همین راستا ما می‌باید بسترهای لازم را برای به کارگیری تخصصهای مختلف در قالب کارهای تیمی در سطح جامعه از طریق توسعه شرکتهای مهندسی مشاور و پیمانکاران حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف تکنولوژیکی فراهم نماییم.

در راستای این مطالب ضرورت ایجاد سیستم‌های یکپارچه و جامع مدیریت پروژه از دیدگاه فرایند بیش از پیش احساس می‌گردد.

چنین سیستم‌هایی که می‌باید با توجه به زمینه‌های مختلف تخصصی، طراحی و توسعه یابد تا به ابزار مناسبی برای مدیران پروژه‌های عمومی در هدایت کار تبدیل شود. برای مثال در صنعت ساختمان، راه‌سازی و تاسیسات عمومی به دلیل فراهم بودن بسترهای اجرایی بسیاری از موارد مدیریت پروژه از دیدگاه فرایند از طریق سازمان برنامه‌ریزی و مدیریت، مهندسین مشاور رتبه‌بندی شده، پیمانکاران درجه‌بندی شده در سطح جامعه ما فراهم می‌باشد که لازم است این مقوله در سایر رشته‌های علمی و صنعتی نیز گسترش یابد تا بتوانیم مدیریت پروژه‌ها را در قالب یک فرایند منسجم هدایت نماییم.

مجریان و مدیران پروژه‌ها برای انواع و اقسام پروژه‌های کشور (مانند نیروگاهها، سد‌ها، کارخانه‌ها، فرودگاهها) می‌باشد.

شفاف‌سازی نقش، وظایف و مسئولیت‌های ارکان و عوامل پروژه و همچنین مدیر مجری طرح و پروژه در اجرای پروژه‌ها در چارچوب برنامه زمانی و بودجه پیش‌بینی شده و دستیابی به هدفهای مورد انتظار، از کارهای اساسی است که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاههای اجرایی دارنده سهم بیشتر از پروژه‌های عمرانی (نظیر وزارت نیرو و وزارت نفت)، بایستی به این مهم پردازند.

عوامل تضعیف‌کننده

در اینجا لازم است به چند نکته که موجب ضعف مدیریت پروژه‌ها در کشور و عدم گسترش آن می‌باشد، اشاره‌ای کنم:

۱ - یکی از سودمندیهای غیرمستقیم کاربرد سیستمهای برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، ایجاد زمینه برای ارزیابی مدیران پروژه‌ها می‌باشد. بدین ترتیب، در بسیاری از سازمانها و موسسات، مدیران پروژه‌ها و عوامل اجرایی، تمایلی به استفاده درست و کامل از برنامه‌ریزی و کنترل پروژه ندارند. بنابراین شرکتها و موسسات عامل اجرایی پروژه‌ها، بایستی تمهیدات لازم فراهم سازند و هزینه شفاف‌سازی را پردازند.

۲ - مدیریت پروژه، یک کارگروهی است و مدیر پروژه به همراه گروه خودش بایستی پروژه را برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل نماید. اما ضعف در کارگروهی و وجود خصولتهای حسادت و حساست اطلاعاتی و نگرانی از نادرستی نظرات، موجب می‌شود که بخشی از گروه مدیریت پروژه (کارشناسان فنی) مشارکت کافی و لازم نداشته باشند و شاید از این روست که ما بیشتر تمایل داریم افراد فنی را برای مدیریت پروژه‌ها انتخاب کنیم.

۳ - مهمترین کار مدیریت پروژه، تهیه برنامه زمانی پروژه است. برای تهیه برنامه زمانی پروژه بایستی فعالیتهای پروژه را شناخت، تعریف و تعیین فعالیتهای پروژه، کاری فنی است که بایستی توسط کارشناسان فنی (مهندسان مکانیک، برق، سیویل، ابزار دقیق و مانند اینها) انجام شود. درحالی که کارشناسان فنی توجه

می‌کند، سمینار و کنفرانس برگزار می‌کند و به‌طور کلی این بحث را پیگیری می‌کند. شرکتها می‌دانند که جایی وجود دارد که مسائل کیفیت را پیگیری می‌کند. البته ماهیتاً این دو مقوله از یک جنس نیستند که بخواهیم تناظر یک‌به‌یک در مقایسه‌مان به‌وجود آوریم. ولی بحث کیفیت اگر نگوییم در عمل، ولی در مفهوم و تئوری خیلی جا افتاده است. در مورد مدیریت پروژه، وضعیت کاملاً متفاوت است. هنوز مدیریت پروژه در ساختارهای ما جایگاه خود را نیافته است.

اینکه بدانیم به این دانش نیاز داریم و گریزی نیست که خود را مجهز به آن نماییم، کاملاً روشن و واضح است. هنوز اقدام روشن و مثبتی در راستای نهادینه کردن این دانش در وزارتخانه‌ها و سازمانهایی که پروژه‌های بزرگ انجام می‌دهند صورت نگرفته است. یا اگر صورت گرفته است منتشر نشده است که متخصصان از نتایج آنها آگاه شوند.

نادری پور: به‌اعتقاد من، فقدان یک متولی در زمینه ترویج و گسترش میانی و مفاهیم مدیریت پروژه و نظارت بر استفاده درست و کامل از آن، از تنگناهای اساسی این مقوله در کشور است. خوشبختانه چندسالی است که برخی از دستگاههای اجرایی کشور، مانند وزارت نیرو که معمولاً اجرای بخش قابل توجهی از پروژه‌های عمرانی را برعهده دارد و دانشگاهها، به موضوع گسترش آموزش مدیریت پروژه توجه خاص داشته‌اند، اما میزان کار انجام شده با مقدار لازم و موردنیاز برابری ندارد. اصلاحات انجام شده در نظام جدید فنی و اجرایی کشور در زمینه توجه به مدیریت پروژه خوب است، اما بدون عملیاتی شدن آن فایده و سودی ندارد.

ایجاد انجمن صنفی و علمی از مدیران پروژه‌ها (انجمن مدیریت پروژه) در ایران، می‌تواند گام موثری در ارتقای مدیریت پروژه در کشور باشد. این انجمن می‌تواند، روشها، موازین، رویه‌ها و سیستمهای معیار (STANDARD) را در فرایند مدیریت پروژه ایجاد و آنها را اصلاح و بهنگام نماید. یکی از این رویه‌ها، تدوین ضوابط احراز منصب مجری‌گری یا مدیریت طرحها و پروژه‌ها و تهیه نظام ارزیابی

یک پروژه و یا در یک مناقصه تحویل می‌گیرد اظهارنظر کند و قدرت بازنگری در طرح داشته باشد. همچنین می‌داند که چه عملی باید انجام شود که آن توازن و انسجام را برای تحویل کمیت و کیفیت محصول داشته باشد. طبیعتاً وقتی این فهم را داشت و از این تکرارپذیری توانست خوب استفاده کند، نتیجه این می‌شود که اسم آن را به‌عنوان یک متخصص در این زمینه، مدیر پروژه با شخصیت حقوقی نامید.

اما همان‌گونه که گفته شد، آنچه که به تاسیسات صنعتی مربوط می‌شود، پیچیده‌تر است. ضمناً بیشترین ارزش افزوده چرخش مالی در این مملکت هم روی همین قضیه است. موضوعی را که من راجع به آن صحبت می‌کنم در واقع مدیریت پروژه حقوقی است که ما اسم G.C ها را روی آن قرار داده‌ایم.

امروزه در سطح دنیا مدیریتهای پروژه حتی خودشان باید تامین منابع مالی بکنند. در یک کلام باید بگویم که باید از مرحله کلاسیک و سنتی قضیه که فردی به اسم کارفرما و شخصی به نام پیمانکار وجود دارد خارج شد.

اصولاً امروزه مدیریت پروژه به‌گونه‌ای پیچیده شده است که جز با حقوقی کردن و نیز تخصصی کردن قضیه نمی‌توان از پس آن برآمد. همان‌گونه که به‌درستی اشاره شد دانشگاههای ما فقط به آموزش تئوری می‌پردازند و یکی از دلایل عقب‌افتادن در تربیت مدیران پروژه این است که عناصر تجربی و مدرسین خاصی وجود ندارد که بتوانند تا حدودی کسب‌وکارهای موجود را در بخش آموزش دانشگاهها برطرف کنند.

چرمی: نیاز به آگاه کردن و شناساندن این دانش در کشور، امروزه خیلی اهمیت دارد. در تمام زمینه‌های کاربردی به این مسئله نیاز داریم. در این زمینه کار چندان چشمگیری صورت نگرفته است. همان‌طور که آقای راد به آموزش اشاره کردند، اگر تعداد و کیفیت دوره‌های آموزشی این دانش را بررسی نسایم، نتایج چندان رضایت‌بخش نیستند.

ما در مورد مبحثی مثل کیفیت، موسسه‌ای داریم که استانداردها را به‌روز می‌کند، اطلاع‌رسانی می‌کند، مقاله و مجله منتشر

می‌شوند. پس لازم است تا سازمانها و شرکتهای مرتبط با این اهداف با مقوله مدیریت پروژه آشنایی کافی داشته باشند، در غیر این صورت چگونه می‌توانند پروژه‌ها را عملی سازند.

● نوبت این علم برای ما و اینکه مدیران ما تازه به اهمیت منابع پی برده‌اند، آغازی برای حرکت و پویایی در این زمینه است.

● انتخاب مدیران پروژه در کشور، از بین شایسته‌سالاران انجام نمی‌شود. آنها آموزشهای لازم را ندیده‌اند.

● مدیریت پروژه یک مقوله چند تخصصی و تیمی است که هر مدیر پروژه‌ای هر چند باتجربه و تخصص بالا باشد، به تنهایی قادر به هدایت موفق پروژه‌ها نخواهد بود.

● بسترهای لازم باید برای به‌کارگیری تخصصهای مختلف در قالب کارهای تیمی در کشور از طریق توسعه شرکتهای مهندسی مشاور و پیمانکاران حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف تکنولوژیکی فراهم گردد.

● وجود یک متولی برای ترویج و گسترش مبانی و مفاهیم مدیریت پروژه و نظارت بر استفاده درست و کامل از آن، ضروری است.

● ایجاد انجمن صنفی و علمی از مدیران پروژه‌ها در قالب انجمن مدیریت پروژه در ایران می‌تواند گام موثری در ارتقای مدیریت پروژه در کشور باشد.

● معرفی رویه‌ها، سیستمهای معیار و قوانین در فرایند مدیریت پروژه، می‌تواند از وظایف انجمن مربوطه باشد.

● دانشگاهها باید برای دانشکده‌های فنی دروس مدیریت پروژه را ارائه دهند تا کلیه افراد فنی با این مقوله از دانشگاه، آشنا شوند.

● و بالاخره سیستمهای ارزیابی مدیران پروژه و مشاوران و پیمانکاران در کشور بسیار ضعیف عمل می‌کنند، طراحی سیستمی مناسب برای انجام این ارزیابها لازم و ضروری است.

تدبیر: باسپاس فراوان از شرکت‌کنندگان در میزگرد، بخش دوم و پایانی این گفتگوی علمی - مدیریتی را در شماره آینده تدبیر به اطلاع خوانندگان گرامی خواهیم رساند. □

دانش در کشور پرداختند. جمع‌بندی نظرات دوستان در قالب مشکلات و راه‌حل‌ها را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

● دانش مدیریت پروژه از لحاظ کمی و کیفی، در بخشهای آموزش، مشاوره، نشریات، گواهینامه‌های حرفه‌ای، استانداردها و... پیشرفت کرده و وقت بسیاری از متخصصان این رشته را به خود مشغول کرده است. این امر اهمیت موضوع مدیریت پروژه را می‌رساند.

● توسعه مدیریت پروژه، یک توسعه الزامی و ضروری است.

● در راستای استفاده بهینه از نیروی انسانی، سازمانها از ساختارهای وظیفه‌ای به ساختارهای پروژه‌ای روی می‌آورند.

● مدیریت پروژه به‌عنوان مجموعه‌ای از روشها، رویه‌ها و سیستمها، وظیفه تحقق رشد و توسعه کشورهای عصر فراصنعتی را در جهان مرتباً در حال تغییر و تحول را، برعهده می‌گیرد.

● صرف کسب دانش مدیریت پروژه، کافی نیست. باید روی بسترسازی فرهنگی، تکنولوژیکی و اجرایی پروژه‌ها کار کرد. فراگیری این دانش بدون فراهم کردن بسترهای اجرایی لازم، قطعاً نتایج مطلوبی دربر نخواهد داشت.

● مدیریت پروژه آمیخته‌ای از مسائل تکنولوژیکی، مدیریتی، فرهنگی و دانش فنی است که به‌تناسب باید دید ما نسبت به آن دیدی جامع‌نگر باشد.

● مدیریت پروژه صرفاً کنترل هزینه و زمان پروژه نیست، بلکه باید دانش و تجربه به‌کارگیری صحیح و موثر تئوریهای مطرح در این زمینه را نیز در جامعه خود فراهم نماییم.

● عدم مستندسازی پروژه‌های اجرایی کشور باعث متحمل شدن هزینه‌های دوباره‌کاری بسیاری شده است.

● عدم سیستم پاسخگویی مدیران، باعث شده است تا مدیریت پروژه‌ها دغدغه مدیریت مناسب و بهینه پروژه‌ها را نداشته باشند.

● مسئله رقابت باعث می‌شود تا سازمانها از کلیه ابزارهای ممکن در راه استفاده بهینه از منابع خود استفاده کنند. یکی از آن ابزارها، دانش مدیریت پروژه است.

● اهداف دولت، از طریق تعریف پروژه‌ها محقق

کمی به برنامه‌ریزی پروژه دارند و آن را از مقوله مهندسی نمی‌دانند. این امر، در حرفه پیمانکاری مدیریت (MANAGEMENT CONTRACTOR)، از موانع عمده تلقی می‌شود. برای رفع این معضل، لازم است که در دانشکده‌های مهندسی، نسبت به امر برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت پروژه توجه شود و واحدهای درسی لازم برای آشنا شدن دانشجویان با این مقوله در دستور کار آموزش قرار گیرد. همچنین میزان ساعات منظور شده برای درس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در دانشکده‌های مهندسی صنایع افزایش یابد.

۴ - ضعف دانش انفورماتیک (مدیریت اطلاعات) مدیر / مجری طرح پروژه و آگاهی از ضرورت استفاده از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت پروژه برای کنترل زمان، پیشرفت و بودجه پروژه، استفاده از نرم‌افزارها و سیستمهای اطلاعاتی لازم برای مدیریت مدارک و کالاهای پروژه، نامه‌ها و صورت جلسات، تعهدات و هزینه‌های قراردادهای پروژه، بسیار ضروری است که متأسفانه مورد توجه جدی قرار نگرفته است.

۵ - عدم استفاده به موقع از خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و پیمانکاران مدیریت (MC). خوشبختانه چند سالی است که استفاده از خدمات پیمانکاران / مشاوران مدیریت رواج یافته است. اما کارفرمایان به‌جای استفاده از خدمات پیمانکاران / مشاوران مدیریت، از ابتدای پروژه، آنها را در میانه راه به‌کار می‌گیرند. یکی از مهمترین نقشهای مدیریت پروژه، ایجاد زبان مشترک و تدوین روشها و رویه‌های واحد میان عوامل اجرایی پروژه می‌باشد. استفاده از پیمانکار / مشاور مدیریت از میانه راه فاقد سود بوده و امری است که حضور آنها از ابتدای پروژه می‌تواند به‌همراه داشته باشد.

۶ - فقدان رقابت در انتخاب و ارجاع کار به مشاوران و پیمانکاران و ضعف سیستم ارزیابی مشاوران و پیمانکاران در کشور.

جمع‌بندی

چرمی: حال با اجازه دوستان، به جمع‌بندی نظرات در بخش اول می‌پردازم. دوستان با مروری بر تحول مدیریت پروژه در دنیا به مشکلات عمده پیاده‌سازی مفهومی و عملی این