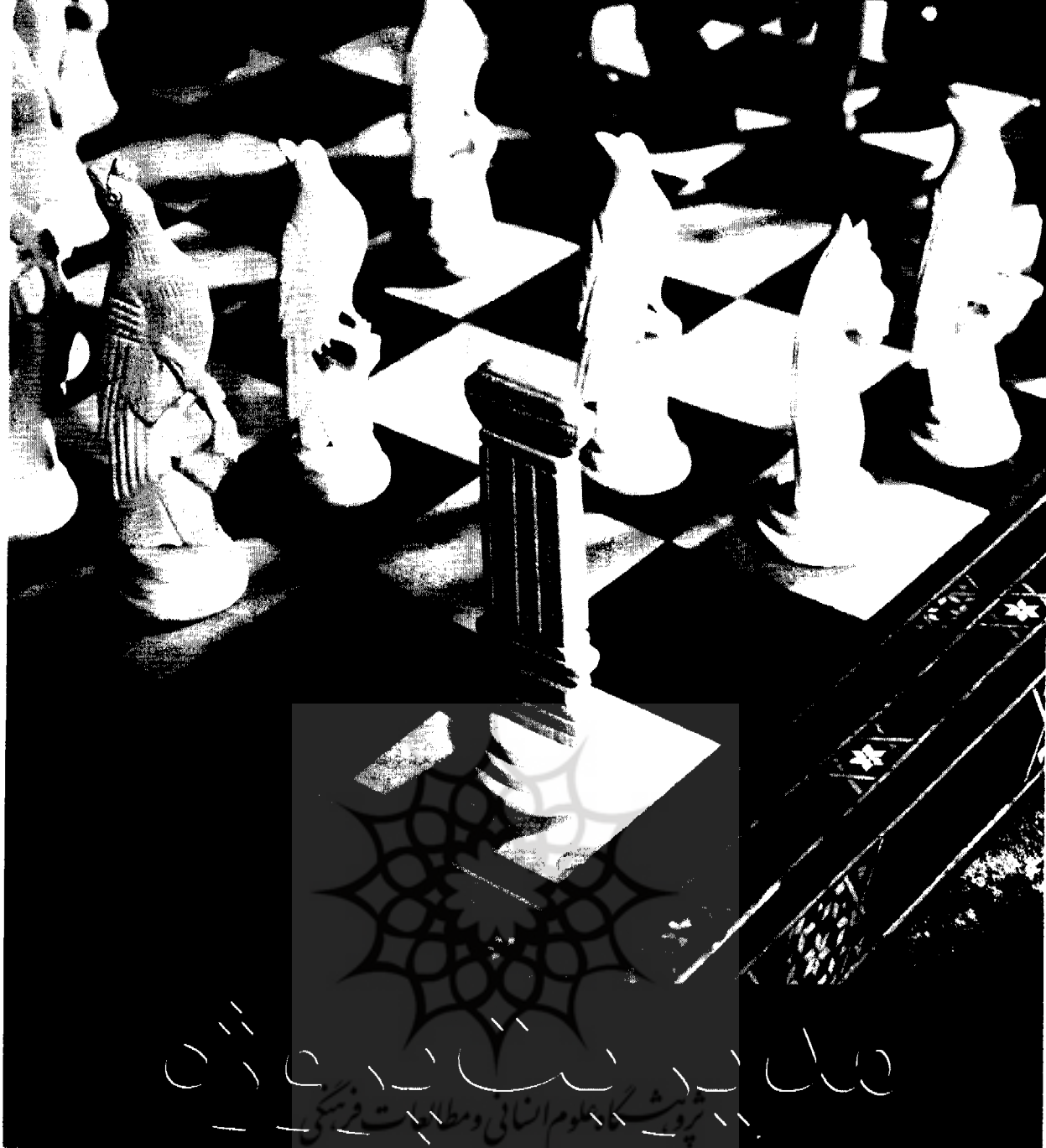




این بخش:

- مدیریت پروژه
- کیفیت جامع واقعی
- خوب، بد، زشت
- تعاملات مجازی



## مدیران در شرایط بحرانی

- مطمئن شوید که پروژه‌ی شما طبق استراتژی هایتان پیش می‌رود.
- از یک رویکرد چندمرحله‌ای برای مدیریت پروژه‌های خود استفاده کنید و تأکید بالایی بر مراحل اولیه داشته باشید.
- طرف‌های کسب و کار را درگیر کنید و کار تیمی و تعهد گروهی را ترغیب نمایید.
- موفقیت را از طریق برنامه‌ریزی در مورد آن تضمین کنید.
- طرح خود را تحت نظارت دقیق قرار دهید.
- پروژه را رسماً خاتمه دهید.

### مقدمه

روابط نزدیک‌تر میان شرکت‌ها، مشتریان و عرضه‌کنندگان اشاره کرد. هم‌اکنون ما شاهد تغییرات بنیادی در سرعت تبادل اطلاعات هستیم که مدیریت ماهرانه‌ی پروژه‌ها را الزامی می‌سازد. به عنوان یک ابزار تغییر، مدیریت پروژه باید در جایگاه مناسبی باشد تا بتواند از عهده‌ی چنین نیازهایی برآید. مدیریت پروژه اغلب به عنوان یک حوزه‌ی فنی تلقی می‌شود تا یک ابزار پر قدرت برای انجام کسب و کار. این مقاله به چالش‌های مدیریت پروژه و پاسخ‌های بالقوه به این چالش‌ها می‌پردازد.

امروزه، مدیران بخش زیادی از وقت خود را در تیم‌های چندمنظوره و چندوجهی سپری می‌کنند. هم‌اکنون مدیریت پروژه به یک صلاحیت و توانایی محوری برای مدیران تبدیل شده است. این امر نه تنها در قبال پروژه‌های اجرا شده برای مشتریان (پروژه‌های بیرونی) بلکه برای پروژه‌هایی که به منظور توسعه‌ی داخلی سازمان انجام می‌شود، نیز مصداق دارد.

عوامل متعددی در این زمینه نقش دارند. در میان این عوامل می‌توان به سرعت همراه با افزایش پیچیدگی فعالیت‌های سازمانی و همچنین

### چالش‌های پیش رو

همه‌ی سازمان‌ها در قبال روش‌های پرداختن به تغییرات در کسب و کارهایشان دارای مشکلاتی هستند این مشکلات می‌توانند مرتبط با فن‌آوری، افراد، فرآیندها، سیستم‌ها یا ساختارها باشند. در اواخر قرن بیستم، روش‌های متنوعی که سازمان‌ها را برای انجام تغییرات آماده می‌ساختند، وجود داشتند. معروف‌ترین این روش‌ها عبارت بودند از مدیریت کیفیت جامع و فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار. متأسفانه، همه‌ی سازمان‌ها به مزایایی که در ابتدا توسط این روش‌ها وعده داده شده‌اند، دست نمی‌یابند. این تدابیر اغلب شکست می‌خورند زیرا بسیار پرهزینه و زمان‌بر بوده، به خوبی درباره‌ی آنها فکر نشده یا این که نمی‌توانند مزایای پیش‌بینی شده را به دنبال داشته باشند. گاهی اوقات، این شکست‌ها سالانه میلیاردها دلار هزینه در پی دارند و حتی منجر به فروپاشی تعدادی از سازمان‌ها می‌شوند. سازمان‌ها نمی‌دانند چگونه باید به سراغ استفاده از این روش‌ها بروند؛ هیچ مسیر مشخصی برای سازماندهی آنها وجود ندارد. همچنین آنها نمی‌دانند چگونه باید آنها را اجرا کنند؛ هیچ استراتژی مشخصی به عنوان نیروی محرکه‌ی تصمیم‌گیری‌های آنها وجود ندارد. مدیریت پروژه محیطی را به شما معرفی می‌کند که نخست برخی از این مشکلات ریشه‌ای را حل می‌کند و با کمک اجرای مناسب برنامه‌ها، شما را ترغیب می‌کند تا به خوبی درباره‌ی فعالیت‌های آتی بیندیشید.

### اصول مدیریت پروژه

#### ■ مطمئن شوید که تحت هدایت استراتژی خود قرار دارید

شما باید بتوانید اثبات نمایید که پروژه‌ی اجرا شده چقدر با استراتژی کسب و کار شما همخوانی دارد. کنار گذاردن سریع پروژه‌های بی‌ربط یک الزام است. هر چه شفافیت یک استراتژی کمتر باشد، احتمال نامناسب بودن آن بیشتر خواهد بود. بدین ترتیب، چند پروژه به رقابت بر سر منابع نایاب می‌پردازند و این امر سبب می‌شود شرکت تمرکزش را از دست داده و عملکرد کلی خویش را به خطر اندازد.

#### ■ از یک رویکرد چندمرحله‌ای استفاده کنید

به ندرت این امکان وجود دارد که بتوان یک پروژه را به طور کامل برنامه‌ریزی کرد. البته شما باید بتوانید مرحله‌ی بعدی را به تفصیل برنامه‌ریزی کرده و تمامی سرفصل‌های پروژه را تعیین کنید. همچنان که در پروژه پیش می‌روید، اطلاعات بیشتری جمع کرده، ابهامات را کاهش داده و از این طریق اعتماد به پروژه را افزایش دهید. چارچوب معمول برای این کار شامل مراحل زیر است:

طرح پیشنهادی یک ارزیابی خلاصه از نیازهای پروژه و راه‌حل‌ها. بررسی تفصیلی انجام یک مطالعه‌ی امکان‌سنجی درباره‌ی گزینه‌های موجود و تعریف راه‌حل‌ها.

توسعه و آزمودن تدوین راه‌حل‌ها.

آزمون و خطا آزمودن راه‌حل‌ها.

اجرا و پایان اجرای پروژه و به پایان رساندن آن.

شما باید از مراحل عمومی یکسانی برای تمامی انواع پروژه‌ها استفاده کنید. این امر، استفاده و درک فرآیندها را ساده‌تر می‌سازد و از نیاز

به یادگیری فرآیندهای مربوط به انواع پروژه‌های گوناگون جلوگیری می‌کند. آنچه که باعث تمایز می‌شود، محتوای هر پروژه، سطح فعالیت‌ها، ماهیت فعالیت‌ها، منابع مورد نیاز و سهامداران و تصمیم‌گیرندگان مورد نیاز است.

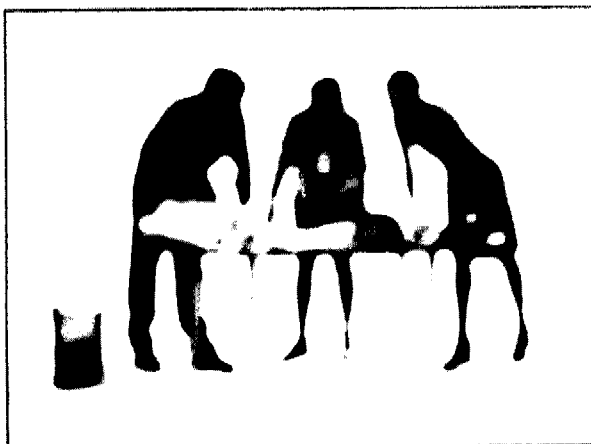
تأکید زیاد بر مراحل نخست پروژه بدان معنا است که بین ۳۰ تا ۵۰ درصد عمر پروژه به مراحل تحقیقاتی پیش از اجرای نهایی اختصاص دارد. تصمیماتی که در مراحل نخست پروژه اتخاذ می‌شوند، تأثیر عمیقی بر ادامه‌ی پروژه دارند و در واقع تنظیم‌کننده‌ی سرعت فعالیت‌های بعدی هستند. در مراحل نخست، راه‌حل‌های خلاقانه می‌توانند زمان ارابه‌ی نتایج را به نصف تقلیل داده و به میزان قابل توجهی از حجم هزینه‌ها بکاهند.

#### ■ طرف‌های کسب و کار را درگیر کنید

طرف‌های کسب و کار کسانی هستند که یا درگیر در پروژه بوده یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. دخالت طرف‌های کسب و کار همچون مصرف‌کنندگان و مشتریان، ارزش قابل توجهی را به تمامی مراحل پروژه می‌دهد. دخالت دادن آنها یک عامل پر قدرت برای اعمال تغییرات است و نادیده گرفتن آنها می‌تواند منجر به شکست شود. وقتی از منظر طرف‌های کسب و کار بنگرید، می‌بینید که پروژه شما دارای مشکلات و مسایلی است که حضور این افراد می‌تواند به رفع آن‌ها کمک نماید. کار تیمی و تعهد گروهی را در تمامی مراحل پروژه تضمین نمایید. بسیاری از پروژه‌ها نیازمند آن هستند که افراد متعلق به تیم‌های چندمنظوره آنها را انجام دهند و این یک ضرورت برای چنین پروژه‌هایی است. هر چه افراد همکاری تنگاتنگ‌تری داشته باشند و نسبت به سبک مدیریت بازتر برخورد کنند، کارشان را بهتر انجام خواهند داد. اگرچه این امر همیشه عملی نیست اما از طریق جلسات و ارتباطات خوب که اغلب از طریق ابزار شبکه یا ویدئوکنفرانس صورت می‌گیرد، می‌توانید افراد را به یکدیگر نزدیک‌تر سازید.

#### ■ با برنامه‌ریزی، موفقیت را تضمین نمایید

اگر شرکتی دارای انواع و وظایف مختلف باشد، مدیریت کارآمد پروژه در آن دشوارتر می‌گردد؛ ماهیت مدیریت پروژه این گونه است که مرزهای مختلف را درمی‌نوردد. برای موفقیت پروژه‌ها، معمولاً باید توازن قدرت در سطوح مدیریتی صورت گیرد.



خطرات باشند پس همه‌ی آنها را بیازمایید؛  
 اعمال نظر مدیریت: برای هیچ پروژه‌ای استثنا قایل نشوید. اگر  
 ایده‌ی مدیر واقعاً خوب است، باید دیگران آن را تحت بررسی و  
 موشکافی دقیق قرار دهند؛  
 اگر موارد زیر را رعایت کنید، پروژه‌ی شما به عملکرد بهتری دست  
 خواهد یافت:  
 تعیین استراتژی‌های مناسب برای کنارگذاشتن پروژه‌های کم‌بازده؛  
 برنامه‌ریزی از طریق مراحل متوالی: پیشنهاد، تحقیقات اولیه،  
 تحقیقات تفصیلی، توسعه، آزمون و خطا، اجرا و پایان؛  
 تمرکز بر مراحل اولیه‌ی پروژه یعنی زمانی که تصمیمات اتخاذ  
 شده بیشترین تأثیر را بر برآیند کار دارند؛  
 تجزیه و تحلیل پروژه برای کاهش، اجتناب و مصونیت در برابر  
 خطرات؛  
 ایجاد توازن قدرت در پروژه برای نیل به موفقیت؛  
 تمرکز و نظارت بر آینده نه صرفاً تکمیل فعالیت‌های روزمره.

#### نتیجه

موفقیت یک سازمان به توانایی مدیریت اثربخش و کارآمد پروژه‌هایش  
 بستگی دارد. ماهیت چندوجهی تیم‌های پروژه همراه با اهمیت و  
 حساسیت کار آنها، نیازمند مدیریتی دقیق است. اکتساب مهارت‌های  
 کلیدی تضمین‌کننده‌ی اجرای دقیق این فرآیند، به حداقل رساندن  
 هزینه‌ها، به حداکثر رساندن مزایا و دخالت و تعهد طرف‌های کسب و  
 کار است. پاسخگو بودن یک منبع مهم مزایای رقابتی است.  
 انعطاف‌پذیری و تمرکز مدیریت پروژه برای هر سازمانی الزامی است.  
 شرکت‌های موفق فردا، بازتاب تلاش‌های آنانی هستند که راه تحقیق،  
 برنامه‌ریزی و اجرای ابتکارات و پروژه‌های جدید را برمی‌گزینند.

### عملی ساختن آن

#### اشتباهات رایج عبارتند از:

تفکرات چندگانه: عدم وجود یک تفکر مشترک و رایج در سطح  
 سازمان؛  
 داشتن قواعد و مقررات متعدد: هر چه قواعد پروژه بیشتر باشد،  
 افرادی بیشتری آنها را نقض می‌کنند؛  
 حامیان مالی نامشخص یا مدام در حال تغییر: تغییرات مستمر  
 باعث می‌شوند که شما تمرکزتان را از دست بدهید و اصلاً انجام  
 کل پروژه را فراموش کنید؛  
 نادیده گرفتن خطرات: خطرات محو نمی‌شوند بنابراین باید آنها  
 را بشناسید و کنترل نمایید؛  
 عجله کردن برای دستیابی به نتایج: در برابر چنین اقداماتی که  
 باعث سردرگمی افراد می‌شوند به شدت مقاومت نمایید؛  
 ناتوانی در تجزیه و تحلیل: باید دست به تحقیق و بررسی بزنید  
 اما سعی کنید این کار باعث خدشه دار شدن اعتماد دیگران نگردد؛  
 فرضیات تست نشده: همه‌ی فرضیات می‌توانند بیانگر برخی

#### کتاب:

«عملکرد پروژه»، رابرت باتریک، ۲۰۰۰.

«همه‌ی تغییرات! کتابچه‌ی راز موفقیت مدیر پروژه»

ادی اوبنگ، ۱۹۹۶.

#### وبسایت:

[www.allchange.com](http://www.allchange.com)

این سایت متعلق به دانشکده‌ی مجازی بازرگانی پننیکل<sup>۲</sup> است که  
 توسط ادی اوبنگ تأسیس شده است.

«مدیر عامل پروژه‌های زیادی را در ذهن دارد، اما تنها یکی از آنها  
 باید اجرا شود که نیروی تازه‌ای را به سازمان تزریق می‌کند.»  
 هنری میتزبرگ<sup>۴</sup>

«مسئولیت‌پذیری و کنترل، محور مدیریت است.» پائول کوریگان<sup>۵</sup>

1. Robert Buttrick  
 2. Eddie Obeng  
 3. Pentacle  
 4. Henry Mintzberg  
 5. Paul Corrigan