



**پدیدآورنده:**  
اریک مورفین<sup>۱</sup>

**مترجم:**  
بابک کبیری  
babak.kabiri@gmail.com

## تصمیمات خطرناک

منبع: [www.projectsatwork.com](http://www.projectsatwork.com)

کند و کمک می کند تا منابع پروژه گزینه ها را به خوبی سبک و سنگین کنند.

با این وجود حتی در پروژه هایی که گستره آن ها به خوبی تعریف شده است، ممکن است اعضا تیم تصمیماتی بگیرند که با برون دادهای مدنظر پروژه همخوانی نداشته باشد. چنین تصمیماتی می توانند تاثیر مخربی بر پروژه داشته باشد زیرا آنها در سطحی رخ می دهند که خارج از دید مدیر پروژه است.

تصور کنید در پروژه های که به خوبی تعریف نشده اند چه اتفاقی می افتد. تصمیم گیری برای چنین پروژه هایی اساساً بطور هدایت خودکار است. نتیجه این کار خزش گستره، یا شماری از بیماری های مشترک سایر پروژه ها است. راه حل آن، داشتن یک روش قدرتمندتر در تصمیم گیری ها است تا از آن به عنوان زبان مشترک در پروژه ها استفاده شود و از اهداف پروژه منتج شود.

### تصمیم گیری راهبردی:

در پس اغلب تصمیمات هزاران جزئیات نهفته است. برخی از آنها بسیار مهم هستند و برخی بی اهمیت. ممکن است اطلاعات کافی نباشد و یا ممکن است آنقدر زیاد باشد که ما را در خود غرق کند. روش تصمیم راهبردی (SDM) روشی منطقی و اثبات شده برای شناسایی اهداف و تحلیل گزینه ها است و تا کنون در صدها سازمان، در صنایع گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است. فرض مهم SDM این است که تصمیم گیری مهارتی است که وقتی به یک فرایند مشهود (ملموس) تبدیل شده باشد بسیار مؤثرتر خواهد بود. فرض دوم به ماهیت پروژه ها توجه دارد. بیش از نود درصد کارهای پروژه ای، قبلاً انجام شده است. در هر بار ممکن است اهداف پروژه کمی متفاوت باشد اما بخش زیادی از کارها در پروژه های دیگر هم انجام شده اند. این موضوع بیان گر این است که بسیاری از تصمیمات می تواند مشابه یکدیگر باشند و فرصتی ایجاد می کند که نه فقط اجزا مهم ساختار شکست کار از نظر زمان و هزینه شناسایی شوند بلکه تصمیمات مهم در WBS نیز شناسایی و فهرست شوند.

این فرایند با تعیین مسیر بحرانی آغاز شده و در ادامه به طرح ریزی مهمترین و ریسک پذیرترین تصمیمات می پردازد. هنگامی که همه گزینه ها تحلیل و بررسی شدند، تصمیمات گرفته می شوند. این فرایند در سرتاسر WBS تکرار می شود.

از طریق برنامه ریزی پروژه و اعجاز نرم افزاری نمی توان اثرات تصمیم گیری های ضعیف را خنثی کرد. اما بسیاری از تصمیمات، تحت تاثیر نگاهی سطحی به پروژه، گرفته می شوند و وقتی مدیران پروژه متوجه اشتباه خود می شوند که دیگر کار از کار گذشته است. در اینجا راهکاری برای کنترل ریسکی که تصمیمات ضعیف بر روی پروژه شما دارند، ارائه می شود.

مدیران پروژه بخش قابل ملاحظه ای از وقت شان را صرف فکر کردن درباره ریسک های احتمالی بر روی پروژه خود می کنند. بیشتر این افکار در راستای کارهایی است که در مسیری بحرانی قرار دارند، برای تیم پروژه جدید هستند، یا در گذشته به خوبی تکمیل نشده اند. اغلب تحلیل ریسک در جهت سه معیار اصلی موفقیت در پروژه، یعنی زمان بندی، هزینه و گستره است. آیا کار به موقع و با بودجه تعیین شده انجام خواهد شد؟ آیا برون داد مطابق با نیازها است؟ با این وجود گروهی از ریسک ها وجود دارند که علت برخی شکست های غیر عادی در پروژه ها می باشند و به ندرت در کتاب ها، استانداردها و یا کلاس های آموزشی به آن ها اشاره شده است. آن ها ریسک هایی هستند که به خاطر تصمیم گیری های ضعیف به وجود می آید.

می توان نمونه های زیادی از تصمیم گیری های غلط و پیامدهای مصیبت بار آنها را عنوان کرد. یادگیری از آموخته های قبلی منفعی در پی خواهد داشت و باید به این نمونه ها توجه کرد اغلب آسیب هایی ناشی از تصمیم گیری های غلط برای پروژه، ناشناخته باقی می ماند. این شبیه مرگ با هزار جراحت است. به

ندرت از این شکستها بدرستی درس گرفته می شود و به همین دلیل اشتباهات بارها تکرار می شوند.

دلیلی وجود دارد که چرا پروژه هایی که گستره آنها به خوبی تعریف شده و اهداف آنها قابل اندازه گیری است موفق هستند. عنوان مشخص گستره، تصمیم گیری های پروژه را هدایت می



۱. Eric Morfin  
۲. Strategic decision method

پیوسته اند، هیچ پاداشی وجود ندارد. بعد از بررسی دقیق مشکلات بالقوه مربوط به بهترین گزینه ها، مرحله نهایی توانایی گزینش یک گزینه بر اساس تحلیل سود



و ریسک است. با مستند کردن تصمیمات گرفته شده، اطمینان می یابیم که این تصمیمات اجرا شده و تا دو هفته در آن تجدید نظر نمی گردد. هنگام ارائه پیشنهادات یا ارزیابی آنها، اگر یک نفر از افراد تصمیم گیر با تصمیم شما یا گروهی که تصمیم نهایی را اتخاذ کرده مخالف باشد، این فرایند می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

از طریق چنین روش سیستماتیکی برای تصمیم گیری، ریسک پروژه متعاقبا کاهش یافته، منابع پروژه اعتماد بیشتری در توانایی شان نسبت به رسیدن به اهداف کسب کرده و پروژه ها در زمان کوتاه تری به اتمام می رسند. به علاوه این روش قابلیت کنترل پروژه هایی که مدیر پروژه هنوز تجربه لازم را ندارد و فکر می کند منابع پروژه نامحدود است را دارد.



برای هر یک از تصمیمات کلیدی که در یک سازمان پروژه محور، بیشتر تجربه می شوند الگوهای ایجاد می شود. این الگوها کمک می کنند که مطمئن شویم که تصمیمات بحرانی پروژه به دقت، با گردآوری اطلاعات مناسب و با ارزیابی تعداد مطلوبی از گزینه ها اتخاذ می شوند و تمام جوانب پروژه در آنها به خوبی در نظر گرفته شده است. این روش همچنین فرصت منحصر به فردی در اختیار مدیر پروژه قرار می دهد تا منابع را مطابق با تصمیمات، هدایت کند. در اغلب سازمان ها تصمیم گیری بطور نامحسوس در فکر کسانی انجام می شود که هیچ فرصتی را برای شناسایی و استفاده از فکرهای بهتر نمی دهند.

SDM شامل دو مرحله است: شناسایی و تحلیل ها.

### مرحله شناسایی :

مرحله اول این فرایند به شرکت کنندگان در تصمیم گیری اجازه می دهد تا موضوع تصمیم را توسعه دهند، که به نوعی محصول تصمیمات قبلی است و اهداف معناداری را ایجاد می کند. "کاربر پسندی" و "افزایش رضایت مشتری" عناوین بزرگی هستند که برای هر کسی قابل درک می باشد، اما به عنوان معیار ارزیابی برای گزینه های ممکن کاملایی فایده هستند. اهداف معنادار قابل ارزیابی هستند و هدف عملکردی مشخصی دارند. اهداف باید قابل اندازه گیری باشند زیرا آنها به عنوان یک غربال برای حذف گزینه های غیر قابل پذیرش عمل می کنند. درک تفاوت میان نیازها و خواسته هایتان و همچنین تشخیص اینکه کدامیک در تصمیم نهایی شما تاثیر بیشتری دارد، برای یک تصمیم گیری موفق حیاتی است.

گام آخر در مرحله نخست، تعیین یک مقیاس عملکردی بر اساس انتخاب ایده ال و نه بر اساس انتخاب ترجیحی افراد است.

### مرحله تحلیل:

در مرحله دوم گزینه ها تحلیل می شود. نخست دانستن اینکه چگونه گزینه های مربوطه را شناسایی کنیم و اطلاعات لازم را جمع آوری کنیم برای جلوگیری از انباشت بیش از اندازه اطلاعات، عامل مهمی است. ارزیابی هر گزینه در مقایسه با اهداف و درک اینکه چگونه این فرایند را خود کار کنیم، از جنبه های کلیدی این مرحله هستند.

هنگامیکه بهترین گزینه تعیین شد و نتایج اجرای این گزینه را دیدید، باید ناپودگر، منفی نگر و بدبین شوید تا قادر باشید بهترین گزینه را ناپود کنید. میزان پذیرش این رویه توسط مدیران به میزان تجربه آنها بستگی دارد. تجربه به ما می آموزد که برای شکست های حال که بر اثر خوش بینی های گذشته به وقوع