



با نهادینه شدن سیستم‌های مدیریت پروژه

مدیران وادار به پاسخگویی می‌شوند

هادی تقی‌زاده

کارشناس مدیریت و کنترل پروژه

بیش از ۵۵ سال از ظهور سیستم‌های نوین برنامه‌ریزی و کنترل پروژه می‌گذرد و روش‌های گوناگونی جهت برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها ابداع گردیده است. در ایران استفاده از مدیران کنترل پروژه خصوصاً پس از شروع پروژه‌های عظیم نفت و گاز و همچنین تمهیدات سازمان برنامه و بودجه، واحدهای برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در شرکت‌های پیمانکاری رواج پیدا کردند.

حجم کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های مختلف دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد که افراد زیادی در زمینه اعتلای دانش مدیریت پروژه در حال فعالیت هستند و همه روزه مشاوری و آموزش این دانش، خدمات ارایه می‌دهند و تنوع دوره‌های آموزشی در این زمینه، بسیار جالب توجه است.

مدیریت پروژه، شامل به کارگیری چهار عامل اساسی دانش، مهارت‌ها، ابزار و تکنیک‌های لازم در اداره جریان اجرای فعالیت‌ها، به منظور رفع نیازهای پروژه است. مدیریت پروژه این توانایی را دارد که به عنوان مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها، وظیفه تحقق رشد و توسعه کشورهای عصر فراعصر را در جهان در حال تغییر و تحول بر عهده گیرد. مدیریت پروژه، یک مقوله چند تخصصی و تیمی است که هر مدیر پروژه‌ای، هر چند با تجربه و با تخصص بالا نیز باشد، به تنهایی قادر به هدایت موفق پروژه‌ها نخواهد بود.

گسترده‌گی، پیچیدگی و تنوع پروژه‌های مطرح در صنایع نفت و گاز، اهمیت مدیریت این پروژه‌ها را دو چندان ساخته است.

توجه محافل علمی و مهندسی (به خصوص در حوزه نفت و گاز) به دانش مدیریت پروژه در سالهای اخیر نوید بخش جهشی نو و بزرگ در پیشبرد اهداف مطرح در این حوزه‌ها می‌باشد. یکی از ابزارهایی که در سرعت بخشیدن به برنامه‌ها و طرح‌ها و نیز کاهش هزینه و زمان آن‌ها تأثیرگذار 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 پروژه 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.

با وجود تنوع و تفاوت در اندازه، موضوع و طبیعت پروژه‌ها، مشخصات و ویژگی‌های عمومی و مشترکی نیز بین آن‌ها وجود دارد. شناخت و آگاهی از این ویژگی‌ها می‌تواند در ایجاد بهبود و توسعه مقوله مدیریت و رویکردهای خاص آن در حوزه‌های مختلف سودمند و ثمربخش باشد.

مهمترین این ویژگی‌های مشترک عبارتند از:

الف: هر پروژه، مجموعه اقدامات و عملیات پیچیده و منحصر به فردی را شامل می‌شود.

این منحصر به فرد بودن در پروژه‌های مخازن نفتی دو چندان است. هر مخزن نفتی خصوصیات خاص خودش را دارد و به ندرت می‌توان اطلاعات مخازن را با مشکل مواجه می‌سازد و به ناچار رویکرد آمار و احتمالات (stochastic) به کار می‌رود. نکته دیگری که در این خصوص ذکر شده است، پیچیدگی است. یکی از مشکلات بسیار اساسی در طرح‌ریزی پروژه‌ها و برنامه‌ریزی آن‌ها، دشواری شناخت روابط میان فعالیت‌ها است که به نوبه خود مستلزم کار کارشناسی دقیق و پیچیده است. تغییر روابط میان فعالیت‌ها با تحویل شرایط اجرایی، بر دشواری این شناخت می‌افزاید.

ب: هر پروژه یک دوره عمر دارد

پروژه‌های از مبدا معینی شروع و در نقطه‌ای خاتمه می‌یابند. بنابراین هر پروژه یک دوره زندگی مشخص دارد. دوره زندگی یک پروژه از مراحل و فازهای قابل تشخیص و قابل تعریفی تشکیل شده است. در هر یک از مراحل مختلف اجرای یک پروژه، با

توجه به موضوع، نوع، طبیعت و اندازه آن، فعالیت‌های مختلفی انجام می‌شوند. در این زمینه می‌توان پروژه توسعه یک میدان نفتی را به طور نمونه مورد بررسی قرار داد. به طور کلی عمر یک میدان هیدروکربنی و مراحل توسعه آن را می‌توان در چهار فاز، اکتشاف، ارزیابی، تولید و از کار افتادگی جستجو کرد

شناخت دقیق فازهای مختلف و فعالیت‌های مرتبط بین این فازها، اساس برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه توسعه مخزن است. هر کدام از اجراکنندگان این مراحل، کار خود را یک پروژه می‌دانند و باید به مدیریت آن پردازند. نگاه جامع و سیستماتیک (integrated view) تمام این مراحل را به صورت همزمان مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. اساس مدیریت مخزن، کنترل نظام یافته متغیرهای زمان، هزینه، کمیت و کیفیت در تمامی فازهای توسعه میدان و دست‌یافتن به ترکیبی بهینه (optimum) از مولفه‌های ذکر شده است. مدیر مخزن به یاری کارشناسان برجسته‌ای که در قالب یک سیستم، به کار روی یک مخزن می‌پردازند، باید به کشف روابط مختلف موجود بین فعالیت‌های مختلف این فازها پردازد و با لحاظ کردن تمام محدودیت‌ها و ملزومات (فنی، اقتصادی، انسانی، سیاسی و ...)، برنامه‌ای جامع تنظیم نماید.

الف: هویت ویژگی‌های پروژه در هر مرحله از دوره زندگی آن تغییر می‌کند.
ب: هزینه جریان تأخیر پروژه یا هزینه تسریع مدت اجرای آن، با گذر از هر مرحله و ورود به مرحله بعدی، با شتاب بیشتری نسبت به مراحل قبلی افزایش می‌یابد.

ج: میزان ریسک هزینه و زمان با پشت سر گذاشتن فازهای مختلف توسعه کاهش می‌یابد. اگر نگاهی به وضعیت پروژه در کشورمان بیندازیم، خواهیم دید که سالانه پروژه‌های بسیاری در کشور تعریف می‌شود و مبالغ زیادی به آن اختصاص می‌یابد. کشور ما در مقایسه با کشورهای حوزه خلیج فارس که ماهیت پروژه‌های شان شبیه ما است، دارای متخصصان کمتری است. این کشورها با داشتن متخصصان بیشتر، از این دانش استفاده‌های زیادی می‌کنند. بر اساس آمار سال ۱۳۷۹، کشور ما سالانه ۸۶ میلیارد تومان از ناحیه طولانی شدن 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 زیان‌ها، هزینه‌های فرصت را نیز اضافه کنیم، اعداد خیلی بیشتر از این‌ها می‌شوند. اگر این موارد به طور دقیق ریشه‌یابی شوند یکی از عوامل وجود چنین وضعیتی، بی‌توجهی به دانش مدیریت پروژه و عدم استفاده از ابزارهای این دانش در پروژه‌های کشور است.

بنابراین راه‌اندازی و نهادینه سازی سیستم‌های مدیریت پروژه موجب شفاف‌سازی فضای کار خواهد شد و مدیران را وادار به پاسخگویی خواهد کرد. نکته اساسی در این راستا فرهنگ‌سازی است. خوشبختانه ایجاد و راه‌اندازی شرکت‌ها و موسسات خصوصی در این حوزه رشد قابل توجهی داشته است، اما به این حد نباید اکتفا کرد. مدیریت پروژه به عنوان یکی از نیازهای اساسی متخصصان، باید توجه داشت که مدیریت پروژه آمیخته‌ای از مسایل تکنولوژیکی، مدیریتی، فرهنگی و دانش فنی است که به تناسب، باید دیدگاه ما نسبت به آن، دیدگاهی جامع‌نگر باشد. صرف کسب دانش مدیریت پروژه، کافی نیست. باید روی بستر سازی فرهنگی، تکنولوژیکی و اجرایی پروژه‌ها کار کرد. فراگیری این دانش بدون فراهم کردن بسترهای اجرایی لازم، قطعاً نتایج مطلوبی در بر نخواهد داشت. به عنوان مثال در حوزه بالادستی نباید مدیریت پروژه را محدود به ساخت، نصب و راه‌اندازی محدود کرد، بلکه کلیه مراحل اکتشاف، مطالعه و ارزیابی مخزن باید مشمول قواعد مدیریت پروژه قرار گیرند و کنترل و نظارت شوند.