

مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه

محمد ابراهیم محجوب

۱- پیش گفتار

رسالت فصلنامه مدیریت پروژه «توسعه دانش و فرهنگ مدیریت پروژه» است. یکی از راههای توسعه دانش و فرهنگ هر موضوعی، نوشتن و نشر کتاب درباره آن موضوع است. ولی شاید مهم‌تر از تولید کتاب، شناساندن و نقد آن باشد. فصلنامه مدیریت پروژه بر پایه رسالتی که بر عهده دارد می‌کوشد در حد توان، کتابهای مفیدی را که در زمینه مدیریت پروژه چاپ و منتشر می‌شوند به جامعه علمی-حرفه‌ای کشور بشناساند و آنها را به نقد بگذارد.

کتابی که برای این شماره برگزیده‌ایم برگردان استاندارد OPM3 است که به‌تازگی دوتن از پروژه‌کاران کشور، آقایان مهندس مجید فراهانی و مهندس ایمان منتظری آن را به فارسی برگردانده‌اند و گروه پژوهشی آریانا با همراهی مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی آن را چاپ و پخش کرده است. پس از دست‌میزاد به این دوستان و همکاران، نخست به‌کوتاهی درباره درون‌مایه کتاب و سپس به‌اشکافی ترجمه آن می‌پردازیم. ولی پیش از آن چند نکته را یادآوری می‌کنیم:

- دست‌یازی دو تن از پروژه‌کاران دانش‌دوست کشور به برگردان استاندارد که درون‌مایه آن «بهبود» است، بازتابی است از باور آنها به «بهبود». از این رو، امید است این گوشزدها را نه‌خرده‌گیری، که راهکاری برای بهبود کارهای آینده خود بدانند.
- این نوشتار تنها ترجمه کتاب را در بر دارد. نقد کتاب اصلی (یا به‌سخن دیگر نقد استاندارد OPM3) موضوعی است که فرصتی جداگانه می‌خواهد و ما همین‌جا به پروژه‌کاران کشور (به‌ویژه مترجمان کتاب) پیشنهاد می‌کنیم به این مهم بپردازند.
- در این نوشتار، افزون بر شناساندن یک کتاب مرجع و یادآوری نکاتی چند درباره ترجمه آن، از فرصت سودجسته، روند نگارش و ویرایش فصل‌نامه را برای کسانی که دوست دارند با فصل‌نامه همکاری قلمی داشته باشند تا اندازه‌ای روشن کرده‌ایم.
- از خوانندگان درخواست می‌کنیم نظرات خود را درباره این کتاب و کتابهای دیگری که ارزش نقد دارند برای ما بفرستند تا با نظر شورای داوران در فصل‌نامه چاپ شود.

۲- نگاهی کوتاه به مطالب کتاب

مؤسسه مدیریت پروژه ایالات متحده (PMI) تا کنون استانداردهای گوناگونی در زمینه مدیریت پروژه بیرون داده که مهمترین آنها اینها هستند:

۱) «دفتر دانش مدیریت پروژه» ۱ که مهم‌ترین استاندارد آن مؤسسه و مجموعه‌ای از فرایندهایی است که کمابیش در اجرای هر پروژه به کار می‌آیند. آخرین ویرایش این استاندارد در سال ۲۰۰۴ چاپ شد.

۲) «چارچوبی برای شکوفاسازی شایستگی‌های مدیر پروژه» ۲ که برای اشخاص علاقمند به مدیریت پروژه و کسانی که نامزد چنین مسئولیتی هستند نوشته شده است. آخرین ویرایش این استاندارد در سال ۲۰۰۲ در اختیار کاربران قرار گرفت.

۳) «مدل بالندگی مدیریت پروژه سازمانی» ۳ که در واقع سازوکاری است برای این‌که سازمانها بتوانند به کمک آن هدفهای استراتژیک خود را در چارچوب پروژه، طرح، و سبد پروژه، تعریف و دنبال کنند.

استاندارد یکم با «پروژه» سروکار دارد، دومی با «مدیر پروژه»، و سومی با «سازمان» مجری پروژه. سخن ما در این‌جا درباره استاندارد سوم است که در کتاب مورد بحث ترجمه شده است. این کتاب سه بخش و هر بخش دو فصل دارد:

۱) بخش یک- مقدمه‌ای بر OPM3 شامل:

- فصل یکم: مفاهیم بنیادی
- فصل دوم: مروری اجمالی از دیدگاه کاربر.

۲) بخش دو- درک مدل، شامل:

- فصل سوم: راهکارهای برتر
- فصل چهارم: فرایندهای مدیریت پروژه سازمانی

۳) بخش سه- کاربری مدل، شامل:

- فصل پنجم: فهرستهای راهنما
- فصل ششم: چرخه OPM3

پیوستهای کتاب در بخش جداگانه‌ای به نام بخش چهارم جای گرفته‌اند. البته این بخش‌بندی در بدنه کتاب دیده می‌شود ولی در فهرست کتاب فارسی ردی از آن نیست. همچنین به نظر می‌رسد مترجمان نیازی به ترجمه دو فقره از پیوستهای کتاب ندیده‌اند؛ یکی «فرایند تولید استاندارد در PMI» و دیگری «فهرست نام کسانی که در تولید استاندارد OPM3 همکاری داشته‌اند».

در بخشهای یکم و دوم کتاب با تعاریف بنیادی بالندگی مدیریت پروژه سازمانی و دسته‌ای از راهکارهای برتر که سازمانهای پیشگام در روند بالندگی خود به دست آورده‌اند آشنا می‌شویم و

بدین ترتیب «دانش» لازم برای استقرار مدل بالندگی در سازمان را به دست می‌آوریم. در بخش سوم یاد می‌گیریم چگونه وضع کنونی سازمان را از نظر بالندگی مدیریت پروژه «ارزیابی» کنیم و پس از آن چگونه سازمان را وارد گردونه «بهبود» پیوسته نماییم. بدین ترتیب سه عنصر اصلی تشکیل‌دهنده کتاب یعنی «دانش»، «ارزیابی»، و «بهبود»، یکی پس از دیگری در اختیار کاربر قرار می‌گیرد.

این سه عنصر به شکل سه قطعه چرخ‌دنده در صفحه ۳۰ کتاب نمایش داده شده‌اند. در این شکل سه چرخ‌دنده می‌بینیم که اولی «دانش»، دومی «ارزیابی»، و سومی «بهبود» نامیده شده‌اند. چرخ‌دنده «دانش» چرخ‌دنده «ارزیابی» را می‌چرخاند و چرخ‌دنده «ارزیابی»، چرخ‌دنده «بهبود» را. ولی بین دو چرخ‌دنده «بهبود» و «دانش»، اتصال نیست. البته در مدلی که در صفحه ۳۲ نشان داده شده (و شکل کاملتر آن که در صفحه ۶۶ آمده) این کاستی برطرف شده و کاملاً پیداست سازمان در کوران فرایند «بهبود» و تکرار آن، به دانش اصیل و خانگی دست پیدا می‌کند.

در مجموع باید گفت کتاب چکیده‌ای است از یک کار پژوهشی ژرف که با بررسی بیش از ۲۷ مدل بالندگی رایج توسط ۸۰۰ پروژه‌کار داوطلب از تمام صنایع و رشته‌های علمی در ۳۵ کشور جهان، طی شش سال انجام شده است. نتیجه این پژوهش، شناسایی بیش از ۶۰۰ راهکار برتر در سازمانهای پیشگام جهان و توانمندیهای لازم برای دستیابی به آنها است که در لوح فشرده همراه کتاب آمده است.

بر پایه این ۶۰۰ راهکار برتر، فهرستی از ۱۵۱ پرسش در پیوست ب کتاب گرد آمده که به کاربر کمک می‌کند با بهره‌گیری از آن، وضع موجود بالندگی سازمان خود را ارزیابی کند. از آن پس سازمان اگر بخواهد گام در راه بهبود بگذارد، می‌تواند با دنبال کردن مطالبی که در فصل ششم کتاب آمده، وارد مرحله برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه شود. برای راهنمایی بیشتر کاربران، در صفحه ۷۴ کتاب، نمونه‌ای از یک سازمان فرضی آمده که مدل استاندارد درباره آن به کار رفته و نمودارهای گوناگونی که نشان‌دهنده وضع سازمان است رسم شده است. یادآوری شود که با درک درست و دنبال کردن فرایندهایی که در کتاب آمده می‌توان هر سازمانی را از نظر بالندگی مدیریت پروژه ارزیابی کرد و برای بهبود وضع آن برنامه ریخت. ولی انجام این کار به کمک لوح فشرده همراه کتاب بسیار آسان‌تر است.

۳- نگاهی کوتاه به ترجمه کتاب

پیش از ورود به این بحث باید بگوییم در ترجمه هر متنی معمولاً یکی از چند روال برگزیده می‌شود.

۴- به‌کارگیری واژگان معادل

مدیریت پروژه در ایران (کمابیش مانند دیگر رشته‌ها) از نظر برابری واژگان فارسی با واژگان بیگانه، ساختار روشمند و پذیرفته‌ای ندارد. از این رو در کتابها و مقالات و سخنرانیها هرکس به سلیقه خود معادلی می‌آورد. تا آن‌گاه که سازمانی یا نهادی (برای نمونه، فرهنگستان زبان و ادب فارسی) پیشگام نشده و به این وضع سامانی نداده، این پریشانی ماندگار خواهد بود و پروژه‌کاران نیز چاره‌ای ندارند جز این‌که برابریهای موافق ذوق خود را به‌کار برند. کتاب حاضر نیز از این چارچوب بیرون نیست. مترجم بنا به ذوق و سلیقه خود و آنچه در دانشگاه و محیط کار آموخته‌اند و در نوشته‌ها خوانده‌اند و در همایشها شنیده‌اند کوشیده‌اند متن را به فارسی برگردانند. در این‌جا تنها به چند نمونه اشاره می‌کنیم آن هم به این دلیل که در متن بسیار به‌کار رفته‌اند، یا اهمیت معنایی آنها زیاد بوده، یا این‌که معنای نادرست برای آنها برگزیده شده است. باقی بر عهده خواننده.

۴-۱- کاربرد واژه «بلوغ» در برابر واژه Maturity

به‌باور نگارنده واژه «بلوغ» در این معنا چندان رسا نیست زیرا این واژه در اصل به‌معنای رسیدن است (ابلاغ و تبلیغ از همین ریشه است). بدین ترتیب نوعی ایستایی و «ماندن» در آن حس می‌شود. به‌جای آن واژه «بالندگی» پسندیده‌تر به‌نظر می‌رسد چون حالت «شدن» را می‌رساند و پویایی بیشتری از آن بر می‌خیزد. این واژه فارسی پیشینه هزار ساله دارد و رد آن در آثار بزرگانی چون فرخی، منوچهری، و نظامی دیده می‌شود (نگاه کنید به لغت‌نامه دهخدا).

۴-۲- کاربرد واژه‌های «شایستگی» و «صلاحیت» در

برابر واژه Competency

در پیش‌گفتار و در مقدمه کتاب (صفحات ۹ و ۱۱) در برابر واژه Competency واژه شایستگی به‌کار رفته حال آن‌که در صفحه ۱۹ واژه «صلاحیت» گذاشته شده است. ترجمه یک کتاب استاندارد بهتر است خودش استاندارد باشد!

۴-۳- کاربرد واژه «توسعه» در برابر واژه

Development

در جمله‌های فراوانی از کتاب این واژه به‌کار رفته است. برای نمونه، در پاراگراف سوم صفحه ۱۹ می‌خوانیم: "چارچوب توسعه صلاحیت مدیر پروژه استناداری است

(۱) یکی روال گرایش به لفظ است. در این سبک مترجم می‌کوشد هیچ واژه‌ای را در زبان مبدأ بدون معادل در زبان مقصد نگذارد.

(۲) دوم روال رسمی یا صوری است. در این رویکرد مترجم افزون بر برگردان راست‌به‌راست واژگان، می‌کوشد جایگاه دستوری آنها را نیز تا حد امکان رعایت کند (برگردان فعل به فعل، اسم به اسم، و مانند اینها).

(۳) سوم روال پیام‌رسانی است. در این رویکرد مترجم می‌کوشد پیام نویسنده را به خوانندگان خود برساند بی‌آن‌که خود را ملزم به رعایت ساختار معنایی و دستوری واژگان بداند.

(۴) چهارم روال هدف‌گرایی است. مترجم در این رویکرد می‌کوشد هدف نویسنده را به زبان مورد نظر برگرداند و چه‌بسا در این راه ترجمه بخش یا بخشهایی از متن را غیر لازم بداند و از برگردان آنها چشم‌پوشی کند. این رویکرد را شاید ترجمه آزاد هم نامیده باشند.

(۵) سرانجام روال اقتباس است که مترجم در واقع خود صاحب متن است ولی آن را با برداشت از یک متن دیگر می‌نویسد.

هر مترجمی به‌فراخور باور و توانایی خود و درون‌مایه متن، ممکن است روالی برگزیند. به‌نظر می‌رسد مترجمان این کتاب کمابیش روال دوم را برگزیده‌اند. از این رو، ما نیز می‌کوشیم از همین دیدگاه به آن بپردازیم. روی آوردن به چنین شیوه‌ای در درجه نخست نشانه پای‌بندی مترجمان به دقت در برگردان اثر است و از این بابت ستودنی است. ولی این رویکرد در مجموع با آسیبهایی نیز همراه است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌کنیم. سخن را با برگردان نام کتاب آغاز می‌کنیم. نام انگلیسی کتاب این است:

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

که ترجمه شده به «مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه». واشکافی این ترجمه به ما می‌گوید «مدیریت پروژه» انواع بلوغها را دارد که یکی از آنها بلوغ سازمانی است و موضوع کتاب مدلی است برای رسیدن به آن بلوغ. حال اگر نام کتاب را عیناً به فارسی برگردانیم می‌شود: «مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی». یعنی پروژه در انواع ساختارها مدیریت می‌شود که یکی از آنها ساختار نظام‌یافته سازمانی است (در چارچوب پروژه، طرح، و سید پروژه) و این ساختار در سیر تحول خود به کمال می‌رسد و این کتاب می‌خواهد مدلی برای رسیدن به آن کمال به‌دست دهد. داوری درباره این‌که کدام معنا رساتر است را بر عهده خواننده می‌گذاریم.

که توسعه حرفه‌ای مدیران پروژه و آنهایی را که تمایل دارند مدیر پروژه شوند هدایت می‌کند.

ترکیب «توسعه صلاحیت مدیر پروژه» یا «توسعه حرفه‌ای مدیران پروژه» چندان گویا نیست. توسعه به معنای گسترش دادن است. شاید «شکوفایی» یا «رشد» به جای «توسعه» شایسته‌تر باشد. آیا بهتر نیست بگوییم: «رشد حرفه‌ای مدیران پروژه»؟

گفته شود. در کتاب اصلی، واژه Program به معنای «گروهی از پروژه‌های وابسته که به روش هماهنگ مدیریت می‌شوند» معنا شده است. شاید کاربرد واژه «طرح» برای Program سزا باشد. در این صورت می‌توان واژه برنامه را تنها به Plan اختصاص داد.

۴-۷- کاربرد واژه «بخش» در برابر واژه Part و

واژه Section

برای نمونه در آغاز صفحه ۱۷ با کاربرد واژه «بخش» در برابر Part می‌خوانیم: "OPM3 سه بخش دارد. متن تشریحی، خودارزیابی، و فهرستهای راهنما". سپس در سرآغاز صفحه ۲۹ بار دیگر با به‌کارگیری واژه «بخش» (این بار در برابر واژه Section) می‌خوانیم: "برای کمک به کاربر در درک فرایندهای لازم برای پیاده‌سازی استاندارد OPM3 این استاندارد به سه بخش اصلی تقسیم می‌شود. بخش یک، جهت‌گیری مفاهیم اساسی مدل و عملیات آن را بیان می‌کند. بخش دو به کاربر کمک می‌کند تا مؤلفه‌ها و فرایندهای خود مدل را درک کند و بخش سه فرایند عملی گام‌به‌گام به‌کارگیری OPM3 را ارائه می‌دهد." این مخالطه موجب سردرگمی خواننده می‌شود. برای پیش‌گیری از این خلط، شاید بهتر باشد از واژه «قسمت» هم کمک بگیریم.

۴-۸- کاربرد واژه «اجرایی» در برابر واژه Executive

مترجمان این واژه را تقریباً در همه جا صفت گرفته‌اند حال آن‌که حالت اسمی هم دارد به معنای (مدیر بلندپایه). مثلاً در صفحه ۱۴ ترکیب Executive Summary ترجمه شده است به «خلاصه اجرایی» حال آن‌که منظور خلاصه‌ای است که برای مدیران بلندپایه نوشته شده است (چون معمولاً ایشان وقت ندارند و باید بتوانند با خواندن یک متن کوتاه با موضوع آشنا شوند). تقریباً در سراسر پیوست چ که مدل‌های فرایندی مدیریت پروگرام و مدیریت پورتفولیو طرح شده، هرکجا واژه Executive بوده به «اجرایی» و در مواردی هم به «مجری» ترجمه شده که معنای درست را نمی‌رساند.

۴-۹- کاربرد ترکیب «اشتباه سهوی» در برابر واژه

Oversight

صرف‌نظر از این‌که ترکیب «اشتباه سهوی» نامأنوس است، اصولاً منظور نویسندگان از این واژه «نظارت کلان» است که توسط مدیریت بلندپایه انجام می‌شود. در فرایندهای پیوست چ ترکیب Executive Oversight بارها به کار

۴-۴- کاربرد واژه «پاسخ» در برابر واژه Response

این واژه در کتاب فراوان به‌کار رفته است. واژه پاسخ در اصل ترکیبی است از «پاد» به معنای ضد و «سخن». بنابراین تنها در مقام گفت‌وگو می‌توان از این واژه بهره گرفت و کاربرد آن به جای «واکنش» پسندیده نیست زیرا کسی به ریسک پاسخ نمی‌دهد بلکه در برابر آن واکنش نشان می‌دهد.

۴-۵- کاربرد واژه «سطح» در برابر واژه Level

واژه «سطح» در اصل به معنای رویه هر چیزی است ولی در بسیاری از متون فارسی امروزی می‌بینیم (به‌پیروی از شیوه نگارش انگلیسی) به معنای مجازی هم به‌کار می‌رود. پاراگراف دوم مقدمه در صفحه ۱۱ کتاب می‌گوید: "گام منطقی بعدی، تدوین استاندارد بود که اصول مدیریت پروژه را در سطح سازمانی به‌کار گیرد."

به‌نظر می‌رسد اگر جمله به شکل زیر نوشته شود آسیب نمی‌بیند: "گام منطقی بعدی تدوین استاندارد بود که اصول مدیریت پروژه را در سازمان به‌کار گیرد."

واژه «سطح» به‌ویژه در پیوست ب فراوان آمده بی‌آن‌که نیاز جدی به آن بوده باشد مانند «در سطح پروژه» یا «در سطح برنامه» یا «در سطح پورتفولیو» و مانند اینها. به‌نظر می‌رسد برداشتن واژه «سطح» گزندی به معنای سخن نمی‌رساند. اگر پافشاری باشد می‌توان از همان واژه قلمرو کمک گرفت: قلمرو پروژه... قلمرو برنامه... قلمرو پورتفولیو، و مانند اینها.

۴-۶- کاربرد واژه «برنامه» در برابر واژه Program

و واژه Plan

واژه‌های «برنامه» و «طرح» و ترکیبات «برنامه‌ریزی» و «طرح‌ریزی» بسیار به‌کار رفته‌اند و این مخالطه تا اندازه‌ای خواننده را سردرگم می‌کند. بهتر است در سراسر کتاب یک روند معین به‌کار رود و این نکته در آغاز کتاب به خواننده

رفته و هر بار ترجمه شده است به «اشتباه سهوی اجرایی» حال آن که به نظر می‌رسد باید ترجمه شود: «نظارت کلان مدیریت ارشد».

۴-۱۰- کاربرد واژه «استثنا» در برابر واژه Exception

معنای نزدیک این واژه «استثنا» است و در بسیاری از فرایندهای پیوست چ به همین معنا گرفته شده است حال آن که معنای مورد نظر استاندارد، مفهوم «منتقدانه» است. در برخی از فرایندها ترکیب Executive oversight based on exception ترجمه شده است به «اشتباه سهوی اجرایی بر مبنای استثنا» در حالی که به نظر می‌رسد منظور نویسندگان «نظارت منتقدانه مدیریت ارشد» بوده است.

۴-۱۱- کاربرد واژه تکرار در برابر واژه Iteration

«تکرار» معنای نزدیک این واژه است و کاربرد آن در کتاب، معنای برخی جملات را زمخت کرده است. برای نمونه در صفحه ۱۳ می‌خوانیم: «OPM3 در اولین تکرار عمومی خود است» حال آن که معنای بهتر این واژه در این جا «دور» است. یعنی خوب است جمله را این گونه معنا کنیم: «دور نخست استاندارد OPM3 در اختیار همگان است».

۴-۱۲- کاربرد واژه‌های «نگاشت» و «نگاشتن» در

برابر واژه‌های Map و Mapping

در صفحه ۴۲ می‌خوانیم: «راهکارهای برتر و توانمندیها در استاندارد OPM3 به دو عامل کلیدی قلمرو و مرحله نگاشته می‌شوند.» به نظر می‌رسد این ترجمه گویای منظور اصلی استاندارد نیست. شاید کاربرد واژه «بازتاب» پسندیده‌تر باشد. در این صورت جمله بالا این گونه خوانده می‌شود: «راهکارهای برتر و توانمندیها در استاندارد OPM3 در دو عامل کلیدی قلمرو و مرحله بازتاب پیدا می‌کنند.»

۵- پاکیزه‌نویسی

گاه می‌بینیم مترجمان (شاید از روی شتابزدگی)، تنها به برگردان معنای جمله توجه داشته و روح فارسی‌نویسی و پاکیزه‌نویسی را نادیده گرفته و گاه به درازنویسی افتاده‌اند. چند نمونه می‌آوریم:

(۱) در دومین جمله از پاراگراف دوم صفحه ۱۱ می‌خوانیم: «OPM3 در جستجوی ایجاد چارچوبی است که سازمانها بتوانند در قالب آن، پیگیری اهداف استراتژیک را از طریق راهکارهای برتر در مدیریت پروژه سازمانی صورت دهند.»

نخست این که «ایجاد» را نمی‌توان جستجو کرد. می‌توانیم بنویسیم: «OPM3 در جستجوی چارچوبی است که ...» یا اگر بخواهیم واژه ایجاد را حتماً به کار ببریم می‌توانیم بگوییم: «OPM3 در پی ایجاد چارچوبی است...» یا به دنبال ایجاد چارچوبی است...»

دوم این که بخش دوم جمله را می‌توان کوتاه‌تر کرد: «OPM3 دنبال چارچوبی است که سازمانها بتوانند هدفهای راهبردی خود را در آن دنبال کنند.»

(۲) در صفحه ۳۷ می‌خوانیم: «راهکارهای برتر می‌توانند اهداف زیادی را برای یک سازمان به انجام برسانند.» فاعل این جمله «راهکارهای برتر» است و فعل جمله «به‌انجام رساندن»، و مفعول آن «اهداف». آیا منظور از این هدفها «هدفهای سازمان» است؟ آیا واقعاً «به‌انجام رساندن هدف» معنا دارد؟ وقتی جمله اصلی را می‌خوانیم می‌بینیم منظور این است: «راهکارهای برتر از چند نظر برای سازمان سود دارند.»

(۳) در پایان صفحه ۳۷ می‌خوانیم: «راهکارهای برتر، عملکرد یک وسیله ارزیابی شایستگی سازمانی را انجام می‌دهند.» منظور از «انجام دادن عملکرد» چیست؟ متن اصلی را که می‌خوانیم می‌بینیم منظور این است: «راهکارهای برتر می‌توانند ابزاری برای ارزیابی شایستگی سازمانی باشند.»

(۴) در صفحه ۳۹ می‌خوانیم: «زمانی که شاخص کلیدی عملکرد کمی و شامل سنجش مستقیم است، صورتی از معیار مورد نیاز است.» به نظر می‌رسد منظور متن اصلی این است: «وقتی شاخص کلیدی عملکرد کمی است، برای اندازه‌گیری مستقیم آن به نوعی معیار نیاز داریم.»

(۵) در ادامه همین بحث می‌خوانیم: «چیزی ملموس مانند شمارش خطا را می‌توان به‌طور مستقیم و عینی اندازه گرفت.» آیا واقعاً «خطا» است که اندازه‌گیری می‌شود یا «شمارش خطا»؟ به نظر می‌رسد منظور این باشد: «چیزهای ملموس مانند گروهی از خطاها را می‌توان به‌طور مستقیم و عینی اندازه گرفت.»

(۶) نمونه‌های فراوانی می‌بینیم از ترکیباتی چون: تأثیر گذاشتن، تشریح کردن، تشکیل دادن، تکمیل کردن، تسهیل نمودن، استفاده کردن یا استفاده بردن، توصیف کردن، اقدام کردن، توسعه دادن، تحلیل کردن، و مانند اینها. فراموش نکنیم واژگانی چون تأثیر، تشریح، تشکیل، تکمیل، تسهیل، استفاده، توصیف، اقدام، توسعه، تحلیل، و مانند اینها، همگی خود مصدر هستند (تشریح به معنای شرح دادن، تسهیل به معنای آسان کردن، استفاده به معنای بهره گرفتن، توصیف به معنای وصف کردن، و مانند اینها). از این رو ترکیب این مصادر با افعال معین چون کردن، نمودن، بردن، دادن، و مانند اینها درست نیست. پیشنهاد ما حذف بخش دوم این ترکیبات و کاربرد عین مصادر اصلی است.

(۷) در پایان صفحه ۵۹ می‌خوانیم: "هر فهرست راهنما در OPM3 هدف منحصر به فردی را به انجام می‌رساند." آیا «هدف» چیزی است که باید به انجام برسد؟ آیا بهتر نیست بنویسیم: "هر فهرست راهنما در OPM3 هدف یگانه‌ای را دنبال می‌کند."؟

۶- مجهول نویسی

کاخ فارسی بر جملات معلوم بنا شده است نه مجهول. درست است که این ویژگی گاه (به‌ویژه در متون فنی) موجب دشواری نقل مضمون می‌شود ولی در عوض جمله روح دارد (چون فاعل دارد). این نکته چنان مهم است که اینک در بسیاری از کشورهای غربی که زبان رسمی آنها انگلیسی است، در کلاسهای نگارش اداری، آموزندگان را به معلوم‌نویسی سفارش می‌کنند چون معتقدند جمله مجهول بی‌روح است و نمی‌تواند پیام را بر دل و جان شنونده بنشانند. بنابراین، در ترجمه (حتی اگر در متن اصلی جمله مجهول باشد)، فارسی‌نویسی حکم می‌کند تا جایی که ممکن است آن را معلوم بنویسیم. این کار، گذشته از این که با ادب فارسی سازگار است، موجب کوتاه‌نویسی هم می‌شود چون دیگر نیازی به کاربرد واژه‌های رابط (مانند «توسط») نخواهیم داشت. اینک چند نمونه:

(۱) در صفحه ۶۸ می‌خوانیم: "نمودارهایی که توسط خودارزیابی تولید می‌شوند تصویری کلی از قوت و ضعف سازمان ارائه می‌دهند." می‌توانیم واژه «توسط» را برداریم و جمله را این‌گونه بنویسیم: «نمودارهایی که با خودارزیابی تولید می‌شوند...»

(۲) در صفحه ۷۳ می‌خوانیم: "سازمانها باید فرایندهای تشریح‌شده توسط راهنمای PMBOK را به‌منظور هدایت هر پروژه تا تکمیل موفقیت‌آمیز مد نظر قرار دهند." می‌توانیم این جمله را کمی آسانتر کنیم و بنویسیم: "سازمانها باید فرایندهای شرح‌شده در راهنمای PMBOK را..."

(۳) در صفحه ۷۴ در پایان پاراگراف دوم نوشته شده: "... که توسط ارزیابی اولیه مشخص شده بودند." می‌توانیم به‌جای واژه «توسط»، حرف ربط «در» را بگذاریم و جمله را این‌جور بنویسیم: "... که در ارزیابی اولیه مشخص شده‌اند."

(۴) در دومین جمله صفحه ۹۲ می‌خوانیم: "آزمایش آلفا که توسط کلاریس واکر انجام شد مجموعه‌ای از آزمونهای طراحی شده برای تضمین این نکته بود." چگونه است اگر این جمله را به این شکل بنویسیم: "آزمایش آلفا که کلاریس واکر انجام داد مجموعه‌ای از...؟"

(۵) در پایان صفحه ۱۷۲ می‌خوانیم: "فهرست راهنمای برنامه‌ریزی بهبود به‌تمامی توسط کاربر مشاهده نخواهد شد." شاید بهتر باشد بنویسیم: "کاربر همه فهرست راهنمای برنامه‌ریزی بهبود را نخواهد دید."

۷- کوتاه‌نویسی

(۱) آخرین جمله صفحه ۱۷ کتاب این است: "چنانچه سازمان از فرایند خارج شود بهتر است بازبینی گام ارزیابی را زمانی در آینده مورد توجه قرار دهد." می‌توانیم این جمله را ساده‌تر بنویسیم: "سازمان، حتی اگر فرایند را کنار می‌گذارد، بهتر است در آینده به گام ارزیابی توجه کند."

(۲) در پایان صفحه ۱۹ می‌خوانیم: "۲۷ مدل بلوغ رایج مورد بازبینی قرار گرفتند." این جمله را می‌توانیم این‌جور بنویسیم: "۲۷ مدل بلوغ رایج بازبینی شد."

(۳) در صفحه ۸۷ می‌خوانیم: "در دور دوم حدود ۲۰۰ نفر دعوت شدند تا عناصر موجود را مورد بازبینی قرار داده و آنها را با سه معیار زیر ارزشیابی کنند." می‌توان این جمله را این‌گونه کوتاه‌تر کرد: "در دور دوم حدود ۲۰۰ نفر دعوت شدند تا عناصر موجود را بازبینی و با سه معیار زیر ارزیابی کنند."

شرکت‌کنندگان خواسته شد عناصر شکل‌دهنده بالندگی را پیشنهاد کنند.

(۵) در صفحه ۹۰ می‌خوانیم: "تیم از PMI دعوت کرد که در مورد این چارچوب نظر دهد." می‌توان این جمله را ساده‌تر نوشت: "تیم از PMI خواست درباره این چارچوب نظر دهد."

۹- چند نکته دیگر

(۱) به نظر می‌رسد مترجمان در املائی واژگان از آیین‌نامه خاصی پیروی نکرده‌اند. پیشنهاد می‌شود در چاپهای آینده «دستور خط فارسی» مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی» به کار رود تا کم‌کم نوشته‌های این رشته سامان بگیرد.

(۲) به نظر می‌رسد در این استاندارد هر جا اشاره‌ای به PMBOK شده منظور نسخه ۲۰۰۰ آن است. با توجه به این‌که اکنون نسخه ۲۰۰۴ این استاندارد در دست مردم است، پیشنهاد می‌شود در چاپهای بعدی کتاب، هر جا به این استاندارد اشاره شده مترجمان به صورت پانویس تفاوت میان این دو نسخه را شرح دهند.

(۳) خوب بود مترجمان در پیش‌گفتار خویش از "مدل بالندگی" یا به‌گفته خودشان "مدل بلوغ" در جهان سخنی به‌میان می‌آوردند و راه ورود به کتاب را برای خواننده می‌گشودند.

(۴) به نظر می‌رسد مترجمان فرصت برخی توضیحات را در پانویس از کف داده‌اند. می‌شد با شکافتن برخی از اصطلاحات دشوار (به‌ویژه در پیوستها که استاندارد بسیار به‌کوتاهی سخن رانده است) کتاب را پرمایه‌تر کرد. سزاوار است هر کتابی، جز اهل فن، دیگران را نیز به‌خواندن کتاب برانگیزاند.

(۵) گاه (شاید به‌دلیل شتابی که در آماده ساختن کتاب بوده) برخی واژگان آشنای زبان مادری از چشم مترجمان دور مانده و به‌جای آنها واژگان ناهموار بیگانه به‌کار رفته و از این رو پاکیزگی نوشتار دچار کاستی شده است. به‌گمان ما برگردان اثر تنها مسئولیت مترجم نیست. حتی مسئولیت اصلی او هم نیست. مترجم در درجه نخست در برابر زبان و فرهنگ مردمی که اثر را برای آنان ترجمه می‌کند مسئول

(۴) باز در پایان صفحه ۸۷ نوشته شده: "کار سلولهای طراحی توسط تیم تلفیق مورد تحلیل قرار گرفت." می‌توانیم بنویسیم: "تیم تلفیق کار سلولهای طراحی را بررسی کرد."

(۵) در صفحه ۹۲ می‌خوانیم: "آزمایش‌کنندگان، محتوا را از جهت انطباق با رهنمودهای الگو و گرامر، مورد آزمایش قرار دادند." این جمله را می‌توانیم ساده‌تر کنیم: "آزمایندگان، محتوا را از نظر تطبیق با رهنمودهای الگو و دستور زبان، آزمودند."

۸- «که»‌های زاید

کاربرد نابه‌جای «که» موصول در جملات به روانی آن آسیب می‌زند. در برخی جملات کتاب می‌توان این حرف را حذف کرد بی‌آن‌که در معنای آنها کاستی پدید آید. چند نمونه:

(۱) آخرین جمله صفحه ۴۱ این است: "در چنین موقعیتهایی بهتر آن است که بهبود به‌طور موازی در دو فرایند دنبال شود." می‌توانیم این جمله را روان‌تر کنیم: "در چنین وضعی بهتر است بهبود هر دو فرایند به‌طور موازی دنبال شود."

(۲) در پاراگراف آخر ص ۶۸ کتاب می‌خوانیم: "وقتی که یک قلمروی مدیریت پروژه سازمانی به‌عنوان نقطه شروع مشخص شد، در قدم بعد سازمان نیاز دارد که مراحل بهبود فرایند را بررسی نماید." می‌توان با حذف دو «که» جمله را روان‌تر کرد: "وقتی یک قلمروی مدیریت پروژه سازمانی به‌عنوان نقطه شروع مشخص شد، در قدم بعد سازمان نیاز دارد مراحل بهبود فرایند را بررسی کند."

(۳) درجمله پایانی ص ۷۹ می‌خوانیم: "آنها معتقدند که تنها راهکار برتر باقی‌مانده، بستگی تنگاتنگی به اهداف استراتژیک کلی سازمان دارد." با حذف «که» جمله روان‌تر می‌شود: "آنها معتقدند تنها راهکار برتر باقی‌مانده..."

(۴) در آخرین پاراگراف صفحه ۸۶ می‌خوانیم: "در اولین توفان فکری، از شرکت‌کنندگان دعوت شد که عناصر تشکیل‌دهنده بلوغ را پیشنهاد دهند." می‌توانیم با کمی تغییر جمله را روان‌تر کنیم: "در نخستین توفان فکری از

است. شتاب در آماده‌سازی کتاب یا هر عامل دیگری نباید ما را از این مسئولیت دور بدارد. در این‌جا چند نمونه از این لغزشها را همراه با پیشنهاد جایگزین می‌آوریم و سخن به‌پایان می‌بریم:

اتخاذشده: گرفته‌شده
 اتمام: پایان، پایان دادن، پایان گرفتن
 ارائه کردن: به‌دست دادن، فرا آوردن، پیش آوردن، به‌میان آوردن
 ارتقای محصول: به‌ترسازی کالا
 از طریق مشاهده نتایج: با دیدن نتایج، با دیدن دستاوردها، با دیدن پیامدها
 استراتژی: راهبرد (این واژه تقریباً جا افتاده است)
 استفاده کردن: بهره‌بردن، کمک گرفتن
 اطلاعات تاریخی: اطلاعات گذشته، اطلاعات پیشین
 اغلب: گاه، گاهی، گهگاه
 افتخار: سربلندی
 اکثر: بیشتر
 امکان دادن: میدان دادن (گویا واژه «میدان» از بن فارسی است)
 بدون آن‌که قادر باشیم: بی‌آن‌که بتوانیم
 بر مبنای: بر پایه
 به‌اختتام رسیدن: پایان گرفتن، فرجام یافتن
 به‌استثنای: مگر، به‌جز، جز
 به‌علاوه: نیز، همچنین، افزون بر این، از این گذشته
 به‌عنوان مثال: برای نمونه
 به‌منظور: برای
 بیان شد: گفته‌شد
 تجهیزات: سازوبرگ
 تسهیل‌کننده: آسان‌کننده، روان‌کننده، آسان‌ساز، روان‌ساز
 تشکیل‌دهنده: سازنده
 تشکیل شد: ساخته شد، درست شد
 تعداد: شمار
 تقاضا: درخواست
 تلاش نمودن: کوشیدن
 تمرکز کردن: باریک شدن
 تواضع: فروتنی
 توأم با: همراه با
 جامع: فراگیر
 جهت: برای

حیطه: زمینه
 خاتمه دادن: پایان دادن
 خروجی: برون‌داد
 در خصوص: درباره
 درس آموخته‌ها: پندها
 درک کردن: دریافتن
 سایر: دیگر
 شامل شدن: دربر داشتن
 شروع: آغاز
 ضرورت: نیاز
 عکس‌العمل: واکنش
 عموم: همگان
 فرم: برگه
 قبل: پیش
 قائم‌مقام: جانشین
 قضاوت متخصص: داوری کارشناس
 کپی کردن: رونویسی
 متعدد: پرشمار، فراوان، بسیار
 متمایز: جدا
 مجدد: دوباره
 محتوا: درون‌مایه
 مخفف: کوتاه، کوتاه‌شده، فشرده
 مداوم: پیوسته، همواره
 مستمر: پیوسته
 مشابه: همانند
 مشاهده کردن: دیدن
 مشتق شوند: برگرفته شوند
 مناسب: سزاوار، شایسته، فراخور، درخور
 منحصر به‌فرد: یگانه
 منشأ: سرچشمه
 مورد تأیید قرار گیرد: گواهی شود
 نقطه‌نظر: دیدگاه
 نهایتاً: سرانجام
 ورودی: درون‌داد
 همان‌طور که: چنان‌که

عیب می جمله بگفتی هنرش نیز بگوی!

تا این‌جا بیشتر به کاستی‌های ترجمه پرداختیم که اگر در چاپ‌های آینده به آنها رسیدگی شود به‌گمان ما ارزش اثر بالاتر خواهد رفت و استقبال از آن بیشتر خواهد شد. ادب و انصاف حکم می‌کند به جنبه‌های مثبت کتاب نیز اشاره کنیم. در این‌جا مجال پرداختن به همه این جنبه‌ها نیست. از این رو، تنها به چند جنبه مهم بسنده می‌کنیم و می‌گذریم.

(۱) به‌گمان ما برگردان این سند به زبان فارسی به‌خودی خود ارزشمند است. این‌که کسانی در پی یافتن اطلاعات ارزشمند در دنیا باشند و آنها را برای پروژه‌کاران کشور به زبان فارسی برگردانند نشان از پای‌بندی ایشان به گسترش و پیشرفت این دانش در سرزمین مادری دارد. این کاری است ستودنی و ما نیز به‌سهم خود از این‌که مترجمان محترم این دانش را در اختیار ما گذاشته‌اند سپاسگزاری می‌کنیم.

(۲) ساختار و آرایش کتاب شکل استاندارد خود را دارد و به آسانی می‌توان فصل‌بندی و تسلسل مطالب را دریافت و موضوعات را دنبال کرد. جملات نیز به‌شکل شایسته‌ای روان و خواندنی هستند و خواننده نیازی نخواهد دوباره و چندباره آنها را بخواند تا مقصود نویسنده را دریابد.

(۳) مترجمان با این دانش به‌خوبی آشنا هستند و واژگان و اصطلاحاتی به‌کار گرفته‌اند که در میان پروژه‌کاران کشور کاملاً رایج است و هرکس که با مبانی مدیریت پروژه آشنا باشد به‌آسانی می‌تواند معنای آنها را دریابد.

(۴) با وجود این‌که صفحات کتاب رنگی نیستند، تصاویر و ترسیمات کتاب اصلی به‌شکل پاکیزه و روشن در صفحات متن فارسی جا گرفته‌اند.

برای مترجمان، ناشران، و دیگر پدیدآورندگان این اثر در خلق آثار جدید آرزوی پیروزی داریم.

پی‌نوشت‌ها

- 1- Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)
- 2- Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)
- 3- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

بررسی بازار کتاب‌های مرتبط با موضوع

مدیریت پروژه

ویسیر زمانی فرامانی

بالندگی جامعه در گرو دانایی اعضای آن است. تحقق این مهم به عوامل پرشمار بستگی دارد که از مهم‌ترین آنها وجود کتابها و نشریات تخصصی است. امروزه گرچه با ابداع و گسترش شبکه‌های جهانی اینترنت حجم و سرعت گسترش دانش و اطلاعات بسی بیشتر شده ولی جایگاه ویژه کتاب همچنان والا و استوار مانده است.

بررسی دانش نوشتاری مدیریت پروژه از جمله رسالت‌های فصل‌نامه مدیریت پروژه است. در نخستین گام کتابهای فارسی موجود در بازار را (تا جایی که توانسته‌ایم جست‌وجو کنیم) فهرست کرده‌ایم. کوشیده‌ایم فهرست کامل باشد ولی به احتمال زیاد کتابهایی هست که دست ما به آنها نرسیده و امیدواریم خوانندگان فصل‌نامه این فهرست را تکمیل کنند.

در کنار ارائه فهرست نام کتابها، بر آنیم در هر شماره از فصل‌نامه یکی از کتابها را به‌فراخور موضوع، تاریخ چاپ، استقبال بازار، و عواملی از این دست، به نقد بگذاریم. این کار از همین شماره آغاز شده است. یک نگاه کلی به جدول کتابها نشان می‌دهد:

(۱) بیشترین گرایش به کنترل زمان و هزینه پروژه است و به موضوعاتی مانند مدیریت ریسک، رهبری پروژه، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباطات، و مدیریت تدارکات گرایش چندانی دیده نمی‌شود.

(۲) در ترجمه کتابها گرایش زیادی به ترجمه استانداردهای مدیریت پروژه به چشم می‌خورد.

(۳) کتاب‌های تالیفی بیشتر به عنوان کتاب درسی در دانشگاه‌ها به‌کار می‌روند.

(۴) روند انتشار کتب مدیریت پروژه فزاینده است.

بیشتر کتابها یک بار چاپ شده‌اند، از این رو بررسی میزان استقبال خوانندگان به‌سادگی امکان‌پذیر نیست.