

# خاتمه پروژه

مترجم: پیرهام ناظم زمردی

منبع: کتاب Project Management Institute Handbook



پروژه‌های علم‌انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

معمولی‌ترین شکل چرخه حیات پروژه در نظر گرفتن آن به صورت امری چهار مرحله‌ای است:

مرحله ۱: آغاز پروژه

مرحله ۲: برنامه‌ریزی و تدوین پروژه

مرحله ۳: اجرای پروژه

مرحله ۴: خاتمه پروژه

اگر کتابی در رابطه با مدیریت پروژه مطالعه یا در دوره آموزشی آن شرکت کرده باشید، متوجه شده‌اید که مراحل ۲ (برنامه‌ریزی و تدوین) و ۳ (اجرا) بیشترین میزان توجه را به خود جلب می‌کنند، به مرحله ۱ (آغاز) کم توجهی شده و شاید از مرحله ۴ (خاتمه) کاملاً چشم پوشی شود.

این رویداد در میزان توجه اعضا گروه پروژه نیز منعکس می‌شود. بیشتر علاقه و انرژی اعضا گروه در مراحل ۲ و ۳، که در برگیرنده برنامه‌ریزی و اجرای پروژه هستند، متمرکز می‌شوند. درگیری آنها در مرحله ۱ سطحی و ظاهری است، زیرا بیشتر تصمیمات سازمانی در رابطه با انتخاب و آغاز پروژه قبل از تشکیل گروه گرفته شده‌اند. توجه آنها در فاز ۴، فاز خاتمه، در واقع وجود خارجی ندارد. در این مرحله از پروژه تمامی فعالیت‌های جالب انجام شده‌اند؛ بعلاوه اعضا گروه از پروژه خسته شده و می‌خواهند با چالش‌های جدیدی خود را مشغول کنند.

در واقع، خاتمه پروژه به توجه نزدیکی نیاز دارد. یکی از اصول در نظر گرفته شده در این فصل این است که عدم توجه به خاتمه مناسب برای پروژه یک عامل اصلی در شکست پروژه شمار می‌آید. در نتیجه، به جای در نظر

گرفتن خاتمه به عنوان امری غیر مربوط به روند پروژه، باید آن را با توجه و انرژی انجام داد.

### آنچه مشتری به آن اهمیت می‌دهد

بر طبق یک باور مدیریتی، هدف اصلی فعالیت کسب و کار راضی کردن مشتری است و این واقعیت در مورد مدیریت پروژه نیز صدق می‌کند. نه چندان پیش، موفقیت در اتمام کار (در زمان، طبق بودجه

تعیین شده و باتوجه به ویژگی‌ها) تعریف می‌شد. امروزه متوجه شده‌ایم که این تعریفی سطحی است. برای تصور اتمام پروژه در زمان و بودجه مورد نظر و با توجه به ویژگی‌های تعیین شده نیازی به قوه تخیلی قوی نیست، با این وجود در صورتی که مشتریان نیازها و خواست‌های خود را در پروژه نیابند، پروژه با این مشخصات را می‌توان

یک شکست در نظر گرفت.

اگر از دید مشتریان به چرخه حیات چهار مرحله‌ای پروژه نگاه کنیم، با مسائل چشمگیری مواجه می‌شویم. مراحلی که برای مشتریان بیشترین اهمیت را دارند همان مراحلی هستند که در تئوری و همچنین در عمل کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. مشتریان بیشتر به مراحل ۱ و ۴ اهمیت می‌دهند. پرسش آنها در رابطه با مرحله ۱ این است: "آیا نیازها و الزامات مورد نظر من را متوجه شده‌اید؟" اگر پاسخ منفی باشد فعالیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا در مراحل ۲ و ۳ تنها اتلاف وقت خواهند بود.

پرسش مشتریان در مرحله ۴ این است: "آیا شما محصولی به من ارائه می‌دهید که نیازهای من را برآورده می‌کند، عملی بوده و همچنین قابل نگهداری باشد؟" اگر جواب شما منفی است پس در ماه‌های گذشته چه فعالیت‌هایی در رابطه با پروژه انجام داده‌اید؟

ارتباط خاتمه پروژه و رضایت مشتریان واضح است. در حالی که پروژه به نتیجه نزدیک می‌شود مشتریان مشتاق‌ترند. آنها پرسش‌های گوناگونی برای خود مطرح می‌کنند: "در آخر، آنچه منتظرش بوده‌ایم را خواهیم داشت؟ آیا گروه پروژه واقعاً به آخرین مهلت‌ها می‌رسد؟ آیا آنها هزینه‌های اضافی به بار خواهند آورد؟ آیا محصول آنها عملی است؟ آیا زمانی که محصول به ما ارائه شد می‌توانیم به شکل مناسبی آن را به کار گیریم؟"

### طرحی نمونه برای خاتمه پروژه

به صورت ایده آل در زمان خاتمه پروژه تمامی موارد تحت کنترل هستند. گروه پروژه به تمامی ویژگی‌های مورد نظر دست یافته، پروژه به تمام تاریخ‌های تعیین شده رسیده و هزینه بیشتر از بودجه مورد نظر نیست. بعلاوه، مشتریان شادمانی خود را از نحوه انجام کار ابراز کرده و مشتاقانه در انتظار محصول هستند.

پس از دریافت محصول، خوشحالی آنها ادامه می‌یابد و به منظور قدردانی از کار

بسیار خوب شما، تمامی صورت حساب‌های خود را به موقع پرداخت کرده و نامه‌های تشکرآمیز برای مدیر پروژه می‌فرستند.

متأسفانه آنچه در خاتمه روی می‌دهد کاملاً متفاوت است. در زمان تدارکات برای خاتمه باید آماده واقعیت‌های زیر باشید:

به جای در نظر گرفتن خاتمه به عنوان امری غیر مربوط به روند پروژه، باید آن را با توجه و انرژی انجام داد

متاسفانه، معمولاً فعالیت‌ها مستندسازی برای آخر کار گذاشته می‌شوند، که به رویدادهایی با بدشانسی و با دلایل مختلف تبدیل می‌شود. اول اینکه گروه ممکن است رویدادها را فراموش کند. برای مثال، افرادی که تصمیمات کلیدی را در ابتدای پروژه گرفته‌اند ممکن است برای مستندسازی فعالیت‌های خود در دسترس نباشند. دوم، اعضا گروه به یاد نمی‌آورند که چرا و چگونه فعالیت‌های خود را انجام داده‌اند، بنابراین نمی‌توانند مستندات با کیفیتی ارائه دهند. سوم، فشارهای ناشی از زمان‌بندی که در انتهای پروژه‌ها معمول هستند به همراه کمبود منابع، باعث ایجاد میان‌برهایی در امر مستندسازی می‌شوند.

**متاسفانه، معمولاً  
فعالیت‌های مستندسازی  
برای آخر کار گذاشته  
می‌شوند، که به  
رویدادهایی با بدشانسی  
و با دلایل مختلف تبدیل  
می‌شوند**

## اعضا گروه نگران کارهای آینده هستند

در بیشتر پروژه‌ها، اعضا منابع قرض گرفته شده هستند. آنها از حوزه‌های عملکردی مختلف (مانند بازاریابی، فن‌آوری اطلاعات و عملیات) در پروژه فعالیت می‌کنند و سپس به بخش‌های خود باز می‌گردند. در حالی که پروژه خاتمه می‌یابد آنها با خود فکر می‌کنند: حال چه می‌شود؟ آیا پس از این پروژه فرصت دیگری خواهد بود؟ اگر جواب مثبت است آیا فرصت مناسبی است؟ با توجه به این نگرانی‌ها ممکن است آنها تمرکز کافی بر موارد مورد نیاز برای خاتمه پروژه نداشته باشند.

## مشکلات هنوز وجود دارند

در حالی که پروژه به زمان خاتمه نزدیک می‌شود آزمایشات مشکلاتی را نشان می‌دهند که باید حل شوند. این مسئله در رابطه با دامنه وسیعی از پروژه‌ها، از پروژه‌های نرم‌افزاری گرفته تا نوشتن یک دستورالعمل، ساختن خانه، آزمایش یک غذا و دریافت تأییدیه یک دارو صدق می‌کند.

رویاری با این مشکلات در این مرحله باعث سرخوردگی برای اعضا گروه و همچنین مشتریان می‌شود.

## منابع رو به پایان هستند

در طول حیات پروژه منابع مورد استفاده قرار می‌گیرند. در اواخر پروژه منابع تقریباً تمام می‌شوند. اگر مشکلی پیش‌بینی نشده رخ دهد (که معمولاً روی می‌دهند)، گروه در می‌یابد که برای رویاری با این مشکل منابع کافی نیستند. امروزه با توجه به فشارهای ناشی از رقبا، سازمان‌ها منابع کمتری به پروژه اختصاص می‌دهند و این کمبود منابع بدتر می‌شود.

## مستندسازی از بیشترین اهمیت برخوردار است

پروژه‌ها مملو از الزامات مستندسازی هستند: مستندات پروژه (از قبیل بودجه، زمان‌بندی، برگه‌های ثبت ساعت کاری)، مستندات فنی (مانند الزامات، مکان‌شناسی سیستم‌ها، نتایج آزمایشات) مستندات مدیریت تغییرات (برگه درخواست تغییر، آمادگی هیئت کنترل تغییرات، مستندات ردیابی) و مستندات کاربر (دستورالعمل‌ها کاربری، خلاصه آموزشی، دستورالعمل آموزشی). به صورت ایده‌آل، الزامات مستندسازی از همان ابتدای پروژه به نحوی کارا صورت می‌گیرند.

## تاریخ‌های تحویل موعود برآورده نشده‌اند

بر طبق تحقیقات صورت گرفته بیشتر پروژه‌های صنایع مبتنی بر دانش با مشکلاتی مربوط به لغزش‌های زمان‌بندی مواجه هستند. معمولاً این لغزش در زمان‌بندی به دلیل مشکلات در اجرای پروژه نیست، بلکه دلیل آن وعده‌های بسیار خوشبینانه‌ای است که در ابتدای پروژه داده شده است. وقتی متصدی رسیدگی به مشتریان به آنها وعده می‌دهد کاری ده ماه را در شش ماه انجام دهد، لغزش در زمان‌بندی قبل شروع هر کاری روی داده است.

کارکنان دچار حس اضطراب می‌شوند. زمانی که لغزش در زمان‌بندی نمایان شده و منابع در حال پایان یافتن هستند، بسیاری از کارکنان دچار یک حس اضطراب میشوند. متصدی رسیدگی به مشتریان که پروژه را شروع کرده است نگران آسیب دیدن ارتباط موجود با مشتریان است. ممکن است مشتریان از عدم تحویل بموقع محصول برای برآورده شدن نیازهای سازمانی مطلع شوند. ممکن است مدیر و گروه پروژه نگران مقصر شناخته شدن برای لغزش در زمان‌بندی و هزینه زیاد شوند. اگر اضطراب زیاد شود امید برای خاتمه مناسب پروژه کم خواهد شد.

## خاتمه مناسب

خاتمه مناسب برای ارتباطات خوب با مشتریان و همچنین رهبری مناسب مهم هستند. خاتمه‌های خوب به گروه در به نتیجه رساندن بدون نقص و خوشایند کمک می‌کند. مسائل باقی مانده بررسی می‌شوند. از نظر جنبه روانشناختی، اعضا گروه، مشتریان و مدیر حس می‌کنند که تا انتها پروژه تحت

کنترل بوده است.

از نظر مدیریتی، نتیجه یک خاتمه خوب، محیطی موثر برای عملیات سازمانی خواهد بود. اگر فهرست های بررسی مرتباً بررسی شوند، تشریفات اداری به صورت مناسب تکمیل شوند، تعهدات قراردادی برآورده شوند و غیره امکان رویداد اشتباه کاهش یافته و می توان از حفظ آمار خوب اطمینان یافت.

از دیدگاه ارتباط با مشتری، خاتمه خوب رضایت مشتری را به حداکثر میزان آن رسانده و اعتماد مشتری را در رابطه با اجرای با دقت پروژه افزایش می دهد. خاتمه های شلوغ باعث بروز سوالاتی برای مشتری در رابطه با شایستگی گروه پروژه شده و ممکن است تاخیراتی در پذیرش محصولات توسط مشتری ایجاد کند.

### آنچه باید برای خاتمه در نظر داشت

یک فهرست واریسی استاندارد خاتمه پروژه، شامل ملاک های استاندارد پایان پروژه می باشد.

### آماده سازی و مقایسه اسناد پروژه

در حالی که پروژه به پایان نزدیک می شود، اهمیت آماده سازی و مقایسه اسناد پروژه افزایش می یابد. مستندسازی سیستم، دستورالعمل های کاربری، موارد آموزشی، اسناد نگهداری و گزارشات بودجه مثال هایی از این قبیل مستند سازی است که باید قبل از تکمیل پروژه آماده شوند. به منظور ایجاد مستندات مناسب، باید برنامه های مستندسازی در پروژه در نظر گرفت. وقایع اصلی مستندسازی باید زمان بندی پروژه در نظر گرفته شوند و فعالیت های مربوط به مستندسازی در هر زمان از چرخه حیات پروژه باید شناسایی شوند. مطمئناً باید هر گونه کوششی برای جلوگیری از تعویق مستندسازی به دقایق آخر صورت گیرد.

### آماده سازی و تحویل

وقتی محصول تولید شد، به مشتری تحویل داده می شود. تحویل بی اشکال محصول امری اتفاقی نیست. به منظور درک این مسئله، پروژه های را در نظر داشته باشید که محصول آن یک جعبه الکتریکی است. هماهنگی هایی باید با مشتری این جعبه صورت گیرد. قبل از تحویل به مشتری

جعبه باید کاملاً مورد آزمایش قرار گیرد. به منظور اطمینان از عملکرد آن بر طبق مشخصات، زمانی که در دست مشتری است، باید دوباره مورد آزمایش قرار گیرد. تمامی مستندات مربوطه و تجهیزات جانبی باید همراه جعبه ارائه شود. به منظور تحویل صحیح، باید همه موارد با دقت برنامه ریزی شده و فهرست های واریسی به منظور اطمینان از طی شدن گام های مناسب آماده شوند.

**خاتمه های شلوغ باعث بروز سوالاتی برای مشتری در رابطه با شایستگی گروه پروژه شده و ممکن است تاخیراتی در پذیرش محصولات توسط مشتری ایجاد کند**

### آماده سازی برای عملیات و نگهداری

زمانی که محصول به مشتری تحویل داده شد، مرحله عملیات و نگهداری آغاز می شود. از آنجایی که عملیات و نگهداری پس از اتمام پروژه رخ می دهد، این فکر را در ذهن کارکنان بوجود می آورد که آنچه

پس از انجام کار رخ می دهد به من ربطی ندارد.

این طرز فکر عدم حساسیت نسبت به احساسات مشتری را نشان می دهد.

به وضوح انتظار مشتری از پروژه، حفظ محصولی عملی و قابل نگهداری است. به منظور انتقال بدون اشکال از پروژه به مرحله عملیات و نگهداری، اعضا گروه باید تلاشی هوشیارانه برای کار با کارکنان بخش عملیات و نگهداری سازمان مشتری انجام دهند. این افراد می توانند نقشی فعالانه در مراحل اولیه اجرای راه حل ایفا کنند (برای مثال، می توانند در نصب تجهیزات کمک کنند). همچنین اعضای گروه باید برای پاسخگویی به تمامی سوالات مشتری آماده باشند.

### آماده سازی برای آموزش مشتری

از آنجایی که محصول پروژه موضوع جدیدی برای مشتری است، به منظور استفاده و نگهداری کار محصول مشتری به آموزش نیاز دارد. باید گام هایی برای هماهنگی این مورد برداشته شود. ممکن است مسئولیت توسعه و تحویل مواد بر عهده بخش مدیریت منابع انسانی یا گروهی خارج از محدوده سازمان باشد. به منظور کمک در آماده سازی برنامه آموزشی و آزمایش آن، اعضا گروه پروژه باید با افراد آموزش دهنده همکاری کنند.

### فهرست واریسی کار

یک فهرست واریسی مفصل شرح دهنده ی تمامی فعالیتهای مورد نظر در پروژه باید تهیه شود. قبل از تحویل محصول

فعالیت دیگری به کار گرفته شوند. اگر این تخصیص دوباره به شکلی کارا صورت نگیرد، اعضا گروه هراسان شده و نتیجه آن خاتمه پراشکالی برای پروژه خواهد بود. به شکلی مشابه، تجهیزات و مواد فراهم شده باید به طرز مناسبی دوباره تخصیص داده شوند.

### بررسی عملکرد قرارداد

پس از اجرای آزمایش پذیرش مشتری، مشتریان خواهان بررسی عملکرد پروژه در سطح وسیع تری خواهند بود. به ویژه، در رابطه با پروژه‌های قراردادی آنها به عملکرد پروژه در برابر مشخصات مورد نظر نیز دسترسی دارند. آیا تمامی فعالیت‌ها هماهنگ با قرارداد پیش رفته‌اند؟ آیا محصول به الزامات مشخص شده رسیده است (پاسخ این سوال را می‌توان در طول آزمایش پذیرش مشتری یافت)؟ آیا کار در زمان و بودجه مشخص شده صورت گرفته است؟ گروه پروژه باید در مرحله خاتمه خود را برای بررسی نهایی قرارداد آماده سازد. آنها می‌توانند با بررسی فهرست‌های واری و یافتن کارهای انجام نشده آماده شوند. همچنین، آنها می‌توانند داده‌های مربوط به هزینه و زمان بندی مورد نیاز در طول بررسی عملکرد قرارداد را ارائه دهند.

### دریافت وجوه نهایی

خاتمه پروژه شامل تنظیم نهایی پرداخت‌های مربوط به پروژه می‌شود. برای مثال، اگر پرداخت‌های مربوطه به صورت دورها و با توجه به پیشرفت کار صورت می‌گرفته، آخرین وجه باید پس از انجام کامل کار دریافت شود. در مقابل، مشتری به منظور اطمینان از عملکرد صحیح پروژه بخشی از وجه پرداختی را تا ماه‌ها پس از دریافت محصول نگه می‌دارد. مسئله آخرین پرداخت مربوط به سطح مدیریت بوده و خارج از مسوولیت گروه پروژه است.

### اجرای آموزه‌ها

زمانی که کار پروژه انجام شده است، گروه پروژه باید به کارگیری آموزه‌ها را شروع کند (برخی آنرا کالبد شکافی می‌نامند). این به کارگیری باید نقاط قوت و ضعف پروژه را نشان دهد. پرسش‌های معمول در این قسمت شامل موارد زیر می‌شوند: چه فعالیت‌هایی صحیح انجام شده

به مشتری و آزمایش پذیرش محصول توسط مشتری، گروه پروژه باید مرتباً فهرست واری را مورد بررسی قرار دهند. با انجام این کار، آنها امکان فراموش شدن موردی را کاهش می‌دهند. همچنین، یک بررسی با دقت اقلام موجود در فهرست واری در برابر محصول می‌تواند مشکلات کیفی را نمایان کند.

### آزمایش پذیرش محصول توسط مشتری

قبل از پذیرش کامل محصول توسط مشتری، به منظور اطمینان از عملکرد آن مشتری طبق موارد مورد نیاز، آن را مورد آزمایش قرار می‌دهد. این آزمایش ممکن است تنها در برگیرنده یک فهرست واری ساده به منظور اطمینان از تجهیزات مورد نظریا مواردی پیچیده که ماه‌ها به طول می‌انجامد باشد. پس از اینکه محصول آزمایش پذیرش را با موفقیت سپری کرد، مسوولیت‌های کلیدی پروژه به پایان می‌رسند.

باید به یک نکته مهم در ارتباط با مشتری اشاره کرد. اگر در طول خاتمه پروژه مشتری متوجه عدم کنترل آن شود- نتایج آزمایشات ناامید کننده هستند، افراد در تقلا هستند که اجزا را سر هم کنند و گروه اضطراب از خود بروز می‌دهد- در آزمایش پذیرش مشتری مقدار زیادی توجه خواهد داشت.

ممکن است به مشکلات نهان در محصول مشکوک شوند. در نتیجه، ممکن است آزمایش پذیرش مشتری برای مدتی به طول بیانجامد. در مقابل، یک خاتمه خوب اعتماد مشتری را در محصول افزایش داده و آزمایش پذیرش مشتری سریع تر صورت می‌گیرد.

### تخصیص دوباره منابع

در بیشتر پروژه‌ها، بیشتر منابع مقروض هستند. برای مثال، در طول مرحله آزمایش، برخی افراد بخش طراحی به منظور انجام کار به پروژه روی می‌آورند و پس از اتمام پروژه به محل کار خود باز

می‌گردند. گه‌گاه کارکنان آزمایش با تجهیزات آزمایشی خود، آزمایشات را انجام داده و به محل کار خود باز می‌گردند. و این روند ادامه دارد. اغلب یک گروه مرکزی از افراد در بیشتر مراحل چرخه حیات پروژه مشغول به کار هستند، و در اواخر پروژه می‌اندیشند که بعد از این پروژه چه روی خواهد داد. واضح است که این افراد باید در

یک خاتمه خوب اعتماد مشتری را در محصول افزایش داده و آزمایش پذیرش مشتری سریع تر صورت می‌گیرد

آموزه‌های موجود در هر پروژه را حفظ کرده و تمامی مدیران پروژه باید آنها را بدانند. به منظور اطمینان از یادگیری درست آموزه‌ها، در جلسات سطح بالای مدیریتی آنها را مورد بحث قرار می‌دهند و افرادی که درس خود را نیاموخته‌اند، از این عدم آمادگی خود شرمند می‌شوند.

### جا دادن آموزه‌ها در رویه‌ها و شیوه‌های بازبینی پروژه

یک راه اطمینان از انتقال آموزه‌ها در سازمان، بازبینی نحوه انجام کسب و کار توسط سازمان و با به کارگیری آموزه‌ها در این روند است. برای مثال، اگر کارکنان پروژه معمولاً به کارگیری موارد مهم در برآورد هزینه را فراموش می‌کنند، رویه‌های بازبینی شده از آنها می‌خواهد که از فهرست واریسی برای برآورد استفاده کنند. باید توجه داشت که قوانین زیادی وضع نکرد، زیرا باعث بسته شدن شریان‌های ارتباطی در سازمان می‌گردد.

به منظور شناسایی رویه‌های مربوط به سازمان و رویه‌های بدون استفاده، روش‌ها و رویه‌های موجود در فرآیندهای کسب و کار سازمان باید مداوماً مورد بررسی قرار گیرند.

### ایجاد بانک داده‌های آموزه‌ها

برخی سازمان‌ها بانکی مرکزی برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به تجربیات خود ایجاد می‌کنند. با استفاده از این بانک اطلاعاتی، کارکنان پروژه می‌توانند

دنباله‌ای از عناوین مختلف ساخته و به پاسخ‌های آنها در دنیای واقعی دست یابند. برای مثال، دنبال‌های از عناوین زیر می‌توان ایجاد کرد: مشکلات در "نصب تجهیزات"، "شکایات مشتریان"، "انحراف از گستره پروژه" و غیره. سازمان با تنبیه افرادی که اشتباهات را تکرار می‌کنند، کارکنان پروژه را به بررسی آموزه‌های موجود در بانک داده‌ها تشویق می‌کند.

### به اشتراک گذاشتن آموزه‌ها در جلسات

به منظور بحث در مورد تجربیات خوب و بد کارکنان پروژه، باید آن‌ها را به برگزاری جلساتی با هم تشویق کرد. در برخی سازمان‌ها، این جلسات ماهانه برگزار می‌شوند.

### حفظ نیروی کاری پایدار و با تجربه

همه ما تجربیات زندگی را با در نظر گرفتن خودمان به کار می‌گیریم. زمانی که اشتباه می‌کنیم، درس‌هایی از آن

است؟ چه فعالیت‌هایی اشتباه انجام شده است؟ چگونه می‌توانیم کار را در دفعه بعدی بهتر انجام دهیم؟ هرچند محدوده کردن آموزه‌ها به مسائل فنی بیشتر دلخواه است، ولی باید سطح آموزه‌ها وسیع و در برگیرنده مسائل مدیریتی و همچنین مسائل مربوط به مشتریان نیز باشد.

به کارگیری آموزه‌ها را می‌توان به شکل‌های مختلفی انجام داد. برای مثال، می‌توان آن را کاری مفصل یا کاری سراسری در نظر گرفت. همچنین این فعالیت می‌تواند بر اساس ارزیابی‌های شخصی گروه پروژه یا ارزیابی‌های افراد مستقل خارج از پروژه باشد.

### انتقال آموزه‌ها

وینستون چرچیل می‌گوید، شخصی که تاریخ را مورد مطالعه قرار نمی‌دهد، محکوم است اشتباهات آنرا تکرار کند. این گفته در رابطه با مدیریت پروژه نیز صدق می‌کند.

سازمان‌هایی که از تجربیات خود استفاده نمی‌کنند مطمئناً اشتباهات گذشته خود را تکرار خواهند کرد.

ریشه آموزه‌ها در تجربیات بد نیست. در پروژه‌ها، برخی فعالیت‌ها به نتایج بزرگی می‌رسند.

این تجربیات مثبت نباید فراموش شوند تا بتوان آنها را تکرار کرد. جمع‌آوری آموزه‌ها تنها به صورت اسناد چندان کمکی نمی‌کند.

معمولاً این اسناد خوراک گرد و خاک طبقات شده یا به سطل آشغال ریخته می‌شوند.

اگر آموزه‌های پروژه را بخواهیم به شکل واقعی یاد بگیریم، باید آنها را به نحوی کارا به دیگر سازمان‌ها نیز انتقال دهیم. برخی رویکردهای انتقال آموزه‌ها در ادامه آورده شده‌اند.

### توزیع آموزه‌های نوشته شده به کارکنان وابسته

رایج‌ترین رویکرد دریافت و انتقال آموزه‌ها- نوشتن و توزیع آنها به کارکنان وابسته- است که خود دارای تعدادی مشکل می‌باشد. برای مثال، کارکنان وابسته دقیقاً چه کسانی هستند؟ مدیران ارشد؟ مدیران منابع؟ دیگر مدیران پروژه؟ مهندسين؟ مشکل دیگر این است که تعداد کمی از افراد دریافت‌کننده اسناد آموزه‌ها وقت کافی و علاقه به مطالعه جدی آنها دارند. در بیشتر مواقع این اسناد خوانده نمی‌شوند.

در یک شرکت، مدیر ارشد سیاستی معرفی کرده است که

سازمان با تنبیه افرادی که اشتباهات را تکرار می‌کنند، کارکنان پروژه را به بررسی آموزه‌های موجود در بانک داده‌ها تشویق می‌کند

# فراخوان مقاله

**فصلنامه مدیریت پروژه  
از استادان و  
پژوهشگرانی که علاقه  
دارند مقالات خود را در  
این فصلنامه منتشر  
کنند درخواست دارد یک  
نسخه از مقاله خود را  
همراه با فایل الکترونیکی  
آن به آدرس مجله و یا  
آدرس الکترونیکی  
Info@irpmj.Com  
بفرستند. مقالات  
دریافتی پس از بررسی و  
تایید شورای علمی قابل  
چاپ خواهد بود**

**Call For Papers**

می‌آموزیم و در آینده از آنها دوری می‌کنیم. یک رویکرد برای اطمینان از انتقال مناسب آموزه‌ها نگهداری نیروی کاری پایدار و با تجربه سازمان است. هر دفعه که ترکیب نیروی کار تغییر می‌کند (یک تجربه رایج در این رابطه فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار است) با تخصیص مجدد یک فرد با تجربه به کاری دیگر، آموزه‌های مهمی از دست می‌روند.

## ارائه آموزه‌های مهم در جلسات نهایی به پروژه

در برخی سازمان‌ها، تجربیات مربوط آموزه‌ها در جلسات نهایی پروژه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شوند. گه‌گاه افراد با تجربه، آموزه‌ها مربوط به پروژه‌های دیگر را نیز بیان می‌کنند.

## نتیجه

معمولاً اهمیت خاتمه پروژه نادیده گرفته می‌شود. در اواخر پروژه بیشتر فعالیت‌های جالب انجام شده‌اند. مدت‌هاست که هیجان آغاز پروژه گذشته است.

نتایج آزمایشات انجام شده روی محصول نشان می‌دهد که هنوز مشکلاتی وجود دارد.

کارکنان نگران فعالیت‌های کاری آینده هستند. منابع کم شده و لغزش‌هایی در زمان‌بندی به نظر می‌رسد. در آخر، دسته‌ای از الزامات مستندسازی باید مورد نظر گرفته شوند. با توجه به این واقعیت‌های دقیق آخر یک پروژه نوعی، شکی به جانی ماند که در خاتمه پروژه هیچ اشتیاق و کوششی وجود ندارد.

خاتمه پروژه در موفقیت آن حیاتی است. در صورت اشتباه در خاتمه، پروژه‌هایی موفقیت‌آمیز و بدون مشکل به فاجعه‌هایی تبدیل می‌شود.

اگر محصول بدون یکی از اجزاء ارایه شود، مستندات کاربری نامناسبی در اختیار مشتری قرار گیرد یا تعهدات قراردادی نادیده گرفته شوند، ماه‌ها گزارشات خوب مشتریان به دور ریخته می‌شود. علاوه بر این مسائل مربوط به مشتریان، خاتمه نامناسب نارسایی‌هایی در عملکرد سازمان ایجاد می‌کند که احتمالاً به دوباره کاری، پرونده‌های گم شده و اسناد ناقص ختم می‌شود. این مشکلات هزینه عملیات را افزایش داده و اعتبار سازمان را لکه دار می‌کند.

فعالیت‌هایی که باید توسط گروه پروژه و سازمان در خاتمه پروژه انجام شوند یکنواخت اما برای موفقیت پروژه حیاتی هستند.