



مدیر پروژه

منبع: Project Management Institute Handbook

پدید آورنده:

باری زد، پازنر^۱ و جیمز ام. کاوزز^۲

مترجم:

فواد کریمیان

رهبری خلاق^۴، پس از مصاحبه با گروه کثیری از مدیران پروژه از صنایع گوناگون، تجربیات و پیشامدهایی که از دید مدیران پروژه، برای پیشرفت در وظایف شغلی محوله، مهم ارزیابی می شود را در سه گروه طبقه بندی کرد: افرادی که مدیران پروژه با آنها در تماس هستند، سختی هایی که تحمل کرده اند و آموزش رسمی. ما در پژوهش خود به این نتیجه رسیدیم که تجربه، ارزنده ترین فرصت برای یادگیری است. تجربه را می توان از راه های گوناگونی آموخت:

تجربه کردن به صورت شخصی، کسب تجربه از راه تعامل با دیگران و آموزش رسمی (یعنی یادگیری از تجربیات کسانی که در خارج از محیط زندگی یا سازمانی فرد هستند). نتایج این مطالعات به حدی به هم شباهت دارند که می توانیم نتیجه بگیریم که تجربه، بهترین آموزگار است. ارتباط با دیگران، با فاصله کمی در جای دوم قرار دارد. آموزش های و تحصیلات رسمی نیز عوامل مؤثری ارزیابی می شوند.

آزمون و خطا

هیچ چیز جای «یادگیری از طریق کار عملی» را نمی گیرد. فراهم آوردن تسهیلات برگزاری جلسه گروه، رهبری یک گروه کاری موقت، سرپرستی گروهی که اعتبارات مالی خیره را جمع آوری می کند، همایش سالانه یک انجمن حرفه ای، همه نمونه هایی از کار عملی هستند. هرچه افراد، فرصت بیشتری برای انجام نقش های رهبری داشته باشند بخت آنان برای ارتقاء مهارت های مربوط به رهبری بیشتر خواهد بود و نیز برای آموختن آن دسته از آموزه های مهم رهبری که تنها از راه سعی و خطا در حین انجام یک وظیفه واقعی به دست می آید، فرصت بیشتری دارند. هر تجربه ای نمی تواند به خودی خود باعث پیشرفت فردی شود. مشاغل خسته کننده و یکنواخت نمی توانند باعث بهبود مهارت ها و توانایی های فرد و پیشرفت حرفه ای شوند. افراد باید این امکان را داشته باشند که از طریق پذیرفتن مأموریت های جدید و دشوار، خود را بیازمایند و توانمندی های خود را بسط دهند. چالش و تغییر، برای یادگیری به قصد بهبود عملکرد تا عالی ترین سطح، ضروری است. برای برخورداری از توان و اقتدار روانی، باید تغییر را به معنی چالش بدانیم. چالش، مؤلفه اساسی برای لذت بردن از کاری است که انجام می دهیم. اکنون آشکار شده

مدیریت موفق، به طور بنیادین معطوف به تعامل اثربخش با مردم است. مدیر پروژه توانمند و باکفایت، همانند رهبر گروه موسیقی است که نوازندگان گروه خود را گرد هم می آورد؛ نوازندگانی که هر یک از آنها، در کار خود تبحر دارد و از قابلیت فردی و نوای درونی خاصی برخوردار است. سپس، همه آنان به یک ضرب آهنگ پاسخ می دهند.

با مروری بر نوشتار تخصصی دانش مدیریت پروژه، در می یابیم که در مورد ویژگی های مورد نیاز برای موفقیت پروژه، گستره متنوعی از نظریات مطرح شده است که اگرچه در بعضی از موارد (که در فصول مربوط به موضوعات تکوین گروه پروژه، مهارت های رهبری، انگیزش، قدرت و سیاست، تعارض و مذاکره اصولی و همکاری کارکردی دوجانبه مورد اشاره قرار گرفته)، تا حدودی اتفاق نظر وجود دارد اما باید گفت که در باره نحوه اکتساب این شایستگی ها، هیچ اجماعی - ولو به قدر یک مبحث ناچیز - وجود ندارد. بدون آنکه بخواهیم با الفاظ بازی کنیم، باید بگوییم که مدیران پروژه - چه مدیران خوب و چه آنان

که چندان هم خوب نیستند - در کنار هم، رنگین کمان متنوعی از شکل ها، اندازه ها، پس زمینه ها و نیز باورها، منافع و تمایلات نامطلوب را تشکیل می دهند.

بی تردید، شایستگی هایی که یک مدیر موفق پروژه باید از آن برخوردار باشد را می توان آموخت؛ اما واقعیت آن است که بعضی افراد به طور طبیعی این مطالب را آسان تر از دیگران می آموزند. علاوه بر آن، باید به این نکته اشاره کرد که همه مدیران پروژه می توانند بیاموزند که چگونه مدیر بهتری باشند.

آموختن، برای بهتر شدن

نتایج یک پژوهش شش ساله در شرکت سهامی هانی ول^۳ در مورد «شبهه های یادگیری مدیریت از سوی مدیران» دسته بندی های کلی زیر را در بر می گیرد: تجارب کسب شده از شغل یا وظایف محوله، روابط، تحصیلات و آموزش های رسمی. مرکز



۱. Barry Z. Posner
۲. James M. Kouzes
۳. Honeywell Corporation
۴. Center for Creative leadership

مدتی بیش از این، با منحنی یادگیری^۷ انطباق ندارد. البته وظایف سخت تر که ریسک و بازده بالاتری به همراه دارند، معمولاً از بیشترین مزایای شغلی نیز برخوردارند.

اگر فرد فرصت پیاده سازی تجاربی را که از دوره سعی و خطای زندگی خود آموخته، نداشته باشد حتی پرمخاطره ترین مشاغل نیز کمکی به رشد وی نخواهد کرد. هنگامی که ما همه جزئیات و حال و هوای افراد، اماکن، رویدادها، کشمکش ها و پیروزی ها را به وضوح و با همان رایحه و بافت در ذهن بازسازی می کنیم، تجارب دیرپایی را از نحوه اعمال رهبری اثربخش بر دیگران می آموزیم و پی می بریم که رگه های حقیقت در مورد خودمان، دیگران، سازمانی که در آن کار می کنیم و خود زندگی، در تار و پود «تجربه» تنیده شده است. از تجاربی که مورد آزمون و سنجش قرار نگرفته باشند، نمی توان به درک درونی قوی که نتیجه کنکاش و تحلیل است دست یافت. برای آنکه مدیر پروژه بهتری باشیم، راه مناسب آن است که به جای قیاس گرفتن از حقایق، از مشاهده مبتنی بر تجربه آغاز کنیم و سپس، اصول نظری و روش های عملی را از آن استنتاج کنیم. یادگیری از تجربه بیشتر شبیه تماشای فیلم یک مسابقه ورزشی، پس از پایان آن رویداد است. این فیلم مستند به بازیکنان نشان می دهد که چگونه نقشه خود را اجرا کرده اند، چه کارهایی را به خوبی انجام داده اند و چه ایرادهایی را باید رفع کنند. تیم های ورزشی از روش بازیابی بازی استفاده بسیاری می برند و مدیران پروژه نیز باید از این روش بهره بگیرند.

مشاهده دیگران

فرد پیرامون ما، از منابع همیشگی و اساسی راهنمایی و تجربه به شمار می روند. از میان همه روابط بالقوه در محیط کار، رابطه با این سه نفر اهمیت بیشتری دارد: مربیان، سرپرستان مستقیم و همکاران هم رده (هم تایان)^۸.

ارزشمندی مربیان، به ویژه به خاطر جایگاه آنان به عنوان حامیان و تمرین دهندگان غیررسمی است. آنان به ما می آموزند که چگونه سکان هدایت سامانه را در دست بگیریم و دیگران را به مسیر درست راهنمایی کنیم.

سرپرستان مستقیم (مدیران) بدون تردید برای کارکنان بسیار مهم هستند. آنها می توانند کسانی را که دچار توقف شده اند را به پیشرفت وادارند و یا رشد آنان را با کندی مواجه کنند. سرپرستان مستقیم، همچنین منبع بازخورد و نتیجه عملکرد و الگو برداری محسوب می شوند. بهترین سرپرستان، کسانی هستند که چالش پذیرند، اعتماد می کنند، با کمال میل وقتی را به کارکنان خود اختصاص می دهند و ثبات رفتاری دارند. برای آنکه کارکنان

است که چالش، همچنین در زمینه یادگیری و پیشرفت شغلی، بسیار تعیین کننده است. بنابراین، اگر تجربه، در برگیرنده چالش شخصی نیز باشد، بهترین آموزگار محسوب می شود.

برای تدوین شرحی از وظایف شغلی که بتواند باعث پیشرفت حرفه ای و تجربه اندوزی شود، باید به عوامل دیگری نیز توجه کرد. پژوهش گران مرکز رهبری خلاق، در جریان بررسی تجربیات مفید در زمینه کارهای مدیریتی، به این نتیجه رسیده اند که اگر مدیران پروژه بخواهند رفته رفته خود را به سطح مدیران اجرایی ارتقاء دهند، باید به مرور زمان، مسئولیت های مهم تری را بر عهده بگیرند. به عنوان مثال، از قسمت صف^۹، به ستاد^{۱۰} و بالعکس منتقل شوند، تغییر در شرح وظایف، موقعیت شغلی یا موقعیت مکانی را بپذیرند، اقدامات کاری بنیادین را اجرا کنند، وظایفی را بر عهده بگیرند که در برگیرنده اجرای تغییرات باشد (مثلاً پیاده سازی چیزی که صرفاً روی کاغذ طراحی شده یا اصلاح عملیات یا برنامه ای که با مشکل مواجه شده) و با توجه به حدود مسئولیتی که پذیرفته اند، اختیار استفاده از منابع قابل ملاحظه ای را در دست بگیرند. پذیرفتن وظایف شغلی ستادی در دفتر مرکزی سازمان که باعث می شود عملکرد فرد، در معرض قضاوت قرار بگیرد، بسیار مفید است و اقتدار فردی را افزایش می دهد. مشاغل ستادی که چندان در معرض توجه دیگران نیستند، نمی توانند سکوی پرشی به سوی موفقیت (یا برخورداری از امکان کسب تجارب پرچالش) باشند. واضح است که وجود گروه پروژه و گروه های کاری موقت، امکان کار با گروه های گوناگونی از داخل و خارج شرکت را افزایش می دهند. بروز سختی ها و بحران های کاری را می توان عوامل مؤثری در رسیدن به درک صحیح از خود و تجربه اندوزی در زمینه اداره خسارات دانست.

بنابراین، اولین نسخه ای که برای تبدیل شدن به یک مدیر بهتر در پروژه تجویز می شود، گسترش دادن زمینه تجارب است. افراد معمولاً تمایل دارند از کسی پیروی کنند که بر زمینه کاری، فن آوری مورد استفاده و ویژگی های سازمان، احاطه داشته باشد. تغییر چرخشی کار یکی از راه های توسعه تجارب است اما پیشنهاد ما این است که از این هم فراتر بروید. پذیرش داوطلبانه نقش های رهبری در انجمن ها و گروه های حرفه ای، شیوه بسیار مؤثری برای ارتقاء مهارت های مربوط به تعامل با دیگران است. این انجمن های حرفه ای، همواره در پی جذب افراد مناسب برای تصدی مشاغل این چنینی هستند. توصیه ما این است که در همان اوائل کار به دنبال پذیرش وظایف جدید باشید و این کار را بیش از دو سال به تأخیر نیندازید. اشتغال به یک کار ثابت در

line.۵
staff.۶
learning curve.۷

منحنی یادگیری، اصطلاحی تخصصی در زمینه روان شناسی رفتاری است که معنی آن به طور کلی، بیان نموداری ارتباط بین حجم مطالب آموخته شده و مدت زمان یادگیری است. مترجم.

peers.۸

یا مشاهیر معاصر را سرمشق خود قرار می دهیم. در واقع، ما برای الگو گرفتن به همان اندازه که به افراد موجود در محیط کار خود توجه می کنیم، انسان های بزرگ تاریخ را نیز در نظر می گیریم. در مورد تأثیر الگوهای تاریخی مطالب چندانی بیان نشده است. زندگی نامه ها، منابع غنی ای از اطلاعات مربوط به رهبران بزرگ در زمینه های نظامی، سیاسی، مذهبی، اجتماعی و کسب و کار هستند. محبوبیت زندگی نامه و کتاب هایی که مدیران معاصر عرصه کسب و کار در زمینه مدیریت نگاهشده اند، نشان دهنده آن است که افراد، علاقه فراوانی به کشف راز موفقیت دیگران دارند. پیشرفت های حاصل شده در زمینه فن آوری تصویری و لوح های فشرده، رهبران عرصه کسب و کار را بیش از الگوهای گذشته در دسترس عام قرار می دهد. مصاحبه، مشاهده حضوری، مطالعه و پژوهش در مورد مدیران موفق پروژه، راه های پیشنهادی ما برای دست یابی به گنج دانش هستند.

دسترسی به مربیان، قدری مشکل است. بسیاری از ما هرگز طعم نعمت شاگردی کردن در نزد یک مدیر صاحب نفوذ را نخواهیم چشید. البته هنوز هم همه می توانند به صورت مستقیم و بدون واسطه، از کسانی که آنان را استاد فن می دانند، کسب علم کنند. از مدیر پروژه ای که برای شما قابل احترام است، تقاضای مصاحبه کنید. معمولاً مدیران از این تقاضا استقبال می کنند. مشکل بتوان از یک مدیر پروژه پر مشغله خواست که اجازه دهد در یک روز کاری او را همراهی کنید اما اگر چنین امکانی وجود داشت، حتماً فرصت را غنیمت شمرید.

تحصیلات و آموزش

تحصیلات و آموزش رسمی در زمینه رهبری، سومین راهی است که می توانید بیاموزید تا به مدیری بهتر تبدیل شوید. تمام شرکت های بزرگ و بسیاری از شرکت های متوسط، بخش های ویژه ای برای آموزش داخلی دارند. همچنین بسیاری از شرکت ها کارکنان خود را برای پیشرفت بیشتر به برنامه های آموزشی خارج از سازمان اعزام می کنند.

هرچند که آموزش رسمی نسبت به تجربه شخصی و بهره گیری از تجربه دیگران اهمیت کم تری دارد اما می تواند در ارتقای مهارت های مدیر پروژه نقش مؤثری داشته باشد. آموزش، ابزاری قوی برای بالا بردن فرصت های موفقیت افراد به شمار می آید. مطالعات پژوهشی انجمن آمریکایی آموزش و توسعه^{۱۱} به وضوح نشان می دهد که «در فاصله سال های ۱۹۲۹ و ۱۹۸۹، دوره های آموزش ضمن خدمت^{۱۱} منشأ افزون بر نیمی از میزان افزایش بهره وری در ایالات متحده آمریکا بوده است. مطالعات دیگر نیز نشان می دهد بهره وری افرادی که در محل کار خود به طور رسمی

بتوانند درس بگیرند و پیشرفت کنند، ضروری است که مدیران آنان، کاملاً مورد وثوق باشند.

خوشبختانه بیشتر مردم در طول سال های کاری خود، هم مدیران خوب داشته اند و هم مدیران بد. طبیعی است که مدیران خوب را ترجیح می دهیم. مدیران بد لزوماً مانعی بر سر راه رشد کارکنان نیستند اما فشار روانی ناخواسته ای را به زندگی آنان وارد می کنند. بهترین کاری که در مواجهه با یک مدیر بد - سستگر یا سست نهاد، بی اعتنا یا مداخله گر - می توان انجام داد آن است که بیاموزیم چگونه با وجود آن رفتار نامطلوب، مدیریت کنیم. از آنجا که احتمال اندکی وجود دارد که کسی بتواند در آن مدیر تغییری ایجاد کند، بهترین راه برد رشد در مواجهه با چنین افرادی آن است که با آنان همان گونه برخورد کنیم که دوست

داریم با خودمان برخورد شود، به خود اطمینان داشته باشیم و در عین پرهیز از درگیری، با وی با قاطعیت و شهامت تعامل داشته باشیم. مدیران بد مورد پسند نیستند اما می توان رفتار آنان را نمونه های بارزی از "آنچه نباید کرد" دانست. حتی در برخی از شرکت ها، ادامه همکاری با مدیران تحمل ناپذیر، نشانه دلاوری کارکنان آن شرکت است.

همه مدیران پروژه یک سازمان، در شبکه ای از ارتباطات قرار دارند. آنان، حتی در شرایط عدم برخورداری از اختیارات رسمی باید هم بر مدیران اجرایی و اعضای گروه پروژه نفوذ داشته باشند و هم مدیران هم رده خود و افراد برجسته درون و بیرون سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. البته برقراری و بهبود ارتباطات اثربخش جانبی^۹ (که چه بسا نیاز مبرم آن مدیر باشد)، نشانه مهمی از موفقیت شغلی محسوب می شود. همکاران هم درجه، منابع غنی اطلاعات هستند؛ چرا که می توانند ما را از آنچه در سایر بخش های سازمان در حال وقوع است، مطلع کنند. از همکاران مورد اعتماد همچنین می توان برای جلب مشورت و توصیه بهره گرفت. به عنوان مثال می توانیم دیدگاه آنان را در مورد سبک شخصی خود پرسیم و برای آزمودن گزینه های مختلف نحوه برخورد با مشکلات، از آنان کمک بگیریم.

در نهایت باید گفت همه افراد می توانند از کسانی که با آنان رابطه کاری ندارند، تجربه بیاموزند. افراد، به همان نسبت که به مربیان، مدیران و همکاران اشاره می کنند، الگوهای خارج از سازمان را نیز مورد توجه قرار می دهند. بسیاری از ما، چهره های تاریخی



۹. منظور از ارتباطات جانبی، ارتباطات افراد هم رده است. در مقابل، ارتباطات عمودی یعنی تعامل با افراد بالادست / پایین دست. مترجم.

می دهند، می توانند در زمینه موضوعات کارکردی که با آنها نا آشنا هستند، از دوره های آموزشی استفاده کنند. به روز بودن در یک زمینه بسیار مهم است اما بیشتر مدیران پروژه، جامع گرا هستند. توصیه ما این است که هر چه سریع تر و تا جایی که ممکن است، به گستره دانش خود بیافزایید و از برنامه های آموزشی سازمان، استفاده ببرید. برنامه های آموزشی و توسعه ای بیرون از سازمان، چشم انداز مناسبی را ایجاد می کند، انگیزه های جدیدی به وجود می آورد و شبکه ای از فرصت ها را فراهم می کند.

استمرار یادگیری با نگاهی به درون

همه ما با مسیرهای شغلی متزلزل، مبهم و امنیت شغلی اندک مواجه هستیم. در نتیجه، مهم ترین لازمه موفقیت آن است که یاد بگیریم که چگونه یاد بگیریم؛ چرا که دانش و مهارت نیز مانند هر دارایی دیگری، در گذر زمان دچار نقصان خواهد شد. بهبود مداوم تدریجی باید در مورد تک تک ما و نیز برای تمام محصولات و خدمات سازمان، اعمال شود.

به گفته نویسنده مجله فورچن^{۱۶}، مهارتی که در عرصه به شدت متغیر «اقتصاد نوین» به آن نیاز داریم، چیزی نیست جز «تأمل و تعمق؛ تا آنجا که آن دسته از افراد که به ژرف کاوی عمیق از خود ناآل می آیند، از رفاه و آسایش بیشتری برخوردار باشند و در عوض، شرکت هایی که چنین کارکنانی را در خدمت گرفته اند نیز می توانند مزیت های رقابتی را از آن خود کنند. در بازارهای پرتلاطم، زندگی ناآزموده، به قابلیت بالقوه تبدیل می شود.» یادگیری، یعنی دانستن چگونگی یک پدیده و درک اهمیت آن، شرط لازم برای حیات شخصی و سازمانی است.

این برتری را می توان به وضوح در افرادی که قادر به درون نگری هستند یا فرصت ژرف کاوی خود را غنیمت شمرده اند، مشاهده کرد. به عنوان مثال، افرادی که شغل خود را از دست داده اند و می توانند پریشانی ذهن خود را در قالب کلمات بیان کنند و عمیق ترین افکار و احساسات خود، حتی حس خشم و کینه ناشی از برکنار شدن از کار را به رشته تحریر در آورند، در مقایسه با افرادی که با احساسات خودشان مواجه نمی شوند و نمی توانند یا نمی خواهند شخصاً آنچه در زندگی شان روی می دهد را معنا کنند، در زمان کوتاه تری سلامت خود را حفظ می کنند، بر بهره وری خود می افزایند و بار زندگی خود را به دوش می کشند (و شغل جدیدی پیدا می کنند).

تحت آموزش قرار گرفته اند، پس از یک سال به میزان ۳۰ درصد نسبت به بهره وری سایر همکارانشان افزایش داشته است.» توصیه می کنیم در هر سال، کمینه ۵۰ ساعت برای رشد شخصی و حرفه ای اختصاص یابد. در شرکت هایی که موفق به دریافت جایزه ملی کیفیت ملکوم بالدريج^{۱۲} شده اند، ۱۰۰ ساعت برای این هدف در نظر گرفته می شود. لزومی ندارد که فرایند آموزش، در یک کلاس درس و به مدت چند روز متوالی انجام شود. می توان یک روز در هر دو ماه، یا نیمه اول یک روز در هر ماه را به این کار اختصاص داد. همچنین گروه می تواند برای این منظور، گرد هم آید. هر کس می تواند یک مجله، مقاله یا کتاب (به ترتیب فصل ها) را بخواند و سپس در زمان ناهار و در قالب یک جلسه تبادل^{۱۳} اطلاعات چگونگی کاربرد، به سازی و تطبیق مفاهیم نوشته شده با شرایط آن بخش از سازمان یا گروه کاری یا بر اساس ویژگی های اجرای وظیفه ای خاص را توضیح دهد. در صورتی که برای انجام این کار، زمان نسبتاً کوتاهی در نظر گرفته شود، ارزش آموزشی برای هر یک از حاضرین در جلسه، بین دو تا چهار برابر ارزش آموزشی ای است که در مدت زمان مشابه و در هنگام انجام وظایف شغلی به دست می آید. در زمینه یادگیری با هدف بهبود مدیریت پروژه، فرایند آموزش و تحصیلات چندان مورد استفاده قرار نگرفته و پیشرفت های قابل توجهی در این مورد به وجود نیامده است.

مدیر پروژه نباید منتظر بماند تا دیگران به او گوشزد کنند که برای رشد، به چه چیزی نیاز دارد. مدیران پروژه باید فهرستی از الزامات رشد را تهیه کنند و برای این کار، از نقاط قوت و ضعف خود در مدیریت پروژه و افراد شروع کنند. این مدیران می توانند باز خورد رفتار خود را از افرادی که با آنها رابطه کاری دارند یا از متخصصان منابع انسانی در آن سازمان بپرسند. همچنین آنان می توانند پرسش نامه های مناسب برای عارضه یابی^{۱۴} را در اختیار آنان از همکاران خود دریافت کنند.

هنگامی که مدیران پروژه، فهرست شخصی یادگیری خود را آغاز می کنند، فرصت های ارتقای نقاط قوت و چیرگی بر کمبودهای خود را خواهند شناخت. به گفته آگاهان، در قرن آینده نقشه موفقیت شغلی، بر اساس عواملی چون خودتکایی (تصور کنید که شما، موضوع مورد توجه خودتان هستید)، ارتباط با دیگران (باید در کار گروهی نقش ایفا کنید)، تخصص داشتن (باید در کی عمیق از موضوعی خاص داشته باشید) و جامع گرایی^{۱۵} (باید از رشته ها و کارکردهای متفاوت اطلاع کافی داشته باشید تا بتوانید به عنوان واسطه بین آنها عمل کنید) ترسیم خواهد شد. کسانی که توانمندی های خود در مدیریت پروژه را گسترش

۱۲. Malcolm Baldrige.

۱۳. نویسندگان در اینجا به واژه

brown-bag discussion

اشاره می کنند؛

(a brown-bag discussion at lunchtime)

که نوعی جلسه گروهی است که

در آن، حاضرین، پیش از جلسه در

مورد موضوع معینی مطالعه می کنند

و یافته های خود را با دیگران در میان

می گذارند. در نهایت، دبیر جلسه،

مطالب را جمع بندی می کند سپس از

کل نکات گفته شده، جزوه کوچکی

تهیه و به اعضای جلسه داده می شود.

مترجم

۱۴. diagnostic questionnaire.

پرسش نامه ای است که با پاسخ به

سوالات مندرج در آن و سپس مراجعه

به راهنمای تحلیل کلی پاسخ ها که بر

اساس امتیازدهی کلی به پاسخ ها تنظیم

شده است، در نهایت می توان علت

بروز یک پدیده را دریافت. در واقع

سوالات و پاسخ های چندگزینه ای

این گونه پرسش نامه ها، با هم مرتبط

هستند و هر یک از گزینه ها، امتیاز

خاص خود را دارد. بر اساس

پاسخ هایی که فرد به سوالات داده

است، مابقی اصلی رفتار او طبق جمع

امتیازات حاصل از کل پاسخ ها از

جدول خاصی استخراج و تخمین زده

می شود. مترجم

۱۵. generalism.

Fortune. ۱۶

آموزه ها

برای قوام بخشیدن به مهارت ها و استعداد های مدیریت پروژه، فرصت های بی شماری وجود دارد. بعضی از این فرصت ها عبارتند از:

- پس از اتمام هر پروژه، تجارب خود را بیازمایید. آموزه هایی که قرار است در پروژه بعدی بیاموزید را معین کنید.
- با مدیران برجسته و موفق پروژه در سازمان خود ملاقات کنید. با مدیران موفق پروژه در سایر سازمان ها نیز در مورد آموزه ها و تجربی که دارند، گفتگو کنید.
- آموزه های پروژه های گذشته را مورد مطالعه و بررسی قرار دهید و در کلاس ها و کارگاه های آموزشی که به موضوع

بهترین روش های عملی مدیریت پروژه می پردازند شرکت نمایید. امروزه همه کسانی که به نوعی نیروی کاری به شمار می آیند، فارغ از اینکه چه عنوان شغلی ای دارند و چه مأموریت و رشته کاری را دنبال می کنند، مدیر پروژه محسوب می شوند. این حالت، ناشی از پیچیدگی های فزاینده و روابط در هم تنیده محیط های کاری عصر حاضر است. برای آنکه موفقیت را به چنگ آوریم، باید همگی کسوت شاگردی به تن کنیم، گوش به زنگ فرصتی برای یادگیری بیشتر باشیم و تجربه اندوزی را به مثابه سوار کاری لذت بخشی بدانیم که خط پایانی در انتهای آن وجود ندارد.



فواد کریمیان فوق لیسانس مدیریت پروژه از دانشگاه تهران
fuadkarimian@yahoo.com



فرم اشتراک فصلنامه مدیریت پروژه

اطلاعات حق اشتراک

نام و نام خانوادگی / نام سازمان:
نام محل کار:
عنوان شغلی:

اطلاعات پرداخت

شماره فیش:
مبلغ: تاریخ واریز:

تکات مهم

اساتید و دانشجویان از ۲۰ درصد تخفیف در پرداخت حق عضویت برخوردارند.
حق اشتراک را به حساب ۴۷۲۱۸۰۵۵ بانک تجارت شعبه ساعی کد ۳۵۸ واریز نموده و اصل فیش را به همراه فرم تکمیل شده به آدرس تهران، صندوق پستی ۳۳۱۳-۱۴۱۵۵ و یا به تلفکس ۸۸۳۰۳۹۳۶ ارسال نمایید.

اشتراک از طریق وبگاه www.irpmj.com نیز امکان پذیر است.

مشخصات فردی

سابقه کار در حوزه مدیریت پروژه:
مدرک تحصیلی:
رشته تحصیلی:
تلفن:
پست الکترونیکی:
آدرس پستی:
صندوق پستی:
کد پستی:

نام و نام خانوادگی / نام سازمان:
نام محل کار:
عنوان شغلی:
سابقه کار در حوزه مدیریت پروژه:
مدرک تحصیلی:
رشته تحصیلی:
تلفن:
پست الکترونیکی:
آدرس پستی:
صندوق پستی:
کد پستی: