

## آیا دانش مدیریت پروژه (PMBOK) ، دانش است؟

### مقدمه

در تعریف پروژه گفته می شود:

پروژه محصول یا خدمتی است که خاص یا یکتاست (unique) و شروع و پایان مشخص دارد.

از زمان انقلاب صنعتی که منجر به مکانیزه شدن و جهش در تولید گردید بحث مدیریت و همزمان مهندسی صنایع (یا مدیریت علمی) هم گام به گام به اشکال مختلف و توسط دانشمندان مختلف توسعه یافته است. انقلاب صنعتی تحولی را بنیان نهاد که پیش از آن صنعتگران اصولا به تولید انبوه فکر نمی کردند (بخاطر بازار مصرف محدود) یا اگر هم چنین اندیشه ای وجود داشت در قالب محدودی اجرا می شد بطوریکه نهایتا نمی توانست به مرحله تاریخی خاصی منجر گردد. در واقع روشی که صنعتگران پیش از آن داشتند همان چیزی بود که ما آنرا امروزه اجرای پروژه می نامیم: یعنی تولید محصول خاص (یکتا) در طی زمان معین.

به همین ترتیب دامنه پروژه بر می گردد به قرن ها و هزاران سال قبل. یعنی جایکه بشر خلاقیت خود را فهمید یا به عبارتی خود را با خلاقیت خود شناخت و دریافت که می تواند با پرداختن به هنر و ساخت محصول جدید به حس و تجربه بالاتری از رضایت درون دست یابد. از دهه 50 و 60، توجه هر چه بیشتر به بحث پروژه یعنی کارهایی که مانند خط تولید، جاری (ongoing) نبوده و خاص و یکتا هستند و طبعاً شروع و پایان معینی دارند، معطوف گردید. در بحث دانش مدیریت پروژه، شاید آنچه که به عنوان شروع، اجرا و تحویل یک کار محسوب می شود نیاز به دانش یا تجربه خاصی دارد که با دانش یا علم به معنای معمول آن دقیقاً انطباق ندارد. از طرف دیگر با توجه به قدمت بحث پروژه و پیوستگی آن با تاریخ بشر،

چنین تجربه یا دانشی چیز جدیدی نیست و باید در الگوهای اجرایی گذشته و در کلیه مراحل صنعتی شدن تا به امروز وجود داشته باشد که البته وجود دارد. امروزه این بحث در هر حدی که آنرا بشناسیم و با هر برداشتی، خواه نا خواه همه جا هست و با آن در رسانه ها و اخبار و نیز در شغل خود ارتباط نزدیک داریم. حتی کمی پیش تر رویم و نزدیکتر حس کنیم در اغلب کارهای معمول و شخصی خود نیز آنرا درمی یابیم. در عین حال با همه این آشنایی و ارتباط نزدیک بسیاری اوقات آنچه که تحت عنوان مدیریت پروژه یا دانش (مدیریت) پروژه گفته می شود برای ما غالباً ترکیبی از اصطلاحات و ساختارها و روش های نامانوس و پیچیده جلوه می کند.

### پروژه یعنی مجموعه ای از فرایندهای یکتا

کم و بیش همه ما از گروه های فرآیندی اطلاع داریم. 5 گروه فرآیندی عبارتند از:

Initiating  
Planning  
Executing  
Monitoring and Controlling  
Closing

کمی دقت در اینها نشان می دهد که به به نوعی اینها سرفصل های جدیدی نیستند. اگر اسم پروژه را برداریم و بگوییم مثلاً "یک کار" و فرآیندها را هم برداریم و بگوییم همان کار را "چگونه باید انجام بدهیم"، درک بهتری از موضوع خواهیم داشت. مسئله در این قسمت آنقدر بدیهی و ساده است که اصولاً ارتباطی به دانش و تحصیلات افراد ندارد:

- تصمیم بگیر و آغاز کن
- فکر کن، طراحی کن و برنامه بریز

• گام به گام مراحل کار را اجرا کن

• همواره کنترل کن کار درست و مطابق برنامه انجام شود

• در انتها کار را به پایان برسان (و ارائه بده)

از طرف دیگر این مراحل همواره هم همینطور بوده اند و تقریباً حالت دیگری ندارند. مگر اینکه همان معنا با کلمات دیگری بیان شوند.

گفته می شود که "فرآیند ها با هم همپوشانی دارند"

این گفته متضمن دو نکته همزمان است: یکی اینکه هیچ یک از سرفصل های فوق بصورت آنی اتفاق نمی افتند و دوم اینکه زمان های اینها با هم در تداخل هستند. بجز مراحل آغازین (تصمیم) و پایانی که کمی متفاوتند. یعنی اولین مرحله شروع کار خواهد بود و مرحله پنجم هم اختتام کار است. عبارتی نمی توان بطور مثال مرحله دوم (فکر کن، طراحی کن) را زودتر از مرحله اول شروع کرد یا مثلاً قسمت کوچکی از اجرا را به بعد از مرحله اختتامی موکول کرد.

با این توصیف، ما بسیاری از کارهایی را که کار روزمره نیست و نوعی اقدام جدید محسوب می شود، به همین شکل انجام می دهیم بدون اینکه بحثی از پروژه یا متدولوژی مدیریت پروژه و غیره به میان آید. یک ایده ای در ما شکل می گیرد، ممکن است در مورد آن بیشتر فکر کنیم که البته این به معنای مرحله دوم و برنامه ریزی نیست بلکه فقط یک بررسی بیشتر است که ما را به تصمیم (مرحله آغازین) رهنمون می سازد یا اینکه ما را منصرف می کند. در صورت تصمیم گیری، به نحوه انجام کار و جوانب قضیه فکر می کنیم، کمی بعد مراحل اولیه اجرا شروع می شود و همزمان از ابتدا هم کنترل می کنیم که کار درست انجام شود و در حین اجرا البته کنترل بیشتری بعمل می آید و هر چه اجرا بیشتر پیش می رود امکان تغییر در برنامه کمتر می شود و نهایتاً وقتی اجرا به

انتهای آن نزدیک شد، جمع بندی و اختتام کار صورت می گیرد. شاید گفته شود که ما وقتی کاری را به دست می گیریم آنقدر روی این مراحل فکر نمی کنیم و خود بخود بر اساس تجربه یا غریزه ادامه می دهیم تا کاملاً انجام شود. پاسخ اینست که بهر حال "هر اقدام جدید" اینگونه انجام می شود چه در مورد آن آگاهی داشته باشیم و چه از آن بی خبر باشیم. در واقع فرآیندهای پنجگانه یک روند طبیعی است که به شکل ساده ای فرموله شده اند.

پس اگر چنین چیزی وجود دارد و خود بخود کار می کند چه نیازی به بیان آن یا فرموله کردن آن هست؟ پاسخ روشن است: هر چیزی که را می خواهیم بهتر بشناسیم و بهتر و موثر از قبل (وقتی که آنرا نمی شناختیم) به انجام برسانیم بهتر است آنرا بشکل مدلی بیان کنیم تا امکان بررسی بیشتر و عمیق تر آن فراهم آید.

#### از راهنمای PMBOK چه انتظاری داشته باشیم؟

فقط در اینجا ممکن است مشکلی بروز کند. واقعیت اینست که وقتی مدلی بر اساس بررسی علمی استخراج و ارائه شد و طبعاً بررسی های مختلفی هم روی آن صورت گرفت و مجموعه آن دستگاه نسبتاً کامل و به هم پیوسته ای را تشکیل داد، آیا الزاماً استفاده از مدل مزبور یا مراتب پیشرفته آن (مثلاً ساختاری مشابه PMBOK) در انجام همان "کار" که فوقاً اشاره شد نتایج بهتری را تضمین خواهد نمود؟ پاسخ اینست که خیر. در واقع آنچه که تضمین انجام بهتر کار خواهد بود، "ارتباطی" است که ما بتوانیم با مدل یا دستگاه مربوطه برقرار کنیم. اگر چنین ارتباطی برقرار نشود استفاده مکانیکی از مدل مزبور عمدتاً نتیجه مطلوبی در بر نخواهد داشت.

چگونه می توانیم با دانش مدیریت پروژه ارتباط برقرار کنیم؟

در آن سال های دور معلم می گفت: یک مثال عملی می زوم که موضوع را بهتر متوجه شوید!

راهنمای PMBOK فاقد مثال های متعدد عملی (یا اصولا فاقد مثال) است. یک دلیل آن این بوده خواسته اند روش و استانداردی را تدوین کنند که مستقل از صنعت خاصی باشد. دلیل دیگر آنکه آنچه که تدوین شده براساس اجماعی که به عمل آمده حاصل همان روش ها و مثالهای مختلف در صنعت بوده و موضوع برای تدوین کنندگان آن بدیهی بوده است! به هر حال این نقطه ضعف استاندارد محسوب نمی شود و به استفاده کنندگان آن بر می گردد که خود آنها به موضوعات مورد نظر خود ربط دهند. در نتیجه اگر مطالعه مدیریت پروژه را در دستور کار خود دارید، به ویژه از مثال های شخصی غفلت نکنید. همانطور که در راهنمای PMBOK نیز آمده است، معرفی فرآیندهای مختلف در حوزه های دانش مختلف به معنای این نیست که در همه جا همه موارد کاربرد دارند. چه بسا ممکن است موارد کاربردی صرفا در حد 20 یا 30 درصد بیابید ولی همین مسئله کمک مهمی در ارتباط با موضوع ایجاد می کند. توجه کنید که در اینجا و در مرحله نخست کاربرد به معنای صرف ایجاد یک نوع ارتباط ذهنی است. در واقع هر چیزی که بخواهیم آنها بشکل کلیشه ای یا قالبی استفاده کنیم به معنای آن است که هیچ ارتباطی ایجاد نشده و بیشتر از آنکه کمک کننده باشند، مزاحمت ایجاد خواهند بود.

اگر نقشه ای در سر دارید مثلا تعمیرات منزل یا تغییر ماشین (یا تصمیم به ازدواج!)، اگر یک یا چند سال هم در فکر آن باشید یا صحبتش را بکنید، شما هنوز به مرحله آغازین نرسیده اید، در واقع پروژه ای شروع نشده است. مرحله آغازین با نوعی جمع بندی و تعیین هدف و تخصیص بودجه همراه است (منشور پروژه). اگر تصمیمی گرفتید و حتی اعلام کردید ولی در ته دل مردد هستید،

باز هم به مرحله آغازین نرسیده اید. توجه کنید که اکثر تصمیماتی که در ذهنمان هست اگر اخذ شوند و مطابق یک پروژه ادامه یابند خوب و نتیجه بخش اند. چون مجموعه عوامل محیطی و درونی موجب پرورش ایده ای در ذهنمان شده و بشکل یک تصمیم محتمل خود را نشان می دهند فلذا در نگاه نخست بیراه نیستند که هیچ حتی کاملا محتملند. گاهی اوقات به کسی قوی می دهیم که کاری را انجام دهیم و طبعاً شخص مورد نظر یک ذینفع محسوب می شود. همین قول، مشابه یک قرارداد است که بعنوان ورودی مهم در فرآیند (Develop project charter) در نظر گرفته می شود. دقت کنید که گروه فرآیندهای آغازین فقط یک فرآیند مهم دارد که همین است. عبارتی برای اینکه چیزی شروع شود، مهم اینست که تصمیم مزبور اخذ شده باشد و قصد اقدام قطعی باشد. در نتیجه این مرحله کوتاه است و همه تردیدها در آن پشت سر گذاشته شده اند. پس از آن (و عبارتی همراه با آن) کار واقعی شروع می شود. منظور از کار واقعی صرفا اجرا نیست بلکه برنامه ریزی هم بخش مهمی از کار واقعی است. مثلا اگر می خواهید میهمانی ای ترتیب دهید دیگر تصمیم خود را گرفته و می دانید که حدودا در چه زمانی و در چه سطحی (بودجه ای) می خواهید میهمانی خود را برگزار کنید. سپس می نشینید و همه چیز اعم از میهمانان، نحوه برگزاری، زمان، هزینه و غیره را مرور می کنید و اگر فرد دقیقی هم باشید یادداشت های لازم را بر می دارید. بسته به اینکه چقدر مهمانی مذکور برای شما مهم باشد یا اینکه چقدر روحیه و تفکر سازمان یافته ای داشته باشید، لازم خواهد بود که برنامه ریزی خود را مرحله بندی کنید. چه بسا که اول سراغ محدوده کار (scope) بروید و اینکه چه کاری را در چه سطحی و با چه دامنه و جزئیاتی می خواهید ارائه بدهید.

و به همین ترتیب در ادامه کار در قسمت های **executing, planning** ... حلقه های ارتباطی بین واقعیت ملموس و فرآیندها مرحله به مرحله روشن شده و تدریجا درک بهتری از مدیریت یک کار از ابتدا تا انتها حاصل خواهد گردید.

لابد دیده اید که برخی افراد (در زندگی شخصی و کاری خود) پس از **initiating** می خواهند سریعاً و بدون فوت وقت وارد **executing** شوند چون فرصتی برای قسمت **planning** ندارند... و احتمالاً نتایج کارشان را هم دیده اید.

باز هم دیده اید کسانی که بعد از **initiation** در **planning** غرق می شوند و تا مدت ها خبری از **executing** نیست و طرح ها و نقشه های مختلف ... و احتمالاً نتایج کار این گروه را هم دیده اید. (احتمالاً ندیده اید چون نهایتاً کاری انجام نشده است!)

همینطور مشاهده شده است که چگونه یک کار برنامه ریزی می شود و اجرا هم صورت می گیرد ولی بخاطر پایین بودن سطح کنترل مشکلات دو چندان شده و چند باره کاری و غیره مرتب اتفاق می افتد.

در برخی موارد هم ملاحظه شده است که گفته ایم همه چیز خوب فکر شد و خوب عمل شد ولی در انتها خوب بسته نشد (**closing**) و تاثیرات نامطلوبی بجای گذاشت.

شاید هم (هر چند کم) دیده اید که کسانی خوب تصمیم می گیرند و برنامه ریزی خوبی دارند و مراحل اجرا را خوب پیش می برند و نظارت و کنترل خوبی هم دارند و در انتها کار هم خوب بسته می شود... بدون اینکه افراد مذکور هیچ اطلاعی از بحث مدیریت پروژه یا **PMBOK** داشته باشند!!!!

نتیجه:

\* در واقع هر دانشی که وارد حوزه انسانی می شود با علوم شناخته شده تجربی فاصله دارد. اما دانش مدیریت پروژه حتی تا حدی با این هم متفاوت است. علمی چون روانشناسی، جامعه شناسی و تا حدی اقتصاد در زمینه شناخت و معرفی نتایج یا پیش بینی نتایج مربوط به حوزه خود فعال اند، اما دانش مدیریت پروژه مستقیماً در پی ایجاد چیزی است یا اینکه می گوید چگونه چیزی را که می خواهیم ایجاد کنیم بهتر ببینیم و بهتر اجرا کنیم و نهایتاً نتیجه بهتری بگیریم. از این نظر شاید با پیش فرض های فعلی حکم تجربه یا راهکار یا ابزار را داشته باشد تا آنچه که اصطلاحاً دانش گفته می شود.

\*\* دوگانگی که وجود دارد: افراد تحصیل کرده ما با دانشی که فراگرفته اند ارتباط برقرار نمی کنند و از طرف دیگر افراد فاقد تحصیلات ما، استعدادهای خود را با فرضیات محدود شخصی یا محیطی پیش می برند. رشد تعداد افراد تحصیل کرده یا حتی رشد سطح سواد مستقیماً به معنای رشد دانش، نوآوری و جهش و ترقی متعاقب آن نیست. مهم اینست که چقدر می توانیم ارتباط برقرار کنیم. برقراری ارتباط با دانش یک امر کیفی است، یک دگرگونی است.