

مقدمه مترجمان

مدیریت پروژه، ماهیتی پویا و رو به توسعه دارد؛ بدین معنا که همواره در مواجهه با موضوعات جدیدی قرار می‌گیرد. بررسی تاریخچه ظهور مدیریت پروژه گواه این امر است. از این رو، به‌روزرسانی متون تخصصی در این رشته، اهمیتی دوچندان یافته است البته با آسیب‌هایی نیز توأم می‌شود. شاخص‌ترین این آسیب‌ها از انتخاب نادرست کتاب‌ها برای ترجمه ناشی می‌شود. از نظر مترجمان، در شرایط فعلی و با توجه به کثرت ترجمه‌های مختلف در عرصه نشر کتاب‌های مدیریت پروژه که اغلب، موضوعات را به‌صورت موردی و ساختارنیافته‌ای پوشش می‌دهند، کمبود منبعی که در عین جامعیت، بتواند نظریه‌های مدیریت پروژه را با مثال‌های مفهومی تبیین نموده و نحوه به‌کارگیری این مفاهیم را در عمل تشریح نماید به‌طور جد احساس می‌شود. در این راستا، فقط نویسندگانی قادر به خلق چنین اثری هستند که هم پیشرو در حوزه پژوهش و هم دارای تجربیات ارزنده در حوزه اجرا باشند. مترجمان با توجه به پژوهش‌های گسترده در زمینه مدیریت پروژه و تجربیات طولانی در عرصه مدیریت پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی، کتاب راهنمای جامع مدیریت پروژه محور را دارای چنین شرایطی ارزیابی نمودند. این کتاب عنوان پرفروش‌ترین را از مجموعه کتاب‌های نشر مک-گروهیل، از آن خود کرده است. مؤلف این کتاب، پروفیسور رادنی ترنر، فوق‌دکترای مدیریت موثر پروژه از دانشگاه آکسفورد و نویسنده ۱۴ کتاب مشهور در حوزه مدیریت پروژه است. ایشان دارای قریب به ۱۰ سال سابقه اجرایی در پروژه‌ها به‌عنوان مشاور مدیریت و مدیریت پروژه می‌باشد. پروفیسور ترنر به‌مدت ۳ سال رئیس انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه IPMA و به‌مدت ۱۷ سال رئیس و عضو هیات مدیره انجمن مدیریت پروژه بریتانیا بوده است. ارائه صدها مقاله و سخنرانی در کنفرانس‌های بین‌المللی مدیریت پروژه از جمله کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه در ایران و همچنین تدریس به‌عنوان استاد مدیریت پروژه در برخی از دانشگاه‌های معتبر دنیا نظیر دانشکده مدیریت لیل فرانسه، لیمریک، جورج واشنگتن، ادوکاتیس زوریخ و... از جمله فعالیت‌های وی است. ایشان در بیان مطالب کتاب حاضر، شیوه‌ای ساختارمند اتخاذ نموده است، به‌گونه‌ای که ما را با رویکردی گام‌به‌گام، از سطح کلان موضوع به سطح خرد هدایت می‌نماید. با توجه به گستردگی مطالب، نویسنده صرفاً بر روی موضوعات کلیدی مدیریت پروژه متمرکز شده و از طرح مفاهیمی که اثربخشی آنها اثبات نشده، پرهیز نموده است؛ وی تاکنون پنج ویرایش از کتاب را در طول سالیان متمادی به رشته تحریر درآورده و در هر یک از ویرایش‌ها تلاش کرده تا مطالب قدیمی‌تر را حذف و حوزه‌های جدید مدیریت پروژه را مطرح نماید.

در کتاب حاضر که در سال ۲۰۱۴ میلادی و تحت عنوان ویرایش چهارم به چاپ رسیده است، چهار بخش اصلی مشتمل بر ۱۸ فصل در نظر گرفته شده است. در بخش اول، با بستر تعریف پروژه‌ها و چگونگی تحقق تحول استراتژیک از طریق پروژه‌ها و همچنین نحوه پیوند استراتژی پروژه به استراتژی سازمان آشنا می‌شویم؛ درک بستر پروژه‌ها ما را قادر می‌سازد تا نحوه قضاوت در خصوص موفقیت پروژه‌ها در سازمان و عوامل موفقیت پروژه‌ها را دریابیم. در بخش دوم، حاکمیت پروژه‌ها و مدیریت مبتنی بر پروژه را تشریح و به معرفی حاکمیت، ساختار آن و نقش‌های مربوط پرداخته می‌شود. این کتاب برخلاف تفکر سنتی مدیریت پروژه که بحث حمایت سازمانی از پروژه را مدنظر داشت و در تطابق با سبک مدرن امروزی، دیدگاه حاکمیتی را مورد توجه قرار داده است. در همین راستا، مدیریت طرح‌ها و پورتفولیوها و نقش دفتر پشتیبان پروژه بحث و بررسی شده و نحوه توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه سازمانی و شایستگی‌های فردی تبیین می‌شود. در واقع، نویسنده اثر تا اینجا تلاش داشته است تا ارتباط پروژه با سازمان را به خواننده تفهیم کند و از این پس به سطوح خردتر موضوع یعنی نحوه مدیریت تک پروژه وارد می‌شود. چنانچه در بخش سوم کتاب، مدیریت کارکردهای هفت‌گانه مدیریت پروژه شامل: مدیریت محدوده، سازمان پروژه، مشارکت و ارتباطات با ذی‌نفعان و مدیریت کیفیت، هزینه و زمان و مدیریت ریسک موجود در ذات پروژه‌ها شرح داده می‌شود و در بخش چهارم و پایانی کتاب نیز فرایند مدیریت را تشریح می‌کند که مشتمل بر فرایندهای شروع، اجرا و کنترل و در نهایت اختتام می‌باشد.

این کتاب در عین حالی که از ساختار منحصر به فردی برخوردار است، سازگاری خود را با ویرایش پنجم استاندارد PMBoK امریکا و همچنین آخرین ویرایش استاندارد پرینس ۲ انگلستان حفظ نموده است. بنابراین با نظر به اینکه نویسنده تلاش داشته است تا جدیدترین مبانی مدیریت پروژه را با تجربیات عملی و کاربردی از قالب نظری به عملی بدل نماید، برای مدیران، پژوهشگران و دانشجویان رشته مدیریت پروژه منبعی مفید به شمار می‌آید و در دروس «نظریه‌ها و روش‌های مدیریت پروژه» قابل بهره‌برداری است.

سعی مترجمان در ترجمه کتاب بر رعایت اصول امانت‌داری بوده و از سوی دیگر تلاش شده علاوه بر انتخاب معادل‌های مناسب برای کلمات و عبارات، اصل کلمات زیرنویس شوند تا لزوماً تفسیر مترجمان از متن بر خوانندگان اثر تحمیل نگردد.

مترجمان در تهیه این اثر از همکاری ارزنده آقای مهندس بهراد کیا فر، فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس که ترجمه فصولی از ویرایش سال ۱۹۹۹ کتاب را انجام دادند، بهره‌مند بوده‌اند. همچنین از همکاری خانم مهندس پانیذ جابرسینه و خانم مهندس مونا محمدظاهری، دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشگاه هنر تهران که در تهیه جداول

و شکل های این کتاب زحماتی را متقبل شدند سپاسگزاری می شود. در پایان لازم است از تلاش مسئولان محترم نشر آریانا قلم که امکان انتشار این اثر را فراهم آوردند تشکر و قدردانی به عمل آید. مترجمان بر این امیدند که نشر این اثر گامی مؤثر در ارائه و شناسایی نظریه های نوین مدیریت پروژه و راهکارهای عملی آن برای مدیران و دانشجویان و پژوهشگران ایرانی باشد.

دکتر محمدحسین صبحیه

- عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس،
- مؤسس دوره دکترای مدیریت پروژه، انجمن مدیریت پروژه ایران، گواهینامه بین المللی ۴ سطحی مدیریت پروژه، گواهینامه بین المللی ۲ سطحی مشاور مدیریت پروژه و جایزه ملی مدیریت پروژه
- دبیر کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه
- مجری ده ها طرح ملی مدیریت پروژه در کشور

رضا فلسفی

- مدرس دانشگاه تربیت مدرس و هنر تهران،
- عضو مؤسس دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت پروژه در دانشگاه هنر تهران،
- دارای قریب به ۱۲ سال سوابق اجرایی به عنوان مشاور مدیریت و مجری طرح های پیاده سازی سیستم مدیریت پروژه و پورتفولیو در سازمان های دولتی و خصوصی کشور

پیش‌گفتار مؤلف

باعث مباهات بنده است که از طرف انتشارات مک گروهیل برای نگارش ویرایش چهارم این کتاب دعوت شدم. در ویرایش دوم و سوم سعی بر آن بود تا حجم کتاب تغییر نکند و همان‌طور که در پیش‌گفتار ویرایش سوم کتاب نیز عنوان شد، حجیم‌تر شدن کتاب در هر ویرایش مدنظر نبوده است. بنابراین، در دو ویرایش قبلی با افزودن مطالب جدید، عناوین تکراری و قدیمی‌تر حذف شدند. در اوایل دهه نود و در هنگام تلاش برای پایه‌گذاری مدیریت پروژه به عنوان یک رشته جدید، موضوعات با اهمیتی وجود داشتند که اکنون از اهمیت آنها کاسته شده است. امروزه باید دیدگاهی رو به جلو داشته باشیم؛ به موضوعات جدید و جالب توجه نگرسته و از چالش‌های قدیمی گذر کنیم.

در هنگام برنامه‌ریزی برای انتشار این ویرایش، مک گروهیل ابراز داشت که در دنیای مدرن امروزی، کتاب‌های کوچک بهتر از کتاب‌های بزرگ هستند. به دلیل اطلاعات موجود در منابع مختلف، خوانندگان ترجیح می‌دهند که هر منبعی فقط بر روی موضوعات کلیدی متمرکز باشد. به همین دلیل حجم کتاب را به میزان ۲۰٪ کاهش دادم. به این منظور، تنها بر عناصر کلیدی مدیریت مبتنی بر پروژه تمرکز نموده و بسیاری از موضوعات جالب توجه اما حاشیه‌ای را حذف کردم. این موضوعات شامل موارد ذیل می‌باشد: چرخه‌های عمر پروژه‌های توسعه محصول، مباحثی در خصوص مراحل امکان‌سنجی، طراحی پروژه‌ها و پروژه‌های بین‌المللی. علاوه بر این، برخی از مثال‌های قدیمی و شکل‌هایی که مطالب جدیدی برای ارائه نداشتند نیز حذف شده است. در این میان برخی از مطالبی که در ویرایش‌های قبلی حذف شده بود مجدداً در این ویرایش آورده شده است، مانند ماتریس اهداف و روش‌ها و تشبیه مدیریت پروژه به هدایت یک قایق بادبانی که در فصل ۱ مطرح شده‌اند. زیرا معتقدم این مطالب از بخش‌های ضروری کتاب هستند. اگر در مورد مثال‌ها، شکل‌ها و جداول جسارت بیشتری داشتم، این امکان وجود داشت که بتوانم ۵٪ دیگر از مطالب را نیز حذف کنم. در آخرین دور ویرایش تصمیم داشتم شکل ۱-۵ را نیز حذف کنم اما منصرف شدم؛ چراکه در فصل‌های بعدی کتاب به دفعات به این شکل رجوع شده بود و می‌بایست مجدداً تمام فصول را بررسی و ارجاعات را حذف می‌نمودم.

علاوه بر این، مک گروهیل از من خواست تا ترتیب مطالب را تغییر دهم. آن‌ها از من خواستند ابتدا بر روی راهبرد و حاکمیت و سپس تاکتیک‌ها تمرکز نمایم. به همین دلیل بخش ۴ را به بخش ۲ منتقل کردم. در نتیجه، اکنون ترتیب مطالب کتاب بدین صورت است:

- بخش ۱ به استراتژی سازمان و پروژه می‌پردازد. سازمان‌ها به اجرای پروژه‌ها می‌پردازند تا به واسطه‌ی تغییر استراتژیک، عملکردشان را ارتقاء دهند. بنابراین نقطه شروع عبارت است از

تعریف ارتقاء عملکرد مطلوب و تغییری که منجر به آن می‌شود. این تغییر در بستر استراتژی سازمان قرار می‌گیرد، لذا نحوه اتصال استراتژی پروژه‌ها به استراتژی سازمان را تشریح نموده و استراتژی پروژه‌ها را نیز تعریف می‌نمایم.

- بخش ۲ به موضوع حاکمیت می‌پردازد. حاکمیت تأمین‌کننده رویه‌ها، فرایندها، سیاست‌ها، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارهایی است که سازمان توسط آن‌ها هدایت شده و بستری برای مدیریت پروژه‌ها و عملیات خود فراهم می‌آورد. در نتیجه توصیف حاکمیت برای فراهم کردن بستر پروژه‌ها و مدیریت پروژه در سازمان مفید خواهد بود. حاکمیت در سه سطح رخ می‌دهد، هیئت مدیره سازمان، تک پروژه‌ها، و بستری که این دو را به هم متصل می‌کند. دو عنصر در حاکمیت این بستر وجود دارد: مدیریت طرح و مدیریت سبب پروژه که در اتصال استراتژی پروژه به استراتژی سازمان و همچنین قابلیت‌های مدیریت پروژه سازمان کمک می‌کنند.
- بخش ۳ به توصیف کارکردهای مدیریت پروژه می‌پردازد: مدیریت محدوده، سازمان پروژه، ذی‌نفعان، کیفیت، هزینه، زمان و ریسک. مبحث ذی‌نفعان را از بخش ۲ (که خاص موضوعات استراتژیک در نظر گرفته شده است) به این بخش انتقال داده‌ام. دلایل متعددی برای این کار وجود دارد که دو مورد آن عبارتند از اینکه: من در شرایط کنونی به نقش ذی‌نفعان به عنوان یک کارکرد کلیدی مدیریت پروژه می‌نگرم تا یک موضوع استراتژیک؛ و مؤسسه مدیریت پروژه نیز با من در این مورد اتفاق نظر دارد که مدیریت ذی‌نفعان را به عنوان دهمین حوزه دانش معرفی نموده است. من تنها در خصوص تعامل با ذی‌نفعان بحث می‌کنم و نه مدیریت آنها، چراکه تأکید می‌کنم ما می‌خواهیم با ذی‌نفعان رابطه برقرار کرده و با آنها تعامل کنیم، نه اینکه ذی‌نفعان را در اتاقی محبوس کرده و ارتباط آن‌ها را با خارج قطع نماییم.
- بخش ۴ به توصیف فرآیند پروژه می‌پردازد. در این بخش ابتدا مدل‌های فرایندی توصیف شده و سپس شروع، اجرا و کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرد. همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در این بخش بر چگونگی اجرای فرایندها تأکید شده است، نه ارائه مدل‌های نظری برای مراحل پروژه.

علاوه بر این، در ویرایش فعلی یک مورد مطالعه جدید در کتاب مطرح شده است. نمونه قبلی بر مبنای فناوری‌های دهه ۱۹۸۰ بوده و موضوعات جدیدی برای ارائه نداشت. مورد مطالعه‌ی جدید اساساً بر مبنای فناوری نبوده و به همین دلیل مستقل از زمان است. در ابتدا توسعه این مورد مطالعه با همکاری دکتر مارک اوکالاکان صورت گرفت. توسعه مفهومی و برنامه‌های اولیه طی دو روز به واسطه ی کار مشترک ما و در منزل بنده انجام شد. از وی به خاطر همکاری در تهیه این مورد مطالعه بسیار

سپاس گزارم. این مورد مطالعه در شهر باستانی اوکام ایجاد شد که حدود سه مایل از محل اقامت من فاصله دارد؛ جایی که فیلسوف قرن چهاردهم، ویلیام اوکام، متولد شد. هرچند که مشارکت کنندگان در این پروژه اغلب از فلاسفه مشهور هستند، به ندرت از این اسامی استفاده کرده‌ام. در ویرایش فعلی، منابع نیز به روز رسانی شده‌اند. همان طور که پیش‌تر نیز اظهار داشتم، از ارائه منابع دو هدف را دنبال می‌کنم: رهنمودهایی برای خوانندگانی که به دنبال مطالب بیشتری هستند؛ و به منظور رعایت حق مالکیت معنوی. همچنین تلاش شد تا از اقتباس از مقالات کنفرانس پرهیز شود، زیرا دسترسی به آن‌ها دشوار بوده و در نتیجه دستیابی به هدف اول را با مشکل روبه‌رو می‌کند؛ به علاوه اکثر ایده‌های خوب در کتاب‌ها یا مقالات پژوهشی یافت می‌شوند و بنابراین اقتباس از آن‌ها به هر دو دلیل بهتر است. البته کتاب‌ها در تحقق هدف اول مناسب‌تر از مجلات پژوهشی هستند.

رادنی ترنر

۱۶ سپتامبر ۲۰۱۳

فصل اول

هدایت تحول

سازمان‌ها برای دستیابی به ارتقای عملکردی بایستی با انجام اقداماتی چون اتخاذ استراتژی‌ها و فرهنگ‌های نوین، معرفی محصولات و تکنولوژی‌ها و فرایندهای تولیدی جدید، و بهره‌برداری از بازارهای بکر، پیوسته در حال تحول باشند؛ حتی اگر در کار خود در جهان بهترین باشند نیز باید برای حفظ این مقام، دست به تغییر بزنند، در غیر این صورت مغلوب رقبایشان می‌شوند. در این زمینه می‌توان شرکت‌های نوکیا و بلک‌بری را مثال زد که به دلیل پیشی گرفتن شرکت‌های اپل و سامسونگ صدمه دیدند. شرکت اپل برای حفظ موقعیت رقابتی خود، مجبور شد ثابت کند که قادر است تغییرات را سریع‌تر از سامسونگ عملی کند.

امروزه، تغییر و نیاز به مدیریت تغییر از طریق پروژه‌ها، بخش فراگیر زندگی تجاری و هنجاری^۱ جدید دانسته می‌شود. تا ربع سوم قرن بیستم، بیشتر مدیران خود را مستقیماً در پروژه‌ها درگیر نمی‌کردند. دیوان‌سالاری^۲ شیوه‌ای تلقی می‌شد که محیطی کارا، با ثبات و قطعی برای هدایت کسب و کار فراهم می‌کرد. اعتقادی به تحول وجود نداشت. مدیریت تغییر، به متخصصان با کارکردهای فنی محدود می‌شد. امروزه دیگر این تفکر پذیرفته نیست. انفجار در توسعه تکنولوژی و ارتباطات، سبب تحول در تمام امور شده است. دیوان‌سالاری دیگر نه تنها شیوه برتر مدیریت نیست، بلکه صرفاً روشی

1. normative
2. bureaucracy

تلقی می شود که توانایی یک سازمان را در واکنش به تحول کاهش می دهد و در نتیجه حفظ توان رقابتی آن را محدود می کند.

طی قرن بیستم، تغییر در تأکیدات و اولویت ها مشاهده شد و تاحدی مشابه سلسله مراتب نیازهای مازلو^۱، پس از برآورده شدن یک نیاز مشتری، نیاز دیگری به عنوان انگیزه اصلی بروز می کرد. در اوایل قرن پیش، افراد به دنبال محصولات ارزان قیمت بودند. این امر با تولید انبوه میسر شد. هنری فورد^۲ می گفت که شما می توانید هر رنگی را که دوست دارید داشته باشید؛ اما تا زمانی که رنگ مطلوب شما مشکی باشد. اگر به دنبال ارزانی هستید، باید مشکی بخرید. ولی پس از این که مشتریان دستیابی به جنس ارزان برایشان میسر شد، درصدد حق انتخاب برآمدند. آن ها می دوست داشتند رنگ اتومبیلشان را خودشان انتخاب کنند. پس از جنگ دوم جهانی، مشتریان به کیفیت تمایل نشان دادند. این امر با جنبش مدیریت کیفیت جامع در دهه ۱۹۸۰ به اوج خود رسید. باور عموم بر آن بود که بهبود در کیفیت بایستی به تدریج رخ داده و عادی باشد. اما اگر شما در جایگاه دوم جهان باشید، با بهبود فزاینده تدریجی به جایگاه اول نخواهید رسید و اگر بهترین هستید نیز با این شیوه قادر نخواهید جایگاه خود را به مدتی زیاد حفظ کنید.

با گذشت زمان، نیاز مشتریان به سمت تنوع سوق پیدا کرد. آن ها دوست داشتند کالای شان متفاوت از کالای همسایگانشان می باشد. به منظور تأمین تنوع، شرکت ها تصمیم گرفتند سیستم های تولیدی به وجود آورند که انعطاف پذیر باشد؛ ضمن آن که کیفیت و تولید بالا را نیز حفظ کند. پس از دستیابی به تنوع، مشتریان طالب نوآوری شدند. شخصی که قصد خرید محصول جدیدی داشت، مدل سال قبل را نمی پسندید. نتیجه آن که، زمان توسعه محصول و مدت زمان حضور محصول در بازار^۳ فشرده شد. محصولات جدید باید سریع و مؤثر معرفی می شدند. سازمان ها برای واکنش به محیط در حال تغییر، مجبور بودند ساختارهایشان را انعطاف پذیر کنند؛ برای دست یافتن به مزایای رقابتی، به تغییرات پی در پی و مداوم نیاز داشتند تا بتوانند محصولات، بازارها و فرایندهای کسب و کار خود را بهبود ببخشند. قیمت سهام اپل و شرکت های بزرگ داروسازی، وابستگی شدیدی به تفکر بازار سهام درباره تداوم رونق معرفی محصولات ابتکاری و نوین آن ها دارد. بسیاری از مشتریان انتظار دارند هر محصول با طرحی سفارشی ساخته شود که در چنین صورتی هر محصول، خود به یک پروژه کوچک تبدیل می شود.

امروزه سازمان های پروژه محور، متداول شده است^۴؛ مدیریت بر مبنای پروژه، مدیریت عمومی

1. Maslow, 1954

2. Henry Ford

3. Market window

4. Gareis, 2005

نوبین است؛ نیمی از اقتصاد جهانی بر پروژه مبتنی است^۱. مدیریت بر مبنای پروژه، مهارتی است که همه مدیران در سبب مهارتی خود به آن نیازمندند. این کتاب، برای مدیر عمومی، رویکردی ساختارمند به مدیریت پروژه‌ها فراهم می‌کند تا بتواند با شیوه مدیریت تحول به ارتقای عملکرد دست یابد. در این فصل، به معرفی پروژه و مدیریت مبتنی بر پروژه به عنوان رویکردی ساختارمند به مدیریت تغییر می‌پردازیم که دارای سه بعد است: کارکردهای مدیریت پروژه، فرایندهای مدیریت پروژه و سطوح مدیریت پروژه.

۱-۱ پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها

مدیریت پروژه به معنای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت است. ما چشم‌اندازی از آینده داریم که علاقمند به دستیابی به آن هستیم و همین امر ما را نسبت به انجام کارها به شیوه‌ای بهتر قادر می‌کند. این بهبود عملکرد، برای ما ثمره‌ای ارزشمند است. وضعیت جدید همان خروجی^۲ پروژه است، شکل ۱-۱، وضعیتی از تسهیلات جدید است که با ایجاد قابلیت انجام کار به شیوه‌ای نوین، ثمره‌ای^۳ دارد که منفعتی نصیب ما می‌کند (شکل ۱-۱).

این تسهیلات جدید ممکن است یک سیستم جدید کامپیوتری، یک فرایند جدید تولید، یک محصول جدید، گشایش در پیچ‌های بازار جدید، یک ساختار سازمانی جدید، یا مدیرانی با شایستگی بیشتر باشد. این پروژه در زندگی شخصی ما می‌تواند انتقال به منزل جدید، رفتن به تعطیلات یا سازماندهی رویدادهایی در اجتماعات محلی و امثال این باشد.

پیش‌بینی می‌کنیم که حل یک مشکل یا بهره‌برداری از فرصت و وضعیتی جدید، ما را در ارتقای عملکرد کسب و کارمان (یا زندگی خصوصی‌مان) کمک و منافع حاصل از آن، هزینه‌های صرف شده برای رسیدن به آن را جبران کند. مدیریت بر مبنای پروژه، فرایندی ساختارمند برای دستیابی موفقیت‌آمیز به آینده مطلوب است (در فصل سوم، درباره واژه «موفقیت‌آمیز» بحث خواهد شد). در این قسمت، تعریف خود را از پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها بیان می‌کنیم و سه مؤلفه کلیدی در مدیریت بر مبنای پروژه را شرح خواهیم داد که شامل کارکردهای مدیریت پروژه، فرایندهای مدیریت پروژه و سطوح مدیریت پروژه می‌شود.

1. Turner, Hueman, Anbari and Bredillet, 2010

2. output

3. outcome

پروژه

در ویرایش قبلی کتاب، پروژه به صورت زیر تعریف شد:

یک پروژه تلاشی است که در آن منابع انسانی، مالی و مواد با شیوه‌ای نوین سازماندهی می‌شوند تا محدوده منحصربه‌فردی از کار، با مشخصات معین در محدوده زمان تعیین شده و با هزینه‌ای مشخص به انجام رسد و در نتیجه آن، تحولی سودمند، با اهداف کمی و کیفی معین به دست آید. یکی از دانشجویان قبلی ام در رشته MBA این تعریف را زیر سؤال برد، مثال ۱-۱. هرچند معتقدم که او به نکته اصلی توجه نکرده بود، اعتراض او در این باره تا حدی درست بود که این تعریف بدون آن که ضرورت داشته باشد، بیشتر حالت تجویزی دارد تا توصیفی. اکنون علاقه مندم تعریفی را به کار برم که حالت تجویزی آن کمتر باشد و فقط روی ویژگی‌های کلیدی پروژه تمرکز کند، شکل ۱-۱: پروژه، سازمانی موقتی است که منابعی به آن تخصیص داده می‌شود تا برای دستیابی به تحولی سودمند کاری انجام دهد.

مثال ۱-۱ پروژه‌های تعمیرات در سازمان ارتباطات انگلستان

دانشجویی داشتم که برای تعریف من، استثنایی آورد. او به گفته خودش روی پروژه‌هایی کار می‌کرد که حالت تکراری داشتند، نه منحصربه‌فرد و نه جدید بودند. آن‌ها پروژه‌های تعمیرات در سازمان ارتباطات انگلستان بودند. او گفت که تعریف من اشتباه است؛ آنقدر فروتنی نداشت تا بپذیرد شاید استفاده او از کلمه پروژه در این موارد اشتباه باشد. البته نکته اصلی این نبود؛ پروژه‌های تعمیرات او برخی ویژگی‌های پروژه‌ها را داشتند و برخی ویژگی‌های عملیات جاری را. بنابراین به یک رویکرد مدیریتی دوگانه نیاز داشت. نگاه او به کارش به عنوان پروژه مفید بود، ولی غافل از این بود که مقصود از یک واژه، کمک به تفهیم و نه توصیف دقیق و تجویزی آن است.