**­**

**پیشگفتار**

**مدیریت پروژه[[1]](#footnote-1) کاربرد دانش[[2]](#footnote-2)، مهارت[[3]](#footnote-3) ها، ابزارها[[4]](#footnote-4) و تکنیک های مربوط به فعالیت های پروژه برای رعایت الزامات پروژه است.**

PMBOK، ویرایش چهارم

اگر من این تعریف را در زمان انتخاب راه جهت رسیدن به شغل مدیریت پروژه بخوانم ، نسبت به این صندلی کاملا سرد و بی علاقه خواهم شد. اصطلاح مدیریت پروژه خود به خود نوعی گنگی نهفته در خود دارد که وقتی مردم از من در مورد آن می پرسند، کلماتی مثل لیست زیر در سرم رژه خواهند رفت و همه چیز را به هم خواند ریخت، مثل گربه ای که به مرغداری زده باشد : )

* برنامه ریزی بالا
* نا امیدی
* طرح های ناموفق
* برنامه پشتیبان گیری
* هیجان انگیز
* تغییر زندگی
* تکمیل

از اساتید زیادی مثل محمدرضا شعبانعلی[[5]](#footnote-5) و .. یاد گرفته ام برای رسیدن به تعریفی واضح تر از یک پدیده[[6]](#footnote-6) باید آن چیزهایی که نیست را تعریف کنیم تا بتوانیم به تعریف قابل لمس‌تری[[7]](#footnote-7) از آنچه مد نظرمان است برسیم.‌

پس بیایید با هم ببینیم مدیریت پروژه چه چیزهایی نیست ؟

واقعیت این است که در یک پروژه نمی توانید تنها با نظاره کردن به نتیجه برسید، مخصوصا در ایران که عموما زیرساخت های انسانی در سازمان ها سنتی و کلاسیک هستند و بالطبع رفتارها و تیم ورک ها همه از همین الگو پیروی میکنند، پس باید در طول پروژه با اجزای آن از جمله تیم های تولید و فروش و حتی Product Owner و مدیر محصول و.. در ارتباط باشید ( تا پروژه شکست نخورد ). خوب به خاطر دارم در پروژه ای که محدودیت های فراوانی داشت و فضای بسیار بدبینانه ای بین واحد فنی و تیم سرمایه گذاران ایجاد شده بود، با چند جلسه مجزا بین من و دو طرف و در نهایت یکی دو جلسه توضیح فنی موارد پیش آمده ورق برگشت و پروژه بسیار موفق به پایان فاز تولید رسید و هنوز وقتی به لحظه Lunch آن اپلیکیشن فکر میکنم از شدت لذت مو بر بدنم سیخ می شود.

یا در پروژه ی دیگری با توجه به ضعف تیم تولید مجبور شدم کل تیم فنی را عوض کنم، هزینه زمانی زیادی هم برای ما به همراه داشت، اما مهم ترین نکته "به انجام رساند کار" بود که باز هم به نتیجه رسیدم. در حالی که در یک استارتاپ دیگر ، زمانی که تصمیم به تغییر برنامه نویس Back end پروژه گرفتم و با مخالفت تیم مدیریت روبرو شدم، به جای پافشاری ، کوتاه آمدم و فقط نظاره گر بودم، تا آرام آرام کشتی به گل نشست و شالوده از هم پاشید و پروژه بین المللی که می توانست راه ورود من به بازارهای بزرگ تری از ایران باشد به فنا رفت. باید یادمان باشد آنچه از شما "مدیر پروژه موفق" می سازد، مدیریت پروژه هایی است که موفق شده اند. نه تعداد و نه اندازه ی پروژه های شما در ساختن و به دست آوردن این عنوان به شما کمکی نخواهد کرد. چه بسا مدیر پروژه ای در تنها یک پروژه به موفقیتی برسد که پس از آن برندینگ همین یک پروژه برای تمام زندگی اش کافی باشد. پس باید تمام تلاش خودتان را برای این سرمایه بکنید ، اولین قدم هم همین است، "تنها نظاره گر نباشید".

صرف اینکه یک کتاب PMBOK را دست بگیریم و تمام استانداردها را رعایت کنیم و متر و معیار و تکنیک های روز و نرم افزارهای چند میلیونی داشته باشیم، مدیری پروژه نیستیم و برای مدیریت پروژه باید قبل از اینکه به این سطح برسیم در دو سطح قبلی مدیریت پروژه را پیاده سازی کنیم . یعنی :

* Project Management as a Concept
* Project Management as a System

این دولایه حکم نرم افزار شما را دارند و آنچه بالاتر اشاره شد سخت افزار شما هستند، سخت افزار بدون نرم افزار، هیچ وقت ثمری برای شما نخواهد داشت و تنها زمان و عمر و دارایی خود را در این میان تلف کرده اید. پی از انجام و پیاده سازی دو مرحله ذکر شده در سازمان می توانید سخت افزار انتخاب کنید و آن را به کار بگیرید ، که این سطح را بهتر است اینگونه به یاد بسپاریم :

* Project Management as a Software

و جمله ی کلیدی که راهگشا و چراغ پرنور شما در شب طوفانی کسب و کار در ایران خواهد بود این است:

"رفتار سیستماتیک بسیار مهم تر و حیاتی تر است از ابزار سیستماتیک"

درست خاطرم هست در زمانی که میخواستم پروژه Micro Clouds Startup Factory را شروع کنم از **محمد معین** کوفاندر اسنپ و دوست خوب و همیشگی ام پرسیدم چه ابزاری را برای کنترل پروژه در این فازی که هستم انتخاب کنم، Google Sheets را به من پیشنهاد داد و گفت که تا همین چند وقت پیش هم از همین ابزار در اسنپ استفاده می کردند ، انصافا قابلیت های بسیار خوب و مناسبی هم برای کارهای جمع و جور داشت، در حالی که در تیم های مختلف معمولا پیش درآمد شروع یک پروژه ساختن هزار ابزار مثل TFS و JIRA و ... است که در مواردی انسان های مجنونی هم بوده اند که خودشان نشسته اند و به جای تمرکز بر تولید محصولشان دنبال پیاده سازی سیستم مدیریت وظایف رفته اند و دست آخر هم دست از پا دراز تر خرده های پروژه شکست خورده شان را زیر فرش پنهان کرده اند

گاهی اوقات اضافه شدن برخی از فرآیندها به پروژه می تواند مفید باشد، مثلا فرض کنید که شما یک روش توسعه محصول چابک Agile Product Development را انتخاب کرده اید، پس حتما بازخوردهای Live ی از مشتریان دریافت خواهید کرد که می تواند حیاتی باشد، اضافه شدن این فرآیندها به پروژه عموما ارزشمند و قابل تقدیر خواهد بود، اما این به این معنی نیست که اجازه دهید هر فرآیندی به پروژه اضافه شود و منابع ( Resource ) شما را به غارت ببرد، باید توجه داشته باشید که فرآیند تولید یک محصول فرآیندی زمان بر است و شما باید استراتژی های بلند مدت برای حفظ و احیای منابع زمانی و انسانی خود داشته باشید، گاهی اوقات بهره کشی بیش از حد از منابع انسانی باعث از دست دادن اعضای تیم و صدمه های جبران ناپذیر زمانی به پروژه خواهد شد، باید همیشه سطح رضایت و آرامش فکری تیم فنی را تشخیص داده و پایش کنید و در زمان های مناسب شارژ کنید.

برگردیم به اصل ماجرا و اینکه نباید اجازه دهید هر فرآیندی به پروژه اضافه شود و منابع ( Resource ) شما را به غارت ببرد، چون مهم انجام شدن پروژه اصلی و به موقع رسیدن Mile Stone های حیاتی پروژه است . درست خاطرم هست که پروژه Bak.ir فرآیندهای اصلی اش تمام شده بود و محصول کمینه ی اجرایی آماده ورود به بازار بود ولی فرآیندهای اضافه و تکمیلی (که بعدها از طریق Google Analytics مشخص شد خیلی هایشان اصلا توسط کاربران حتی دیده نشدند) به پروژه تحمیل شد و جدا از اینکه زمان ورود به بازار را بسیار عقب انداخت، تیم فنی هم بسیار خسته شدند ، چون چندین ماه از نمایش حاصل زحماتشان دور بودند و همچنین Product Owner ها بسیار شاکی بودند که چرا محصول زودتر روانه ی بازار نمی شود ( در حالی که خودشان این صدمه زمانی را ایجاد کرده بودند )

این خطا ممکن است در دو بعد رخ دهد، بعد اول اینکه مدیر پروژه در کنترل Product Owner ها باشد ، دوم اینکه فکر کند می تواند تیم را در کنترل داشته باشد.

در مورد اول باید اینطور توضیح داد که شما به عنوان مدیر پروژه مسئول و موظف به اتخاذ تصمیمات بسیار سخت و گاهی اوقات مقابله با تصمیمات و پیشنهادات اشتباه تیم و یا حتی Product Owner ها هستید، همانطور که پیش تر توضیح دادم در پروژه این تصمیمات اشتباه منجر به صدمات جبران ناپذیری نه تنها به پروژه بلکه به تیم و سازمان شد.

در مورد دوم هم باید به خاطر داشته باشید هر لحظه ای که فکر می کنید تیم را کامل در کنترل دارید به این دریای آرام شک داشته باشید که این دریای قبل از طوفان است، بهترین راه در این زمان داشتن جلسه های کوتاه و صمیمانه با اعضای تیم و شنیدن حرف دل آن هاست.

پس یادمان باشد ، به هر شکل تلاش برای کنترل کردن کامل اعضای تیم یا کوتاه آمدن و تحت کنترل Product Owner ها بودن شما و پروژه شما را به سمت قهقهرا خواهد کشاند.

برنامه ریزی دقیق برای موفقیت پروژه قطعا ضروری است، اما تمام فرمول نیست و بخشی از فرمول موفقیت است. برنامه به تنهایی فقط یک شاخص است که نشان دهنده ی اتفاق افتادن و عمل کردن سایر اجزای فرمول است ، اجزایی مانند : ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت مشارکت کنندگان و غیره.

همانطوری که قبل تر هم گفتیم مدیریت پروژه باید همیشه با آستین های بالا زده و آغوش باز به سراغ چالش های مختلف در ابعاد مختلف پروژه برود ، چالش هایی که ممکن است به جذب نیرو تا توضیح پیچیدگی های بسیار پیچیده ی فنی برای Product Owner ها و حتی گاهی دست به آچار شدن و کمک کردن در بخش های مختلف باشد.

حالا که تعریف ها و ماهیت های اشتباه را کنار زدیم، باید روی خود مدیریت پروژه متمرکز شویم، تعریفی که بسیار سهل ممتنع خواهد بود پس برای لمس کردن این جایگاه باید روی تعریف خود شخص مدیر پروژه هم با هم به یک نقطه نظر[[8]](#footnote-8) مشترک برسیم . بیایید با هم نگاهی گذرا به تعریف مدیر پروژه در نسخه های مختلف PMBOK داشته باشیم :

نسخه چهارم :

The project manager is the person assigned by the performing organization to achieve the project objectives.

مدیر پروژه کسی ست که از طرف سازمان انجام دهنده پروژه برای تحقق اهداف پروژه منصوب می‌شود.

نسخه پنجم و ششم:

The project manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives.

مدیر پروژه کسی است که از طرف سازمان انجام دهنده پروژه برای رهبری تیمی که مسئول تحقق اهداف پروژه هست منصوب می‌شود.

که البته پیش تعریف هایی هم دارد که متن کامل آن به شرح زیر است :

The role of a project manager is distinct from that of a functional manager or operations manager. Typically, the functional manager focuses on providing management oversight for a functional or business unit. Operations managers  
are responsible for ensuring that business operations are efficient. The project manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives.

این تاکید بر رهبری به قدری پررنگ می شود که PMI پیشنهاد می دهد تیم مدیریت پروژه ای وجود داشته باشد و مدیر پروژه رهبر تیم باشد، که البته در پروژه های کوچک تر قطعا تیم یک نفره خواهد بود و خیلی هم مشکلی نیست. آنچه در اینجا به نظرم می رسد که تاکید موکد کنم نخوردن فریب ساختارها و معماری های دلفریب پر زرق و برق سازمانی است. جامعه ی هدف این کتاب مدیران و هم بنیانگذاران[[9]](#footnote-9) استارتاپی است بنابراین باید به یاد داشته باشیم که یکی از پارامترهای موثر در چابک ماندن سازمان جلوگیری از ***پهن شدن سازمان*** است، تجربه نشان داده که تیم های بین 3 تا 9 نفر بهینه ترین حالت ممکن جهت به انجام رساندن پروژه ها در یک ساختار چابک است، تا جایی که در بیانیه‌ی اسکرام موئلفان یک پاراگراف را در به این موضوع اختصاص دادند :

" **اندازه مطلوب تیم توسعه آنقدر کوچک است که چالاک باقی بماند و آنقدر بزرگ است تا بتواند کار قابل توجه ی را در طول اسپرینت به سرانجام برساند.کمتر از 3نفر برای تیم توسعه، باعث کاهش سطح تعاملات شده و منجر به دستاوردهای با سودمندی کمتر میشود.تیم‌های توسعه کوچکتر ممکن است در طول اسپرینت با محدودیت و کمبود مهارت مواجه شوند، به طوریکه باعث شود نتوانند یک فرآوردۀ بالقوه قابل عرضه در انتهای اسپرینت ارائه دهند. داشتن بیش از 9 نفر در تیم توسعه نیازمند هماهنگی های خیلی زیاد است.تیمهای توسعه بزرگ پیچیدگی خیلی زیادی را برای مفید بودن یک فرآیند تجربی به وجود می‌آورند. نقش‌های مالک محصول[[10]](#footnote-10) و اسکرام ‌مستر[[11]](#footnote-11) تا زمانی که تکلیفی در بک لاگ[[12]](#footnote-12) اسپرینت[[13]](#footnote-13) بر عهده نداشته باشند در این شمارش محاسبه نمیشوند"** (Sutherland, 2017)

بیایید از این بحث انحرافی بگریزیم و به تعریف اصلی مان یعنی مدیریت پروژه بپردازیم . بعد از این همه گفتار به چند تعریف موجود نگاه کنیم :

مدیریت پروژه تخصیص، پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص را مدیریت پروژه می‌گویند. (باغداساریان, 1384)

مدیریت پروژه کاربرد دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک های مربوط به فعالیت های پروژه برای رعایت الزامات پروژه است. (PMI, 2017)

Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the project management processes identified for the project. Project management enables organizations to execute projects effectively and efficiently.

اما این تعاریف ممکن است کمی بزرگ تر از آنچه که ما در استارتاپ ها با آن روبرو هستیم قدری پیچیده تر و در عین حال ساده تر است ، نتیجه جمله ای است که در ادامه ی این متن خواهید خواند که البته مولفین این کتاب هیچ تاکید و پای فشاری بر آن ندارند، این یک فرآیند توسعه چابک است که ممکن است در فرآیند آموزش دو(یا چند)حلقه ای[[14]](#footnote-14) قرار بگیرد، در دنیای امروز مخصوصا در حوزه کاری ما همه چیز به سرعت در حال بهبود و بروزرسانی است که این باعث خواهد شد شما نتوانید حتی گاهی تعاریف پایه ای تان را مثل حکم قطعی و وحی منزل بدانید. بر این اساس خلاصه ترین تعریفی که در فضای ایران و با توجه به تعریف این جایگاه در اکوسیستم کسب و کارهای آنلاین به ذهن آدم متبادر می شود این است :

"مدیریت پروژه هنر رهبری در شکست و به انجام رساندن کارهای بزرگ است"

# References

PMI. (2017). *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK) Sixth Edition.* Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).

Sutherland, K. S. (2017). *The Scrum Guide.* scrumguides.org.

باغداساریان, ا. (1384). *اصول مدیریت پروژه.* تهران: . اصول مدیریت پروژه.

https://github.com/Merkousha/PMBook/tree/master/Refrences

1. Project Management [↑](#footnote-ref-1)
2. Knowledge [↑](#footnote-ref-2)
3. Skills [↑](#footnote-ref-3)
4. tools [↑](#footnote-ref-4)
5. بنیان گذار motamem.org [↑](#footnote-ref-5)
6. phenomenon [↑](#footnote-ref-6)
7. touchable [↑](#footnote-ref-7)
8. View Point [↑](#footnote-ref-8)
9. Co Founder [↑](#footnote-ref-9)
10. Product Owner [↑](#footnote-ref-10)
11. Scrum Master [↑](#footnote-ref-11)
12. Backlog [↑](#footnote-ref-12)
13. Sprint [↑](#footnote-ref-13)
14. Double-loop learning [↑](#footnote-ref-14)