



موسسه آموزشی و مهندسی ۸۰۸
آموزشهای تخصصی عمران و معماری

چرا پروژه ها شکست می خورند؟ چگونه تئوری احتمال می تواند بینش جدیدی فراهم کند؟



Educational and Engineering institute 808
Specialized training in Civil and Architecture

تلفن: ۰۲۱۸۸۲۷۲۶۹۴

www.civil808.com

زمستان
۹۴

چکیده:

هنگامی که پروژه های بزرگ شکست می خورند، بررسی و پژوهش اغلب روی دلایل مهندسی و تکنیکی تمرکز می کنند. به طوری که در مورد مدارپیمای اقلیم مریخ ناسا MCO نیز همانطور بود. با وجود اینکه در بسیاری موارد ریشه و بنیان بروز شکست دلایل تکنیکی نبوده، بلکه دلایل مدیریتی می باشد. هدف از این مقاله توسعه و ایجاد درک ما از شکست پروژه ناشی از عوامل مدیریتی بوسیله بهره برداری و استفاده از قابلیت های مختلف تئوری احتمالی (اقتضایی) برای یک بررسی مجدد در عدم موفقیت پروژه ها و شاید به صورت خیلی مهم تر جلوگیری بالقوه از شکستهای آتی می باشد.

در حال حاضر تئوری احتمالی مدیریت پروژه فرصتی مناسب جهت بررسی تصور کلی متناسب سازی بین مشخصات پروژه و مدیریت پروژه و ارائه بینش عمیق تر روی چرایی شکست پروژه ها فراهم و تهیه مینماید.

پس از ترسیم مطالعات احتمالی موجود ما از سه قالب متمایز جهت تجزیه و تحلیل پروژه MCO استفاده کردیم. این قالب و چهارچوب ها شامل دسته بندی هندرسون و کلارک از تغییرات و نوآوری، قالب لوزی NTCP شندر و دویر و استراتژی پیچ، لوچ و دی مایر برای مدیریت موارد عدم قطعیت می باشد.

به طوری که هر قالب یک چشم انداز و جنبه فکری متفاوت را تهیه و فراهم می نماید که در جمع آنها ثابت میکنند که در طرح MCO تصمیمات گرفته شده بوسیله مدیران ، دقت بسیار زیاد و محدودیت های تحمیلی روی پروژه به خاطر خط مشی "بهرتر ، سریعتر ، ارزاتر" طرح را به ناچار به شکست هدایت می کند.

این مقاله که تئوری احتمالی مدیریت پروژه را نشان می دهد ، میتواند حقیقتا بینش جدیدی برای درک عمیق تر از شکست پروژه فراهم نماید .

علاوه بر این، دلایلی را برای درک غنی تر از تجزیه و تحلیل ویژگی های منحصر به فرد پروژه مثل ریسک و موارد عدم قطعیت و همچنین جهت های اضافی پژوهش طرح و پیشنهاد می کند.

تئوری احتمالی مدیریت پروژه

جهت خلاصه کردن برخی از قالبهای موجود ، در جدول یک تلاش های انجام شده از مجموعه مطالعات قابل توجه و با ارزش که جهت طبقه بندی و جمع آوری تئوری ها و دسته بندی یا قالب سیستم برای مدیریت نمایش شده است .

جدول ۱ - مطالعات روی طبقه بندی ، رده بندی و گونه شناسی و قالبهای پروژه

نویسنده	شرح مطالعه	یافته ها
پی ارت	مشاهده و بررسی بسیاری از سازمانها در جهت درک گزارشات آنها و ارزیابی اطلاعات از پروژه های گذشته	گزارش داد که اغلب پروژه ها از سیستم شماره گذاری منحصر به فرد استفاده می کنند. دسته بندی ها می تواند به تصمیمات زیرین تا مدلهای قراردادی یا دسته بندی های مشابه پیش برود .
هندرسون و کلارک	نشان داد که طبقه بندی های سنتی از نوآوری به صورت افزایشی یا رادیکال ، ناقص و بالقوه گمراه کننده بود	ارائه یک ماتریس ۲*۲ که نشان دهنده چهار طبقه بندی از نوآوری، و تمایز بین اجزای محصول و راه یکپارچه سازی آنها با سیستم که این معماری محصول است.
باب شایت و سلن	گسترش و توسعه روابط بین تعداد تکنیکهای مدیریت پروژه استفاده شده و انتخاب مشخصات پروژه	یک روابط مثبت بین تعداد تکنیک های استفاده شده در مدیریت پروژه و سطح پیچیدگی درگیر در پروژه را نشان داد.
کلارک و فوجی موتو	شرح و توصیف توضیح اصول عقاید گوناگون برای سازمان و ساختار پروژه	اهمیت " وزن سنگین " (تاثیر زیاد) ساختار مدیریت پروژه در صنعت خودرو را مشخص کرد .
ترنر و کوچران	گروه بندی پروژه ها براساس چگونگی تعریف درست و خوب از اهداف و روشها جهت رسیدن و دستیابی به آنها	پیشنهاد کرد که پروژه با استفاده از یک ماتریس ۲*۲ و یک تعریف معین از هر چهار مدل ماتریس با سه ساختار شکست طبقه بندی می شود.
لیندویست و همکاران	استفاده از روش شناسی مطالعه موارد، جهت اثبات اینکه چگونه یک مدل نوع شناسی پروژه میتواند عیوب و خطاها در مفاد و مفهوم پیچیدگی سیستماتیک را کشف و نمایان سازد.	یک مدل شناسایی شده توسط چهار منطق متفاوت سازمانی پروژه مربوط و متناسب با اهمیت جنبه های تکنولوژیکی از زمینه، مفاد و مفهوم پروژه پیشنهاد و مطرح کرد.
پاینه و ترنر	آزمایش فرضیه این بهتر است ، برای استفاده از یک روش و شیوه جهت مدیریت تمامی پروژه ها	نشان داد که بیشتر مردم اغلب گزارش نتایج بهتری از پروژه های خود میدهند، هنگامی که آنها روشها و رویه ها را جهت نوع پروژه ای که آنها در حال کار بر روی هستند به هم مربوط میکنند ، روشها را با اندازه پروژه خود ، و یا نوع کارکرد منابع روی پروژه هماهنگ می کنند .

<p>نشان داد که عملکرد بالای پروژه به سیستم های استراتژیک نیاز دارد. که هر دو قوی هستند با توجه به پیش بینی ریسکها و قابلیت اداره در مواجهه با اتفاقات خطرناک و در هم گسیخته</p>	<p>شرح یک قالب تصویری و اداری برای سیستمهای استراتژی پروژه</p>	<p>فلوریسل و میلر</p>
<p>یک ابزار طبقه بندی چهار بعدی بر اساس نوآوری ، پیچیدگی، فن آوری و آهنگ حرکت (NCTP) برای تطبیق سبک مناسب ، مدیریتی جهت نیازهای خاص یک پروژه پیشنهاد و مطرح کردند.</p>	<p>نشان میدهد که چگونه پروژه های مختلف در راههای متفاوت اداره می شوند و یک برنامه دسته بندی چند بعدی را برای پروژه ها پیشنهاد میکند.</p>	<p>شندر و دویر</p>
<p>نشان داد که سبکها می تواند متفاوت باشد اما در نظارت، ارزیابی، و کنترل فعالیت های در هم آمیخته و متصل به هم هستند و استفاده از این فعالیت ها در طول زمان نوسان دارد.</p> <p>ترکیبی از سبک های افزایش عملکرد و روابط موارد عدم قطعیت متوسط پروژه با عملکرد</p>	<p>با قالبهای مفهومی ، طبیعت، دینامیک، و تاثیرات محدودیت شیوه های مدیریت پروژه، را اکتشاف کرد.</p>	<p>لوییز و همکاران</p>
<p>پیشنهاد میکنند که چنانچه گروه بندی پروژه ها بر اساس نوع محصولی که دارای ویژگی بسیار مشابه هستند باشد نتیجتاً به رویکردهای مشابه نیاز دارند.</p>	<p>معتقد است که مهمترین و مفیدترین ساختار از مدل و نوع پروژه ، بوسیله محصول یا اقلام قابل تحویل پروژه میباشد</p>	<p>یونکر</p>
<p>یک مدلی که تعیین بهترین روش برنامه ریزی پروژه را در حالیکه اجازه می دهد بین استراتژی های پروژه و دلایل انتخاب آنها تشخیص و وجه تمایز قائل شویم ارائه میکند</p>	<p>یک مدل طبقه بندی را جهت تعیین استراتژی های دیگر بر اساس اطلاعات کافی در فعالیت های مهندسی همزمان نشان داد و ثابت کرد.</p>	<p>ترویسیج و همکاران</p>
<p>یک مدل چهار قسمتی بر اساس این سه استراتژی ، که سبک و روش یک پروژه را تعیین می کند عرضه مینماید</p>	<p>سه استراتژی بنیادی و اساسی مدیریت پروژه متناسب و وابسته به اطلاعات کافی و مناسب را شناسایی کرد - دستورالعملی (آموزشی تعلیمی) دانش یادگیری (فضل و کمال) و گزینشی ، انتخابی</p>	<p>پیچ و همکاران</p>
<p>یک طبقه بندی و زیر طبقه بندی پروژه را بر اساس محصول نهایی و یا خدمات پروژه پیشنهاد و مطرح می کند .</p>	<p>برنامه، طرح و نقشه، کاربردی و علمی را برای دسته بندی پروژه ها با چرخه عمر فازهای مشابه و فرآیند های منحصر به فرد فرآیند مدیریت توسعه داد</p>	<p>آرچیبالد و وروپیف</p>
<p>دو سلسله مرتبه دارای نظم و ترتیب را که شبیه یک درخت تصمیم گیری است معرفی و عرضه می نماید.اولی اهداف چندگانه سازمانی را بوسیله چنین سیستمی ارائه کرده و دومی ویژگی یا مشخصه های خیلی مختلف استفاده شده سازمان جهت دسته بندی و تقسیم پروژه ها عرضه مینماید .</p>	<p>سیستمی برای دسته بندی پروژه ها و تعیین اهداف و خواص آنها را شناسایی و تعریف نمود.</p>	<p>کرافورد و همکاران</p>

در نهایت پژوهش بیان می کند که در جدول یک، همه پروژه ها یکسان نیستند و هیچ کدام نباید در یک روش مدیریت شوند.