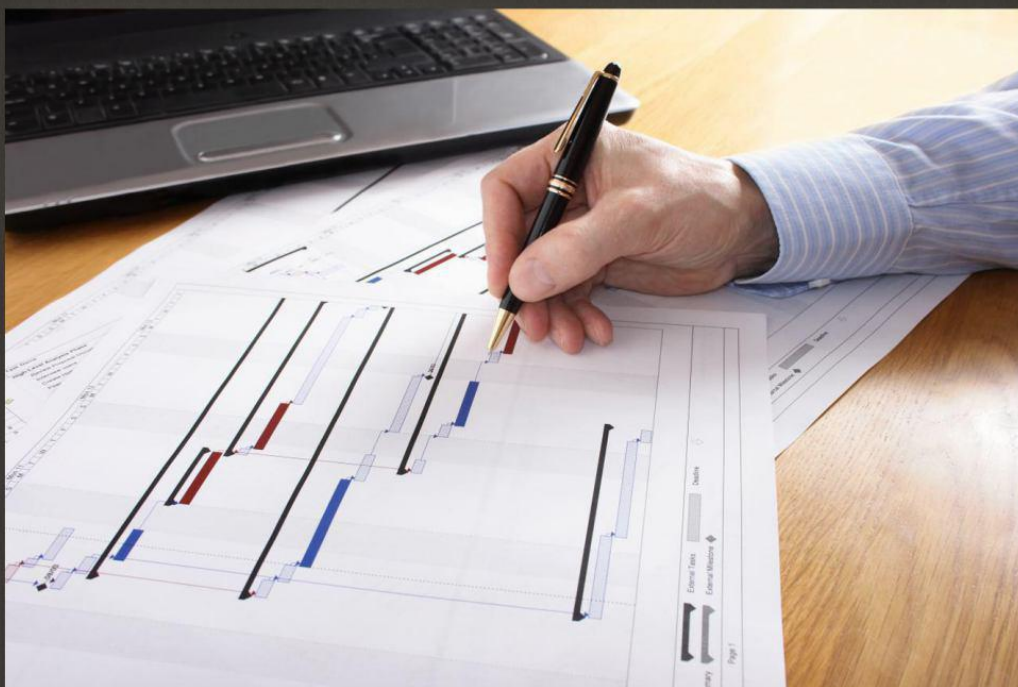




موسسه آموزش و مهندسی ۸۰۸
آموزش‌های تخصصی عمران و معماری

بهینه سازی موفقیت از طریق مطابقت سبک مدیریت با نوع پروژه



موسسه آموزش مهندسی ۸۰۸
آموزش تخصصی عمران و معماری

www.civil808.com

بهار
۱۳۹۵
2016-17

نسخه اصلی این مقاله اولین بار در وب سایت PMFroum در سپتامبر ۲۰۰۰ چاپ شده است.

(ارائه به روز شده، آوریل ۲۰۰۲)



معرفی:

هدف این مقاله از جمع آوری یافته های مقاله های قبلی در این مجموعه نشان دادن یک موضوع مرتبط است که اگر پیگیری شود، منجر به درک بهتر از فرآیند مدیریت پروژه و از این رو به سطوح بالاتر موفقیت پروژه می رسیم.

این موضوع خلاصه به شرح زیر است:

- معنای موفقیت پروژه

- ماهیت بنیادی انواع مختلف پروژه ها

- محتوای اصول فنی پروژه ها

- دامنه و پیچیدگی آن ها

- ماهیت کار پروژه

- ویژگی شخصیتی رهبر پروژه و شیوه های نتیجه بخش مدیریت پروژه

- انتخاب شایسته ترین مدیران پروژه جهت بالاترین احتمال موفقیت پروژه

اما مساله این است که «موفقیت پروژه» چیست؟ و اینکه چگونه چنین موفقیتی توسط نوع خاصی از پروژه تحت تاثیر قرار می گیرد و چگونه مدیریت می شود؟

هرگونه بحث جدی از مفاهیم مدیریت پروژه نیاز دارد که مفاهیم مورد استفاده کاملاً به وضوح تعریف شده باشند. در حالیکه درک عمومی درباره اینکه پروژه چیست و مدیریت پروژه درباره چیست وجود دارد، هیچ توافق عامی در میان شاغلین در مورد هیچ یک از این موارد وجود ندارد؛ بنابراین ما باید سفر خود را با بر پا نهاد آنچه که منظور ماست بر پایه ی اصطلاحاتی که برای هدف این مقاله است استفاده کنیم.

پروژه و موفقیت پروژه:

در زمینه «موفقیت پروژه» تعریف مورد نظر ما از پروژه به شرح زیر است:

«مجموعه ای منحصر بفرد از فعالیت های هماهنگ، با نقاط آغاز و پایان مشخص، انجام شده توسط یک فرد یا یک سازمان برای رسیدن به اهداف خاص با هزینه و پارامترهای مجزا در زمان معین.»

ما باید به این تعریف اضافه کنیم که تنها زمانی پروژه کامل شده و به اتمام رسیده که محصول مورد نظر مورد رعایت مشتری قرار گرفته شده باشد.

این تعریف اشاره می کند که پروژه هر دو عامل پیشرفت تدریجی و سازماندهی را شامل می شود و این کاملاً جدا از محصول که خروجی محسوب می شود، می باشد.

در این رابطه واژه «پروژه» اغلب برای اشاره به نتیجه نهایی به اشتباه استفاده می شود. به عنوان مثال واژه «محصول».

با این حال یک مفهوم بیش از حد اساسی دارد و شاید بهترین اظهار نظر مربوط به ۲۵۰۰ سال پیش توسط فیلسوف چینی «کنفوسیوس» باشد که بیان کرد: «در همه موارد موفقیت به آمادگی قبلی بستگی دارد و بدون آمادگی باخت قطعی است».

در اصطلاح امروزی این ایده ابتدایی به دو بخش تقسیم می شود، «برنامه ریزی قبل از اجرا».

این تصور ساده پایه و اساس چرخه عمر پروژه است که توسط آن پروژه نیاز به مدیریت دارد. به زبان دیگر می گوید ابتدا برنامه ریزی کنید سپس انجام دهید. این همچنین در شعار PDCA منعکس شده که بر پایه ی: برنامه ریزی، انجام، بررسی، روح دادن (بهره برداری) بناست.

موفقیت پروژه:

از آن جایی که هدف نهایی مدیریت پروژه موفقیت پروژه است، ابتدا ما باید با موضوع «موفقیت» سرو کار داشته باشیم. واقعاً چه چیزی «موفقیت پروژه» را تشکیل می دهد؟ از دید فرآیند پروژه، پاسخ کلاسیک، اتمام پروژه بر اساس «زمان مشخص با بودجه و زمان مورد نیاز است.» با این حال از دیدگاه محصول، یک پروژه موفق پروژه ای است که بر اساس رضایت «مشتری» پایان پذیرد.

معیارهای پیشین دهه ها مورد استفاده مدیران پروژه بودند ولی زمانی که یک پروژه خاص تکمیل شد، نتایج پارامترهای توصیف شده صرفاً سابقه محسوب می شوند.

در مقابل موفقیت محصول زمانی ادامه دارد که حیات محصول سودمند و مفید باقی بماند. واضح است که «موفقیت محصول پروژه» در نهایت فراتر از موفقیت «روند پروژه» می باشد. در واقع در بسیاری از موارد شکست روند پروژه وجود دارد به خصوص در زمینه اطلاعات فناوری، با این حال ثابت شده که در موارد مشابه محصول آن بسیار موفق بوده است و متأسفانه برعکس.

موفقیت مطلوب زمانی به دست می آید که هر دو ابعاد موفقیت به طور هم زمان به دست آیند اما موفقیت محصول به آسانی قابل شناسایی نیست.

در سال ۱۹۸۸ «پینتو» و «سالوین» از تحقیقات خون نتیجه گرفتند که «موفقیت یک ساختار پیچیده و اغلب گمراه کننده است، اما با این وجود از اهمیت حیاتی اجرای پروژه برخوردار است»؛ و «موفقیت پروژه دو جزء اصلی دارد: مسائل برخورد با خود پروژه و مسائل برخورد با مشتری». علاوه بر این پینتو و سلوین بر «ضرورت توسعه برنامه کافی از نظر دانستن زمان تعیین موفقیت پروژه» تأکید کردند.

در مطالعه ای که سال ۱۹۹۷ انجام شد، «دویر» و «لوی» یک چارچوب چند بعدی جهانی را برای ارزیابی موفقیت پروژه ارائه دادند. این دیدگاه موفقیت پروژه را یک مفهوم استراتژیک مدیریت می داند که در آن تلاش های پروژه باید با هدف های بلند مدت استراتژیک همان سازمان که محصول آن پروژه برای خدمت در نظر گرفته شده هم تراز باشد. هدف، ایجاد انتظارات مناسب از هر دو مدیریت، دریافت و هماهنگی تیم پروژه قبل از شروع پروژه است. این انتظارات یک خط مشی برای تصمیم گیری اجرای پروژه و سبک و سنگین کردن های

اجتناب ناپذیر که لازمه مدیریت پروژه در طول این مدت خواهد بود را فراهم می کنند. به طور شگفت آوری، یک خط مشی مستند از معیارهای قابل اندازه گیری موفقیت یا «شاخص های اصلی موفقیت» در اکثر موارد از برنامه ریزی بیشتر پروژه ها حذف می شوند.

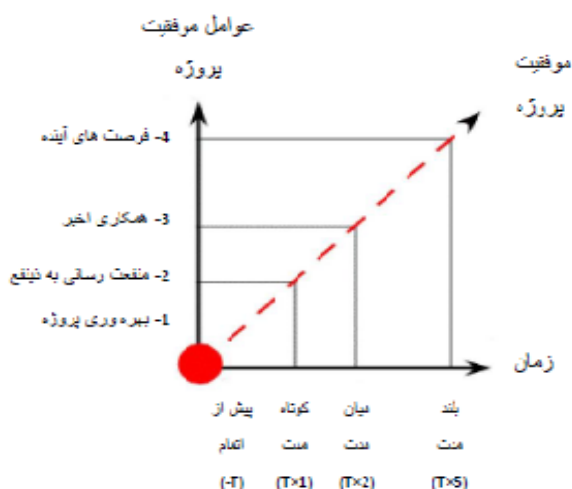
مطالعات vird henhers و evyl، چهار دسته بندی اولیه را در تکمیل پروژه مشخص کرد:

عوامل اولیه موفقیت	شاخص های اصلی موفقیت (KSIs)
بهره وری داخلی پروژه (پیش از تکمیل)	- تحقق برنامه زمان بندی - اتمام پروژه با بودجه تعیین شده - اتمام پروژه با سایر محدودیت های منابع
تأثیر بر ذینفعان (کوتاه مدت)	- تحقق عملکردهای اساسی - تحقق معیارهای فنی و استانداردها - تأثیر مطلوب بر ذینفع و منافع ذینفع - برآورده کردن نیازهای ذینفع - برطرف کردن مشکلات ذینفع - استفاده ی ذینفع از محصول - اظهار خوشنودی ذینفع
هدایت و موفقیت پروژه (میان مدت)	- شناسایی سریع تجارت / بازرگانی - کسب منفعت و افزایش سود - گسترده تر شدن فروش
آماده شدن برای آینده (بلند مدت)	- خلق فرصت های جدید برای آینده - موقعیت رقابتی ذینفع - ایجاد داد و ستد جدید - همکاری در گسترش تکنولوژی جدید - افزایش امکانات و برتری ها

جدول ۱: عوامل اولیه موفقیت و شاخص های موفقیت

از عوامل اولیه، این نکته قابل ذکر خواهد بود که زمان تا اتمام پروژه یک فاکتور در ارزشیابی است و استنباط آن مشکل نخواهد بود که موفقیت پروژه ممکن است با گذشت زمان تغییر کند. اگر تمرکز اصلی پروژه بر خلق فرصت های آینده است (چهارمین عامل)، چنین پروژه ای غیر قابل دسترسی خواهد بود تا زمانی که آن فرصت ها به ثمر بنشینند. این رابطه در شکل ۱ نشان داده شده است.

بسیاری از نشریات مدیریت پروژه به «عوامل اصلی موفقیت» یا (CSFs) ارجاع می دهند. به هر حال، چنین عواملی باید از شاخص های موفقیت ذکر شده در بالا، متمایز شوند؛ زیرا آن ها متغیرهای محیطی مدیریت هستند و فاقد نتیجه اند. CSFs ممکن است به شکل زیر تعریف شود:



T پیشنهاد شده به عنوان مقیاس زمانی اجرای فازهای پروژه.

وقفه های واقعی وابسته به پیچیدگی های صنعتی خواهد بود.

شکل ۱: عوامل موفقیت پروژه، متغیر با زمان

«فاکتورهای مدیریتی، بر اساس میزان اهمیت ذکر شده اند که چه زمانی در پروژه معرفی شوند تا بیشترین تأثیر را در دستیابی به موفقیت پروژه داشته باشند».

مثال: اهداف پروژه منطبق با مأموریت؛ حمایت مالی مدیریتی؛ فرهنگ ارتباطات آزاد و ...

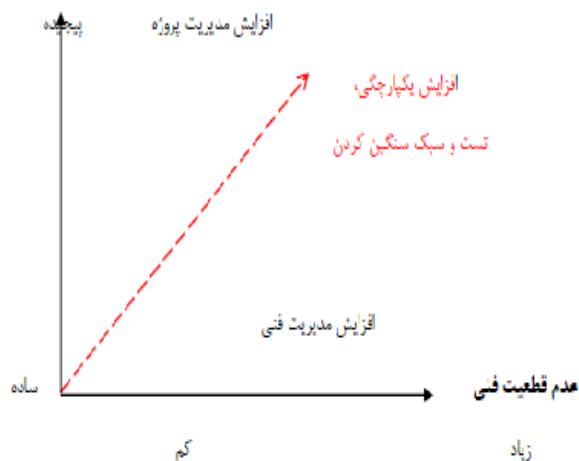
پژوهش ها نشان داده است که توجه به این فاکتورها، احتمال موفقیت پروژه را بهبود خواهد بخشید و شکست پروژه را کاهش خواهد داد اما جهت گیری و تصمیم گیری پروژه را مشخص نمی کنند.

ویژگی های عمومی پروژه ها:

پروژه ها تصمیم گیری های منحصر به فرد نیستند اما دامنه آن ها در اهداف، اندازه، پیچیدگی و تکنولوژی

(زمینه های به کارگیری مدیریت پروژه) بیشتر موارد نامحدود هستند. اگر پروژه ها می توانستند در تعدادی دسته ی تعریف شده و قابل استفاده طبقه بندی شوند، برای کمک به حمایت برنامه ریزی و تصمیم گیری به طور واضحی سودمند خواهد بود.

Shenhar et al بین سال های ۱۹۹۳-۱۹۹۸ سری مطالعاتی بر پایه جمع آوری اطلاعات بیش از ۱۲۰ پروژه که در دسترس بود، انجام داد. نویسندگان دریافت که هرچه عدم قطعیت تکنولوژیکی کمتر شود نیاز به مدیریت تکنیکی نیز کمتر می شود و پیچیدگی کاهش می یابد. در نتیجه نیاز به مدیریت پروژه نیز کاهش می یابد. به هر حال به همان اندازه که این دو کاهش می یابند، بعد سومی نیز وجود دارد که باید در سطوح بالاتری از پردازش و یکی کردن اجزا و امتحان کردن باشد. همان گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- عدم قطعیت در مقابل پیچیدگی روند

زیرمجموعه هایی از این پروژه ها پس از آن برای پارامترهای که ممکن است مرتبط و مناسب باشند از نزدیک تر مورد بررسی قرار گرفت. تا ۱۰۰ پارامتر شناسایی شدند، اما برای اهداف کاربردی یک سیستم ساده اما روشنگر پدید آمده است. نویسندگان بر اساس یافته های خود یک نوع شناسی پروژه دو بعدی متشکل از حوزه مدیریت پروژه در مقابل عدم قطعیت فناوری مطرح کردند.

همچنین، برای مقاصد کاربردی، دو مقیاس پیوسته به چهار سطح از محتوای فن آوری و سه سطح از حوزه مدیریت پروژه / طرح کاهش یافته است. این ماتریس در شکل ۳ نشان داده شده است.

توصیف همراه هر بعد از شکل ۳ به طور خلاصه در بخش بعدی توضیح داده شده است. توصیف فولر در مقاله قبلی در این سری ارائه شده است.

محتوای فناوری:

نوع A_ تکنولوژی پایین (فناوری پابرجا). این پروژه ها متکی بر فناوری های موجود و شناخته شده هستند که همه ی صنعتگران به آن دسترسی برابر دارند. آن ها می توانند در مقیاس بسیار بزرگ باشند اما اساساً در هیچ مرحله ای از آن ها تکنولوژی جدیدی به کار گرفته نشده است. نمونه ها: ساخت ساختمان استاندارد، پروژه های آب و برق

نوع B_ تکنولوژی متوسط (فناوری نسبتاً پابرجا). این پروژه ها شبیه به نوع A هستند، اما شامل برخی از ویژگی های فناوری های جدید نیز می شوند. در حالی که اکثریت کار عدم قطعیت نسبتاً کمی دارد، ویژگی جدید مزیت بازار را به همراه درجه بالاتری از عدم قطعیت را نیز فراهم می کند.

مانند مدل های جدید در خطوط تأسیس محصول (خودرو، لوازم خانگی)، ساخت بتن با استفاده از تار کربن مسلح پیشرفته.

نوع C- تکنولوژی بالا فناوری پیشرفته. پروژه هایی هستند که شامل فناوری هایی که قبل از شروع پروژه توسعه یافته اند می شوند، اما برای اولین بار با هم مورد استفاده قرار می گیرند.

مانند بیشتر صنایع دفاعی، خانواده کامپیوترهای جدید.

نوع D- تکنولوژی فوق العاده بالا (فناوری بسیار پیشرفته). پروژه هایی هستند که مستلزم اختلاط فناوری هایی که به طور کامل موجود نیستند یا حتی نیاز به راه حل های ناشناخته در زمان شروع پروژه دارند، در حال پدیدار شدن است. چنین پروژه هایی توسعه اکتشافی و توسعه فناوری غیر موجود را در حین اجرای پروژه ترکیب می کنند.

مانند فرود در ماه، جنگ ستارگان

حوزه مدیریت پروژه / طرح و پیچیدگی:

سطح ۱ - اجتماع (پروژه ساده). این پروژه مربوط به مجموعه ای از اجزا و مدول ترکیب شده به صورت یک واحد است.

به عنوان مثال صفحه نمایش کامپیوتر.

سطح دوم- سیستم (پروژه پیچیده)

این مرحله شامل یک مجموعه پیچیده از عناصر تعاملی و زیر سیستم ها در یک محصول واحد می باشد؛ که به طور مشترک یک رنج از عملیات (توابع) مستقل را به منظور روبرویی با نیاز های خاص عملیاتی اجرا می کند.

مثال: یک ایستگاه کار کامپیوتری، یک سیستم رادار

سطح سوم- آرایه (برنامه):

به جای یک پروژه، این سطح شامل یک سری پروژه ی به هم مرتبط است که به منظور اجرای اهداف وسیع و کمک به تک پروژه ها طراحی شده است.

مثال: یک شبکه ارتباطی ملی، یک شهر

پیشرفت در امتداد بعد عدم قطعیت های تکنولوژیکی موجب افزایش نیاز به مدیریت فناوری شده است. با پیشرفت مدیریت برنامه / پروژه روی محور، شاهد افزایش پیچیدگی مدیریت پروژه و افزایش شدت و استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه هستیم. زمانی که این دو باهم ترکیب می شوند، یک اثر ترکیبی که موجب نیاز به اضافه شدن هر دو تکنیک های مدیریت تکنولوژی می شود مشابه اکثر تکنیک های منسجم مدیریت پروژه ها، وجود خواهد داشت.

در رابطه با این دیدگاه از نوع شناسی پروژه، ارتباط با مقوله موفقیت اولیه در جدول ۲ آورده شده است.

ماهیت کار پروژه:

طبقه بندی مطرح شده در بالا روشی برای دسته بندی پروژه ها و در نتیجه ارزیابی میزان و نوع تکنیک های مدیریتی مورد نیاز را فراهم می کند؛ اما چه کسانی را شامل می شود؟ آیا تفاوتی در روش های مدیریت که می تواند در هر مورد برای مدیریت کردن افراد پروژه مناسب ترین باشد، وجود دارد؟

این یک تجربه رایج است که افراد مختلف واکنش های مختلفی به روش های مختلف رهبری نشان می دهند. برخی پاسخ بهتری به این که به آن ها گفته شود چه کار کنند می دهند، در حالی که برخی دیگر به این که به آن ها اجازه داده شود بیشتر به خودشان فکر کنند بهتر پاسخ می دهند.

به طور مستقیم، برخی بر این باورند که تراز بندی های گذشته با کار حرفه ای بیشتر، نیازمند آموزش هستند در حالی که تراز بندی های اخیر کار فکری بیشتری را در جایی که افراد فرصت آموزش به خود را دارند، شامل می شوند.

بنابراین نویسندگان اظهار دارند که تفاوت در روش های مدیریت پروژه باید به وسیله تمایزات اساسی بیشتری بین پروژه یا در داخل آن ها مشخص شوند؛ و آن تمایز باید با هر دو نوع به دست آمدن محصول از پروژه و نوع کار مورد نیاز ایجاد محصول سازگار باشد و باید در سطح بسته ی کاری ایجاد شود.

بسته به ماهیت محصول بسته ی کاری، تلاش مورد نیاز جهت مدیریت فرآیند و تولید محصول نیازمند تغییر درجات در هر دوی روشن فکری و ساخت است. از دید چشم انداز مدیریت، حد و تعادل بین این اجزا است که تشخیص ویژگی ها را فراهم می کند.

از این رو ما می توانیم یک ماتریکس حاوی ۲ نوع وسیع از محصول به نام های محسوس و نامحسوس و دو نوع از کار با نام های کار یدی و فکری را ببینیم که می توان آن ها را به شرح زیر تعریف کرد.

محصول محسوس: محصولاتی هستند که ارزش اصلی در ماهیت فیزیکی آن ها است.

مثال: ساختمان جدید، یک قطعه سخت افزاری

محصول نامحسوس: محصولاتی هستند که ارزش اصلی در خواص فکری آن ها است حتی اگر کمی محصول محسوس به عنوان وسیله برای انتقال وجود داشته باشد.

مثال: نرم افزاری جدید، کتاب راهنما

کار هنری (یدی): این کار حاصل مهارت دستی است که قبلاً انجام شده و برحسب ضرورت نیازمند تلاشی تکراری است.

مثال: جوشکاری، آجرچینی

کار ذهنی: این کار حاصل به کار گیری قدرت مغز است که قبلاً انجام نشده باشد و نیازمند ایده های جدید و تجسم است.

مثال: فرآیند جدید، طراحی جدید

در نگاه اول، ممکن است این طور به نظر برسد که کار یدی به طور ساده نیاز پروژه های با محصول محسوس است و کار ذهن نیاز پروژه هایی با محصول نامحسوس است. درحالی که یک ماتریس 2*2 امکان افزودن هر دو پروژه های محسوس-ذهنی را مانند نامحسوس-یدی را معرفی می کند.

جدول ۲ مشخصات، نتایج و مثال هایی از هر چهار نوع بنیادی پروژه را نشان می دهد.

	محسوس	نا محسوس
بر پایه هوش و خرد	(ارزش در وجود)	(ارزش در محتوی)
	<p>مشخصه</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبلاً انجام نشده - تحت فرایند خطی - نیازمند تکرار - دارای قابلیت پیش بینی منابع محدود <p>نتیجه</p> <p>توسعه محصول فیزیکی جدید</p> <p>مثال ها</p> <p>اختراعات و ابزارهای جدید</p>	<p>مشخصه</p> <ul style="list-style-type: none"> - غیر تکراری، اولین از نوع خودش - کوشش خلاقانه - تکرار کم - منابع غیر قابل پیش بینی <p>- اکتشافی</p> <p>نتیجه</p> <p>توسعه یک قسمت از دارایی ذهنی جدید</p> <p>مثال ها</p> <p>کتاب جدید، شاعر، موسیقی، فیلم، الگوریتم جدید، تووری جدید</p>
بر پایه مهارت	<p>مشخصه</p> <ul style="list-style-type: none"> - کوشش تکراری زیاد - استفاده از فرایند خطی - متاثر از منحنی یادگیری - یادگیری همراه با اجرا - منابع قاب پیش بینی - نسبتاً پرهزینه <p>نتیجه</p>	<p>مشخصه</p> <ul style="list-style-type: none"> - بر پایه یک مدل قبلی - بدون تکرار، همراه با اصلاحات - یادگیری همراه با تکرار - قالب فیزیکی فقط برای امر پخش و توضیح - منابع قاب پیش بینی - دارای هزینه فراوری و تکثیر نسبتاً پایین <p>نتیجه</p>

محصول فیزیکی معمولی	دارایی ذهنی معمول
مثال ها	مثال ها
دستگاه ها، زیربناها و محصولات معمول جدید مثل ساختمان، خدمات، خودرو و وسایل	سیستمهای معمول، بروزرسانی نرم افزارها، سیاستها، رویه ها

جدول ۲ دسته بندی پروژه ها و عناصر عمده

روش و خصوصیات شخصی مدیریت پروژه:

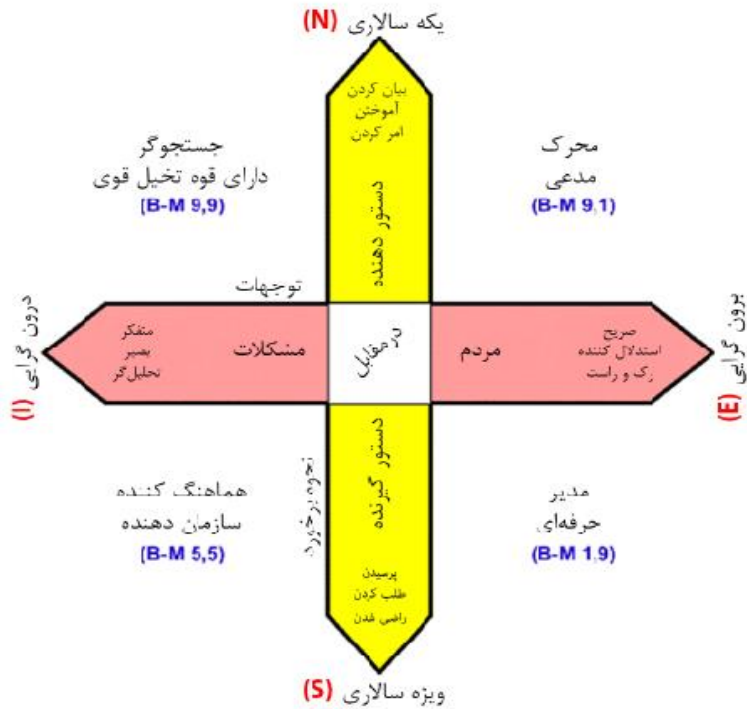
در شماره ماه مارس ۱۹۹۶ نشریه ی PMI ، کلیم و اندرسون، رویکرد و روش مدیر پروژه را در طول تیم سازی به عنوان یک متغیر کلیدی در مدیریت پروژه ها مورد بحث قرار دادند. آن ها مشاهده کردند که تنها موارد اخیر که متأثر از شخصیت مدیر پروژه در اجرای پروژه هستند به رسمیت شناخته شده اند.

آن ها چهار روش اصلی در چگونگی رسیدن یک شخص به وضعیت کاری مناسب و همچنین به کارگیری آن در مراحل مختلف برنامه ریزی، سازمان دهی، کنترل و رهبری را تشخیص دادند.

کلیم و اندرسون نتیجه گرفتند که «شناخت نوع محیط (پروژه) و همچنین سبک تیم سازی (مورد نیاز) مدیر پروژه، فرصت انتخاب فردی مناسب برای یک موقعیت را افزایش می دهد.» متأسفانه، توصیفاتى که آن ها مورد استفاده قرار می دادند عباراتی آشنا برای بیشتر افراد درگیر با حرفه ی مدیریت پروژه نبود.

برای این که بتوان موضوع انتخاب مدیر پروژه را قابل فهم تر و کاربردی تر کرد، یک تجزیه و تحلیل شش مرحله ای انجام شده است. این تجزیه و تحلیل با مرور انتشارات ده سال اخیر PMI به منظور گزینش کلمات و اصطلاحاتی که در توصیف مهارت ها و خصوصیات شخصیتی یک مدیر پروژه به کار می روند، آغاز شد. این گزینش شامل کلماتی که تجربیات و معلومات فنی را شرح می دهند، نمی شود. نتیجه یک لیست از ۲۰۰ کلمه و اصطلاح بود و همان طور که انتظار می رفت دلالت بر این داشت که رهبری یک پروژه باید نمونه کاملی از فضایل باشد!

در مرحله بعد مروری ادبی بر گونه شناسی شخصیتی و همچنین انتخاب گونه های برجسته که بیشتر با محیط مدیریت پروژه مرتبط اند، صورت گرفت. همان طور که در شکل ۴ نشان داده شده، این موضوع در قالب دو بعد «توجهات» و «نحوه برخورد» مطرح شده است که نشان می دهد چهار نوع عنوان مأنوس اما متفاوت رهبری پروژه ممکن است به کار گرفته شود. در ادامه لیست کلمات و اصطلاحات به هر کدام از عنوان ها اختصاص داده شد البته به جز آن هایی که به هر چهار نوع قابل تخصیص بود.



شکل ۳: تشخیص سبک یا رویکرد مدیر پروژه

توضیح: ویژه سالاری یک محیط پروژه ی آزاد و انعطاف پذیر را توصیف می کند. کلمات داخل پرانتز به شبکه شاخص های الگوی مایرز- بریگز اشاره دارد. B- M به تشریح شبکه مدیریتی بلیک- موتن اشاره دارد.

در مراحل بعدی هر گروه در هر کدام از دسته های ویژگی های شخصیتی ذاتی و مهارت های اکتسابی تقسیم می شوند و در ادامه این دسته کلمات با چهار نوع مدیریت پروژه به منظور مقایسه تطبیق داده می شوند.

در مرحله آخر گروه بندی کلماتی، شاخه شاخه شدن به فرایند مدیریت برنامه ریزی، سازمان دهی، اجرا و کنترل. البته رغبت و مهارت افراد هیچ گاه دقیقاً مطابق این توصیفات نیست. به خاطر این موضوع پروژه ها ساده نیستند اما نظم شروع می شود تا نشان دهد همبستگی خصایص شخصی مواقعیات محیط های مختلف مدیریت پروژه.

ویژگی	جستجوگر	هماهنگ کننده	پیش بر	مدیر اجرایی
برنامه ریزی	دیدار محور	مأموریت محور	هدف محور	هدف محور
سازمان دهی	جوینده راه حل	میانجی گر نزاع	تقویت کننده راه حل	حل نزاع
اجرا	الهام بخش	با فهم	پیش بری سخت	تحلیل گر
کنترل	مصمم	شکل آزاد	قاطع	انعطاف پذیر
مجموعه مهارت	تمرکز روی محدوده طولانی	تمرکز روی شراکت به دست آوردن تلاش راغبانه	تمرکز بر روی دامنه کوتاه	تمرکز بر روی راه حل هماهنگ کردن تلاش تقویت تعهد عملی کردن تصمیمات

سازمان دهی	رهبری از طریق مثال	رشد تعهد	به دست آوردن نتایج اولیه
اجرا	گرفتن تصمیم های مهم	رسیدد به اختتام	استفاده از شراکت
کنترل			گرفتن بیشترین تصمیمات

جدول ۳: نوع رهبری پروژه ها، خصوصیات و مهارت ها

اطلاعات فراهم شده در منابع بالا به شکل یک پرسش نامه دو بخشی قابل دسترس است برای کسانی که دوست داشتند یک خود آزمایی داشته باشند. جدول چهارم خصایص و مجموعه مهارت های چهار نوع رهبری پروژه را خلاصه می کند.

این عبارات و کلمات از مجموعه عبارات و کلمات بزرگ تری گرفته شده که نمایانگر هر خانه است. همان طور که در ضمیمه در مقاله چهار نشان داده شده است.

رگه های شخصیتی غالب مناسب برای اجرای موفقیت آمیز پروژه های شما از چه نوعی هستند؟

چهار نوع رهبری پروژه:

چهار نوع نتیجه رهبری پروژه به شک زیر خصوصیت بندی شده است.

جستجوگر: یک دید رهبر پروژه جستجو گر از آینده و پروژه، قدم های سنگی است

مشخصات: متفکر استراتژیک، جسورانه و تخیلی، راحت در رهبری، اعتماد به نفس و جاذبه

هماهنگ کننده: انواع هماهنگ کنندگی برتر زمانی که وضعیت پروژه نیازمند تسهیل است.

خصوصیات: عملیاتی، کامل، حاضر به سازش و صرف زمان برای اطمینان از مسائلی از تیم که سطحی هستند. بحث می کنند و با رضایت طرفین حل و فصل می کنند.

محرک: انواع رهبران محرک پروژه عمل گرهای مجزایی هستند، هم سخت کار می کنند وهم به شدت تحریک می کنند.

خصوصیات: عمل گر، واقع بین، مدبر، پخته و محرکی سخت و تمرکز آن ها بر روی اهداف دقیق پروژه است.

مدیر: مدیر نیاز به ثبات راه، برای بهینه سازی بهره وری از طریق اصل تکرار کار به رسمیت می شناسد.

مشخصه ها: تحلیلی، مسئول و قابل اعتماد، به فکر تعادل در درگیری ها و حل مشکل است، کار بسیار سازمان یافته است.

در واقع، مدیران با تجربه و ماهر پروژه، اغلب با توجه به شرایط فوری خود را در «تغییر چرخ دنده ها» می بینند که در طی هر کدام از مراحل پروژه وجود دارند. با این وجود تجربه نشان می دهد که نمی توان هر چهار ویژگی را در یک شخص یافت. آنچه در تمام چهار شیوه مهم است نیروی مدیر پروژه در شخصیت، سرسختی و مهارت است.

این امر می تواند بسیار رضایت بخش باشد اگر این امکان وجود داشت که رابطه ای بین ارکان مدیریت پروژه های مختلف در یک الگوی منسجم برقرار باشد. با این حال، مدیریت پروژه دارای ظاهری چند بعدی بدون هیچ مکاتبات مستقیم است. با این وجود، به نظر می رسد برخی از روندهای معمول وجود دارد.

Shenhar و Dvir از پایگاه داده پروژه خود مشاهده کرده اند که تعدادی از پروژه های مشترک از یکی به دیگری در سراسر طیف غیر قابل اطمینان فن آوری پیشرفت های متغیری دارند، همان طور که در شکل ۳ نشان داده شده است. به عنوان مثال، از پروژه های تکنولوژی تأسیس تا پروژه های بسیار پیشرفته و یا اکتشافی، طراحی ثابت پیشرفته، از تنها یک چرخه با طراحی دوره ثابت تا اجرا، به چرخه های متعدد و طرح خوب ثابت برای دوران اجرا. به طور مشابه، ارتباطات از جلسات رسمی و نسبتاً منظم برنامه ریزی شده تا تعامل مکرر و متعدد و غیر رسمی.

در پروژه های سابق که کمتر به پایان رسیده اند، مدیر پروژه باید از مهارت های خوب اداری، سبک شرکت کردن با نقشه اولیه برخوردار می بود. در پایان، مدیر پروژه باید یک رهبر فنی استثنایی که مسئولیت رسیدگی به متخصصین بسیار ماهر باشد و بتواند یک سبک بسیار انعطاف پذیر اتخاذ کند

و با تغییرات مداوم زندگی کند. این نشان می دهد که در پایان، یک مدیر یا گرداننده خوب مورد نیاز است، در حالی که در پایان آنچه مورد نیاز است یک کاشف خوب و هماهنگ کننده است.

به طور مشابه، ممکن است ما به مقایسه انواع مختلف از عناصر اصلی در پروژه هایی با تکنولوژی غیر قابل اطمینان و سبک مدیریت بپردازیم. همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، بسیاری از پروژه های سنتی سقوط کرده و به مدیرانی از نوع محرک برای اجرای آن ها نیاز است. در انتهای دیگر، عناصر عمده ای از «های پروجکت» یا «های تک پروجکت» سقوط کرده و نیازمند مدیر از نوع «جستجوگر / هماهنگ کننده» برای اجرا شدن هستند.

ممکن است بیشتر به جلو رفته و سبک مدیر پروژه مورد نیاز را به یک نوع پروژه سنتی مطابقت دهیم که چرخه عمر پروژه آن به شرح زیر است:

در سطح اساسی تر آن هر پروژه سنتی قابل اجرا (موفق) دارای ۴ دوره مهم در چرخه عمر خود است. یک پروژه باید ابتدا «متقاعد کننده» و به طور مفصل مقصد و یا هدف را مشخص کند. این مقصد یا هدف باید به مجموعه ای از توافقات مورد نظر که از آن تعریف دامنه و محدوده کار را بتوان استنتاج کرد «توسعه» یابد و به مجموعه ای ماندگار و شدنی از فعالیت ها تفسیر شود. با مجوزهای مناسب و زمان و بودجه کافی این طرح می تواند «اجرا» شود. در نهایت پروژه باید به درستی «به پایان» رسد و محصول به طور موفقیت آمیز و با دقت و حفاظت و کنترل به صاحبان اصلی آن انتقال داده شود.

عدم مطابقت سبک مناسب با پروژه یا عناصر خاص می توانند به سرعت باعث تضعیف روحیه نیروی کار پروژه و منجر به نتایج نامطلوب پروژه شود. جدول زیر به وضوح توضیح می دهد اثرات منفی ای را که گسترش می یابد زمانی که سبک مدیریت پروژه نامناسب انتخاب شده باشد.

عنوان نامناسبی که تخصیص داده شده	عناوین مناسبی که تخصیص داده شده	نوع رهبر پروژه
زوایی غیر مستقیم غیر قابل لمس (فهم) بلااستفاده دور پراکنده غیر واقعی مودی	چشم انداز گرا جستجو کننده راه حل الهام بخش مشخص (معلوم) تمرکز دور برد تخصیص تعهد هدایت کننده به وسیله مثال تصمیم های مهم می گیرد	جستجوگر
فی البداهه بیگانه احساساتی با فراغت خاطر طرح ریزی میهم (کند ذهن) بیش از حد شخصی تحریک به درگیری (تعارضات)	مأموریت گرا واسط تعارضات ماهر (مطلع) فرم رایگان تمرکز بر مشارکت دستیابی به مشارکت مورد نظر توسعه تعهد رسیدن به خاتمه	هماهنگ کننده
اول عمل بعد تفکر متکبر دیکتاتور فاقد دیدگاه دور برد نفس پرست غیر متکی	هدف گرا مجری راه محل رانندگی سخت سفت و محکم تمرکز کوتاه برد دستیابی به نتایج اولیه	راننده

	استفاده از مشارکت بسیاری از تصمیمات را می گیرد	
مدیر	هدف گرا حل تعارض تحلیل گرا قابل انعطاف متمرکز بر راه حل هماهنگ کننده تلاش تقویت بعد پیاده سازی تصمیم	بیش از حد متعصب بلند نفس بیش از حد تجزیه و تحلیل گر غیر منطقی کوتاه نظر حاکم غیر اساسی غیر فریبنده

بدیهی است ما را بعضی از تعمیم های بیش از حد ساده ساخته اند، اما بدون هیچ تردیدی سبک مدیریت پروژه و نیاز به انعطاف پذیری با توجه به شرایط خاص باید عامل مهم تعیین کننده موفقیت پروژه باشد. توسعه موفق، تولید و آزمایش بزرگ ترین و پیچیده ترین هواپیمای ساخته شده تا به امروز (بوئینگ ۷۷۷) یک مثال آموزنده از سبک مناسب مدیریت پروژه است. در مقابل فاجعه چلنجر دیستراکشن شاید یک نمونه پروژه واقعی با سبک نامناسب مدیریت بود.

اما اگر چه این نشانه ها واقعی هستند باید قابل قیاس منطقی باشند مشابه آنچه در جدول زیر نشان داده شده است که بر اساس مشاهدات واقعی پایه گذاری شده است. این جدول پیشنهادهایی است برای رسیدن به موقعیت مطلوب. باید بعضی ارتباطات بین نوع رهبر پروژه، نوع محصول های مدیریت باشد. برای مثال، برای تأسیس عناصر پروژه تکنولوژی با اهداف موفقیت کوتاه مدت کلید واژه های پایین برای پیشرفت منظم در میان چهار سبک مدیریت پروژه نشان داده شده است.

این مقایسه برای آن دسته از کسانی است که با تکنولوژی بالاتر با اهداف ارتباطی موفق و طولانی ترشان اسبک اکتشافی و انواع هماهنگ کنندگی نیازمند پیش برد بیشتر در چرخه پروژه هستند.

چرخه پروژه نوع پروژه	ایده C	تعریف و توسعه D	اجرا E	اختتام F
تکنولوژی پایین (تأسیس تکنولوژی)	اکتشاف کننده یا همه‌هنگ کننده	پیش برنده	پیش برنده	مدیر
تکنولوژی متوسط (غالباً تأسیس شده)	جستجو گر	همه‌هنگ کننده	پیش برنده	مدیر پایه برنده
تکنولوژی بالا (پیشرفته)	جستجو گر	جستجو گر	همه‌هنگ کننده	پیش برنده
تکنولوژی بسیار بالا (بسیار پیشرفته)	جستجو گر	جستجو گر	جستجو گر	همه‌هنگ کننده

نتیجه گیری:

از نظر نویسنده تعادل میان عقل و ساخت که بین مغز و نیروی عضلانی است زمانی برقرار می شود که سبک مدیریت مناسبی برای تولیدان عناصر مشخص شود.

این نشان می دهد برای رسیدن به بالاترین پتانسیل در یک پروژه پیچیده بزرگ یک سبک مدیریت مجزا ممکن است کافی نباشد. بدیهی است که عدم تطابق سبک متناسب با شرایط پروژه می تواند به سرعت روحیه نیروی کار پروژه را تضعیف کند و منجر به نتایج نامطلوب پروژه شود.

اگر مطالعات بیشتر می تواند ارتباطاتی از قبیل آن پیشنهاد را نشان دهد می تواند برای کمک به مدیریت برای طراحی ساختار سازمان یافته مناسب برای پروژه های پیچیده ارزشمند باشد. آن همچنین می تواند مدیر را در رهبری مناسب، دادن نیروی لازم شخصیتی، مقاومت، مهارت و مهارت برای ماکزیمم کردن امکان خروجی موفق پروژه یاری کند. پس امید است که بحث هایی که در این مقاله تهیه شده است به تطبیق سبک و موقعیت کمک کند یا حداقل یک پایه را برای مطالعات آینده در این زمینه حیاتی فراهم کند.