

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
«وابسته به وزارت نیرو»

رهبری پروژه

تالیف:

دکتر غلامرضا گودرزی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

۱۳۸۵



نشانی: مهرشهر کرج - بلوار امام خمینی (ره) - نبش بوستان - مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

تلفن: ۳۳۱۳۹۹۷ - (۰۲۶۱) ۳۳۱۴۲۱۵ - (۰۲۶۱) ۸۸۹۱۴۵۴۴ - دورنگار: ۳۳۰۶۰۰۵ - (۰۲۶۱)

صندوق پستی: مهر ویلا کرج ۳۱۳۷۵/۳۱۴

Website: www.imre.ir

E-mail: info@imre.ir

رهبری پروژه

دکتر غلامرضا گودرزی

ویزاستار ادبی: اشرف لاجوردی

واژه نگار و صفحه آرا: رضا قلی پور کاکرودی

طراح روی جلد: مهناز حسامی

امور اجرایی چاپ: سیروس پناهی، کریم رحیمی قاضی

چاپ: حدیث چاپ اول: ۱۳۸۵

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد قیمت: ۲۴۰۰۰ ریال

گودرزی، غلامرضا، ۱۳۵۰ -

رهبری پروژه / تألیف غلامرضا گودرزی. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵.

ل، ۲۳۰ ص.: جدول، نمودار.

ISBN: 964-2679-00-0 ۲۴۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه: ص. [۲۲۹] - ۲۳۰

۱. مدیریت طرح ها. الف. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۴

۹۴/۶۹ HD

۱۳۸۵

۳۶۲۹۵ - ۸۵م

کتابخانه ملی ایران

پیشگفتار ناشر

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را متأثر ساخته و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است. این تحول و دگرگونی آنچنان سریع و پرمایه بوده است که به گفته دراکر «ما اکنون همانجایی ایستاده ایم که یکصد سال پیش تیلور ایستاده بود و بدان حد نسبت به ساز و کارهای حاکم بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی که اطلاع یا بی اطلاعیم که او بود». در نتیجه امروز نیز از متخصصان و اندیشمندان مدیریت انتظار می‌رود به همان جدیتی که تیلور و سایر بزرگان و نظریه پردازان مدیریت در شناخت راهکارهای توسعه و تحول سازمان کوشیده‌اند، مجدانه و عالمانه بکوشند.

یقیناً رهبری و اداره امور سازمان‌های امروزی که در فضایی «دانش محور»، «رقابتی»، «مشتری گرا»، «پاسخگو»، «کیفیت گرا»، «مشارکتی»، «کارآفرین» و «تحول گرا» تنفس می‌کنند، مستلزم شناخت و به کارگیری روش‌ها و ساز و کارهای نوین و متناسبی است که جز از طریق تحقیقات و پژوهش‌های اصیل مدیریتی امکان‌پذیر نیست.

اینک در اجرای چهارمین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بارزترین خصیصه آن «دانایی محوری» است، مؤسسات آموزش و پژوهش مدیریت رسالت و مسئولیتی بس خطیر برعهده دارند. روشن است که برنامه «دانایی محور» جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت شناسایی و بهره برداری بهینه از فرصت‌ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست. تولید نظریه‌ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان‌های کشور از یک سو و فراهم سازی فرصت‌های آموزشی اثربخش برای

یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت‌های نوین مدیریت از سوی دیگر، دو رسالت بنیادین مؤسسات و مراکز مذکور است.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت‌ها و وظایف حساسی که در افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد، به موازات برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و طرح‌های مطالعاتی، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز از جمله وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می‌آورد. بر این اساس تا کنون در کنار انتشار منظم فصلنامه «مدیریت و توسعه»، ویژه نامه «گزیده مدیریت دولتی»، ماهنامه «مدیریت دانش سازمانی» و ماهنامه «پیام مدیریت»، چندین جلد از منابع و کتب مدیریتی را ترجمه و منتشر نموده، که خوشبختانه با استقبال کم نظیر فرهیختگان، علاقه‌مندان و دانش پژوهان روبرو شده است. رهبری پروژه از جمله کتاب‌های ارزشمند فوق است که حاصل تلاش چندین ساله جناب آقای دکتر غلامرضا گودرزی بوده و با توجه به رویکرد جدید و منحصر به فرد ایشان در مدیریت پروژه اطمینان دارد که مورد استقبال اساتید، دانشجویان و کارشناسان مدیریت بویژه مدیریت پروژه قرار خواهد گرفت.

از کلیه همکاران، از جمله جناب آقای دکتر محمود رضایی زاده مدیر محترم مرکز انتشارات، جناب آقای سیروس پناهی، جناب آقای رضا قلی پور کاکرودی و سرکار خانم رقیه زارعی نژاد که در چاپ این کتاب بطور مجدانه تلاش کردند تشکر و قدردانی می‌شود.

سعید خرقانی

مشاور وزیر نیرو و رئیس مؤسسه

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	ط
پروژه و نگرش به آن	ی
معرفی کتاب	ل
فصل اول : دنیای نوین پروژه	
پروژه های نوین	۲
مدیریت و رهبری	۵
بحران در دنیای پروژه	۱۱
طراحی سازمانی شبکه	۱۳
تیم های مجازی، وظایف واقعی	۱۶
نگرش نوین مدیریت پروژه	۱۸
خلاصه فصل	۲۲
فصل دوم : نقش رهبری اثربخش پروژه	
رهبر پروژه	۲۵
نقش های رهبر پروژه	۲۸
جهت یاب رهبر پروژه	۲۹
نقش تلفیق کننده رهبر پروژه	۳۳
اتصال سیم ارتباطی با ذینفعان	۳۵

۴۴.....	حفظ هوشیاری.....
۵۰.....	تاکید بر نتایج.....
۵۷.....	توانمندی های رهبر پروژه.....
۵۸.....	خلاصه فصل.....

فصل سوم : انواع پروژه

۶۲.....	پیوستار نوین پروژه.....
۶۶.....	پروژه قطعی.....
۶۹.....	پروژه احتمالی.....
۷۲.....	پروژه های فازی.....
۷۶.....	کاربرد پیوستار پروژه.....
۷۹.....	استعاره ها و انواع پروژه.....
۸۲.....	خلاصه فصل.....

فصل چهارم: درک تصویر کلی پروژه

۸۶.....	تصویر کلی پروژه.....
۸۸.....	نیروهای موثر بر پروژه.....
۹۳.....	انواع پروژه و تصویر کلی.....
۱۰۲.....	برآورد مخاطرات پروژه.....
۱۰۴.....	خلاصه فصل.....

فصل پنجم: مدیریت حامی مالی

نگرش های رهبر و حامی مالی پروژه	۱۰۸
رابطه اثربخش با حامی	۱۱۱
نقش حامی	۱۱۳
ارتباط با حامی	۱۱۷
معمای حامی	۱۱۹
ایجاد رابطه اثربخش	۱۲۲
سیاست گذاری در پروژه	۱۲۵
پویایی های سیاسی	۱۲۷
خلاصه فصل	۱۳۱

فصل ششم: طراحی افق پروژه

اهداف طراحی افق	۱۳۴
سوالات کلیدی	۱۳۵
طراحی افق تعاملی	۱۴۰
اصول طراحی افق	۱۴۱
پندارهای نادرست از طراحی افق	۱۴۲
ابزارهای طراحی افق	۱۴۳
خلاصه فصل	۱۵۶

فصل هفتم: آغاز پروژه

۱۶۰	 فرآیند آغاز پروژه
۱۶۱	 تشکیل تیم
۱۷۱	 دستورالعمل تیم سازی در پروژه
۱۷۳	 خلاصه فصل

فصل هشتم: بازاریابی پروژه

۱۷۸	 بازاریابی و مشتری مداری
۱۸۱	 بازاریابی پروژه
۱۸۵	 رهبران پروژه و بازاریابی
۱۹۲	 خلاصه فصل

فصل نهم: هدایت پروژه در مسیر صحیح

۱۹۴	 اهمیت مسیر پروژه
۱۹۶	 عوامل موفقیت پروژه
۱۹۹	 جلوگیری از انحراف تیم
۲۰۲	 خلاصه فصل

فصل دهم: اتمام پروژه

۲۰۶.....	اهمیت اتمام پروژه
۲۰۸.....	مشکل تحویل پروژه
۲۱۳.....	فرآیند تحویل پروژه
۲۱۶.....	خلاصه فصل

فصل یازدهم: حسابرسی چرخه حیات پروژه

۲۱۸.....	مفهوم حسابرسی پروژه
۲۲۲.....	نمونه ای از حسابرسی پروژه
۲۲۷.....	آموزه های رهبر پروژه
۲۲۹.....	خلاصه فصل
۲۳۱.....	پیوستهای کتاب
۲۴۱.....	منابع و ماخذ

مقدمه

سابقه صنعت در ایران به حدود ۲۶۰۰ سال پیش با قدمت صنایع مختلفی چون نساجی و سفالگری برمی گردد. اما صنعت ماشینی با تاخیری بیش از نیم قرن بعد از کشورهای پیشرو همچون انگلستان و هلند به ایران وارد شد. در سال ۱۳۲۷ اولین برنامه هفت ساله توسعه اقتصادی کشور با نگرش توسعه بخش کشاورزی، شبکه حمل و نقل و خدمات اجتماعی تنظیم شد. در سال ۱۳۳۵ تا ۱۳۴۱، برنامه دوم بر گسترش زیر بخش کشاورزی و زیرسازی آن تاکید داشت. ضمن این که جهت گیری و هدایت توسعه صنعتی نیز به سمت گسترش صنایع سبک در جریان بود. برنامه پنج ساله سوم توسعه ایران از سال ۱۳۴۲ تا ۱۳۴۶ بر صنعتی شدن کشور به عنوان نخستین گام در توسعه اقتصادی تاکید داشت. برنامه چهارم توسعه بین سالهای ۱۳۴۷ تا ۱۳۵۲ با هدف ایجاد اقتصاد غیرنفتی از طریق تولید مواد خام و تولید کالاهای عمده طراحی شد. براین اساس صنعت و معدن در این دوره ۲۵/۵٪ از هزینه های سرمایه ملی را به خود اختصاص داده بود. اهداف این برنامه تسریع رشد اقتصادی، افزایش ظرفیتهای تولیدی موجود، بهبود کیفیت تولیدات صنعتی، افزایش بازده سرمایه با استفاده از فن آوریهای برتر، تاکید بر امر سرمایه گذاری در صنایع تولید کننده کالاهای سرمایه ای و واسطه ای بود. برنامه پنجم توسعه بین سالهای ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۶ مدت کوتاهی بیش از افزایش جهانی نفت شروع شد. با افزایش بهای نفت بازارهای داخلی از اجناس وارداتی پرشد. این امر به زیان بسیاری از صنایع غیررقابتی انجامید. مکتوبات علمی اعتبار صنعت را در این برنامه ۱۸/۸٪ و اعتبار کشاورزی را ۱۴/۹٪ اعلام نموده اند.

اما بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، برنامه اول مربوط به سالهای ۱۳۶۲ تا ۱۳۶۶ بود که به علت مشکلات ناشی از جنگ تحمیلی کمتر تحقق یافت. برنامه دوم توسعه برای سالهای ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۸ تصویب شد. این برنامه ارائه طرح هایی به منظور افزایش محصولات تولیدی، ایجاد توازن در تولیدات صنعتی، بهبود و توسعه فن آوری داخلی، کارآیی و بهره گیری بیشتر از امکانات صنعتی موجود در کشور و پیشرفت اقتصادی را مد نظر قرار داد.

بی شک یکی از مصادیق گسترش صنعت سرمایه گذاری های صنعتی در ظرفیت سازی جدید از طریق احداث واحدهای جدید و یا توسعه واحدهای قبلی است. طبق آمار موجود تنها طی سالهای ۶۸ تا ۷۱، درمجموع قریب ۳۲ میلیارد دلار به بخش صنعت تزریق شده که حدود ۴۴٪ آن به سرمایه گذاری در این بخش اختصاص یافته است. به عبارت دیگر، بیش از ۱۴ میلیارد دلار در زیر

بخش صنعت سرمایه‌گذاری شده که یکی از موارد آن، اجرای پروژه‌های صنعتی است. اجرای پروژه‌هایی که جهت تامین کالاهای مورد نیاز یا استراتژیک، توسعه صادرات و جایگزینی واردات طرح ریزی شده بودند. با این حال، آمار ارائه شده از سوی وزارت صنایع مشخص می‌سازد که بسیاری از پروژه‌های صنعتی تا پایان نیمه اول سال ۷۷ به صورت نیمه تمام باقی مانده و هرکدام با مشکلی روبرو شده‌اند. طبیعی است اگر این مشکلات رفع گردد و پروژه‌ها به بهره‌برداری رسند، بخشی از سرمایه‌گذاری‌های صنعتی بازدهی داشته و باعث رشد اقتصادی می‌گردد و اگر راهکاری پیدا نشود، پروژه به حالت رکود درآمده، سرمایه به هدر رفته، زمینی پر از سنگ، سوله، تیر آهن، ساختمان و تاسیسات باقی می‌ماند. اما دلیل اساسی وجود پروژه‌های متعدد صنعتی نیمه تمام در ایران چیست؟

در پاسخ به این سوال مطالعات فراوانی انجام شده است و دلایل متعددی چون مشکلات ناشی از فرآیند اخذ مجوز صنعتی، تدوین توجیه فنی، اقتصادی و مالی طرح، مشکل نقدینگی و فن‌آوری و ناکارآمدی کنترل و نظارت ذکر شده است. اما آنچه در یک نگاه کلی و از زاویه دید مدیریت پروژه قابل طرح است، ضعف اساسی مفهوم رهبری پروژه در ایران است. پیش از توضیح بیشتر لازم است نگاهی داشته باشیم به پروژه و نگرش‌های مختلف به آن.

پروژه و نگرش به آن

پروژه عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و اجزای متعدد و غالباً پیچیده، منحصر به فرد، دارای تسلسل منطقی و مرتبط با یکدیگر که تحت نظارت یک فرد یا یک تیم برای نیل به اهداف مشخص با صرف زمان و هزینه معینی انجام می‌شود. یک پروژه باید حداقل دارای شرایط ذیل باشد:

۱. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را تشکیل دهد.

۲. ارتباط بین فعالیت‌های آن منطقی و براساس اصول فنی یا تخصصی، تولیدی، اجرایی و نظایر آنها باشد.

۳. حتماً تحت نظارت و کنترل یک فرد یا یک تیم باشد.

۴. قبل از شروع آن اهداف معین، مشخص و تدوین شده باشند.

۵. در یک ظرف زمانی و با یک هزینه معین انجام گیرد.

۶. عموماً برای یک بار انجام شده و تکرار نشود. (حتی پروژه‌های بنظر شبیه به هم، در بسیاری از زمینه‌ها متفاوتند)

در ادبیات مدیریت پروژه و در اذهان بسیاری از کارشناسان آن، نوعی نگرش خاص حکمفرماست. در این دیدگاه پروژه عبارتست از طرح عملیاتی گسترده مانند سدسازی و یا ساختمان‌سازی. در این نوع نگرش به مفهوم پروژه، تنها کارهای بزرگ یک سازمان و یا کشور قابلیت آن را دارند تا با تعریف زمان، هزینه و امکانات به اهداف مورد نظر برسند، لذا مهمترین کاربرد پروژه فقط در صنعت و تجارت است. اما نگرش دیگری نیز می‌توان به پروژه داشت. در این نگرش لزوماً کارهای بزرگ ساختمانی و یا تولیدی پروژه را تشکیل نمی‌دهند، بلکه بسیاری از امور سازمان را می‌توان با استفاده از مفهوم پروژه انجام داد. در این حالت به نحوه انجام کار، به اصطلاح کار پروژه‌ای گفته می‌شود. به عنوان نمونه در یک سازمان ممکن است برگزاری یک نمایشگاه به صورت کار پروژه‌ای تعریف شود. در این صورت یک فرد به عنوان مدیر پروژه تعیین شده و با اختیارات و مسئولیت‌های مشخصی، کار را با تشکیل تیم آغاز می‌کند. حتی ممکن است وی از پرسنل عادی سازمان باشد، اما نقش او در پروژه و نفس تعریف پروژه در بین اعضای تیم و سازمان برای او، اعتبار و قدرت ایجاد خواهد نمود. در این نگرش یک سازمان می‌تواند دارای صدها پروژه کوچک و بزرگ باشد و لزوماً پروژه‌های عظیم و مبتنی بر امکانات و تجهیزات متعدد مدنظر قرار نگیرند.

این جاست که مفهوم پروژه در عمل دچار تغییر بنیادین می‌گردد و دامنه کاربردی آن از حیطه تخصصی کارشناسان و مهندسان به اقشار دیگر تعمیم می‌یابد. این نکته بسیار مهم، قابل بحث و تأمل است و در بطن اصلی این کتاب قابل مشاهده است. اما اصل بحث ما در خصوص اثر دیگری است که تعمیم یاد شده در مفهوم پروژه ایجاد نموده و آن عبارت است از گسترش روابط میان افراد و ارتقاء نقش رهبری در پروژه. به عبارت دیگر آنچه در موفقیت یک پروژه اهمیت خاصی دارد صرفاً رعایت فنون و روش‌های مرسوم کنترل پروژه که غالباً در پروژه‌های کلان کاربردی‌تر نیز هستند، نخواهد بود. بلکه نیاز به نگرش نوینی به مفهوم پروژه و ارتباط بین افراد است.

معرفی کتاب

با توجه به نکاتی که پیشتر بیان شد، کتاب حاضر با اهداف اصلی ذیل تدوین شده است :

۱. بررسی نقش و تعریف جدید پروژه در دنیای امروز

۲. معرفی ابعاد گوناگون رفتاری در یک پروژه از مرحله تعریف کار تا تحویل آن.

۳. نگرش به مفاهیم مطرح در پروژه از زاویه علوم انسانی به جای نگرش کمی و مهندسی به آن.

در فصل اول مفهوم پروژه در دنیای امروز و ضرورت طرح رهبری پروژه به جای کنترل و یا مدیریت پروژه در دنیای نوین رقابتی، تبیین شده است. فصل دوم به نقش رهبری پروژه و ارائه زوایای دید یک رهبر اثربخش در پروژه تخصیص دارد. در فصل سوم انواع پروژه معرفی شده است. اهمیت درک تصویر کلی پروژه برای اعضای تیم در چهارمین فصل کتاب آمده است. خواننده در پنجمین فصل کتاب با موضوع مهم و مبتلابه بسیاری از رهبران پروژه یعنی مدیریت حامی مالی پروژه آشنا می شود. موضوع حیطه و قلمرو پروژه محور اساسی فصل ششم کتاب است. فصل هفتم مخصوص بررسی موضوع بسیار مهم نحوه و فرآیند طراحی و شکل گیری پروژه بوده و در فصل هشتم موضوع جالب بازاریابی پروژه برای خواننده تبیین گردیده است. نهمین فصل کتاب به اصول هدایت صحیح پروژه در مسیر چرخه حیات عمر آن تاکید دارد. فصل دهم نیز به موضوع دردرساز تحویل و اتمام پروژه پرداخته تا در فصل یازدهم اصول و نحوه حسابرسی پروژه معرفی گردد. در تدوین کتاب هر فصل با یک مطالعه موردی که در واقع بیشتر جنبه طرح سوالات اساسی فصل و اهداف یادگیری آن را دارد، شروع شده و در پایان نیز چند سوال جهت بررسی مجدد، مطالب ارائه شده در آن فصل، آورده شده است.