

بِسْمِ تَعَالِي

عنوان :

چکیده سخنرانی جناب آقای مهندس نقشینه در دانشگاه صنعتی شریف

چالش‌های مدیریت در برنامه ریزی پروژه های اجرایی

دانشگاه صنعتی شریف

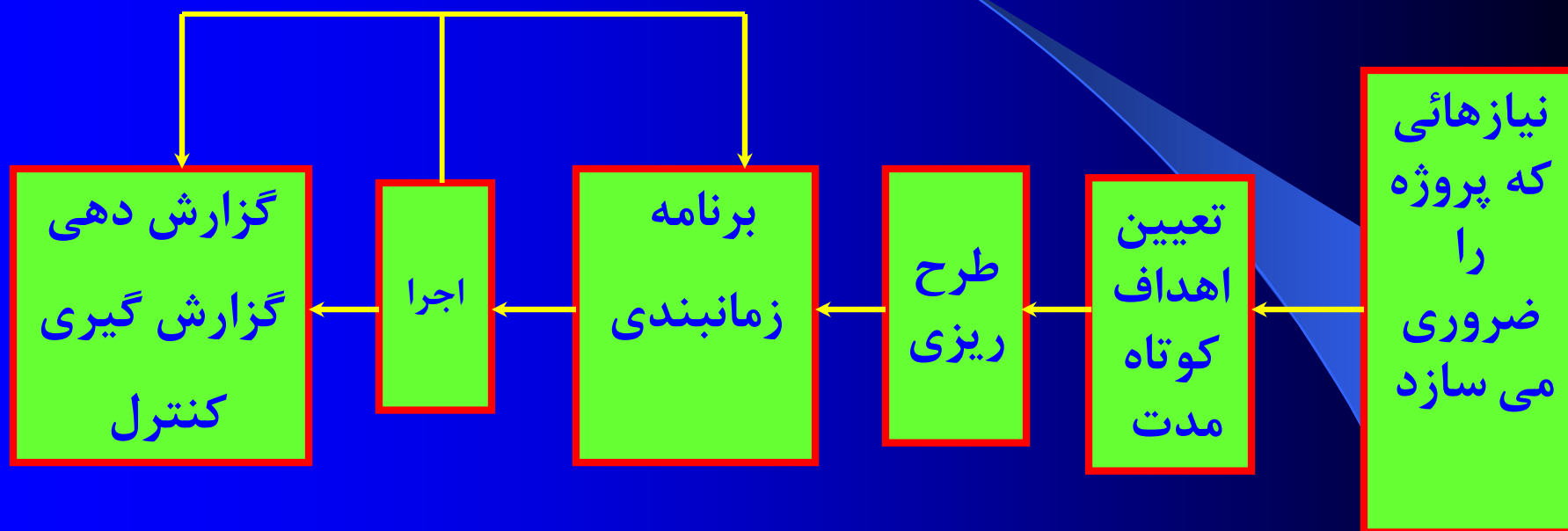
اسفند ماه

۱۳۸۲

۷ تعریف پروژه :

اَعمال اجرائی برای یک برنامه تک موردی که در زمان مشخص آغاز و پایان می پذیرد را پروژه نامیده اند . پروژه ها از نظر فرآیند با هم متفاوتند زیرا از یکدیگر مجزا هستند و دارای زمان آغاز و پایان مشخصی هستند و وظیفه اصلی یک مدیر پروژه ، برنامه ریزی صحیح و کنترل سیستمهای موجود در روند مدیریت پروژه می باشد .

مطابق نمودار ذیل یک مدیر پروژه باید یک طرح کلی بریزد که شامل برنامه تفصیلی تکمیل طرح ، روش کنترل پیشرفت ، هزینه و عوامل زمانی متغیر باشد .



به عبارت دیگر پروژه نوع خاصی از برنامه است زیرا برنامه عبارتست از : تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن و یا تعهد برای انجام یکسری عملیات به منظور تحقق هدف .
برنامه ها خود به دو دسته عمده به شرح ذیل تقسیم می گردند :

۱- **برنامه های استراتژیک :** این برنامه ها برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شود و از طریق آن ، مأموریت سازمان - که تنها دلیل حیات آن است - به اجرا در می آید

2- برنامه های عملیاتی (اجرایی- تاکتیکی) : برنامه هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه های استراتژیک را ارائه می کنند، به عبارت دیگر ، برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمهای کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند .

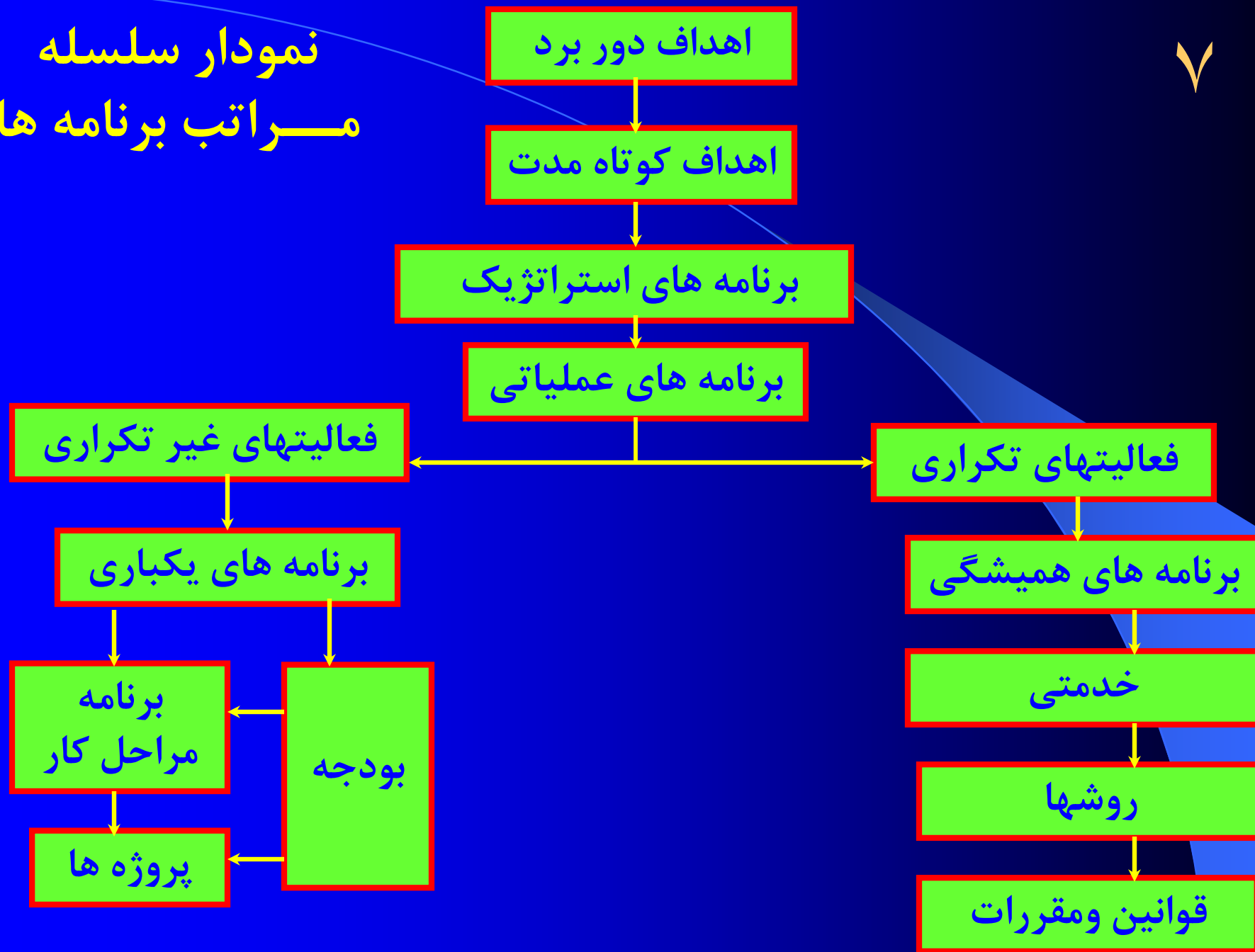
برنامه های عملیاتی خود به دو دسته تقسیم می شوند :

الف) برنامه های یکباری : این گونه برنامه ها برای کسب اهداف خاص طرح ریزی می شود و پس از به اجرا در آمدن از میان می رود .

ب) برنامه های همیشگی : این برنامه ها روشهای استاندارد برای اداره وضعیت جاری و وضعیتهای قابل پیش بینی می باشند .

وضعیت و جایگاه پروژه را می توان در نمودار
سلسله مراتب برنامه ها به شرح ذیل مشاهده
کرد:

نمودار سلسله مراتب برنامه ها





نکته بسیار مهمی که در این میان باید به آن اشاره نمود این است که اغلب برنامه های کوتاه مدت ، بدون در نظر گرفتن برنامه بلندمدت ، طرح ریزی می شود و این یک خطای جدی است .
بنابراین :

هر برنامه کوتاه مدتی باید در راستای برنامه بلندمدت شکل بگیرد و به موفقیت آن کمک کند .

گاهی تصمیمهای کوتاه مدت ، نه تنها به برنامه های بلندمدت کمکی نمی کند ؛ بلکه مانع اجرای برنامه های بلندمدت گشته ، یا موجب تغییراتی در آنها می شود .

برای مثال، سازمانی که بدون در نظر گرفتن توان و ظرفیت تولیدی یا نقدینگی اش سفارشات زیادی بدهد یا بپذیرد، ممکن است بر توانائی اش در تامین بودجه منظم ، لطمه وارد کند و تغییراتی را در برنامه بلندمدت موجب شود .

اهمیت انعطاف در برنامه

هرچه برنامه از انعطاف بیشتری برخوردار باشد ، خطر تحمل ضرر ناشی از حوادث غیر مترقبه کمتر خواهد بود ؛ ولی هزینه انعطاف داشتن برنامه باید با به خطر افتادن تعهدات آتی ناشی از انعطاف موازنه گردد .

برای مثال ، ساختمانهای بزرگ را طوری می سازند که با کشیدن دیوار ، بتوان به هر شکلی که لازم باشد آنها را تغییر داد . مثلاً ممکن است یک شرکت سازنده صابون و مواد پاک کننده ، پنجاه میلیون ریال هزینه ساختمانی اضافی را تحمل کند تا بتواند در آینده در صورت نیاز آن را به یک کارخانه مواد شیمیائی تبدیل کند .

هنگامی که یک کارخانه محصول جدیدی را تولید می کند ، ممکن است ابتدا از ابزارهای موقتی کرایه ای استفاده کند تا در صورت موفقیت در تولید کالای مناسب ، ابزارهای دائمی خریداری کند ؛ گرچه هزینه در اینجا بالا می رود ولی از خطر ضررهای عمده تر ناشی از موفق نبودن ، جلوگیری می نماید . از نظر بسیاری

از مدیران ، قابل انعطاف بودن یعنی توانایی تغییر یک برنامه بدون هزینه اضافی به منظور برخورد با شرایط جدید مهمترین اصل برنامه ریزی است ؛ زیرا این امکان فقط در محدوده خاصی امکان پذیر است . برای مثال هزینه انعطاف ، نباید بیش از منافع آن باشد .

برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت و مدیریت استراتژیک

با توجه به اهمیت منطبق بودن اهداف برنامه های کوتاه مدت (که پروژه ها نیز شامل آن می گردد) با اهداف برنامه های بلندمدت ، لذا بحث وضع استراتژی کارا و مؤثر در حوزه مدیریت استراتژیک مطرح می گردد.

استراتژی یک برنامه واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می گردد که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل نمود . در این ارتباط و در حوزه مکاتب مدیریت استراتژیک دو مکتب :

- **مکتب تجویزی Prescriptive School یا پیش تدبیری .**
- **مکتب توصیفی Descriptive School یا تجربی - انطباقی .**

وجود دارد . مکتب اول معتقد بر طراحی رسمی و پیش بینی تدابیر تحلیلی برای اهداف بلندمدت و دسته دوم متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق الساعه است .

مشخصات مکتب پیش تدبیری یا تجویزی را می توان
به شرح زیر خلاصه نمود :

1- شکل گیری استراتژی (strategy formation)
باید فرآیندی آگاهانه و کنترل شده باشد .

2- مسئولیت کنترل و آگاهی به عهده شخص اول
سازمان است . این شخص استراتژیست واقعی سازمان
و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر .

3- مدل شکل گیری استراتژی باید ساده و غیر رسمی
باشد .

- 4- استراتژی‌ها بطور کامل از فرآیند طراحی تدابیر شکل می‌گیرد .
- 5- استراتژی‌ها باید کاملاً مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ گردد .
- 6- در صورتیکه استراتژی‌ها با شرایط ذکر شده شش گانه فوق طراحی شوند اجرای آن امکان پذیر خواهد بود .

7- و بالاخره ویژگی عمده مکتب های تجویزی این است که طرح ریزی ، اجرا و ارزیابی در فرآیندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرد .(اول طرح ریزی بعد اجرا و بعد ارزیابی).

مشخصات مکتب توصیفی یا تجربی-انطباقی را نیز می توان به شرح ذیل خلاصه نمود :

۱- مکتب پیش تدبیری که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می کند ، مکتب تجربی انطباقی ، استراتژی را بیشتر از ساختار سازمانی قابل تغییر می داند و براین عقیده است که تغییر و تحول مکرر در ساختار سازمانی یک مؤسسه نسبت به استراتژی کمتر به امکان نزدیکتر است .

۲- شرایط تحول و تغییر ارزیابی قابل اطمینان از تهدیدات و فرصت های محیط برون سازمانی غیر ممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشتهای متفاوت مدیران و در نتیجه غیر قابل اطمینان خواهد بود .

3- در چارچوب نگرش این مکتب که نام دیگر آن مکتب تعیین کننده است **Deterministic school** عوامل و شرایط را حاکم بر تصمیمات می داند و در راستای این نگرش حداقل استراتژی همانقدر که بر عواملی نظیر ساختار سازمانی ، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تأثیر می گذارد از آنها تأثیر می گیرد و بنابر نظر این مکتب نمی توان گفت بر مبنای استراتژی ، تکنولوژی و مثلاً بر مبنای تکنولوژی ، ساختار سازمانی و بالاخره بر مبنای ساختار سازمانی ، ساختار منابع انسانی باید طراحی شود .

۴- عدم امکان تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است . زیرا سازمانها و شرایط محیط بطور مستمر تحت تغییر و تحول هستند و در فضای تحول و تغییر سریع نمی توان استراتژی از پیش تعیین شده و کاملاً مشخص را دنبال کرد .

یک استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت و موفقیت سازمان خود تصمیم گیری کند زیرا به علت مشکل شناخت شرایط آینده تصمیم گیری و طرح ریزی بلندمدت ، احتمال موفقیت زیاد نخواهد بود .

مهمترین ادعای مکتب اخیر غیر قابل تفکیک بودن طرح ریزی از اجراست و توصیه شده است طرح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند .

الگوی مناسب برای جهان سوم

شاید بتوان ادعا کرد برای آینده سازی پاره ای از کشورهای جهان سوم با باورها و ارزشهای خاص مکتب پیش تدبیری مناسب تر باشد .

به ویژه در کشور خودمان که بنا دارد در چارچوب فرهنگ و ارزشهای اسلامی حرکت توسعه اقتصادی - اجتماعی و سیاسی خود را بنیادگذاری کند. با نگرش به این ضرورت که کشورهای جهان سوم باید فعالانه در جستجوی راههای توسعه و تحقق اهداف بلندمدت

خود باشند (Active Behavior) بکارگیری مکتب تجربی انطباقی ممکن است رفتار انفعالی (Reactive Behavior) و پذیرش شرایط محیط را فرهنگ جامعه بسازد. در حالیکه این جوامع نیاز به رفتار گستاخانه و پذیرش ریسکهای شدید در شرایط عدم اطمینان به سوی آرمانهای در جهت توسعه خود دارند و برای ایجاد همین فرهنگ باید باورهای خواستن، توانستن است را جایگزین چو فردا شود فکر فردا کنیم، ساخت.

در یک تحلیل اجمالی می توان گفت که مکتب تجربی - انطباقی (Emerging school) که مکتبی توصیفی است واقع گراتر از مکتب پیش تدبیری ، با مبحث مدیریت استراتژیک برخورد می کند . با این وصف به علت تغییراتی که در طول دو دهه اخیر در تفکر پیش تدبیری نیز اعمال شده است ، نارسائی های مورد ادعای صاحب نظران مکتب مقابل ، کاهش یافته و با توجه به آنچه به عنوان حاصل این تغییرات و در نظر گرفتن معایب و نارسائی های مکتب پیش تدبیری و محاسن و قابلیت های اجرائی بیشتر مکتب تجربی انطباقی مطرح است ، می توان نگرش این دو مکتب را به هم نزدیک کرد .

ضمن آنکه فصل مشترک این دو دیدگاه را میتوان مکتب تلفیقی (Merging school) نامید .

مشخصات مکتب پیشنهادی به صورت زیر قابل تلخیص است :

۱- در چارچوب نگرش این مکتب ، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی تفاوت قوت و ضعف سازمان ، فرصتها و تهدیدهای محیط تغییر دادن عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و استراتژی ، ضروری است و در واقع تأثیرگذاری بر عوامل **Proactive** را اصل و تأثیر پذیری از عوامل **Reactive** را نیز بعضاً لازم می شمارد .

۲- در مکتب پیشنهادی ، ضمن اینکه دیدگاه و ارزشهای مدیران عالی و استراتژیست های سازمان ، فرهنگ ساز و تعیین کننده به حساب می آید دخالت مستقیم و غیر مستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نو آوران و خلاقان اندیشه های تغییر دهنده و تغییر گیرنده غیر قابل اجتناب است .

۳- در این تفکر طبعاً تحلیل های کلان همراه با تحلیل های خرد توأمأً ملاک تصمیم گیریها قرار می گیرد .

۴-رسالت ها و آرمانهای تجویزی با واقع گرایی بیشتر تبیین و اجرا می شود .

و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی اقتضائی ، دور اندیشانه را توصیف می کند .

تعبیر جمله فوق (مدل سیستمی - اقتضائی دوراندیشانه) ، آن است که ، در هر کشور و هر سازمان باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها ، ایدئولوژی ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند ولی بعلت اینکه شکاف وسیعی بین شرایط کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته صنعتی وجود دارد ، توصیه این نگارش برای کشور خودمان شرایط اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش تدبیری است .

علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش بینی آینده ، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب ماندگی ها ، دوران‌اندیشی همراه با خطر پذیری بیشتر لازم است . گام نهادن به سوی توسعه در شرایط فعلی نظم سیاسی - اقتصادی جهان ، بدون مخاطره تقریباً امکان پذیر نیست ولی از این مخاطرات باید با دور اندیشی لازم در کشورهای جهان سوم استقبال کرد .