

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيمِ

سـرـیـکـ کـوـرـهـ بـلـارـ

→ غـیرـ سـرـ کـوـرـهـ

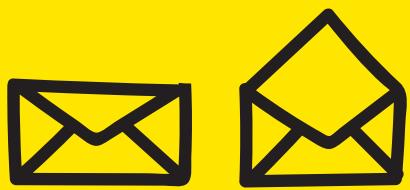
/ کـوـرـیـ کـوـنـ

+ کـوـزـ تـلـیـکـوـرـ

+ جـیـزـ وـوـرـ

سـدـ آـرـسـ مـیـمـنـیـ





## سخن ناشر

مدیریت پروژه رشته‌ای است که اغلب اشتیاقی برای یادگیری آن وجود ندارد زیرا آن را موضوعی تخصصی، سخت و پیچیده می‌دانند که فقط برخی از متخصصان از عهده‌اش برمی‌آیند. درستی یا نادرستی این موضوع اغلب به زاویه نگاهمان به مدیریت پروژه بستگی دارد و اینکه وقتی می‌گوییم مدیریت پروژه چه چیزی به ذهنمان می‌رسد. احتمالاً پروژه بزرگ صنعتی، خدماتی یا عمرانی با صدھا نفر که در آن مشغول به کارند و فرایندهای پیچیده و تخصصی. اما اگر پروژه را مجموعه فعالیت‌هایی تعریف کنیم که آغاز و پایان مشخص دارند، بودجه و هزینه آنها محدود است و لازم است با کمک افراد دیگر آنها را به سرانجام برسانیم، در مسیر زندگی شخصی و حرفه‌ای مان با فعالیت‌های زیادی از این دست درگیریم اما نام آنها را پروژه نمی‌گذاریم و خودمان را مدیر پروژه نمی‌دانیم. اما به نوعی **همه مدیر پروژه هستیم یا به قول نویسنده این** کتاب، مدیر پروژه غیررسمی.

ما در انتشارات آریانا قلم سال‌هاست که با ترجمه و انتشار کتاب‌های تخصصی حوزه مدیریت پروژه از جمله راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (پی‌ام‌باک) سعی کرده‌ایم نیاز مخاطبان و حرفه‌مندان این حوزه را پوشش دهیم اما مدتی است با آن دسته از مخاطبان روبه رو شده‌ایم که به

دنبال کتاب‌های تخصصی و استانداردهای مدیریت پروژه نیستند بلکه لزوم یادگیری این دانش را حس کرده‌اند و به دنبال کتاب‌هایی می‌گردند که با رویکردی عمومی‌تر و با زبانی راحت‌تر از استانداردها این مفاهیم و دانش را منتقل کنند.

کتاب مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه نگاهی متفاوت به مقوله مدیریت پروژه دارد اما در عین حال با استانداردهای اصلی این دانش نیز همخوان است. اخلاق، پاسخ‌گویی، شفافیت انتظارات، مدیریت استعداد و تعدادی دیگراز مهارت‌های ارتباطی مدیریتی موجب شده است تا نگاه این کتاب به پروژه مبنایی از منابع انسانی و مهارت‌های فردی داشته باشد. این کتاب مناسب کسانی است که فارغ از مدارک و گواهی‌نامه‌ها، واقعاً می‌خواهند بدانند پروژه یعنی چه و در جهت بهبود اوضاع حرفه‌ای خود قدمی بردارند.

به امید اینکه با آموزه‌های این کتاب پروژه‌های کوچک و بزرگ همه ما به بهترین صورت ممکن به سرانجام برسد و بهره‌گیری از دانش مدیریت پروژه در همه سازمان‌ها و میان متخصصان همه حوزه‌ها فراگیر شود.

سمیه محمدی  
مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

همان طور که از اسم این کتاب نیز پیداست جامعه هدفی که نویسنده‌گان برای آن در نظر گرفته‌اند افرادی‌اند که به دنبال یادگیری اصول مدیریت پژوهش‌اند، اما لزوماً به دنبال مدرک و گواهی نامه و سند رسمی نیستند، بلکه واقعاً می‌خواهند بدانند مدیریت پژوهش یعنی چه. متأسفانه، اکثر دیدگاه‌های افراد درباره این سمت اشتباه است و فعالان حوزه‌های علمی نیز در تعریف این شغل برای افراد عادی ضعف دارند که درنهایت این امر موجب شده شناخت مدیریت پژوهش برای افراد عادی کاملاً در هاله‌ای از ابهام باقی بماند.

بارها برای خود بنده اتفاق افتاده که فردی از من در مورد مدیر و مدیریت پژوهه پرسیده و صرفاً تصور او از این شغل، مدیران پژوهش‌های عمرانی و ساختمان‌سازی بوده که باید با پیمانکارها سروکله بزنند و نیروی کار جور کنند و صورت وضعیت رد کنند. توضیح حرفه مدیریت پژوهه برای این‌گونه افراد، که معمولاً در کار خودشان خبره بودند، واقعاً کار سختی بود و از کسی مثل من که فارغ‌التحصیل مهندسی و مدیریت ساخت بودم انتظار داشتند که در یکی دو جمله منظورم را برسانم. باید اعتراف کنم که این داستان برای خود من نیز اتفاق افتاده است. وقتی در این رشتہ قبول شده بودم، از نظر علمی تقریباً هیچ دیدی درباره

آن نداشتم و از استادانم هم که درخواست کمک می‌کردم صرفاً به من پیشنهاد می‌کردند که کتاب پمباک را مطالعه کنم که خواندن آن نیز هیچ دردی از من دوا نکرد. این ابهامات همیشه مرا آزار می‌داد و همیشه از خودم می‌پرسیدم که آیا امکان دارد منبعی وجود داشته باشد که خیلی ساده این حرفه را معرفی کند و نقش آن را در زندگی روزمره و در تخصص‌های مختلف نشان دهد؟

با جست‌وجویی مختصر در اینترنت متوجه شدم که تقریباً هیچ منبع غیرتخصصی‌ای درباره مدیریت پروژه به زبان فارسی وجود ندارد، نه تألیف و نه ترجمه. تمامی کتاب‌های موجود تخصصی بودند که خواندن و فهمشان حتی برای فعالان حوزه مدیریت پروژه نیز دشوار بود. به همین دلیل با خودم تصمیم گرفتم که منبعی تهیه کنم که بدون نیاز به خواندن کتب تخصصی این رشته بتواند مدیریت پروژه را به راحتی تعریف کند.

پس از بررسی‌های فراوان در کتاب‌های برتر و پرفروش این رشته، به کتاب موجود بخوردم. کتابی که در زمان ترجمه آن، پس از کتاب‌هایی همچون پمباک و خودآموزهای آزمون پی‌ام‌پی، پانزدهمین کتاب برتر رشته مدیریت پروژه و یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های آماتور آن به حساب می‌آمد. بدون شک تصمیم به ترجمه آن گرفتم، چون می‌دانستم از این به بعد هر کس که متخصص این رشته نباشد ولی خواه و ناخواه با اصول این رشته سروکار داشته باشد، اگر از من در مورد معنی مدیریت پروژه سؤال کند بی‌درنگ خواندن آن را به او توصیه خواهم کرد.

از کاری که کرده‌ام بسیار راضی‌ام، چون می‌دانم که توانسته‌ام منبع مفیدی به کتاب‌های ترجمه‌شده اضافه کنم که خیلی زودتر از اینها باید ترجمه می‌شد. امیدوارم توانسته باشم با ترجمه این کتاب ارزشمند دین خود را به رشته‌ای که در آن تحصیل کرده‌ام ادا کنم.

درنهایت، از مسئولان انتشارات آریانا قلم، خصوصاً جناب آقای محمد علی معین فرو سرکار خانم لیلانبی فر، کمال تشکر را دارم که تمامی مراحل چاپ این کتاب را با جدیت پیگیری کردند. از خانواده عزیزم ممنونم که در زمان ترجمة این کتاب تمام و کمال از من حمایت کردند. از خوانندگان عزیز هم می خواهم که در صورت رضایت از خواندن این کتاب آن را به دوستان خود نیز معرفی کنند تا درک عمومی از این رشتہ بسیار مهم بالا تر رود. همچنین، خوشحال می شوم اگر هرگونه انتقاد یا پیشنهادی از بنده دارند آن را با من در میان بگذارند.<sup>۱</sup>

---

۱. آدرس پست الکترونیک من: arminmirhoseiny@yahoo.com



## تمجید از کتاب

«در این کتاب کوری، سوزِت و چیمز طرح نهایی مدیران 'غیررسمی' پروژه را خلق کرده‌اند. شما در هفت فصل ساده از سطح مبتدی به سطح ماهر خواهید رسید.»

جی ویلکینسون، بنیانگذار و مدیرعامل فایر اسپرینگ

«مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه به چالشی که اکثر افراد در محیط کار خود با آن مواجه می‌شوند پاسخ می‌دهد - نیاز به سازماندهی پروژه‌های درحال اجرا بدون هیچ‌گونه آموزشی، تا شرکت‌های خود را به سمت آینده‌ای نوین هدایت کنند. این کتاب فوق العاده‌ای است - بسیار عملی، با نگارشی ساده و روان، جذاب و بدون حاشیه - با دانستن اطلاعات این کتاب کنترل اوضاع را به سرعت در دست خواهید گرفت.»

جولی مورگنسترن، نویسنده کتاب پرفروش نیویورک تایمز؛

مدیریت زمان از درون به بیرون<sup>۱</sup>

«مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه معیاری جدید برای مدیریت واقعاً اثربخش پروژه است. این کتابی است که باید خوانده شود...»  
گری آکوینو، آموزش و توسعه سازمانی بنیاد اسور آمریکاس<sup>۲</sup>

1. *Time Management From the Inside Out*

2. Össur Americas

«مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه بهترین کتابی است که تابه حال در حوزه توسعه کسب و کار خوانده‌ام. این کتاب راهنمایی برای تمامی پروژه‌های آینده ما خواهد بود. تاکنون پیشافت‌های زیادی از طریق کلاس‌های آموزشی‌ای که جیمز وود در شرکتمان دایر کرده است به دست آورده‌ایم و کتاب حاضر مسلماً این پیشافت‌ها را بیشتر خواهد کرد. هرکس که پندهای کتاب را به کار گیرد تأثیر مثبت و بزرگی در کار خود مشاهده خواهد کرد.»

تیم رنکورت، رئیس مهندسی و تولید نورذرن تول + ایکوپیمنت<sup>۱</sup>

«بالاخره کتاب مدیریت پروژه‌ای پیدا شد که نقش 'مردم' در پروژه‌ها را قبول کرد! اکثر اوقات، ما بر روی کار متمرکز می‌شویم بدون اینکه متوجه باشیم که این مردم و ارتباط‌هایشان اند که بزرگ‌ترین تأثیر را بر موفقیت پروژه می‌گذارند. تمرين چهار رفتار بنیادی به هر مدیر 'غیررسمی' پروژه‌ای کمک خواهد کرد تا تیم خود را به کار گیرد.»

دینا کاررا، سرپرست آموزش و رهبری مؤسسه فرست ثینگز فرست<sup>۲</sup>

«در این عصر جدید با کاهش میزان کار گروهی، لازم است که همه افراد، صرف نظر از عنوان شغلی خود، نقش مدیر پروژه را نیز ایفا کنند. این کتاب جدید، مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه، حوزه‌های اصلی موردنیاز برای موفقیت متخصصان پروژه را پوشش می‌دهد. علاوه بر آن، کلاس‌های آموزشی فرانکلین کووی محتوایی ساده، روان و تصویری ارائه می‌دهد که به راحتی قابل فهم است و می‌توان در عمل از آن استفاده کرد.

1. Northern Tool + Equipment

2. First Things First

همچنین، می‌توان از این کتاب به عنوان ابزاری کمکی برای یادآوری آموخته‌های شرکت‌کنندگان کلاس‌های آموزشی استفاده کرد. هر دوی این موارد، برای سازمان‌هایی که قصد بهبود کارایی و خروجی‌های خود را داشته باشند منابع بسیار ارزشمندی اند.»

**رایرت فیت<sup>۱</sup>، سرپرست ارشد منابع انسانی بنیاد برادکام**

«با چاپ کتاب مدیریت پرژوه برای غیر مدیر پرژوه، مؤسسهٔ فرانکلین کووی مدیریت پرژوه را در اختیار رهبران همه‌روزه قرار داده است. این کتاب راه حل‌های عملی و فرایندهای آسانی برای ایجاد بینش مشترک، جداول زمانی واقع‌بینانه و تحويلدادنی‌های موفق تهیه می‌کند. اگر درگیر اجرای پرژوه در هر اندازه‌ای هستید، با نخواندن این کتاب به خود و تیم خود مدیونید.»

**کینث جانسون، سرپرست آموزش و توسعه ایالت کلورادوی آمریکا**

«امروزه، لازم است که مدیران چندین پرژوه سخت را با منابعی محدود رهبری و تکمیل کنند. نویسندهای کوگن - بیکمور و وود - مثال‌ها و تکنیک‌های ساده‌ای ارائه می‌کنند که برای موفقیت در این دوران ضروری‌اند.»

**مایکل فانگ، مدیر عامل سابق والمارت یو.اس.**

«بعضی وقت‌ها، به پرژوه‌ها به عنوان هزینه‌های گذاری نگاه می‌کنیم، اما معمولاً تمام کاری که باید انجام دهیم به صورت پرژوه‌ای

---

1. Broadcom

‘غیررسمی’ تعریف می‌شود و اکثر اوقات خودمان را به خوبی مجهر نمی‌کنیم تا این فرایند را برای دستیابی به خروجی‌های موفق مدیریت کنیم. مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه فرایندی را ایجاد می‌کند تا هر کسی بتواند در کارهای پروژه از آن استفاده کند، و این کتاب برای تمامی سطوح یک سازمان مناسب است. یکی از درس‌های بزرگ این کتاب این است: ‘باید مجموعه‌ای از انتظارات مشترک و قابل اندازه‌گیری را شفاف سازید.‘ بدون انجام این کار، پروژه شانس کمی برای موفقیت خواهد داشت، زیرا پروژه‌ها فقط به افراد و انتظارات آنها بستگی دارد.

بونی استون، مدیر آموزش و توسعه متمنک پروژه سنترال آریزونا

«در روزگاری که همکاری حرف اول را می‌زند و هر کسی علاوه بر پروژه‌هایی که در آنها دخیل است ‘شغلی واقعی’ دارد که باید انجامش دهد، این کتاب واقعاً می‌تواند زندگی این افراد را نجات دهد یا بی‌شک بهبودش بخشد! مردم معمولاً سردگم می‌شوند، اما این کتاب مدیر پروژه را قادر می‌سازد تا بسیار سازمان یافته شود و او را در ایجاد اختیار و اعتبار توانمند می‌سازد. مدیر پروژه سازمان یافته برای هر سازمانی موهبت است و بی‌تردد نتایج خارق العاده‌ای را ایجاد می‌کند.»

کوین ک. کوشینگ، مدیر عامل سابق آلفاگرافیکس

## فهرست

۱۹	مقدمه: زخم خورده و آماده برای روشی جدید؟
۲۳	۱ دنیای جدید مدیریت «غیررسمی» پروژه
۳۷	۲ مردم + فرایند = موفقیت
۶۱	۳ آغاز کردن پروژه: رفتن به جلویا دور خود چرخیدن؟
۱۰۱	۴ برنامه‌ریزی پروژه: واقعه اصلی یا سراب؟
۱۵۷	۵ اجرای پروژه: باز کردن مسیریا با صورت زمین خوردن؟
۱۹۷	۶ نظارت و کنترل پروژه: عاقل ماندن یا دیوانه شدن؟
۲۲۷	۷ خاتمه پروژه: پایان خوش - یا پایان خشک و خالی؟
۲۴۷	نتیجه‌گیری: به اختیار غیررسمی تان نیاز داریم، همین حالا!
۲۵۱	نویسنده‌گان
۲۶۱	واژه‌نامه



اکثر گردشہای بحیرہ

بِ دلیلِ انسانیہ مدیران  
} موادر بسیار سادہ را مزامن شی کتند {

شکست ہی خورند،

نہ بِ دلیلِ انسانیہ نتوانستند با۔

و سچیہ ہیں آن فنا ر بیانیہ۔

## مقدمه: زخم خورده و آماده برای روشی جدید؟

این کتاب سه نویسنده دارد. دو نفر از ما، سوزت و کوری، مدیران «غیررسمی» پروژه‌ایم. ما در زمان اشتغال خود درگیر پروژه‌های زیادی بوده‌ایم و هر دوی ما آدم‌های ماهری هستیم و از شکست هم زخم خورده‌ایم. حالا که به موقیت‌های شغلی خود نگاه می‌کنیم -کارهایی از جمله اجرای طرح‌های بازاریابی، گسترش طرح‌های آموزشی و مدیریت پیاده‌سازی بین‌المللی ایزو ۹۰۰۰ - متوجه می‌شویم که اگر در کارمان نحوه استفاده از متداول‌لوژی ساده‌ای را می‌دانستیم، می‌توانستیم از برخی از شکست‌هایمان جلوگیری کنیم و آسیب نبینیم. خوشبختانه، پروژه‌های ما خوب از کار درآمدند اما با استرس زیاد، جان‌فشنانی‌های غیرضروری، ضرب‌الاجل‌های ازدست‌رفته، دوباره‌کاری و اشک‌واه همراه بودند - مواردی که اگر کمی مبانی مدیریت پروژه می‌دانستیم، می‌توانستیم از آنها اجتناب کنیم.

حال، ازانجایی که ما درمورد بهره‌وری محیط کاری در قرن بیست و یک تحقیق کرده‌ایم، متوجه شده‌ایم که روش‌ها و سیستم‌هایی که مدیران «رسمی» پروژه استفاده می‌کنند، می‌توانند خلاً بزرگ مهارت‌های لازم برای استفاده در محیط کاری مدیریت «غیررسمی»

پروژه را نیز برطرف بکنند - به خصوص برطرف کردن معضلات اکثریت قریب به اتفاق دانش ورزان. اکثر دانش ورزان پروژه ها را به صورت نامحسوس مدیریت می کنند - هر نوع پروژه ای، از پروژه های بسیار کوچک گرفته تا ابر پروژه ها، و این کار را فقط با در نظر گرفتن تجربه و نظر شخصی خود انجام می دهند! با توجه به اینکه اغلب دانش ورزان با هوش و با استعدادند، حتی زمانی که در مهارت های مدیریت پروژه ضعف داشته باشند، به خوبی حرف خود را به کرسی می نشانند، البته همانند ما این کار با یک سری اشتباها قابل اغماض انجام می دهند. خوشبختانه، متخصص کسب و کار و دارنده گواهی نامه معتبر حرفه ای مدیریت پروژه،<sup>1</sup> جیمز وود، با ما همراه شده و دانش تخصصی مدیریت رسمی پروژه خود را به تحقیقات ما اضافه کرده است که این امر در تجمیع بهترین ایده های آن دنیا به ما کمک کرده و آنها را برای همه افراد «عادی»، مثل ما، عملی و قابل استفاده کرده است. به عنوان نتیجه این کار ما به هزاران مدیر غیررسمی پروژه روشنی پایه برای موفقیت در پروژه آموزش داده ایم و حالا آموخته های خودمان را با شما در میان می گذاریم.

یکی از شرکت کنندگان کلاس های آموزشی فرانکلین کووی، سرپرست دفتر مدیریت پروژه شرکت خود، در مورد برنامه و ابزارهای مدیریت غیررسمی پروژه این چنین می گوید: «در سال گذشته، شرکت ما ۲/۵ میلیون دلار در پروژه های خود مازاد بر بودجه هزینه کرده است. دلیل آن پروژه های اصلی و بزرگ شرکت نبوده اند. پروژه های اصلی و بزرگ شرکت راه کارهای تصحیح و بازبینی مختص خودشان را دارند. چالش اصلی پروژه های متفرقه و روزانه شرکت اند. این گونه پروژه ها، که

---

1. Project Management Professional (PMP)

روزانه صدها مورد از آنها انجام می‌شوند، محدوده‌های کوچکی دارند - به همین دلیل هیچ‌کس زیاد به آنها توجه نمی‌کند. فایده اصلی برنامه فرانکلین کووی، **الزمات مدیریت پروژه برای غیر مدیر پروژه**، موفقیت بیشتر در پروژه نیست، بلکه جلوگیری از هدر رفتن میلیون‌ها دلار از بودجه داخلی شرکت است!»

### چرا این کتاب

این کتاب برای آن دسته از ما نوشته شده که پول می‌گیریم تا فکر کنیم، نوآوری به خرج دهیم و خلاقیت داشته باشیم. برای آن دسته از ما نوشته شده که از ما خواسته می‌شود تا «آن کار را انجام دهیم». برای آن دسته از ما نوشته شده که در محیط کار و خانه کارها را شروع می‌کنیم و دیگران از ما الگو می‌گیرند. ما به عنوان افرادی شناخته می‌شویم که خواسته‌ها را عملی می‌کنند، و صرف نظر از اینکه چه کاری است آن را انجام می‌دهند. ابزارها و راهنمایی‌های زیادی هستند تا به شما این موارد را یاد دهند، اما این کتاب نه کتاب آموزشی جامع است و نه راهنمای مرجع. این کتاب به شما اصول را به صورت واقعی آموزش می‌دهد. ما از طریق تعریف داستان‌های واقعی درمورد مدیران غیررسمی پروژه - افرادی که شبیه به خودتان‌اند و این روش را به کار گرفته‌اند تا وظایفشان را راحت‌تر، بهتر و قابل پیش‌بینی تر انجام دهند - مدیریت پروژه را نشانتان خواهیم داد.

جالب اینکه مشاهده کرده‌ایم این روش مدیریت غیررسمی پروژه اثرات جانبی مثبتی نیز داشته است. این روش مهارت‌های بحرانی مدیریت زمان و مدیریت زندگی را تکمیل و تقویت می‌کند؛ مهارت‌هایی که به منظور پیشرفت در محیط پیچیده و بحرانی همراه با افزایاد اطلاعات قرن بیست و یک باید از آنها استفاده کرد. این روش را در زندگی کاری و

شخصی خود به کار بیندید. با پیروی دائم از اصول آن پتانسیل خود را برای رسیدن به دستاوردهایی به مراتب بزرگ‌تر افزایش خواهید داد.

### چه انتظاری باید داشت؟

هر فصل با جمله‌ای به عنوان نگرش ذهنی کلیدی آغاز می‌شود که به منظور به کار بردن متداول‌تری معرفی شده در این کتاب باید آن را فرا بگیرید و در ادامه مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ابزارهای ضروری معرفی می‌شود. اگر داستان‌ها و اصول معرفی شده در هر فصل به مذاقتان خوش بیاید، شکی نداریم که هدف واشتیاق لازم برای خبره شدن در مجموعه مهارت‌ها را پیدا خواهید کرد و آنها را به عنوان شایستگی ناخودآگاه در خود و افراد تحت رهبری خود ایجاد می‌کنید. «ضرب المثل‌های مدیریت پروژه‌ای» را بخوانید و درموردشان فکر کنید، و در پایان هر فصل سؤالات بخش «بررسی آموخته‌های خود» را پاسخ دهید.

این کتاب درمورد تبدیل شدن از سطح خوب به عالی در زندگی حرفه‌ای و شخصی‌تان است. این کتاب درمورد یادگیری اجرای باکیفیت‌ترین کارهای شماست - از انجام پروژه‌های فوق‌حرفه‌ای گرفته تا برنامه‌ریزی یک جشن عروسی فوق‌العاده. با تمرین پی‌درپی اصول معرفی شده در این کتاب، خواهید توانست تا موفقیت را دوباره و دوباره تکرار کنید و از اکثر اثرات نامطلوبی که مدیران پروژه معمولاً در کارشان با آن روبرو می‌شوند دوری کنند.