

موضوع: اقداماتی که مالک و مدیر پروژه می بایست در آغاز پروژه برای موفقیت در آن انجام دهند

بررسی های کارشناسی و علمی پروژه هایی که چه موفق بوده اند و چه آنهایی که دچار شکست شده اند نشان می دهد در مراحل ابتدایی پروژه ، مالک (حامی) و مدیر پروژه می بایست بصورت جدی اقداماتی را انجام دهند تا موفقیت در آن پروژه تضمین گردد و عدم اجرای این اقدامات منجر به شکست یا ناتمام ماندن پروژه ها می شود که موجب ضررهای فراوان برای مالک پروژه می گردد. در ذیل به شرح این اقدامات و دلایل آن پرداخت خواهد شد و در انتها چک لیستی جهت کنترل این اقدامات ارائه می گردد:

- ۱- تهیه منشور پروژه:  
این سند در اصل زبان و درک مشترک افراد درگیر در پروژه است و عدم وجود آن مشکلات عدیده ای را به وجود خواهد آورد.
- ۲- تعیین مدیر پروژه:  
مدیر پروژه به عنوان راهبر و هدایت کننده پروژه می بایست در ابتدای شروع آن تعیین گردد تا بتواند با برنامه ریزی مناسب موفقیت و پایان دلخواه کارفرما را تضمین نماید.
- ۳- شناسایی ذینفعان و تعیین انتظارات، علایق، نفوذ و تاثیر ایشان بر پروژه:  
هر پروژه ای بنا به ماهیتی که دارد افرادی را تحت تاثیر قرار خواهد داد و یا از آنها تاثیر خواهد گرفت. این افراد می بایست در ابتدای هر پروژه شناسایی و تحلیل گردند تا از تاثیرات منفی ایشان بر پروژه جلوگیری و کسب حمایت های بیشترشان افزایش یابد
- ۴- ارزیابی امکانپذیری پروژه و محصول در محدودیتهای مشخص شده :  
قبل از شروع اقدامات برنامه ریزی و اجرایی پروژه امکانپذیری پروژه می بایست توسط کارفرما و مدیر پروژه بصورت مشترک انجام پذیرد تا در صورت هر گونه ابهام و عدم امکان دسترسی به خواسته های اولیه پروژه، اقدامات بیشتر متوقف شده و از ضرر و زیان جلوگیری گردد
- ۵- درک الزامات اولیه، فرضیات، ریسکها، محدودیت ها، و توافقنامه :  
این اقدام باعث می گردد که درک صحیح و درستی از پروژه و عوامل تاثیرگذار بر آن به وجود آید و شرایط اجرای پروژه برای عوامل آن بخصوص کارفرما و مدیر پروژه مشخص گردد تا برنامه ریزی موثری برای هدایت پروژه داشته باشند.
- ۶- ایجاد اهداف قابل اندازه گیری و معیارهای موفقیت:  
برای اینکه بتوان موفقیت و پیشرفت یک پروژه را سنجید می بایست معیارهایی برای این موضوع تهیه و تعیین گردد تا بر اساس آن عملکردها سنجش شده و راهکارهای تصحیح آن مشخص گردد.
- ۷- تقسیم پروژه های بزرگ به فازها و پروژه های کوچک:  
یکی از عوامل مهم در شکست پروژه ها خصوصا آنهایی که وسعت بیشتری دارند اجرای تمام پروژه از ابتدای آن است. تقسیم پروژه به فازهای کوچکتر باعث مدیریت بهتر آنها شده و آموخته های هر فاز می تواند جهت بهینه سازی در دیگر فازها مورد استفاده قرار گیرد و اجرا را سهل تر نماید.
- ۸- جمع آوری فرآیندها، رویه ها و اطلاعات تاریخی:  
این اقدام نحوه هدایت و کنترل پروژه را در شرایط کلی مشخص می نماید و باعث ایجاد درک مشترک بین عوامل پروژه شده و اجرای آن را تسهیل می نماید.
- ۹- درک فرصت کسب و کار و برنامه مدیریت سودآوری:  
هر پروژه خصوصا در بخش خصوصی برای کسب ارزش افزوده و سود انجام می شود، لذا ضروریست این موارد توسط عوامل هدایت پروژه درک گردیده تا برنامه ریزی و اجرای پروژه بر اساس این عوامل انجام شود و هدف کارفرما از سرمایه گذاری تامین گردد.

جهت اجرا و کنترل این اقدامات چک لیستی به عنوان مبنا در زیر ارائه می گردد که توسط گروههای معتبر مدیریت پروژه تهیه شده اند:

## . چک لیست اقدامات در فرآیندهای ابتدایی پروژه

ردیف	توصیف اقدامات	تایید
۱	حامی (ها) مدیر پروژه را تعیین نموده اند.	
۲	حامی (ها) مسئولیتها و اختیارات مدیر پروژه را مشخص نموده اند.	
۳	اطلاعات تاریخی جمع آوری شده اند.	
۴	پروژه بزرگ به فازهای کوچکتر تقسیم شده است. قوانین و مقررات حاکم بر پروژه مورد استفاده قرار می گیرند و در پروژه اعمال می شوند.	
۵	شناسایی ذینفعان و مشخص شدن نقوذ، انتظارات و تاثیرگذاری آنها. ثبت این اطلاعات در قالب فهرست ذینفعان.	
۶	ثبت الزامات ، محدودیتها ، اصول و ریسکهای در سطوح بالا.	
۷	تبدیل احتیاجات، خواسته ها و انتظارات با اهمیت بالای ذینفعان به الزامات پروژه.	
۸	اطمینان حاصل شود که اسناد زمینه تجاری و تحلیلهای پشتیبان ضرورت اجرای پروژه ثبت و درک گردند.	
۹	از برنامه مدیریت سود و مزایا برای درک سود و مزایایی که پروژه قرارست در آن زمینه تجاری کسب نماید، استفاده کنید.	
۱۰	مطمئن شوید که سطوح بالای محدوده محصول با جزئیات کاربردی ثبت شده باشند.	
۱۱	چگونگی حمایت پروژه از اهداف استراتژیک سازمان را درک نمایید.	
۱۲	هرگونه توافق نامه ، مرتبط (از جمله قراردادها) که ممکن است در ایجاد پروژه لازم گردد یا در طول پروژه مورد نیاز باشد ، جمع آوری و استفاده کنید.	
۱۳	معیارهای موفقیت و اهداف قابل اندازه گیری پروژه و محصول را مشخص کنید.	
۱۴	رفع اهداف متعارض را تسهیل کنید.	
۱۵	با فرهنگ و ساختار شرکت در خصوص پروژه آشنا شوید.	
۱۶	فرآیندهای اجرایی ، استانداردها و الزامات قابل قبول که بر پروژه تاثیر دارند را بیابید.	
۱۷	چگونگی انجام تجارت سازمان را درک نمایید (دانش تجارت) و حاکمیت ، رویه ها و سیاستهایی که در پروژه مورد استفاده قرار می گیرند را بشناسید.	
۱۸	برنامه ریزی را به صورت سطح بالا انجام دهید.	
۱۹	برآورد سطح بالایی از برنامه ریزی و بودجه پروژه بوجود آورید.	
۲۰	از برنامه ریزی سطح بالا و برآورد داده ها استفاده نمایید تا مشخص گردد که آیا اهداف پروژه می توانند در محدودیت های مشخص شده به دست بیایند و اینکه آیا مزایای مورد انتظار می تواند محقق شوند.	
۲۱	منشور پروژه به چه شکل خواهد بود ، از جمله سطح آن و جزئیات را مشخص کنید.	
۲۲	اقدامات آغازین پروژه را با ذینفعان هماهنگ کنید. از جمله مشتریان	

۲۳	با مشتریان و دیگران کار کنید تا سطوح بالای معیارهای پذیرش مشخص گردند و تعیین گردد که دقیقاً پروژه چه باید باشد و چه نباید باشد.
۲۴	سازمان پروژه در مرحله آغازین را مشخص کنید.
۲۵	نقاط عطف اصلی یا مورد نیاز را در پروژه مشخص کنید.
۲۶	بیانیه پروژه را نهایی کنید.
۲۷	تایید رسمی بیانیه پروژه را اخذ نمایید.
۲۸	معیارهای خروج و اتمام پروژه مشخص کنید ( چه زمانی و به چه دلیلی پروژه یا فاز باید بسته شوند).
۲۹	در تهیه منشور پروژه و شناسایی ذینفعان ، از کارشناسان مرتبط استفاده نمایید.
۳۰	مدارک شامل ثبت ریسکها ، ثبت ذینفعان و موضوعات اصولی که در برگیرنده اطلاعات مرتبط با ریسکهای و ذینفعان شناسایی شده می باشند را تهیه نمایید.
۳۱	از نقشه تهیه شده ذینفعان برای تحلیل داده ها برای شناسایی ذینفعان در راستای درک بهتر از قدرت، علائق و تاثیرشان استفاده نمایید.

مانی دولت مرادی- مشاور و مجری مدیریت پروژه ها

دارنده مدرک صلاحیت مدیر پروژه از موسسه مدیریت پروژه آمریکا

کارشناس ارشد عمران- مدیریت ساخت و پروژه و مدرس دانشگاه- ۰۹۱۵۵۰۹۸۵۳۶