

پروژه به مثابه سیستم موقتی تاب آور:

تأملی بر هنر پروژه سازی در بسترهای حرفه ای

Project as a Resilient Temporary System:

Reflection on the Art of Projectification in Professional Contexts

بهنود برمایه ور^۱

چکیده

نظر به اهمیت روز افزون دانش پروژه و بکارگیری آن در سازمان ها و تشکیلات گوناگون، جستار درباره ی بهره گیری از ویژگی ها و ظرفیت های پروژه در بسترهای مختلف زندگی کاری و غیرکاری، امری ضروری می نماید. از این رو، هدف اصلی این پژوهش عبارت است از تبیین مفهوم و کارکرد پروژه به عنوان سیستم موقتی تاب آور جهت پروژه سازی در بسترهای حرفه ای به منظور ارتقای عملکردها، بهبود کیفیت خروجی ها و افزایش احتمال دستیابی به نتایج مورد انتظار. در این تحقیق، از طریق مطالعه ی کتابخانه ای مبانی نظری، اطلاعات تحقیق گردآوری شد. سپس، با بهره گیری از روش تحلیل محتوای کیفی، یافته های تحقیق به دست آمد. دستاوردهای این پژوهش نشان می دهد که داشتن تفکر پروژه ای و نیز بهره برداری از ماهیت و مختصات پروژه به مثابه سیستم موقتی تاب آور به ویژه بوسیله ی بازسازماندهی سیستم و بافرسازی (زمانی، هزینه ای، کیفی، منابعی و سایر) برای بازیابی به شرایط گذشته، هنگام مواجهه با حوادث و رویدادهای غیرقابل پیش بینی، می تواند نقش چشمگیری در پیشبرد موثر امور داشته باشد. نهایتاً، پیشنهاد می شود که در راستای کسب موفقیت، با لحاظ محدودیت ها و ملاحظات، با تمرکز بر هدفمندی، برنامه مندی و کنترل مندی، هنر پروژه سازی در بسترهای مختلف به صورت حرفه ای و به فراخور استعداد و داشته های هر فرد یا گروه پیرامون دانش و بینش و منش پروژه محوری، برای مدیریت هر چه بهتر کارها، مدنظر قرار گیرد.

واژه های کلیدی: پروژه ای، پروژه سازی، سیستم موقتی تاب آور، بسترهای حرفه ای، مدیریت پروژه محور.

^۱ - دانشیار، گروه فناوری معماری (مدیریت پروژه و ساخت)، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)، پست الکترونیکی:

b.barmayehvar@art.ac.ir

۱- مقدمه

امروزه، به صورت فزاینده‌ای، در بسترهای مختلف چه در سطح اجتماعی یا جمعی و چه در سطح فردی یا انفرادی (چه در بعد عمومی و چه در بعد خصوصی یا شخصی) خاصه در بسترگاه‌های تخصصی و شغلی در گستره‌ی جامعه، از پروژه همچون سیستم موقتی برای اجرای دقیق برنامه‌ها به‌شیوه‌ای سیستماتیک، انجام ماموریت‌های سیستمی و سپس رسیدن به اهداف و نهایتاً چشم‌انداز سازمانی بهره‌گیری می‌شود. از این رو، توجه ویژه به پروژه‌ای کردن بسترهای جورواجور حرفه‌ای و کاری (از جمله مهندسی، صنعتی، پزشکی، هنری، فرهنگی، اجتماعی، تجاری و...)، به منظور مدیریت بهتر فعالیت‌ها، خصوصاً مواردی که دارای بافت رقابتی هستند و ذی‌اثران (مشتریان، مخاطبان، مراجعان و...) خاصی دارند امر مهمی است. بر این مبنا، مدیریت چنین بسترهای چارچوب بنیانی یا همان مدیریت پروژه اساس، مسیر در نظر گرفته شده را هموارتر و خروجی پیش‌بینی شده را دست‌یافتنی‌تر خواهد کرد.

درواقع، پروژه‌سازی در بسترهای گوناگون، چه در عرصه زندگی و چه در عرصه کسب و کار، مخصوصاً به‌صورت جدی، وظیفه‌شناسانه و حرفه‌ای، هنری است جهت پیشبرد هر چه موثرتر امور و اقدامات مربوطه. یعنی، هنر پروژه‌سازی یا پروژه‌ای کردن کارها، حتی برای کنش‌های روزمره، در بافتارهای متنوع سخت و نرم حرفه‌ای، امکان انتخاب رهیافت‌های هدفمند، اتخاذ تدابیر تاب‌آورانه برنامه‌مند و اجرای اقدامات کنترل‌مند، در راستای نیل به تعالی مدنظر، را میسر می‌کند.

شواهد و قرائن نشان می‌دهد که تاکنون آن طور که باید و شاید به‌ویژه در کشور، مبحث پروژه‌ای کردن بسترها، مورد بررسی و مذاقه قرار نگرفته است؛ و به تعبیری، به نظر می‌رسد مطالعه‌ی جامعی هم در این خصوص کمابیش انجام نشده است. بنابراین، این پژوهش، به‌دنبال تاباندن نوری بر مفهوم و کارکرد پروژه به‌عنوان سیستم موقتی تاب‌آور جهت پروژه‌سازی در بسترهای حرفه‌ای به منظور ارتقای عملکردها و افزایش کیفیت نتایج است.

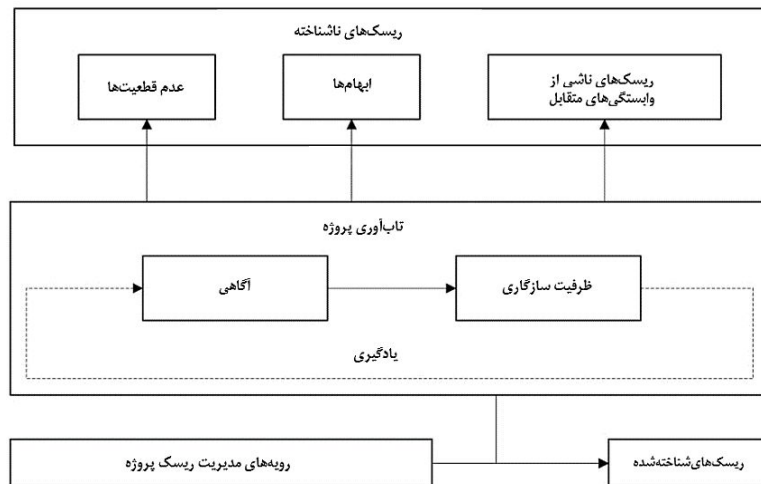
۲- مبانی نظری

۲-۱- مفهوم و کارکرد پروژه

پروژه همچون یک سیستم موقتی است که توسط ذی‌اثران (ذی‌نقشان، ذی‌مدخلان یا ذی‌نفعان) مخصوصاً اعضای تیم مدیریت پروژه سازمانی و نیز افراد تیم‌های پروژه جهت انجام کارها و پیش‌برد فرآیندها و رویدادهای درهم‌تنیده تحت قیودی (از جمله فاصله زمانی محدود، هزینه‌ی مشخص، کیفیت معین، محدوده‌ی معلوم و...) برپا می‌شود (Manning, 2008). درواقع، پروژه به عنوان تکاپویی غیرمانا، بی‌تا و حتی نوین، در مسیر تحقق چشم‌انداز سازمانی، از طریق تنظیم تمامی منابع سخت افزاری و نرم افزاری، با ملاحظات و ویژگی‌هایی خاص اجرا می‌گردد (Turner, 2014).

پروژه، بافتی جهت سامان‌دهی فعالیت‌ها به‌منظور دستیابی به اهدافی مشخص همراه با محدودیت‌های مدنظر است (PMP, 2003). به دیگر سخن، پروژه سکویی تاب‌آور برای مدیریت موثر اقدامات (خاصه برنامه‌ریزی و کنترل کارها با معیارهای تعیین شده و با ملاحظه‌ی ناشناخته‌ها و ریسک‌های احتمالی) (شکل ۱)، از طریق بهره‌گیری از دارایی‌های ملموس (ابزارها، افزارهای سخت و...) و غیرملموس (دانش، بینش، مهارت‌های نرم و...)، به‌منظور رسیدن به مقصودی معین از جمله برآوردن نیازهای سازمانی ذی‌اثران است (Delisle, 2019; De Toledo et al., 2019).





شکل ۱- تاب‌آوری پروژه به عنوان یک سیستم غیردائمی منعطف (برگرفته از: (Rahi, 2019))

در حقیقت، پروژه چارچوبی است برای اداره‌ی سیستماتیک امور یا به تعبیری بنیانی است برای مدیریت بهتر کارها که شامل بعد سخت یا فنی (مرتبط با وجوه مدیریتی از جمله محدوده‌بندی، زمان‌بندی، بودجه‌بندی، کیفیت‌بندی و ...) و بعد نرم یا فرهنگی (مرتبط با وجوه رهبری شامل خط‌مشی‌ها، ذی‌اثران، مذاکرات و ارتباطات، حمایت‌ها و تدارکات و ...) است (Gray and Larson, 2006). یعنی، جهت اثرگذاری در متن پروژه، علاوه بر تمرکز بر عناصر تکنیکی و المان‌های تکنولوژیکی، نیاز است تا مدیریت اعضای تیم خود را ترغیب کند، به آنها احساس غرور دهد که بخشی از تیم هستند، اعتماد متقابل ایجاد کند و سرانجام سطح بالایی از مشارکت و هم‌افزایی را شکل دهد (Alkhuraji et al., 2014; Bevilacqua et al., 2014).

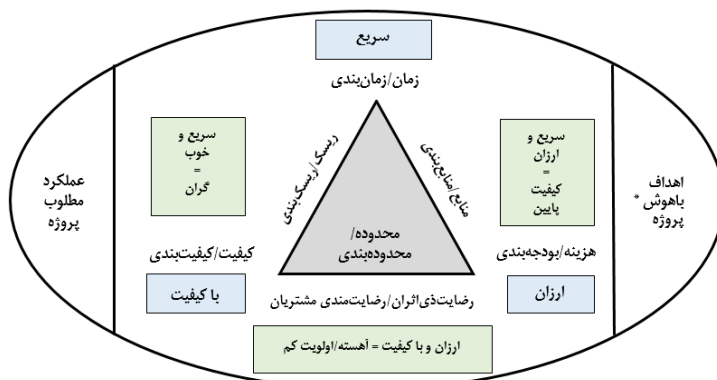
به بیان دیگر، در بسترگاه پروژه، اگر پیچیدگی عمیق و تحولات ژرف باشند، نقش رهبری قاعداً برجسته‌تر می‌شود، اما اگر فرآیندها و سفارشات بیشتری نیاز باشد، نقش مدیریتی پررنگ‌تر می‌شود (Monique & Sylvain, 2012; Morten Emil & Jan Terje, 2014). با این وجود، در بافتار پروژه‌ای، معمولاً بوسیله‌ی هوش هیجانی (خودآگاهی یا خودشناسی، خودمدیریتی یا خودتنظیمی، دیگرشناسی یا آگاهی اجتماعی و دیگرمدیریتی یا مدیریت/تنظیم اجتماعی)، می‌توان از هر یک از کارکردهای مدیریتی و رهبری (خصوصاً پیرامون کایروس یا زمان کیفی یعنی به موقع بودن، مناسب بودن، آراستگی (آداب‌دانی)، تقارن، تعادل و آگاهی از وضعیت بلاغی (Leighfield, 2022)) به‌هنگام بهره‌گیری کرد (Clarke, 2010).

مثلاً استعداد، در شکل ۲، کمابیش به‌همین موارد اشاره دارد. این مثلث، درخصوص مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای مدیران پروژه‌ی حرفه‌ای (شیوه‌های کاری یعنی مدیریت پروژه فنی که مرتبط با چیره‌دستی در شیوه‌های کاری و متعاقباً بکارگیری شگردهای مناسب در زمان مناسب جهت تحویل نتایج پیروزمند است؛ مهارت‌های یارایی یعنی رهبری که مرتبط با مهارت‌های بین فردی شامل مشارکت، ارتباط، نظام فکری نوآورانه، جهت‌گیری هدفمند و همدلی است؛ و هوش‌مندی تجاری یعنی مدیریت راهبردی و کسب و کار که مرتبط با درک هوش‌مندانه از تأثیرات کلان و خرد در سازمان و صنعت مربوطه و سپس تصمیم‌گیری دانش‌مندانه و بینش‌ورانه در راستای راهبردهای سازمانی و روندهای جهانی است) معرفی شده است (PMI, 2022).



شکل ۲- مثلث استعداد مدیر پروژه‌ی حرفه‌ای (برگرفته از: (PMI, 2022))

در همین رهگذر، شالوده‌ی اصلی یک پروژه قاعدتا باید طوری نهاده‌شده شود، تا با عنایت به تمامی شرایط، از منظر زمان (زمان‌بندی) سریع‌تر، از لحاظ هزینه (بودجه‌بندی) ارزان‌تر، از نظر محدوده (محدوده‌بندی) کامل‌تر یا تکمیل‌شده‌تر و از دیدگاه کیفیت (کیفیت‌بندی) مطلوب‌تر یا راضی‌کننده‌تر تحویل گردد (شکل ۳) (Mcghee & Mcalinely, 2007; Morrison, 2014).



شکل ۳- شالوده‌ی اصلی پروژه (برگرفته از: (Morrison, 2014; Doran, 1981))
(* اهداف باهوش یعنی مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل واگذاری، واقع‌گرایانه و زمان‌مند)

به عبارت دیگر، براساس رهنمود جهانی پیکره‌ی (یا بدنه‌ی یا گستره‌ی) دانش مدیریت پروژه، به‌عنوان استاندارد اصلی موسسه مدیریت پروژه (PMBOK, 2017)، موفقیت یک پروژه تا حدود بسیار زیادی بستگی به عملکرد یکپارچه به‌ویژه پیرامون این چهار حیطه در کنار تحقق اهداف استراتژیک تجاری (به‌شیوه‌ی مهار کردن ریسک‌ها) و نیز حصول رضایت‌مندی ذی‌اثران خصوصاً مشتریان، حامیان مالی و اعضای تیم (از طریق برقراری ارتباطات موثر و تهیه منابع و تدارکات مناسب) دارد (Muller & Turner, 2010). با این حال، امروزه، رویکرد و به تعبیری روش‌شناسی ارزش‌محور به جای چارچوب‌محور مطرح شده است؛ به طور مثال، طبق آخرین ویرایش یعنی هفتم این رهنمود بین‌المللی، دوازده اصل تحویل پروژه (سرپرستی، تیم، ذی‌اثران، ارزش، تفکر سیستمی، رهبری، متناسب‌سازی، کیفیت، پیچیدگی، ریسک، سازگاری و تاب‌آوری، تغییر) به‌طریقی جایگزین پنج گروه فرآیندی (آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل و اختتام) شدند و حیطه‌های عملکردی هشت‌گانه (ذی‌اثران، تیم، رویکرد توسعه‌ای و چرخه‌ی عمر، برنامه‌ریزی، کار پروژه، تحویل، اندازه‌گیری، عدم قطعیت) نیز به‌گونه‌ای جایگزین ده حوزه‌ی دانشی (مدیریت یکپارچگی، مدیریت محدوده، مدیریت زمان‌بندی، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت تدارکات و مدیریت ذی‌اثران) شدند (PMBOK, 2021).

به طور موجز، بر اساس این سیستم تحویل ارزش (چه با رویکرد تحویلی آشاری (روش‌شناسی توالی با فرآیند خطی - قابل پیش‌بینی)، چه با رویکرد چابک (روش‌شناسی تکراری با فرآیند چرخه‌ای - انطباقی)، چه با رویکرد ترکیبی و حتی سایر موارد)، اقدامات، اهداف، مأموریت‌ها، راهبردها و حتی چشم‌انداز سازمانی می‌توانند تبیین و به‌افتضاء به‌هنگام و اصلاح شوند و به دنبال آن پروژه‌های مورد نیاز می‌توانند مطرح، پیاده‌سازی و درنهایت ارزیابی شوند (PMBOK, 2021).

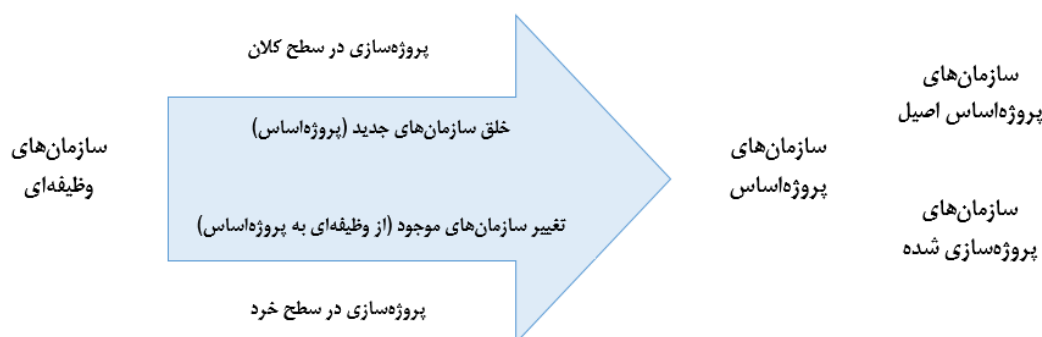
شایان ذکر است که عموماً به مجموعه‌ای از پروژه‌ها و فعالیت‌های مرتبط به هم که به طور هماهنگ با یکدیگر مدیریت می‌شوند، طرح اطلاق می‌شود و همچنین، به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز سازمانی، به سلسله‌ای از طرح‌ها و پروژه‌های هم‌جهت نیز پورتفولیو یا سبد پروژه‌ها گفته می‌شود (The Standard for Program Management, 2017). در آخر، می‌توان اینگونه جمع‌بندی کرد که همه جا و در هر زمان پروژه‌هایی، چه در قالب پروژه (ها) و چه در قالب طرح یا پورتفولیو، برای محقق شدن چیزی بدیع می‌توانند آفریده شوند؛ یعنی پروژه‌ها به‌منظور تحقق بخشیدن به امری بی‌سابقه، سازماندهی امور یا برای انجام کاری می‌توانند اجرا شوند (Wagner, 2022).

۲-۲- پروژه‌سازی در بسترها

از دهه ۱۹۶۰ و با تغییرات دنیای تجارت علی‌الخصوص تجارت مدرن از راه دور و سپس الکترونیکی، تعداد و اهمیت پروژه‌ها، تحت نام سیستم‌های موقتی رو به فزونی بوده است. این سیستم‌ها یا سازمان‌های موقتی با تکیه بر برنامه‌پذیری و کنترل‌پذیری، در صنایع مختلف، حوزه‌های گوناگون شغلی و بافت‌های انفرادی و اجتماعی متنوع به‌صورت حرفه‌ای اجرا شده‌اند (Wagner, 2022). به تعبیری، جهت پیشبرد موثر امور تجاری (داد و ستد کالاها، خدمات بازرگانی یا همان کسب و کارهای خرد و کلان از منظر منابع بازرگانی - اداری، مالی -

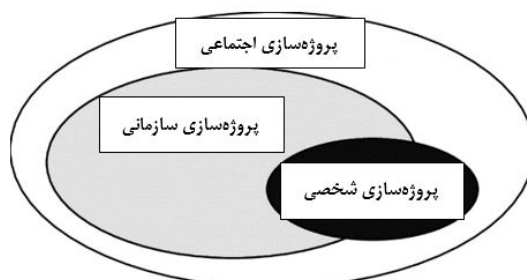


اقتصادی، خدماتی- انسانی و تولیدی- صنعتی)، بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان سازمان‌های پروژه‌محور، با توجه به فرهنگ، ساختار، فرآیندها و رویه‌ها و نیز راهبردها و اهداف و ماموریت‌های سیستماتیک‌شان، فعالیت‌های خود را در بسترهای جور و اجور کاری در قالب پروژه‌های کوتاه مدت و بلند مدت و همچنین شبکه‌های پروژه‌ای (پروژه‌های چند شرکتی هم در سطح ملی و هم در سطح بین‌المللی) طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند (Lundin et al., 2015). در شکل ۴، سازمان‌های پروژه‌سازی (پروژه‌ای) شده و سازمان‌های پروژه‌اساس ارائه شده است.



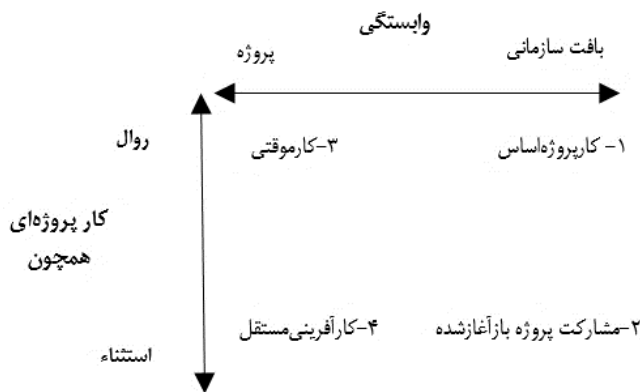
شکل ۴- سازمان پروژه‌سازی شده و سازمان پروژه‌اساس (برگرفته از: (Bredin, 2006))

به همین ترتیب، علاوه بر بخش خصوصی، در بخش عمومی و دولتی نیز، با وجود مشکلات مالی و بحران‌های احتمالی، وظایف متنوعی وجود دارند که نیازمند شایستگی‌هایی درخصوص محقق ساختن پروژه‌ها هستند از جمله پروژه‌های زیرساختی، دیجیتالی کردن امور اداری و مدیریتی و توسعه سیستم‌های مراقبت بهداشتی (Hodgson et al., 2019). در شکل ۵، سطوح اصلی (اجتماعی، سازمانی و شخصی) پروژه‌سازی نشان داده شده است.



شکل ۵- سطوح اصلی پروژه‌سازی (برگرفته از: (Kuura, 2012))

با تاکید بر نگاه جامعه‌شناسانه و روانشناسانه به جای فرآیندها و روش‌ها و ابزارهای تخصصی، در خصوص اهمیت جامعه‌ای پروژه‌ای و مشخصات و محرک‌های اصلی آن علی‌الخصوص پیامدهای تغییرات اقلیمی، خسارات آشوب‌ها و فقر، زیان‌های زیست‌محیطی، پیشرفت تکنولوژیکی و سایر؛ می‌توان اینگونه بیان کرد که جهت تکمیل تمامی امور و تکالیف مطالبه شده در بستر اجتماع‌ها، چه در وضعیت عادی و چه در وضعیت غیرعادی (از جمله حوادث بحرانی مانند جنگ، سوانح ناگوار غیرطبیعی مانند آتش‌سوزی و بلایای طبیعی مانند زلزله، سیل، طوفان، سونامی، آتش‌فشان، خشکسالی و...)، معمولاً زمان‌بندی محدود و منابع اندک (به عنوان وجه اشتراک اصلی اکثر پروژه‌ها) می‌باشند (Wagner, 2022). در شکل ۶، یک گونه‌شناسی درخصوص وضعیت‌های مهم کار پروژه‌ای نمایش داده شده است.



شکل ۶- گونه‌شناسی در خصوص وضعیت‌های مهم کار پروژه‌ای (برگرفته از: (Packendorff, 2002))

در همین راستا، از دهه‌ی گذشته تاکنون، با توجه به شروع تمرکز شدید بر تحقق پروژه‌ها در یک بستر پروژه‌ای، پروژه‌ها همچون یک مشارکت جمعی پیرامون پیگیری و دستیابی به اهداف گوناگون و منظومه‌های دائم‌التغییر قلمداد می‌شدند؛ به نوعی، شبکه‌سازی افراد در پروژه‌ها به‌عنوان فرم آینده‌ی جامعه می‌باشد که در آن اشخاص از طریق ارتباطات با نفع متقابل به خودشکوفایی می‌رسند (Jensen, 2012). از این رو، پروژه به تعبیری مناسب و ادله‌ی اتصال است. یعنی پروژه به طور موقت گروه بسیار متفاوتی از افراد را جمع‌آوری می‌کند و خود را به عنوان یک بخش بسیار فعال از شبکه برای مدت زمانی نسبتاً کوتاه نشان می‌دهد، اما امکان ساخت لینک‌های بادوام‌تری را، چه در حالت تعلیق و چه در حالت فعال و در دسترس فراهم خواهد کرد (Boltanski and Chiapello, 2018).

در این رهگذر، مباحث چالش‌برانگیز در مورد دنیای موقتی و سرشت پویای بافت پروژه‌ای در سطح جامعه عبارتند از: کار جدید برای افراد در انتهای هر پروژه، قراردادهای کوتاه مدت، شرایط زندگی متزلزل، نیاز مستمر ذی‌انرا به سازگاری، انعطاف‌پذیری و تنظیم با شرایط جدید (این مورد حسب تحولات، رشد، فرهنگ و بالنتیجه نگرش و توانایی جهت تعامل با پویایی پروژه متغیر است)، ایجاد ارتباطات کاری پایدار و نگهداشت شاکله‌ی تیمی علی‌رغم تغییرات و تحولات جهت فراهم کردن امنیت روانی کافی افراد (این مورد در زمان همه‌گیری کرونا، همراه با فاصله اجتماعی و همیاری مجازی و نیز تنهایی و بیماری افسردگی، برجسته‌تر شد) و موازنه‌ی زندگی-کار خصوصاً در پروژه‌های زمان‌بر (در این خصوص، نیاز است تا مدیر پروژه و تیم مدیریت پروژه تاب‌آوری بیشتری جهت مراوده با ناشناخته‌ها ایجاد کنند (Kutsch, 2015)) (Wagner, 2022).

به طور خلاصه، در آینده‌ای نزدیک، پروژه‌ها به حالت عادی یا هنجار و روال جدید در جامعه تبدیل می‌شوند و هر شهرند با نام شهروند پروژه یا توسعه دهنده پروژه یا پروژکتور در مسیر تحقق پروژه‌ها (به‌عنوان بخشی از زندگی روزانه) شناخته می‌شوند؛ به سخنی از طریق پروژه‌ها، رسیدن به اهداف چالشی امکان‌پذیر می‌شود و آن‌ها از منظری، ما و محیط پیرامونی‌مان را شکل می‌دهند. در اصل، پیاده‌سازی پروژه‌ها مهمترین شایستگی در بسترهای حرفه‌ای در اجتماع‌های مختلف می‌شود به گونه‌ای که به‌صورت ارکست‌وار و موزون، شبکه‌ای از افراد دخیل به سمت هدفی مشخص راهبری می‌شوند. به بیانی، پروژه‌ای شدن بسترها، اشاره به موارد زیر دارد: به‌صورت فعال آینده‌مان شکل می‌گیرد، عمل با منش آینده‌نگری تسهیل می‌شود، یادگیری و رشد میسر می‌شوند و مشکلات اجتماعی از طریق پروژه‌ها (همچون چارچوب‌هایی برای اقدام‌ها) تاب‌آورانه حل می‌شوند (Wagner, 2022).

۳- روش‌شناسی تحقیق

ابتدا، در راستای ارتقای دانش نظری و عملی مدیریت پروژه، ایده‌ی اولیه‌ی تحقیق کنونی، با ماهیت تحلیلی و کیفی، شکل گرفت. در ادامه، با عنایت به واکاوی مبانی نظری یا همان مطالعه‌ی کتابخانه‌ای و همچنین با بهره‌گیری از تجربیات شخصی در حیطه‌ی نظریه‌پردازی، مشاهدات و برخی نظرسنجی‌های پراکنده درخصوص ادراک و استفاده از نهاد سیستماتیک پروژه طی دهه‌ی گذشته، تحقیق نسبتاً نوینی به‌صورت تحلیلی (کیفی-محتوایی) اجرا شد. نهایتاً و اجمالاً، در این تحقیق تلاش شده است، در جهت افزایش اطمینان به تحلیل‌ها و یافته‌ها، از کلیه‌ی ظرفیت‌های روش‌شناسی مناسب و متناسب با مطالعه‌ی کنونی استفاده شود.

۴- تحلیل‌ها و یافته‌ها



با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه‌ی مرتبط با پژوهش حاضر، می‌توان اظهار کرد که در دهه‌های گذشته، در بسترهای کاری متعارف و به اصطلاح سنتی پروژه‌ای نظیر کارگاه ساختمانی ذیل صنعت ساخت و ساز، بهره‌گیری از پروژه‌سازی و پروژه‌ای کردن زمینه‌ی مدیریتی مربوطه، امری متداول و بعضاً ضروری و الزامی بوده است. اما شواهد و قرائن گویای این است که به مرور با پیشرفت علم به طور کل و دانش مدیریت پروژه به طور خاص و همچنین گسترش سریع تکنولوژی علی‌الخصوص توسعه‌ی پرشتاب افزارهای نرم و سخت فناوریانه‌ی اطلاعاتی و ارتباطاتی، علاوه بر سازمان‌های صنعتی و بخش‌های فنی و مهندسی و همین‌طور حیطه‌های نظامی و امنیتی و دفاعی؛ در قلمروهای علم‌بنیان مرتبط با پزشکی و بهداشت، پایه، دامپزشکی، کشاورزی و منابع طبیعی، انسانی - اجتماعی و هنر نیز کمابیش از ظرفیت‌های پروژه‌سازی در مسیرها و فرآیندهای کاری (پروژه‌ای کردن امور)، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، مستقیم و غیرمستقیم استفاده می‌شود. در جدول ۱ و شکل ۷، این بسترها نشان داده شده است.

جدول ۱- حوزه‌های اصلی حرفه‌ای شغلی با قابلیت پروژه‌ای شدن

ردیف	صنعت‌ها و بخش‌ها
۱	ساخت و ساز (ساختمان؛ راه، راه آهن، فرودگاه، پل، تونل؛ سد، اسکله و سازه هیدرولیکی؛ حمل و نقل، ترابری و ترافیک و...)
۲	ساخت و تولید (مواد غذایی؛ مواد مصرفی و آرایشی؛ پوشاک؛ مواد اولیه؛ سنگ، چوب و کاغذ، نساجی، پلاستیک، لاستیک، فلز، شیشه، معدنی، شیمیایی؛ مصالح ساختمانی؛ تجهیزات و ماشین‌آلات؛ متعلقات جانبی؛ چاپ؛ لوازم خانگی؛ اتومبیل؛ الکترونیک و کامپیوتر؛ ...)
۳	ارتباطات و فناوری اطلاعات (فناوری پیشرفته، نرم و سخت افزار و...)
۴	مهندسی (آبادانی - عمران؛ مکانیک؛ برق؛ صنایع؛ معدن؛ هوافضا؛ شیمی؛ زیست‌پزشکی؛ هسته‌ای؛ کشاورزی و شیلات و جنگلداری؛ دریایی؛ دفاعی؛ ...)
۵	سلامت (علوم پایه تجربی؛ پزشکی (عمومی و تخصصی و طب)؛ پیراپزشکی؛ دندانپزشکی؛ بهداشت و درمان؛ روان‌پزشکی/شناسی؛ دارو؛ مهندسی پزشکی؛ دامپزشکی و...)
۶	اقتصادی (مالی و حسابداری؛ بانکی و بیمه و مالیات؛ کسب و کار و بازرگانی و سرمایه‌گذاری؛ عمده و خرده فروشی؛ املاک؛ حقوقی؛ مشاوره و...)
۷	نفت و گاز و انرژی (تجدیدپذیر؛ نور خورشید، باد، باران، جذر و مد، امواج، گرمایش زمین و ... تجدیدناپذیر؛ منابع طبیعی مانند سوخت‌های فسیلی و...)
۸	بازاریابی و تبلیغات و رسانه (پوسترها و بیلبردهای حقیقی و مجازی؛ رادیو و تلویزیون؛ آگهی‌نامه‌ها، روزنامه‌ها و خبرگزاری‌ها؛ پیام‌رسان‌های متنی، صوتی، تصویری و ویدئویی؛ شبکه‌های مجازی و...)
۹	خدمات (زنجیره تامین تحویل کالاهای تولید شده؛ آموزشی و پژوهشی؛ کارباری (زیبایی؛ تشریفاتی؛ گردشگری و مهمان‌داری؛ نظافتی؛ تاسیساتی و...))
۱۰	فرهنگی و اجتماعی (ادبی؛ تربیتی و پرورشی؛ ورزشی، بازی، تفریح و سرگرمی و...)
۱۱	هنری (تجسمی؛ عکاسی، نقاشی، گرافیک، ارتباط تصویری، مجسمه‌سازی و...؛ کاربردی؛ صنایع دستی، طراحی پارچه و لباس، طراحی صنعتی، فرش و...؛ موسیقی؛ نوازندگی، آهنگسازی و...؛ نمایشی؛ تئاتر، تصویر متحرک، سینما و...؛ حفاظت و مرمت؛ معماری و شهرسازی و ...)
۱۲	سایر



شکل ۷- خرد بسترهای حرفه‌ای برای پروژه‌سازی

پروژه‌ها، در شکل‌های متنوع (ساده، مرکب یا پیچیده)، در بافت‌های مالکیتی مختلف نظیر خصوصی، غیرخصوصی (دولتی) یا ترکیبی و در پهنه‌های گوناگون نرم، سخت یا درهم‌آمیخته علوم و فناوری برای مقصودی مشخص اجرا می‌شوند. بعضی از پروژه‌ها بخصوص مگا یا ابر پروژه‌ها جوهره‌ی چندوجهی دارند و مختص یک حوزه و بخش خاصی نیستند و به نوعی میان‌حوزه‌ای و بین‌بخشی هستند. به طور نمونه، در یک پروژه‌ی بزرگ همچون یک سیستم اصلی مربوط به صنعت نفت معمولاً زیرپروژه‌ها یا همان زیرسیستم‌های مختلفی در حیطه‌های دیگر صنایع (از جمله ساخت و ساز، مهندسی، ساخت و تولید (در کارخانه یا سایت)، اقتصادی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، بازاریابی، حقوقی و سایر) وجود دارند. همچنین، از یک طرف، همان‌طور که پیشتر اشاره شد، صنعت ساخت و ساز از منظر نهاد پروژه‌ای و پروژه‌سازی مهمترین و مشهورترین صنعت در بین صنایع مختلف بوده است. نام رشته‌ی مدیریت پروژه و ساخت (کارشناسی ارشد و دکتری) نیز به شیوه‌ی کاملاً روشن دال بر اهمیت این موضوع یعنی نقش پررنگ حوزه ساخت از منظرگاه پروژه‌ای دارد. اما، از طرف دیگر، در پاره‌ای از بسترها به‌ویژه در گستره‌ی نرم‌افزاری، در مقام مقایسه با سایرین، کمترین میزان بکارگیری دانش پروژه‌ای دیده می‌شود.

در همین ارتباط، شاخص‌ترین بستر حرفه‌ای شغلی که نسبت به دیگر بسترها کمتر و البته دیرتر پروژه‌ای شده است، هنر می‌باشد. بسترسازی در این حوزه با توجه به طبیعت آن، خصوصاً در برخی از رشته‌های هنری سخت‌تر و چالشی‌تر است. اما از آنجا که در تمامی ابعاد زندگی شهری، تغییر و تحول امری تقریباً ضروری به نظر می‌رسد، هنر نیز نیاز به به‌هنگام‌سازی و منطبق‌سازی با وجوه مختلف زیست مدرن امروزی دارد. به طور نمونه، هر کدام از موارد ذیل، می‌تواند یک پروژه هنری محسوب شود: فیلم‌سازی در بستر سینما؛ اجرای هر نمایش در بستر صحنه؛ آهنگ‌سازی و حتی اجرای موسیقی در بستر کنسرت؛ تولید دست‌ساخت‌ها (فرش، سفال، خاتم‌سازی و...) و حتی عرضه در بستر نمایشگاه؛ خلق اثر هنر تجسمی یا تصویری (نقاشی، عکس، مجسمه و...) و حتی ارائه در بستر نگارخانه؛ پژوهش در بستر هنر؛ ساخت معمارانه یا مرمتی بناها در بستر ملکی و سایر موارد. از این جهت، پیش‌بردن و به سرانجام رساندن آفرینش‌های هنری از طریق مدیریت پروژه، با لحاظ ملاحظات و ملزومات و شرایط قلمروی هنر، موضوعی قابل تامل است. به این شیوه، هم فعالیت هنری برنامه‌مند، کنترل‌مند و هدفمندتر می‌شود؛ و هم علاوه بر این افزونگی سخت‌بنیان، وجه نرم یا فی‌البداهه یا بداهه‌ای آن می‌تواند، در چارچوب پروژه‌ای مدنظر به صورت منعطف و تاب‌آورانه، عمل کند.

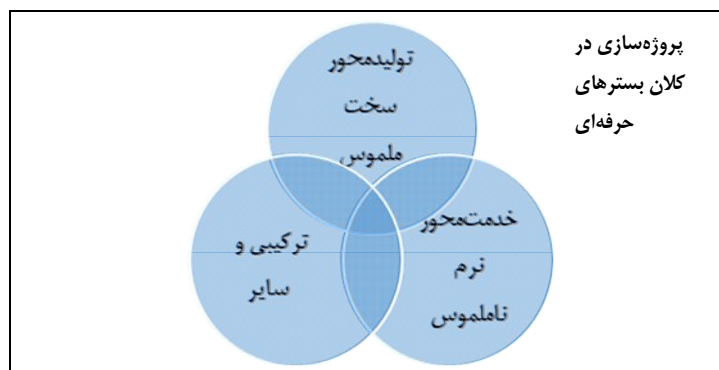
درخور ذکر است که با درنظر گرفتن کلیه‌ی ملاحظات مربوطه، علاوه بر ساحت زندگی کاری (حوزه‌ی عمومی یا اجتماعی) در ساحت زندگی غیرکاری (حوزه‌ی خصوصی یا شخصی) به کرات در بسترگاه‌هایی معلوم (زمان‌های معین و مکان‌های مشخص) امکان پروژه‌سازی و بهره‌برداری از پتانسیل و ویژگی‌های پروژه همچون سیستم موقتی تاب‌آور و در پی آن مدیریت پروژه‌پایه جهت پیشبرد موثر امور زندگی شخصی-خانوادگی به صورت روزمره (حتی برای امور ساده روزانه نظیر خرید مواد غذایی برای منزل، آشپزی، تمیز کردن منزل، انجام تعمیرات خانگی و...)، افزون بر فعالیت‌های زندگی کاری-پیشه‌ای، وجود دارد.

به عبارتی، بستر حرفه‌ای هم در مسیر زندگی شغلی و هم در جریان زندگی خصوصی می‌تواند شکل بگیرد و فرد یا جمع تیمی، جهت بدست آوردن نتیجه مطلوب یا رسیدن به مقصود مدنظر، قادر به پروژه‌ای کردن کنش‌ها و فرآیندهای گوناگون هستند. این مقوله، طبعاً برحسب دیدگاه، جدیت و سخت‌کوشی افراد در خصوص پروژه‌سازی و تکمیل آن در بستر حرفه‌ای (منظور از بستر حرفه‌ای، هر بستری در روند زندگی اعم از عمومی یا خصوصی می‌باشد که برای شخص (یا اشخاص) مهم بوده و دستیابی به دستاوردی معین مدنظر است)



متفاوت خواهد بود. البته عنایت به این موضوع حیاتی است که عموماً مبحث پروژه‌سازی در مسیر زندگی هدفمند (یا زندگی با رویکرد هدف‌مداری) به صورت نمایان‌تری قابل طرح است.

تا پیش از این، معمولاً پروژه در بسترهای ملموس، سخت و تولیدمحور بکارگرفته می‌شده است اما امروزه به تدریج در بسترهای ناملموس، نرم و خدمت‌محور و حتی کمابیش در عملیات‌های تکراری و مشغله‌های روزمره زندگی (شکل ۸)، از ویژگی‌ها، خصوصیات و ظرفیت‌های پروژه، جهت پیشبرد هر چه بهتر امور و کارها و رسیدن به مقصودها و نتایج مطلوب، بهره گرفته می‌شود.



شکل ۸- کلان بسترهای حرفه‌ای برای پروژه‌سازی

دلیل اصلی این روی آوردن این است که پروژه همچون سیستم موقتی تاب‌آور می‌تواند عمل کند. یعنی، ماهیت و مختصات پروژه این امکان را می‌تواند فراهم کند که هنگام مواجهه با رویدادهای ناخوشایند و غیرقابل انتظار، از طریق بازسازماندهی تشکیلات و تعبیه انواع بافر (زمانی، هزینه‌ای، کیفی، منابعی و سایر) به‌عنوان ضربه‌گیر یا گیرنده نوسانات و اختلالات، بازیابی به شرایط گذشته و حتی بهتر از آن صورت پذیرد.

مبحث دیگری که بسیار حائز اهمیت است، تفکر پروژه‌ای در جریان کارها و بسترهای حرفه‌ای است. بدین معنا که پیش‌نیاز استفاده از خصایص و خصلت‌های پروژه، برای سوق دادن نقاط بالقوه به بالفعل در گذرگاه‌های گوناگون، دارا بودن طرز تفکر یا ذهنیت پروژه‌محوری است. به طور مثال، در بافت سازمانی، هر چه قدر فرد ذی‌اثر در پروژه به مجموعه‌ی مدیریتی پروژه نزدیکتر باشد و در این خصوص دارای مسئولیت‌ها و وظایف بیشتری باشد، طبعاً ضرورت داشتن تفکر پروژه‌ای برای بهره‌برداری از پتانسیل‌های پروژه نیز بیشتر می‌شود.

با این وجود، ذکر این نکته لازم است که هر فرد به فراخور استعداد و داشته‌هایش پیرامون دانش و بینش و منش مدیریت پروژه‌محوری، می‌تواند پروژه را بکارگیری نموده و از معبرهای مختلف با مشکلات متنوع، چالش‌های جورواجور، کشمکش‌های متعدد و رنج‌های فراوان با پیروزی (در بعد کوتاه مدت) و موفقیت (در بعد بلند مدت) عبور دهد.

البته از منظر فلسفی، خود انسان نیز یک سیستم موقتی یا پروژه‌ای قلمداد می‌شود؛ به این معنی که زندگی یا عمر انسان دقیقاً مانند حیات پروژه نقطه‌ی آغازین و نقطه‌ی پایانی، نقاط عطف و حتی نقطه‌ی بلوغ دارد. زندگی هر انسانی نیز همانند پروژه یکتا و منحصر به فرد است و قصه و احوال غصه خود را دارد. همچنین، زندگی هر انسانی مشابه پروژه قاعدتاً دارای هدف(هایی) است. به‌علاوه، جریان زندگی انسان نیز مانند روند پروژه، ضمن داشتن تلاطم‌ها و فرازها و فرودها، می‌تواند ورودی‌ها و خروجی‌ها، منابع و مخارج و نقاط مثبت و منفی داشته باشد.

۵- نتیجه‌گیری

بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که توجه به دانش پروژه و بکارگیری آن در سازمان‌ها و بافت‌های متنوع شغلی، جهت مدیریت موثر امور و کارها، روز به روز در حال گسترش است. اما با این وجود، گواه‌ها و نشانه‌ها دلالت بر این دارد که آن طور که بایسته و شایسته است در خصوص بهره‌گیری از ویژگی‌ها و ظرفیت‌های پروژه در بسترهای مختلف زندگی اعم از کاری و غیرکاری، مطالعه‌ی فراگیری خصوصاً در کشور تقریباً انجام نشده است. بنابراین، در این پژوهش، مفهوم و کارکرد پروژه به عنوان سیستم موقتی تاب‌آور جهت پروژه‌سازی در بسترهای حرفه‌ای به منظور دستیابی به مقصود مورد نظر تبیین و تشریح گردید.

در پژوهش کنونی، علاوه بر بسترگاه‌های مرسوم و متداول پروژه‌ای، بسترهای غیرملموس و نرم و خدمت‌محور و حتی عملیات‌های تکراری و مشغله‌های روزمره زندگی، جهت بهره‌برداری از خصوصیات و پتانسیل‌های پروژه برای برآوردن نیازها و انتظارات، با در نظر گرفتن

محدودیت‌ها و ملاحظات، برجسته شدند. همچنین، مطرح شد که استفاده از ماهیت و مختصات پروژه به‌ویژه بوسیله‌ی بازساماندهی سیستم و تمهیدات بافری، در زمان رویارویی با مشکلات، بحران‌ها و حوادث ناگوار، بازگشت به حالت عادی گذشته و حتی گاهی مطلوب‌تر از آن را، می‌تواند میسر کند. در انتها، با توجه به اهمیت و ضرورت کاربرد پروژه در روندهای متنوع زندگی، پیشنهاد می‌شود که، در راستای حصول اطمینان از دستیابی به عملکرد مطلوب، تحقق مقاصد و نتایج مورد انتظار و برآوردن احتیاجات و خواسته‌ها، با تاکید بر هدف‌مندی، برنامه‌مندی و کنترل‌مندی، هنر پروژه‌سازی در بسترهای حرفه‌ای جهت مدیریت موثر امور و کنش‌ها مدنظر قرار گیرد.

منابع

- Alkhurairi, A., Liu, S., Oderanti, F. O., Annansingh, F., & Pan, J. (2014). Knowledge network modelling to support decision-making for strategic intervention in IT project-oriented change management. *Journal of Decision Systems*, 23(3), 285–302.
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., Germani, M., Mazzuto, G., & Paciarotti, C. (2014). Relation of project managers' personality and project performance: An approach based on value stream mapping. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(4), 857–890.
- Boltanski, L. and Chiapello, È. (2018). *The New Spirit of Capitalism*. Verso, London.
- Bredin, K. (2006). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: Challenges and Changes*. Thesis in Management in Linköping University.
- Clarke, N. (2010). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461–468.
- Delisle, J. (2019). Uncovering temporal underpinnings of project management standards. *International Journal of Project Management*, 37(8), 968–978.
- De Toledo, R. F., Miranda Junior, H. L., Farias Filho, J. R., Costa, H. G. (2019). A scientometric review of global research on sustainability and project management dataset. *Data in Brief*, 25, 104312.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70 (11): 35–36
- Gray, C., & Larson, E. (2006). *Project management: The managerial process* (3rd ed.). US: McGraw-Hill. 658.404 G791p3.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., and Hall, P. (2019). *The Projectification of the Public Sector*. US: Routledge.
- Kutsch, E., Hall, M. and Turner, N. (2015). *Project Resilience. The Art of Noticing, Interpreting, Preparing, Containing and Recovering*. Routledge, New York.
- Kuura, A. (2012). Policies for projectification: support, avoid or let it be?. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 19(1).
- Jensen, A. F. (2012). *The Project Society*. Aarhus University Press, Aarhus.
- Leighfield, L., (2022). What is Kairos?. <https://boords.com/ethos-pathos-logos/what-is-kairos>.
- LUNDIN, R. A., ARVIDSSON, N., BRADY, T., EKSTEDT, E., MIDLER, C. and SYDOW, J. (2015). *Managing and Working in Project Society*. Institutional Challenges of Temporary Organizations. Cambridge University Press, Cambridge.
- Manning, S. (2008). Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective. *International Journal of Project Management*. 26: 35.
- Mcghee, P., & Mcalinea, P. (2007). *Painless Project Management: a step-by-step guide for planning, executing, and managing projects*. US: Wiley. p.74.
- Monique, A., & Sylvain, L. (2012). Projectification: Midler's footprint in the project management fieldnull. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 680–694.
- Morrison, M. (2014). *Organizational Development Theory and Practice: A guide book for Managers OD Consultants and HR Professionals using OD*. US: Createspace Independent Publishing Platform.
- Morten Emil, B., & Jan Terje, K. (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teamsnull. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 449–472.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.
- Packendorff, J. (2002). *The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective*. In book: Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma. pp.39-58. Copenhagen Business School Press.
- PMI, (2022), *The Evolved Talent Triangle*. US: Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update#>
- PMBOK- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2017). Sixth Edition. US: Project Management Institute.
- PMBOK- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2021). Seventh Edition. 2021. US: Project Management Institute.



- PMP- *Project Management Professional Study Guide* (2003). Project Management Institute. US: McGraw-Hill Professional. p.354.
- Rahi, K. (2019). Project resilience: A conceptual framework, *International Journal of Information Systems and Project Management*. Vol 7. No 1.
- *The Standard for Program Management* (2006), Sixth Edition. US: Project Management Institute.
- Turner, R. (2014). *Handbook of Project Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. Fourth Edition. US: McGraw-Hill Professional.
- Wagner, R. (2022), Projectification of society – the beauty and the beast. *Project World Journal*, Vol. XI, Issue XII.

Project as a resilient temporary system: Reflection on the art of projectification in professional contexts

Behnod Barmayehvar¹

Abstract

Due to the increasing importance of project knowledge and its application in various organizations and firms, it is necessary to investigate the use of project features and capacities in different contexts of working and non-working life. Therefore, the main goal of this research is to explain the concept and function of the project as a resilient temporary system for projectification in professional contexts in order to improve functions, improve the quality of outputs and increase the probability of achieving the expected results. In this exploration, research information was collected through library study of theoretical foundations. Then, by using the qualitative content analysis method, the research findings were obtained. The results of this research show that having project mindset as well as exploiting the nature and coordinates of the project as a resilient temporary system, especially by reorganizing the system and buffering (time, cost, quality, resources, etc.) to recover to past conditions, when facing accidents and events unpredictability can play a significant role in the effective progress of affairs. Finally, it is suggested that in order to achieve success, in terms of limitations and considerations, with a focus on purposefulness, planning and controlling, the art of projectification in different contexts in a professional manner and by taking advantage of the talent and assets of each person or group regarding knowledge and vision and attitude of the project-orientedness, should be taken into account to manage things as best as possible.

Keywords: Projectised, Projectification, Resilient Temporary System, Professional Contexts, Project-oriented Management

¹- **Associate Professor**, Department of Architectural Technology (Project and Construction Management), Faculty of Architecture and Urban Planning, University of Art, Tehran, Iran. (Corresponding Author). (b.barmayehvar@art.ac.ir)