

مرور دانش مدیریت پروژه از منظر شعر و ادب فارسی

دانش مدیریت پروژه در مقایسه با سایر علوم مدیریت و سازمان، دانشی نوین تری است که در دهه های اخیر توجه بیشتری به آن معطوف گردیده است. در این مقاله با مبنا قرار دادن استاندارد مشهور پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) نشان داده می شود که مباحث اصلی دانش مدیریت پروژه پیش از این به ظرافت در اشعار شاعران ایران زمین متجلی شده است. بدین منظور با محوریت اشعار مولوی نشان داده می شود که مباحث مدیریت پروژه در سروده های شاعران ایران زمین به زیبایی بازگو شده است. در این زمینه از دیدگاه های سایر شعرا و ادبای ایران زمین چون حافظ، سعدی، فردوسی و دیگران بهره گرفته می شود.

کلمات کلیدی: مولوی – مدیریت پروژه – راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) – شعرا و ادبای ایران زمین

حمید حکمیان

دکترای مدیریت پروژه، دانشگاه تربیت مدرس

[/https://pmwisdoms.com](https://pmwisdoms.com)

h.hakamian@modares.ir

به نام خدا

مقدمه

مدیریت پروژه یک دانش است، دانشی که عمر آن همسان با عمر تاریخ بشری است؛ بشر از روزهای نخستین در پی ساخت سرزمین و سرپناهی برای خود بوده و درواقع متصدی انجام پروژه‌ها به شمار می‌رفته است. پروژه‌های سترگی چون ساخت اهرام مصر، بنا نهادن دیوار چین و یا ساختن بنای ماندگاری چون تخت جمشید، نمونه‌های بارزی از وجود مدیریت پروژه در طول تاریخ است. در گذر زمان، دانش مدیریت پروژه توسعه و بسط می‌یافت ولی با ورود به انقلاب صنعتی و تخصصی شدن، حرکت این دانش نیز تغییر یافت. شکل‌گیری دانش نوین مدیریت پروژه به اوایل قرن ۱۹ بازمی‌گردد و سال‌های دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به‌عنوان سال‌های آغازین رشد و توسعه مدیریت پروژه در دنیای معاصر شناخته می‌شود (حکیمیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). با این حال خیلی پیشتر از این‌ها، اصول و چارچوب‌های مدیریت پروژه توسط شعرا و ادبای ایران و به ویژه مولانا جلال‌الدین محمد بلخی مشهور به مولوی بازگو شده است که در این مقاله به آن پرداخته خواهد شد. ولی پیش از ورود به موضوع نیاز است به موضوع اهمیت زبان مشترک^۱ در مدیریت پروژه و دیدگاه مولوی در این زمینه اشاره شود.

زبان مشترک

ایجاد زبان مشترک در مدیریت پروژه به مفهوم این‌که افراد متصدی این رشته تعریف مشخص و برداشت یکسانی از گفتار و رفتار خود داشته باشند و تقریباً همه، کار درست را با شیوه‌ای قابل اعتماد انجام دهند یکی از اصول اولیه‌ای است که مبنای شکل‌گیری استانداردهای مدیریت پروژه از جمله PMBOK بوده است (حکیمیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵). داستان زیبایی از مثنوی معنوی برای فهم این موضوع خود بسنده و کافی است (مولوی الف).

چار کس را داد مردی یک درم	آن یکی گفت این به انگوری دهم
آن یکی دیگر عرب بد گفت لا	من عنب ^۲ خواهم نه انگور ای دغا ^۳
آن یکی ترکی بُد و گفت این بنم	من نمی‌خواهم عنبِ خواهم اُزُم ^۴
آن یکی رومی بگفت این قیل را	ترک کن خواهیم استافیل ^۵ را
در تنازع آن نفر، جنگی شدند	که ز سِرّ نام‌ها غافل بدند
صاحبِ سری عزیزی صد زبان	گر بُدی آنجا بدادی صلحشان
پس بگفتی او که من زین یک درم	آرزوی جمله‌تان را می‌دهم
چونکِ بسپارید دل را بی دغل	این درمتان می‌کند چندین عمل
گر سختنان می‌نماید یک نمط	در اثر مایه‌ی نزاعست و سخط (مولوی
	الف)

همان گونه که در این داستان بازگو شد، هرکدام از این چهار نفر درخواست انگور داشتند ولی به زبان‌های مختلف این

1 - Common Vocabulary

۲ - به لغت عرب انگور را گویند

۳ - مردم ناراست

۴ - انگور

۵ - به لغت رومی انگور را گویند

خواسته را بازگو می نمودند و از این رو نمی توانستند به یک تفاهم دست یابند. مولوی در پایان اشاره می نماید که وجود یک صاحب سر که با زبان های مختلف آشنا باشد می تواند این اختلاف را (که چیزی جز نبود زبان مشترک نیست)، از میان بردارد و صلح و رشد را به ارمغان آورد. موضوعی که هدف استانداردهای مدیریت پروژه است، آنجا که اشاره می شود استفاده به کارگیری صحیح مهارت ها، تکنیک ها و ابزارهای مطرح شده در استاندارد احتمال موفقیت را در گستره وسیعی از پروژه ها بیشتر می نماید (PMI, 2017, p. 3). لازم به ذکر است که از دیدگاه استاندارد PMBOK، مدیریت مناسب در ۱۰ حوزه دانش (یکپارچگی، محدوده، زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، ارتباطات، ریسک، تدارکات و ذی نفعان) احتمال موفقیت را تا حد زیادی در پروژه بالا می برد (PMI, 2017, p. 23)

مولوی به عنوان یک مدیر پروژه

در منابع مختلف مدیریت پروژه و به ویژه استاندارد PMBOK وظیفه اصلی مدیر پروژه ایجاد یکپارچگی در پروژه بیان شده است (Mulcahy, 2018, p. 125). توجه جدی مولوی به موضوع یکپارچگی (دیدن تمام پروژه در یک تصویر فراگیر) که هم می توان در حکایت پیشین نشانی از آن یافت و هم در حکایت «فیل در خانه تاریک» به آن توجه شده، بیانگر اهمیت ویژه این حوزه مدیریت پروژه است. وی در مثنوی حکایتی درباره جمعی هندو بیان می نماید که به قصد دیدن فیل به خانه ای تاریک می روند و از آنجا که هیچ چیز نمی بینند و تنها با لمس کردن وجود فیل را حس می کنند، هر یک برداشت شخصی خود را بازمی گوید. یکی که پای فیل را لمس کرده، آن را ستون محکم می داند، دیگری که به گوش فیل دست زده آن را بادبزی بزرگ و دیگری که خرطوم آن را احساس کرده، فیل را ناودانی عظیم می پندارد (مولوی ب).

مولوی در پایان حکایت می گوید:

در کف هر یک اگر شمعی بدی	اختلاف از گفتشان بیرون شدی
چشم حس همچون کف دست است و بس	نیست کف را بر همه او دسترس
چشم دریا دیگرست و کف دگر	کف بهل وز دیده دریا نگر
جنبش کف ها ز دریا روز و شب	کف همی بینی و دریا نی عجب (مولوی ب)

به تعبیر مولوی تنها با حس های ظاهری مانند کف دست نمی توان بر همه امور اشراف یافت. سپس معنا را به زیبایی از کف دست به کف روی آب دریا می برد و چنین می گوید که انسان هشیار از چشم دریابین می نگرد زیرا از نظر وی جنبش کف ها از دریا هست و لذا دیدن کف و ندیدن دریا جای شگفتی است.

در دیدگاه مدیریت پروژه این شعر به خوبی کل نگری و داشتن دیدگاه یکپارچه به موضوع را بیان می دارد. بدین معنی که تنها از پیوستن اجزا و حوزه های مختلف می توان درک مناسبی از یک پروژه داشت و می توان چنین برداشت کرد که هرچند مدیر پروژه مسئولیت مدیریت روزه روز کار پروژه را بر عهده دارد ولی امور جاری و روزانه پروژه ها نباید مانع از داشتن دیدگاه کلان و یکپارچه شود. از این دیدگاه یکپارچگی یعنی باید چراغ را روشن نمود.

مولوی و مدیریت ارتباطات پروژه

مدیران پروژه ۹۰ زمان خود را در موضوع ارتباطات صرف می نمایند (Heldman, 2009, p. 391; Mulcahy, 2011, p. 381). از این رو مسئله مهم دیگر برای یک مدیر پروژه توجه جدی به ارتباطات است.

یکی از داستان‌های شگفت‌انگیز مولوی، داستان طوطی و بازرگان است که در آن به‌خوبی می‌توان مدل پایه‌ای ارتباطات را مشاهده کرد که مبنای تمام تعاملات در پروژه است. اصل داستان بسیار بلند است (مولوی ج) که چکیده آن در ادامه آمده است:

بازرگانی طوطی زیبایی داشت که آن را در قفس محبوس کرده بود، روزی بازرگان تصمیم گرفت برای تجارت به هندوستان برود. دوستان و رفقا هرکدام هدایا و سوغاتی از او خواستار شدند و درنهایت به طوطی نازنینش رسید:

گفت طوطی را چه خواهی ارمغان کارمت از خطه هندوستان

طوطی گفت: وقتی به هندوستان رسیدی و طوطیانی مانند مرا در آنجا دیدی به آن‌ها بگو که طوطی من هم مشتاق دیدار شماست و از قضای روزگار گرفتار قفس است و از شما یاری می‌طلبد و می‌گوید آیا رواست، که شما خوش و خرم به هر جا پرواز کنید و من در این گوشه قفس تنها و غمگین نشسته باشم؟

بازرگان به هندوستان رفت و همین‌که پیام طوطی را به طوطیان رساند. یکی از آن‌ها به خود لرزید از بالای درخت بر زمین افتاد و مرد. بازرگان گفت:

این مگر خویش است با آن طوطیک این مگر دو جسم بود و روح یک؟

عالمی را یک سخن ویران کند روبه‌پاهان مرده را شیران کند

بازرگان با خود گفت عجب اشتباهی کردم که پیغام طوطی‌ام را به او دادم.

کرد بازرگان تجارت را تمام بازآمد سوی منزل شادکام

هر غلامی را بیاورد ارمغان هر کنیزک را ببخشید او نشان

گفت طوطی ارمغان بنده کو؟ آنچه دیدی و آنچه گفתי بازگو

بازرگان به طوطی گفت: من پشیمان شدم از اینکه پیام ترا به آن‌ها دادم و سپس داستان را تعریف کرد.

نکته‌ای کان جست ناگه از زبان همچو تیری دان که آن جست از کمان

طوطی بازرگان وقتی شنید دوستانش چه کردند، لرزید و افتاد و مرد. ناگهان بانگ از بازرگان برآمد و گریه و زاری کرد که چرا این سخن را گفتم به این مرغ نازنینم

ای دریغا مرغ خوش‌آواز من ای دریغا همدم و همراز من

ای زبان هم گنج بی‌پایان تویی ای زبان هم رنج بی‌درمان تویی

خلاصه بازرگان از زبان خود گلایه‌ها کرد که این چه پیامی بود دادم که هرچه آدمی می‌کشد از زبانش است.

بعد از آنش از قفس بیرون فکند طوطیک پرید تا شاخ بلند

طوطی مرده چنان پرواز کرد کافتاب شرق ترکی‌تاز کرد

خواجه حیران گشت اندر کار مرغ بی‌خبر ناگه بدید اسرار مرغ

پس از اینکه خواجه در قفس را باز کرد طوطی زنده شد و پرواز کرد و بر روی شاخ درختی نشست بازرگان با تعجب از کار طوطی، گفت این راز را به من هم بازگو که چه شد؟

گفت طوطی کو به فعلم پند داد که رها کن لطف آواز و داد

زانکه آواز ترا در بند کرد خویشان مرده پی این پند کرد

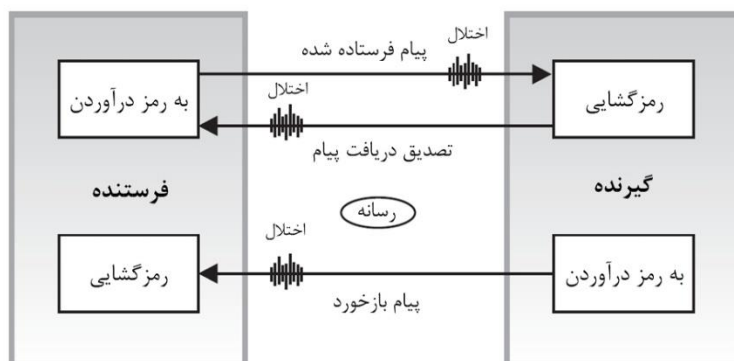
یعنی ای مطرب شده با خاص و عام مرده شو چون من که تا یابی دوام

دانه باشی مرغکانت برچند غنچه باشی کودکانت بر کنند

دانه پنهان کن، به کلی دام شو غنچه پنهان کن، گیاه بام شو

طوطی به بازرگان گفت: که آن‌ها با مردنشان این پیام را به من دادند که اگر می‌خواهی از قفس رها شوی، باید خود را به مردن بزنی و من هم یاد گرفتم.

همان‌طور که گفته شد این شعر مولوی، یک مدل ارتباطی بنیادی را به تصویر می‌کشد که در آن طوطی بازرگان نقش فرستنده پیام را ایفا می‌کند (که درواقع آن را به رمز درآورده است و سپس از پیام بازخورد رمزگشایی می‌کند) و طوطیان هند نقش گیرنده (که رمز پیام را بازمی‌کشایند و سپس پیام بازخورد را به رمز درمی‌آورند)، بازرگان نقش رسانه دارد، که وظیفه تبادل پیام را برعهده گرفته است. تمثیل نجات یافتن طوطی از قفس می‌تواند به‌نوعی بازگوکننده نجات یافتن مدیر پروژه در صورت موفق بودن در ارتباطات باشد. شکل ۱ این مدل پایه‌ای را به تصویر کشیده است.



شکل ۱ - مدل پایه‌ای ارتباطات که در آن نقش فرستنده و گیرنده پیام مشخص شده است (PMI, 2017, p. 373)

هرچند که مولوی در حوزه‌های دیگر مدیریت پروژه نیز اشاراتی دارد که به آن پرداخته خواهد شد ولی باید به این نکته توجه داشت که درگذشته بیشتر مسائل و مشکلات را تعداد افراد خاصی که دارای توانمندی‌های مختلف بودند برطرف می‌کردند ولی در دوره کنونی به‌سختی می‌توان افرادی را یافت که در مورد همه مشکل‌ها یا راه‌حل‌ها اطلاعات کافی و جامع داشته باشند. بنابراین تنها از طریق ارتباط دادن، ترکیب شدن و یکپارچه‌سازی تخصص‌ها و دیدگاه‌های مختلف است که می‌توان درک صحیحی از همه زمینه‌های پروژه داشت (حکیمیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۰). از این رو برای تکمیل موفقیت‌آمیز یک پروژه افزون بر نیاز به یک مدیر پروژه توانمند دیدگاه‌های مختلف دیگری نیز نیاز است که به آن‌ها اشاره خواهد شد.

حافظ و مدیریت ذی‌نفعان و مدیریت زمان

تعامل اثربخش و کارا در راستای کسب رضایت ذی‌نفعان اصلی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت پروژه معرفی شده است (PMI, 2017, p. 504).

حافظ در بیت زیر به زبان ساده چارچوب کلی مدیریت ذی‌نفعان را بیان می‌دارد.

آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است با دوستان مروت با دشمنان مدارا (حافظ الف)

تعبیر این بیت در پروژه یعنی آنکه ذی‌نفعان موافق پروژه، با مدیریت صحیح خواسته‌ها و انتظارات همراه پروژه نگه داشته شوند. کسانی که نسبت به پروژه دیدگاه منفی دارند با دقت نظر مدیریت شوند و به شیوه‌ای با آن‌ها تعامل شود که هم از اثر منفی آن‌ها بر پروژه کاسته شود و هم در صورت امکان با پروژه همراه گردند؛ به بیان دیگر مدیر پروژه باید همواره رویکردی مثبت به ذی‌نفعان داشته باشد حتی نسبت به کسانی که با پروژه مقابله می‌کنند یا کار کردن با آن‌ها سخت است.

حافظ همچنین در زمینه مدیریت زمان دیدگاهی را مطرح می‌نماید آنجا که می‌گوید:
قدر وقت ار شناسد دل و کاری نکند بس خجالت که از این حاصل اوقات بریم (حافظ ب)
از آنجا که حوزه ذی‌نفعان تکمیل کننده حوزه ارتباطات است و مدیریت زمان در خط مقدم مدیریت پروژه قرار دارد، دیدگاه حافظ را می‌توان برای مدیران برنامه‌ریزی و کنترل پروژه راهگشا دانست که می‌توانند در زمینه‌های فوق مدیران پروژه را یاری نمایند.

در حوزه مدیریت زمان پروین اعتصامی نیز شعری گرانبها دارد، آنجا که می‌گوید:
گوهر وقت بدین خیرگی از دست مده آخر این در گرانمایه بهایی دارد (اعتصامی الف)
همچنین وی در حوزه مدیریت هزینه نیز دیدگاه دقیقی مطرح می‌نماید که در ادامه بیان می‌شود.

مدیریت هزینه از دیدگاه پروین اعتصامی و سعدی

پروین اعتصامی در دیوان اشعار خود بیتی دارد که موضوع مدیریت هزینه را در پروژه دقیق و کامل معرفی می‌کند:
تا نداند دخل و خرجش چند بود هیچ بازرگان نخواهد برد سود (اعتصامی ب)
این شعر به زیبایی مفهوم مدیریت هزینه را بازگو می‌کند؛ یعنی برای آنکه به سود دست‌یافت، هر جا که سخن از خرج کردن به میان می‌آید باید به دخل نیز توجه داشت و همواره در پی ایجاد تعادل میان این دو بود.
استاد سخن، سعدی شیرازی نیز چنین می‌گوید:

چو دخلت نیست، خرج آهسته‌تر کن که می‌گویند ملاحان سرودی
اگر باران به کوهستان نبارد به سالی دجله گردد، خشک رودی (سعدی)
این شعر را نیز می‌توان کامل‌کننده بیت پیشین دانست که افزون بر توجه به مفهوم مدیریت هزینه، مسئله کنترل هزینه را نیز به شکلی ظریف نگریسته است.
وقتی صحبت از مدیریت پروژه است، موضوع زمان، هزینه و کیفیت به ذهن متبادر می‌شود، در مورد دو حوزه یعنی زمان و هزینه صحبت به میان آمد. حوزه کیفیت بار دیگر با کلام مولوی تشریح می‌شود.

کیفیت از دیدگاه مولوی

کیفیت یعنی وجود ویژگی‌هایی در محصول (ویژگی‌های کیفی) که الزامات را تأمین نماید. مهم‌ترین مسئله در مورد اثربخش بودن کیفیت پروژه، تبدیل نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان به الزامات است. از این رو در ادبیات مدیریت پروژه کسب رضایت مشتری به عنوان محور اصلی کیفیت مطرح است. کسب رضایت مشتری به این مفهوم است که اطمینان حاصل شود، افرادی که برای محصول نهایی پول می‌پردازند از آنچه دریافت می‌کنند رضایت داشته باشند (حکیمان و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۸).

این موضوع به زیباترین شکل در داستان نقاشان رومی و چینی بازگو شده است:
نقاش‌های چینی و رومی در حضور پادشاهی، از هنر خود سخن می‌گفتند و هر گروه مدعی بودند از دیگری برتر هستند. شاه گفت مسابقه ای میان شما ترتیب می‌دهم تا مشخص شود کدامیک نقاش زبردست‌تری هستید. یک خانه به رومیان و یک خانه به چینیان داده شد که درب آنها روبروی هم باز می‌شد.
بود دو خانه مقابل در بدر زان یکی چینی ستد رومی دگر

چینیان هر روز از پادشاه صد نوع رنگ می خواستند و هر روز مواد و مصالح زیادی برای رنگ کردن نقاشی خود به کار می بردند.

چینیان صد رنگ از شه خواستن
هر صبحی از خزینه رنگها
رومیان هم در را بستند. کسی نمی دانست آن ها چه می کنند. چینیان هم در را بسته بودند و مشغول کشیدن نقش و نگار بر روی دیوارها بودند. اما رومیان نقش و رنگی از خزینه دریافت نکردند، بلکه تنها دیوارها را صیقل می زدند.
در فرو بستند و صیقل می زدند
وقتی چینی ها نقاشی خود را پس از چند روز تمام کردند با خوشحالی شاه را برای تماشای آن دعوت کردند. شاه نقاشی آنها را دید و در شگفت شد.

شه در آمد دید آنجا نقشها
نوبت به رومیان رسید. میان نقاشی آن ها و چینی ها یک پرده بود، وقتی آن را برداشتند هر چه نقش و نگار در نقاشی چینی ها وجود داشت در آن افتاد و زیبایی آن چند برابر شد که چشم ها را خیره می کرد.
عکس آن تصویر و آن کردارها
زد برین صافی شده دیوارها
هر چه آنجا دید اینجا به نمود
در این مسابقه به یک معنا رومیان کاری نکردند؛ یعنی نقش ونگاری نکشیدند، اما دست بالا را داشتند. چون نقاشی ها در اینجا خیلی دل انگیزتر به چشم می آمد (ایروانی منش، ۱۳۹۵):

رومیان آن صوفیانند ای پدر
لیک صیقل کرده اند آن سینه ها
بی ز تکرار و کتاب و بی هنر
پاک از آز و حرص و بخل و کینه ها
آن صفای آینه وصف دلست
صورت بی منتها را قابلست
از نظر مولوی رومیان همان صوفیان هستند؛ به این معنا که لزوماً در پی نقش و نگار نیستند.
البته رومیان یک کار خیلی مهم تر را نیز انجام دادند. آنها کاری کردند که پادشاه تصویر خودش را نیز درون نقاشی مشاهده کرد و احساس کرد که او نیز جزئی از نقاشی است.
این داستان به صورت تمثیل وار، کیفیت و رابطه آن با الزامات و رضایت مشتری را بازگو می کند. وقتی پادشاه انعکاس زیبای آن نقاشی را دید و خودش را درون آن دید، مسحور آن گردید.
یادمان باشد در زمان گذشته، چین نمادی از علم هم بوده است. با این حال مولانا می گوید البته رومیان در علم واقف تر بودند.

اهل چین و روم چون حاضر شدند
رومیان در علم واقف تر بدند
به یک تعبیر می توان هوشمندی مولانا را نیز در این داستان مشاهده کرد که فمهیده بود جنس چینی کیفیت ندارد!!
هرچند مفهوم مثلث مدیریت پروژه^۱ یا محدودیت های سه گانه^۲ (زمان، هزینه و کیفیت) با محدودیت های شش گانه مدیریت پروژه (محدوده، زمان، هزینه، کیفیت، منابع و ریسک) جایگزین شده است (Mulcahy, 2018, p. 46)
ولی نمی توان از رابطه کیفیت و زمان و هزینه غافل شد. به عبارت دیگر کاهش یا افزایش هر کدام از این محدودیت ها بر سایر موارد اثرگذار است. متأسفانه گاهی پیش می آید که در عمل کیفیت فدای دو محدودیت دیگر می شود. تمثیل «مرد گل خوار» را می توان در این زمینه مطرح نمود. خلاصه این حکایت به این شرح است:

1 - Project Management Triangle
2 - Triple Constraints

مردی که به گل خوردن عادت داشت به عطاری رفت تا قند سفید بخرد. عطار که مرد دغلکاری بود به جای سنگ، گل در ترازو گذاشت تا سبکتر باشد و به مشتری گفت: سنگ ترازوی من از گل است. آیا قبول میکنی؟ مرد گل خوار با خود گفت: چه بهتر!

گفت با خود پیش آنک گل خورست سنگ چه بود گل نکوتر از زرست
عطار گل را در کفه ترازو گذاشت و شروع کرد به شکستن قند، چون تیشه نداشت با دست قند را می شکست و پشتش به گلخوار بود. گلخوار ترسان ترسان و تند تند از گل ترازو می خورد و می ترسید که عطار او را ببیند.
رویش آن سو بود گل خور ناشکفت گل ازو پوشیده دزدیدن گرفت
ترس ترسان که نباید ناگهان چشم او بر من فتد از امتحان
عطار متوجه دزدی گلخوار از گل ترازو شده بود ولی چنان نشان می داد که ندیده است. و با خود می گفت: ای گلخوار بیشتر بدزد، هرچه بیشتر بدزدی به نفع من است.

گر بدزدی وز گل من می بری رو که هم از پهلوی خود می خوری (مولوی ه)
دو کفه ترازو را می توان تمثیلی از کیفیت و اعتبار دانست که به هر میزان در پروژه ای کیفیت فدا شود، به همان میزان از اعتبار کاسته می شود. شاید در یک زمان بتوان بدون آنکه افراد متوجه شوند کیفیت پائین را پنهان نمود ولی درواقع در همان لحظه از اعتبار خود کاسته است. آینده و بلندمدت قطعاً کار بی کیفیت اثرات خود را نشان خواهد داد و افرادی در عرصه کار باقی خواهد ماند که هیچ گاه کیفیت را فدا ننموده اند.

چگونه آرش کمانگیر محدوده ایران را مشخص نمود؟

از دیگر مسائل مهم در مدیریت پروژه که باید به آن توجه جدی کرد مدیریت محدوده است. به زبان ساده محدود کردن پروژه یعنی کشیدن یک خط به دور آن و مدیریت محدوده یعنی اطمینان از انجام فقط کار مورد نیاز (حکیمان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹)

داستان زیبایی از اساطیر ایرانی با عنوان آرش کمانگیر اهمیت مدیریت و مشخص کردن محدوده را روشن تر می سازد. آرش معروف به کمانگیر، از پهلوان های باستانی و اسطوره ای ایران است که در تیراندازی بسیار زبردست و بی مانند بود. او پس از شکست ایرانیان از تورانیان برای تعیین مرز دو کشور تیری را از نقطه ی شکست، ساری یا آمل، پرتاب کرد. تیر آرش پس از زمان درازی پرواز در آسمان، در شرق کوه های خراسان بر تنه ی درختی در نزدیکی مرو فرود آمد. مرز ایران و توران این گونه تعیین شد، اما آرش همه ی نیروی خود را برای پرتاب آن تیر گذاشت و جان خود را از دست داد. این داستان زیبا را می توان به خوبی تمثیلی از اهمیت تعیین محدوده دانست و از این دیدگاه مدیریت پروژه این گونه بازگو نمود که آرش جان خود را در راه تعیین محدوده فدا کرد ...

شامگاهان راهجویانی که می جستند آرش را به روی قله ها پیگیر، بازگردیدند،
بی نشان از پیکر آرش، باکمان و ترکشی بی تیر.

آری، آری، جان خود در تیر کرد آرش، کار صدها صد هزاران تیغه شمشیر کرد آرش

تیر آرش را سوارانی که می راندند بر جیحون،

به دیگر نیمروزی از پی آن روز،

نشسته بر تناور ساق گردویی فرو دیدند

و آنجا را، از آن پس مرز ایرانشهر و توران باز نامیدند (کسرای، ۱۳۳۷).

با تشریح مدیریت محدوده تقریباً در مورد بیشتر محدودیت‌های شش‌گانه مدیریت پروژه به جز ریسک و منابع انسانی توضیحاتی ارائه شد. نیاز است درباره این مفاهیم نیز مطالبی بیان شود.

واژه خطر مفهوم ریسک را به‌خوبی بازگو می‌نماید

هیچ ضمانتی برای موفقیت در پروژه‌ها نیست. حتی ساده‌ترین فعالیت در پروژه نیز می‌تواند با چالش‌های غیرمنتظره روبه‌رو شود. هر زمان که احتمال رخ دادن یک مسئله که بر اهداف پروژه اثر بگذارد وجود داشته باشد، به آن ریسک گفته می‌شود به عبارت دیگر ریسک هر رویداد یا موقعیت احتمالی است که می‌تواند بر پروژه اثر داشته باشد. باید دانست که همه ریسک‌ها منفی نیست؛ ریسک می‌تواند مثبت باشد که از آن با نام فرصت یاد می‌شود.

شعری به روایت از کتاب چهارمقاله اثر نظامی عروضی سمرقندی این دو مفهوم را به‌خوبی نشان می‌دهد^۱:

مهمتری گر به کام شیر در است شو خطر کن ز کام شیر بجوی
یا بزرگی و عز و نعمت و جاه یا چو مردانت، مرگ رویاروی

این دو بیت که برخی سراینده آن را ابو شکور بلخی و گروه دیگران حنظله بادغیسی می‌دانند، بیان می‌دارد که خطر (که با استناد به همین دو بیت می‌توان آن را معادل فارسی ریسک دانست) هم می‌تواند تهدید باشد (مرگ رویاروی) هم فرصت (بزرگی و عز و جاه) (حکیمان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۲)

همه چیز را همگان دانند

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد در دوره کنونی نمی‌توان تنها با اتکا توانمندی یک فرد در پروژه به موفقیت دست یافت. حکایتی از قابوس‌نامه^۲ مفهوم ترکیب و یکپارچه‌سازی تخصص‌ها و دیدگاه‌های مختلف را به‌خوبی از زبان بزرگمهر^۳ بیان کرده است:

به روزگار خسرو، اندر وقت وزارت بزرگمهر، رسولی آمد از روم. خسرو بنشست چنانکه رسم ملوک عجم بود و رسول را بار^۴ داد. پیش رسول با وزیر گفت: ای فلان! همه‌چیز در عالم تو دانی؟! بزرگمهر گفت: نه، ای خدایگان! خسرو از آن طیره^۵ شد و از رسول خجل گشت. پرسید: همه‌چیز پس که داند. بزرگمهر گفت: همه‌چیز همگان دانند و همگان هنوز از مادر نزاده‌اند (علی پور، ۱۳۸۶: ۶۰)

درنهایت از حوزه‌های دهگانه مدیریت پروژه حوزه تدارکات (به زبان ساده برون‌سپاری) و مدیریت تدارکات (به مفهوم انتخاب فروشنده و تنظیم قراردادها برای کارهای پروژه و تکمیل کار یا کالای برون‌سپاری شده) باقی می‌ماند که درباره آن از زبان حکیم ابوالقاسم فردوسی خواهیم خواند.

داستان رستم و رخش

چون زو طهماسب پادشاه دادگستر ایران درگذشت و سرِ تختِ ایرانیان، بی سالار و رهبر گشت. افراسیاب (پسر پادشاه توران) که سرش همواره پر از جنگ بود، سپاهی فراهم آورد و روی به‌سوی ایران نهاد. پهلوانان ایران از زال پهلوان

۱ - شعر مرتبط با حوزه ریسک برگرفته از کلاس‌های جناب آقای دکتر امام‌جمعه زاده در مقطع دکتری مدیریت پروژه است.

۲ - یکی از آثار ارجمند فارسی در قرن ۵

۳ - وزیر خردمند انوشیروان ساسانی

۴ - اجازه ملاقات

۵ - خشمگین

بزرگ ایران، چاره‌جویی نمودند و زال فرزند خود، رستم را برای نبرد با وی برگزید. رستم گفت که خداوند این تن پیلوار را برای ناز و بازی نیافریده و من مرد آرام و جام نیستم. خواهی دیدن آن روز که من در میان سپاه به جنگ پردازم، به‌جای تیغ، میخی (ابری) در دست که هم‌رنگ آب است و بارانش خون؛

یکی باره خواهم چو کوه بلند چنان چون من آرم به خم کمند

یکی گرز خواهم چو یک لخت کوه گر آید به پیشم ز توران گروه

سرانشان بکوبم بدان گرز بر نیابد بَرَم هیچ پرخاشگر

گرزی می‌خواهم که از زخم آن هیچ جنگجویی تاب نیاورد و با نیروی بازوی من پشت پیلان را بشکند.

زال بفرمود تا گرز گاو سر را که از گرشاسب، پدر بر پسر، به سام نریمان رسیده بود، برای وی بیاورند. رستم چون گرز نیای خود، سام، را بدید، خنده بر لب آورد و آفرین بر زالِ زر خواند که اکنون اسبی می‌خواهم که بتواند این گرز را با تن و پیکر پیلوار من ببرد.

یکی اسب خواهم کجا گرز من کشد با چنین فَره و بُرز من

زال فرمان داد که از همه جای سیستان گله اسبان را به زابل بیاورند و از برابر رستم بگذرانند و داغ شاهان^۱ را برای او بخوانند.

هر اسبی را که رستم با کمند می‌گرفت و به پیش می‌کشید، دست بر پشت آن می‌نهاد و می‌فشرد، اسب از نیروی او پشت خم می‌کرد و شکم بر روی زمین می‌نهاد ... تا آنکه اسبی از پیش وی گذشت که چشمانی سیاه داشت با دم بلند افشان، با سم پولادین و سر تا پای پر از رنگ و نگار.

تنش پرنگار از کران تا کران چو داغ گل سرخ بر زئفران

رستم پرسید که این اسب از کیست؟ که بر روی ران‌های او داغ کس دیده نمی‌شود؟

چوپان پیر پاسخ داد میان چوپانان، همه، گفت و گوی این اسب است و ما این اسب را که چون آب روان می‌شود و رنگی چون آتش دارد، رخس رستم می‌نامیم. از داغ ران این اسب می‌رس که تاکنون دست کس بدو نرسیده است تا داغ بر روی نه‌د، تو نیز به گرد این اژدها مگرد!

رستم کمند را بیانداخت و او را به‌سوی خود کشید و چنگال پهلوانی بر پشت رخس نهاد و زور بداد ... رخس از جای تکان نخورد. رستم، پس از یک میدان تاخت‌وتاز به نزد چوپان پیر بازگشت و پرسید که بهای این اژدها چند است؟ مرد کهن پاسخ داد که اگر تو رستمی، برو و بر پشت این اسب، ایران‌زمین را از درد و رنج دشمن‌رهایی‌بخش که بهای این اسب بر و بوم ایران‌زمین است

پس از آن رستم کیقباد را از البرز کوه برای پادشاهی ایران آورد و با سپاه دشمن درآویختند که در پی آن تورانیان از میدان جنگ گریختند و به دیار خود بازگشتند (جنیدی، ۱۳۹۳ ص ۶۴ تا ۷۱).

این داستان به‌خوبی بازگوکننده تدارکات است، رستم برای نبرد به گرز و اسب نیاز دارد. زال گرز نیاکان خود را به وی می‌دهد ولی نیاز است که اسبی شایسته برای رستم بیایند. از این‌رو فروشندگان اسب را از برابر وی می‌گذرانند که از میان آن‌ها اسبی که از ویژگی‌ها و توانمندی‌های بایسته برخوردار است برگزیده می‌شود و پس از آزمودن وی آن را به رستم می‌دهند.

۱ - در زمان‌های گذشته با مهر فلزی روی ران اسب‌ها را داغ می‌کردند تا بدانند اسب از کیست.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

گاه یک بیت شعر کار چندین صفحه نوشته و یا چند ساعت سخنرانی را ایفا می‌کند. این مقاله در تلاش است که نشان دهد دانش مدیریت در تاریخ کهن ایران زمین ریشه‌ای عمیق دارد و تنها می‌بایست آن را از منظری نظام‌مند مشاهده نمود. در این نوشتار به صورت تمثیل وار با محوریت اشعار مولوی نشان داده شد که مباحث مدیریت پروژه در اشعار و کلام شعرا و ادبای ایران زمین مشاهده می‌شود. با توجه به این که مولوی مفاهیم کلیدی یکپارچگی و ارتباطات، کیفیت و ایجاد زبان مشترک را که جزو وظایف اصلی یک مدیر پروژه است، در آثار خود مورد توجه قرار داده لذا به صورت تمثیل وار می‌توان از وی به‌عنوان یک مدیر پروژه موفق یاد کرد. در این مقاله سایر حوزه‌های دهگانه استاندارد PMBOK نیز از زبان و شعر و ادب فارسی به تصویر کشیده شد. در نهایت این که بیان این مفاهیم در این قالب تازه می‌تواند به‌عنوان استعاره‌هایی در سازمان‌های پروژه محور به کار رود و مدیران پروژه و اعضای تیم را در ایجاد یک درک مشترک از مفاهیم مدیریت پروژه یاری دهد و در راستای یکپارچگی بیشتر پروژه کمک نماید. این نوع نگاه می‌تواند در زمینه‌های دیگری نیز از علم مدیریت نیز مورد توجه قرار گیرد و توسعه یابد.

منابع فارسی

- ۱- اعتصامی الف، پروین. (-). دیوان اشعار: مثنویات، تمثیلات و مقطعات (نکته‌ای چند). دسترسی در نشانی:
<http://ganjoor.net/parvin/divanp/mtm/sh154>
- ۲- اعتصامی ب، پروین. (-). دیوان اشعار: مثنویات، تمثیلات و مقطعات (روح آزاد). دسترسی در نشانی:
<http://ganjoor.net/parvin/divanp/mtm/sh154>
- ۳- ایروانی منش، ناصر. (۱۳۹۵). قصه رومیان و چینیان در علم نقاشی و صورتگری. دسترسی در نشانی:
<http://iravanimanesh.blogfa.com/post/144>
- ۴- جنیدی، فریدون. (۱۳۸۳). داستان‌های رستم پهلوان. ج ۲. رستم و افراسیاب. نشر بلخ وابسته به بنیاد نیشابور. ۹۸ صفحه.
- ۵- حافظ الف. (-). غزلیات: غزل شماره ۵. دسترسی در نشانی: <http://ganjoor.net/hafez/ghazal/sh5>
- ۶- حافظ ب. (-). غزلیات: غزل شماره ۳۷۳. دسترسی در نشانی:
<http://ganjoor.net/hafez/ghazal/sh373>
- ۷- حکمیان، حمید. صبحیه، محمدحسین. موسوی، سید محمد حسن. (۱۳۹۵). مدیریت پروژه با نگاهی کاربردی. پندارپارس. تهران. چاپ دوم. ۲۶۴ ص.
- ۸- سعدی. (-). گلستان: باب هفتم در تأثیر تربیت (حکایت شماره ۵). دسترسی در نشانی:
<http://ganjoor.net/saadi/golestan/gbab7/sh5>
- ۹- علی پور، منوچهر. (۱۳۸۶). حکایت‌هایی از قابوس‌نامه. تیرگان. تهران. ۸۸ صفحه.
- ۱۰- کسرائی، سیاوش. (۱۳۳۷). آرش کمانگیر. دسترسی در نشانی: <http://ghiasabadi.com/arash-kamangir.html>
- ۱۱- مولوی الف. (-). مثنوی معنوی: دفتر دوم، بخش ۱۱۲ (منازعت چهار کس جهت انگور کی هر یکی به نام دیگر فهم کرده بود آن را). دسترسی در سایت:
<http://ganjoor.net/moulavi/masnavi/daftar2/sh112>
- ۱۲- مولوی ب. (-). مثنوی معنوی: دفتر سوم، بخش ۴۹ (اختلاف کردن در چگونگی و شکل پیل). دسترسی در سایت:
<http://ganjoor.net/moulavi/masnavi/daftar3/sh49>
- ۱۳- مولوی ج. (-). مثنوی معنوی: دفتر سوم، بخش ۸۴ تا ۹۴ (طوطی و بازرگان).
- ۱۴- مولوی د. (-). مثنوی معنوی: دفتر اول، بخش ۱۵۷ (قصه مری کردن رومیان و چینیان در علم نقاشی و صورت‌گری). دسترسی در نشانی: <https://ganjoor.net/moulavi/masnavi/daftar1/sh157/>
- ۱۵- مولوی ه. (-). مثنوی معنوی: دفتر چهارم، بخش ۲۵ (قصه عطاری کی سنگ ترازوی او گل سرشوی بود و دزدیدن مشتری گل‌خوار). دسترسی در نشانی: <http://ganjoor.net/moulavi/masnavi/daftar4/sh25>

منابع لاتین

- Heldman, K. (2009) *Project Management Professional Exam Study Guide*. 5th edn. Sybex.
- Mulcahy, R. (2011) *PMP Exam Prep: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam*. 8th edn, Project Management. 8th edn. RMC Publications. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Mulcahy, R. (2018) *PMP ® Exam Prep*. Ninth Edit.

PMI (2017) *A guide to the project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Edited by 6th ed. Project Management Institute.