

به نام خدا

مدیریت دوگانه تلفیق مدیریت پروژه محور و سازمان محور در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی

مؤلف :

احسان پرنیان

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



chaponashr.ir



iran-journals.com



سرشناسه : پرریان ، احسان ، ۱۳۷۳
عنوان و نام پدیدآورگان : مدیریت دوگانه تلفیق مدیریت پروژه محور و سازمان محور در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی / مولف: احسان پرریان
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری : ۱۳۲ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۵۸-۹
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : مدیریت دوگانه تلفیق مدیریت پروژه محور- صنایع نفت، گاز
رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
رده بندی دیویی : ۶۶۸/۵۵
شماره کتابشناسی ملی : ۸۹۶۵۲۱۴
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

نام کتاب : مدیریت دوگانه تلفیق مدیریت پروژه محور و سازمان محور در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی

مولف : احسان پرریان

ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۵

چاپ: زبرجد

قیمت: ۲۳۰۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۵۸-۹

تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



فهرست

پیشگفتار.....	۵
فصل اول: مبانی مدیریت دوگانه.....	۷
مفهوم مدیریت سازمانی :	۹
مفهوم مدیریت پروژه :	۱۱
تاریخچه مدیریت پروژه :	۱۴
تاریخچه مدیریت سازمان :	۱۷
تفاوت مدیریت پروژه و مدیریت سازمان :	۲۰
ضرورت مدیریت دوگانه در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی :	۲۳
مزایا و چالش‌های این رویکرد :	۲۶
فصل دوم: تعامل پروژه و سازمان.....	۳۱
ساختارهای سازمانی (وظیفه‌ای، ماتریسی و پروژه‌ای) :	۳۴
تضادها و تعارض‌های میان مدیر پروژه و مدیران سازمان :	۳۸
بوروکراسی اداری و تأثیر آن بر زمان و هزینه پروژه :	۴۲
مدیریت منابع انسانی و تجهیزات :	۴۵
چرخه عمر پروژه و نقش سازمان در هر مرحله :	۴۹
فصل سوم: مدیریت مالی و قراردادها.....	۵۳
بودجه پروژه و بودجه سازمان :	۵۶
تفاوت CAPEX و OPEX :	۶۰
تخصیص منابع در مدیریت دوگانه :	۶۴

۶۸	کنترل هزینه :
۷۲	انواع قراردادهای EPC ، EPCC و EPCF :
۷۵	مدیریت تغییرات و ادعاهای قراردادی (Claims) :
۸۱	فصل چهارم: رهبری و مدل مدیریت دوگانه
۸۵	تفاوت رهبری در پروژه و سازمان :
۸۹	تصمیم‌گیری در مدیریت دوگانه :
۹۳	مدیریت ذی‌نفعان :
۹۷	راهکارهای کاهش تعارض :
۱۰۱	مدل پیشنهادی مدیریت دوگانه برای صنایع نفت، گاز و پتروشیمی :
۱۰۵	جمع‌بندی و توصیه‌های اجرایی :
۱۰۹	فصل پنجم: مطالعات موردی و درس‌آموخته‌ها
۱۱۳	یک پروژه پالایشگاهی و پروژه پتروشیمی و پروژه خطوط انتقال :
۱۱۷	نمونه‌هایی از تأخیر ناشی از بوروکراسی :
۱۲۱	درس‌های آموخته‌شده و پیشنهادهای اصلاحی :
۱۲۵	نتیجه‌گیری کلی کتاب:
۱۳۱	منابع

پیشگفتار

در دنیای امروز، موفقیت پروژه‌های بزرگ دیگر تنها به تخصص مهندسی، تجهیزات پیشرفته یا سرمایه‌های کلان وابسته نیست. آنچه سرنوشت یک پروژه را رقم می‌زند، توانایی سازمان در مدیریت هماهنگ منابع، تصمیم‌ها و انسان‌هاست. این واقعیت در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، بیش از هر صنعت دیگری خود را نشان می‌دهد؛ صناعی که هر تصمیم مدیریتی می‌تواند میلیون‌ها دلار هزینه یا صرفه‌جویی، ماه‌ها تأخیر یا پیشرفت، و حتی آینده یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. در طول دهه‌های گذشته، مدیریت پروژه به عنوان دانشی مستقل رشد چشمگیری داشته است. استانداردهای بین‌المللی، روش‌های نوین برنامه‌ریزی، کنترل پروژه، مدیریت ریسک و مدیریت قراردادهای توسعه یافته‌اند و هزاران پروژه در سراسر جهان بر اساس این اصول اجرا شده‌اند. در مقابل، مدیریت سازمانی نیز با تکیه بر برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، ساختارهای سازمانی و حاکمیت شرکتی، به دنبال پایداری و توسعه بلندمدت سازمان‌ها بوده است. با وجود این پیشرفت‌ها، تجربه نشان می‌دهد که بسیاری از پروژه‌های بزرگ، نه به دلیل ضعف فنی یا کمبود منابع، بلکه به دلیل نبود هماهنگی میان مدیریت پروژه و مدیریت سازمانی با چالش‌های جدی مواجه می‌شوند. مدیر پروژه به دنبال سرعت، تحقق اهداف و تحویل به‌موقع پروژه است؛ در حالی که مدیران سازمانی مسئول حفظ انضباط مالی، رعایت قوانین، مدیریت منابع و پایداری سازمان هستند. هر دو رویکرد منطقی و ضروری‌اند، اما زمانی که بدون سازوکار مناسب در کنار یکدیگر قرار گیرند، می‌توانند به تعارض، تأخیر و افزایش هزینه‌ها منجر شوند. این مسئله در پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. پروژه‌هایی با سرمایه‌گذاری‌های میلیاردی، قراردادهای پیچیده، ذی‌نفعان متعدد، الزامات سخت‌گیرانه ایمنی و کیفیت، و محدودیت‌های زمانی، نمی‌توانند تنها با نگاه پروژه‌محور یا صرفاً با رویکرد سازمان‌محور به موفقیت برسند. این پروژه‌ها نیازمند مدیریتی هستند که بتواند میان اهداف پروژه و الزامات سازمان تعادل برقرار کند؛ مدیریتی که نه پروژه را قربانی بوروکراسی کند و نه سازمان را فدای تصمیم‌های کوتاه‌مدت. ایده نگارش این کتاب از همین واقعیت شکل گرفت. سال‌ها حضور و مشاهده در فضای پروژه‌های صنعتی نشان داد که بخش قابل توجهی از مشکلات، ناشی از ضعف در تعامل میان دو نظام مدیریتی است. بسیاری از تأخیرها، اختلافات قراردادی، مشکلات تخصیص منابع، کندی تصمیم‌گیری و حتی افزایش هزینه‌ها، ریشه در فاصله میان مدیریت پروژه و مدیریت سازمان دارد. این فاصله گاه آن‌قدر عمیق می‌شود که دو بخش، به جای همکاری برای تحقق یک هدف مشترک، در مسیرهای جداگانه حرکت می‌کنند.

هدف این کتاب آن نیست که یکی از این دو رویکرد را بر دیگری برتری دهد. برعکس، تلاش شده است نشان داده شود که مدیریت پروژه و مدیریت سازمان، دو بال یک مجموعه‌اند و هیچ‌یک بدون

دیگری قادر به ایجاد موفقیت پایدار نخواهد بود. پروژه‌ها بدون پشتوانه سازمانی، منابع، سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان دوام نمی‌آورند و سازمان‌ها نیز بدون اجرای موفق پروژه‌های توسعه‌ای، توان رقابت و رشد خود را از دست خواهند داد. در این کتاب، مفهوم «مدیریت دوگانه» به عنوان یک رویکرد تلفیقی معرفی می‌شود؛ رویکردی که بر هم‌افزایی میان مدیریت پروژه و مدیریت سازمان تأکید دارد. منظور از مدیریت دوگانه، ایجاد ساختاری است که در آن اهداف راهبردی سازمان و اهداف اجرایی پروژه در تقابل با یکدیگر قرار نگیرند، بلکه در یک مسیر مشترک حرکت کنند. در چنین مدلی، مدیر پروژه و مدیر سازمان نه رقیب، بلکه شریک یک مأموریت واحد هستند. مطالب این کتاب با نگاهی کاربردی و متناسب با شرایط صنایع نفت، گاز و پتروشیمی تدوین شده است. تلاش شده مفاهیم علمی با مسائل واقعی صنعت پیوند بخورند؛ از بوروکراسی‌های اداری و تأثیر آن‌ها بر زمان‌بندی پروژه‌ها گرفته تا نحوه تخصیص بودجه، مدیریت قراردادهای، رهبری، تصمیم‌گیری و تعامل میان واحدهای مختلف سازمان. هدف آن است که خواننده، علاوه بر آشنایی با مبانی نظری، بتواند راهکارهایی عملی برای مواجهه با چالش‌های روزمره در پروژه‌های صنعتی به دست آورد. این کتاب برای مدیران پروژه، مدیران سازمانی، کارشناسان برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، مدیران مالی، مدیران قراردادهای، مهندسان مشاور، پیمانکاران، کارفرمایان، دانشجویان و پژوهشگران حوزه مدیریت پروژه و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی نگاشته شده است. امید است مطالب آن بتواند پلی میان نظریه و عمل ایجاد کند و زمینه‌ساز شکل‌گیری نگاه جامع‌تری به مدیریت پروژه‌های بزرگ باشد. بدون تردید، هیچ اثری خالی از نقص نیست و مدیریت نیز دانشی پویا و در حال تحول است. از این رو، دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و نقدهای خوانندگان می‌تواند در تکامل این اندیشه و بهبود چاپ‌های آینده نقشی ارزشمند داشته باشد. اگر این کتاب بتواند حتی گامی کوچک در جهت کاهش تعارض‌ها، بهبود تعامل میان مدیران و افزایش موفقیت پروژه‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی بردارد، هدف اصلی نگارنده محقق شده است. امید است مطالعه این کتاب، تنها به افزایش دانش مدیریتی محدود نشود، بلکه الهام‌بخش نگاهی نو به مدیریت باشد؛ نگاهی که موفقیت را نه در برتری یک شیوه بر شیوه دیگر، بلکه در هم‌افزایی، تعامل و همدلی میان ارکان مختلف سازمان و پروژه جست‌وجو می‌کند. آینده پروژه‌های بزرگ، بیش از هر زمان دیگری، به مدیرانی نیاز دارد که بتوانند میان سرعت و دقت، انعطاف و انضباط، نوآوری و پایداری، و مهم‌تر از همه، میان «پروژه» و «سازمان» تعادل برقرار کنند. این همان جوهره مدیریت دوگانه است؛ رویکردی که می‌تواند مسیر اجرای پروژه‌های ملی و صنعتی را کارآمدتر، هماهنگ‌تر و موفق‌تر سازد.

فصل اول

مبانی مدیریت دوگانه

مدیریت دوگانه مفهومی است که از ضرورت همزیستی دو منطق مدیریتی در سازمان‌های بزرگ و پروژه‌محور شکل گرفته است. در این رویکرد، سازمان تنها مجموعه‌ای از واحدهای اداری یا عملیاتی نیست و پروژه نیز صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های زمان‌بندی شده تلقی نمی‌شود، بلکه هر دو به‌عنوان دو نظام مکمل در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و بقای سازمان به میزان هماهنگی میان این دو وابسته است. در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، این هماهنگی اهمیتی دوچندان دارد، زیرا سازمان از یک سو مسئول حفظ پایداری تولید، سرمایه انسانی، دارایی‌ها و سیاست‌های کلان است و از سوی دیگر ناگزیر است پروژه‌هایی را اجرا کند که هر یک دارای اهداف، محدودیت‌ها و الزامات خاص خود هستند. اگر میان این دو نظام مدیریتی ارتباطی منطقی برقرار نشود، پروژه‌ها از اهداف راهبردی فاصله می‌گیرند و سازمان نیز توان پاسخگویی به تحولات محیطی را از دست می‌دهد.

اندیشه مدیریت دوگانه بر این باور استوار است که اداره سازمان‌های پیچیده تنها از طریق تمرکز بر ساختارهای دائمی امکان‌پذیر نیست. تغییرات فناوری، نوسانات بازار انرژی، الزامات زیست‌محیطی، رقابت جهانی و افزایش حجم سرمایه‌گذاری موجب شده است که سازمان‌ها ناچار شوند در کنار ساختارهای ثابت، ساختارهای موقتی و هدف‌محور را نیز توسعه دهند. این ساختارها در قالب پروژه شکل می‌گیرند و پس از دستیابی به هدف تعیین شده خاتمه می‌یابند، اما آثار آن‌ها سال‌ها در سازمان باقی می‌ماند. از این منظر، مدیریت دوگانه تلاشی برای ایجاد تعادل میان پایداری سازمان و پویایی پروژه است؛ تعادلی که بدون آن تصمیم‌گیری‌ها یا بیش از اندازه محافظه‌کارانه خواهند بود یا گرفتار شتاب‌زدگی می‌شوند. ریشه‌های این نگرش را می‌توان در تحول سازمان‌های صنعتی مشاهده کرد. زمانی که اندازه سازمان‌ها کوچک بود، مدیران قادر بودند فعالیت‌های جاری و برنامه‌های توسعه‌ای را به صورت هم‌زمان کنترل کنند، اما با گسترش صنایع سرمایه‌بر، افزایش تعداد کارکنان، تنوع فعالیت‌ها و پیچیده شدن زنجیره تأمین، روش‌های سنتی اداره سازمان کارایی خود را از دست دادند. اجرای طرح‌های توسعه پالایشگاه‌ها، احداث مجتمع‌های پتروشیمی، ساخت خطوط انتقال و توسعه

میدان‌های نفت و گاز نیازمند مدیریتی شد که بتواند هم به الزامات اجرایی پروژه توجه کند و هم منافع بلندمدت سازمان را حفظ نماید. در نتیجه، مفهوم مدیریت دوگانه به تدریج به عنوان پاسخی به این نیاز شکل گرفت و جایگاه خود را در سازمان‌های بزرگ تثبیت کرد.

ماهیت مدیریت دوگانه بر پایه پذیرش تفاوت‌های ذاتی میان سازمان و پروژه استوار است. سازمان به دنبال استمرار، ثبات، حفظ دارایی‌ها و توسعه ظرفیت‌های بلندمدت است، در حالی که پروژه به دستیابی به یک نتیجه مشخص در بازه زمانی محدود تمرکز دارد. این تفاوت موجب می‌شود که هر یک از دو نظام مدیریتی معیارهای متفاوتی برای تصمیم‌گیری داشته باشند. مدیر سازمان در بسیاری از موارد به پایداری منابع، رعایت مقررات، حفظ سرمایه انسانی و استمرار فعالیت‌ها توجه می‌کند، در حالی که مدیر پروژه ناچار است زمان، هزینه و کیفیت را در محدوده تعیین‌شده کنترل کند. مدیریت دوگانه می‌کوشد میان این دو نگاه ارتباطی هدفمند ایجاد کند تا اختلاف دیدگاه به تضاد منافع تبدیل نشود. یکی از مبانی اساسی این رویکرد، نگاه سیستمی به سازمان است. در این دیدگاه، هیچ واحدی مستقل از سایر بخش‌ها عمل نمی‌کند و تصمیم هر مدیر می‌تواند آثار مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سایر واحدها داشته باشد. پروژه نیز بخشی جدا از سازمان نیست، بلکه یکی از اجزای زنجیره ارزش آن محسوب می‌شود. هنگامی که این پیوند نادیده گرفته شود، پروژه‌ها به جزایری مستقل تبدیل می‌شوند که هر یک مسیر جداگانه‌ای را دنبال می‌کنند و در نهایت انسجام سازمانی تضعیف می‌شود. برعکس، زمانی که پروژه‌ها در چارچوب راهبردهای سازمان هدایت شوند، منابع به شکل هدفمند تخصیص می‌یابند و نتایج حاصل از پروژه‌ها به افزایش توان رقابتی سازمان منجر خواهد شد.

در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، پیچیدگی روابط میان واحدهای عملیاتی، مهندسی، مالی، بازرگانی، منابع انسانی، ایمنی و بهره‌برداری، ضرورت مدیریت دوگانه را بیش از هر صنعت دیگری آشکار می‌کند. اجرای یک پروژه توسعه‌ای تنها به فعالیت یک تیم اجرایی وابسته نیست، بلکه نیازمند همکاری مستمر ده‌ها واحد تخصصی است که هر یک دارای مأموریت‌ها، مقررات و محدودیت‌های خاص خود هستند. اگر این همکاری بر پایه چارچوبی روشن سازماندهی نشود، فرآیند تصمیم‌گیری با کندی، دوباره‌کاری و افزایش هزینه روبه‌رو خواهد شد و اهداف پروژه نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مدیریت دوگانه بر اصل توازن استوار است؛ توازنی میان اختیار و مسئولیت، میان انعطاف‌پذیری و انضباط، میان سرعت و دقت و میان منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت. هر تصمیم مدیریتی باید به گونه‌ای اتخاذ شود که نه پروژه را از مسیر خود خارج کند و نه سازمان را با مخاطره روبه‌رو سازد. دستیابی

به چنین تعادلی مستلزم وجود سازوکارهای روشن برای تقسیم مسئولیت، هماهنگی میان مدیران، شفافیت در جریان اطلاعات و تعریف دقیق حدود اختیارات است. نبود هر یک از این عناصر می‌تواند زمینه‌ساز اختلاف، تأخیر و کاهش اثربخشی شود.

از دیدگاه راهبردی، مدیریت دوگانه تنها یک روش اجرایی نیست، بلکه نوعی نگرش مدیریتی است که بر همگرایی اهداف سازمان و پروژه تأکید دارد. در این نگرش، موفقیت پروژه زمانی ارزشمند تلقی می‌شود که به تحقق اهداف کلان سازمان کمک کند و موفقیت سازمان نیز زمانی پایدار خواهد بود که پروژه‌های آن در زمان مناسب، با کیفیت مطلوب و در چارچوب منابع پیش‌بینی شده به نتیجه برسند. از این رو، مدیریت دوگانه را می‌توان حلقه اتصال میان برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای عملیاتی دانست؛ حلقه‌ای که در صورت طراحی صحیح، زمینه افزایش بهره‌وری، کاهش تعارض، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای توان رقابتی سازمان را فراهم می‌سازد.

مفهوم مدیریت سازمانی :

مدیریت سازمانی را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها، مقررات یا شیوه‌های اداره یک مجموعه دانست، بلکه این مفهوم بیانگر فرایندی اندیشمندانه برای ایجاد هماهنگی میان تمامی اجزای یک سازمان با هدف دستیابی به رسالت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی آن است. هر سازمان، صرف‌نظر از حوزه فعالیت، از شبکه‌ای از منابع انسانی، سرمایه، فناوری، اطلاعات، تجهیزات و دانش تشکیل شده است که بدون وجود مدیریتی منسجم، ارتباط میان آن‌ها به تدریج دچار گسست خواهد شد. از این رو مدیریت سازمانی پیش از آنکه به کنترل فعالیت‌ها بپردازد، مسئول ایجاد نظم فکری و عملی در ساختار سازمان است تا هر جزء در جایگاه واقعی خود قرار گیرد و تمامی ظرفیت‌ها در مسیر تحقق هدفی مشترک به کار گرفته شوند. در این نگرش، سازمان موجودیتی زنده تلقی می‌شود که برای بقا، رشد و سازگاری با محیط نیازمند هدایتی مستمر، آگاهانه و آینده‌نگر است.

ماهیت مدیریت سازمانی بر شناخت دقیق روابط میان انسان، ساختار، منابع و محیط استوار است. هیچ تصمیم مدیریتی در خلأ اتخاذ نمی‌شود و هر اقدام، پیامدهایی را در بخش‌های مختلف سازمان بر جای می‌گذارد. مدیر سازمان تنها مسئول اجرای برنامه‌ها نیست، بلکه وظیفه دارد میان خواسته‌های ذی‌نفعان، ظرفیت‌های داخلی، محدودیت‌های مالی، الزامات قانونی و تحولات محیطی نوعی توازن پایدار ایجاد کند. این توازن زمانی ارزشمند خواهد بود که ضمن حفظ کارایی، زمینه

رشد و یادگیری سازمان را نیز فراهم سازد. در چنین شرایطی مدیریت از سطح اداره روزمره فراتر می‌رود و به ابزاری برای شکل‌دهی آینده سازمان تبدیل می‌شود.

در ادبیات نوین مدیریت، سازمان مجموعه‌ای از اجزای وابسته به یکدیگر شناخته می‌شود که عملکرد هر بخش بر کارایی سایر بخش‌ها اثر مستقیم دارد. بر همین اساس، مدیریت سازمانی مسئول ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف است تا فعالیت‌های پراکنده به یک جریان منظم و هدفمند تبدیل شوند. نبود این هماهنگی موجب شکل‌گیری تصمیم‌های متناقض، دوباره‌کاری، اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری خواهد شد. مدیر سازمان باید تصویری جامع از کل مجموعه در اختیار داشته باشد و تصمیم‌های خود را بر پایه آثار بلندمدت آن‌ها اتخاذ کند، نه صرفاً بر اساس نیازهای مقطعی یا منافع یک واحد خاص.

یکی از ویژگی‌های اساسی مدیریت سازمانی، آینده‌نگری است. سازمانی که تنها به مسائل جاری توجه کند، در برابر تغییرات محیطی آسیب‌پذیر خواهد شد. مدیران اثربخش همواره بخشی از توان خود را صرف پیش‌بینی روندهای آینده، شناسایی فرصت‌ها، ارزیابی تهدیدها و آماده‌سازی سازمان برای شرایط پیش‌رو می‌کنند. این آینده‌نگری تنها به تدوین برنامه محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم ایجاد قابلیت‌هایی در سازمان است که امکان واکنش سریع و منطقی در برابر تحولات را فراهم آورد. در صنایع بزرگ، به‌ویژه نفت، گاز و پتروشیمی، اهمیت این موضوع دوچندان است، زیرا تصمیم‌های امروز می‌توانند آثار اقتصادی و عملیاتی چندین سال آینده را رقم بزنند. مدیریت سازمانی بر این اصل استوار است که ارزش واقعی یک سازمان در سرمایه انسانی آن نهفته است. تجهیزات، سرمایه مالی و فناوری بدون حضور نیروهای متخصص و متعهد قادر به خلق ارزش نخواهند بود. از این رو مدیر سازمان باید محیطی ایجاد کند که افراد بتوانند دانش، تجربه و توانایی‌های خود را در مسیر اهداف سازمان به کار گیرند. ایجاد اعتماد، عدالت، مسئولیت‌پذیری، انگیزش، فرصت یادگیری و احساس تعلق از مهم‌ترین وظایف مدیریت به شمار می‌آید. سازمانی که در آن نیروی انسانی صرفاً مجری دستورها تلقی شود، در بلندمدت توان نوآوری و رقابت خود را از دست خواهد داد، زیرا خلاقیت در فضایی رشد می‌کند که افراد در تصمیم‌سازی و حل مسائل نقش واقعی داشته باشند.

مدیریت سازمانی تنها به حفظ وضع موجود نمی‌اندیشد، بلکه مسئول هدایت سازمان در مسیر تحول است. محیط کسب‌وکار پیوسته در حال تغییر است و سازمان‌هایی که توان انطباق با این تغییرات را نداشته باشند، به تدریج جایگاه خود را از دست خواهند داد. مدیر سازمان باید بتواند تغییر را به شکلی منطقی برنامه‌ریزی کند، مقاومت‌ها را کاهش دهد و ظرفیت پذیرش تحول را در میان کارکنان

افزایش دهد. این فرایند نیازمند شناخت دقیق فرهنگ سازمانی، توانمندی‌های منابع انسانی و قابلیت‌های ساختاری است تا تحول به جای ایجاد آشفتگی، زمینه ارتقای عملکرد را فراهم آورد. یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت سازمانی، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌های مدیریتی تنها انتخاب میان چند گزینه نیست، بلکه نتیجه تحلیل اطلاعات، ارزیابی پیامدها، بررسی محدودیت‌ها و سنجش آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت هر اقدام است. مدیر سازمان در بسیاری از موارد با شرایطی روبه‌رو می‌شود که اطلاعات کامل در اختیار ندارد، اما ناگزیر است تصمیمی اتخاذ کند که بیشترین منفعت را برای سازمان به همراه داشته باشد. کیفیت این تصمیم‌ها به میزان دانش، تجربه، قدرت تحلیل و شناخت محیط وابسته است و هرچه این عوامل تقویت شوند، احتمال موفقیت سازمان افزایش خواهد یافت.

در سازمان‌های فعال در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، مفهوم مدیریت سازمانی ابعاد گسترده‌تری پیدا می‌کند. گستردگی دارایی‌ها، پیچیدگی فرایندهای عملیاتی، حساسیت ایمنی، حجم بالای سرمایه‌گذاری و تعامل با نهادهای متعدد موجب شده است که مدیریت سازمانی تنها به اداره امور داخلی محدود نباشد. مدیر باید میان واحدهای عملیاتی، مالی، فنی، منابع انسانی، تدارکات، ایمنی و برنامه‌ریزی هماهنگی ایجاد کند و از سوی دیگر ارتباط مؤثری با نهادهای نظارتی، سرمایه‌گذاران، پیمانکاران و جامعه برقرار سازد. این گستره وسیع مسئولیت، مدیریت سازمانی را به یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌های دانش مدیریت تبدیل کرده است.

مفهوم مدیریت سازمانی در نهایت بر ایجاد ارزش پایدار استوار است. سازمان زمانی موفق تلقی می‌شود که بتواند ضمن دستیابی به اهداف اقتصادی و عملیاتی، توان یادگیری، قدرت سازگاری، سرمایه انسانی، اعتبار حرفه‌ای و ظرفیت توسعه خود را نیز حفظ کند. چنین نگرشی مدیریت را از مجموعه‌ای از فعالیت‌های اجرایی به فرایندی راهبردی تبدیل می‌کند که تمام تصمیم‌ها، منابع و فعالیت‌ها را در راستای آینده سازمان هدایت می‌کند. به همین دلیل، مدیریت سازمانی را باید ستون اصلی پایداری و رشد هر سازمان دانست؛ ستونی که بدون آن هیچ ساختار اداری، فناوری پیشرفته یا سرمایه مالی به تنهایی قادر به تضمین موفقیت نخواهد بود.

مفهوم مدیریت پروژه :

مدیریت پروژه دانشی است که به سامان‌دهی مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند برای دستیابی به نتیجه‌ای مشخص در بازه‌ای محدود می‌پردازد. این مفهوم فراتر از نظارت بر اجرای چند فعالیت یا تنظیم برنامه زمانی است و در حقیقت رویکردی نظام‌مند برای هدایت تمامی ظرفیت‌های انسانی،

مالی، فنی و اجرایی در مسیر تحقق یک هدف معین به شمار می‌آید. هر پروژه با یک نیاز آغاز می‌شود، در مسیر اجرا با مجموعه‌ای از محدودیت‌ها و عدم قطعیت‌ها روبه‌رو است و در پایان باید ارزشی تازه برای سازمان یا جامعه ایجاد کند. از این رو مدیریت پروژه تنها به پایان رساندن عملیات محدود نمی‌شود، بلکه مسئول هدایت منطقی تمامی تصمیم‌ها، منابع و اقدامات از نخستین لحظه شکل‌گیری ایده تا دستیابی به نتیجه نهایی است. ارزش واقعی این دانش در توانایی آن برای تبدیل اهداف راهبردی به دستاوردهای عملی و قابل اندازه‌گیری نهفته است.

ماهیت مدیریت پروژه بر موقتی بودن فعالیت‌ها استوار است. برخلاف فعالیت‌های جاری سازمان که به صورت مستمر ادامه دارند، پروژه دارای نقطه آغاز و پایان مشخص است و برای دستیابی به نتیجه‌ای یگانه تعریف می‌شود. این ویژگی سبب می‌شود مدیر پروژه همواره میان محدودیت زمان، منابع، هزینه و کیفیت تعادل برقرار کند. هر تصمیمی که در طول اجرای پروژه اتخاذ می‌شود، بر این چهار مؤلفه اثر می‌گذارد و کوچک‌ترین ناهماهنگی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در مراحل بعدی ایجاد کند. مدیریت پروژه از همین منظر به هنر ایجاد تعادل میان خواسته‌های گوناگون و محدودیت‌های اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌شود. مفهوم مدیریت پروژه بر برنامه‌ریزی عقلانی پیش از آغاز عملیات تأکید دارد. هیچ پروژه‌ای صرفاً با اتکا به تجربه یا تصمیم‌های مقطعی به موفقیت نمی‌رسد. پیش از آغاز اجرا باید هدف، محدوده فعالیت‌ها، منابع مورد نیاز، مسئولیت‌ها، زمان‌بندی، مخاطرات، شیوه نظارت و معیارهای ارزیابی به دقت مشخص شوند. این برنامه‌ریزی نه برای ایجاد محدودیت، بلکه برای کاهش ابهام و افزایش قدرت تصمیم‌گیری انجام می‌شود. هر اندازه تصویر اولیه پروژه دقیق‌تر باشد، احتمال انحراف در مراحل اجرا کاهش می‌یابد و سازمان با اطمینان بیشتری منابع خود را در اختیار پروژه قرار خواهد داد.

یکی از ارکان اساسی مدیریت پروژه، هماهنگی میان تخصص‌های گوناگون است. در پروژه‌های بزرگ، گروه‌های متعددی در حوزه‌های طراحی، اجرا، تأمین تجهیزات، امور مالی، ایمنی، کنترل کیفیت، بهره‌برداری و پشتیبانی مشارکت دارند. هر یک از این بخش‌ها دارای اهداف تخصصی و شیوه‌های کاری متفاوت هستند، اما موفقیت پروژه زمانی تحقق پیدا می‌کند که تمامی این فعالیت‌ها در قالب یک نظام هماهنگ به یکدیگر متصل شوند. مدیر پروژه در چنین شرایطی نقش حلقه ارتباطی میان تمامی واحدها را بر عهده دارد و باید از پراکندگی تصمیم‌ها جلوگیری کند تا انرژی سازمان در مسیر واحدی به جریان درآید. در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، مدیریت پروژه جایگاهی فراتر از مدیریت عملیات اجرایی دارد. پروژه‌های این حوزه معمولاً با سرمایه‌گذاری‌های کلان، فناوری‌های پیچیده،

الزامات سخت گیرانه ایمنی، محدودیت‌های زمانی و حساسیت‌های زیست‌محیطی همراه هستند. هر تأخیر، خطای فنی یا تصمیم نادرست می‌تواند آثار اقتصادی و عملیاتی گسترده‌ای به دنبال داشته باشد. از این رو مدیر پروژه ناچار است علاوه بر تسلط بر اصول مدیریتی، شناخت عمیقی از فرایندهای صنعتی، الزامات فنی، ساختار سازمانی و محیط اقتصادی داشته باشد تا بتواند میان این عوامل ارتباطی منطقی برقرار کند.

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت پروژه، توجه مستمر به آینده است. مدیر پروژه تنها مسئول حل مسائل روزانه نیست، بلکه باید آثار تصمیم‌های امروز را بر مراحل بعدی پیش‌بینی کند. انتخاب یک روش اجرایی، تغییر در برنامه زمانی یا جابه‌جایی منابع ممکن است در ظاهر تصمیمی ساده باشد، اما پیامدهای آن در پایان پروژه آشکار شود. از این رو مدیریت پروژه بر تحلیل پیش‌نگرانه، ارزیابی گزینه‌های مختلف و انتخاب راهکاری تأکید دارد که کمترین مخاطره و بیشترین ارزش را برای پروژه ایجاد کند. چنین نگرشی از بروز بحران‌های پیش‌بینی‌نشده جلوگیری کرده و امکان هدایت پروژه را در مسیر تعیین‌شده افزایش می‌دهد. مدیریت پروژه تنها به ابزارها و روش‌های اجرایی وابسته نیست، بلکه بر توانایی هدایت انسان‌ها استوار است. پروژه‌ها توسط افراد اجرا می‌شوند و کیفیت عملکرد آن‌ها به میزان انگیزه، اعتماد، تعامل و احساس مسئولیت اعضای گروه بستگی دارد. مدیر پروژه باید بتواند میان افراد با تخصص‌ها، تجربه‌ها و دیدگاه‌های متفاوت هماهنگی ایجاد کند و فضایی فراهم آورد که اختلاف‌نظرها به فرصتی برای یافتن راه‌حل‌های بهتر تبدیل شوند. توانایی ایجاد همدلی، انتقال روشن اهداف، حل اختلاف‌ها و حفظ روحیه همکاری از مهم‌ترین عوامل موفقیت در مدیریت پروژه به شمار می‌آید.

یکی از تفاوت‌های بنیادین مدیریت پروژه با مدیریت فعالیت‌های جاری، میزان مواجهه با عدم قطعیت است. هر پروژه با مجموعه‌ای از رویدادهای پیش‌بینی‌نشده روبه‌رو می‌شود که ممکن است بر زمان، هزینه، کیفیت یا دامنه فعالیت‌ها اثر بگذارند. تغییر شرایط اقتصادی، نوسان قیمت مواد، مشکلات تأمین تجهیزات، تحولات قانونی یا شرایط جغرافیایی تنها بخشی از این عوامل هستند. مدیریت پروژه بر این اصل استوار است که مخاطرات حذف‌شدنی نیستند، بلکه باید شناسایی، تحلیل و کنترل شوند تا آثار آن‌ها به حداقل برسد. سازمانی که توان مدیریت مخاطرات را داشته باشد، در برابر تغییرات محیطی انعطاف بیشتری نشان خواهد داد و احتمال موفقیت پروژه‌های آن افزایش می‌یابد. مفهوم مدیریت پروژه به خلق ارزش می‌انجامد. ارزش یک پروژه تنها در تکمیل عملیات ساختمانی یا نصب تجهیزات خلاصه نمی‌شود، بلکه در تأثیری است که بر آینده سازمان بر جای می‌گذارد. پروژه زمانی

موفق تلقی می شود که نتیجه آن موجب افزایش ظرفیت تولید، ارتقای کیفیت، کاهش هزینه های عملیاتی، بهبود ایمنی، توسعه فناوری یا افزایش توان رقابتی سازمان شود. بر همین اساس، مدیریت پروژه پلی میان اندیشه و عمل است؛ پلی که اهداف کلان را به دستاوردهای عینی تبدیل می کند و زمینه توسعه پایدار سازمان را فراهم می سازد. در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، این نقش اهمیت بیشتری پیدا می کند، زیرا هر پروژه بخشی از آینده صنعت را شکل می دهد و کیفیت مدیریت آن می تواند مسیر رشد، بهره وری و پایداری سازمان را برای سال های متمادی تحت تأثیر قرار دهد.

تاریخچه مدیریت پروژه :

تاریخچه مدیریت پروژه را نمی توان به پیدایش یک نظریه یا ظهور یک اندیشمند محدود کرد، زیرا ریشه های آن در نخستین تلاش های انسان برای انجام فعالیت های پیچیده و هماهنگ نهفته است. از زمانی که جوامع انسانی برای ساخت بناهای بزرگ، ایجاد سامانه های آبرسانی، توسعه راه های ارتباطی یا سامان دهی نیروهای نظامی به همکاری گروهی روی آوردند، ضرورت برنامه ریزی، تقسیم وظایف، نظارت بر اجرا و هماهنگی میان افراد آشکار شد. هرچند در آن دوران اصطلاح مدیریت پروژه وجود نداشت، اما بسیاری از اصولی که امروزه به عنوان پایه های این دانش شناخته می شوند، در عمل مورد استفاده قرار می گرفتند. شکل گیری تمدن های بزرگ نشان داد که اجرای فعالیت های گسترده بدون وجود نظم، مسئولیت پذیری، زمان بندی و هدایت هدفمند امکان پذیر نیست و همین تجربه های عملی، بستر تاریخی مدیریت پروژه را شکل داد.

در تمدن های کهن، اجرای طرح های عمرانی عظیم نیازمند سازمان دهی دقیق نیروی انسانی و منابع موجود بود. ساخت اهرام مصر، شبکه های گسترده آبیاری در بین النهرین، راه های شاهی در ایران باستان، دیوار بزرگ چین و سازه های عظیم رومی تنها نمونه هایی از فعالیت هایی هستند که بدون وجود نوعی مدیریت هماهنگ به سرانجام نمی رسیدند. مدیران آن دوران با وجود نداشتن ابزارهای تحلیلی امروز، وظایف را میان گروه های مختلف تقسیم می کردند، منابع را بر اساس نیاز هر مرحله تخصیص می دادند، روند پیشرفت کار را زیر نظر می گرفتند و برای رفع موانع تصمیم گیری می کردند. این شیوه های تجربی، نخستین جلوه های مدیریت پروژه را در تاریخ شکل دادند و نشان دادند که موفقیت فعالیت های بزرگ همواره به وجود نظم مدیریتی وابسته بوده است.

با گسترش حکومت ها و توسعه شهرها، پیچیدگی طرح های عمرانی و اقتصادی افزایش یافت و ضرورت برنامه ریزی دقیق تر بیش از گذشته احساس شد. ساخت پل ها، بندرها، دژها، شبکه های انتقال آب و مراکز تجاری مستلزم همکاری گروه های متعدد بود و همین موضوع موجب شد مسئولیت هدایت

عملیات از سطح سرپرستی ساده فراتر رود. مدیران ناچار بودند زمان اجرای هر بخش را برآورد کنند، ابزار و مصالح را در زمان مناسب تأمین نمایند و میان نیروهای اجرایی هماهنگی ایجاد کنند. گرچه این اقدامات بر پایه تجربه انجام می‌شد، اما در عمل بسیاری از اصول مدیریت پروژه را در خود جای داده بود. در سده‌های میانی، فعالیت‌های عمرانی، نظامی و تجاری ادامه یافت، اما تحول اساسی در شیوه اداره پروژه‌ها هنوز رخ نداده بود. بیشتر تصمیم‌ها بر اساس تجربه فردی، اقتدار حاکمان یا مهارت استادکاران اتخاذ می‌شد. با رشد تجارت، توسعه دریانوردی و گسترش کارگاه‌های تولیدی، نیاز به سازمان‌دهی بهتر فعالیت‌ها افزایش یافت. در همین دوره، مفهوم مسئولیت‌پذیری، تقسیم وظایف و کنترل کیفیت به تدریج جایگاه مشخص‌تری پیدا کرد و زمینه برای تحول‌های بعدی فراهم شد.

نقطه عطف واقعی در تاریخ مدیریت پروژه با آغاز انقلاب صنعتی پدید آمد. توسعه کارخانه‌ها، تولید انبوه، افزایش سرمایه‌گذاری، ساخت خطوط راه‌آهن، بنادر، معادن و صنایع سنگین موجب شد پروژه‌ها از نظر حجم، پیچیدگی و تعداد ذی‌نفعان به مرحله‌ای برسند که شیوه‌های سنتی دیگر پاسخگوی نیازها نباشند. مدیران دریافته‌اند که اجرای موفق چنین طرح‌هایی مستلزم برنامه‌ریزی علمی، تقسیم دقیق مسئولیت‌ها، کنترل منابع و نظارت مستمر بر روند اجرا است. در این دوره، مدیریت پروژه به تدریج از یک فعالیت تجربی به دانشی مبتنی بر تحلیل و برنامه‌ریزی تبدیل شد. اوایل سده بیستم هم‌زمان با شکل‌گیری اندیشه‌های نوین مدیریت، توجه به سامان‌دهی پروژه‌ها افزایش یافت. توسعه صنایع، ساخت نیروگاه‌ها، سدها، پالایشگاه‌ها و کارخانه‌های بزرگ نیازمند روش‌هایی بود که بتواند زمان، هزینه و کیفیت را به صورت هم‌زمان کنترل کند. در همین دوران، اهمیت برنامه‌ریزی منظم، تقسیم فعالیت‌ها، تعیین مسئولیت‌ها و کنترل پیشرفت پروژه بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفت. مدیران صنعتی دریافته‌اند که موفقیت پروژه تنها به توان فنی وابسته نیست، بلکه کیفیت مدیریت و هماهنگی میان بخش‌های مختلف نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به نتایج مطلوب دارد.

جنگ‌های جهانی نیز تأثیر عمیقی بر تکامل مدیریت پروژه گذاشتند. اجرای طرح‌های گسترده نظامی، تولید تجهیزات، احداث زیرساخت‌ها و سازمان‌دهی عملیات پیچیده، مدیران را ناگزیر ساخت تا روش‌های دقیق‌تری برای برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها ابداع کنند. حجم بالای عملیات و محدودیت منابع سبب شد شیوه‌های نوینی برای اولویت‌بندی فعالیت‌ها، هماهنگی میان واحدهای مختلف و نظارت بر پیشرفت کار شکل گیرد. بسیاری از تجربه‌هایی که در این دوران به دست آمد، پس از پایان جنگ وارد صنایع غیرنظامی شد و پایه‌های مدیریت پروژه نوین را استحکام بخشید.