



مدیریت چابک با رویکرد اجایل (Agile)

تهیه کننده: ابوالفضل خدمتی

۱۴۰۵ / ۴ / ۳۱

قسمت اول: چرا پروژه‌ها شکست می‌خورند؟

اگر از مدیران پروژه، مدیران فناوری اطلاعات یا اعضای تیم‌های توسعه نرم‌افزار بپرسید بزرگ‌ترین عامل شکست پروژه‌ها چیست، احتمالاً پاسخ‌های متفاوتی خواهید شنید؛ کمبود بودجه، زمان ناکافی، تغییرات مداوم، نبود نیروی متخصص، ضعف مدیریت یا حتی مشکلات فنی. اما آیا واقعاً ریشه اصلی شکست پروژه‌ها همین موارد است؟

سال‌ها پیش، زمانی که پروژه‌ها در محیطی نسبتاً پایدار اجرا می‌شدند، برنامه‌ریزی دقیق در ابتدای کار می‌توانست تا حد زیادی موفقیت پروژه را تضمین کند. نیازمندی‌ها مشخص می‌شد، زمان‌بندی تهیه می‌شد، بودجه تخصیص می‌یافت و تیم پروژه طبق برنامه پیش می‌رفت. این رویکرد که امروزه آن را با نام «مدیریت پروژه سنتی» یا مدل آبشاری (Waterfall) می‌شناسیم، در بسیاری از پروژه‌های عمرانی، ساختمانی و صنعتی همچنان کاربرد دارد. اما دنیای امروز دیگر آن دنیای قابل پیش‌بینی گذشته نیست.

فناوری‌ها با سرعت تغییر می‌کنند، نیازهای مشتریان دائماً دگرگون می‌شوند، رقابت شدیدتر از همیشه است و سازمان‌ها ناچارند در زمانی کوتاه به تغییرات بازار واکنش نشان دهند. در چنین فضایی، پروژه‌ای که ماه‌ها یا حتی سال‌ها بدون دریافت بازخورد واقعی پیش برود، ممکن است در زمان تحویل، دیگر پاسخگوی نیازهای مشتری نباشد.

به همین دلیل است که بسیاری از پروژه‌ها، با وجود داشتن مدیران توانمند، تیم‌های متخصص و برنامه‌ریزی دقیق، باز هم با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شوند.

آیا پروژه واقعاً شکست خورده است؟

اگر پروژه در زمان مقرر، با بودجه مصوب و دقیقاً مطابق محدوده تعیین شده تحویل شود، اما مشتری از نتیجه رضایت نداشته باشد، آیا واقعاً می‌توان آن را یک پروژه موفق دانست؟

از دیدگاه سنتی شاید پاسخ مثبت باشد، زیرا سه ضلع مشهور مدیریت پروژه یعنی زمان، هزینه و محدوده رعایت شده‌اند. اما امروزه بسیاری از متخصصان معتقدند موفقیت واقعی پروژه زمانی حاصل می‌شود که محصول یا خدمت ایجادشده، برای مشتری و سازمان ارزش (Value) ایجاد کند.

به همین دلیل است که در سال‌های اخیر مفهوم ارزش به یکی از مهم‌ترین معیارهای موفقیت پروژه‌ها تبدیل شده است.

پنج چالش رایج شکست پروژه‌ها

بر اساس تجربه پروژه‌های مختلف، می‌توان پنج چالش زیر از مهم‌ترین چالش‌های رایج شکست پروژه‌ها می‌باشند:

۱. تغییر نیازمندی‌ها

تقریباً هیچ پروژه‌ای از ابتدا تا انتها بدون تغییر باقی نمی‌ماند. مشتری در طول مسیر نیازهای جدیدی کشف می‌کند و بازار نیز دائماً در حال تغییر است و حتی ذی‌اثران نیز ممکن است به نیازهای جدیدی برسند.

۲. فاصله زیاد بین برنامه‌ریزی و تحویل

گاهی تیم پروژه ماه‌ها روی محصولی کار می‌کند، بدون آنکه مشتری یا ذی‌اثران نسخه‌ای از آن را مشاهده کند. هرچه این فاصله بیشتر باشد، احتمال انحراف از نیاز واقعی نیز افزایش می‌یابد.

۳. ارتباط ضعیف با ذی‌اثران

اگر ارتباط میان تیم پروژه، مدیران، ذی‌اثران و مشتریان محدود یا نامنظم باشد، سوءبرداشت‌ها افزایش پیدا می‌کند و تصمیم‌های اشتباه بیشتری گرفته می‌شود.

۴. مقاومت در برابر تغییر

بعضی پروژه‌ها آن قدر به برنامه اولیه وابسته می‌شوند که حتی شرایط تغییر می‌کند، حاضر نیستند مسیر خود را اصلاح کنند.

۵. تمرکز بر فعالیت به جای ارزش

گاهی تیم‌ها حجم زیادی از کار انجام می‌دهند، اما خروجی آن تأثیر چندانی بر اهداف کسب‌وکار ندارد. انجام کار بیشتر، همیشه به معنای خلق ارزش بیشتر نیست.

آیا باید مدیریت پروژه سنتی را کنار بگذاریم؟

یکی از رایج‌ترین برداشت‌های نادرست این است که تصور کنیم رویکردهای چابک، مانند اجایل، برای حذف روش‌های سنتی مدیریت پروژه به وجود آمده‌اند.

واقعیت این است که هیچ رویکردی برای همه پروژه‌ها بهترین انتخاب نیست. هر روش، متناسب با نوع پروژه، میزان تغییرات، سطح عدم قطعیت و اهداف سازمان، می‌تواند انتخاب مناسبی باشد. حتی رویکردهای ترکیبی چابک و آبشاری در بسیاری از پروژه‌ها استفاده می‌شود.

اگر قرار باشد یک پل، یک ساختمان یا یک نیروگاه ساخته شود، برنامه‌ریزی دقیق و کنترل تغییرات اهمیت زیادی دارد. اما در پروژه‌هایی که با عدم قطعیت، تغییرات مداوم یا نوآوری سروکار دارند، رویکردهای چابک معمولاً انعطاف بیشتری فراهم می‌کنند.

بنابراین، مسئله «درست یا غلط بودن» یک روش نیست؛ بلکه انتخاب رویکرد مناسب برای مسئله مناسب است.

از شکست‌ها تا تولد اجایل

در دهه ۱۹۹۰، بسیاری از تیم‌های توسعه نرم‌افزار با این پرسش روبه‌رو بودند که چرا باوجود صرف زمان و هزینه فراوان، محصول نهایی رضایت مشتری را جلب نمی‌کند.

پاسخ این پرسش به تدریج زمینه‌ساز شکل‌گیری حرکتی شد که بعدها با نام **اجایل** شناخته شد؛ جنبشی که به جای تأکید بر پیش‌بینی همه چیز در ابتدای پروژه، بر یادگیری مستمر، همکاری نزدیک با مشتری، تحویل تدریجی محصول و سازگاری با تغییر تمرکز داشت.

اجایل یک روش واحد نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول است که چارچوب‌هایی مانند اسکرام (Scrum) و کانبان (Kanban) بر پایه آن شکل گرفته‌اند.

جمع‌بندی

پروژه‌ها معمولاً به دلیل یک اشتباه بزرگ شکست نمی‌خورند؛ بلکه مجموعه‌ای از تصمیم‌های کوچک، ارتباطات ضعیف، بازخوردهای دیر هنگام و ناتوانی در سازگاری با تغییر، آن‌ها را از مسیر موفقیت دور می‌کند.

شاید مهم‌ترین درس این باشد که در دنیای امروز، موفقیت تنها به اجرای دقیق برنامه وابسته نیست؛ بلکه به توانایی یادگیری، اصلاح مسیر و خلق ارزش در طول پروژه بستگی دارد.

سال‌هاست این پرسش ذهن مدیران پروژه، پژوهشگران و متخصصان صنعت را به خود مشغول کرده است: چگونه می‌توان در محیطی که تغییر، بخشی جدایی‌ناپذیر از آن است، پروژه‌ها را با موفقیت مدیریت کرد؟

پاسخ به این پرسش، نقطه آغاز تحولی در نگرش به مدیریت پروژه بود؛ تحولی که مسیر اجرای پروژه‌ها را در بسیاری از سازمان‌ها دگرگون کرد. در قسمت‌های آینده، گام‌به‌گام با این مسیر تحول همراه خواهیم شد.



برای فکر کردن

اگر پروژه‌ای دقیقاً مطابق برنامه اولیه اجرا شود، اما در پایان نیاز واقعی مشتری را برآورده نکند، آیا آن پروژه را موفق می‌دانید؟

در قسمت بعد خواهیم خواند:

چرا روش‌های سنتی مدیریت پروژه دیگر به تنهایی کافی نیستند؟

در مطلب بعدی با هم بررسی می‌کنیم که چه تغییراتی در دنیای کسب‌وکار و فناوری باعث شد سازمان‌ها به سمت مدیریت چابک حرکت کنند.

ادامه دارد...