

مفهوم زمان در بسترگاه پروژه: تحلیلی بر زمان کمی و زمان کیفی در مدیریت پروژه

بهنود برمایه ور (نویسنده مسئول)^۱

^۱ دانشیار، گروه فناوری معماری (مدیریت پروژه و ساخت)، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر، تهران، ایران
b.barmayehvar@art.ac.ir

چکیده

نظر به اهمیت دارایی یا منبع زمانی در پروژه و در پی آن پیاده‌سازی مدیریت زمان‌بندی در پروژه، توسعه و تبیین برنامه‌مندی و کنترل‌مندی در حیطه‌ی زمان پروژه امری ضروری می‌نماید. از این‌رو، هدف اصلی این پژوهش عبارت است از: واکاوی زمان کمی یا کرونوس و زمان کیفی یا کایروس در حوزه‌ی مدیریت پروژه. در واقع، این تحقیق به‌دنبال تاباندن نوری بر مفهوم زمان در بسترگاه پروژه است. در این تحقیق تحلیلی، از طریق بررسی مبانی نظری به‌صورت مطالعه‌ی کتابخانه‌ای و نیز مشاهدات و تجربیات شخصی در طول سالیان گذشته به‌صورت مطالعه‌ی میدانی، اطلاعات تحقیق گردآوری شد. سپس، با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی محتوایی، یافته‌های تحقیق به‌دست آمد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در نظر گرفتن زمان کیفی (لحظه مناسب و به‌موقع برای انجام کاری) به همراه زمان کمی (زمان ترتیبی، پیش‌برنده، تقویمی یا ساعتی) به‌صورت مکمل در طول پروژه، می‌تواند در پیشبرد موثر فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نقش چشمگیری ایفا کند. همچنین، در بستر مدیریت پروژه، کایروس اشاره به مناسبت عمل پروژه‌ای با موقعیت خاص زمانی و مکانی و افراد درگیر یا ذی‌اثران پروژه (مانند مدیر پروژه به‌عنوان اقدام‌کننده و فرستنده پیام و تیم مدیریت پروژه یا حتی تیم پروژه به‌عنوان مخاطبان و گیرندگان پیام) دارد.

واژه‌های کلیدی

زمان کمی پروژه، زمان کیفی پروژه، کرونوس، کایروس، مدیریت زمان‌بندی پروژه

۱. مقدمه

امروزه، در جوامع شغلی مختلف و نیز سازمان‌های صنایع گوناگون، از رویکرد مدیریت پروژه محور برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف مشخص و همچنین اجرای مطلوب برنامه‌ها و مأموریت‌های تعیین شده، بهره‌گیری می‌شود. از این‌رو، توجه ویژه به توسعه‌ی حوزه‌ی مدیریت پروژه علی‌الخصوص از منظر زمانی در بافت‌های جورواجور کاری (مهندسی، صنعتی، پزشکی، هنری، فرهنگی، اجتماعی، تجاری و...) مخصوصاً مواردی که دارای بافت رقابتی هستند و ذی‌اثران (مشتریان، مخاطبان، مراجعان و...) خاصی دارند امر مهمی است. بر این مبنا، با استفاده از مدیریت پروژه محور به طور عام و مدیریت زمان‌بندی پروژه به طور خاص، در بسترگاه‌های پروژه‌ای تا حدود بسیار زیادی کمک‌های با ارزش و شایان توجهی ارائه شده است. اما در اینجا، منظور و مراد از زمان، غالباً و اکثراً زمان کمی یا کرونوس می‌باشد که قابل سنجش توسط زمان‌سنج‌هایی مانند ساعت هستند. به بیان دیگر، شواهد و قرائن نشان می‌دهد که زمان کیفی یا کایروس تاکنون آن طور که باید و شاید، در زمینه‌ی مدیریت پروژه، مورد بررسی و مذاقه قرار نگرفته است.

در واقع، مدیریت پروژه محور مدرن، در بافت‌های متنوع سخت و نرم حرفه‌ای و دانشی، با تاکید بر زمان کیفی یا زمان کایروس که عمدتاً مرتبط با ظرفیت‌های رهبری است، امکان انتخاب رهیافت‌های خردمندانه، اتخاذ تدابیر تاب‌آورانه و اجرای اقدامات حکمت‌بنیان، در راستای نیل به تعالی مدنظر سازمانی، را میسر می‌کند.

با این حال، با وجود جستارهایی پیرامون مفهوم زمان، تا الان در بسترگاه پروژه‌ای و نیز بافت مدیریت پروژه‌ای، تقریباً به موضوع زمان کیفی پرداخته نشده است و به نظر می‌رسد مطالعه‌ی جامعی هم در این خصوص کمابیش انجام نشده است. بنابراین، این پژوهش، به دنبال تاباندن نوری بر مفهوم زمان در بسترگاه پروژه و نیز واکاوی زمان کیفی یا کایروس در کنار زمان کمی یا کرونوس در بافت مدیریت پروژه است.

۲. مبانی نظری

۲.۱. پروژه و مدیریت پروژه

یک پروژه رویدادهای پی‌درپی‌ای است که در آن‌ها کارهای در پیوند با یکدیگر در یک فاصله‌ی زمانی محدود و با هزینه‌ی معین و همراه با محدودیت‌های خاص انجام می‌شوند [1]. به عبارت دیگر، یک پروژه به مثابه یک سازمان موقتی توسط افراد و تیم‌هایی در بستر سیستم سازمانی برای اجرای وظایف مربوطه تحت قیودی علی‌الخصوص قید زمانی شکل می‌گیرد [2]. در واقع، پروژه به عنوان کوششی زودگذر، یگانه و احتمالاً جدید، در راستای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمانی، از طریق سامان‌دهی نظام‌مند دارایی‌های ملموس (منابع مالی، انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد و مصالح و...) و غیرملموس (دانش، درس آموخته، فرآیندها و...)، با مشخصات کمی و کیفی معین و بازه زمانی مشخص و هزینه معلوم اجرا می‌گردد [3].

مدیریت پروژه فرآیند پیشبرد فعالیت‌ها برای تحقق اهداف از پیش تعریف شده با در نظر گرفتن کلیه‌ی ملاحظات مربوطه است [4]. به بیان دیگر، مدیریت پروژه اقدامات منظم برای برنامه‌ریزی و کنترل کارها با معیارهای تعیین شده، از طریق به‌کارگیری آگاهی، مهارت، ابزار و شیوه‌ها، به منظور رسیدن به مقصود مشخص از جمله برآورده کردن انتظارات و خواسته‌ها و نیازهای ذی‌اثران است [5] و [6]. در حقیقت، رویکرد مدیریت پروژه دو حوزه سخت و نرم دارد؛ حوزه سخت یا فنی که عمدتاً مرتبط با بعد مدیریتی پروژه است شامل محدوده‌بندی، زمان‌بندی، بودجه‌بندی، کیفیت‌بندی و ... است و حوزه نرم یا فرهنگی و اجتماعی که عمدتاً مرتبط با بعد رهبری پروژه است شامل خط‌مشی‌ها، ذی‌اثران، مذاکرات و ارتباطات، حمایت‌ها و تدارکات و ... است [7].

۲.۲. زمان و زمان‌بندی در پروژه

هسته‌ی اصلی یک پروژه عموماً متشکل از زمان (زمان‌بندی)، هزینه (بودجه‌بندی)، محدوده (محدوده‌بندی) و کیفیت (کیفیت‌بندی) است و لذا در همین رهگذر، قاعدتاً هر پروژه‌ای می‌بایستی، با توجه به تمامی شرایط، به‌صورت سریع، ارزان، تکمیل شده و مطلوب تحویل گردد [8] و [9]. به تعبیری، دستیابی به ویژگی‌های تعیین شده درخصوص این چهار حیطة در کنار تحقق اهداف استراتژیک تجاری و نیز حصول رضایتمندی کلیه‌ی ذی‌اثران (خاصه مشتریان، سرمایه‌گذاران، اعضای تیم و...)، می‌توانند موفقیت یک پروژه را تا حدود بسیار زیادی تضمین نمایند [10].

در همین ارتباط، در ویرایش‌های قدیمی رهنمود جهانی پیکره‌ی (یا بدنه‌ی یا گستره‌ی) دانش مدیریت پروژه (PMBOK - Project Management Body of Knowledge) به‌عنوان استاندارد اصلی موسسه مدیریت پروژه، زمان (Time) در پروژه غالباً معنای مدت زمان را داشته و از این‌رو مدیریت زمان پروژه (Project Time Management) در جایگاه یکی از ده حوزه‌ی دانشی در مدیریت پروژه مطرح گردید. اما، به مرور و با عنایت به اصلاحات صورت گرفته، در نسخه‌های جدیدتر این رهنمود، زمان که اصولاً و منطقاً قابل کنترل و مدیریت نیست، جای خود را به زمان‌بندی (Schedule) داد و بنابراین مدیریت زمان‌بندی پروژه (Project Schedule Management) ارائه شد [11].

البته، در آخرین ویرایش یعنی هفتم این رهنمود بین‌المللی با رویکرد ارزش محور، دوازده اصل تحویل پروژه (مراقب، تیم، ذی‌اثران، ارزش، تفکر کل‌نگر، رهبری، متناسب‌سازی، کیفیت، پیچیدگی، فرصت‌ها و تهدیدها، سازگاری و تاب‌آوری، مدیریت تغییرات) به نوعی جایگزین پنج گروه فرآیندی (آغازین، برنامه‌ریزی، اجرایی، نظارت و کنترل و اختتامی) شدند و نیز حیطه‌های عملکردی هشت‌گانه (تیم، ذی‌اثران، چرخه عمر، برنامه‌ریزی، هدایت عدم قطعیت و ابهام، تحویل، عملکرد، کار پروژه) به طریقی به جای ده حوزه‌ی دانشی (مدیریت یکپارچگی، مدیریت محدوده، مدیریت زمان‌بندی، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت تدارکات و مدیریت ذی‌اثران) عرضه شدند [12].

۳.۲. زمان کمی و زمان کیفی در مدیریت پروژه

زمان کمی که امروزه به‌عنوان زمان شناخته می‌شود، در یونان باستان کرونوس (Chronos) نام داشت. کرونوس با ماهیت کمی به زمان گاه‌شماری یا ترتیبی اشاره دارد که در واقع زمان پیش‌ران یا پیش‌برنده (حرکت رو به جلو) است و معمولاً با انواع ساعت یا زمان‌سنج (کرونومتر زمان) اندازه‌گیری و نشان داده می‌شود [13]. این در حالی است که در یونان باستان کلمه‌ی دیگری نیز برای زمان وجود داشت که زمان کیفی یا کایروس (Kairos) نامیده می‌شد. کایروس با ماهیت کیفی و سرشت دائمی به معنای لحظه درست، به‌جا و بحرانی؛ یا به تعبیری زمان مناسب و به‌موقع برای عمل است. اگرچه کایروس یا زمان عمیق، امروزه کمتر شناخته شده است اما اهمیت آن کمتر از زمان معمول نیست. البته در زبان یونانی جدید نیز کایروس هم به معنای زمان و هم به معنای آب و هوا به‌کار برده می‌شود [13].

در حقیقت، در چارچوب عمل انسانی از جمله مدیریت پروژه، کرونوس (کرونولوژی: رویدادنگاری یا سازگاری رخدادها با زمان دقیق آن‌ها؛ جانمایی رویدادها در زمان؛ چینش رویدادها از آغاز به پایان یا برعکس به‌صورت خط زمانی؛ گزارش چیزی که طی یک دوره‌ی زمانی خاص حادث شده است) همچون تداوم (پیوستگی زمان) و کایروس (کایرولوژی: شناخت وهله‌ی مناسب در زمان یا زمان مناسب برای انجام کاری یا زمان راستین اقدام) همانند لحظه‌ی دیدار (نایبوستگی زمان) قلمداد می‌شود [14]. مقایسه‌ی موارد اصلی درخصوص کرونوس و کایروس در جدول ۱ (کرونوس و کایروس در یک نگاه) نشان داده شده است.

زمان در قلمروی مدیریت به‌طور کل و در پهنه‌ی مدیریت پروژه به‌طور اخص اهمیت ویژه‌ای دارد. زمان کمی یا کرونوس یا همان زمان رایج امروزی (زمان تقویم مینا و تاریخ بنیان) در علم مدیریت پروژه با مدیریت زمان پروژه و مدیریت زمان‌بندی پروژه مطرح گردید. به عبارت دیگر، زمان در بافت مدیریت پروژه، ابتدا به‌صورت مدیریت زمان و پس از مدتی به‌صورت مدیریت زمان‌بندی معرفی شدند. در واقع، تاکنون هم زمان و هم زمان‌بندی با کمیات (ارقام و اعداد) سروکار داشته‌اند. به‌طور مثال، برای تعیین مدت اجرای یک فعالیت، زمان مربوطه تخمین یا برآورد می‌شود و سپس بر اساس آن چارچوب یا برنامه زمانی و به نوعی همان زمان‌بندی (شامل مدت زمان‌ها، نقاط عطف، اقلام تحویلی، فعالیت‌ها، وابستگی‌ها و...) تدوین می‌گردد [15].

همچنین، در خور ذکر است که مدیریت پروژه بیشتر مرتبط با همگام‌سازی و همزمان‌سازی ساعت‌ها (مربوط به زمان کمی یا کرونوس) است ولی رهبری پروژه بیشتر مرتبط با مطابق‌سازی قصدها (مرتبط به زمان کیفی یا کایروس) است. با این‌حال، شواهد و قرائن حاکی از آن است که در حیطه‌ی دانشی و حرفه‌ای مدیریت پروژه (چه از منظر نظری و مفهومی و چه از منظر عملی و اجرایی)، به زمان کیفی (کایروس) آن‌طور که شایسته و بایسته است، در مقایسه با زمان کمی (کرونوس)، تقریباً توجه نشده است و در کل این موضوع، هم در سطح ملی و هم در سطح بین‌المللی، نسبتاً مغفول مانده است.

جدول ۱: کرونوس و کایروس در یک نگاه [16]

کایروس	کرونوس
زمان کیفی	زمان کمی
ذهنی (سوبژه)	عینی (ابژه)
زمان زیسته	زمان ساعت
چرخهای	خطی
زمان موقعیتی مانند فرصت یا پنجره‌ای از زمان که کنش سودمند است	زمان خطی و قابل اندازه‌گیری مانند ساعت‌ها و تقویم‌ها
درباره کیفی (کیفیات) است	درباره کمی (کمیات) است
کیفیت زمان	کمیت زمان یا مدت زمان
احساس کرن	اندازه‌گیری کردن
لحظه‌ها	دقایق
منفصل	درگیر
لحظه‌ها متغیر هستند	یک دقیقه، یک دقیقه است
شخصیت زمان	مقدار زمان
نامحدود (بعد ابدی)	محدود (گذشته، حال و آینده)
موقعیت و شرایط	سن
اهمیت	دوره زمانی
فرصت	نرخ
زمانی که ما را مصرف می‌کند	زمانی که ما مصرف می‌کنیم
حال	گذشته و آینده
فصلی	دنباله‌ای
یک فرصت معنوی	یک واقعیت روزانه
یک پنجره را تصور کنید	یک ساعت را تصور کنید

۳. روش‌شناسی تحقیق

ابتدا، در راستای ارتقای دانش نظری و عملی مدیریت پروژه، ایده‌ی اولیه‌ی تحقیق حاضر، 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، مشاهدات و برخی نظرسنجی‌ها، 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

به طور کلی، برخلاف زمان کرونوسی، زمان کایروسی زمانی است که احتمالاً نه گذشته‌ای دارد و نه آینده‌ای دارد، بلکه فقط مرتبط با زمان حال یا لحظه‌ی حال است. در اصل، کایروس کیفیتی تجربه‌شده‌ی زمانی است که یگانه و یکتا می‌نماید، از این‌رو قابل اندازه‌گیری با سنجش‌گر زمان نیست. البته، هر دو زمان در یک موقعیت منحصر به فرد، در یک لحظه، هم‌گذر می‌شوند و امکان تداوم یا پیوستگی و انقطاع یا ناپیوستگی به‌صورت توأمان شکل می‌گیرد [14].

در همین راستا، به نظر می‌رسد، از یک طرف خصلت‌های کرونولوژیک مرتبط با پراکسیس (Praxis) به مفهوم عمل (فعالیت‌هایی هستند که هدف آن‌ها خود کنش‌ها هستند. در واقع، فرآیندی است که در آن یک نظریه، ایده، درس یا مهارت به اجرا در می‌آید، تجسم می‌یابد، محقق می‌شود، بکارگرفته می‌شود یا تمرین می‌شود) و از طرف دیگر ویژگی‌های کایروولوژیک مرتبط با پوئیسیس (Poiesis) به مفهوم خلاقیت (فعالیت‌هایی هستند که هدف نهایی تولید را دارند؛ هدف این نوع از فعالیت‌ها ایجاد غایتی متفاوت از خود فعالیت است. در واقع، فعالیتی است که در آن شخص چیزی را به‌وجود می‌آورد که قبلاً وجود نداشته است [17]) است [14]. لذا، رابطه‌ی بین جنبه‌ی کمی زمان (کرونوس به کمیت زمان اشاره دارد؛ به زمانی که کسی نیاز به انجام کاری دارد) و جنبه‌ی کیفی زمان (کایروس به کیفیت زمان

اشاره دارد؛ زمان مدنظر برای چه چیزی خوب است) می‌تواند تاحدودی به مثابه رابطه‌ی بین پراکسیس (عمل) و پوئیسیس (خلاقیت) در نظر گرفته شود [14].

عمر انسان به منزله‌ی چرخه‌ی حیات پروژه است یعنی به تعبیری زندگی مهمترین پروژه در طول حیات یک انسان است. بنابراین، از این لحاظ، یکی از مهمترین دارایی‌هایی که انسان دارد بی‌گمان زمان است. در این خصوص، مثالی مطرح است که یک تکه طلا نمی‌تواند زمان از دست رفته را برگرداند. بدین سبب، زمان فلسفی‌ترین بعد هر پروژه‌ای می‌تواند قلمداد شود (البته این موضوع در خصوص زمان کیفی یا کایروس برجسته تر است و زمان کایروسی همچون سر بزنگاه بروز و ظهور می‌کند). به‌علاوه، اهمیت زمان، در طول تاریخ بشریت، درمتون فلسفی اندیشمندان و حتی نوشتارهای غیرفلسفی هویدا بوده است.

در بافت دانایی‌محور مدیریت پروژه، منظور از زمان، غالباً همان زمان کمی است که به مدیریت زمان‌بندی در پروژه مشهور است. البته، شایان توجه است که اساساً و منطقاً زمان را نمی‌توان مدیریت کرد و فقط می‌توان زمان کمی را تاحدودی پیش‌بینی و برآورد کرد ولی می‌توان زمان‌بندی تدوین شده را به صورت برنامه‌مند کنترل و هوشمندانه مدیریت کرد. زمان کمی بیشتر مربوط به وجه سخت پروژه و امور مدیریتی پروژه است، اما زمان کیفی بیشتر مربوط به وجه نرم پروژه و امور رهبری پروژه است. در همین رهگذر، همانگونه که وجوه سخت و نرم در مدیریت پروژه مکمل هم هستند و همانطور که در روش‌شناسی مخصوصاً در مدیریت پروژه اصولاً شیوه کمی و شیوه کیفی می‌توانند کامل‌کننده‌ی همدیگر باشند؛ زمان کمی (کرونوس) و زمان کیفی (کایروس) نیز قاعدتاً تکمیل‌کننده‌ی همدیگر هستند.

در همین ارتباط، جهت بهره‌گیری بیشتر و درک عمیق‌تر از این پیوستار (از طرف زمانی کمی تا طرف زمانی کیفی)، می‌توان اینگونه نیز برداشت کرد که زمان کمی یا کرونوس با فلسفه می‌تواند هم‌ساز تر باشد و نیز زمان کیفی یا کایروس با عرفان می‌تواند هم‌نوا تر باشد و در نهایت لحظه تداخل کرونوس و کایروس (همزمانی پیوستگی و ناپیوستگی) می‌تواند به نوعی حکمت را تداعی کند. کلاً، مباحث جبر و اختیار (خصوصاً از نظر زمانی) و جزا و به بیان ساده تر و البته مدیریت پروژه‌ای، مبحث مدیریت ریسک و موضوع ناشناخته‌ها بخصوص از نوع ناشناخته‌های ناشناخته از منظر زمانی در بسترگاه پروژه، مرتبط با همین مفاهیم ذکر شده می‌توانند در نظر گرفته شوند.

بسترگاه پروژه یا یک بازه‌ی زمانی کمی، طبعاً یک نقطه زمانی کرونوسی شروع و یک نقطه زمانی کرونوسی پایان دارد. با این وجود، در این بسترگاه، جهت تحقق ماموریت‌های راهبردی تعیین شده، با عنایت به تمامی تنگناها و گلوگاه‌ها، دارایی‌های غیر ملموس (به نوعی کیفی) از جمله منابع انسانی خاصه از نوع متخصص می‌بایستی به طور مقتضی و با ظرافت مدیریت شوند (اصولاً هر چه قدر دایره‌ی کاری تخصصی‌تر باشد و نیروهای انسانی نخبه‌تر باشند، استخراج نخبگی و بکارگیری تخصص و متعابفاً مدیریت دقیق و ماهرانه‌ی منابع انسانی نیز به همان میزان چالشی‌تر خواهد بود).

به عبارتی، به صرف توجه خاص به زمان کمی یا زمان کرونوسی به‌تنهایی، امکان اجرا با عملکرد سطح بالا و در نهایت تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه میسر نیست. بدین معنا که هر فرد یا سازمانی جهت پیشبرد موثر هر نوع پروژه‌ای، علاوه بر دقت به امور ساختاری برنامه‌مند و کنترل‌مند علی‌الخصوص زمان‌بندی (بعد سخت‌افزارانه در پروژه)، نیاز به در نظر گرفتن امور غیرساختاری (به صورت ظریف و هنرمندانه) خصوصاً لحظه‌ی راستین انجام کار یا وهله‌ی زمانی مناسب و به‌موقع اقدام عملیاتی (بعد نرم‌افزارانه در پروژه) دارد. البته پر واضح است که اجرای امور غیرساختاری به‌ویژه از منظر زمانی، مستلزم داشتن اطلاعات، دانش، بینش، تجربه و درس‌آموخته‌های ارزشمند و حتی خرد و حکمت می‌باشد.

در همین مسیر، درخور ذکر است که در پروژه‌های سازمانی، کارهای ساختارمند عموماً توسط مدیران شایسته به‌صورت درست انجام می‌شوند اما کارهای غیرساختارمند مناسب و به‌موقع معمولاً توسط رهبران شایسته اجرا می‌گردند. لذا، با توجه به بافت درونی پروژه‌های سازمانی (اندازه، پیچیدگی، موضوع، ظرفیت و...) و نیز بافت بیرونی پروژه‌های سازمانی (وضعیت جاری اجتماعی و فرهنگی، شرایط کنونی سیاسی و اقتصادی در بعد ملی و بین‌المللی و...)، اهمیت زمان کیفی یا زمان کایروسی نیز به همان اندازه می‌تواند پررنگ تر یا کمرنگ تر باشد؛ یعنی یک ابرپروژه‌ی خاص با انواع چالش‌های درون و برون سیستمی (پروژه‌ای و یا سازمانی)، یقیناً علاوه بر ضرورت وجود رهبری در پروژه‌ی سازمانی، نیاز به توجه و دقت بیشتری در خصوص زمان کیفی یا کایروس برای اقدامات به‌هنگام و به‌جا دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بررسی‌های انجام شده گویای این است که معمولا یک پروژه‌ی سازمانی با منظور مشخص، چارچوب زمانی کمی معین (شروع، پایان، مایلستون‌ها یا مواعدها و طول مدت زمانی معلوم) و نیز منابع محدود و شرایط خاص، تعریف و تبیین می‌شود. در این مسیر، در لا به لای فرآیندهای هر کدام از فعالیت‌ها، فازها و زیر پروژه‌ها، با زمان‌بندی‌های هدفمند همراه با بازه‌های زمانی کمی (کرونوس) تعیین شده، لحظه‌ها و موقعیت‌هایی احتمالا وجود دارند که به مثابه فرصت‌های طلایی می‌باشند و طبیعتا نیاز به دقت ویژه داشته تا به راحتی از دست نروند. این لحظه‌های ناب همچون بهترین زمان‌ها برای اقدام راستین و عمل درست در بسترگاه پروژه، مرتبط با زمان کیفی یا کایروس است که البته نشانه‌ها دال بر این است که در مقایسه با زمان کمی مرسوم یا کرونوس، کم و بیش نادیده انگاشته شده است. به طور موجز، مفهوم کایروس بسیار پیچیده است و یک وسیله یا تکنیک ساده نیست و به بافت بستگی دارد. کایروس ذهنی است، بنابراین آنچه ممکن است لحظه‌ی مناسب یا تعیین کننده برای یک فرد باشد، می‌تواند برای شخص دیگری کاملا اشتباه باشد. کایروس به موقع بودن، مناسب بودن، آراستگی (آداب‌دانی)، تقارن، تعادل و آگاهی از وضعیت بلاغی (شرایط یک رویداد است که از متغیرهای بافتی نظیر یک موضوع، یک مخاطب و مجموعه‌ای از محدودیت‌ها تشکیل شده است و از یک زمینه یا ضرورت معین ناشی می‌شود [18]) است [19].

در همین رهگذر، قابل ذکر است که می‌توان به این مفهوم از زاویه‌ی دیگری نیز نگاه کرد و آن این است که هر پدیده‌ی انسان محور، احتمالا یک قید زمانی دارد و یک قید مکانی دارد. نتیجتا، جهت تعمیق مفهوم کایروس می‌توان اینگونه تفسیر کرد که کایروس مرتبط با زمان، مکان و ذی‌اثران است. یعنی در حقیقت کایروس، (در بسترگاه پروژه)، عبارت است از مناسبت عمل با موقعیت خاص زمانی و مکانی و افراد درگیر (ذی‌اثران پروژه مانند مدیر پروژه به‌عنوان اقدام کننده و فرستنده پیام و تیم مدیریت پروژه یا حتی تیم پروژه به‌عنوان مخاطبان و گیرندگان پیام). به دیگر سخن، برخلاف کرونوس، کایروس علاوه بر حوزه‌ی مدیریت زمان‌بندی پروژه، حوزه‌های دیگر پروژه (مانند مدیریت ذی‌اثران، مدیریت منابع (انسانی و...)، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک و حتی مدیریت یکپارچگی، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه، مدیریت محدوده و مدیریت تدارکات) را نیز می‌تواند، کم و بیش، پوشش دهد یا به نوعی مستقیما با آنها مرتبط باشد. در انتها، با توجه به اهمیت و ضرورت زمان کیفی یا زمان کایروسی در بسترگاه پروژه، به کلیه‌ی فعالان و پژوهشگران حوزه‌ی حرفه‌ای مدیریت پروژه (در صنایع مختلف به‌ویژه صنعت ساخت که با صنایع گوناگون تولیدی و پیشه‌های متنوع مستقیما در ارتباط است)، پیشنهاد می‌شود که در راستای حصول اهداف، دستیابی به عملکرد مطلوب، تحقق نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز و برآوردن خواسته‌ها و انتظارات، موضوع زمان کیفی یا کایروس (به صورت مکمل با زمان کمی یا کرونوس) را در پیشبرد فعالیت‌ها و مدیریت پروژه‌های خود مدنظر قرار داده و در جهت معرفی و تبیین آن به ذی‌اثران مخصوصا تیم مدیریت پروژه گام‌های موثری بردارند.

منابع

- [1] BusinessDictionary. (n.d.). citation. In BusinessDictionary.com. "What is a project? definition and meaning". Retrieved 10 June 2018.
- [2] Manning, S., 2008. Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective. *International Journal of Project Management*. 26: 35.
- [3] Sobhie, M.H., Falsafi, R., 2015. *Handbook of Project Based Management*, 4th ed. Tehran, (Translation). Aryana Ghalam.
- [4] PMP-Project Management Professional Study Guide. 2003. McGraw-Hill Professional. p.354.
- [5] 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.
- [6] Delisle, J., 2019. Uncovering temporal underpinnings of project management standards. *International Journal of Project Management*, 37(8), 968–978.
- [7] Gray, C., Larson, E., 2006. *Project management: The managerial process* (3rd ed.). NY: McGraw-Hill. 658.404 G791p3.
- [8] Mcghee, P., Mcalinee, P., 2007. *Painless Project Management: a step-by-step guide for planning, executing, and managing projects*. p.74.
- [9] Morrison, M., 2014. *Organizational Development Theory and Practice: A guide book for Managers OD Consultants and HR Professionals using OD*. HLS Publishing Solutions.
- [10] Muller, R., Turner, J. R., 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.



www.spconf.ir

هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی

8th National Conference on
Management Studies and Economics in the Humanities

- [11] PMBOK Guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition. 2017. Project Management Institute.
- [12] PMBOK Guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Seventh Edition. 2021. Project Management Institute.
- [13] Liddell, G., Scott, R., 2015. A Greek-English Lexicon.
- [14] Murchadha, F., 2014. The Time of Revolution: Kairos and Chronos in Heidegger. Bloomsbury Publishing.
- [15] Kerzner, H., 2022. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th Edition. Wiley.
- [16] Hurst, D., 2012. The New Ecology of Leadership: Business Mastery in a Chaotic World, Columbia University Press, New York, NY, 2012. The discussion of Chronos and Kairos is based on Elliott Jaques, The Form of Time.
- [17] Polkinghorne, D., 2004. Practice and the Human Sciences: The Case for a Judgment-Based Practice of Care, SUNY Press, 2004, p. 115.
- [18] Edbauer, J., 2005. Unframing models of public distribution: From rhetorical situation to rhetorical ecologies, Rhetoric Society Quarterly, 35:4, 5-24
- [19] Leighfield, L., 2022. What is Kairos?. <https://boards.com/ethos-pathos-logos/what-is-kairos>.