

کاربرد مدیریت پروژه در تولید تئاتر

امیر اکبرپور^۱

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد کارگردانی تئاتر دانشکده هنرهای زیبا دانشگاه تهران. پذیرفته شده دکتری مطالعات تئاتر و اجرا دانشگاه جورجیا آمریکا.

چکیده

تئاتر برای اجرایی شدن و به صحنه درآمدن نیازمند سازوکار خاصی است. اگرچه تئاتر ماهیتی هنری و زیبایی‌شناختی در تمامیت خود دارد؛ اما هر کدام از مراحل مورد نیاز برای رسیدن به اجرا، مدیریتی همه جانبه را طلب می‌کند. در چند دهه گذشته، مباحث علمی با محوریت مدیریت، گسترش بسیار داشته است و در نتیجه آن صاحب رویکردهای گسترده و زیرشاخه‌های متنوعی شده است؛ از جمله یکی از آنها "مدیریت پروژه" است. چنانچه بتوان معنای پروژه را با روند تولید و اجرای تئاتر تطبیق داد، علم مدیریت پروژه می‌تواند به‌عنوان یک بازوی قوی در کنار مجریان، شرکت‌ها و گروه‌های تئاتری قرار گیرد و نقش مهمی در ساماندهی اقتصادی، اجرایی و به تبع آن رسیدن به نتیجه مطلوب داشته باشد. بعضاً تنوع گروه‌ها و عوامل درگیر اجرای تئاتر گسترده و متکثر است و هر کدام از آنها به نوبه خود می‌توانند واجد تخصص ویژه‌ای باشند و یا اینکه فاقد تخصص باشند. این تنوع و تکثر خود تأکیدی است بر لزوم مدیریت آنها و ضرورت بررسی شیوه‌های هماهنگی و سازماندهی مربوط به فعالیت این عوامل و گروه‌ها در بازه زمانی و با منابع مشخص و قابل دسترس که معمولاً دارای محدودیت است. مقاله حاضر تلاش دارد ضمن برقراری یک ارتباط معنادار میان تئاتر و پروژه به کشف قابلیت‌های دانش مدیریت پروژه در جهت کمک به روند تولید و اجرای تئاتر بپردازد. هدف نگارنده فروکاست یک اثر هنری به صنعت نیست؛ بلکه فرض بر آن است که مدیریت و کنترل یک پروسه اجرایی می‌تواند بر اعتلای آن بیافزاید.

کلیدواژگان: تئاتر، اجرا، پروژه، مدیریت، مدیریت پروژه.

¹ . akbarpoura1@gmail.com

در ابتدا آن را کارگردان می‌داند؛ اما نمی‌تواند نقش نویسنده، بازیگر اصلی و مدیر صحنه را نادیده بگیرد.

تنظیم، ایجاد هماهنگی و اطمینان از به اجرا درآمدن به‌نحو مطلوب، همه‌وهمه به عواملی مانند زمان، منابع مالی، انسانی و نیز ابزارها و ماشین‌آلات بستگی دارد. و قابل درک است که استفاده و هماهنگی میان آن‌ها با بزرگ شدن مقیاس اجرا پیچیده‌تر خواهد شد.

آیا دانش مدیریت می‌تواند برای غلبه بر این پیچیدگی به کمک هنرمند تئاتر بیاید؟

شکرت توصیه می‌کند نظریه‌پرداز، منتقد، یا دست‌اندرکار اجرا زبان رشته‌های دیگر را یاد بگیرد. او خود برای تحلیل تئاترهای سنتی و مدرن و تحلیل بازی به مدل‌سازی و ریاضیات روی می‌آورد و به دیگران پیشنهاد می‌کند (شکرت، ۱۳۹۴، ۶۳).

نیاز تئاتر برای استفاده از دیگر علوم و هنرها چندان پوشده نیست. اگر تئاتر می‌تواند از هنرهایی مانند ادبیات، موسیقی، نقاشی، مجسمه‌سازی، معماری یا علوم فنی و مهندسی همچون مهندسی برق، صدا، ساختمان، کامپیوتر و مدیا استفاده کند؛ چرا نتواند از دانش مدیریت نیز بهره‌گیرد.

با توجه به نگرانی‌های گروه‌های تئاتری از قبیل نحوه تخصیص منابع در اختیارشان و یا رسیدن به مهلت ارسال آثارشان به جشنواره‌ها یا افتتاحیه اجرای عموم که توسط مسئولان جشنواره‌ها و یا متولیان سالن‌های نمایش به یک زمان خاص محدود می‌شود، استفاده از دانش مدیریت و به‌طور مشخص مدیریت پروژه نه تنها یک امکان؛ بلکه امکانی ضروری است. این مهم برای دانشجویان این حوزه نیز می‌تواند کاربردی باشد؛ چراکه آن‌ها نیز از طرفی با محدودیت منابع درگیر هستند و از طرف دیگر در یک زمان مشخص ملزم به ارائه آثار خود به‌ویژه در قالب پایان‌نامه هستند.

مقاله حاضر، با رویکردی کاربردی به دنبال کشف قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانش مدیریت پروژه برای خدمت به عوامل اجرایی تئاتر است تا از این رهگذر، هنرمندان این عرصه بتوانند با کاهش تنش‌ها و فشارهای ناشی از روند تهیه و تولید، تمرکز بیشتری بر وجه زیبایی‌شناسانه و هنری آثارشان داشته باشند و برای رسیدن به این هدف، از استاندارد راهنمای مدیریت پروژه معروف به PMBOK به‌عنوان مرجع بهره‌می‌برد.

مقدمه

تاریخ مکتوب تئاتر عمری بالغ بر دوهزاروپانصد سال دارد. از زمان ارسطو تا به امروز، بسیاری از هنرمندان، نظریه‌پردازان و فلاسفه تلاش داشته‌اند تا تعریفی جامع و مانع از تئاتر ارائه دهند. اسلین معتقد است: «ارائه تعاریف و اندیشیدن به آن ارزشمند و اساسی است؛ ولی نباید هیچ‌گاه تعاریف را به‌صورت مطلق به کار برد؛ زیرا در این صورت خود همین تعاریف مانعی در راه گسترش طبیعی اشکال نوین، آزمون و نوآوری ایجاد می‌کند» (اسلین، ۱۳۹۱، ۱۴).

در میان تعاریف مختلفی که نظریه‌پردازان و کنشگران حوزه تئاتر ارائه کرده‌اند، برخی مؤید این نکته هستند که تئاتر عملی است برای انجام دادن و دیدن. اسلین در پی شناسایی چستی نمایش در میان بیان تعاریف مختلف، نمایش را پدیده‌ای دیدنی و قابل عرضه می‌داند: «نمایش پدیده‌ای است که برای دیدن تنظیم و عرضه می‌شود و انسان به قصد دیدن آن می‌رود، به عبارت دیگر، تماشاواره است» (همان، ۱۳-۱۲).

دو واژه تنظیم و عرضه در تعریف مذکور بیانگر فعالیتی است عینی و بیرونی. اگرچه ایده آن در ذهن خالق اثر پرورش یافته است؛ اما به منظور عرضه آن به دیگری در قالبی دیدنی، نیازمند عملیاتی کردن خواهد بود که شامل واژه تنظیم نیز می‌شود و البته نمی‌توان منکر ایجاد یک کنش ذهنی پس از عرضه یا در حین آن در ذهن دیگری بود. این دیگری می‌تواند هم عوامل اجرا و هم مخاطب را دربرگیرد؛ اما عملیاتی کردن فعلی است که نیازمند فاعل است. آنچه که این نوشتار در پی آن است، چگونگی عملیاتی کردن فعالیتی است که از آن به نام تئاتر یاد می‌کنیم و دیگر اینکه چه کسی این مهم را برعهده دارد.

هولتن نیاز وجود کسی برای اجرایی و عملیاتی کردن تئاتر را بدیهی می‌داند: «بدیهی است که کسی باید بازیگران، متن نمایش، فضای تئاتری و عناصر فنی را فراهم آورد و سازمان دهد تا اجرای کاملی ارائه شود. امروزه این شخص کارگردان نام دارد و غالباً به‌عنوان هنرمند اصلی تئاتر، دست و فکر راهنما که مسئول تولید نهایی است، منظور می‌شود؛ ولی حتی مقدم بر کارگردان، کسی هست-نمایشنامه-نویس، بازیگر اصلی، مدیر صحنه- که احتمالاً باید تنظیم نمایش را بر عهده گرفته و مطمئن شود که تمام عوامل و عناصر به نحو معقولی هماهنگی دارند» (هولتن، ۱۳۸۹، ۳۴).

به نظر می‌رسد هولتن علی‌رغم بدیهی دانستن نیاز به حضور یک مدیر، در مشخص کردن اینکه او چه کسی است، چندان اطمینان ندارد.

ملاحظات نظری

پروژه یک تلاش موقتی است که برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصربه‌فرد انجام می‌شود.

- محصول، خدمت یا نتیجه منحصربه‌فرد: پروژه‌ها برای رسیدن به اهداف از طریق تولید تحویل شدنی‌ها انجام می‌شوند. یک هدف، به‌عنوان نتیجه‌ای که کار در راستای آن باید به‌دست آید، محصولی که باید تولید یا خدمتی که باید انجام شود، تعریف می‌گردد. یک تحویل شدنی، هرگونه محصول، نتیجه یا توانایی انجام یک خدمت منحصربه‌فرد و قابل تمییز است که باید تولید شود تا یک فرایند، فاز یا پروژه تکمیل گردد. تحویل شدنی‌ها ممکن است محسوس یا نامحسوس باشند.

- تلاش موقت: طبیعت موقتی بودن پروژه‌ها بیانگر آن است که پروژه، یک شروع و یک پایان مشخص دارد. موقتی لزوماً به معنای آن نیست که پروژه مدت زمان کوتاهی دارد. پایان پروژه، وقتی می‌رسد که یک یا چند مورد زیر درست باشند:

- (۱) اهداف پروژه به‌دست آمده باشند.
- (۲) اهداف پروژه تأمین نخواهند شد یا نمی‌توانند تأمین شوند.
- (۳) بودجه برای تخصیص به پروژه تمام شده باشد یا دیگر در دسترس نباشد.
- (۴) بیش از این به پروژه نیازی نیست.
- (۵) منابع انسانی یا فیزیکی بیش از این در دسترس نیستند.
- (۶) پروژه به علت مسائل قانونی یا رهایی از مشکلات، پایان می‌یابد.

پروژه‌ها موقتی هستند؛ اما تحویل شدنی‌های آنان ممکن است فراتر از پروژه نیز وجود داشته باشند. پروژه‌ها ممکن است تحویل شدنی‌هایی از جنس اجتماعی، اقتصادی، محیط زیست تولید کنند؛ برای مثال یک پروژه ساخت یادبود ملی، تحویل شدنی ایجاد می‌کند که انتظار می‌رود قرن‌ها باقی بماند.

- پروژه‌ها موجب تغییر می‌شوند: پروژه‌ها در سازمان‌ها موجب تغییر می‌شوند. از دیدگاه کسب‌وکار، هدف پروژه، حرکت دادن سازمان از یک حالت به حالت دیگر برای دستیابی به یک هدف مشخص است.

- پروژه‌ها موجب ایجاد ارزش کسب‌وکار می‌شوند. PMI ارزش کسب‌وکار به‌صورت منفعت قابل سنجش خالصی

مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۲، ۱۰).

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است، دربردارد:

- (۱) مدیریت یک فرایند است.
- (۲) مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- (۳) مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوب دست می‌یابد.
- (۴) مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.
- (۵) مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد (همان، ۱۱).

این تعریف اگرچه مفاهیمی همچون سازمان را دربرمی‌گیرد که با هدف ما در این مقاله که متمرکز بر پروژه است، تفاوت‌هایی دارد؛ اما چهارچوب مناسبی از مدیریت را ارائه می‌دهد.

این پنج قضیه در روند تولید و اجرای یک تئاتر می‌توانند مصداق پیدا کنند. اجرای تئاتر، فعالیتی هدف‌دار است. اگر بپذیریم یکی از این اهداف تمرکز بر به نمایش درآمدن و دیدن آن است، پس نیازمند هدایت افراد و عوامل، با استفاده از تصمیم‌گیری مناسب، تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

مدیریت پروژه نیز رویکردی این‌چنینی دارد با تمرکز بر شکلی از فعالیت که پروژه‌اش می‌خوانیم و دارای ویژگی‌هایی مختص به خود است.

¹ PMBOK به‌عنوان مرجع و استاندارد مدیریت پروژه برای مدیریت این شکل از فعالیت، سازوکار و مراحل تحقیق شده و کاربردی را پیشنهاد می‌کند. مؤسسه مدیریت پروژه یا ² PMI تدوین این مرجع را به عهده داشته است. این مؤسسه یک مؤسسه غیرانتفاعی آمریکایی است و یکی از اهدافش توسعه استانداردهای مدیریت پروژه است و مورد تأیید مؤسسه ملی استاندارد آمریکا ³ ANSI است. چنانچه شاخصه‌های پروژه طبق تعریف PMBOK بر تئاتر انطباق یابد، مدیریت پروژه نیز یاور هنرمندان تئاتر خواهد شد.

استاندارد PMBOK پروژه را این‌گونه تعریف می‌کند:

3 - American National Standard Institute

1 - Project Management Body of Knowledge

2 - Project Management Institute

با وجود آنکه مدیریت پروژه برای هزاران سال از زمان مصر باستان اجرا می شده است؛ اما در نیم قرن گذشته است که سازمان‌ها به صورت سیستماتیک آغاز به استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه در پروژه‌های پیچیده خود کرده‌اند. در دهه ۱۹۵۰ نیروی دریایی (آمریکا) در پروژه پولاریس^۶ روش‌شناسی مدیریت پروژه مدرن را به خدمت گرفت. در مدت دو دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، وزارت دفاع (آمریکا)، ناسا^۷ و شرکت‌های بزرگ مهندسی و ساختمانی برای مدیریت بودجه و برنامه‌های راهبردی پروژه‌ها، اصول و ابزارهای مدیریت پروژه را کاربردی (و بهینه) کردند. در دهه ۱۹۸۰ بخش‌های ساخت و گسترش نرم‌افزار شروع به تطبیق و انجام شیوه‌های مدیریت پروژه کردند. در دهه ۱۹۹۰ نظریه‌های مدیریت پروژه، ابزارها و تکنیک‌ها به صورت گسترده‌ای توسط شرکت‌ها و صنایع مختلف ارائه شد (کارایانیس و کواک، ۲۰۰۵، ۱).

سیمور و حسین (۲۰۱۴، ۲۳۶-۲۳۵). پیشینه تاریخی مدیریت پروژه را این‌گونه بررسی می‌کنند: در تلاشی برای دستیابی به تاریخ مدیریت پروژه مدرن در سال ۲۰۰۳، کواک تاریخ مدیریت پروژه مدرن را به چهار دوره تقسیم کرد. دوره اول از آغاز تا ۱۹۵۸، دوره دوم از ۱۹۵۸ تا ۱۹۷۹، دوره سوم از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۴ و آخرین دوره از ۱۹۹۵ تا کنون. کواک مدعی است منشأ مدیریت پروژه مدرن میان سال‌های ۱۹۰۰ تا ۱۹۵۸ بوده است. در مدت زمان این دوره، مدیریت پروژه از نظام مبتنی بر مهارت به سیاست روابط انسانی تغییر شکل داد. همچنین در این دوره نمودار گانت توسعه یافت و مورد استفاده قرار گرفت. در دوره دوم آن‌گونه که کواک تعریف می‌کند، پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در تکنولوژی صورت گرفت. موضوع اصلی در این دوره استفاده از علم مدیریت است. از پیشرفت‌های مهم این دوره، معرفی اولین دستگاه کپی توسط زیراکس بود. ابزارها و تکنیک‌های همچون PERT، CPM و WBS نیز در این دوره معرفی و مورد استفاده قرار گرفتند. مؤسسه PMI نیز در این دوره تشکیل شد. در دوره سوم، کامپیوترهای شخصی تأثیر بسیاری بر جنبه‌های مختلف کار و تجارت از جمله مدیریت پروژه گذاشتند. کارایی کامپیوترهای شخصی این فرصت را به وجود آورد تا داده‌ها و اطلاعات بفرج برای مدیریت پروژه به‌نحو مطلوبی قابل سازماندهی و تحلیل باشند. در ۱۹۸۷ اولین نسخه PMBOK توسط مؤسسه PMI منتشر شد. چهارمین و آخرین دوره‌ای که کواک معرفی می‌کند، از ۱۹۹۵ تا کنون است (تا کنون به سال ۲۰۰۳ یعنی به زمان چاپ کتاب کواک ارجاع می‌دهد) در این دوره، سازمان استاندارد آمریکا در سال ۱۹۹۸، PMBOK را به‌عنوان استاندارد پذیرفت.

تعریف می‌کند که از یک تلاش تجاری ناشی می‌شود. این منفعت می‌تواند ملموس، غیرملموس یا به هر دو شکل باشد. در تحلیل کسب‌وکار، ارزش کسب‌وکار به صورت یک بازگشت در قالب عناصری همچون زمان، پول، کالاها یا غیرملموس‌ها در ازای چیزی تبادل شده در نظر گرفته می‌شود. ارزش کسب‌وکار در پروژه‌ها، منفعتی است که یک پروژه خاص برای ذی‌نفعانش فراهم می‌سازد. منفعت پروژه‌ها می‌تواند ملموس، غیرملموس یا هر دو باشد. (PMI، ۱۳۹۷، ۴۱-۳۹).

پیشینه پژوهش

در میان مقالات فارسی زبان تا آنجا که بضاعت و امکانات نویسنده اجازه داد پژوهشی در باب تئاتر و مدیریت پروژه یافت نشد؛ اما این فقدان تنها متوجه منابع فارسی نبود. جست‌وجو در میان مقالات انگلیسی زبان با تأکید بر قابلیت دسترسی به آن‌ها تنها یک نتیجه دربرداشت. مقاله کیتلسون و مک‌کارتی (۱۹۷۳) Project Management in Theater Arts.

کیتلسون و مک‌کارتی در مقاله‌شان با ایجاد ساختار شکست کار (WBS) و سطح‌بندی فعالیت‌های مربوط به تئاتر و رسم دیاگرام "پرت"؛ "مسیر بحرانی"؛ یک پروژه تئاتری را مشخص می‌کنند و نشان می‌دهند که مسیر بحرانی علمی رسم شده توسط آن‌ها با آنچه که کارگردان و همکارانش در تجربه متصور بوده‌اند، متفاوت بوده و در نتیجه آن صرفه‌جویی مالی و زمانی قابل توجهی در پروژه صورت گرفته است (نک: کیتلسون و مک‌کارتی، ۱۹۷۳، ۱۰۰).

آن‌ها پیامد پژوهش خود را ضرورت استفاده از دانش مدیریت پروژه در تئاتر می‌دانند: «مطمئناً هنرمندان تئاتر می‌بایست خلاق و الهام‌بخش باشند و تمام ویژگی‌های مرسوم هنرمند را دارا باشند. به‌دلیل محدودیت‌های منابع انسانی و مالی و نیز پیچیدگی تولید در هنرهای اجرایی، چنین روش‌هایی برای برنامه‌ریزی و مدیریت مانند روش پرت می‌تواند مفید باشد. نتیجه این پژوهش پیشنهاد می‌دهد که مدیریت پروژه، جایگاهی در هنرهای اجرایی داشته باشد» (همان، ۱۰۱).

برای درک بهتر اینکه مدیریت پروژه چیست، دانستن چگونگی به‌وجود آمدن و شکل‌گیری علم مدیریت پروژه در یک بستر تاریخی می‌تواند راهگشا باشد.

6 -Polaris Project

7 -NASA: The National Aeronautics and Space Administration

4 -PERT: Program Evaluation and Review Technique

5 -Critical Path

تحلیل داده‌ها

تعریف مدیریت پروژه و خصوصیات ذکرشده مربوط به آن (رک)، ملاحظات نظری) چنانچه در مورد اجرای تئاتر صادق باشند، می‌توان اجرای تئاتر را پروژه خواند. بدین منظور، هرکدام از ویژگی‌های پروژه را با محوریت تئاتر مورد بررسی قرار می‌دهیم.

- محصول یا خدمت منحصربه‌فرد: آنچه بر روی صحنه تئاتر یا بهتر بگوییم مکان اجرا به مخاطب ارائه می‌گردد، نتیجه تلاش یک گروه است که به مخاطب ارائه و تحویل می‌شود. تئاتر که اشکال مختلفی در طول تاریخ به خود گرفته است، به مخاطب، خواه خاص (مانند هیئت داوری جشنواره یا پایان‌نامه) و خواه عام (اجرای عموم)، خواه گزینشی (مانند انتخاب مخاطب توسط گرتوفسکی برای اجرای نمایش همیشه شاهزاده) و یا حتی مخاطبی که نمی‌داند با اجرای تئاتری روبه‌رو است (به‌عنوان مثال، تئاتر نامرئی بوال) یک خدمت را ارائه می‌کند. این خدمت می‌تواند انگیزه‌های متنوع کارگردانان مختلف را دربرگیرد؛ مثلاً سرگرم کردن، آموزش دادن، به فکر واداشتن یا حتی خدمتی هنری برای هنر. انگیزه تولید و ارائه تئاتر هرچه که باشد به محصولی تحویل شدنی منتج خواهد شد.

- تلاش موقت: برشت با توجه به تماشاگران تئاتر آن را موقتی می‌داند: «تئاتر امروز، چیزی صرفاً موقتی است». (برشت، ۱۳۷۸، ۵۸). اشاره برشت به موقتی بودن تئاتر مربوط به بررسی ماهوی آن است؛ اما در اینجا موقتی بودن در بستر فیزیکی زمان مورد نیاز برای تهیه و تولید تئاتر مورد نظر است. اگرچه نظر برشت نیز در این راستا می‌تواند مورد توجه باشد.

شروع تهیه و تولید یک تئاتر در بدو امر با پدید آمدن یک ایده در ذهن فرد یا گروهی از هنرمندان در ارتباط است. انتخاب یک متن برای اجرا نیز می‌تواند شروع تلقی شود. در هر صورت، آنچه که از شروع در اینجا مورد نظر است، اقدام به یک فعالیت عینی است. هنگامی که ایده‌ها و طرح‌ها شکلی عملیاتی پیدا می‌کنند و از ذهن هنرمند به‌منظور کشف قابلیت‌های آن وارد فاز تحقیق و نهایتاً اجرایی شدن می‌شوند. این فرایند شامل مشورت، تحقیق، بررسی، تمرین و تجربه و در نتیجه آن‌ها اجرا است. پایان روند تهیه و تولید یک تئاتر را می‌توان با کمی تساهل و تسامح با آمادگی اثر برای اجرا یا اولین روز اجرا برابر گرفت. ممکن است این سؤال مطرح شود که بازتولید یا اجرای دوباره یک اجرا باعث شود که پایانی مشخص را نتوان متصور شد. در پاسخ باید گفت بازتولید و یا اجرای دوباره

یک اثر تئاتری خود می‌تواند یک پروژه مستقل باشد. این امر را می‌توان با اجرای پروژه‌های عمرانی یا صنعتی مقایسه کرد که با داشتن اهداف، نقشه‌ها و دیگر زمینه‌های مشترک با سازماندهی مجدد و به‌روزرسانی در مناطق مختلف اجرا می‌شوند و پروژه‌ای مستقل را ایجاد می‌کنند. در تئاتر نیز تمامی شش مورد ذکر شده مبنی بر پایان پروژه قابل بررسی است. بدین ترتیب که ممکن است اهداف پروژه به‌دست آمده باشند، اهداف پروژه تأمین نخواهند شد یا نمی‌توانند تأمین شوند، بودجه برای تخصیص به پروژه تمام شده باشد یا دیگر در دسترس نباشد، بیش از این به پروژه نیازی نباشد، منابع انسانی یا فیزیکی بیش از این در دسترس نباشند، پروژه به علت مسائل قانونی یا رهایی از مشکلات، پایان یابد.

- پروژه‌ها موجب تغییر می‌شوند: تئاتر نیز عوامل دست‌اندرکار و مخاطب خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد به گونه‌ای که تغییر به‌وجود می‌آورد. این تغییر در تئاترهایی که به گیشه نگاه دارند، بعدی مادی دارد. همچنین می‌تواند شامل تجربه و رشد فکری آن‌ها نیز بشود.

- پروژه‌ها موجب ایجاد ارزش کسب‌وکار می‌شوند: این قسمت از تعریف پروژه بر انتفاع متمرکز است. سود جستن از یک فعالیت می‌تواند نیروی محرک برای فعالیت بعدی باشد. کسب درآمد از گیشه در کنار دیگر اهداف از اجرای یک تئاتر مانند کسب جوایز، مطرح شدن عوامل و کسب شهرت و دیگر انگیزه‌ها در این بخش قرار می‌گیرند. (شکنر، ۱۳۹۴، ۳۱-۳۰) با بیان نقل قولی از کیلوز که می‌گوید یکی از مشخصه‌های اصلی بازی آن است که هیچ ثروت یا کالایی خلق نمی‌کنند. این پرسش را مطرح می‌کند که این امر چگونه ممکن است؟ به هر طرف که نظر می‌کنیم، تئاترها و ورزش‌های حرفه‌ای را می‌بینیم (بگذریم از کلیساها و کنیسه‌ها) که کاملاً با فعالیت‌های اقتصادی عجینند. در فصل چهارم از کتاب *نظریه‌های اجرا* (۱۳۹۴) شکنر رشته درهم تنیده سودمندی-سرگرمی را مورد بررسی قرار می‌دهد: اگر هدف اجرا ایجاد دگرگونی - می‌توان این قسمت را با آن ویژگی پروژه که پروژه موجب تغییر می‌شود نیز پیوند داد- یعنی سودمند واقع شدن باشد آن‌گاه به احتمال فراوان سایر ویژگی‌های ذیل سرعنوان سودمندی نیز حاضر خواهد بود و اجرا بدل به آیین می‌شود. عکس این مطلب نیز در مورد سرگرمی و خصوصیتی که ذیل این عنوان قرار می‌گیرند، صادق است. با این حال، هیچ اجرایی سودمندی محض یا سرگرمی محض نیست. این مورد پیچیده‌ای است؛ چراکه فرد می‌تواند به اجراهای

- مدیریت وابستگی‌های بین حوزه‌های دانش مدیریت پروژه (PMI، ۱۳۹۷، ۱۲۰).

یکپارچگی مهم‌ترین عامل پیشرفت پروژه‌هاست و فقدان آن آسیب‌های زیادی به پروژه وارد می‌کند. این مسئله در تئاتر به شکل قابل توجهی حائز اهمیت است. از آنجا که تولید تئاتر شامل حوزه‌های متنوعی است، یکپارچگی میان آن‌ها ضروری است. ممکن است پتانسیل کافی مدیریت هزینه، مدیریت زمان، مدیریت تدارکات، مدیریت کیفیت و سایر حوزه‌ها وجود داشته باشد؛ ولی این حوزه‌ها ارتباط کافی با یکدیگر نداشته باشند و در نتیجه محصول مناسب به وجود نیایند.

۲. مدیریت محدوده پروژه:

شامل فرایندهایی است که تضمین می‌کند پروژه، تمام کارهای مورد نیاز و فقط کارهای مورد نیاز را برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه دربرمی‌گیرد. مدیریت محدوده پروژه، اولاً در رابطه با تعریف و کنترل آنچه در پروژه شامل می‌شود و آنچه شامل نمی‌شود است. فرایندهای مدیریت محدوده پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت محدوده. فرایند ایجاد برنامه مدیریت محدوده است که نحوه تعریف، تنفیذ و کنترل محدوده پروژه را مستند می‌سازد.
- جمع‌آوری الزامات. فرایند تعیین، مستندسازی و مدیریت الزامات و نیازهای ذی‌نفعان جهت تأمین اهداف پروژه است.
- تعریف محدوده. فرایند توسعه یک توصیف تفصیلی از پروژه و محصول است.
- ایجاد ساختار شکست کار (WBS). فرایند تقسیم تحویل‌شدنی‌ها و کار پروژه به اجزای کوچک‌تر و با مدیریت‌پذیری بیشتر است.
- تنفیذ محدوده. فرایند پذیرش رسمی تحویل‌شدنی‌های تکمیل شده پروژه است.
- کنترل محدوده. فرایند نظارت بر وضعیت محدوده محصول و پروژه و مدیریت تغییرات در خط مبنای محدوده است. (PMI، ۱۳۹۷، ۱۹۳).

WBS⁸: فرایند تقسیم تحویل‌شدنی‌ها و کار پروژه به اجزای کوچک‌تر و با قابلیت مدیریت بیشتر است. منفعت کلیدی این فرایند، فراهم‌سازی یک چهارچوب از آنچه باید تحویل شود است. این فرایند برای یک بار یا در نقاط از پیش تعیین شده در پروژه،

خاص از زوایای مختلف نگاه کند، تغییر نظرگاه باعث تغییر نحوه طبقه‌بندی می‌شود؛ مثلاً، یک نمایش موزیکال برادوی سرگرمی خواهد بود. اگر فرد تنها بر آنچه روی صحنه و در سالن اتفاق می‌افتد، متمرکز شود؛ اما اگر فرد گستره دید خود را آن قدر باز کند که موارد دیگر نیز در آن بگنجد (مواردی همچون تمرین‌های آماده‌سازی، زندگی پشت صحنه قبل، در حین و بعد از نمایش، تأثیر نقش‌ها در زندگی هریک از اجرگران، دلیل حضور آنان، نحوه پرداخت پول بلیت توسط آن‌ها به‌عنوان فردی مستقل، به حساب دیگران، به‌عنوان اعضای یک گروه تئاتری و نظایر آن)، آن‌گاه حتی نمایش موزیکال برادوی نیز به‌عنوان چیزی بیش از سرگرمی صرف، هم‌زمان آیین، اقتصاد و مدل کوچکی از ساختار اجتماعی خواهد بود (شکنر، ۱۳۹۴، ۲۲۵).

با توجه به موارد طرح شده، می‌توان روند تولید و تهیه یک اجرای تئاتر را پروژه خواند. پروژه دانستن تئاتر این امکان را برای هنرمندان به‌وجود می‌آورد تا از دانش مدیریت پروژه بهره‌برند. برای آشنایی با چگونگی استفاده از این امکان، بهتر آن است که کارگردان و مسئولین مربوط برخی مبانی و مقدمات این دانش را فراگیرند تا امکان گفت‌وگو و تعامل با متخصص این حوزه فراهم آید. همان‌طور که یک مدیر پروژه یا مسئول کنترل پروژه تلاش خواهد کرد ماهیت پروژه تحت نظرش را درک و با آن ارتباط برقرار کند. مدیریت پروژه، مجموع مدیریت در چند بخش است:

۱. مدیریت یکپارچگی پروژه:

مدیریت یکپارچگی پروژه، شامل فرایندها و فعالیت‌های مورد نیاز برای شناسایی، تعریف، ترکیب، یک‌سازی و هماهنگی فرایندهای متنوع و فعالیت‌های مدیریت پروژه درون گروه‌های فرایندی مدیریت پروژه است. در زمینه مدیریت پروژه، یکپارچگی شامل خصوصیات یک‌سازی، ترکیب، ارتباط و روابط متقابل است. این اقدامات باید از شروع پروژه تا تکمیل آن، به‌کار گرفته شوند. مدیریت یکپارچگی پروژه، شامل ایجاد انتخاب‌ها در رابطه با این موارد است:

- تخصیص منابع
- توازن بین تقاضاهای رقیب
- بررسی روکردهای جایگزین
- مناسب‌سازی فرایندهای تأمین اهداف پروژه

۳. مدیریت زمانبندی پروژه:

مدیریت زمانبندی پروژه، شامل فرایندهای ضروری برای مدیریت تکمیل به موقع پروژه است. فرایندهای مدیریت زمانبندی پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت زمانبندی: فرایند تثبیت سیاست‌ها، رویه‌ها و مستندسازی برای برنامه‌ریزی، توسعه، مدیریت، اجرا و کنترل زمانبندی پروژه است.
- تعریف فعالیت‌ها: فرایند شناسایی و مستندسازی اقدامات خاصی که باید انجام شوند تا تحویل‌شدنی‌های پروژه تولید گردند.
- ترتیب فعالیت‌ها: فرایند شناسایی و مستندسازی روابط بین فعالیت‌های پروژه است.
- برآورد مدت زمان فعالیت‌ها: فرایند برآورد تعداد دوره‌های کاری مورد نیاز برای تکمیل فعالیت‌های منفرد با منابع برآوردی است.
- توسعه زمانبندی: فرایند تحلیل توالی‌های فعالیت، مدت زمان‌ها، الزامات منابع و محدودیت‌های زمانبندی در راستای ایجاد مدل زمانبندی پروژه برای اجرا، نظارت و کنترل پروژه است.
- کنترل زمانبندی: فرایند نظارت بر وضعیت پروژه در راستای به‌روزرسانی زمانبندی پروژه و مدیریت تغییرات در خط مبنای زمانبندی است (همان، ۲۴۷).

در این حوزه، ابتدا تمام اطلاعاتی که برای تدوین مدل زمان‌بندی لازم است، گردآوری می‌شود. پس از تهیه برنامه زمان‌بندی یا اصطلاحاً مدل زمان‌بندی، باید خط مبنای آن را ذخیره کرد تا در ادامه کار عملکرد واقعی را با خط مبنا مقایسه کرد. بعد از آن با شروع اجرا، باید زمان‌بندی را کنترل کرد؛ یعنی مطابقت اجرا و برنامه‌ریزی را از جهت زمانی سنجید تا اگر انحرافی وجود دارد، در قالب درخواست تغییر اصلاح گردد.

۴. مدیریت هزینه پروژه:

مدیریت هزینه پروژه، شامل فرایندهای مرتبط با برنامه‌ریزی، برآورد، بودجه‌بندی، تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، مدیریت و کنترل هزینه‌ها است تا پروژه بتواند با بودجه مصوب، تکمیل شود. فرایندهای مدیریت هزینه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت هزینه. فرایند تعریف نحوه برآورد، بودجه‌بندی، مدیریت، نظارت و کنترل هزینه‌های پروژه است.

انجام می‌شود. WBS، یک تجزیه سلسله مراتبی از کل محدوده کاری است که باید توسط تیم پروژه، در راستای اهداف و ایجاد تحویل‌شدنی‌های مورد نیاز اجرا گردد. WBS، محدوده کل پروژه را سازماندهی و تعریف می‌کند و بیانگر کاری است که در بیانیه محدود پروژه مصوب فعلی، مشخص شده است (همان، ۲۲۵).

ساختار شکست کار ترکیبی سلسله مراتبی از محدوده پروژه است که آن را مفهوم‌تر، دقیق‌تر و کاربردی‌تر می‌کند. WBS مهم‌ترین خروجی برنامه‌ریزی محدود است. بسیاری از دست‌اندرکاران پروژه ساختار شکست کار را صرفاً در برنامه‌های زمانبندی دیده‌اند و به همین خاطر گمان می‌کنند که ماهیتی زمانی است که صرفاً برای دسته‌بندی فعالیت‌ها به کار می‌رود. با این حال، این ساختار مفهومی کاملاً متفاوت است. ساختار شکست کار ماهیتی نیست که با دسته‌بندی کردن فعالیت‌ها به‌وجود بیاید؛ بلکه ساختاری است که از شناخت دقیق پروژه به‌وجود می‌آید. هرکدام از عناصر پایین‌ترین سطح ساختار شکست کار بعداً به فعالیت‌ها تبدیل می‌شوند؛ کارهایی که برای محقق کردن آن تحویل‌شدنی لازم هستند. قطعاً ساختار شکست کار در حوزه زمان و تمام محدوده‌های دیگر کاربرد دارد؛ ولی این واقعیت تأثیری در ماهیت واقعی آنکه از جنس محدوده است نمی‌گذارد (خرمی‌راد، ۱۳۹۴، ۱۰۰).

کیتلسون و مک‌کارتی، پروژه تئاتر مورد تحقیقشان را به سه سطح تقسیم کردند (رک، پیوست ۱). باید توجه داشت که سطح‌بندی فعالیت‌های یک پروژه باید متناسب با خصوصیات، ویژگی‌ها و نیازهای همان پروژه انجام گیرد. در سطح‌بندی کیتلسون و مک‌کارتی مواردی همچون أخذ مجوزهای لازم (این مجوزها نسبت به قوانین هر کشور متفاوت است)، انتخاب عوامل که شامل تست بازبگری و مانند آن است و نیز طراحی پوستر و بروشور از قلم افتاده است.

ساختار WBS ممکن است با رویکردهای متفاوتی ایجاد شود. برخی شیوه‌های عمومی عبارتند از رویکرد بالا به پایین، استفاده از دستورالعمل‌های خاص سازمان و استفاده از الگوهای WBS. از رویکرد پایین به بالا می‌توان برای گروه‌بندی اجزای فرعی استفاده نمود (PMI، ۱۳۹۷، ۲۲۹).

WBS ممکن است به‌صورت یک طرح کلی، یک نمودار سازمانی یا دیگر روش‌ها، با مشخصه شکست سلسله‌مراتبی سازماندهی شود. رسیدگی به صحت تجزیه، نیازمند تعیین این است که اجزای سطح پایین‌تر WBS، همان‌هایی هستند که برای تکمیل تحویل‌شدنی‌های سطح بالاتر مربوطه، ضروری و کافی هستند (همان، ۲۳۰).

مدیر پروژه و تیم پروژه در دسترس قرار خواهند گرفت. فرایندهای مدیریت منابع پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت منابع. فرایند تعریف چگونگی برآورد، به‌دست‌آوری، مدیریت و به‌کارگیری منابع تیمی و فیزیکی.
- برآورد منابع فعالیت. فرایند برآورد منابع تیمی و نوع و مقادیر مصالح، تجهیزات و تدارکات مورد نیاز برای انجام پروژه.
- به‌دست‌آوری منابع. فرایند به‌دست آوردن اعضای تیم، تسهیلات، تجهیزات، مصالح، تدارکات و دیگر منابع مورد نیاز برای تکمیل کار پروژه.
- توسعه تیم. فرایند بهبود شایستگی‌ها، تعامل اعضای تیم و محیط کلی تیم به‌منظور ارتقای عملکرد پروژه.
- مدیریت تیم. فرایند ردگیری عملکرد اعضای تیم، فراهم‌سازی بازخورد، حل مسائل و مدیریت تغییرات تیم جهت بهینه‌سازی عملکرد پروژه.
- کنترل منابع. فرایند اطمینان از این است که منابع فیزیکی معین شده و تخصیص داده شده به پروژه مطابق برنامه‌ریزی، در دسترس است و بر استفاده واقعی از منابع نسبت به برنامه‌ریزی شده و انجام اقدام اصلاحی در صورت نیاز، نظارت گردد. (PMI، ۱۳۹۷، ۴۰۵).

۷. مدیریت ارتباطات پروژه:

مدیریت ارتباطات پروژه شامل فرایندهای مورد نیاز جهت اطمینان از تأمین نیازهای اطلاعاتی پروژه و ذی‌نفعان آن از طریق توسعه ادوات و پیاده‌سازی فعالیت‌های طراحی شده در راستای دستیابی به تبادل مؤثر اطلاعات است. مدیریت ارتباطات پروژه شامل دو بخش است. بخش اول توسعه استراتژی جهت تضمین مؤثر بودن ارتباطات برای ذی‌نفعان است. بخش دوم انجام فعالیت‌های لازم جهت پیاده‌سازی استراتژی ارتباطات است. فرایندهای مدیریت ارتباطات پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات. فرایند توسعه یک رویکرد مناسب و برنامه‌ریزی فعالیت‌های ارتباطات پروژه بر مبنای نیازهای اطلاعاتی هر ذی‌نفع یا گروه ذی‌نفعان، دارایی‌های سازمانی در دسترس و نیازهای پروژه.
- مدیریت ارتباطات. فرایند جمع‌آوری، ایجاد، توزیع، ذخیره‌سازی، بازیابی، مدیریت، نظارت و در نهایت جابه‌جایی اطلاعات پروژه به شکلی مناسب و به‌موقع.
- کنترل ارتباطات. فرایند تضمین تأمین نیازهای اطلاعاتی پروژه و ذی‌نفعانش. (همان، ۴۶۵).

- برآورد هزینه‌ها. فرایند توسعه یک تقریب از منابع مالی مورد نیاز جهت تکمیل کار پروژه است.
- تعیین بودجه. فرایند تجمیع هزینه‌های برآوردی فعالیت‌های منفرد یا بسته‌های کاری جهت تثبیت خط مبنای تنفیذشده هزینه است.
- کنترل هزینه‌ها. فرایند نظارت بر وضعیت پروژه جهت به‌روزرسانی هزینه‌های پروژه و مدیریت تغییرات در خط مبنای هزینه است (PMI، ۱۳۹۷، ۳۱۷).

هزینه یکی از متغیرهای بسیار مهم پروژه‌هاست و نیاز به مدیریتی دقیق و مؤثر دارد. مدیریت این حوزه نیز مانند تمام حوزه‌های دیگر به تنهایی امکان‌پذیر نیست و صرفاً زمانی مؤثر و موفق خواهد بود که به‌طور یکپارچه همراه با سایر حوزه‌ها تحت کنترل باشد (خرمی‌راد، ۱۳۹۴، ۱۹۳).

۵. مدیریت کیفیت پروژه:

مدیریت کیفیت پروژه، شامل فرایندهایی برای ترکیب سیاست کیفیت سازمان از منظر برنامه‌ریزی، مدیریت و کنترل پروژه و الزامات کیفیت محصول به منظور تأمین اهداف ذی‌نفعان است. مدیریت کیفیت پروژه، همچنین فعالیت‌های بهبود مستمر فرایند را که از طرف سازمان اجرایی انجام می‌شوند، پشتیبانی می‌نماید. فرایندهای مدیریت کیفیت پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت: فرایند شناسایی الزامات کیفیت و یا استانداردهای پروژه و تحویل‌شدنی‌های آن و مستندسازی اینکه چگونه پروژه این تطابق با الزامات کیفیت و یا استانداردها را نشان می‌دهد.
- مدیریت کیفیت. فرایند ترجمه برنامه مدیریت کیفیت به فعالیت‌های اجرایی کیفیت که سیاست‌های کیفیت سازمان را در پروژه ادغام می‌کند.
- کنترل کیفیت. فرایند نظارت و ثبت نتایج اجرای فعالیت‌های مدیریت کیفیت در راستای ارزیابی عملکرد و اطمینان از کامل بودن و درست بودن خروجی‌های پروژه و تأمین انتظارات مشتری. (همان، ۳۶۵).

۶. مدیریت منابع پروژه:

مدیریت منابع پروژه شامل فرایندهای شناسایی، به‌دست‌آوری و مدیریت منابع مورد نیاز برای تکمیل موفق پروژه است. این فرایندها کمک می‌کند تضمین شود منابع درست، در زمان و مکان درست برای



۹. مدیریت تدارکات پروژه:

مدیریت تدارکات پروژه، شامل فرایندهای ضروری برای خرید یا به‌دست‌آوری محصولات، خدمات یا نتایج مورد نیاز از خارج از تیم پروژه است. مدیریت تدارکات پروژه، شامل فرایندهای مدیریت و کنترل مورد نیاز جهت توسعه و اداره توافقات مانند قراردادهای سفارشات خرید، توافقاتنامه‌ها یا توافقات سطح خدمات داخلی است. پرسنل دارای مجوز برای تدارک کالاها و یا خدمات مورد نیاز برای پروژه ممکن است اعضای تیم پروژه، مدیریت یا بخشی از واحد خرید سازمان، در صورت وجود باشند. فرایند مدیریت تدارکات پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت تدارکات. فرایند مستندسازی تصمیمات تدارکات پروژه، تعریف رویکرد و شناسایی فروشندگان بالقوه.
- هدایت تدارکات. فرایند اخذ پاسخ‌های فروشندگان، انتخاب یک فروشنده و اعطای قرارداد.
- کنترل تدارکات. فرایند مدیریت روابط تدارکات، نظارت بر عملکرد قرارداد و ایجاد تغییرات و اصلاحات بسته به مورد، و خاتمه قرارداد (همان، ۵۷۵).

۱۰. مدیریت ذی‌نفعان پروژه:

مدیریت ذی‌نفعان پروژه شامل فرایندهای مورد نیاز برای شناسایی افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی است که می‌توانند بر پروژه اثر بگذارند، تحلیل انتظارات ذی‌نفعان و اثر آن‌ها بر پروژه و توسعه استراتژی‌های مدیریت مناسب برای تعامل اثربخش ذی‌نفعان در اجرا و تصمیمات پروژه است. این فرایندها کار تیم پروژه را به منظور تحلیل انتظارات ذی‌نفعان، پشتیبانی کرده و میزان اثرگذاری بر پروژه یا اثرپذیری از آن را ارزیابی می‌کنند و استراتژی‌هایی را برای متعهد ساختن اثربخش ذی‌نفعان به پشتیبانی از تصمیمات پروژه و برنامه‌ریزی و اجرای کار پروژه توسعه می‌دهند. فرایندهای مدیریت ذی‌نفعان پروژه عبارتند از:

- شناسایی ذی‌نفعان. فرایند شناسایی منظم ذی‌نفعان پروژه و تحلیل و مستندسازی اطلاعات مرتبط درخصوص علایق، تعامل، وابستگی‌های متقابل، نفوذ و اثر احتمالی آن‌ها بر موفقیت پروژه است.
- برنامه‌ریزی تعامل ذی‌نفعان. فرایند توسعه رویکردها برای دخالت ذی‌نفعان پروژه براساس نیازها، انتظارات، منافع و تأثیر بالقوه آن‌ها بر پروژه.
- مدیریت تعامل ذی‌نفعان. فرایند مرادده و کار با ذی‌نفعان در راستای تأمین نیازها و انتظارات آن‌ها، توجه به مسائل پیش آمده و تقویت تعامل مناسب ذی‌نفعان.

(فرانسیس هاج، ۱۳۹۱، ۱۳۹-۱۳۸) معتقد است، ارتباط‌شناسی حوزه عمل کارگردان است. گرچه وظیفه نهایی کارگردان، دست‌یافتن به تماشاگران و تأثیرگذاری بر آن‌ها به کمک نمایشنامه است؛ اما به تنهایی از عهده این کار بر نمی‌آید. به بیان دیگر، وی باید احساس و اندیشه خود را به کمک بازیگران و طراحان؛ یعنی عواملی که در اختیار دارد، برای تماشاگران نقل کند. در نتیجه، آنچه قرار است کارگردان مسبب آن باشد، کاملاً وابسته است به استعداد و امکانات او برای ایجاد ارتباط با این عوامل و تنها در صورتی موفق خواهد شد که به توانایی‌های خلاق آن‌ها ایمان کامل داشته باشد و بتواند شغل خود را شغلی تلقی کند که به خدمت تحریک و ترغیب این عوامل برای رسیدن به بالاترین حد بیانگری درمی‌آید.

۸. مدیریت ریسک پروژه:

مدیریت ریسک پروژه شامل فرایندهای هدایت برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، شناسایی، تحلیل، برنامه‌ریزی پاسخ، پیاده‌سازی پاسخ و نظارت ریسک در یک پروژه است. اهداف مدیریت ریسک پروژه، افزایش احتمال و یا اثر ریسک مثبت و کاهش احتمال و یا اثر ریسک‌های منفی به‌منظور بهینه‌سازی شانس موفقیت پروژه است. فرایندهای مدیریت ریسک پروژه عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مدیریت ریسک. فرایند تعریف نحوه هدایت فعالیت‌های مدیریت ریسک پروژه.
- شناسایی ریسک‌ها. فرایند شناسایی ریسک‌های منفرد پروژه به همراه منابع ریسک کلی پروژه و مستندسازی خصوصیات آن‌ها.
- انجام تحلیل کیفی ریسک. فرایند اولویت‌بندی ریسک‌های منفرد پروژه به همراه منابع ریسک کلی پروژه و مستندسازی خصوصیات آن‌ها.
- انجام تحلیل کمی ریسک. فرایند تحلیل عددی اثر ترکیبی ریسک‌های شناسایی‌شده منفرد پروژه و دیگر منابع عدم قطعیت بر اهداف کلی پروژه.
- برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک. فرایند توسعه گزینه‌ها، انتخاب استراتژی‌ها و توافق بر اقدامات در راستای توجه به ریسک کلی پروژه و رفتار با ریسک‌های منفرد پروژه.
- پیاده‌سازی پاسخ‌های ریسک. فرایند پیاده‌سازی برنامه‌های مورد توافق پاسخ به ریسک.
- نظارت ریسک‌ها. فرایند نظارت بر پیاده‌سازی برنامه‌های مورد توافق پاسخ به ریسک، ردگیری ریسک‌های شناسایی‌شده، شناسایی تحلیل ریسک‌های جدید و ارزیابی اثربخشی فرایند ریسک در سراسر پروژه. (PMI، ۱۳۹۷، ۵۰۱).

مدیر پروژه فردی است که به دانش مدیریت پروژه مسلح است. برخلاف آنچه تصور عامه از سمت مدیر پروژه است، تمامی مسئولیت‌ها بر عهده او نیست و نیز تمام تصمیم‌گیری‌ها شامل حوزه مسئولیت او نمی‌شود؛ بلکه او فردی است که ناظر بر اجرای صحیح پروژه با توجه به معیارها و استانداردهای مشخص و تعریف‌شده پروژه است.

نگاه به تئاتر به مثابه پروژه از نگاه هنری به آن نمی‌کاهد. تئاتر در ذات خود هنری است مستقل و در عین حال منعطف که البته از بسیاری هنرها و علوم دیگر در جهت آنچه خود می‌خواهد، استفاده می‌کند. در کنار این تنوع و گوناگونی، مدیریت پروژه می‌تواند جایگاهی در خدمت هنر والای تئاتر داشته باشد.

• نظارت بر تعامل ذی‌نفعان. فرایند نظارت بر روابط ذی‌نفعان پروژه و مناسب‌سازی استراتژی‌ها برای تعامل ذی‌نفعان از طریق اصلاح برنامه‌ها و استراتژی‌های تعامل. (PMI، ۱۳۹۷، ۶۲۵).

باید توجه داشت که در حین و زمان انجام پروژه، برخی از فعالیت‌ها دستخوش تغییرات می‌شوند و با برنامه‌ریزی اولیه در تعارض قرار می‌گیرند. این تغییرات ممکن است مبنایی مالی، زمانی داشته باشند. علت تغییر هرچه که باشد، برنامه‌ریزی می‌بایست به‌روزرسانی شود. هرگونه تغییر در برنامه مدیریت پروژه تحت فرایند کنترل سازمان از طریق تغییر قرار می‌گیرد. اجزایی که شاید مستلزم درخواست تغییر برای برنامه مدیریت پروژه باشند، عبارتند از موارد زیر؛ اما محدود به آن‌ها نیستند:

برنامه مدیریت محدوده، خط مبنای محدوده، خط مبنای زمانبندی، خط مبنای هزینه، خط مبنای هزینه، خط مبنای سنجش عملکرد (همان، ۲۴۴-۲۴۵).

نتیجه

پروژه فعالیتی است که دارای تعریفی مشخص و علمی است. به عبارت دیگر، فعالیتی را می‌توان پروژه دانست که در چهارچوب این تعریف قابل بررسی باشد. تئاتر در فرایند اجرایی شدن خود در این چهارچوب قرار می‌گیرد. بدین صورت که تئاتر یک تلاش موقتی است که برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصربه‌فرد انجام می‌شود. با بررسی این تعریف که با تعریف علمی پروژه هم‌خوانی دارد و تلاش برای نشان دادن درستی آن این نتیجه حاصل آمد که می‌توان روند تولید و تهیه تئاتر را پروژه دانست. پروژه دانستن تئاتر این امکان را به‌وجود می‌آورد تا از دانش مدیریت پروژه جهت عملکرد بهتر عوامل و دست‌اندرکاران تئاتر بهره ببریم.

ضروریات مدیریت صحیح پروژه که شامل مدیریت محدوده پروژه، مدیریت زمانبندی پروژه، مدیریت هزینه پروژه، مدیریت کیفیت پروژه، مدیریت منابع پروژه، مدیریت ارتباطات پروژه، مدیریت ریسک پروژه، مدیریت تدارکات پروژه و مدیریت ذی‌نفعان پروژه هستند در روند تولید و تهیه تئاتر که از این پس می‌توانیم آن را پروژه تئاتر یا پروژه تئاتری بنامیم، حائز اهمیت هستند و توجه و اهمیت دادن به آن‌ها، علاوه بر استفاده صحیح از منابع و زمان امکان رسیدن به نتیجه مطلوب را تسهیل می‌کنند. برای استفاده از دانش مدیریت پروژه، کارگردان می‌تواند خود شخصاً آن را فراگیرد و یا اینکه در کنار سایر عوامل و دستیارانش از متخصص این امر یاری بجوید. این متخصص را با عنوان مدیر پروژه می‌شناسیم.

منابع

- اسلین، مارتین. (۱۳۹۱)، نمایش چیست؛ ترجمه شیرین تعاونی (خالقی). چاپ پنجم، تهران: نیلوفر.
- برشت، برتولد. (۱۳۷۸)، دربارهٔ تئاتر؛ ترجمه فرامرز بهزاد، چاپ دوم، تهران: خوارزمی.
- خرمی‌راد، نادر. (۱۳۹۴)، راهنمای جامع 5 PMBOK guide، تهران: دیباگران.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲)، اصول مدیریت، (چاپ چهاردهم). تهران: سمت.
- شکنر، ریچارد. (۱۳۹۴)، نظریهٔ اجرا؛ ترجمه مهدی نصرالله‌زاده، چاپ سوم، تهران: سمت.
- مؤسسه مدیریت پروژه (PMI). (۱۳۹۷)، راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه (PMBOK) (ویرایش ششم)؛ ترجمه محسن ذکایی آشتیانی، چاپ دوم، تهران: آدینه.
- هاج، فرانسیس. (۱۳۹۱)، کارگردانی نمایشنامه: تحلیل، ارتباط‌شناسی، و سبک؛ ترجمه منصور براهیمی و علی اکبر علیزاد، چاپ پنجم، تهران: سمت.
- هولتن، اورلی. (۱۳۸۹)، مقدمه بر تئاتر: آینهٔ طبیعت؛ ترجمه محبوبه مهاجر، چاپ پنجم، تهران: سروش.
- Carayannis & Kwak. (2005). The Story of Managing Projects. Westport: Preager Publishers.
 - Kittleson, Howard and Micheal McCarthy. (1973). "Project Management in the Theatre Arts". Educational Theatre Journal, 25/1:95-101.
 - Seymour, T. & Hussein, S. (2014). "The History of Project Management". International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 18/4: 233-240.

پیوست ۱:

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3
Costumes	Design	
	Creation	Building Fitting Interviews
	Property Accessories	
	Rehearsal Coordination	
	Moving	Determine Location Transfer Costumes
	Strike	Select Personnel Transfer Costumes
Lighting	Design	
	Preparation	Consult with Director Transportation Arrang. Inform Stage Hands Order Truck
	Moving	
	Set Up	
	Technical Rehearsal	
	Strike	Dismantling Hauling Storage
Hand Properties		
Sound		
Makeup		
Tickets		
Set Properties		
Film		
House Management		
Programs		
Publicity		
Staging		
		As above, major project objectives were broken down into manageable units and listed under appropriate headings.

(کیتلسون و مک کارتی، ۱۹۷۳:۹۷)

Application of project management in theater production

Abstract

Theater needs a special mechanism to be implemented and staged. Although the theater has an artistic and aesthetic nature in its entirety, each of the steps required to reach the performance requires comprehensive management. In the past few decades, scientific topics centered on management have expanded a lot, and as a result, it has acquired wide approaches and diverse sub-fields, one of which is "project management". If the meaning of the project can be adapted to the process of theater production and performance, the science of project management can be a strong arm alongside performers, companies and theater groups and play an important role in economic, executive and consequently It will achieve the desired result. Sometimes the variety of groups and agents involved in theater performance is wide and numerous, and each of them in turn can have special expertise or lack of expertise. And the necessity of examining the methods of coordination and organization related to the activities of these agents and groups in the time frame and with specific and accessible resources that usually have limitations. The present article tries to establish a meaningful relationship between theater and the project, while discovering the capabilities of project management knowledge to help the process of theater production and execution. The author's goal is not to degrade an artwork to industry, but it is assumed that the management and control of an executive process can add to its elevation.

Keywords: theater, performance, project, management, project management.