



سیستم مدیریت سبد پروژه، مفاهیم و مبانی رویکرد

جلال الدین زارع اشکذری

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، کارشناس برنامه ریزی نیروی انسانی، شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران
j.zare@iwpc.com

واژگان کلیدی

سبد (پرتفولیو) پروژه، دفتر مدیریت پروژه، بلوغ مدیریت سبد پروژه، مدیران پروژه، سازمانهای پروژه ای

چکیده

مدیریت سبد پروژه، رویکردی برگرفته از دانش مدیریت پروژه می باشد با این مضمون که در این سیستم، مدیریت بر ترکیبی از پروژه ها با اهداف و شرایط خاص منظور می باشد و سطحی بالاتر از مدیریت پروژه در سازمان ها تلقی می شود. در این نظام مدیریتی هدف اصلی، طراحی و اجرای پروژه هایی است که بتوانند در نهایت دستیابی سازمان پروژه را به اهداف استراتژیک خود تسهیل کنند. گزینش پروژه های مناسب، تخصیص صحیح منابع محدود سازمان، تحقق تاکیدات بیانیه استراتژیک، هماهنگی و هم افزایی در مجموعه سبد پروژه های سازمان و تامین سلامت روابط سازمانی مدیران پروژه از جمله مهمترین مبانی نظری تشکیل دهنده این سیستم می باشد. در این مقاله با هدف ارائه مفاهیم مربوط به این رویکرد به مباحثی چون تعاریف، مدلها، فرایند استقرار مدل بلوغ سیستم مدیریت سبد پروژه و نحوه شکل گیری و ترکیب بندی سبد پروژه پرداخته می شود. تشریح ماهیت دفاتر مدیریت پروژه (PMO) و نیز دفتر راهبری پروژه (SPO) از دیگر موضوعاتی است که در این مقاله به آنها پرداخته خواهد شد.

مقدمه

امروزه دیگر رویکرد مدیریت پروژه به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریت برای تامین انتظارات و خواسته های مدیران طرحها در نزد محافل علمی و اجرایی شناخته شده است. در پس این مقبولیت گسترده تمایل به ایجاد سازمانهای پروژه ای برای امکان بهره مندی از تجارب و آموخته های ارزنده در پروژه ها، کسب منافع اقتصادی بیشتر، کاهش ریسک های سرمایه گذاری و پاسخگویی بهتر سازمان به تعهدات خود در قبال مشتریان پروژه رو به فزونی گذاشته است.

در سازمانهای پروژه ای وجود طرحهای متعدد در بدنه سازمان باعث شده است تا از لحاظ ساختار و نیز روشها و سیستم های کاری تغییر و تحولات گوناگونی بوجود آید. این اجتماع پروژه ها باعث می شود تا برای مدیریت و رهبری پروژه شرایط خاصی بر سازمانها و مدیران پروژه تحمیل شود. از این رو و به منظور استفاده مطلوب از فرصتها و دارایی های سازمان از یک طرف و کنترل پیشرفت پروژه های سازمان لازم است با استقرار یک سیستم مدیریت جامع و چند بعدی کلیه پروژه های سازمان با صحت و سلامت و با توجیه های مناسب اقتصادی، فنی و اجتماعی به انجام برساند.

مدیریت سبب پروژه

نتایج برگرفته از تحقیقی که توسط موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی (CBP)^۱ صورت پذیرفته است نشان می دهد که در سازمان های مورد مطالعه بیش از نیمی از سازمان ها برای مدیریت پروژه های تحت سرپرستی خود از رویکرد مدیریت سبب پروژه بهره می گیرند و همچنین مشخص شد که اکثر این سازمان ها در مراحل رشد این سیستم مدیریتی به سر می برند و هنوز نتوانسته اند تا حد شایسته و تکامل یافته ای در استقرار نظام مدیریت سبب پروژه موفق باشند و همچنان در این راه گام برمی دارند. نتایج برگرفته از این تحقیق همچنین موید آن بوده است که سازمان هایی که در استقرار نظام مدیریت سبب پروژه ناکام بوده اند دلیل اصلی نبود حمایت و پشتیبانی لازم از سوی مدیریت ارشد سازمان ذکر شده است و اینکه هیچگونه متولی رسمی و مسئولی جهت این امر در ساختار سازمانی معرفی نشده است.^۲

تعریف مدیریت سبب پروژه

نظریه پردازان و صاحب نظران دانش مدیریت پروژه هر یک با توجه به انگاشت خود از مدیریت پروژه و مباحث مربوطه تعاریف خاصی را از مدیریت سبب پروژه ارائه داده اند که در ادامه این قسمت به دو مورد آن اشاره می شود:

- مدیریت سبب پروژه به معنای توانایی در مدیریت و نظارت موثر بر تضمین موفقیت پروژه های سازمان است به طوری که تاکیدات بیانیه استراتژیک سازمان برآورده شوند.^۳
- مدیریت سبب پروژه فرایند تصمیم گیری پویایی را مهیا می سازد که می توان در آن ارزشها را مورد سنجش قرار داد، پروژه های سازمان را اولویت بندی کرد و در نهایت منابع محدود سازمانی را برای دستیابی به اهداف کلان سازمان به درستی بین پروژه ها تخصیص داد.^۴

جایگاه و مزایای مدیریت سبب پروژه در سازمان

در بسیاری از سازمان های پروژه ای که در آن فرهنگ سازمانی با فاصله قدرت زیاد وجود دارد مدیران پروژه های سازمان می کوشند تا قلمروی خود بوجود آورند و پروژه را با میل و اعتقاد خود مدیریت و هدایت کنند. عموماً مشاهده می شود که در صورت نبود یک نظام مدیریتی کلان و متمرکز، پروژه های سازمان در تعارض با یکدیگر قرار می گیرند و مدیران پروژه برای اینکه بتوانند پروژه تحت رهبری خود را به بهترین نحو ممکن به اتمام برسانند با سایر مدیران پروژه به مبارزه برای جذب منابع بیشتر می پردازند که در نهایت آنکه از این کشمکش زیان خواهد دید کل سازمان و مشتریان پروژه می باشند. از این رو مدیران ارشد سازمان باید سعی کنند تا با ایجاد توازن و تعادل بین نیازمندی های پروژه ها و انتظارات مدیران پروژه، عملکرد کل سازمان را بهبود و ارتقاء بخشند. مدیریت سبب پروژه رویکردی است که به موجب آن پروژه های سازمان جهت تحقق ماموریت سازمان هم راستا و مرتب می شوند و به تبع آن هزینه های تمام شده و زمان انجام پروژه ها به حداقل ممکن می رسند و سازمان سریع تر به منافع و اهداف خود نائل می گردد. به طور کلی برخورداری از رویکرد مدیریت سبب پروژه منافع و نتایج زیر را برای سازمان به همراه می آورد:^۵

- ارزش جمعی بالاتر برای سبب پروژه های سازمان

- ریسک جمعی پایین تر برای سازمان
- سامان دهی سرمایه گذاری های سازمان (بهره وری سرمایه)
- تاثیرات سازمانی بیشتر با حجم سرمایه گذاری کمتر
- تصحیح و مدیریت عملکرد بهتر در سطح کل سازمان
- درک جامع از وضعیت عملکرد سازمان
- تضمین حسن همجواری بین پروژه های سازمان

مدلهای مدیریت سبد پروژه

مدیریت سبد پروژه با توجه به شرایط و مفروضات محیطی و سازمانی را می توان در قالب و بر قاعده دو مدل زیر اعمال نمود:

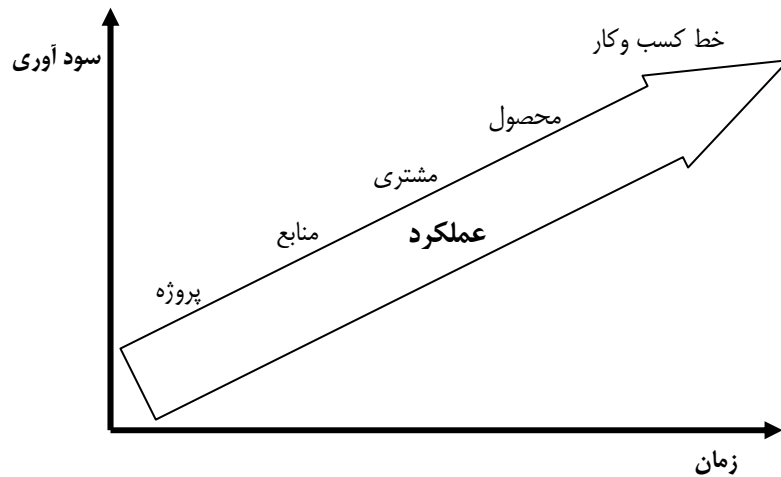
- مدل التزام سود (Engagement Profitability)

- مدل التزام بودجه (Budget Alignment)

هر یک از مدل های مزبور با توجه به اینکه سازمان از لحاظ میزان بودجه تحت اختیار و التزام به کسب سود در چه وضعیتی قرار دارد، انتخاب می شود. حال به منظور شناخت بیشتر مدل های مذکور شرح مختصری از هر یک آورده می شود.

الف) مدل التزام سود

بر طبق مدل مزبور پروژه ها و برنامه های کاری حکم ابزارهایی را دارند که می توان به موجب آنها درآمد سازمانی را افزایش داد. در این مدل تصمیمات و رفتار های مشتری پروژه از اهمیت ویژه ای برخوردار است و هر گونه نارضایتی از سوی مشتری می تواند مخاطره ای غیر اغماض را به همراه آورد. بدیهی است در سازمانی که این مدل جهت مدیریت سبد پروژه برگزیده می شود به راحتی نمی توان به هر طرح پروژه ای (Project Proposal) پاسخ مثبت داد و آن را اجرا نمود مگر اینکه اطمینان وجود داشته باشد که نتایج پروژه رضایت مشتریان پروژه را جلب خواهد کرد. در این مدل محوریت ارزیابی و سنجش پروژه ها توجیه های اقتصادی است.



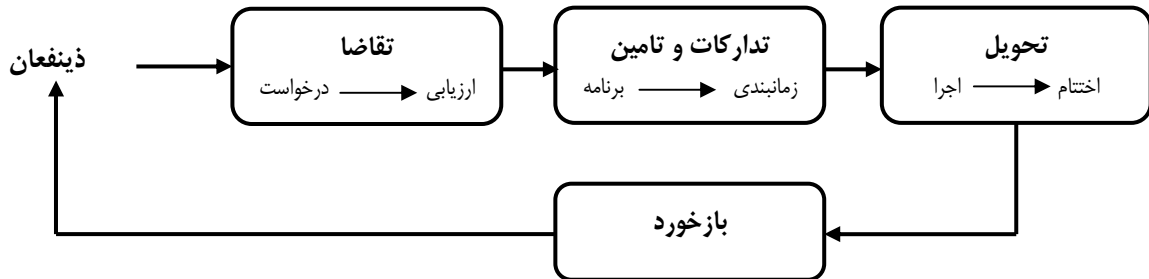
شکل شماره ۱ مدل التزام سود

بر طبق این مدل ابتدا مدیریت سبد پروژه با تشخیص پروژه های سود آور و بررسی منابع سازمانی آغاز می شود و سپس با رشد و توسعه مهارت های انسانی و سازمانی، توجه به بازار مصرف و محصول معطوف می شود. به بیان دیگر بر اساس این مدل منافع اقتصادی ناشی از نتایج پروژه است که مشخص می کند سمت و سوی سازمان باید چه جهتی داشته باشد.

ب) مدل التزام بودجه

در این مدل تاکید بر آن است که بتوان از بودجه ای که در اختیار سازمان گذاشته می شود حداکثر بهره وری و راندمان کاری را اخذ نمود. بر اساس این مدل آنچه اهمیت دارد اولویت بندی و هدایت مجموعه پروژه هایی است که به بیشترین عایدی با توجه به بودجه

محدود بدست آید. البته این پروژه ها ممکن است به طور مستقیم و در زمان کوتاه منافی برای مشتریان اصلی پروژه دربر نداشته باشد. مدیریت سازمان در صورت اتخاذ این مدل از آزادی عمل زیادی برای پذیرش و یا عدم پذیرش طرح های پروژه برخوردار نیست و باید در خصوص تصمیمات خود در مجامع مختلف پاسخگویی نتایج پروژه باشد. در این مدل محوریت با بودجه سازمان و توجیه های اجتماعی است. شکل زیر ماهیت و فلسفه مدل مزبور را نشان می دهد.

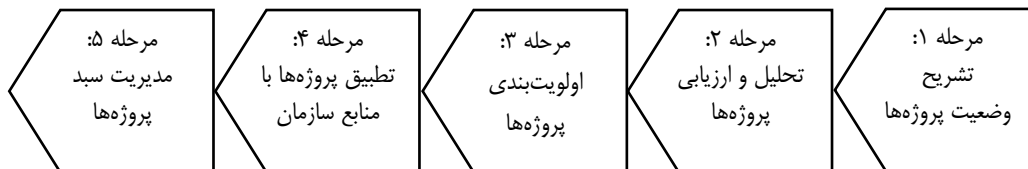


شکل شماره ۲ مدل التزام بودجه

در حقیقت مدل مزبور موید فرایند خطی است که چرخه حیات پروژه را از آغاز شکل گیری تا فاز اختتام نشان می دهد. بر طبق این مدل ابتدا تقاضاهای جدید از سوی ذینفعان پروژه دریافت می شوند و پس از آن، تقاضاهای واصله در تحلیل دو بعدی بودجه-منفعت مورد بررسی قرار می گیرند. در گام بعدی برای هر یک از پروژه ها می بایست بررسی های تفصیلی مانند درخواست بودجه، تخمین ها، برنامه ریزی منابع و ساختار شکست کار انجام شود. همچنین در این مرحله برنامه زمانبندی برای پروژه های تایید شده تهیه می شود. در مرحله تحويل، پروژه های مصوب با توجه به زمان مقرر و بودجه مصوب به انجام می رسند و در نهایت عواید پروژه به توجه به اهدافی که از ابتدا برای پروژه تصور شده بود مورد ارزیابی قرار می گیرند و نتایج این ارزیابی در تصمیمات بعدی برای تخصیص بودجه سازمان برای پروژه های آتی بکار گرفته خواهند شد.

فرایند استقرار نظام مدیریت سبب پروژه

مدیریت سبب پروژه را می توان در قالب فرایندی ۵ مرحله ای به شکل زیر در سازمانها استقرار داد:^۷



شکل شماره ۳ فرایند استقرار مدیریت سبب پروژه

حال جهت روشن شدن نحوه استقرار نظام مدیریت سبب پروژه، هر یک از مراحل مورد اشاره در شکل تشریح می شوند :
مرحله اول، تشریح وضعیت پروژهها:

اولین گام برای استقرار نظام مدیریت سبب پروژه در سازمانها جمع آوری و مستندسازی اطلاعات جامع در خصوص آخرین وضعیت پروژهها و چگونگی تخصیص دارایی های سازمان بین آنها می باشد. در این بررسی بایستی وضعیت کلیه پروژهها از حیث میزان حجم سرمایه گذاری، نیروی انسانی از بعد کمی و کیفی، برنامه زمانی، توجیه های اقتصادی و بودجه مورد نیاز مشخص گردد. این مرحله از فرایند استقرار نظام مدیریت سبب پروژه از آن حیث حائز اهمیت است که اطلاعات بدست آمده در مراحل بعدی فرایند به عنوان ملاک تخصیص بودجه، اولویت بندی و تحلیل پروژهها مورد استفاده قرار خواهند گرفت لذا ضروری است از فرمتی مشابه جهت گردآوری و نمایش اطلاعات مربوط به هر پروژه استفاده شود تا در نهایت بتوان مقایسه بین پروژه ها را راحت تر انجام داد.

مرحله دوم، تحلیل و ارزیابی پروژه‌ها:

پس از آنکه وضعیت کلیه پروژه‌های سازمان مشخص گردید، نوبت به آن می‌رسد تا سازمان معیارهای ارزیابی پروژه‌ها را مشخص کند. لازم به توضیح که در این مرحله معیارهای سازمان می‌بایست با دقت و با عنایت به استراتژی‌ها و مأموریت سازمان و همراه با جلب تفاهم بین مدیران پروژه تعریف شوند. برخی از مهمترین معیارهایی که جهت ارزیابی پروژه‌های سازمان بکار می‌روند عبارتند از:

- ۱- ارزش (Value)، به معنای عایدی و منافع مالی و اجتماعی ناشی از انجام پروژه.
- ۲- تطبیق با مأموریت (Alignment)، به معنای درجه هم راستای اهداف پروژه با مأموریت و استراتژی سازمان.
- ۳- ریسک (Risk)، به معنای درجه و میزان مخاطره پروژه.

مرحله سوم، اولویت‌بندی پروژه‌ها:

پس از روشن شدن اطلاعات مربوط به هر پروژه و همچنین معیارهای ارزیابی پروژه‌ها نوبت به آن می‌رسد تا برای هر یک از آنها ابتدا به صورت مجزا ارزش وزنی محاسبه شود. در این گام ضروری است تا پیش از قضاوت در خصوص ارزش وزنی هر پروژه ابتدا سابقه‌ای از پروژه و معیارهای ارزیابی به عاملان کلیدی سازمان مانند مدیریت ارشد، مدیر پروژه، حامیان پروژه و ذینفعان تفهیم شود و در طی فرایندی فکری برای هر پروژه ارزیابی و امتیازدهی انجام پذیرد.

مرحله چهارم، تطبیق پروژه‌ها و منابع سازمان:

مطالعه و بررسی منابع در دسترس سازمان جهت تخصیص بین پروژه‌هایی که اولویت‌بندی شده‌اند امری بسیار پیچیده و دشوار است. محدودیت‌های مانند بودجه سازمان، نیروی انسانی در دسترس، سطح موجود مهارت‌های پرسنلی، تعهدات اجتماعی و زمانی از پیش تعیین شده باعث می‌شود تا مدیران پروژه برای اتمام پروژه‌های تحت سرپرستی خود در زمان مقرر معمولاً با یکدیگر رقابت کنند و پروژه‌های خود مهم تر و پر اهمیت تر جلو دهند و منابع سازمانی بیشتری را طلب کنند.

مرحله پنجم، مدیریت سبب پروژه‌ها:

بررسی‌های بعمل آمده تا پیش از این مرحله موید وضعیت حقیقی و مطلوبی است که نشان می‌دهد ارزش واقعی پروژه‌ها به چه میزان است و هزینه‌ها و ریسک‌های مربوط به هر پروژه چگونه می‌باشد. برای مدیریت بهینه سبب پروژه وضعیت پروژه‌ها بایستی در سه حوزه تفسیر شوند. این سه حوزه عبارتند از:

- هدف دار (On Target)، به معنای اینکه پروژه در خط و مسیر تحقق مأموریت سازمان است.
 - ریسک‌دار (At Risk)، به معنای اینکه اجرای پروژه علیرغم احتمال تحقق مأموریت سازمان، می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد.
 - مسئله دار (In Trouble)، به معنای اینکه پروژه در شرایط فعلی مغایر با اهداف و مأموریت سازمان است.
- در این مرحله است که مدیریت ارشد سازمان می‌تواند با روشن شدن جوانب امر به صورت فعال تصمیمات خود را در خصوص تدویم، تصحیح و حتی توقف پروژه‌های سازمان اتخاذ نماید و منابع سازمان را در راه صحیح و درست صرف کند.
- در این مرحله سازمان هر چه بیشتر به ابزارها و فرایندهای لازم برای مدیریت سبب پروژه مجهز باشد بیشتر می‌تواند در این راه موفق تر عمل کند.

ذیلاً به برخی از اقداماتی که می‌تواند باعث شود تا مدیریت سازمان در مدیریت سبب پروژه‌ها موثرتر عمل کند اشاره می‌شود:

- ۱- تدوین صریح و دقیق انتظارات از پروژه‌ها و استفاده از معیارها و ابزارهای ارزیابی مشابه و یکسان برای کلیه پروژه‌ها
 - ۲- ممیزی و پیگیری انجام تعهدات مشاوران و پیمانکاران پروژه و هدایت عملکرد آنها
 - ۳- بررسی و مطالعه دقیق وضعیت هزینه‌ها و زمان پروژه‌ها
 - ۴- ایجاد حس تعهد و پیگیری در وجود مدیران پروژه نسبت به برنامه‌ها و انتظارات سازمان از پروژه
- در بحث مدیریت سبب پروژه چند ویژگی و عامل کلیدی وجود دارد که توجه به آنها می‌تواند در شناسایی الزامات استقرار و کارکرد آن تاثیر شایانی داشته باشد. برخی از این عوامل عبارتند از:
- متدولوژی و فرایند ارزیابی پروژه‌ها
 - سنجش و ارزیابی هزینه‌ها و عواید پروژه‌ها
 - نحوه گزارش‌گیری از پیشرفت پروژه‌ها
 - شناسایی، به روزداری و نمایش اطلاعات کلیدی مربوط به پروژه‌ها
 - پیگیری نحوه هزینه کردن در پروژه‌ها

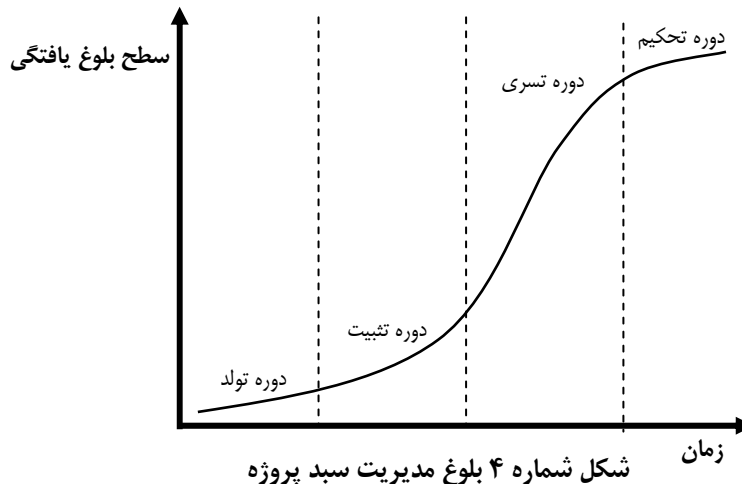
مدل بلوغ سیستم مدیریت سبب پروژه

در پی تحقیقی که توسط مارک جفری از دانشگاه مدیریت در شهر نورث وسترن انجام پذیرفت بلوغ سیستم مدیریت سبب پروژه در طی چهار مرحله حاصل می‌شود. جدول ذیل شرایط و ویژگی‌هایی که نشان از سطح بلوغ مدیریت سبب پروژه دارد را نشان می‌دهد.^۸

جدول شماره ۲ سطوح بلوغ یافتگی نظام مدیریت سبب پروژه

سطح اول: دوره تولد	سطح دوم: دوره تثبیت	سطح سوم: دوره تسری	سطح چهارم: دوره تحکیم
<ul style="list-style-type: none"> - وجود پروژه‌های تصادفی - تصمیمات ناهماهنگ بین مدیران پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - روش‌های استاندارد شده برای ارزیابی و اولویت‌بندی طرح‌های پیشنهادی - دفتر مرکزی مدیریت پروژه (PMO) - نظارت مرکزی بر نحوه تخصیص بودجه سازمان - بانک اطلاعات پروژه‌ها - اطلاعات پایه‌ای برای انجام تجزیه و تحلیل‌های مالی و سرمایه‌گذاری - نبود وفاق جمعی در سطح مدیران پروژه در خصوص تعهدات سازمانی هر پروژه - نبود ارتباط بین ارزیابی نتایج عملکرد پروژه‌ها و تصمیمات سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> - برقراری ارتباط بین سطح بودجه مورد نیاز پروژه‌ها با چرخه حیات بودجه سازمان - استفاده از تکنیک‌های مالی جهت ارزیابی وضعیت پروژه‌ها و بازبینی برنامه‌های سالانه با توجه به نتایج و بررسی‌ها - الزام و تعهد مدیران پروژه برای تبعیت از فرایندها و روشهای استاندارد شده - تصحیح سیر حرکتی و پیشرفت پروژه‌ها جهت انطباق با مسیر استراتژیک سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود فرایندهای حرفه‌ای مدیریت پروژه - امکان ارزیابی پروژه‌ها در هر مرحله از چرخه حیات خود - بازبینی و ممیزی مستمر پروژه‌ها و تصحیح سیر حرکتی آنها - ارزیابی مداوم ریسک‌های پروژه و سبب پروژه - ارزیابی فرصت‌های آینده برای پروژه‌ها - بازخوردهای مداوم از وضعیت پروژه‌ها - اتخاذ تصمیمات مبتنی بر نتایج و تحلیل‌ها

شکل زیر منحنی بلوغ مدیریت سبب پروژه را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴ بلوغ مدیریت سبب پروژه

در تشریح سطوح بلوغ یافتگی نظام مدیریت سبب پروژه مطابق جدول می‌توان چنین استنباط نمود که در پایین‌ترین سطح، پروژه‌های سازمان بنا بر قضاوت‌های فردی و سلیقه‌ای و بدون برخورداری از پشتوانه‌های علمی و تحلیلی مربوط به توجهات اقتصادی و امکان‌سنجی دقیق آغاز می‌شوند و همچنین برای پیشبرد پروژه‌ها تصمیمات ناهماهنگ و بعضاً متناقضی توسط مدیران پروژه اتخاذ می‌گردد که این امر می‌تواند در درازمدت لطمات جبران‌ناپذیری را بر بدنه سازمان وارد کند.

اما در سطح دوم یا به عبارتی سطح رشد مدل بلوغ به تدریج روش‌ها، فرایندها و دستورالعمل‌ها بصورت مکتوب تهیه و در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد. همچنین از دیگر اقداماتی که در این سطح بایستی صورت گیرد تشکیل دفتر مدیریت پروژه

(Project Management office: PMO) می‌باشد. وجود مرکزی در سازمان جهت نگهداری و ثبت اطلاعات و مستندات مربوط به پروژه‌های سازمان برای انجام مطالعات تحلیلی و ارزیابی‌های فنی و اقتصادی نیز از دیگر فعالیت‌هایی است که می‌بایست در این سطح انجام پذیرد. اما از دیگر کمبودهایی که ممکن است کماکان در این سطح وجود داشته باشد آن است هنوز توافقی جمعی بین مدیران پروژه در خصوص جایگاه پروژه در کل سازمان وجود ندارد و کماکان تمایل دارند بدون در نظر گرفتن اهداف و مأموریت سازمان، پروژه خود را به پایان برسانند و معتقدند که عملکرد پروژه بر عملکرد مجموعه سازمان اولویت دارد.

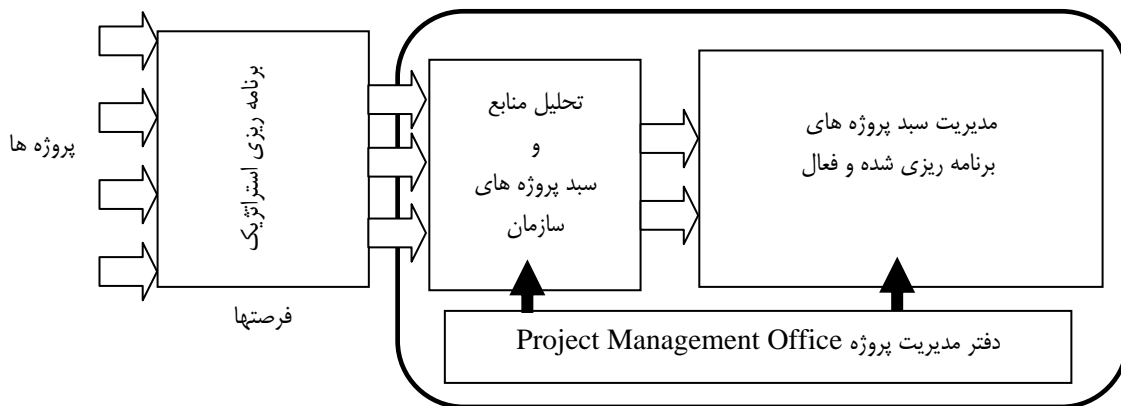
اما در سطح سوم بلوغ یافتگی نظام مدیریت پروژه بتدریج مدیران پروژه در می‌یابند که می‌بایست برای حمایت از عملکرد سازمان منافع و خط حرکتی پروژه تحت سرپرستی خود را با منافع و استراتژی سازمان هم راستا سازند و چه بسا در پس این هم راستایی بتوانند از حسن همجواری با سایر پروژه‌ها برخوردار شوند و از این همکاری مزایایی را مانند انتقال و تبادل تجارب و آموخته‌ها، تامین منابع و پشتیبانی مادی و معنوی دریافت کنند. در این سطح همچنین از ابزارها و تکنیک‌های تحلیل مالی برای ارزیابی و تعیین نقاط قوت و ضعف پروژه‌ها استفاده می‌شود و نتایج بدست آمده در بهبود وضعیت موجود بکار برده می‌شوند.

در آخرین سطح از سطوح بلوغ مدیریت سبب پروژه، مدیران پروژه با فرایندهای مدیریتی پیشرفته به خصوص در عرصه مدیریت پروژه مجهز شده‌اند و در هر لحظه و در هر مقطع از چرخه حیات پروژه می‌توانند به بازبینی و تصحیح امور بپردازند و هرگونه مغایرتی را در سریع‌ترین زمان برطرف کنند. در این سطح برای مدیریت ارشد سازمان نیز این امکان فراهم می‌گردد تا با استفاده از داشبورد مدیریت (Management Dashboard) در یک نگاه وضعیت کلیه پروژه‌ها مورد بررسی قرار دهند و در صورت بروز انحراف عملکرد پروژه‌ها از مأموریت اصلی سازمان اقدامات اصلاحی برای حفظ هم راستای پروژه‌ها شناسایی و به معرض اجرا گذاشته شود.

دفتر مدیریت پروژه

همانطور که در مدل بلوغ نظام مدیریت سبب پروژه ذکر شد، تشکیل دفتر مدیریت پروژه یکی از اقداماتی است که برای دستیابی به وحدت بخشی به رویه‌ها و ایجاد نظام‌های یکپارچه می‌بایست انجام پذیرد. توجه به شرح ماهیت وجودی اینگونه دفاتر در سازمان‌های پروژه‌ای در این مقاله از آن رو است که از طریق این دفاتر بسیاری از امور مربوط به هدایت پروژه‌های سازمان تعریف و رهبری می‌شوند.

- دفتر مدیریت پروژه سازمانی است حمایتی برای تضمین، تدوین و به کارگیری "بهترین اقدامات" در مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی به متولیان و خبرگان مدیریت پروژه برای دستیابی به سطوح بهینه عملکرد در پروژه‌ها.
 - دفتر مدیریت پروژه مرکزی است برای: تدوین استانداردهای مدیریتی پروژه، بهبود تعاملات و ایجاد اهرمی برای استفاده بهتر از منابع سازمان، کاهش ضایعات و اثرات منفی شکست‌های پروژه بر بهره‌وری و اثربخشی کل سازمان، ترویج و ترغیب به تعالی مدیریت پروژه در کلیه پروژه‌های سازمان.
 - دفتر مدیریت پروژه سازمانی است برای ایجاد الگوی ذهنی پروژه‌گرا که از طریق معرفی و استفاده از ابزارها و متدولوژی‌های مختلف سعی می‌کند ضمن ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژه‌ها در نهایت درجه موفقیت و بهبودی استانداردهای پروژه‌ها را افزایش دهد.
- شکل زیر نحوه تعامل و تقابل فعالیت‌های دفتر با سایر ارکان سازمان پروژه را نشان می‌دهد.^۴



شکل شماره ۵ جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه

همانطور که در شکل نیز مشاهده می‌شود، نقش دفتر مدیریت پروژه پس از برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین اولویت‌های راهبردی که توسط مقامات ارشد که خطمشی سازمان را ترسیم می‌کنند آغاز می‌شود و مطابق شکل مشخص است که این دفتر در ابتدا می‌بایست به تحلیل پروژه‌هایی که توسط خطمشی‌گذاران و سیاستگذاران مشخص شده پردازد و البته این مسئله را باید با توجه به معیارهای مختلفی چون ظرفیت‌های داخلی، منابع در دسترس و غیره انجام دهد و در نهایت سیدی متشکل از پروژه‌های قابل اجرا و برنامه‌ریزی را تعریف کند. به تصویری دقیق‌تر شاید بتوان چنین اذعان داشت که مسئولیتی که دفتر مدیریت پروژه باید بر عهده داشته باشد ایجاد منظری واقع‌بینانه و البته ایده‌آل از پروژه‌ها است. دفتر مدیریت پروژه با خلق معیارهای معقول و همچنین تعیین اوزان اولویت‌بندی و نیز بررسی توان‌های اجرایی و قابلیت‌های انسانی و اداری ترتیبی از پروژه‌ها را معین می‌سازد و چشم‌اندازی روشن را برای مدیران سازمان و پروژه‌ها بوجود می‌آورد تا در بستری به دور از عدم اطمینان و ابهام مبادرت به فعالیت پردازند.

اما پس از تعیین سید پروژه‌های سازمان و اجرای فازهای مختلف پروژه‌ها توسط مدیران مربوطه، دفتر مدیریت پروژه ضمن حفظ نقش خود در تعیین و تحلیل پروژه‌های جدید موظف است در قبال پروژه‌هایی که وارد مراحل اجرایی شده‌اند خدمات ویژه‌ای را به متصدیان آنها ارائه دهند. برخی از این خدمات عبارتند از: ^{۱۱} تدوین استانداردهای مدیریت پروژه، ارزیابی منابع، برنامه ریزی پروژه، بازبینی و تحلیل پروژه و اجرایی سازی پروژه های مصوب.

نقش‌ها در مدیریت سید پروژه

برای اینکه بتوان سیستم مدیریت سید پروژه را به شکل اثربخش در سازمان پیاده ساخت سازمان پروژه باید به تبیین سه نقش اساسی پردازد: ^{۱۱} و ^{۱۲}

الف) نقش حکومتی (Governance Role): این نقش اجرایی از زمره نقش‌های تصمیم‌گیری محسوب می‌شود که معمولاً توسط تیم مدیریت ارشد ایفا می‌شود. از جمله تصمیماتی که می‌بایست در ایفای این نقش اتخاذ شوند این موارد قابل ذکر هستند:

- قبولی و یا رد طرح پروژه
- تعیین زمان شروع به کار پروژه
- تعیین تعداد پروژه‌های فعال
- تدوین معیارهای ارزیابی پروژه‌ها
- تعیین اولویت‌ها
- تخصیص منابع و نیروی انسانی
- بازبینی پروژه‌ها جهت تداوم، تصحیح یا توقف آنها

ب) نقش مدیریت (Management): مدیریت در این نظام به این معنا است که اطمینان حاصل شود که سیستم مدیریت پروژه تحت کنترل است و اینکه می‌توان اطمینان داشت که اهداف پروژه‌ها در ظرف زمانی مورد انتظار محقق می‌شوند. هر پروژه‌ای به طور کلی سه هدف اصلی را دنبال می‌کند که در یک عبارت می‌توان چنین بیان داشت: اتمام پروژه در زمان معین، بودجه مصوب و محدوده مشخص و مدیریت در این مقام به منزله فراهم نمودن فرایندهای لازم برای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه برای تحقق اهداف مذکور است. این وظیفه معمولاً بر عهده دفتر مدیریت پروژه گذاشته می‌شود.

ج) نقش مدیریت سید پروژه (Project Portfolio Management): در سازمان‌های پروژه‌ای این نقش معمولاً در راستای کمک رسانی به مدیریت ارشد سازمان ایفا می‌شود و وظیفه‌ای اصلی برای ایفای این نقش فراهم نمودن اطلاعات و توصیه‌هایی است که بتوان از آن طریق عملکرد کلی سازمان را در مجموع بهبود بخشید. کسانی که وظیفه ایفای این نقش را بر عهده می‌گیرند علاوه بر گردآوری اطلاعات و پیشنهادات اصلاحی و پیشگیرانه، نظارت بر روند پیشرفت پروژه‌ها را نیز انجام می‌دهند. به همین خاطر و با توجه به ماهیت این نقش معمولاً ارتباط تنگاتنگی بین مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیر سید پروژه وجود دارد. به این مضمون که مادامی که برنامه‌ریزان استراتژیک تلاش می‌کنند تا روش‌های نیل به اهداف سازمان را طراحی کنند، مدیر سید پروژه نیز بر آن می‌شود که برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، برنامه‌ها و پروژه‌های مناسبی تعریف کند. همچنین در این عرصه مدیر سید پروژه بایستی با پیگیری و اخذ گزارشات، پیشرفت پروژه‌ها را با برنامه استراتژیک تطبیق دهد تا هر زمان مغایرتی از برنامه مشاهده شد، مراتب را به اطلاع برساند.

دفتر راهبری پروژه

از جمله الزامات استقرار نظام مدیریت سبب پروژه تشکیل دفتر راهبری پروژه (SPO : Strategic Project Office) می باشد فعالیت این دفتر که تشابهی زیادی با ماهیت دفتر مدیریت پروژه دارد، موجودیتی سازمانی است که مسئولیت دارد تا با عنایت با استراتژی سازمان، پروژهها را مورد ارزیابی و نظارت قرار داده و اطمینان دهد که سبب پروژههای سازمان طبق برنامه ریزی استراتژیک در حال اجرا هستند. حمایت از پروژهها، انتخاب و پشتیبانی نرم افزارهای مدیریت پروژه، اجرا و نگهداری فرایندهای جاری مدیریت پروژه، طراحی و تدوین استانداردها و متدولوژیهای انجام کار، ارائه آموزشهای مدیریت پروژه، ارائه خدمات مشاور مدیریت پروژه و مدیریت و توسعه مدیران پروژه از اهم وظایف دفتر راهبری پروژه می باشد.

دفتر راهبری پروژه به نسبت سایر بخشهای سازمان کوچک می باشد اما در عین حال عامل ارتباط بین دیدگاه مدیریت ارشد سازمان و فعالیتهای جاری و آتی پروژهها می باشد. این دفتر علاوه بر انجام فعالیتهای رسمی مدیریت پروژه که پیش از این ذکر گردید، عهده دار یکسری فعالیتهایی است که در بحث مدیریت استراتژیک پروژه مطرح می باشند که از آن جمله می توان به ارزیابی بهبود بلوغ یافتگی سیستم مدیریت سبب پروژههای سازمان، ترویج فرهنگ مدیریت پروژه، یکپارچه سازی و تعمیم فرآیندهای مدیریت پروژه در سطح سازمان، تضمین کیفیت پروژههای سازمان، مدیریت منابع سازمانی برای سبب پروژه و مدیریت سبب پروژهها اشاره داشت. اما شاید بتوان مهمترین وظیفه دفتر راهبری پروژهها در دو محور زیر خلاصه کرد:

- پیگیری و تضمین هم راستای برنامه های کاری و پروژه های سازمان با اهداف استراتژیک مصوب مدیریت ارشد سازمان
 - اولویت بندی و انتخاب سبب پروژه های اجرایی سازمان بر اساس اولویت بندی و اهمیت پروژهها نسبت به یکدیگر
- در برخی از سازمان های پروژه ای که اخیراً دست به استقرار نظام مدیریت سبب پروژه زده اند، این امر شبیه به یک انقلاب درونی است به این معنا که بایستی نسبت به برخی از پروژهها تعدیلات و اصلاحات اساسی صورت گیرد و به اصطلاح جبهه بندی جدیدی از پروژهها انجام شود و ممکن است آن پروژههایی که دارای اولویت بوده اند، از اهمیت آنها کاسته می شود. دفتر راهبری پروژه پس از تشکیل می بایست در نقش صدای پروژهها در شورای راهبری سازمان عمل کند و تصمیم بگیرد که منابع محدود سازمان بایستی به چه نحو بین پروژههای سازمان تخصیص پیدا کنند و در این جبهه بندی جدید جایگاه و نقش هر پروژه برای پیروزی سازمان چیست.^{۱۳}

ترکیب سبب پروژه

در مدیریت سبب پروژه اساسی ترین موضوعی که مطرح می باشد این است که این سبب باید حاوی چه پروژههایی باشد. انتخاب صحیح پروژههای سبب متضمن حسن عملکرد مدیریت سبب پروژه است و هر چه این ترکیب مناسب تر و اصلح انتخاب شود تحقق مأموریت سازمان محتمل تر خواهد بود. در انتخاب این ترکیب تشخیص فرصت ها، ارزیابی میزان همسویی پروژه با اهداف و ساختار سازمان و تحلیل هزینه، سود و ریسک های پروژه بسیار حائز اهمیت است. در این ترکیب بندی انطباق، بهره مندی و توازن بین پروژهها مورد توجه قرار می گیرد. حال به منظور شناخت بهتر معیارهای ترکیب بندی سبب پروژه شرح مختصری از هر یک ارائه می شود.^{۱۴}

الف) انطباق (Fit): اولین اقدام در تشکیل سبب پروژه شناسایی فرصت های محیطی است و پس از تشخیص فرصت ها بایستی تعیین نمود که تا چه اندازه فرصت های شناسایی شده می توانند دستیابی سازمان به اهداف خود را تسهیل کند. به این منظور پاسخ به سوالات ذیل می تواند در شناسایی فرصت ها و پروژه های آتی سازمان مفید باشد:

- پروژه چیست؟
 - کدام پروژهها در راستای دستیابی سازمان به اهدافش می تواند چاره ساز باشد؟
 - آیا سازمان منابع کافی برای اجرای پروژه را در اختیار دارد؟
 - آیا سازمان فرآیندهای مدیریت پروژه و ابزارهای کارآمدی برای مدیریت سبب پروژه را در اختیار دارد؟
- برای این امر مجموعه فعالیت های زیر لازم الاجرا است:
- طراحی فرایندی برای شناسایی فرصت ها و پروژهها
 - تهیه چارچوبی کلی برای تعیین حد مقبولیت پروژه
 - تهیه معیارهای کلی و اولیه برای ارزیابی پروژه
 - تفهیم و اطلاع رسانی در خصوص تاکیدات بیانیه استراتژیک سازمان در نزد ارزیابان پروژهها

ب) بهره‌مندی (Utility): دومین گام در شکل‌گیری سبد پروژه آن است که برای اجرای پروژه‌های گزینش شده چه الزاماتی مورد نیاز است و برای بهره‌مند شدن از عواید پروژه چه هزینه‌هایی می‌بایست از سوی سازمان پرداخت شود. در این مرحله نیز پاسخ به سوالات زیر می‌تواند مفید باشد:

- چه ضمانتی برای حصول به منافع احتمالی پروژه وجود دارد؟
 - سازمان در ازای پرداخت هزینه‌های پروژه چه عوایدی را بدست می‌آورد؟
 - تاریخ و مدت بهره‌برداری از پروژه‌ها در چه زمان و برای چه مدت است؟
- برای این امر مجموعه فعالیت‌های زیر لازم الاجرا است:
- تهیه و تدوین معیارها و مدلی برای تصمیم‌گیری و انتخاب پروژه‌های اصلح
 - جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات دقیق در خصوص پروژه‌ها
 - طراحی فرایندی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پروژه
 - تصمیم و بکارگیری متدولوژی واحدی برای استفاده در تمامی پروژه‌ها

ج) توازن (Balance): سومین و آخرین گام در تشکیل سبد پروژه توسعه و گزینش پروژه‌های منتخب است. موفقیت در این گام در گرو آن است که پروژه‌های ارزیابی شده تا چه اندازه بدرستی انتخاب و بررسی شده‌اند و اینکه آیا تجزیه و تحلیل‌های هزینه و منافع با دقت انجام شده‌اند یا خیر. پاسخ به سوالات ذیل سبب می‌شود تا ترکیب‌بندی پروژه‌ها در سبد با صحت بیشتری انجام شود:

- کدام پروژه‌ها باید برگزیده شوند؟
 - چه ترکیبی از پروژه‌ها به بهترین نحو می‌تواند ماموریت سازمان را محقق سازد؟
 - سهم تاثیر هر یک از پروژه‌ها در تحقق اهداف سازمان به چه میزان است؟
- برای این امر مجموعه فعالیت‌های زیر لازم الاجرا است:
- تدوین فرایندی به منظور بهینه‌سازی ترکیب سبد پروژه‌ها
 - برگزاری جلسات بررسی وضعیت سبد پروژه‌ها و تصمیم‌گیری در خصوص اقدامات اصلاحی

نتیجه‌گیری

وجود چندین پروژه همراه با شرایط اجرایی خاص در هر یک باعث می‌شود تا تجارب ارزنده‌ای با صرف هزینه‌های گزاف در اختیار سازمان و متولیان امر قرار گیرد و این پدیده می‌تواند همچنین در کنار سایر دارایی‌های سازمان منافع متعددی را برای رشد و توسعه سازمان در درازمدت فراهم آورد. بدیهی است مدیریت مجموعه‌ای از پروژه‌ها در صورت استفاده از تجارب و دستاوردهای حاصله چه در حوزه امور اجرایی و چه در حوزه مدیریت پروژه توان راهبری و مدیریت کلان پروژه‌ها را برای هیئت مدیره سازمان و مدیران پروژه برای تحقق تاکیدات بیانیه استراتژیک سازمان مهیا می‌سازد. در این ارتباط مدیران استراتژیک سازمان بایستی با زمینه‌سازی و توجه به برآیند ترکیب پروژه‌های سازمانی به عنوان یک فرصت، عملکرد کلان سازمان را در کنار تحقق اهداف پروژه‌ها ارتقاء بخشند. بدیهی است از جمله این رویکردها می‌توان به استقرار نظام مدیریت سبد پروژه (PPM) اشاره داشت. در این گذار انتخاب مدل مفهومی جهت تبیین الزامات برای سازمان امری ضروری است چرا که انتخاب این مدل ضمن تشریح مبانی اعتقادی سازمان در اجرای پروژه‌ها روشن‌کننده بسیاری از تصمیمات و اقدامات در سطح پروژه‌های سازمان است و چشم‌انداز روشنی را در برابر چشمان مدیران پروژه به تصویر می‌کشد. اما پس از انتخاب مدل کلی آنچه اهمیت والایی پیدا می‌کند طراحی و برنامه‌ریزی تفصیلی استقرار مدل عملیاتی است که به موجب آن هر یک از واحدهای سازمان در حوزه صف (طرح‌ها) و ستاد پشتیبانی در سیر تکوین منحنی سطح بلوغ یافتگی نظام مدیریت سبد پروژه وظایف خود را درک می‌کنند. در این مسیر تشریح و تعریف دفتری تحت عنوان دفتر مدیریت پروژه (PMO) در نمودار سازمانی نیز از جمله ابزارهایی است که تحقق اهداف نظام مدیریت سبد پروژه نظام مدیریت سبد پروژه (PPM) را تسهیل می‌کند.

Resources:

Center for Business Practices.

Center for Business Practices,” **Project Portfolio Management, a Benchmark of Current Business Practices**” .

SpearMC, Withepaper Series, “ **Project Portfolio Management** “ September, 2004.

Robbins, G. “ **Ten Critical Steps for Successful Project Portfolio Management** “ June, 2005.

Light, M. “ **Project Portfolio Management** “ Gartner Symposium Itxpo, San Diego, California, 23-27 March, 2003.

Project Arena, “ **The Two Model for Implementing Project Portfolio Management** “ 29th., Oct., 2004.

Center for Business Pracices,” **Project Portfolio Management, a benchmark of Current Business Practices**” .

Jeffery, M. “ **Project Management Maturity Model** “ Kellogg School of Management. Northwestern University.

Vistacion, Margo, **Designing an Enterprise Project management Office to Improve Organizational Project Management Efficiency**, Giga Information Group, Inc., 2002.

Light, Matt and Fabular, Irma j., **Project Management Office (PMO)** , ATC Summer Sessions, Gartner, Inc., 2002.

Kendall, G. I. “ **Executive Guide to Project Portfolio Management** “ TOC International, 2004.

Fitzgerald, D., “ **Another Look at Project Portfolio Management** “ http://www.asapm.org/asapmag/a_lookatppo.asp. 2004.

Pennypacker, J., Sepate, P., “ **Project Portfolio Management and The Strategic Project Office** ” www.pmsolutions.com, reprinted from Portfolio Knowledge, Issue 2, 2002.

Pennypacker, J., Sepate, P., “ **Project Portfolio Management and The Strategic Project Office** ” www.pmsolutions.com, reprinted from Portfolio Knowledge, Issue 2, 2002.