

بررسی مدیریت پروژه پیشرفته بر اساس فلسفه رفتار سازمانی

حسن محسنی مخسری^۱

^۱ کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان

چکیده

شناخت پدیده سازمان و حل مسائل آن، نیازمند شکل گیری بنیادهای فکری و مبانی اساسی دانش سازمان و مدیریت است. شناخت عنصر انسانی در سازمان و مدیریت، نیازمند شناخت مبانی متعددی است که در این مقاله تلاش شده است برخی از آنها تبیین گردد. جهت گیری این پژوهش بنیادی و از نظر هدف اکتشافی است. گردآوری اطلاعات نیز بر مبنای مطالعات کتابخانه ای صورت گرفته است. مدیریت پروژه، فرایندی است، در جهت حفظ مسیر پروژه، برای دستیابی به تعادلی اقتصادی و موجه، بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت، در حین اجرای پروژه، که از ابزار و تکنیک های خاص خود، در انجام این مهم کمک می گیرد. در واقع کنترل اجرای دقیق و کامل برنامه تدوین شده برای پروژه است، به طوری که هنگام خروج از برنامه بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی ترین فعالیتهای، پروژه را به نزدیکترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند. وقتی می گوییم رفتار سازمانی، باید تعریف خودمان را مشخص کنیم و بگوییم رفتار سازمانی چیست. رفتار سازمانی، بررسی رفتار انسانها در محیط سازمانی و بررسی رفتار سازمانها در محیط اقتصادی و اجتماعی است. از آنجایی که سازمانها موفقیت های خودشان را مدیون تیم های کاری خود هستند و این منابع انسانی است که سرنوشت و آینده ی یک سازمان را رقم می زند، تشکیل تیم های قدرتمند از اهمیت بالایی برخوردار است. وقتی تیم تشکیل شد و افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک گرد هم آمدند، به دنبال آن مدیر با چالشهایی نظیر مدیریت افراد با طرز فکرها، شخصیت ها و فرهنگ اجتماعی متفاوت، مواجه خواهد شد. لذا مدیر برای دستیابی به حداکثر کارایی تیم خود باید اهمیت رفتار سازمانی را درک مورد توجه قرار دهد.

واژه های کلیدی: مدیریت پروژه، رفتار سازمانی، سازمان، مدیریت، نیروی انسانی

۱. مقدمه

مدیریت پروژه شامل قوانینی برای شروع، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و خاتمه کار یک تیم برای دستیابی به اهداف خاص و برآورده کردن معیارهای موفقیت مشخص است. یک پروژه موقت است و دارای آغاز و پایانی مشخص است. بنابراین محدوده و منابع تعریف شده‌ای دارد. همچنین پروژه منحصر به فرد است و بنابراین یک کار معمولی و روتین نیست. بلکه مجموعه‌ای از عملیات است که برای دستیابی به یک هدف واحد طراحی شده است. بنابراین یک تیم پروژه معمولاً شامل افرادی است که به طور معمول با هم کار نمی‌کنند، بعضی اوقات از سازمان‌ها و حتی چندین جغرافیای مختلف هستند. در واقع مدیریت پروژه شامل استفاده از دانش، مهارت، ابزار و تکنیک برای انجام فعالیت‌های پروژه است، به نحوی که نیازهای پروژه برآورده شوند. آشنایی با فلسفه فضا سازمانی در کل سازمان به منظور حداکثر سازی بهره وری و موثر سازی هزینه، تخصیص افراد درست به تیم های پروژههای پیشرفته، ضروری است. در حالی که اکثر سازمان ها اهمیت مدیریت منابع انسانی را تصدیق می کنند، تعداد کمی این عمل را بسیار موثر انجام میدهند. غالباً، اطلاعات منابع در بخش های مختلف کنترل می شود، در نتیجه پیش بینی نیازهای منابع به صورت دقیق فراتر از چارچوب های زمانی مشکل است. بدون درک جامعی از مهارت ها و قابلیت های ستاد، یک سازمان نمی تواند از نظر راهبردی منابع را جهت تطبیق نیاز های پورتفولیو اجاره، گسترش و توسعه دهد. (رضائیان، ۱۳۹۵)

همه سازمان ها نیاز به تحقق تاریخ موعود پروژه ها، بودجه ها و انتظارات سهامداران، خواه تحویل محصولات، سرویس ها یا هر دو را دارند. برای حفظ مزیت رقابتی، سازمانها دائماً در حال پیاده سازی اقدامات برای بهبود زمان تحویل پروژه شان بوسیله کاهش دائمی زمان های سیکل، کاهش هزینه ها و کنترل کیفیت هستند. این اقدامات به افراد ماهر، فرایندهای استاندارد شده و یکپارچگی تکنولوژیکی بهتر و هدایت بوسیله مدیریت پروژه موثر نیاز دارد. یک سیستم مدیریت پروژه پیشرفته می تواند یک سازمان را در جهت ساده سازی فرایندهای مدیریت پروژه به منظور عملکرد بهتر از طریق موارد ذیل توانمند سازد:

- دستیابی به مطلوبیت در کل سازمان و بهبود کارآیی ها در تحویل پروژه بوسیله بکار گیری و گسترش بهترین عملها جهت بهبود دائمی فرایندها.

- دستیابی به اهداف کلان پروژه و رضایت مشتری بیشتر بوسیله ایجاد طرح های منتج شده از زمانبندی های واقع بینانه، احتیاجات و بودجه های منابع .

- دستیابی به یک سطح عمیق تر از نظارت و کنترل پروژه از طریق عملکرد پروژه، موضوع و ریسک قابلیت های پیگیری.

- تطابق با احتیاجات تنظیمی و نظارتی بوسیله یکپارچه سازی متدلوژی های استاندارد شده در قالب فرایندهای مدیریت پروژه

موجود.(Cleland, 2004)

۲. موفقیت پروژه با تکیه بر فلسفه رفتار سازمانی

ارتباطات موثر جهت دستیابی به موفقیت در هر پروژه‌ای ضروری است. فرایندهای ارتباطی شفاف به اعضای تیم اجازه تسهیم و انتقال دانش، کار یکنواخت با یکدیگر جهت تکمیل کارها و قابلیت های تحویل و پاسخگویی سریع به تغییر را میدهد. افزایش اهمیت تیم های مجازی ارتباطاتی را از طریق تکنولوژی ایجاد کرده است که برای موفقیت ضروری است. این ابزار اعضای تیم را جهت حفظ هماهنگی و کیفیت از طریق ایجاد زیرساخت‌هایی متصل می کند که همکاری و جوابگویی بین اعضای تیم و سهامداران را تقویت می کند (گریزی، ۱۳۸۹). مولفه همکاری یک سیستم مدیریت پروژه می تواند شامل موارد ذیل باشد:

- اختیار دهی به مدیران و تیم های پروژه ای برای انجام به موقع، اتخاذ تصمیمات آگاهانه از طریق ارائه دستیابی مبتنی بر وب به داده های پروژه‌های ضروری کسب و کار به آنها.

- افزایش مشارکت در فرایند مدیریت پروژه به وسیله تواناسازی اعضای تیم براسادگی مدیریت، پی گیری و گزارش بر روی فعالیت های پروژه‌های از طریق ابزارهای آشنا (وب و پست الکترونیک).
- درک بیشتر مسئولیت از طریق یک سیستم پی گیری مرکزی که تیم های پروژه ای را برای ثبت، تخصیص و حل موضوعات توانمند می سازد. - دستیابی به کیفیت و کارآیی بالاتر بوسیله توسعه و سازماندهی مشترک قابلیت های تحویل مرتبط با پروژه با استفاده از یک مخزن سند مرکزی با کنترل متن و ویرایش.

۳. مدیریت رفتاری سازمانی

فرآیندی که در آن به بررسی، تحلیل و ارزیابی رفتار اعضای یک سازمان، با استفاده از روش‌های علمی و اصولی پرداخته می‌شود مدیریت رفتار سازمانی گفته می‌شود و علم مدیریت رفتار سازمانی برای هماهنگ کردن رفتار یک تیم یا سازمان برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت ویژگی‌های رفتار سازمانی، اهمیت زیادی برای سازمان‌ها دارد، از جمله:

- کارکنان و افراد سازمان را از اهداف سازمان آگاه می نماید.
- روابطی که در میان کارکنان شکل می‌گیرد را اصلاح می کند.
- برای تلاش بیشتر کارکنان انگیزه ایجاد می نماید.
- مدیریت رفتار سازمانی به اعضای یک سازمان آموزش می‌دهد که چگونه رفتار خود را در شرایط گوناگون کنترل می کنند.
- استفاده بهینه از منابع انسانی با مدیریت رفتار سازمانی امکان‌پذیر است.
- در پیش‌بینی درست از کارتان کمک شایانی می‌کند.

– چگونه بهترین ارتباط را با کارمندان خود داشته باشید.

– یادگیری این علم به شرکت‌ها در آموزش بازاریابی کمک می‌کند.

مدیریت پروژه‌های پیشرفته بر اساس فلسفه رفتار سازمانی از مهم‌ترین اصولی است که باید در یک پروژه رعایت شود تا سازمان را به اهداف مورد نظر برساند، ایجاد انگیزه در سازمان، ایجاد احساس صمیمیت در فضای کار و در میان اعضای یک سازمان، از مدیر گرفته تا کارمندان، توسعه فردی، اصلاح افکار و رفتارهای کارمندان با اعمال مدیریت رفتار سازمان به وجود می‌آید. سه مورد از اثرات غیر مستقیم رفتار سازمانی، مدیریت زمان، توسعه حرفه ای و ارتباط میان کارمندان و مدیران می‌باشد که به بررسی آنها می‌پردازیم:

مدیریت زمان: با شناخت کارکنان از اهداف سازمان، برای دستیابی به این اهداف نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت زمان است. با برنامه‌ریزی مراحل مختلف عملکرد و مشخص نمودن یک بازه زمانی مرحله به مرحله به پیشرفت کاری مورد نظر دست می‌یابند. برای مدیریت پروژه پیشرفته، مدیر وظایف را میان بخش‌های مختلف تقسیم می‌کند و متناسب با این وظایف بازه زمانی برای تحویل را مشخص می‌کنند. همچنین یک مدیر توانا علاوه بر مدیریت زمان، برنامه‌های او مطابق با روش‌های اصولی و استانداردهای کسب‌وکار طراحی شده است.

توسعه حرفه‌ای: با شناخت فلسفه رفتارهای سازمانی و ریشه‌یابی علل رفتارهای منفی آنها این امکان برای مدیر به وجود می‌آید که با جهت‌دهی در رفتار و افکار آنان در جهت صحیح، رفتاری حرفه‌ای و سازمانی را ایجاد کند. در یک سازمان جایگاه هر فرد مشخص بوده و قوانین و مقررات برای همه یکسان است به علاوه رفتار کارمندان و مشتریان در چارچوبی خاص شکل می‌گیرد.

ارتباط میان کارمندان و مدیران: برای شناخت یک مدیر از افکار و شخصیت‌های کارکنان، باید با آنها در ارتباط باشد، صحبت کند و نحوه برخورد با مشتریان و دیگر کارکنان را زیر نظر بگیرد. این ارتباط باعث آگاهی مدیر از نقاط ضعف شده و برای رفع آنها برنامه‌ریزی می‌کند. همچنین این ارتباط حس ارزشمندی و اینکه در سرنوشت شرکت اثرگذار هستند را پیدا می‌کنند. این حس ارزشمندی باعث ایجاد انگیزه و بالا رفتن اعتماد به نفس در کارمندان شده و کیفیت کاری آنها را بالا می‌برد.

دلایل اهمیت رفتار سازمانی به این صورت می‌باشد که:

– رفتار سازمانی سبب به وجود آمدن درک بهتری از سازمان و کارکنان می‌شود.

– رفتار سازمانی سبب ایجاد و افزایش انگیزه در کارمندان می‌شود.

- رفتار سازمانی در بهبود روابط موثر است.
- رفتار کارکنان را می توان با کمک رفتار سازمانی پیش بینی و کنترل کرد.
- رفتار سازمانی میزان اثربخشی تصمیمات مدیریت در سازمان را بیشتر می کند.

۴. اهمیت رفتار سازمانی در مدیریت پروژه

مدیریت یک سازمان باید به رفتار سازمانی توجهی بسیار ویژه و دقیق داشته باشد. مدیر به عنوان شخص اول یک سازمان باید کنترل کامل بر کارکنان و روابط آنان با یکدیگر داشته باشد. دلایل اهمیت رفتار سازمانی در مدیریت را می توان به چند بخش مختلف تقسیم کرد. این بخش ها شامل: ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود روابط کارکنان، پیش بینی رفتار کارکنان و استخدام آنها هستند.

ایجاد انگیزه در کارکنان: مسلماً ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان می تواند کارایی و عملکرد افراد را تا سطح قابل قبولی افزایش دهد. ایجاد این انگیزه بر عهده مدیر مجموعه است. اهمیت رفتار سازمانی در این موضوع از آن جهت است که افراد از لحاظ اخلاق و رفتار بسیار با یکدیگر متفاوت هستند. مدیر یک سازمان باید به طور کامل رفتار سازمانی را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد تا بتواند با توجه به اخلاقیات و روحیات افراد برای ایجاد و تقویت انگیزه در کارکنان سازمان تلاش کند.

بهبود روابط کارکنان: یکی دیگر از دلایلی که سبب پررنگ شدن اهمیت رفتار سازمانی در مدیریت پروژه های پیشرفته می شود، بهبود روابط کارکنان است. رفتار سازمانی می تواند به صورت عمقی و دقیق تمامی مشکلات و مسائل سازمان را مورد بررسی قرار دهد. مدیر با اطلاعات به دست آمده از این بررسی می تواند روند پیشرفت این مسائل را برای آینده پیش بینی کرده و برنامه ریزی هایی برای کاهش تاثیرات منفی آن انجام دهد. همچنین مدیریت قادر خواهد بود از عواقب مثبت و منفی رفتارهای خود با کارمندان آگاه شود. به طبع وجود روابط دوستانه و مثبت در بین کارکنان سبب افزایش کلی بهره وری سازمان می شود. بنابراین می توان این گونه بیان کرد که رفتار سازمانی در بهبود روابط کارکنان و بررسی مشکلات به وجود آمده بین کارمندان، بسیار کارآمد عمل می کند.

پیش بینی رفتار کارکنان: کنترل و پیش بینی رفتار کارکنان یکی از مهم ترین مواردی است که مدیریت باید بر آن اشراف کامل داشته باشد. این امر به کمک رفتار سازمانی امکان پذیر است. البته به این نکته توجه داشته باشید که رسیدن به این هدف نه تنها آسان نیست بلکه بسیار پیچیده است. اما در صورت دستیابی به آن می توان میزان عملکرد و کارایی سازمان را تا حد زیادی افزایش داد. بنابراین یکی از مواردی که بهره وری سازمان را بالا می برد، تمرکز بر روی پیش بینی و کنترل رفتار کارمندان است که تنها به وسیله رفتار سازمانی میسر می شود. (Cleland, 2002)

۵. انواع مدیر پروژه

برای مدیران هیچ مسئله‌ای مهم‌تر از رشد سازمان نیست. با اختصاص صحیح مدیران به پروژه‌های مختلف، بستری مناسب برای پیشرفت سازمان خود فراهم کنید. برای این کار، ابتدا نیاز است تا انواع مدیران را بشناسیم، مطالب زیر که از سایت دانشگاه هاروارد ترجمه شده مطالب زیر را عنوان می‌کند.

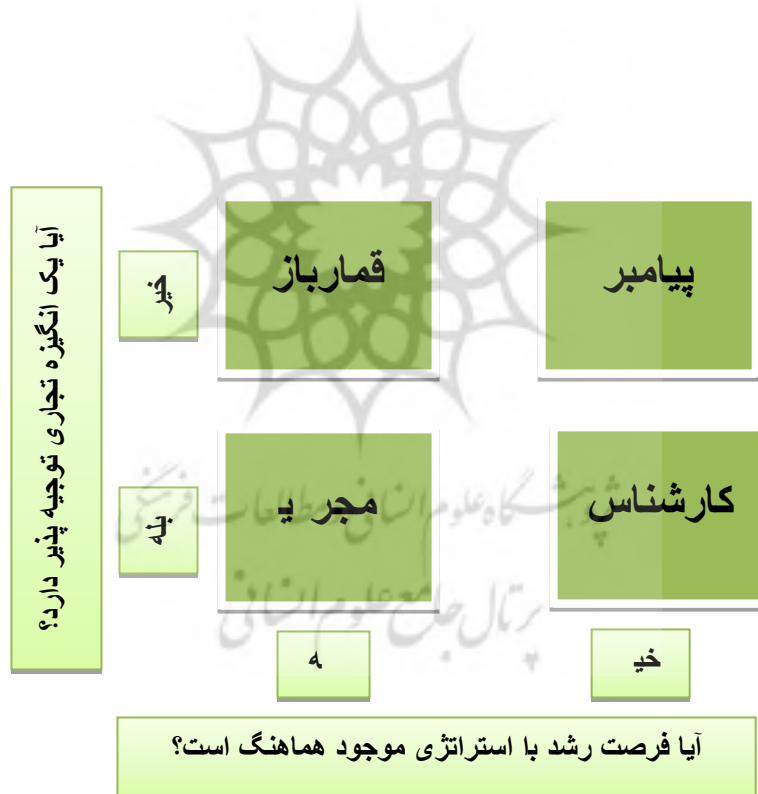
برای توسعه کسب و کار خود به چهار نوع خاص از مدیر پروژه نیاز دارید.

تقسیم‌بندی کارکنان بر مبنای پاسخ به پرسش‌های زیر است:

(۱) آیا فرصت رشد با استراتژی فعلی سازمان ما مطابقت دارد؟

(۲) آیا یک فرصت تجاری قابل اعتماد ساخته می‌شود؟

این دو سوال، ماتریس چهار نوع مختلف از مدیر پروژه را ایجاد می‌کنند.



۴ نوع مدیر پروژه

پیامبر: این نوع مدیر پروژه فرصت‌های تجاری خارج از مرزهای استراتژیک موجود را دنبال می‌کند، فرصت‌هایی را که اطلاعات قابل اعتمادی در مورد احتمال موفقیت آن‌ها موجود نیست. از این رو، پیامبر برای فرصت رشدی که به لحاظ استراتژیک از وضعیت موجود متفاوت است و برای آن شواهد کمی قابل اعتمادی وجود ندارد، به دنبال پیروان سازمانی وفادار می‌گردد.

بدیهی است که اجرای چنین پروژه‌هایی دارای ریسک است، زیرا احتمال دارد که فرصت‌های رشد اتفاق نیفتند و بنابراین این مدیر پروژه ممکن است یک پیامبر دروغین باشد.

با این حال یک پیامبر برای: به چالش کشیدن استراتژی موجود و دنبال کردن فرصت‌های رشد نادیده گرفته شده نیاز است. **قمارباز:** این نوع مدیر پروژه فرصت‌های تجاری را که در مرزهای استراتژیک موجود وجود دارند، دنبال می‌کند، اما هیچ تضمین موفقیتی وجود ندارد، زیرا اطلاعات قابل اعتمادی در مورد احتمال موفقیت نیست. از این رو، قمارباز پیروان سازمانی را می‌خواهد که بر روی یک فرصت رشد سازگار با استراتژی فعلی اما بدون شواهد کمی قابل قبول قمار کنند. به عبارت دیگر، قماربازان با استراتژی موجود بازی می‌کنند، اما نمی‌توانند احتمال موفقیت را پیش بینی کنند. در نتیجه، قمارباز برای تیم پروژه خود به دنبال جذب اعضای است که اهل شرط بندی باشند. بدیهی است که احتمال دارد این فرصت‌ها نیز امکان پذیر نباشند و بنابراین ممکن است باعث زیان‌های قابل توجهی شوند. با این حال، قماربازان ضروری هستند، زیرا آن‌ها می‌توانند استراتژی موجود را با دنبال کردن فرصت‌های رشدی که از نظر تحلیلی قابل چشم پوشی هستند به روزرسانی کنند.

کارشناس: این نوع مدیر پروژه فرصت‌های کسب و کاری را دنبال می‌کند که خارج از مرزهای استراتژیک موجود قرار دارند، اما به دلیل وجود شواهد و اطلاعات قابل اعتماد، یک فرصت تجاری قابل اطمینان هستند. از این رو، کارشناسان مایلند پیروانی را عضو تیم پروژه کنند که از فرصت رشدی که با استراتژی فعلی سازگار نیست، اما با شواهد کمی و کافی قابل اعتماد، شانس موفقیت دارد، حمایت کنند. در نتیجه، کارشناسان متکی به اعضای سازمانی هستند که واقعا به توصیه‌ها و نصایح آن‌ها گوش می‌دهند. کارشناس برای به چالش کشیدن استراتژی موجود با دنبال کردن فرصت‌های رشد خوبی که در خارج از استراتژی کنونی سازمان وجود دارد، مورد نیاز است.

مجری: این مدیر پروژه به طور فعال فرصت‌های تجاری را که در مرزهای استراتژیک موجود هستند و شانس موفقیت خوبی دارند، دنبال می‌کند. مجری پیروان سازمانی را جذب می‌کند که به دنبال یک فرصت رشد مطمئن هستند، فرصت رشدی که؛ در چارچوب استراتژی کنونی قرار دارد و با شواهد کمی قابل اطمینان پشتیبانی می‌شود. به عبارت دیگر، هیچ ریسک، عدم اطمینان و هیچ چالشی در این فرصت وجود ندارد و فقط باید اجرا شود. این فرصت‌ها را می‌توان بعنوان مسیر مشخصی برای موفقیت مشاهده کرد، زیرا فرصت رشد به درستی مستند شده و با استراتژی موجود هماهنگ است. با این حال، مجری هیچ دیدی از فرصت‌های تجاری رادیکال و ناشناخته ندارد. بسیاری از افرادی که عنوان رسمی توسعه دهنده‌ی کسب و کار را دارند، تنها از فرصت‌های رشدی که در مرزهای استراتژیک قرار داشته و شانس موفقیت بالایی دارند حمایت می‌کنند.

با توجه به مطالبی که ذکر شد برای اندازه گیری درجه بلوغ و تعالی مدیریت پروژه سازمانی، باید تصویری شفاف از نحوه انتخاب و اجرای پروژه های آن سازمان را بدست آوریم. از آنجا که تمامی پروژه های سازمان، مورد سنجش قرار می گیرند، باید

پرسش ها، متره ها و معیارهایی برای سنجش بلوغ سازمان در انتخاب پروژه ها، مدیریت پورتفولیو، مدیریت طرح و برنامه ها و همچنین مدیریت تک تک پروژه ها را طراحی و مشخص نمود.

پاسخگویی و سنجش سازمان در قبال این مجموعه از پرسش ها، متره ها و معیارها موجب مشخص شدن درجه بلوغ مدیریت پروژه سازمان می گردد. اما اگر هر سازمانی بر اساس یک متدولوژی انفرادی سنجیده شود دیگر امکان مقایسه میان درجه بلوغ سازمانهای فعال در یک بازار یا یک صنعت خاص وجود نخواهد داشت. همچنین برای اینکه بتوان یک سازمان را با سازمان های برتر (یا همان الگوهای برتر) مقایسه نمود به نوعی ملزم به استفاده از روش های الگو برداری می باشیم. بدان معنا که دستاوردهای الگوهای برتر در مدیریت پروژه سازمانی می تواند راهنمای عمل یا حداقل معیار سنجش عملکرد سازمان های دنباله رو باشد. با در نظر گرفتن این دو محدودیت اساسی، به مدل استاندارد و جهانشمولی برای ارزیابی میزان بلوغ و تعالی مدیریت پروژه سازمانی نیازمندیم. این مدل علاوه بر دارا بودن پرسش ها، معیارها و سنجه های مورد نیاز در سطوح مدیریت پورتفولیو، مدیریت طرح و مدیریت پروژه؛ می بایست در برگیرنده الگوها و راهکارهای برتر و مورد تایید اکثریت سازمانهای پروژه محور (یک استاندارد مورد توافق اکثریت) باشد.

برای اینکه امکان تعالی مدیریت پروژه سازمانی و بیان کمی و مقایسه پذیر درجه بلوغ بوجود آید، باید دو پیش فرض اصلی توسط مدل مورد نظر رعایت گردد:

- توسعه مدیریت پروژه سازمانی فرآیندی تدریجی و با سیری تکاملی می باشد.
 - سطوح توسعه مدیریت پروژه سازمانی قابل شناسایی، اندازه گیری و مقایسه پذیر با یکدیگر هستند.
- برای جمع بندی بهتر است اندکی در خصوص سطوح بلوغ مدیریت پروژه سازمانی و روش اجرایی ارزیابی آن بحث نماییم.
- اکثریت مدل های بلوغ دارای ۵ سطح برای ارزیابی سطح یا درجه تعالی سازمان، مدیریت پروژه و یا تک تک فرآیندهای آن می باشند. این ۵ سطح که از سطح یک (کمترین درجه بلوغ) آغاز و به سطح پنج (بیشترین درجه بلوغ) می رسند، در بیانی ساده مشخصات ذیل را برای مدیریت پروژه سازمانی معرفی می نمایند:
- سطح یک: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان، ابتدایی و موقت می باشند و بصورت تصادفی و بدون برنامه ریزی خاصی انجام می شوند.
 - سطح دو: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان، ساختار یافته، برنامه ریزی شده و تکرار پذیر هستند اما بیشتر در خصوص پروژه های بزرگتر و مشهود تر سازمان لازم الاجرا می باشند.

– سطح سه: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان، به صورت نظام مند و تبیین شده ای در سراسر سازمان وجود دارند و در اکثریت پروژه ها به کار می روند.

– سطح چهار: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان، نه تنها موجود و برای همه پروژه ها لازم الاجرا هستند بلکه با فرآیندهای عملیاتی سازمان (مانند مالی، حسابداری، بودجه بندی، منابع انسانی، بازاریابی، تولید و...) نیز یکپارچه شده اند.

– سطح پنج: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان، دائماً مورد ارزیابی قرار می گیرند و بر اساس درس آموخته های پروژه های سازمان به بهبود مستمر و تعالی هر چه بیشتر آنها پرداخته می شود.

در مدل اجرایی بهتر است ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه سازمانی را به عنوان یک پروژه در سازمان تعریف نمود و تیم این پروژه را از میان مشاوران معتبر برون سازمانی و تعدادی از اعضای کلیدی سازمان (به عنوان همیاران پروژه)، که علاوه بر صلاحیت مشارکت در پروژه ارزیابی قابل اعتماد و دارای موضعی بی طرف و روحیه ای سازنده باشند، برگزید.

۶. نتیجه گیری

سازمان ها می توانند از طریق اتخاذ تصمیمی راهبردی جهت برپاسازی سیستمی برای مدیریت پروژه سازمان و اجرای سیاست ها و رویه های لازمه جهت موثر و کار آساز عملکرد سیستم، منفعت بیشتری از مدیریت پروژه بدست آورند. مدیریت ارشد، همچون هیأت مدیره می تواند علاوه بر ایجاد تمرکز دقیق بر روی انجام کار پروژه، تبدیل سیستم موجود به سوی یک سیستم مدیریت سازمان قویتر را جهت بهبود سود آوری لحاظ کند که درون قابلیت های سازمان گنجانیده می شود.

در حالی که ابزارهای نرم افزاری و کنترل پروژه متمرکز ممکن است سازمان را از طریق روش های بهتری کمک کنند، این کل سازمان است که از اجرای یک سیستم مدیریت پروژه سازمان سود می برد. ابزارها، تکنیک ها و عملیتهای موجود می توانند برای همگرایی تلاش های فعلی و نگهداری پیوستگی عملیات در قالب EPM یکپارچه گردند. تمامی ابزارها، تکنیکها، عملیات ها، متدلوژی ها و منابع سازمانی باید برای بیشترین سودی که می تواند از EPM حاصل گردد، به یکدیگر متصل شوند.

(لترنسی، ۱۳۷۱)

منابع

- ۱- انصاری، محمداسماعیل، باقری کلجاهی، علی و صالحی، مسلم (۱۳۸۹). تعهدسازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۳۱. صفحات ۷۲-۳۵.
- ۲- حسینی، سیدمهدی و مهدی زاده اشرفی، علی (۱۳۸۸). (شناسایی عوامل موثر بر تعهدسازمانی. فصلنامه مدیریت (پژوهشگر). (۷) ۱۸، صفحات ۱۶-۹.
- ۳- حقیقی، محمدعلی، جزئی، نسرین و قاسمی، محمد (۱۳۸۹). (طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی. ۲، صفحات ۴۱-۵۵.
- ۴- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). (مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS (الإصدار چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۵- دهقانیان، حامد، صبور، الهام و حجتی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه. پژوهشنامه بیمه. ۲ (۱۱۰)، صفحات ۱۸۰-۱۵۳.
- ۶- رضائیان، علی (۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی. تهران: سمت
- ۷- سیدجوادین، سیدرضا، عابدی، احسان، یزدانی، حمیدرضا و ولی پور، بهروز (۱۳۹۲) بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهدسازمانی در رابطه بین عدالتسازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستانها. مدیریت بازرگانی. ۵ (۱)، صفحات ۱۱۸-۱۰۵.
- ۸- قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۳) بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عدالت سازمانی و عملکرد شغلی. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۲ (۱)، صفحات ۸۲-۶۳.
- ۹- گریزری، پال (۱۳۸۹). نقدی بر دانش مدیریت (مترجم: محمد صائبی). قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ۱۰- لترینسی، جی (۱۳۷۱)، برنامه ریزی و مدیریت، چاپ سوم.
- ۱۱- Ahuja, M., Chudoba, K., Kacmar, C., & Mcknight, D. (2007). IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17
- ۱۲- Belout, A., 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *Int. J. Proj. Manag.* 16 (1), 21-26.
- ۱۳- Charvat, J., 2003. *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. John Wiley & Sons, Inc., New

York.

Choi, M., 2011. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.* 50 (4), 479–500.

۱۴- Cleland, D. I., and Ireland, L. R., (2002), "Project Management: Strategic Design & Implementation", 4th Ed., McGraw-Hill Companies, New York.

۱۵- Cleland, D. I., and Ireland, L. R., (2004), "Project Manager's Portable Handbook", 2nd Ed., McGraw-Hill Companies, New York.

۱۶- Hassner-Nahmias, A., Crawford, L.H., 2008. Project manager or change manager: who should be managing organizational change? Proceedings of the PMI Research Conference, Warsaw Poland. Project Management Institute, Newtown Square, PA.

۱۷- Rees, C.J., 2011. Organisation development and international contexts: values, controversies and challenges. In: Boje, D., Burnes, B., Hassard, J. (Eds). *The Routledge Companion to Organizational Change*. Routledge, London, UK.

۱۸- Rieley, J.B., Clarkson, I., 2001. The impact of change on performance. *J. Chang. Manag.* 2 (2), 160–172.

۱۹- Senior, B., 2002. *Organisational Change*, 2nd ed. Prentice Hall, London.

۲۰- Sheffield, J., Lemétayer, J., 2013. Factors associated with the software development agility of successful projects. *Int. J. Proj. Manag.* 31 (3), 459–4۷۲.

۲۱- Shepherd, D.A., Patzelt, H., Wolfe, M., 2011. Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Acad. Manag. J.* 54 (6), 1229–1259.

۲۲- Turner, R., Zolin, R., 2012. Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Proj. Manag. J.* 43 (5), 87–99.

۲۳- Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., Slepian, J., 2007. The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organ. Dev. J.* 25 (2), 7–22