

# حمایت سازمانی از روشی مدیریت پروژه

ترجمه و تلخیص: محمد حسین لطف‌الله همدانی

منبع: INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT, JAN 1999

چکیده

در سازمانهای بین‌المللی رویکردی در استفاده از تیم‌های پروژه وجود دارد که از طریق آن، فعالیتهای تجاری خود را انجام می‌دهند. با این رویکرد، نقش مدیریت در تعریفی مجدد، علاوه بر ارائه دیدگاه استراتژیک، حمایت سازمانی از تیم‌های پروژه است. در صورت وجود حمایت مدیریتی مناسب، این تیم‌های پروژه قادرند به عملکرد و بازده اجرایی قابل توجهی دست یابند. در این مقاله، نکات اصلی برای ایجاد چنین فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود. همچنین به اقداماتی اشاره خواهد شد که برای عملی ساختن شیوه مدیریت پروژه و حمایت سازمانی موثر هستند.

شرکتها در مواجهه با فشارهای رقابتی فزاینده در محیطهای پرقابلیت بین‌المللی در حال اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیری هستند تا محصولات با کیفیت برتر را سریع‌تر به بازار عرضه کنند و خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهند. یکی از رویکردهای درست در شرکت‌های بین‌المللی تمایل به «روش مدیریت پروژه» بوده است. در این شیوه مدیریت، متخصصان بخش‌های عملیاتی مختلف کل سازمان، به‌طور مشترک با هم و به همراه تیم‌های پروژه، از آغاز تا تکمیل پروژه‌ای که مسئولیت کلی نسبت به آن دارند، همکاری می‌کنند.

این تیم‌های پروژه‌ای از این اختیار برخوردار هستند تا از جانب سازمانشان به تأمین «نیازهای مشتریان» به خدمات و محصولات بپردازند. بدین ترتیب، وظیفه سازمانشان ارائه برنامه‌های آموزشی و حمایت‌های لازم و دادن جهت و

گرایش استراتژیک به تیم‌های پروژه‌ای است که به انجام فعالیتهای کاری سازمان می‌پردازند.

حمایت سازمانی برای شیوه مدیریت پروژه درحالی که شرکتها به آزمایش و تجربه کردن سازمانهای مبتنی بر پروژه می‌پردازند، آنچه که مدیران اجرایی غالباً نبود آن را حس می‌کنند، دانش ذاتی مربوط به چگونگی ایجاد یک فرهنگ سازمانی مدیریت پروژه است. چالشهایی که مدیران اجرایی با آن مواجه هستند، عبارتند از اینکه چگونه:

● اهداف مدیریتی عمده و روشنی ایجاد کنند تا تیم‌های پروژه با عملکرد متقابل را حمایت و تشویق به کار کنند؛

● به‌عنوان یک تیم مدیریت ارشد با یکدیگر همکاری کنند و اینکه چگونه به‌طور متقابل از تیم‌های پروژه مرتبط با هم، حمایت به‌عمل آورند؛

● برای فعالیتهایی که از سوی تیم‌های پروژه انجام می‌شوند، اولویتهای کاملاً روشنی را تعیین کنند.

اولین قدمهای مدیریت ارشد سازمان برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی برپایه پروژه، عبارتست از:

● نوشتن خط‌مشی صریح و روشن مبنی بر حمایت از مسئولیت و اختیار تیم پروژه برای به انجام رساندن مأموریت‌های محوله و دستیابی به اهداف و مقاصد موردنظر؛

● تکرار پیوسته این پیام که تیم‌های پروژه تا زمانی دارای اختیار عمل هستند که عملکرد و فعالیتهای آنها کاملاً مطلوب و موردنظر سازمان

باشد.

در سازمان مبتنی بر پروژه، مدیران صف از اعضای تیم (مانند مدیرمهندسی و عملیات، فروش و بازاریابی و غیره)، به‌طور معمول مسئولیت سازمانی عملکرد انفرادی را برعهده می‌گیرند که در اختیار تیم پروژه هستند. سبک مدیریتی که برطبق آن این کار انجام می‌شود به وضوح و شرایط حاکم، مثلاً ماهیت کار، کشور محل فعالیت و غیره بستگی دارد، به‌رغم این، مدیران صف اعضای تیم پروژه باید:

● شناخت فرصتها و اولویتهای تیم‌های پروژه را، که افرادشان در آنها مشغول به کار هستند، مهم تلقی کنند؛

● اختیارات اعضای تیم پروژه را روشن سازند تا حمایت از محدوده عملکردی پروژه آنها را نشان دهند و به اعضای تیم این امکان را بدهند تا از اختیارات خود استفاده کنند؛

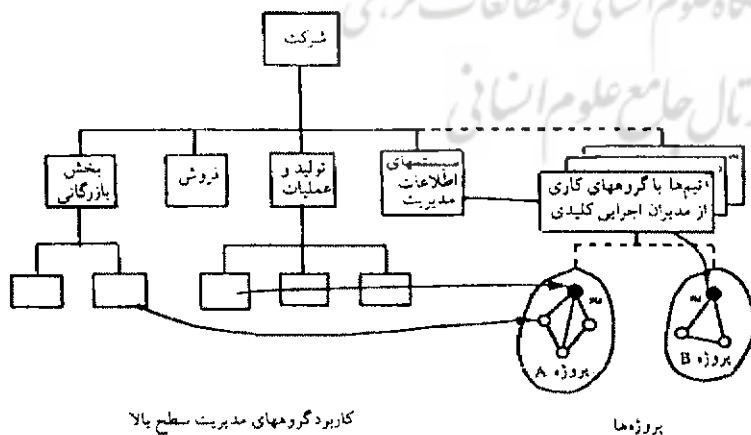
● به‌طور مرتب با اعضای تیم پروژه در مورد پیشرفت کاری آنها، مشکلاتی که با آنها روبرو هستند و اقداماتی که برای رفع این مشکلات به کار می‌بینند، در ارتباط باشند؛

● درباره عملکرد اعضای تیم پروژه خواستار اظهارنظر یا بازخورد از سوی مدیر یا رئیس تیم پروژه شوند؛

● اعضای تیم پروژه را تشویق کنند تا وظایف مسحوه‌شان را اجرا کرده و نقش فعالی در برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی مجدد برای منابع ایفا کنند.

یک نظرخواهی با ۱۰ سوال از مدیران ارشد ۱۵ شرکت بین‌المللی (مانند بریتیش پترولیوم، هیولت پکارد، تری‌ام، ناسا، SPT تلکام و...) در

- اولویتها را مشخص سازند؛
  - ارتباط میان سازمانی را تسهیل کنند؛
  - در حل مسائل و رفع تضادهای موجود به تیمهای پروژه کمک کنند.
- این «گروههای کاری» (تصویر ۱) نباید از بیش از ۴ تا ۶ مجری اصلی تشکیل شده باشند. به هنگام کار در گروههای بزرگتر از ۴ تا ۶ مدیر، آنها انجام عملیات را به صورت نسبی مشکل می بینند و توافق با مسائلی که برای تصمیم گیری به آنان واگذار شده به نظرشان دشوار می آید. این عدم توافق به طور طبیعی، پیام نادرستی به تیمهای پروژه و گروههای عملیاتی می دهد و در ارزشهای سازمان اثر منفی خواهد گذاشت.
- این «گروههای کاری» حمایت کننده، باید به صورت دوره ای و متناوب با تیمهای پروژه جلسه ای داشته باشند. ارتباط آزاد با این گروهها در ترویج حذف موانع و تشخیص مشکلات در مراحل اولیه کار، ضروری است و کیفیت کار و سرعت عمل را در کسب و کار افزایش می دهد. تجربه نشان داده که برای ایجاد «حس ضرورت» و توجه مدیریت به نیازهای تیم پروژه، آنها باید هر چهار هفته با کمتر، به طور منظم جلسه ای برگزار کنند و حضور در آنها اجباری است. این حس ضرورت، پیش نیاز رفتار تیم پروژه است. اگر هر عضو از «گروه کاری» نتواند در جلسه بررسی پروژه حاضر شود، می توان به جای هر کدام از اعضای غایب جایگزینی قرار داد اما این فرد جایگزین باید از اختیار کامل عضو غایب به نحوی برخوردار باشد که اقدامات و یا تصمیمات گروه به تأخیر نیفتد.



کاربرد گروههای مدیریت سطح بالا

پروژهها

تصویر ۱: تیمها و گروههای کاری کسب و کار، گروههای حمایت کننده از پروژههای عملیاتی

- برنامه ریزیهای اجرایی برای پروژهها.
- حمایت سازمانی ضعیف شرکتها در موارد زیر مشخص شد.
- برنامه ریزی منابع و برنامه ریزی مجدد آن؛
- آموزش مدیریت پروژه برای اعضای تیم پروژه و مدیران صف آنها؛
- حمایت مدیریتی از پروژهها به عنوان یک معیار عملکرد.

بنابراین تمجیحی نداشت که بیشترین شکایت این مدیران مربوط به فقدان منابع لازم برای انجام پروژههایی بود که شرکتهاشان نسبت به آنها تعهد داشتند که احساس یاس و تضعیف روحیه اعضای تیم پروژه را به همراه داشت. به علاوه، مدیران نسبت به عدم همکاری میان مدیران ارشد، علی رغم وجود کمیته های مدیریتی، اغلب شکایت داشتند.

#### گروههای کاری مدیریت ارشد

بر اساس تجربه حاصله، یکی از ضرورتهای حمایت سازمانی موثر، وجود «میزگردهای مدیریتی» است تا تیمهای پروژه بتوانند به طور مرتب و آزادانه، مشکلات خود را در مواقعی که فاقد اختیار لازم و قدرت کافی برای حل مسائل هستند، در میان بگذارند و بدین ترتیب مسائل موجود را حل و فصل کنند.

یک مکانیسم برای رفع مسائل، آن است که تیمهای پروژه به شکل مرتب، گزارش کاری خود را به یک یا چند «گروه کاری» یا کمیته های مشکل از مدیران اجرایی ارائه کنند تا:

- تصمیمات کاری اتخاذ کنند؛

مرکز مدیریت اروپا با هدف سنجش میزان حمایت سازمانی که از سوی شرکتهاشان به عمل می آید، انجام شد. مسوارد مطرح شده در نظرخواهی عبارت بودند از:

- ۱ - کمیته های مدیریت به طور رسمی برای بررسی عملکرد تیم پروژه و کمک در برطرف ساختن موانع تاخیر در پیشرفت پروژه ایجاد شوند؛
- ۲ - اولویتهای پروژه به طور ضروری در ارتباط با تیمهای پروژه و مدیرانشان، مشخص گردند؛
- ۳ - رهبران مدیران پروژه به طور مرتب با مدیران صف در مورد بررسی پیشرفت کاری پروژه، مسائل و اصلاح برخی اقدامات مربوط به پروژه اشان ملاقات کنند؛
- ۴ - برنامه ریزی و کنترل پروژه فرایند موجود، مستند و در راستای کار سازمان به اجرا درآید؛
- ۵ - برنامه اجرایی پروژه قبل از شروع آن تدوین و تأیید شود؛

۶ - مدیران صف بایستی در سطوح مختلف ارزیابی شوند تا علاوه بر پروژههای حیطه مسئولیتشان، توانایی حمایت از تیمهای پروژه ای با عملکرد متقابل را داشته باشند.

۷ - طرحهای منابع و سرمایه ای و تعهدات در سازمان صف حفاظت شوند و مکانیسمی برای حل مسائل مرتبط با منابع و سرمایه و تسهیم آن موجود باشد؛

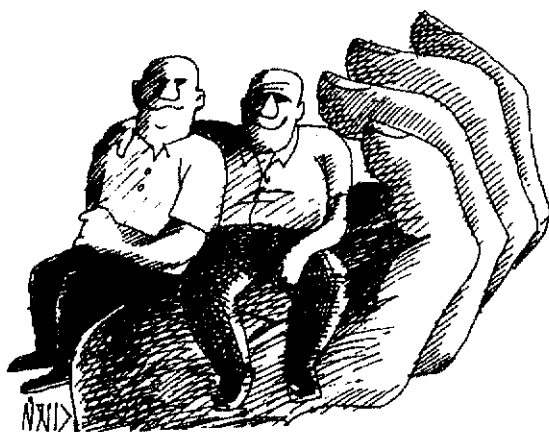
۸ - بررسی عملکرد مدیران به طور رسمی، مبتنی بر مشارکت و حمایت از تیمهای پروژه باشد؛

۹ - اعضای تیم پروژه به میزان کافی، روشها و تکنیکهای مدیریت پروژه را آموخته باشند؛

۱۰ - بررسیها، ممیزیها و ارزیابیها از مدیریت پروژه به طور مرتب به اجرا درآید.

پس از بررسی نتایج مشخص شد که تمامی شرکتها برای انجام فعالیتهایشان از تیمهای پروژه با عملکرد متقابل، به عنوان روش اصلی استفاده می کنند. محدوده ها و مواردی که این شرکتها بیشترین حمایت سازمانی را از مدیریت پروژه نشان می دهند، عبارت بودند از:

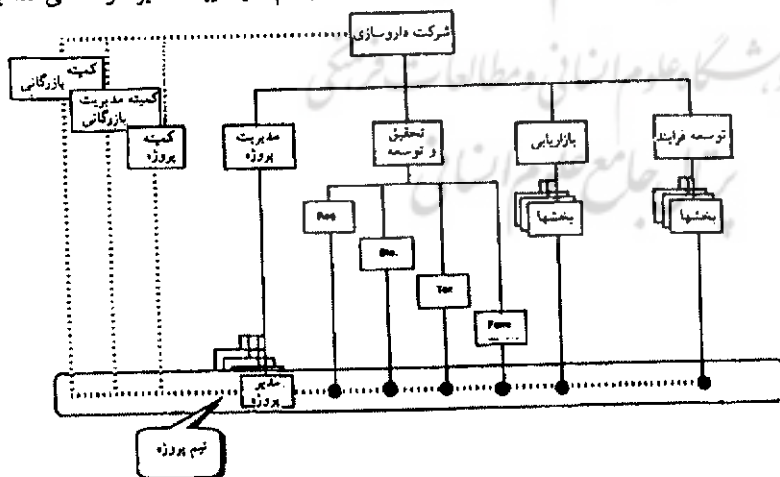
- استفاده مداوم از کمیته های مدیریت که عملکرد تیمهای پروژه را به طور مرتب ارزیابی می کنند؛
- تعیین اولویتهای میان پروژهها؛
- بررسی دوره ای عملکرد اعضای تیم پروژه توسط مدیران صف؛
- برنامه ریزی و کنترل فرایندهای موجود و



قطعه‌ساز رشد پیدا کرده است. هرکدام از شرکتهای خریداری شده زمانی که مستقل بودند در کار خود نیز به نوعی موفق بودند. عملکرد نظام مدیریت پروژه قبل از برقراری «گروههای کاری اجرایی» بسیار شبیه شرکت داروسازی بود که قبلاً معرفی شد. به این شرکت دو گروه کاری مشکل از مجریان کلیدی از بخشهای مختلف عملیاتی اضافه شدند (تصویر ۳). اولین گروه کاری به ریاست رئیس بازاریابی و به نمایندگی از طرف رئیس شرکت کار می‌کرد و از شش مدیر کل یا رؤسای تسهیلات در کشورها یا محل جغرافیایی مربوطه تشکیل می‌شد. این گروه کاری به نام کمیته ریاست نیز خوانده می‌شد. این

قبل از تشکیل و برقراری این کمیته‌ها، نظام مدیریت پروژه شرکت دارای اشکالاتی بود ازجمله:

- وجود کانالهای ارتباطی دست و پاگیر و بازدارنده؛
- نگرشهای کوتاه‌فکرانه برخی از مدیران یا مجریان؛
- عدم اطلاع و آگاهی صحیح مجریان از برخی اتفاقات در حال وقوع در شرکت؛
- عدم یکسانی و نابرابری ارزشهای شرکت میان آنچه که توسط مدیران شرکت بیان می‌شد و آنچه که اعضا به آن اعتقاد داشتند یا آن را انجام می‌دادند.



تصویر ۳: نمونه‌ای از گروههای حمایت‌کننده سازمانی در یک شرکت داروسازی بزرگ.

۲ - کمیته‌های کاری حمایت‌کننده سازمانی در یک شرکت بین‌المللی تامین‌کننده قطعات خودرو: این شرکت از طریق خریداری شرکتهای دیگر

کمیته با مدیران پروژه‌ها با اولویت بالای شرکت به‌طور ماهانه تشکیل جلسه می‌دهد. رئیس بازاریابی دارای شغل دوم یعنی رئیس مدیریت

تیم‌های پروژه در صورت داشتن حمایت مدیریتی قادرند به عملکرد قابل توجهی دست یابند.

شرکتها در محیطهای پر رقابت بین‌المللی در حال اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیری هستند تا محصولات را سریع‌تر و با کیفیت برتر به بازار عرضه کنند.

یکی از رویکردهای درست در شرکتهای بین‌المللی تمایل به روش مدیریت پروژه است.

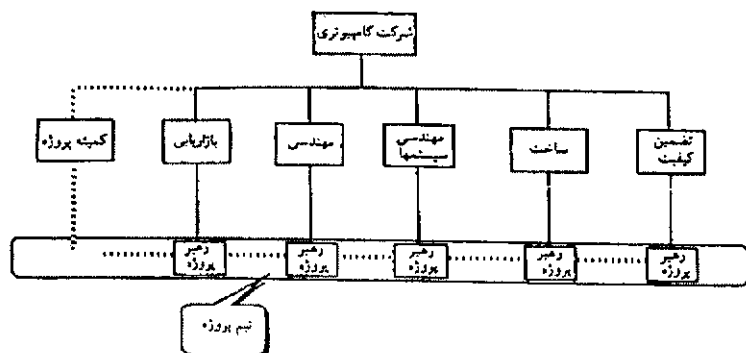
نمونه‌هایی از گروههای کاری حمایت‌کننده

۱ - کمیته‌های کاری حمایت‌کننده سازمانی در یک شرکت داروسازی بین‌المللی: در این شرکت داروسازی، تیم‌های پروژه به سرپرستی مدیران نشان و با توجه به تجربه و تخصص کاریشان، به‌صورت ماتریسی و با ارتباط متقابل و تحت نظارت کلی واحد مدیریت پروژه در این شرکت ایجاد شدند (تصویر ۲). واحد مدیریت پروژه، روند کاری را برای مدیران پروژه مشخص کرد. تمامی تیم‌های پروژه در زمینه‌های کاری موردنظر تخصص لازم را داشتند. اما اعضای تیم نیز در درون بخشهای عملیاتی خود موضع اصلی خویش را حفظ می‌کردند. سه کمیته یا گروه کاری نیز توسط رئیس شرکت تشکیل شد.

- کمیته بازرگانی: گروه مدیریتی که مسئول برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیریهای استراتژیک و عملیاتی شرکت هستند.

- کمیته مدیریت بازرگانی: گروهی مشکل‌زاستش با کمتر از مدیران مهم این شرکت، که برای ملاقات با تیم‌های پروژه در مقاطع حساس جهت اتخاذ تصمیمات کاری مهم مانند تولید محصول جدید فعالیت می‌کنند.

- کمیته پروژه: این کمیته به‌طور ماهیانه با مدیران پروژه ملاقات می‌کند و آنها را در مورد مسائل به‌وجودآمده در حین کار، راهنمایی می‌کند و اولویتها و تغییر حیطه اختیارات را در صورت لزوم دوباره تعیین می‌کند. این گروه کاری در حمایت از تیم‌های پروژه تصمیم سریع اتخاذ کرده و اقدام فوری به‌عمل می‌آورد. این کمیته به سرپرستی مدیر واحد مدیریت پروژه اداره می‌شود.



تصویر ۴: نمونه‌ای از گروه‌های حمایت سازمانی در یک شرکت کامپیوتری

کمیته دارای اختیار تغییر استراتژی، اولویت‌دهی، تامین یا تغییر منابع در صورت لزوم و بهینه‌سازی طرح کاری است. جلسات کمیته به صورت منظم برگزار می‌شود و حضور در آنها اجباری است. اگر به دلیلی عضوی از کمیته نتواند در جلسه بررسی پروژه حاضر شود باید فردی جایگزین وی شود، البته فرد جایگزین باید نماینده تام‌الاختیار طرف غائب باشد زیرا این امر قابل قبول نیست که تصمیمی به واسطه غیبت فرد در جلسه اتخاذ نشود.

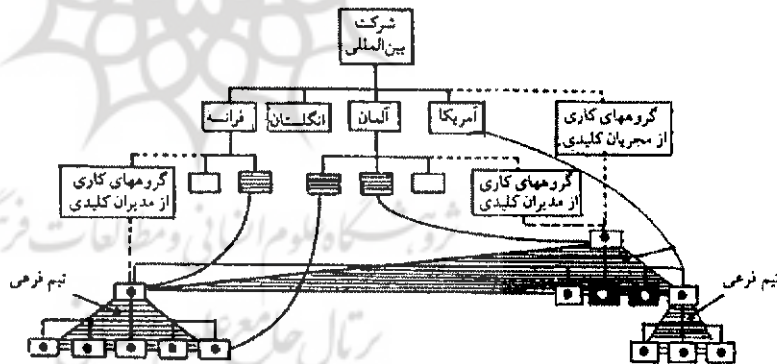
### روال ایجاد حمایت سازمانی در روش مدیریت پروژه

در موقعیتهایی که برای موفقیت پروژه به مشارکت درون سازمانی قابل توجهی نیاز داریم و در آن موفقیت پروژه، اهمیت زیادی در موفقیت سازمان دارد اشکال مدیریتی به صورت کمیته یا گروه‌های کاری تشریح شده، ضروری است. این الگوهای مدیریتی در نمودار سازمانی شرکت نشان داده نمی‌شوند، اما برای ارائه حمایت سازمانی در سازمان مبتنی بر پروژه به شکل رسمی وجود ندارد. مراحل زیر به شکل موثر در اجرای حمایت سازمانی و تبدیل سازمان به ساختار مبتنی بر پروژه و به عبارت دیگر روش مدیریت پروژه مورداستفاده قرار می‌گیرند.

### کمیته توسعه فرایند مدیریت پروژه

این کمیته را با چهار تا شش مدیر ارشد ایجاد کنند که معرف بخش‌های عملیاتی اصلی سازمان مثل بازاریابی و فروش، تولید و عملیات، توسعه محصول و مدیریت مالی و مدیریت کیفیت و با سرپرستی یکی از مدیران ارشد سازمان است. کارکرد کمیته عبارتست از:

۳- کمیته‌های کاری حمایت‌کننده سازمانی در یک شرکت کامپیوتری: در یکی از موفق‌ترین شرکت‌های کامپیوتری، تیم‌های پروژه‌ای، با ترکیب پنج رهبر پروژه تشکیل شدند. این افراد توسط رئیس بازاریابی، مهندسی، مهندسی سیستم‌ها، ساخت و تضمین کیفیت انتخاب می‌شوند (تصویر ۴). این پنج رهبر پروژه از طرف بخش‌های مربوطه کار کرده و در صورت لزوم با دیگر افراد نیز ارتباط داشتند. این پنج عضو اصلی نسل از



نمونه‌ای از گروه‌های مدیریت سطح بالا

تصویر ۳: نمونه‌ای از گروه‌های حمایت سازمانی

در یک شرکت بین‌المللی تامین‌کننده قطعات خودرو

شروع به کار، طرح اجرایی پروژه را ارائه می‌کنند. هر هفته یکی از مدیران پروژه با کمیته متشکل از رؤسای بخش‌های بازاریابی، مهندسی، مهندسی سیستم‌ها، ساخت و تضمین کیفیت برای مسائلی که تیم پروژه با آنها مواجه است تشکیل جلسه داده و اقداماتی اتخاذ می‌شود که بر محصول، هزینه یا زمان ساخت آن تاثیر می‌گذارند.

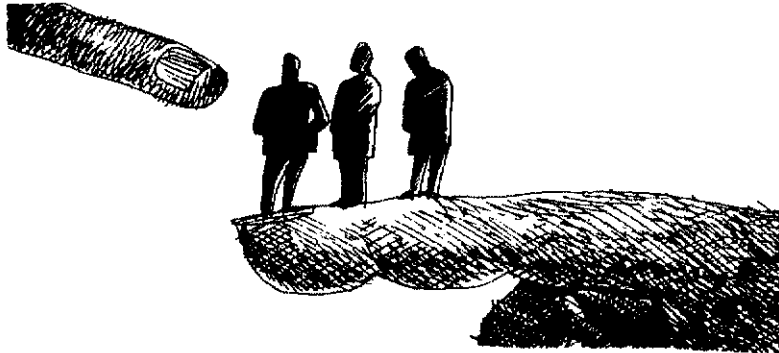
پروژه بود. تصمیم‌گیرهای مربوط به اولویت‌های بازرگانی، منابع و حیطه کار در صورت لزوم در این جلسات و در حمایت از تیم‌های پروژه اتخاذ می‌شد.

در این شرکت مدیران پروژه‌های اصلی فوراً، ولو و غیره، حیطه عملیاتی در بازاریابی، مهندسی یا تولید خاص خود را در هرکدام از موقعیتهای جغرافیایی داشتند. مدیران پروژه توسط رئیس بازاریابی که نقش رئیس مدیریت پروژه را نیز دارد و با تأیید مدیران کمیته و به طور نمونه براساس توانایی و بهترین انطباق و سازگاری با مدیریت انتخاب می‌شوند.

مدیران یا رؤسای کل واحد‌ها علاوه بر حضور دوکمیته ریاست، در هرکدام از مکانهای جغرافیایی مربوطه که پروژه‌های فرعی یا محلی را مطالعه می‌کنند، گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و مشارکت آنها را در پروژه‌های بین‌المللی بررسی می‌کنند که آنها نیز در کمیته ماهانه ریاست بررسی می‌شوند. مطالعه تمامی پروژه‌ها نه به صورت اتفاقی اما به شکل غیررسمی انجام شده و بحثها به صورت آزادانه و دوستانه آغاز می‌شوند.

نگرشهای کونه‌فکرانه که به شکل طبیعی در

گذشته وجود داشتند به راحتی از بین نمی‌روند و تمامی مدیران اجرایی تغییر در فرهنگ سازمان را تاب نمی‌آوردند. دوازده ماه بعد از تغییر و روی آوردن به روش مدیریت پروژه با حمایت سازمانی مناسب، مهمترین پروژه‌های استراتژیک تجاری شرکت با سرعت بیشتری در سازمان اجرا شد و به مسائل و تضادهای در سطح مناسبی رسیدگی گردید.



دانش مربوط به نحوه ایجاد یک فرهنگ سازمانی مدیریت پروژه در اکثر سازمانها وجود ندارد.

تیمهای پروژه در میزگردهای مدیریتی با طرح مشکلات خود می توانند آنها را حل و فصل کنند.

ممیزی کامل مدیریت باید سالیانه و در نظام مدیریت پروژه انجام شود.

زیاد مدیریت و راهنمایی آنها برخوردار باشند. تا زمانی که تیمهای پروژه با اتکا به خود، کار می کنند، آنها را نباید بدون حمایت سازمانی گذاشت. در غیر این صورت، سیستم از کنترل خارج خواهد شد.

بدون حمایت سازمانی، مدیران ارشد سازمانها، صرف انرژی زیاد توسط تیمهای پروژه و به شکل غیربهره ور و در جهت مخالف با منافع سازمان یا شرکت را تجربه خواهند کرد و در صورتی که جهت گیریها نیز اشتباه و مشخص شوند می توانند به سردرگمی و یا ناکارایی بینجامد.

روند مدیریت بین المللی به سمت این نگرش است که سازمان را به شکل افقی و به صورت یکپارچه در نظام مورد توجه مشتری در نظر گیرد که در آن بخشهایی مانند فروش، بازاریابی، تحقیق و توسعه، مهندسی و عملیات با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ داشته و با سیستم مبتنی بر پروژه به یکدیگر مرتبط شده اند. این نظامها، عملکردی بهتر از نظامهای متمرکز دارند. □

#### منابع

- 1 - JOHNS, T., "MANAGING THE BEHAVIOR OF PEOPLE WORKING IN TEAMS-APPLYING THE PROJECT MANAGEMENT METHOD", INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT, 13(1), 1995.
- 2 - PETERS, T., "THE TOM PETERS SEMINAR" VINTAGE BOOKS, RANDOM HOUSE, NY, 1994.
- 3 - KATZENBACH, J. AND SMITH, D., "THE DISCIPLINE OF TEAMS", HARVARD BUSINESS REVIEW, APRIL, 1993.

#### راهنمایی فرد به فرد

برای مدیران صفت و پروژه طس تغییرات فرایند کاری، راهنمایی یک به یکی را ارائه کنید. این کار را می توان از داخل یا خارج سازمان انجام داد. اما باید روند کار را به مجری ارشد که معمولاً رئیس کمیته توسعه فرایند مدیریت پروژه یا کمیته بازنگری و بررسی مدیریت پروژه است، گزارش کرد. راهنمایی در صورتی موثر واقع می شود که در نقاط بحرانی در چرخه حیات پروژه و در نقاط کلیدی فرایند توسعه و اجرا برقرار شود.

#### ممیزی مدیریت

ممیزی کامل مدیریت باید سالیانه در نظام مدیریت پروژه انجام شود. این ممیزی ممکن است توسط متخصصان داخلی و یا خارجی اجرا شده و آنها گزارش خود را مستقیماً به مدیرعامل سازمان یا شرکت ارائه می کنند.

#### نتایج

برای موثر واقع شدن روش پروژه ای در سازمان سه پیش نیاز سیستمی ضروری است:

- ۱ - مدیران و اعضای تیم پروژه و صف باید در کاربرد ابزار، رفتار و تکنیک های اصلی و پایه ای مدیریت پروژه، مطلع و کسارآمد باشند. بدین ترتیب توسعه سازمان به سمت مدیریت پروژه خواهد بود.
- ۲ - باید در نحوه انجام و جریان کار در سازمان، تیمها را به منزله اجزای سازنده ای در نظر گرفت که کارها در آن انجام می شود و سیستم مدیریت حول نیاز پروژه ها تکامل پیدا می کند یا به عبارت دیگر شرکت از پروژه های خود حمایت و پشتیبانی می کند.
- ۳ - تیم های پروژه از حمایت سازمانی و توجه

- ۱ - مستندسازی و ارائه راهنماییهای ساده برای درک، تشخیص و اولویت بندی پروژه ها؛
- ۲ - مستندسازی و ارائه راهنماییهای ساده برای بررسی و بازنگری پروژه ها و اولویت بندی آنها؛
- ۳ - بازنگری دوره ای راهنماییهای مورد لزوم برای مدیریت پروژه و پیشنهاد تغییرات لازم برای حفظ موقعیت رهبری بازار.

#### کمیته بازنگری و بررسی پروژه مدیریت اجرایی

کمیته مدیریت اجرایی را به سرپرستی مجری ارشد تشکیل دهید. ترکیب این کمیته الزاماً نباید همانند کمیته توسعه فرایند مدیریت پروژه باشد. کمیته باید از نظر تعداد اعضای کوچک و دارای ۲ تا ۶ عضو باشد. کارکرد این کمیته عبارتست از:

- ۱ - سررس و بازنگری «مهمترین» پروژه ها به صورت دوره ای و به طور مداوم و هدایت تیم های پروژه؛
- ۲ - اولویت بندی و اولویت بندی مجدد پروژه های موجود که برای تعدیل در تغییر شرایط ضروری هستند؛
- ۳ - رفع تضادها و اتخاذ تصمیم متناسب با آن سطح مدیریت.

#### آموزش و توسعه سازمانی

از تیم های پروژه به عنوان قابلیت اصلی سازمانی حمایت و شرح شغل متناسب با آن تهیه کنید. برنامه آموزش پیوسته ای برای مدیران، اعضا و ناظران تیم پروژه و مدیران ارشد سازمان تهیه کنید. اهداف آموزش و برنامه توسعه عبارتست از بهبود و پیشرفت مدیریت، مهارتهای هدایت و رهبری، ایجاد و توسعه یک زبان مشترک در روش کاری مبتنی بر مدیریت پروژه و درک آن به عنوان روش مدیریتی.