

حرکت از راهبرد سازمان به راهبرد پروژه

■ نویسندگان: Ashley Jamieson و Peter W. G. Morris

■ مترجم: مریم تاج الدینی

این مقاله از شماره ۳۶ نشریه Project Management Journal برگزیده شده است.



چکیده

بسیاری از نوشته‌های مدیریتی پیرامون مقوله راهبرد، راهکارهایی در سطح سازمان و کسب‌وکار را تحت پوشش قرار می‌دهند. به همین دلیل در رابطه با اینکه چگونه راهبرد سازمان از طریق پروژه‌ها و طرح‌ها به اجرا در می‌آید و چگونه به راهبردهای طرح و پروژه برگردانده می‌شود کمتر سخنی به میان آمده است. این مقاله اطلاعات بدست‌آمده از بررسی چهار موضوع مطالعاتی و اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌هایی که از پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط اعضای PMI در اروپا بدست آمده، را بازنگری می‌کند. یافته اصلی این تحقیق این است که راهنمای PMBOK در بازنگری‌های بعدی باید به این موضوع بپردازد.

مقدمه

راهبرد سازمان یکی از پرطرفدارترین زمینه‌های تحقیقاتی و فکری در دنیای کسب‌وکار امروز به‌شمار می‌رود. پروژه‌ها و مدیریت پروژه اغلب به عنوان یک ابزار اجرایی مهم راهبرد محسوب می‌شوند، اما در ادبیات این موضوع، در رابطه با چگونگی رخداد آن، پیچیدگی‌هایی نیز وجود دارد.

این مقاله بر اساس تحقیقاتی که PMI، صنعت و بخش‌های آکادمی روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند، تهیه شده است و روش توسعه راهبرد سازمان و اجرای آن از طریق مدیریت پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه‌ها را با تشریح یافته‌های کلیدی از ۴ مطالعه موردی همراه با اطلاعات بدست آمده از اعضا PMI را نشان می‌دهد.

تهیه راهبرد سازمان

راهبرد سازمان ابزاری است برای اندیشیدن و شرح دادن این که چگونه اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت یک سازمان قابل دستیابی خواهد بود. این راهبرد سپس در سطح "واحد کسب و کار راهبردی" به کار گرفته می‌شود. پس از آن اغلب، راهبرد برای اجرا در قالب پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها دسته‌بندی می‌شود. (تفاوت بین طرح، پروژه و پورتفولیو به‌اختصار شرح داده خواهد شد).

بیشتر نوشته‌های متداول مدیریتی، فقط فرایندهای مدیریت راهبرد را در بر می‌گیرند. این در حالی است که مطالب محدودی در رابطه با چگونگی برگردان راهبرد سازمان به فاز اجرایی آن به‌ویژه در سطوح پروژه و طرح منتشر شده است. با این حال در عمل فعالیت‌های مربوط به پروژه‌ها و طرح‌ها به‌خوبی به یکدیگر وابسته هستند و روش‌های مهمی برای اجرای راهبرد در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. از اینرو شایسته است بیش از پیش از چگونگی تحقق این امر آگاهی یابیم.

مدیریت راهبردی اغلب مبهم و پیچیده در عین حال بسیار پایه‌ای و مهم است، در گستره کل سازمان وجود دارد و معمولاً به طولانی مدت دلالت دارد. مادامی‌که فرایند برنامه‌ریزی سازمان منظم و تحلیل پذیر است، مدیریت راهبردی نیز یک فرایند پویا به شمار می‌رود. Mintzberg در مقاله خود در سال ۱۹۹۶ تمایز بین راهبردهای آگاهانه ۲ و راهبردهای نوپدیده ۳ را بیان می‌کند. آنها رویکردی برای فرموله کردن و اجرای راهبرد پیشنهاد می‌کنند که به‌طور منظم نتایج را در مقایسه با منافع ارزیابی کرده و تغییرات را اجرا و مدیریت می‌کند. Grabher در مقاله خود در سال ۲۰۰۲ بیان می‌کند که، به‌طور مشابه اثرات متقابل بین پروژه‌ها، طرح‌ها و

راهبردهای شرکت نیز می‌توانند به صورت آگاهانه و یا نوپدیده باشند. بنابراین پروژه‌ها و طرح‌ها دارای دو طریق ارتباطی با محیط سازمانی که آنها را در بر گرفته، هستند. اگر چه فرایندها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی به صورت رسمی وجود دارد ولی راهبرد را نباید به عنوان یک رویه صلب، تغییر ناپذیر و رسمی به حساب آورد. این مطلب بیان می‌کند که فرایندهای رسمی راهبردی مهم هستند زیرا باعث ایجاد نظم و شفافیت در کل فرایند می‌شوند.

ولی نقش مدیریت پروژه در اجرای چنین راهبردی اغلب واضح و روشن نیست. برای نمونه Grawford در سال ۲۰۰۵ دریافت، مدیران ارشد اغلب بر این باورند که مدیران پروژه نباید در تنظیم راهبرد درگیر باشند. در سال ۲۰۰۲، Thomas, Delisle, Jugdev و Buckle دریافتند که مدیریت پروژه اغلب به عنوان یک بخش اجراگرای قدرتمند قلمداد می‌شود و مدیران ارشد به آن به عنوان یک بخش راهبردی مهم نگاه نمی‌کنند. Bourgeois & Brodwin در سال ۱۹۸۴ پیشنهاد کردند که مدیران پروژه باید در تنظیم راهبرد درگیر شوند. نظریه رو به رشدی وجود دارد که پروژه‌های تغییر کسب‌وکار و سازمانی توسط مدیریت طرح نسبت به مدیریت پروژه به بهترین نحو انجام می‌شوند.

این امر بسیار مهم است که سازمانها مدل کسب‌وکار مناسب خود را درک کنند و از جایگاه پروژه، طرح و مدیریت در آن حیطه آگاهی کافی داشته باشند، از اینرو باید در کنار سایر وظایف مدیریت کسب‌وکار، جایگاه مدیریت پروژه به خوبی درک شود. برای نمونه تحقیقات نشان می‌دهد علت اینکه پروژه‌های نوآوری یک محصول جدید، اغلب به شکست منتهی می‌شوند، عدم حمایت کافی در سازمان است. مادامیکه شاغلین مدیریت پروژه احساس کنند که فعالیت‌هایشان تنها برای موفقیت سازمان اهمیت دارد، مفهوم چندانی برایشان نخواهند داشت مگر اینکه به طور واضح آنها را نیز در ساختار سازمان و و مدلها و فرایندهای مدیریتی کسب و کار خود، بگنجانند.

اینکه یک سازمان دارای نظم و ترتیب خاصی باشد به طور مشخصی وابسته به مدیریت پروژه است که به اجرای راهبرد سازمان می‌پردازد و این امر نیز به دلیل کنترل زیادی است که مدیریت ارشد بر روی هزینه‌ها و هدفهای سازمان دارد. McElory در سال ۱۹۹۶ در مقاله خود تاکید می‌کند که اگر مدیریت پروژه در اجرای راهبردهای سازمان موفق عمل کند، نیاز به حضور مدیریت ارشد الزامی می‌شود. امروزه فعالیت نظارتی خوب به چندین کار از جمله همترازی رسمی بین برنامه‌های کسب‌وکار، پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه و گزارش‌دهی شفاف از وضعیت و ریسک نیاز دارد.

داده است که سطوح عملیاتی راهبرد باید بر روی طرح ها و پروژه ها تاکید فراوانی داشته باشند. Turner در سال ۱۹۹۹ زنجیره ای را برای تعیین چگونگی رسیدن پروژه ها و طرح ها به اهداف شان پیشنهاد داده است. این پژوهش نیز که خود را با همین مدل مطابقت داده است، شامل راهبردهای کسب و کار و پورتفولیو پروژه هایی است که در نمایه شماره ۱ نشان داده شده است. مدل فوق باید به صورتی محتاطانه ای عمل کند که موجب تاثیرات سوء بر مقاصد آگاهانه ای که در توالی حرکت از سطح راهبرد سازمان تا سطح پروژه ها وجود دارد، نشود.

Artto در سال ۲۰۰۴ مدلی را ارائه کرده است که در آن مجموعه ای از عملیاتی که برای مدیریت راهبردی پروژه ها و پورتفولیو پروژه ها و اتصال آنها به محیطهای چند پروژه ای لازم است، بیان شده است. Grundy در سال ۱۹۹۸ تکنیکهایی را که برای حرکت از سطح راهبرد سازمان تا سطوح پروژه، طرح و پورتفولیو پروژه لازم است، پیشنهاد کرده است، که از آن جمله می توان به برنامه ریزی سناریو، آنالیز میدان نیرو، آنالیز سهامداران شرکت و آنالیز دشواری اجرا / جذابیت اشاره کرد.

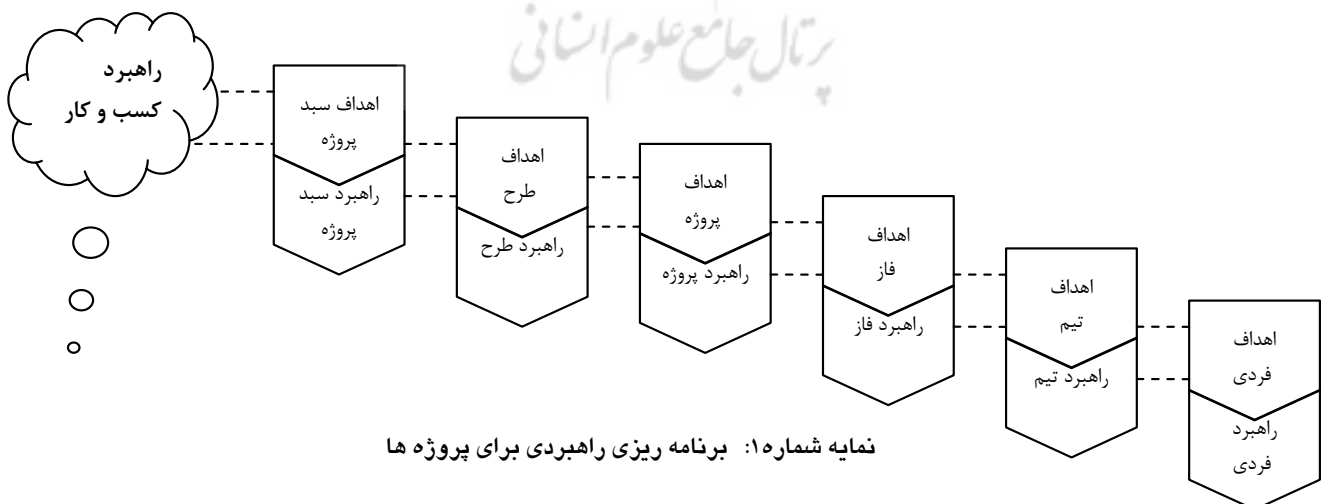
در مطالعات موردی که در ذیل بدانها خواهیم پرداخت، شرکتی را معرفی می کنیم که حقیقتاً به دنبال توسعه رویکردهای ساختاریافته خود هستند که از آن طریق راهبردی را در برابر پورتفولیو پروژه ها، پروژه ها و طرح ها خلق و مدیریت کنند که بتوانند آن را با راهبرد کسب و کار سازمان خود نیز، ادغام کنند.

پورتفولیو پروژه ها، طرح ها و پروژه ها

Turner در سال ۲۰۰۰ این نکته را بیان کرد که اکثر پروژه ها به عنوان قسمتی از پورتفولیو یا طرح هستند. مدیریت پورتفولیو هنر

حضور مدیریت ارشد همچنین برای مسائل عملیاتی نیز الزامی است. اجرای راهبردها همیشه از سطح سازمان و پورتفولیو به سطح طرح و پروژه نیست. فقط برنامه ریزی راهبرد جریان صعودی از SBU تا بالا را دارد. بنابراین در فاز اجرا، اطلاعات مدیریت و فعالیتهای مدیریت، جریان حرکتی صعودی دارند. به عنوان مثال، پایه و اساس مسئولیتهای مدیریت پروژه/ طرح، مدیریت منابع مورد نیاز جهت تعیین و به اجرا درآوردن موثر طرحها و پروژه ها می باشد. لذا مدیریت منابع را می توان به عنوان یک فاکتور بحرانی در حرکت از راهبرد سازمان به سمت فاز اجرایی پروژه قلمداد کرد. در مباحث اجرایی راهبرد، تعیین سلسله مراتب یک مسئله مهم محسوب می شود. سلسله مراتب اهداف و راهبردهای یک سازمان نیز، حاصل استفاده از فرایندهای برنامه ریزی راهبردی آن است. این امر می تواند به عنوان یک وسیله کارا در جهت ساختاردهی و مدیریت راهبرد و ارتباط آن با کل سازمان محسوب شود. یکی از این مدلها را Archibald در سال ۲۰۰۳ در مقاله خود مطرح کرده است. در این مدل پیشنهاد شده است که اهداف و راهبردهای سازمان در سیستمها، عملکردها، سطوح پروژه و سطوح پایینتر آن توسعه داده شود، در اینصورت ارتباط، پیوستگی و توازن راهبرد کلی سازمان نیز حفظ خواهد شد. در مدل دیگری که Kerzner در سال ۲۰۰۰ ارائه کرد سلسله مراتب سازمان اینگونه تعمیم می شوند، برنامه های راهبرد به صورت زنجیره ای نزولی از سطح راهبرد سازمان تا SBU و از SBU تا برنامه های پشتیبانی کننده سازمان کشیده شده اند. مدل دیگری نیز در دانشگاه Stanford با نام "سیستم برنامه ها" در همین رابطه توسط Mintzberg در سال ۱۹۹۸ ارائه شده است.

Partington در سال ۲۰۰۰ در مدل خود سه سطح راهبرد سازمان، کسب و کار و عملکردی را مشخص کرده است و پیشنهاد



نمایه شماره ۱: برنامه ریزی راهبردی برای پروژه ها

فهرست متدولوژی‌های مورد استفاده در انتخاب پورتفولیو ارائه کردند. Shenhar در سال ۲۰۰۴ یک چارچوب کلی از دسته بندیهای استراتژی پورتفولیو پیشنهاد می‌کند که برای انتخاب پروژه ها الزامی است و منجر به شکل‌دهی و تاثیرگذاری آن بر سیاستهای انتخاب پروژه صحیح در سازمان خواهد شد.

Archer و Ghasemzadeh در سال ۲۰۰۴ از ریسک و outsourcing به عنوان مهمترین عوامل موثر بر انتخاب و مدیریت پورتفولیو نام برده‌اند. آنها همچنین متذکر شده‌اند معیار کلیدی برای بکارگیری موفقیت‌آمیز ارزیابی ریسک در انتخاب پورتفولیو این است که سنجش و کمی‌سازی ریسک به صورت یکنواختی در سرتاسر پروژه و بین تیمهای کاری آن به کار گرفته شود، الزامی که امروزه به صورت یک دستور از طرف دولتهای موفق مطرح می‌شود. (APM,2004)

طرحها

مدیریت طرح یک روش توانمند برای هماهنگ کردن پروژه‌هایی است که دارای اهداف مشترکی هستند. مطابق با نظریه Thiry در سال ۲۰۰۴، مدیریت طرح یک متدولوژی مناسب برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان به شمار می‌رود. بنا به گفته Bratlett در سال ۱۹۹۸ مدیریت پورتفولیو و مدیریت طرح هر دو بر اولویت‌بندی منابع و بهینه کردن عایدی کسب و کار سازمان تاکید فراوان دارند. مدیریت طرح بیشتر با مدیریت روزانه عملیات اجرایی سر و کار دارد، در حالیکه مدیریت پورتفولیو فرایندی دوره‌ای و تحلیل‌کننده قلمداد می‌شود.

در ادبیات این موضوع آشفتگی فراوانی وجود دارد که حقیقتاً مدیریت طرح شامل چه مواردی می‌شود؟ بنا به عقیده بسیاری از منتقدان این حیطه، مدیریت طرح شامل مجموعه‌ای از پروژه‌های در هم تنیده شده است. دیدگاه‌های گوناگونی در مورد روش‌های بهینه برای پیکربندی طرحها جهت دستیابی به اهداف راهبردی و رویارویی با تغییرات وجود دارد.

بنا به عقیده Thiry در سال ۲۰۰۴، طرحها اغلب مداوم و طولانی‌مدت هستند و در عین حال دارای ابهامات و عدم قطعیت هستند. Thiry همچنین معتقد است که طرحها و مدیریت طرح به طور مکرر در سازمانهای بزرگ که اغلب به دنبال به اجرا درآوردن ابتکارات راهبردی خود هستند مورد استفاده قرار می‌گیرند. دفتر تجارت دولتی انگلستان (OGC) در سال ۲۰۰۳ یک همترازی بین راهبرد و پروژه های سازمان در نظر گرفت که می‌توان آن را به عنوان یکی از اصلی ترین مزایای مدیریت طرح به حساب آورد، امری که امروزه به عنوان یکی از پله های هدایتی دولتمردان موفق

و علم به‌کارگیری مهارت‌ها، ابزار و فنون برای مجموعه‌ای از پروژه‌ها یا طرح‌ها است که از آن طریق بتوان انتظارات و احتیاجات راهبردهای سرمایه گذاری سازمانها را برآورده ساخت. همچنین مطابق با نظریات Seidel، Platje و Wadman در سال ۱۹۹۴ پورتفولیو، مجموعه‌ای از پروژه‌هاست که برای دستیابی به منافع حاصل از آنها به صورت هماهنگ شده‌ای مدیریت می‌شوند. اگر هر یک از آنها به صورت مستقل مدیریت شوند، بهره مندی از منافع پروژه‌ها، امکان پذیر نمی‌شود. با نگاهی کمی متفاوت تر می‌توان گفت یک پورتفولیو مجموعه‌ای از پروژه‌هاست که تحت نظارت یک مدیریت واحد به صورت صحیحی مدیریت می‌شوند. بطوریکه در آن هر پروژه می‌تواند وابسته یا مستقل از پروژه‌های دیگر باشد. Archer و Ghasemzadeh در سال ۲۰۰۴ بیان می‌کنند که مدیریت پورتفولیو فراتر از انتخاب یا اولویت‌بندی بهترین طرح‌ها و پروژه‌ها است. Cooke در سال ۲۰۰۲ و Davis در سال ۲۰۰۴ نیز این نکته را متذکر شدند که مدیریت پورتفولیو به معنای "انتخاب پروژه صحیح" است در حالیکه مدیریت پروژه به معنای "انجام صحیح پروژه" می‌باشد.

Archer و Ghasemzadeh در سال ۱۹۹۹ یک چارچوب کلی برای انتخاب صحیح پروژه‌های پورتفولیو ارائه کردند و این نکته را متذکر شدند که راهبرد یک سازمان ابتدا باید در سطوح سازمانی آن تنظیم گردد و سپس تا سطوح پایین‌تر آن یعنی سطوح پروژه کشیده شده و پالایش گردد. به همین منظور بود که آنها تاکید داشتند که برای رسیدن به مجموعه اهداف راهبردی یک سازمان باید منابع مورد نیاز را با منابع در دسترس در سازمان همتراز کرد. Knutson در سال ۲۰۰۱ نیز همین مطلب را ولی به گونه‌ای دیگر بیان می‌کند که، فرایند مدیریت پورتفولیو این امکان را فراهم می‌سازد، زمانیکه بین پروژه‌های پیشنهادی بر سر منابع محدود، رقابت و اختلاف وجود دارد، یک ارزیابی واقع‌بینانه و درست صورت گیرد و به کمک مدیریت پورتفولیو پروژه بتوان کاراترین راهبرد استفاده از منابع را تهیه نمود.

Wadlow در سال ۱۹۹۹ این مطلب را بیان می‌کند که ارتباط بین توسعه پورتفولیو پروژه، با راهبرد سازمان یک امر حیاتی و ضروری است، به خصوص زمانیکه راهبرد سازمان هم دارای درجه نوآوری بالایی و هم دارای نرخ رشد بالایی باشد. بسیاری از پیشرفت‌ها در زمینه انتخاب پورتفولیو و فعالیتهای مدیریتی در توسعه محصولات جدید صورت می‌گیرد. مثالهای دیگری در رابطه با فعالیتهای مدیریتی پورتفولیو که در سازمانهای مختلف به کار گرفته شده است در پژوهش Cooper در سال ۱۹۹۸ دیده می‌شود. Arto و Dietrich مثالهایی از انواع مختلف پورتفولیوهای پروژه و

مطالعاتی که در PMBOK در رابطه با روشهای راهبردی معرفی پروژه صورت گرفته است، نشان می دهد که فاکتورهای بیشماری در زمینه خلق راهبرد پروژه از همان ابتدای شروع پروژه تا انتهای آن وجود دارد. همانطور که ملاحظه شد به یک روش موثر برای ایجاد و خلق مدیریت راهبرد پروژه نیاز است که نه تنها پایان پروژه بلکه کل دوره عمر پروژه را در بر گیرد.

شایستگی ها، نقشها و مسئولیتها

راهبرد سازمان تنها توسط فرایندهای خود نمی تواند به راهبرد پروژه برگردانده شود. حرکت راهبرد سازمان به راهبرد پروژه به گستره وسیعی از تلاشهای نیروهای کاری و تعیین دقیق مسئولیتها، نقشها و وظایف افراد نیاز دارد.

به دنبال مقاله Boyatzis در سال ۱۹۸۲ تعاریف زیادی در رابطه با شایستگی ارائه شد. به عنوان مثال در سال ۱۹۸۹ Hornby & Thomas، صلاحیتها و توانمندیها، را به دانش، مهارت و کیفیت کاری مدیران کارا و همچنین اجرای موثر امور در شرایط خاص، تعبیر کردند.

چارچوب شایستگی انجمن مهندسان عمران انگلستان، ۱۲ نقش کلیدی مدیریتی و در حدود ۱۴۰ مورد شایستگی مربوط به آنها را ارائه کرده است. اجزا مدیریت راهبردی و بخشهای مدیریتی هم در حیطه وظایف مدیریتی سازمان و هم در حیطه مدیریت پروژه که در قبال راهبرد پروژه مسئول است، قرار می گیرد. Crawford در سال ۲۰۰۰ به بعضی از دانشها، مهارتها و ویژگیهای شخصی افرادی که در پست مدیریت پروژه گمارده می شوند، اشاره کرده است. در تحقیقات بعدی ایشان به این مطلب پرداخته شده است که، مدیران ارشد سازمان به این امر که مدیران پروژه نیز باید در راهبرد پروژه درگیر شوند، توجه کافی نشده است. بنا به عقیده Morris در سال ۲۰۰۵ این تفکر مدیران ارشد از اینجا نشأت گرفته شده است که آنها از راهنماییها و خط مشی های PMBOK برای مدیریت سازمان خویش بهره می گیرند که، آن هم مدیریت پروژه را در تدوین راهبرد سازمان به حساب نیاورده است.

متدولوژی تحقیق

مقالاتی که در رابطه با چگونگی به اجرا درآوردن راهبرد سازمان از طریق پورتفولیو، طرحها و پروژهها ارائه شده، بسیار اندک و پراکنده اند. در عین حال مطالبی که در رابطه با پورتفولیو پروژه ها آمده اند تا حدود زیادی جامع و کاملند. مطالبی هم که در رابطه با مدیریت طرح بیان شده است، همانطور که قبلاً نیز به آنها اشاره شد

به شمار می آید. مطابق با آنچه که در APM در سال ۲۰۰۴ مطرح شده است، دولتمردان به یک مدل تصمیم گیری مدیریتی نیاز دارند که بتواند چشم انداز راهبردی مناسب آنها را ترسیم کند. Wijen & Kor در مقاله خود در سال ۲۰۰۰ این مطلب را مطرح کردند که زمانیکه هر یک از پروژه ها به دنبال رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود باشند، طرحها نیز ناگزیرند برای رسیدن به یک مجموعه از اهداف متفاوت تلاش کنند. Gorog در سال ۱۹۹۹ اینگونه بیان می کند که اغلب پروژهها به دنبال رسیدن به یک هدف مشخص و واحد در بازه زمانی معین با یک سری محدودیتهای هزینه ای هستند و با این دید به پروژهها نگاه می شود. بسیاری از منتقدان براین باورند که پروژه ها برای اجرای راهبردهای برنامه ریزی شده و آگاهانه سازمان مناسب هستند در حالیکه طرحها هم برای اجرای راهبردهای برنامه ریزی شده و آگاهانه سازمان و هم برای راهبردهای برنامه ریزی نشده سازمان مناسب هستند.

پروژه ها

پروژهها در مقایسه با طرحها دارای اهداف یگانه ای هستند و چرخه عمر واحدی را دنبال می کنند. راهنمای PMBOK (۲۰۰۴) از موضوع ارتباط بین نیازهای تجاری سازمان و پروژه به صورت سراسری گذشته است. همانطور که Turner در سال ۱۹۹۹ در مقاله تحقیقاتی خود بیان کرده است، بهتر است از همان ابتدای پروژه به دنبال یک تعریف جامع و کامل از پروژه باشیم که در آن برنامه های کاری با برنامه های پروژه که از اجزای کلیدی راهبرد پروژه محسوب می شوند، همتراز شود. Smister در سال ۲۰۰۰ نشان داده است که برنامه ریزی طرحهای تجاری سازمان به عنوان یکی از اجزای فرایند شرح و معرفی پروژه مطرح می شوند. Morris در سال ۱۹۹۷ اجزای راهبرد پروژه را بر اساس تحلیل سوابق پروژه های زیادی به صورت مختصر بیان می کند. این اجزا بر پایه تحلیل های پروژه هایی انجام گرفته است که در صدد توسعه مدیریت پروژه خویش بوده اند.

استاندارد APM BOK مفاهیم عمیقتر و کاملتری از کسب و کار یک سازمان ارائه می کند و به این مطلب می پردازد که زمانیکه پروژه ای شروع بشود، درک مفاهیم مدیریت پورتفولیو و طرح و سایر نیازهای مدیریتی عمیقتر و بهتر خواهد شد. الزامات تجاری و عملکردی و کاری یک پروژه به طور مرتب بر روی راهبردهای عمده پروژه اثر می گذارند، از اینروست که APM BOK این ملزومات را به عنوان فرایندهای کلیدی مدیریت پروژه معرفی می کند.

کاملاً گیج کننده و مبهم هستند. در APM BOK نیز در رابطه با اینکه چگونه راهبرد سازمان بر روی راهبرد پروژه تاثیر می گذارد نیز مطلب چندانی نوشته نشده است و در راهنمای PMBOK نیز بدان اشاره‌ای نشده است..

راهنماهای جدید در مورد پروژه و سازمان بر اهمیت همترازی بین استراتژی های سازمان و پروژه تاکید دارند. این پژوهش از جمله پژوهشهای توصیفی^۹ به شمار می رود که به تفسیر و توضیح هر یک از موضوعات مطالعاتی خود پرداخته است. چهار موردی که برای این تحقیق انتخاب شده اند از حوزه های مختلف و در عین حال مهم کاری به شمار می روند. هوا و فضا، مالی، دارویی و حمل و نقل.

مصاحبه های در همین راستا با مدیران ارشد سازمانها صورت گرفته است و اطلاعات و داده های این تحقیق هم از پرسشنامه هایی که جهت مصاحبه تهیه شده بود و همچنین اسناد و مدارک هر یک از شرکتها، جمع آوری شده است. در ابتدا نتیجه بدست آمده از هر شرکت را به صورت مجزا ارزیابی می کنیم و سپس به ارزیابی چندتایی کلیه موارد فوق می پردازیم. گزارش تفصیلی و کامل این تحقیق در فصلنامه پاییز PMI سال ۲۰۰۶ منتشر شده است که شامل جزئیات کامل هر چهار موضوع مطالعاتی می باشد که مطالب مهم و عمده آن در زیر بیان شده است.

چهار موضوع مطالعاتی در زمینه حرکت از راهبرد سازمان به راهبرد پروژه

در این تحقیق چهار شرکت مختلف - یک شرکت هوا و فضا، یک بخش از شرکت دارویی، یک گروه از شرکتهای خدماتی مالی و یک شرکت بین المللی حمل و نقل - برای بررسی و کسب شواهد لازم جهت ایجاد راهبرد سازمان و حرکت آن به سمت طرحها و پروژه ها انتخاب شده است. خلاصه ای از یافته های کلیدی هر کدام در زیر توضیح داده شده است.

شرکت هوا و فضا

این شرکت تامین کننده Tier 2 است. در این شرکت لازم است همه فعالیتهای کاری به یک طرح اختصاص داده شود. هر طرح بایستی دارای یک، مشتری باشد. در این شرکت یک سلسله مراتب نزولی برای اهداف از سطح سازمان تا طرح و پروژه وجود دارد. سفارشات از طریق یک فرایند توسعه مرحله ای انجام می شوند. یازده عنوان کلیدی مدیریت پروژه در هر مرحله مورد بررسی قرار می گیرد که

یکی از آنها راهبرد پروژه است. راهبرد پروژه با در نظر گرفتن همه جزئیات، توسط تیم پروژه در همه مراحل و فازهای مربوط به فرایندهای مدیریت پروژه - همانطور که در نمایه شماره ۲ نشان داده شده است - مدیریت می شود.

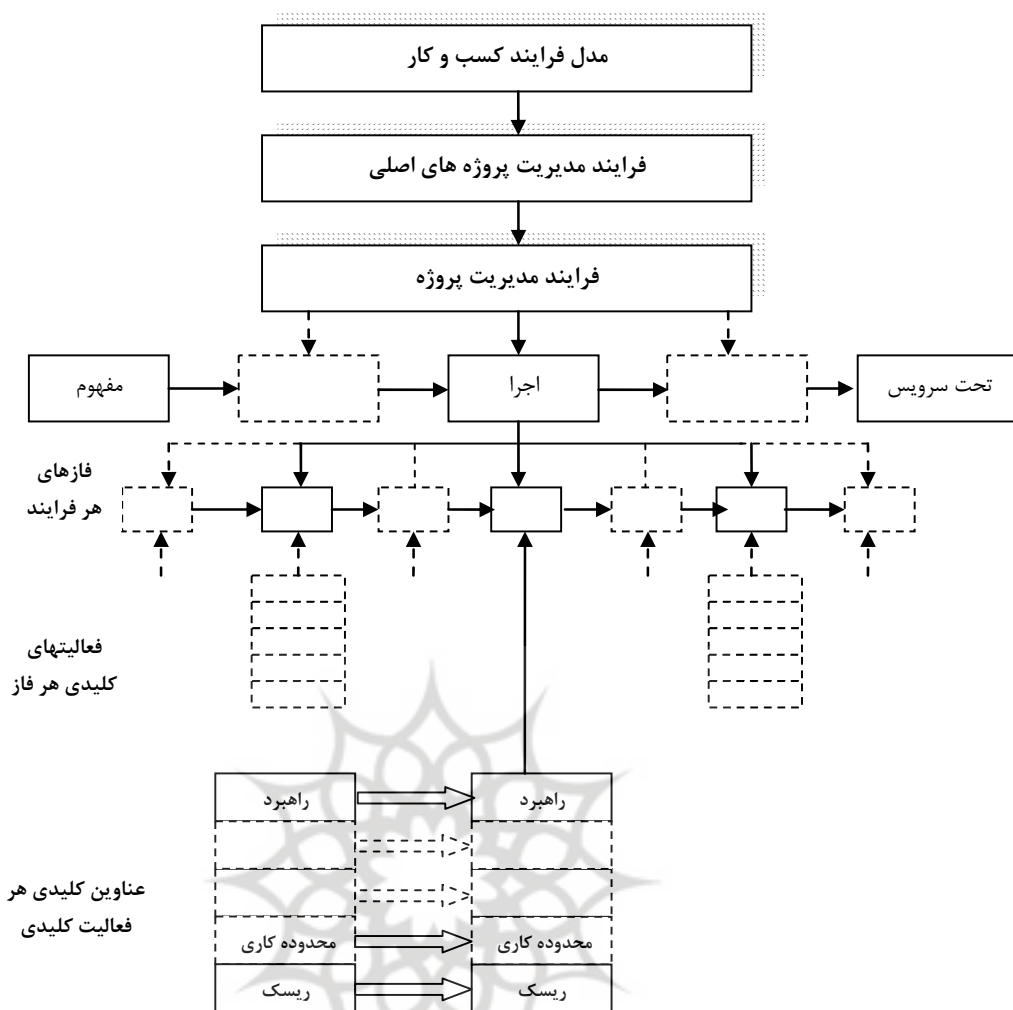
این شرکت همچنین دارای فرایندهای خاص مدیریتی است که امکان پاسخ گویی سریع به تغییراتی که بر راهبرد سازمان تاثیر خواهند داشت، فراهم کرده است. رویکرد یکپارچه و ساختاریافته شرکت برای تبدیل راهبردهای سازمانی و کسب و کار به راهبرد پروژه استفاده می شود. سپس راهبرد پروژه از طریق فرایندهای مدیریت پروژه و چرخه عمر پروژه مدیریت می شود. این امر به خوبی اهمیت راهبرد پروژه و مدیریت آن را و همچنین اولیاتی که به آن باید داده شود نشان می دهد. این شرکت مورد بسیار خوبی است که از آن طریق بتوانیم چگونگی حرکت راهبرد سازمان را تا سطح پروژه، درک کنیم.

شرکت خدماتی مالی

این شرکت فرایند ساختاریافته ای برای تهیه و تایید برنامه های سازمانی دارد ولی با این وجود نقش مدیریت پروژه در اجرای این برنامه ها کاملاً واضح و روشن نیست. فرایندهای طرح و پروژه به صورت مستقل و مجزا تنظیم شده اند و با توجه به چشم انداز، رسالت، راهبردها و اهداف واحدهای سازمان آغاز می شوند. به محض اینکه موافقت اولیه برای اجرای پروژه انجام می شود کار تعریف طرح کسب و کار شروع می شود. این طرح موارد زیر را مشخص می کند:

- چشم انداز عملکردی طرح
- ارتباط با طرحهای راهبردی کسب و کار
- ساختار سازمانی طرح/پروژه
- برنامه های منابع و ریسک
- برنامه تحویل
- خلاصه سازی پروژه
- ساختار شکست کار

به محض تصویب طرح کسب و کار، پروژه با استفاده از فرایند "تجهیز طرح" برای اجرا آماده می شود. فرایند تجهیز طرح نتایج فرایندهای برنامه ریزی قبلی را گرفته و آنها را در طرح مدیریت پروژه ادغام می کند. راهبرد پروژه، با این دیدگاه در فرایندهای مدیریت پروژه لحاظ نمی شود. با این



نمایه شماره ۲

حال روشی که در آن مدیریت پروژه ها به اجرا درمی آید در برنامه‌های مدیریت پروژه که شامل اجزای زیر می باشند آورده شده است:

- اهداف پروژه
- زمانبندی پروژه
- بودجه‌بندی پروژه
- برنامه منابع
- برنامه مدیریت ریسک
- مجموعه کاملی از خلاصه سازه‌های پروژه

راهبرد پروژه از طریق چشم‌انداز عملکردی در طرح‌های کسب و کار مدیریت و نگهداری می‌شود و این امر تا انتهای پروژه ادامه می‌یابد. فقدان مستندات مربوط به یک

شرکت توسعه دارویی

توسعه دارویی به معنی پیشرفت در تحقیقات آزمایشگاهی بوسیله یک مجموعه ساختاریافته از آزمایشات بر روی حیوانات و انسان‌ها برای سودآوری پزشکی و جذابیت‌های تجاری است. یک شرکت داروسازی بزرگ، مانند موردی که در اینجا مورد مطالعه قرار می‌گیرد، شامل خطوط لوله‌ای است که در آنها مواد شیمیایی مختلف با اندازه‌های

دودستگی یادآور تمایزیست که Morris و Kotter بین رهبری و مدیریت در یک سازمان قائل شده بودند.

شرکت حمل و نقل

این شرکت به عنوان یکی از بزرگترین و کاراترین شرکت‌های حمل و نقل در جهان به شمار می‌رود. این شرکت از متدولوژی "OGSM" در تعیین اهداف و راهبردهای سازمان خود استفاده کرده است و در تمام سطوح سازمانی از بالا تا سطوح طرحها و پروژهها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

در نمایه شماره ۳ واحدهای کسب‌وکار راهبردی (SBU)، برنامه‌های سرمایه‌گذاری اصلی، نظارت کسب‌وکار، نظارت پروژه و پروژه‌های خرد و کلان که همگی در محیط سازمانی OGSM تنظیم شده‌اند نشان داده شده بطوریکه هر سطح آن تعیین کننده سطح زیرین خود به ترتیب نزولی است.

این شرکت از عبارت پورتفولیو استفاده نمی‌کند. ولی از یک فرایند برای ارزیابی و سنجش همکاری راهبردی، عدم قطعیت/پیچیدگی و ارزش پولی سرمایه‌گذاری در سطح SBU و همچنین برای ارزیابی، انتخاب و اولویت بندی طرح‌ها و پروژهها بهره می‌گیرد. مدیریت طرح در این شرکت به صورت مدیریت مجموعه‌ای از پروژهها با اهداف یکسان در نظر گرفته می‌شود.

پروژهها از طریق یک فرایند مرحله‌ای و توسط یک کمیته پروژه مدیریت می‌شود که مسئولیت نظارت بر عملیات روزانه پروژه را دارد. در این سازمان هر پروژه به دو بخش تقسیم می‌شود: توسعه پروژه و تحویل پروژه. در این شرکت پروژهها ابتدا توسط مدیریت پروژه و سپس به وسیله رهبری پروژه مدیریت می‌شوند. بررسی فرایندهای پروژه این اطمینان را ایجاد می‌کند که پروژهها با راهبردهای کسب و کار سازمان هم‌تراز می‌شوند. فرایند مدیریت پروژه برای تعیین و توسعه مبانی پروژه و برنامه‌های اصلی مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد که در نهایت موجب حفظ راهبرد پروژه می‌گردد. با این حال راهبرد پروژه در عمل و بدین صورت در این شرکت مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. عملکرد اعضای تیم پروژه نسبت به اهداف و مقاصد پروژه سنجیده نمی‌شود.

متفاوت در دوره‌های زمانی مشخصی، ساخته می‌شود. مدیریت توسعه فعالیت‌های این سازمان شامل یک ماتریس پیچیده از خطوط عملکردی، پروژهها و طرحها است که بر اساس فضاها و درمانی مختلف دسته‌بندی شده‌اند.

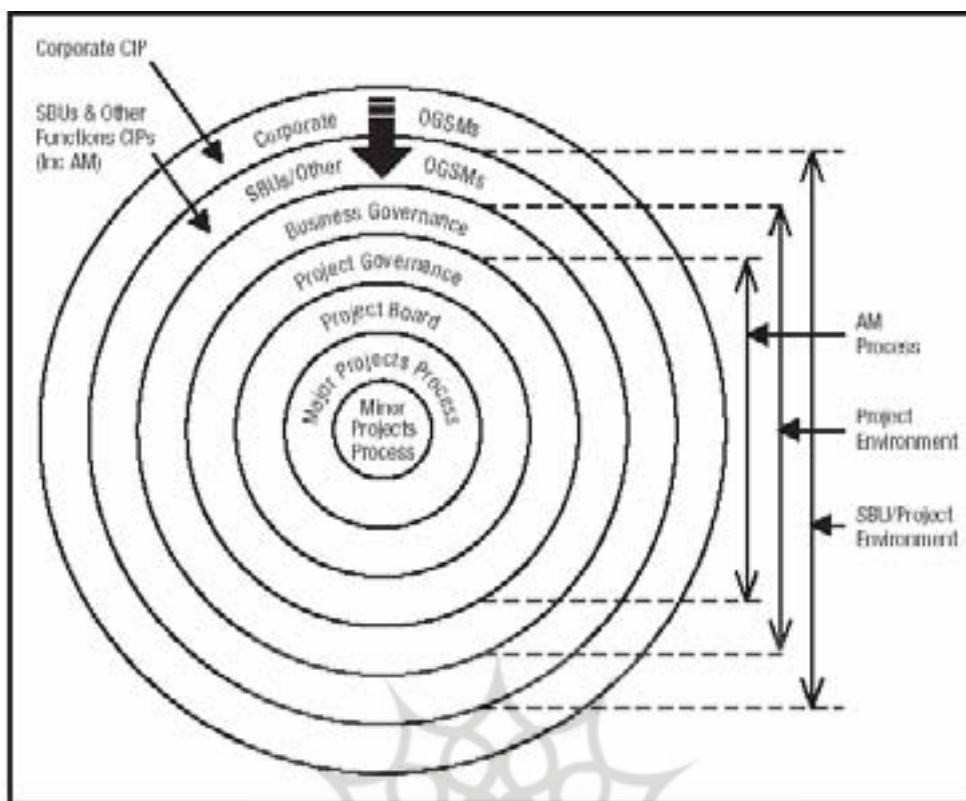
در این سازمان بسیاری از ترکیبات آنگونه که انتظار می‌رود کار نمی‌کنند و میزان فرسایش و ضایعات به خصوص در قسمتهای اولیه لوله‌ها بسیار زیاد است. در اغلب شرکت‌های داروسازی بزرگ، ترکیبات در دسترس نسبت به منابع در دسترس که بر روی آن ترکیبات کار می‌کنند، بیشتر است. به همین دلیل ارتباط پیوسته‌ای بین مدیران ارشد بخشهای درمانی مختلف برای اولویت‌بندی پورتفولیو و تخصیص منابع وجود دارد.

در این شرکت اهمیت پورتفولیو پروژهها بسیار زیاد است آنها همچنین به نقشی که شرکت در آینده قرار است ایفا کند نیز، ساختار می‌دهند. در این شرکت مفهوم طرح به خوبی جا نیفتاده است. پروژهها در این شرکت دارای دو معنی مختلف هستند. یکی پروژه‌های اصلی که توسعه ترکیبات دارویی را از مرحله کشف تا تصویب و ورود به بازار بر عهده دارند و دیگری فعالیت‌های مربوط به بررسی ترکیبات خاص برای توسعه آتی.

این شرکت از فرایندهای ساختاریافته مدیریت پروژه برای مدیریت پروژههای خود استفاده می‌کند. فرایندها برای هر یک از فازهای چرخه عمر پروژه آماده می‌شوند و از یک ساختار "برنامه، شکل‌دهی تیم، پایش و برنامه‌ریزی مجدد" بهره می‌گیرند. این فرایندها همچنین با یک سری از متدولوژیهای مدیریت پروژه ارتباط دارند که وظیفه آنها شناسایی فعالیت‌هایی است که در هر زمان از پروژه بر عهده تیم پروژه می‌باشند. راهبرد پروژه به عنوان یکی از موضوعات اصلی که باید در طول مرحله برنامه‌ریزی پروژه توسط تیم پروژه اجرا شود، شناخته می‌شود و لیست استانداردی از محتوی راهبرد پروژه وجود دارد.

با این وجود تهیه و نگهداری یک راهبرد انعطاف‌پذیر، برای موفقیت پروژه مهم و ضروری تلقی می‌شود. از اینرو راهبرد پروژه با راهبرد پورتفولیو هم‌تراز می‌گردد و با پیشرفتهای پروژه مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

بسیاری از سازمانهای دارویی پروژه‌ای بین نقش رهبری پروژه و مدیریت پروژه تفاوت قائل هستند. رهبری پروژه نقش برجسته‌ای در شکل‌دهی راهبرد پروژه ایفا می‌کند. با این وجود این موضوع همواره صادق نیست. این شکاف و



نمایه شماره ۳

این فرایند به شمار می آید. شرکت خدمات مالی نیز دارای فرایندهای کسب و کار در سطح بالایی است اگر چه نسبت این فرایندها به مدل‌های کسب و کار شرکت‌های هوا و فضا و حمل و نقل چندان هم توسعه یافته نیست.

خلاصه ای از دستاوردهای این تحقیق

یافته‌های زیر را می‌توان از درونمایه موضوعات مطالعاتی فوق استخراج کرد:

تفکیک راهبرد سازمان به برنامه‌های پروژه و راهبردی

همه شرکت‌های معرفی شده فوق، اهداف و راهبردهای سازمانی خود را با استفاده از فرایندهایی شبیه فرایند مدیریت راهبرد که توسط Mintzberg و دیگران شرح داده شده است، ایجاد کرده‌اند.

در کلیه موضوعات مطالعاتی فوق تیم‌های پروژه/طرح راهبردهای پروژه را هم‌تراز با راهبرد SBU و سازمان با استفاده از راهبرد پروژه یا فرایندهای مشابه تدوین می‌کنند. خروجی این فرایندها شامل اهداف، و راهبردهای می‌شود. این راهبردها نیز شامل برنامه‌های راهبرد، برنامه‌های کسب و کار، برنامه‌های توسعه و برنامه‌های پروژه می‌شوند که، سلسله مراتب آنها مطابق با سلسله مراتب اهداف، راهبردها و پروژه‌ها که در مدل Archibald ارائه شده می‌باشد.

مدل‌های کسب و کار

بعضی از این شرکت‌ها مدیریت پروژه را به طور واضح در مدل و کسب کار خود لحاظ کرده‌اند. شرکت هوا و فضا مدل فرایند کسب و کار بسیار توانمندی دارد و در آن مدیریت طرح (و راهبرد پروژه) نقش کاملاً برجسته‌ای را ایفا می‌کنند. شرکت حمل و نقل نیز دارای مدل کسب و کار توانمندی است، اگر چه، مدیریت پروژه در آن نقش قابل ملاحظه‌ای ندارد. شرکت داروسازی دارای مدل کسب و کاری است که تحت تسلط فرایندهای توسعه دارویی قرار گرفته است، از اینرو این مدل شبیه مدل‌های کسب و کار قبلی نیست، در عین حال این امر بسیار متداولی است که فرایندهای توسعه دارویی به طور کاملاً واضحی به عنوان اصلی‌ترین فرایند کسب و کار قلمداد شوند. مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه نیز، جنبه‌هایی از

دارد که مدیریت چندین پروژه مرتبط با هم را جهت سودآوری بیشتر بر عهده دارد. در شرکت داروسازی تاکید بیشتر بر مدیریت دارایی است، بدین معنا که طرح ها، شی میمیایی که موجب ارتقا شهرت و نام سازمان می شود را معرفی می کنند. در شرکت حمل و نقل از مدیریت طرح

در شرکت داروسازی پورتفولیوها به طور منظم و رسمی هر ۶ ماه یکبار، مجدداً بررسی و متوازن می گردند. مدیران پروژه نقش رهبری را در شکل دهی به فاز اجرایی بر عهده دارند. این امر مستلزم ارائه پیشنهادات جدید برای راهبرد پروژه و طرح بوده و بر راهبرد پورتفولیو پروژه نیز اثر می گذارد.

شرکت هوا و فضا به طور رسمی راهبرد پروژه را مطابق با موارد از پیش تعیین شده مدیریت پروژه در هر فاز مورد بررسی و بازنگری قرار می دهد، که این همان عملیات نظارتی است که امروزه توصیه می شود. شرکت داروسازی نیز در این زمینه کاری شبیه شرکت هوا و فضا انجام می دهد.

این مطلب را حتماً باید مد نظر داشته باشیم عملیات نظارتی خوب نیازمند این است که پروژه ها و طرح ها برنامه اجرایی مصوب داشته باشند که با استراتژی های کلی کسب و کار همتراز شده باشند.

مدیریت پورتفولیو

اهمیت مدیریت پورتفولیو در همه شرکتها به خوبی درک شده است. شرکت داروسازی فعالیتهای مدیریت پورتفولیو خاص خود دارد که در زمینه توسعه پروژه نقش بسیار مهمی ایفا می کند. در این شرکتها مدیریت پورتفولیو، جهت انتخاب و اولویت بندی پروژه ها و طرح ها و نه برای مدیریت آنها مورد استفاده قرار می گیرد. سازمان و واحدهای کسب و کار یک پورتفولیوی راهبردی از طرحها و پروژهها فراهم می کنند یا با استفاده از فرایندهای مدیریت راهبردی و مدیریت پروژه، ابزارها و فنون سهم پروژه و طرح را اندازه می گیرند. کمیته مدیریت شرکت که از مدیران ارشد سازمان تشکیل شده است، پروژه های شرکت را بر اساس همین اطلاعات پذیرفته یا رد می کند.

مدیریت طرح

مدیریت طرح در هر یک از شرکتهای فوق، به عنوان مدیریت یک گروه از پروژه های با ارزش که دارای اهداف مشترکی هستند و یا در یک دوره زمانی طولانی مدت دارای عواید مشخصی هستند، ایفای نقش می کند.

در شرکت هوا و فضا مدیریت طرح در جایگاه مدیریت گروهی از پروژه های مهم و به هم مرتبط واقع گشته است، که فعالیتهای بهره برداری و نگهداری و تعمیرات را نیز پوشش می دهد و این امر از آن جهت برای این شرکت حیاتی تلقی می شود که بیشترین سود این شرکت از عملیات پشتیبانی و تدارکات آن عایدش می گردد. در شرکت خدماتی مالی تاکید فراوانی بر مدیریت طرح وجود

برای مدیریت چندین پروژه وابسته و مرتبط با یکدیگر، استفاده می شود.

فعالتهای مدیریت طرح و مدیریت پروژه در همه موارد فوق با کمک یک مجموعه فرایندهای متداول که از آنها با نامهای مدیریت یکپارچه طرح، مدیریت طرح یا حتی مدیریت پروژه یاد می شود، اجرا می شوند.

راهبرد پروژه

در همه شرکتهای فوق تعامل بین سازمان و مدیریت پروژه از اجزای کلیدی موضوعات کسب و کار بود. یک طرح کلی از استراتژی های پروژه در ابتدای همه پروژه ها تهیه می شود و با راهبردهای سازمان و کسب و کار همتراز می گردد. متعاقباً در بسیاری از شرکتها راهبرد کسب و کار به سمت راهبرد جامع پروژه که دنبال کننده فرایندهای پروژه و هماهنگ کننده فعالیتهای عمومی مدیریت پروژه می باشد، کشیده می شود.

این مطلب را حتماً باید مد نظر داشته باشیم عملیات نظارتی خوب نیازمند این است که پروژه ها و طرح ها برنامه اجرایی مصوب داشته باشند که با استراتژی های کلی کسب و کار همتراز شده باشند. بسیاری از شرکتها امروزه این مسائل را به عنوان یک کار عادی انجام می دهند.

دو تا از شرکتها از یک رویکرد بسیار ساختاریافته برای ایجاد و مدیریت راهبرد پروژه استفاده می کردند. شرکت هوا و فضا مدیریت راهبرد پروژه را به صورت رسمی در

را استفاده نمی‌کنند برای اطمینان از همترازی راهبردها فعالیت‌های واحدهای کسب‌وکار را با پروژه‌ها مرتبط می‌کنند.

راهبرد در شرکت داروسازی به طریق آگاهانه و سیستماتیک بر پایه "مدیریت ارزش"^{۱۱} واقع گشته است. شرکت حمل و نقل نیز دارای جهت گیری‌های خاصی بر پایه "ارزش برای پول"^{۱۱} است که البته از آن به‌عنوان یک فعالیت ویژه استفاده نمی‌شود.

همه شرکت‌های فوق، سایر فعالیت‌های کلیدی پروژه مثل مدیریت ریسک، مدیریت فنی و بازرگانی و مدیریت ایمنی را در فرایندهای توسعه راهبرد سازمان تلفیق کرده‌اند.

نقش‌ها، مسئولیتها و جوابگویی

در شرکت‌های داروسازی و حمل و نقل، راهبرد پروژه از طریق فرایندهای مرتبط کسب‌وکار و نه منحصرأ فرایندهای مرتبط مدیریت پروژه بوسیله تیم نظارت و رهبری پروژه تدوین و نگهداری می‌شود. مدیران پروژه تاکید فراوانی بر زمانبندی پروژه و پیگیری فعالیت‌های مربوط به پشتیبانی عملکردهای رهبری دارد و این عملکردها همان فعالیت‌های مربوط به شکل دهی و ساختاردهی راهبرد رهبری پروژه‌ها را شامل می‌شود. در شرکت حمل و نقل راهبرد سازمان با استفاده از روش OGSM که در طول واحدهای کسب و کار راهبردی (SBU) و با یک رویه آگاهانه و سنجیده سطح به سطح پایین می‌رود، توسعه داده می‌شود.

صلاحیتها و چارچوبها

به طور معمول منابع و توانمندیهای مدیریت پروژه بیشتر در ایجاد، به‌کارگیری و نگهداری سازمان، پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه‌ها مطرح می‌شوند. همه شرکتها وظایف، مسئولیتها و پستهای کاری ای که در فرایندهای مدیریت کسب و کار و مدیریت پروژه لحاظ می‌شوند را مشخص کرده‌اند. بعضی از آنها از جداول و ماتریسهای جامعی در این زمینه استفاده کرده‌اند که می‌توان به جداول RACI (جدول اطلاعات مسئولیتها، وظایف و هماهنگیها) که به طریقی کاملاً مستقیم با فرایندهای کاری سازمان مرتبط شده است، اشاره کرد. این جداول به طور کاملی کلیه فازها و مراحل فرایندهای مدیریت پروژه و چرخه عمر پروژه را در بر می‌گیرد و از آنها برای ایجاد و نگهداری راهبرد پروژه و یا اجرای راهبرد سازمان در قالب موردکاری تجاری پروژه، استفاده می‌کنند.

موسسه خود بکار گرفته بطوریکه برای مدیریت ریسک و مدیریت فنی نیز مناسب است. در شرکت داروسازی تعاریف مشخصی از راهبرد پروژه برای هر فاز از چرخه عمر پروژه وجود دارد. هر دو شرکت سمت‌ها و مسئولیت‌های لازم برای مدیریت اجرایی این فرایندها را منصوب کرده‌اند. رویکردهای مورد استفاده دو شرکت دیگر به اندازه شرکت‌های هوا و فضا و داروسازی ساختار یافته نیست. اگر چه آنها برنامه‌های مدیریتی برای پروژه‌هایشان تدوین کرده‌اند ولی تمایلی به خلاصه سازی برنامه‌های پروژه‌ها و تهیه راهبرد هر پروژه ندارند. همچنین این دو شرکت علاقه‌ای به استفاده از واژه راهبرد پروژه در فرایندهای مدیریت پروژه‌هایشان ندارند.

شرکت‌های هوا و فضا و داروسازی راهبرد پروژه را به طور موثری در همه چرخه عمر پروژه و نه تنها در شروع آن مدیریت می‌کنند. اما دو شرکت دیگر مدیریت راهبرد پروژه را به عنوان بخشی از مدیریت موضوعات کاری خود، بر عهده گرفته‌اند.

فرایندها و روشها

فرایندهای کسب و کار زمانی به طور مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرند که ساختار و مفاهیم آن در سطح عملی به خوبی شرح داده شده باشد و فردی که جوابگو و مسئول انجام هر یک از فعالیت‌های این فرایندها است، مشخص شده باشد. برعکس هنگامیکه روش‌های کاری با جزئیات فراوان شرح داده می‌شوند پرسنل تمایلی به استفاده از آنها ندارند. بهترین مثال گسترش مدل‌های کسب و کار و فرایندهای تخصیص داده شده به آنها این است که این مدل‌ها و فرایندها به‌صورت کامل مستند و در سیستم مدیریت کیفیت ادغام شوند و از طریق web امکان دسترسی به آنها نیز در سازمان فراهم گردد. با این حال شرکت‌هایی که این رویکرد

فرایندهای کسب و کار زمانی به طور مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرند که ساختار و مفاهیم آن در سطح عملی به خوبی شرح داده شده باشد و فردی که جوابگو و مسئول انجام هر یک از فعالیت‌های این فرایندها است، مشخص شده باشد.

جداول RACI نامبرده شده، مشخص می‌کنند که در هر نقطه از فرایند "چه کسی"، "چه کاری را"، "در چه زمانی" انجام می‌دهد.

مسئولیتها، نقشها و وظایف

این شرکتها همچنین روشهای دیگری را نیز برای تعیین مهارتها، دانش، رفتار و تجارب لازم جهت توسعه و مدیریت راهبرد پروژه به کار می‌گیرند. این موارد شامل صلاحیتهای مدیریت ارشد پروژه از جمله مدیریت چشم‌انداز و راهبرد و صلاحیتهای کاری مدیریت پروژه از جمله، تجربه و دانش کافی نسبت به حوزه‌های مربوط به راهبرد مانند مدیریت گستره، می‌شوند.

بررسی داده ها جهت یافتن چگونگی حرکت راهبرد از سطح سازمان به سطح پروژه

موضوعات مطالعاتی فوق مفاهیم غنی‌ای در رابطه با درک چگونگی حرکت راهبرد شرکتها از سطح سازمانی تا سطح طرح و پروژه، ارائه می‌کنند. ولی داده‌های مورد مطالعه بسیار اندک هستند. برای تامین شواهد کافی در این زمینه، ما بر آن شدیم که بررسیهای لازم را از طریق تعدادی از نمایندگی‌های PMI در کشورهای اروپایی انجام دهیم. بدین منظور یک مجموعه ۳۲ سوالی جهت بررسی فرایندها، عملیات و افرادی که در پروسه حرکت راهبرد سازمان تا سطوح طرح و پروژه شرکت دارند، تهیه شد.

پاسخ ۷۵ مورد از سوالات را که از افراد متعددی در سطوح ارشد، در شرکتهای کوچک، متوسط و بزرگ و حوزه‌های کاری مختلفی چون هوا و فضا، صنایع اتومبیل سازی، IT، مخابرات، داروسازی، خرده فروشی، حمل و نقل و صنعت نشر، فعالیت می‌کردند، دریافت کردیم. نرخ پاسخگویی به سوالات در حدود ۲٪ بود که بسیار کمتر از مقداری بود که بتوان اعتبار نتایج را از لحاظ آماری تایید کرد. با این وجود می‌توان به عنوان نشانه از آنها استفاده کرد و ما تنها می‌توانیم بگوییم که این تحقیق از لحاظ کاوش و بررسی و نه جنبه دیگری پژوهشی قدرتمند تلقی می‌گردد. نتایج از قرار زیر است:

چگونه مدل‌های مدیریتی کسب و کار مورد استفاده قرار گرفتند: ۶۷٪ موارد از یک مدل کسب و کار عام استفاده می‌کردند. ۵۰٪ از آنها معتقد بودند که دارای فرایندهای گسترده‌ای در زمینه حرکت راهبرد سازمان به راهبرد پروژه هستند. ۹۰٪ آنها ارتباط متقابل کافی بین فرایندهای مدیریتی کسب و کار و سازمان ایجاد کرده بودند و بیشتر از ۵۳٪ از

آنها سلسله مراتبی از اهداف و راهبردها را برای سازمان خود تدوین کرده بودند.

مدیریت طرح و مدیریت پورتفولیو: ۵۰٪ از آنها از شکل‌های مختلف مدیریت پورتفولیو استفاده می‌کردند و ۹۵٪ آنها از شکل‌های مدیریت طرح نیز استفاده می‌کردند.

مدیریت پروژه و راهبرد پروژه: ۸۵٪ از این شرکتها از فرایندهای مدیریت پروژه به صورت جزئی یا گسترده، جهت مدیریت راهبرد پروژه استفاده می‌کردند. بیشتر از ۷۵٪ از آنها اطلاعات راهبرد خاصی برای مدیریت پروژه داشتند. ۸۵٪ از فرایند بازنگری مرحله‌ای استفاده می‌کردند. ۶۵٪ آنها نیز راهبرد سازمانشان را با استفاده از پیشرفتهای پروژه اصلاح و به روز می‌کردند.

مدیریت ارزش پروژه و ارتباط آن با راهبرد پروژه: ۵۵٪ از آن شرکتها دارای فرایندهای بهینه سازی ارزش پروژه بودند که ۷۵٪ آنها آن را با مدیریت ریسک ترکیب کرده بودند تنها ۲۵٪ آنها از فرایندهای مهندسی ارزش استفاده می‌کردند.

صلاحیتهای مدیریت پروژه: ۸۰٪ از این شرکتها صلاحیتهای مدیریت پروژه را مشخصی کرده بودند که ۷۵ درصدشان از این صلاحیتهای جهت فرایندهای توسعه راهبرد استفاده می‌کردند.

تحلیل ترکیبی یافته‌هایی که از این مطالعات موردی حاصل می‌شود به صورت زیر است:

یافته‌های کلی و نتیجه گیری‌ها

قبل از بررسی نتیجه کلی این تحقیق، لازم است به هشدارهایی که در رابطه با قابلیت اطمینان و عمومیت یافته‌های این تحقیق داده می‌شود توجه شود. کاملاً واضح است که محدودیتهای زیر در رابطه با عمومیت پذیر بودن این تحقیق وجود داشته است:

- اندازه و مقیاس اندازه گیریها و بررسیها
- نمونه مطالعات موردی
- اندازه بررسی
- نوع طرح‌ها و پروژه‌ها
- کارایی و قابل اجرا بودن فرایندها، راهکارها و صلاحیتهای بررسی شده

همه شرکتها در مراحل مختلف توسعه، اجرا یا اصلاح مدل‌های کسب و کار بودند و لذا اطلاعات مربوط به آن مرحله بوده است.

دامنه تحقیق بسیار وسیع بوده است، لذا تعداد سوالات مربوطه به هر موضوع خاص، کم شده است. بنابراین محدوده و عمق موضوعاتی همچون مدیریت ارزش و صلاحیتها محدود شده است. تعداد اندکی از پاسخ دهندگان نیز معتقد بودند که بعضی از سوالات مبهم بوده است و تفاسیر متفاوتی از آنها صورت می گرفته است. همچنین بعضی از مفاهیم مثل مدیریت ارزش به خوبی شناخته شده نبودند. در تحلیل بررسی ها تفاوت بخش‌های مختلف تجاری در نظر گرفته نشده است.

در نهایت و به طور کلی نرخ پاسخگویی برای کسب نتیجه و اعتبار سنجی و تحلیل های آماری بسیار اندک بوده است. با وجود این مسائل ما هنوز احساس می کنیم از این تحقیق می توان نتایج قابل ملاحظه‌ای گرفت.

حرکت از راهبرد سازمان به راهبرد پروژه

مدیریت پروژه و طرح به طور گسترده‌ای در این شرکتها به عنوان ابزار اجرایی راهبرد سازمان و کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرد و از جمله فرایندهای کلیدی کسب و کار به شمار می رود. به طور معمول انتظار می رود استراتژی‌ها همتراز شده و از سطح سازمان تا سطوح پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها با یک روال نظام مند و سلسله مراتبی حرکت کند راهبرد پروژه به صورت پویایی مدیریت می شود.

مدیریت کسب و کار و راهبرد

مدل‌های کسب و کار سازمانی نقش بسزایی در اثربخش بودن حرکت راهبرد ایفا می کنند. مدل‌های کسب و کار به طور وسیعی توسط سازمانها مورد استفاده قرار می گیرند مدل‌های کسب و کار از نظر اندازه و پیچیدگی متفاوت هستند ولی بسیاری از آنها به نظر می رسد که فرایندهای مدیریتی طرح و پروژه سازمان را به عنوان فرایندهای کلیدی مدیریتی کسب و کار یکپارچه می کنند. فرایندها ارتباط داخلی فراوانی بین سطوح سازمان، کسب و کار و پروژه دارند و وسیله مهمی برای برگردان اهداف و مقاصد و راهبردهای سازمان، به پروژه و طرحها به شمار می روند. همچنین آنها موجب حصول اطمینان از این امر می شوند

که پیوستگی راهبرد از طریق روشهای ساختار یافته و نظام مند حاصل می شود. سلسله مراتب اهداف و راهبردها به سازمان این امکان را می دهند که راهبرد خود را طبق روشی نظام مند به صورت زنجیره وار درآورند. راهبردهای پروژه و طرح همواره به صورت فرایندهای رسمی مدیریت نمی شوند. اغلب آنها توسط ناظران و تیمهای رهبری پروژه‌ها و طرح‌ها از طریق فرایندهای موردکاوای کسب و کار و نه منحصراً فرایندهای مدیریت پروژه توسعه داده شده و نگهداری می شوند.

مدیریت پورتفولیو و مدیریت طرح

سازمان‌ها شکل‌های مختلفی از مدیریت پورتفولیو را اجرا کرده‌اند اما بسیاری از پاسخ دهندگان این پژوهش فکر می کردند که مدیریت پورتفولیو پروژه‌ها بایستی حول و حوش موضوعات متداول تری در مدیریت پروژه باشد تا اینکه به دنبال انتخاب پروژه درست یا حفظ حالت توازن پورتفولیو پروژه‌ها باشد. (برخلاف ادبیات موضوع)

برخلاف این عقاید در سه مورد از شرکت‌های این تحقیق، شاهد آن هستیم که مدیریت پورتفولیو به عنوان فرایند انتخاب و اولویت بندی پروژه‌های صحیح، انجام می گیرد. طرح‌ها به عنوان ابزارهای اصلی اجرای راهبرد سازمان و انجام تغییرات، به شمار می روند. بسیاری از این شرکتها دریافته اند که مدیریت طرح تاکید فراوانی بر مدیریت سودآوری کسب و کار دارد و مدیریت طرح را شامل مدیریت پورتفولیو پروژه و یا گروهی از پژوهشهای کاری‌ای که با تیم های پروژه ترکیب شده‌اند، به شمار می آورند. همچنین این شرکتها بر این باورند که مدیریت طرح می تواند شامل مدیریت منابع، مدیریت سود و مدیریت ریسک هم می شود. بسیاری از سازمانها نیز از فرایندهای مدیریتی کاملاً ترکیب شده‌ای، جهت مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها با هم استفاده می کنند.

جدول ۱: مدیریت پروژه و راهبرد پروژه

عنوان	درصد فراوانی
۱- سازمان‌ها فرآیندهای یکپارچه مدیریت پروژه جامع برای کمک به مدیریت راهبرد پروژه دارند که موارد زیر را در بر می‌گیرد:	تقریباً همیشه
مدیریت راهبرد پروژه	۸۵
مدیریت الزامات، راهبرد پروژه، تعریف پروژه و مدیریت گستره پروژه	۷۵
مدیریت الزامات، تعریف پروژه و مدیریت گستره پروژه	۸۵
۲- سازمان‌ها برای یکپارچه کردن فرآیندهای مدیریت پروژه بروندهای راهبردی خاصی دارند که موارد زیر را در بر می‌گیرد:	اغلب
راهبرد سازمان	۷۵
راهبرد سازمان و راهبرد کسب و کار	۶۵
راهبردهای سازمان، کسب و کار و پورتفولیو	۵۰
راهبردهای سازمان، کسب و کار، پورتفولیو و طرح	۴۵
فقط راهبرد پورتفولیو و طرح	۵۵
راهبرد طرح	۷۵
۳- فرآیندهای یکپارچه مدیریت پروژه بروندهای زیر را ارائه می‌کند:	
برنامه پروژه یا طرح و برنامه راهبرد	۵۰
سایر برنامه‌های مدیریت پروژه	۷۵
برنامه پروژه یا طرح، برنامه راهبرد و دیگر برنامه‌ها	۴۵
۴- سازمان‌ها با فرآیندهای یکپارچه مدیریت پروژه به صورت پویا راهبرد پروژه را مدیریت می‌کنند	۶۵
۵- نقش‌ها و مسئولیت‌های تهیه، اجرا و به‌روزرسانی راهبرد پروژه در مدارک زیر مشخص شده است	
شیوه‌نامه‌های مدیریت پروژه	۶۰
برنامه‌های مدیریت پروژه	۵۵
۶- برنامه‌های پروژه به صورت رسمی در مراحل مختلف بازنگری می‌شوند	۸۵

عنوان	درصد فراوانی
۷- گروه‌های همسان به صورت رسمی برنامه‌های پروژه را بازنگری می‌کنند	۷۵
۸- به صورت مشخص فردی راهبرد پروژه را تصویب می‌کند	۷۵
۹- انتظار می‌رود راهبرد ارتقاء یافته و مورد بازنگری قرارگیرد	
در مدت توسعه پروژه	۶۵
به طور سامانمند از مرحله مفهومی تا مرحله اجرایی	۵۵
به طور سامانمند در مراحل بازنگری پروژه	۸۵

جدول ۲: یافته‌های تحقیق - مدیریت ارزش

عنوان	درصد فراوانی
۱- برای بهینه‌سازی ارزش راهبردی پیشنهادی پروژه یا طرح فرآیندی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ارزش به صورت سود حاصل از منابع استفاده شده بیان می‌شود.	۸۰
فرآیند رسمی مدیریت ارزش وجود دارد	۵۵
کارگاه‌های مدیریت ارزش در مراحل راهبردی عمر پروژه برپا می‌شوند	۴۰
فرآیندی برای بهینه‌سازی ارزش راهبرد پروژه/ طرح استفاده نمی‌شود اما بر این باورند که باید باشد	۵۵
۲- مهندسی ارزش در طرح‌ها و پروژه‌ها به‌کارگرفته می‌شود بطوریکه	۲۵
مهندسی ارزش (بهینه‌سازی ارزش پیکره-بندی فنی) از مدیریت ارزش متمایز است.	۸۰
مهندسی ارزش در طرح‌ها و پروژه‌ها استفاده نمی‌شود اما بر این باورند که باید باشد	۵۶
۳- فرآیند بهینه‌سازی ارزش با مدیریت ریسک یکپارچه شده است	۷۵
اعتقادی به لزوم اجرای مدیریت ارزش ندارند	۴۰

جدول ۳. یافته‌های تحقیق - شایستگی‌های مدیریت پروژه

درصد فراوانی	عنوان
۸۰	۱- مهارت‌ها و شایستگی‌های علمی لازم برای مدیریت طرح‌ها یا پروژه‌ها به صورت رسمی مشخص شده است به طوریکه
۷۵	شایستگی‌هایی برای تهیه راهبرد طرح و پروژه لازم است
۶۵	اهداف شخصی با اهداف پروژه مرتبطند
۵۰	۲- به صورت رسمی مهارت‌ها و شایستگی‌های علمی لازم تعریف نشده است
۶۰	۳- چارچوب‌های شایستگی رفتاری سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد
۴۵	از این چارچوب‌ها استفاده نمی‌شود ولی بر این باورند که باید باشد
۷۰	۴- برنامه‌های پشتیبانی شایستگی برای مدیران طرح و پروژه ارائه شده است به طوریکه
۶۶	پشتیبانی برای تهیه راهبرد پروژه را تحت پوشش قرار می‌دهد

فراخوان مقاله

Call For Papers

فصل‌نامه مدیریت پروژه از استادان و پژوهشگرانی که علاقه دارند مقالات خود را در این فصلنامه منتشر کنند درخواست دارد یک نسخه از مقاله خود را همراه با فایل الکترونیکی آن به آدرس مجله و یا آدرس الکترونیکی Info@IRPMJ.com بفرستند. مقالات دریافتی پس از بررسی و تایید شورای علمی قابل چاپ خواهد بود.

- 1 strategic business unit (SBU)
- 2 deliberate
- 3 emergent
- 4 system of plans
- 5 scenario plan
- 6 force-field analysis
- 7 stakeholder analysis
- 8 attractive/implementation difficulty analysis
- 9 exploratory
- 10 value managed
- 11 value-for-money