

# تحلیل سریع عملکرد مدیریت پروژه

نویسنده: Erwin Weitlaner

مترجم: فاطمه سرلک

این مقاله از مجله Project Perspectives برگزیده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

با شروع ارزیابی عملکرد یک پروژه سؤالاتی مطرح می‌شود. چه چیزی باید موفقیت و چه چیزی باید شکست در نظر گرفته شود و چه عواملی بیشترین تأثیر را دارند. مدل‌های تعالی و بالندگی پروژه با این عوامل موفقیت مرتبط هستند. در این مقاله در مورد تحلیل سریع عملکرد مدیریت پروژه (بررسی سریع مدیریت پروژه) نکاتی ارائه خواهد شد.

## مقدمه

عاملی که بالاترین ضریب همبستگی را دارد بیشترین تأثیر را دارد و همچنین عاملی با ضریب همبستگی منفی تأثیر منفی دارد. LISREL یک روش تحلیل آماری است که بررسی می‌کند آیا رابطه منطقی بین داده‌ها وجود دارد. سرانجام (۲۰۰۵) Leachler پیشنهادات خود را در مورد چگونگی در نظر گرفتن این عوامل موفقیت در شروع و مراحل اجرای پروژه ارائه می‌کند.

جدول (۱): عوامل موفقیت مدیریت پروژه

عوامل موفقیت				اثر
-	0	+	++	
۰	۱	۲	۱۷	تعریف اهداف
۰	۰	۶	۱۶	ارتباطات
۰	۱	۳	۹	برنامه‌ریزی
۰	۰	۲	۹	مدیریت ارشد
۱	۰	۱	۷	کنترل
۰	۰	۳	۶	اختیارات مدیر پروژه
۰	۱	۰	۶	دانش تیم پروژه
۰	۰	۳	۵	انگیزش تیم پروژه
۲	۱	۳	۴	دانش مدیر پروژه
۰	۰	۱	۴	ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل
۰	۰	۴	۳	مشارکت

++ تأثیر بسیار خوب - تأثیر منفی

جدول (۲): ضریب همبستگی بین عوامل موفقیت - موفقیت کلی

موفقیت کلی	
۰/۶۶	تیم
۰/۶۵	اطلاعات/ارتباطات
۰/۵۹	برنامه‌ریزی/کنترل
۰/۵۷	مدیریت ارشد
۰/۵۱	مشارکت
۰/۴۷	مدیر پروژه
-۰/۵۵	تغییر هدف
-۰/۶۰	تضادها

Bellasi و Tukul مطالعات عملی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که در پروژه‌های بزرگ اصلی‌ترین عوامل موفقیت تعهد اعضاء تیم است. این موضوع با نتایج ارائه شده از سوی Leachler همخوانی داشت. همچنین بر اساس جدول ۲ عامل موفقیت اطلاعات/ارتباطات یکی از

مدتی قبل در یک کنفرانس مدیریت پروژه سؤالی را مطرح کردم «ده تا از مهمترین عواملی که هنگام ارزیابی سریع عملکرد پروژه باید بررسی شوند کدامند؟» ناگهان به ذهنم رسید که اساساً فقط دو عامل وجود دارد که تصویر نسبتاً شفافی از عملکرد می‌دهد. این دو عامل اینهاست: ۱- ارتباطات ۲- مستندسازی. یکی از مدیران پروژه از این فرضیه شگفت زده شد و من به او پیشنهادی آن را توضیح دادم. در مدت ۲۰ سال تجربه پروژه‌ای را ندیده‌ام که این دو عامل را به خوبی مدیریت کرده باشد اما پروژه با شکست مواجه شود. از سوی دیگر هنگامی که برخی مطالب را برای یافتن پاسخ ارزیابی سریع مدیریت پروژه و شناسایی عوامل محیطی مطالعه می‌نمودم دریافتیم که استفاده از این مدل ارزیابی باید ساده باشد.

در این مقاله ابتدا این سؤال که چه چیزی باید موفقیت پروژه و چه چیزی باید شکست پروژه در نظر گرفته شود به طور کامل تشریح می‌شود. سپس نتایج مطالعات عوامل موفقیت و شکست پروژه ارائه خواهند شد. بعد از آن نگاهی کلی به بعضی از مدل‌های تعالی خواهیم انداخت و به صورت اجمالی آنها را مقایسه می‌کنیم. به روش‌های ممیزی اشاره خواهد شد و در نهایت روش «ارزیابی سریع مدیریت پروژه» با دو وجه ارتباطات و مستندسازی توضیح داده خواهد شد و برای استفاده عملی از این روش توصیه‌هایی ارائه می‌شود.

## ۱- معنی موفقیت یا شکست پروژه چیست؟

اگر هر سه جنبه مثلث اهداف پروژه شامل زمان، بودجه و کیفیت به دست آیند ولی مشتری به‌خاطر رفتار پیمانکار ناراضی باشد، احتمالاً از نظر او پروژه شکست خورده است و در آینده از این پیمانکار اجتناب می‌کند. همچنان باید رضایت سایر طرف‌های بهره‌بر یا ذی‌نفعان هنگام بررسی عملکرد مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تعیین اینکه پروژه موفق بوده یا شکست خورده بسیار پیچیده‌تر از آن است که به آن به عنوان مثلث طلایی نگاه شود.

## ۲- عوامل موفقیت و شکست پروژه

Leachler در سال ۲۰۰۵ با مطالعه عوامل موفقیت بیش از ۵۷۰۰ پروژه، ۴۴ عامل را شناسایی کرد. به هر حال این امکان وجود دارد که این عوامل را در ۱۱ عامل جدول ۱ خلاصه کنیم. افزون بر این، در زمینه LISREL، Leachler ضریب همبستگی بین هشت (ادغام ۱۱ عامل جدول ۱) عامل موفقیت و موفقیت کلی پروژه را تعیین کرد. (جدول ۲)

## مدل‌های بالندگی

برخلاف مدل‌های تعالی کلی‌نگر که قبلاً بدان اشاره شد، مدل‌های بالندگی از فرآیندهای مهندسی نرم‌افزار برخاسته‌اند و اساساً فرآیند محورند ولی فرآیند لزوماً با سایر عوامل موفقیت مثل رضایت مشتری مرتبط نیست.

هنگامی که بر بهبود مداوم فرآیند تأکید داریم می‌توان از مدل‌های بالندگی به‌خوبی برای رسیدگی به حوزه‌های عمیق فرآیندی استفاده کرد. مشهورترین اما بلااستفاده‌ترین این مدل‌ها، مدل بالندگی توانمندی است. این مدل توسط انجمن مهندسی نرم‌افزار (SEI) با پنج سطح ارائه شده است:

- ۱- مقدماتی
- ۲- تکرارپذیر
- ۳- تعریف شده
- ۴- مدیریت شده
- ۵- بهینه شده

این مدل بعدها با مدل CMM/SM با سطوح توانمندی زیر

جایگزین شد:

- ۱- ناتمام
- ۲- انجام شده
- ۳- مدیریت شده
- ۴- تعریف شده
- ۵- مدیریت مقداری
- ۶- بهینه‌سازی

سایر مدل‌های بالندگی اینها هستند:

**BOOT STRAP**: این مدل توسعه یافته مدل CMM است

ولی بطور گسترده مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

**ISO-IEC/5504**: این مدل که بیشتر با نام SP/CE (بهبود

دو عاملی است که روش «بررسی سریع مدیریت پروژه» بر آن متمرکز شده است.

## مروری بر بعضی از مدل‌های تعالی

دمینگ بنیان‌گذار جنبش کیفیت نوین است. او رابطه مثبت بین کیفیت و بهره‌وری را نشان داد و چرخه دمینگ (PDCA) را با تمرکز روی اصلاح خطاها و پیشگیری از خطا بنا نهاد. ایشی کاوا و تاگوچی این مفاهیم را توسعه دادند. بدین ترتیب که کیفیت هر مرحله از فرآیند توسط مشتری مشخص می‌شود و مشتری کسی است که برونداد را دریافت می‌کند. این رویکرد منجر به پیدایش مدیریت کیفیت جامع (TQM) با اصول هفت گانه زیر شد:

- مشتری محوری
- بهبود مداوم سیستم‌ها و فرآیند
- مدیریت فرآیند
- یافتن دلیل درست
- جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها
- جامعه محوری
- تیم محوری

بر اساس اصول فوق جوایز مدل‌های تعالی گوناگونی

تعریف شد:

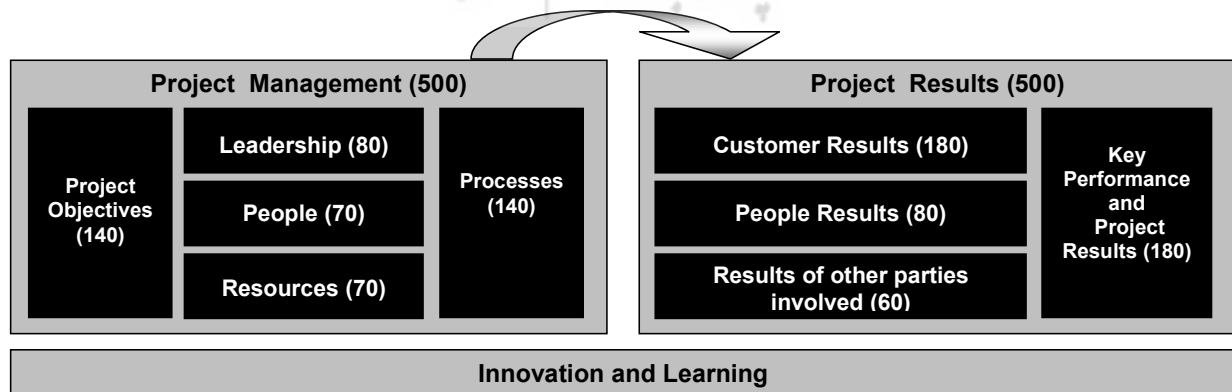
- جایزه دمینگ (ژاپن)
- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
- جایزه کیفیت اروپا
- جایزه بین‌المللی مدیریت پروژه

آخرین مورد از جوایز فوق مدل تعالی پروژه است که از

مدل EFQM نشأت گرفته است. در نمایه شماره ۱ نمای کلی مدل

تعالی پروژه آمده است.

## Project Excellence (1,000)



نمایه شماره ۱

فرآیند نرم افزار و تعیین توانمندی) شناخته می شود، ISO 9000:2000 را با اصول CMM هماهنگ می کند.

**مدل بالندگی مدیریت پروژه:** سطوح این مدل همانند CMM است.

**مدل بالندگی سازمانی مدیریت پروژه (OPM3):** این مدل توسط انجمن مدیریت پروژه آمریکا ارائه شده و سه عنصر دانش، ارزیابی و بهبود را دارد.

در برمی گیرد و در برخی موارد، سؤالات بیشتری برای تکمیل واقعی مثلث رفتاری لازم است، دانشگاه سیتون هال روش STAR را پیشنهاد می کند که عبارت است از:

- موقعیت یا فعالیتی که شما با آن مواجهید
- اقدامی که شما انجام می دهید
- نتایج یا تغییراتی که بر اثر این اقدامات بدست می آیند.

### مستندسازی:

هر چند مستندسازی به عنوان یکی از کارهای ساده برای ایجاد سیستم بایگانی پروژه است ولی در مورد آن بحث های داغی بین متخصصین مدیریت پروژه وجود دارد. احتمالات زیادی در مورد ساختار و ابزارهای مورد استفاده برای مستندسازی وجود دارد. هنگام تحلیل این موضوع، اگر حداقل اعضا تیم اصلی که شامل مدیر پروژه نیز هست، از سامانه واحدی برای این کار استفاده کنند، بیانگر تعالی مدیریت پروژه است. در برخی موارد سامانه واحدی بین پروژه و همه ذی نفعان اصلی استفاده می شود.

محیطی که این روش در آن استفاده شد گواهینامه ISO-9000 دارد و تجارب سازمانی زیادی در انجام پروژه ها دارد. با این همه، تمام پروژه های این سازمان با موفقیت انجام نمی شود و استفاده از روش بررسی سریع مدیریت پروژه می تواند مفید باشد. برای بدست آوردن نتایج گسترده تر از سه تا از متخصصین مدیریت پروژه که یکی از آنها در شرکت فولکس واگن، دومی در شرکت تجهیزات پزشکی زیمنس و دیگری در گروه سیستم های حمل و نقل زیمنس فعالیت می کردند، خواستم که این روش را به صورت عملی بررسی کنند و آن را با تجاربشان مقایسه کنند. پاسخ ها به اتفاق آراء در مورد تأیید این روش بود و من مثال های عملی که این نظریه را پشتیبانی می کردند، بدست آوردم. اگر مطالعات بیشتری در مورد این جوانب نتایج دیگری داشت لطفاً به من اطلاع دهید. در پایان اجازه دهید که تأکید کنم هدف از این روش به چالش کشیدن مدل های تعالی و بالندگی نیست بلکه هدف تشویق مدیران پروژه در خودارزیابی و مدیران خط در آماده سازی مدیران پروژه، تیم پروژه یا میزان برای ارزیابی سریع دو عامل کلیدی موفقیت در مراحل اولیه و در طول اجرای پروژه است. این کار به منظور افزایش آگاهی این دو عامل موفقیت است. با استفاده از روش ارزیابی سریع مدیریت پروژه در اجرای پروژه های موفقیت آمیز مشارکت کنید.

### روش های متمایز مدیریت پروژه

هامان در سال ۲۰۰۴ برای دریافت اطلاعات لازم ۴ روش را

پیشنهاد کرد:

- تحلیل مستندات
- مصاحبه
- مشاهده
- خود ارزیابی

دو تا مورد اول و آخرین آنها برای روش «ارزیابی سریع مدیریت پروژه» پیشنهاد می شوند.

### ارزیابی سریع مدیریت پروژه

برعکس مدل های تعالی یا بالندگی که از نظر تکنیکی پیشرفته است، روش ارزیابی سریع مدیریت پروژه ساده است. این روش عملی مؤثر فقط دو عنصر دارد یکی ارتباطات (از طریق مصاحبه بررسی می شود) و دیگری مستندسازی (از طریق مصاحبه ها و یا تحلیل مستندات بررسی می شود) است. همچنین می توان از خود ارزیابی نیز استفاده کرد.

### ارتباطات:

می توان گفت که ارتباطات متعالی یکی از عوامل کلیدی موفقیت است و می توان بعضی از کاستی ها در سایر نتایج پروژه شبیه زمان یا کیفیت را جبران کند که بموجب آن ممکن است مشتری همچنان کاملاً راضی باشد. بدیهی است ارتباطات متعالی بر تعهد تیم (عامل موفقیت کلیدی دیگر براساس جدول ۲) تأثیر دارد.

هنگام مصاحبه مدیر پروژه، تیم و برخی از ذی نفعان دیگر می توانند به انتخاب افراد برای گردآوری اطلاعات واقعی کمک کنند. Ghiselli در سال ۱۹۶۶ ارتباط بین تجارب قبلی شخص با رفتار کاری آینده او را ثابت کرد. بنابراین هنگام پرسیدن سؤال دقت کنید که آیا جواب ها مثلث کامل رفتاری با عناصر «موقعیت»، «اقدام» و «نتیجه» را