

# شیوه کارت امتیازی متوازن برای رهبری مدیریت پروژه

نویسندگان: Derek H. T. Walker و James Norrile

مترجم: فاطمه محسنی یکتا

برگرفته از شماره دسامبر ۲۰۰۴ نشریه Management Journal

## مقدمه

(۱۹۹۶) می‌گویند "مهمترین عامل موفقیت تیم پروژه، این است که در مورد وجوه تمایز پروژه‌شان نسبت به سایر پروژه‌های انجام شده، توافق داشته باشند." برای ارتقاء نتیجه پروژه، از طریق تبادل نظرهای مقدماتی با ذی‌نفعان مختلف پروژه، رهبران سازمانی باید از راهبردهایی که شرکت برای دستیابی به نتیجه موردنظر اجرا می‌نماید، تصویری روشن داشته باشند. هدف رهبری، تعریف و شرح پروژه، به نحوی است که برای افرادی که می‌توانند تأثیری مثبت در اجرای موفق پروژه داشته باشند، به خوبی قابل درک باشد. دیدگاه رهبر، به گروه پروژه کمک می‌نماید تا اهداف، دستاوردها و محصول پروژه را بیان نمایند.

به‌عنوان یک راه‌حل مناسب برای معضل عدم وجود تصویری روشن از پروژه باکارینی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) و دیویس<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، شیوه چارچوب منطقی<sup>۷</sup> (LFM) را برای تعریف موفقیت پروژه پیشنهاد می‌کنند. ما با راه‌حل پیشنهادی این محققان موافقیم. اما به نظر ما، اگر سازمان‌ها، این شیوه را در قالب اندازه‌گیری راهبردی اجرا نمایند، می‌توانند آن را تقویت کنند. چنین کاری، وضوح و روشنی اهدافی که تیم پروژه به دنبال تحقق آن‌ها است را بالا می‌برد.

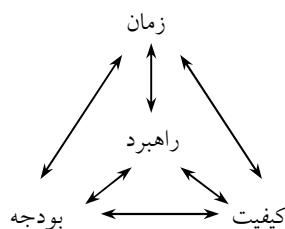
گزارش‌های مختلفی وجود دارند که برخی از پروژه‌ها، به خصوص پروژه‌های فن‌آوری اطلاعات، بسیار دیرتر از تاریخ مقرر و با هزینه‌ای بالاتر از بودجه در نظر گرفته شده، به پایان رسیده‌اند. یکی از این پروژه‌ها، پروژه معروف فن‌آوری اطلاعات انگلستان، به نام تاروس<sup>۱</sup> است. این پروژه پس از صرف هزینه‌ای برابر با ۵۰۰ میلیون پوند، بدون نتیجه متوقف شد. منتقدان پروژه، عدم وجود رهبری و تعریفی دقیق از پروژه را از عوامل شکست آن عنوان نمودند. چنین مواردی، اغلب از طریق مقالات نشریه‌های پرتیراژی که به نقد در زمینه مدیریت پروژه می‌پردازند، به اطلاع عموم خواهد رسید و موجب احساس منفی مردم نسبت به ارزش راهبردی حرفه مدیریت پروژه می‌شود.

اما همانطور که این نوشته نشان می‌دهد، محققان مدیریت پروژه بر این باورند رهبران سازمانی در پیش‌بینی آینده‌ای بهتر، که هم راهبردهای عمومی و هم مدیریت تغییر را در بر می‌گیرد، نقش مهمی بازی می‌کنند. به عنوان مثال، برینز<sup>۲</sup>، هستینگز<sup>۳</sup> و گدز<sup>۴</sup>

شود. همان‌گونه که در بالا اشاره شد این مدل بر زمان، بودجه و دستاوردهای کیفی تکیه داشته و فرض را بر این قرار می‌دهد که تمامی پروژه‌هایی که تصویب شده‌اند، راهبردی هستند. نقض و رد این فرضیه، موجب بروز چالش‌هایی در ارتباطات و تصمیم‌گیری می‌شود که ممکن است بسیاری از مدیران پروژه با آن‌ها آشنایی نداشته باشند. اگر پروژه‌ها با راهبردها همتراز نباشند، چه می‌شود؟ یا اگر راهبردها بسیار سریعتر از زمان پروژه تغییر کنند چه می‌شود؟ اگر افزایش زمان پروژه‌ای که بر اساس راهبردها زمانی بسیار لازم‌الاجرا بود، به یک نوآوری راهبردی کم اهمیت تبدیل شود، مدیران پروژه خود را شکست‌خورده می‌یابند: شیوه‌های سنتی کسب‌وکار، راهی برای مواجهه با این شرایط، پیشنهاد نمی‌دهند. به وجود آمدن چنین تضادهایی، موجب بروز چالش در رهبری می‌شود.

در مقابل، ممکن است مدیران پروژه تلاش نمایند تا با اتکاء هر چه بیشتر بر معیارهای سنتی زمان، بودجه و کیفیت، تصویری غلط از پیشرفت محسوس کار به وجود آورند. هنوز این شیوه، در بیان تضادهای راهبردی یا ایجاد اهداف مناسب پروژه با شکست مواجه می‌شود. سازمان‌هایی که این شیوه را می‌پذیرند، پروژه‌های خود را بر اساس معیار همترازی راهبردی تفکیک می‌کنند. اهمیت این نکته به خوبی در نمودار شکل ۱ نشان داده شده است. در این نمودار محدودیت دیگری به محدودیت‌های سه‌گانه سنتی مدیریت پروژه اضافه شده است. این محدودیت جدید همترازی راهبردی است که در مدیریت موفق پروژه اهمیت زیادی دارد.

فرض اصلی مقاله این است که جنبه همترازی راهبردی مدیریت پروژه، به‌صورت شفاف بین حامی و مدیران پروژه تسهیم شده است. این موضوع ایجاب می‌کند که این افراد از طریق مذاکره به‌موقع فرآیندی برای حل هر گونه تضاد بوجود آورند. به‌هر حال پس از موافقت حامی با اجرای پروژه، محدودیت‌های سه‌گانه سنتی مسؤلیت مستقیم مدیر و تیم پروژه است. نمایه ۱، نشان می‌دهد که نسبت به محدودیت‌های سه‌گانه بعد جدید در مرکز، قرار می‌گیرد.



نمایه ۱: مدل چهارگانه مدیریت پروژه

و با انجام آن، سازمان‌ها می‌توانند به تیم پروژه کمک نمایند که اهداف خاص پروژه را به شکاف راهبردی موجود ارتباط دهند. سازمان‌ها می‌توانند با مرتبط کردن بروندهای پروژه با چشم‌انداز قابل اندازه‌گیری، تعهد افراد حاضر در پروژه را نسبت به پروژه خود، افزایش دهند.

در اواسط دهه ۱۹۸۰، توماس<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، و کلیند<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) نظریه‌ای ارائه کردند که طبق آن، زمان، بودجه و کیفیت همگی به یک اندازه، از مهمترین و ارزشمندترین عوامل موفقیت پروژه هستند. تا کنون نیز، که دو دهه از طرح این نظریه می‌گذرد، متخصصان این حوزه، به این میراث توجه داشته و اغلب به نظر می‌رسد که تنها به استفاده از این الگوی سه‌گانه متعهد می‌باشند. این وابستگی عدم وجود جایگزینی مناسب برای این الگوی قدیمی و سنتی را نشان می‌دهد.

بررسی آثار مکتوب معاصر، نشان می‌دهد که پروژه‌های مختلفی، به دلیل رهبری ضعیف و عدم ارائه تعریفی جامع و مناسب از چشم‌انداز پروژه یا عدم وجود تأثیر مناسب بر کسب‌وکار با شکست مواجه شده‌اند. این موارد، روش‌هایی که سازمان‌ها برای هم‌ترازی اهداف راهبردی با اهداف پروژه‌های خود به‌کار برده‌اند و با شکست مواجه شده‌اند را بیان می‌کنند. به علاوه، این اطلاعات نشان می‌دهند که راهبردهای کسب‌وکار، چقدر سریع تغییر کرده است. به هر حال، هر ابزاری که بتواند به سازمان‌ها در تدوین اهداف راهبردی شفاف‌تر و چشم‌انداز واقعی‌تر پروژه کمک کند، ابزاری ارزشمند در رهبری است. ما تأکید می‌نماییم که کارت امتیازی متوازن را می‌توان یکی از این ابزارها برشمرد.

در ادامه بحث، ما به مشکلاتی اشاره می‌نماییم که رهبران پروژه با ابزارها، شیوه‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تعیین فصل مشترک مشخص میان راهبردهای کسب‌وکار و اهداف پروژه، با آن‌ها مواجه شده‌اند. همچنین ما توضیح می‌دهیم که ممکن است فضای کسب‌وکار پویاتر از آن باشد که به سازمان‌ها اجازه دهد به‌طور مداوم فصل مشترک بین راهبردهای کسب‌وکار و اهداف خاص پروژه را به‌روز رسانی کنند. بنابراین ما شکاف بالقوه‌ای را در راهکارهای مدیریت پروژه مشاهده می‌کنیم. این شکاف در جایی است که فصل مشترک‌ها به‌خوبی درک نشده‌اند و تعریف نادرستی از چشم‌انداز پروژه، ملکه ذهن اعضای تیم پروژه شده است که در نهایت به زیان سازمان عمل می‌نمایند.

بهترین راهکار این است که فرض کنیم تیم پروژه چشم‌انداز روشنی از پروژه داشته باشند به‌گونه‌ای که این چشم‌انداز طی فرآیندی توسط مدیران ارشد و رهبر پروژه بوجود آمده است. این فرآیندی است که در مدل سه‌گانه سنتی مدیریت پروژه استفاده می‌-

هنگامی که راهبردها به صورتی روشن و مشخص با اهداف پروژه موجود که بر اساس متدولوژی محدودیت سه‌گانه بنا شده‌اند، فصل مشترک ندارند، رهبران پروژه با ابزار و فرآیند لازم برای حل این مسأله با مشکل مواجه می‌شوند.

در راستای نتیجه‌گیری‌های فوق، گزارشی را در مورد مطالعه دو پروژه ارایه می‌دهیم. در این مطالعه، ما پیشنهاد فوق را آزمایش نمودیم. هدف ما از تحقیق این بود که نشان دهیم هنگامی که سازمانی از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌نماید، راه‌های تعیین اهداف پروژه را بهبود می‌دهد، زیرا کارت امتیازی متوازن موجب می‌شود که سازمان ارتباط بهتری میان چشم‌انداز پروژه و راهبردهای کسب‌وکار ایجاد کند و در نتیجه دستاوردهای موفقیت‌آمیزتری به دست آورد. به علاوه ما خواستیم بدانیم کدامیک از حوزه‌های مدیریت رایج پروژه‌ها، بیش از سایر حوزه‌ها، تحت‌تأثیر استفاده سازمان از کارت امتیازی متوازن قرار گرفته است و آیا کارت امتیازی متوازن توانایی تیم پروژه را در اخذ تصمیمات راهبردی مهم افزایش می‌دهد؟

## رهبری پروژه، چشم‌انداز پروژه و کارت امتیازی متوازن

برای درک بهتر مدیریت پروژه، ما معتقدیم که متخصصان - باید مدیریت پروژه (عملیات روزانه پروژه و پیگیری مجموعه‌ای مورد توافق از دستاوردها، در زمان خاص و با بودجه‌ای مشخص) و رهبری پروژه (پیگیری بیشتر عملکرد هدفمند و برنامه‌ریزی شده تیم پروژه، که موجب بهبود برنامه‌ریزی کاری سازمان و دستیابی به نتایج در چارچوب معیارها و ارزش‌های سازمان خواهد شد) را از یکدیگر تشخیص دهند.

متون علمی نشان می‌دهد که در مورد تفاوت‌های میان رهبری و مدیریت در بین محققین اجماع عمومی وجود دارد (بنیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹؛ زالزنیک<sup>۱۱</sup>، ۱۹۷۷). مجموعه‌ای جامع از متون علمی وجود دارند که به تحقیق در این زمینه پرداخته‌اند. به‌ر حال بررسی این تفاوت‌ها از حوصله این مقاله خارج است. به‌طور کلی، آن چه مهم است و باید به آن توجه نمود این است که محققان توافق نموده‌اند که در صورت وجود ابهام، پویایی یا چالش در کسب‌وکار، مفاهیم رهبری باید بیشتر به‌کار گرفته شود.

طبق تعریف، مدیریت پروژه اجرای یک برنامه تغییر است (برینر و دیگران<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۶؛ کلند، ۱۹۹۹؛ ترنر و کوچران<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۳). این مسأله موجب به وجود آمدن وضعیتی دشوار برای آن دسته از

مدیران پروژه می‌شود که به نظر نمی‌رسد هنگام مقابله با شرایط سخت و مبهم، ابزار زیادی در اختیار داشته باشند.

در بسیاری مواقع، مدیر پروژه نقش رهبر و مدیر را خود ایفا می‌نماید. اما حامی پروژه، ممکن است بر میزان همپوشانی این دو نقش تأثیر بگذارد، که البته این مورد به پروژه و شخصیت حامی و مدیر پروژه بستگی دارد (برینر و دیگران، ۱۹۹۶؛ کلند، ۱۹۹۹؛ موریس<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۴). ما قصد نداریم که این مسایل یا رفتار و شایستگی حامیان و مدیران پروژه را کم اهمیت جلوه دهیم. بلکه می‌خواهیم شیوه‌ای را برای مقابله با این شکاف ذکر نماییم که به شایستگی مدیریتی بستگی داشته باشد.

بسیاری از وظایف رهبری به توسعه چشم‌اندازی از دست‌آورد پروژه مربوط است که عملی باشد و بتواند اعضاء تیم را در دستیابی به اهداف پروژه ترغیب نماید. این چشم‌انداز در رهبری، توجه‌ذی-نفعانی را که عملاً درگیر پروژه نیستند، به خود جلب می‌نماید. به علاوه موجب می‌شود که از برنامه زمانی پروژه حمایت کنند.

مشکل آزردهنده‌ای که در بررسی‌های خود با آن مواجه شدیم، انتخاب رهبر توسط سازمان و معرفی آن به تیم پروژه در زمانی بود که شرایط پروژه یا راهبردهای کسب‌وکار نامشخص بوده یا پویایی آن به‌حدی بود که ارتباطی روشن و قابل اندازه‌گیری میان اهداف و دستاوردهای پروژه و راهبردهای کسب‌وکار وجود نداشت. مشکل بعدی نیز برای آن دسته از اعضاء تیم پروژه پیش می‌آمد که الزاماً با تفسیر راهبردهای مربوط به اهداف تعیین شده برای آنها موافق نبودند. این مشکل در گذشته نیز، به خصوص توسط بنیس و نانوس<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۷)، بنیس، اسپویتزر و کامینگز<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱) و ترنر و کوچران، مورد بررسی قرار گرفته است. متون علمی موجود، هم راه‌حل‌های مبتنی بر تیم (کاتزنباخ و اسمیت<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۳؛ رابینز و فیلی<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۷؛ یوکل<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۸) و هم راه‌حل‌های خاص مبتنی بر پروژه (برینر و دیگران، ۱۹۹۶؛ تایت<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۹) را ارائه می‌دهند. در بررسی این مشکل، ما متوجه شدیم که ارتباط بین اهداف پروژه و راهبردهای کسب‌وکار یا مبهم بوده یا تنها تعداد اندکی از ذی‌نفعان اصلی آن را درک کرده‌اند در حالی که تمام کسانی که می‌توانند بر کل دستاوردهای پروژه تأثیرگذار باشند، باید آن را بپذیرند. بسیاری از محققان، به خصوص سنگه<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۰)، در کار خود تأکید کرده‌اند که چشم‌انداز در ساختار رهبری تا حدی نارسا بوده و نمی‌تواند عملکردی هماهنگ و هدفمند در میان تمامی پیروان داشته باشد. این مشکل به صورت کامل مورد بررسی قرار گرفته و ما نیز با نتیجه به دست آمده از آن موافقیم.

ما مشکل احتمالی دیگری را نیز بررسی کردیم. این مشکل زمانی به وجود می‌آید که فرهنگ سازمانی یا ارزش‌های داخلی با

مفاهیم مدیریت پروژه - برای کمک به رهبرانی که با این وضعیت دشوار مواجه می‌شوند، استفاده می‌کنند. با وجود آن که در تحقیق ما از کارت امتیازی متوازن استفاده شد، اما ما معتقدیم که هر سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند جایگزین این روش شده و تأثیری مشابه بر جای بگذارد.

## شیوه کارت امتیازی متوازن در مدیریت پروژه

اکنون ما توجه خود را به شیوه‌های خاص در اجرای راهبردهای کسب‌وکار معطوف می‌نماییم. کارت امتیازی متوازن ابزاری است که ارزش خود را در شرکت‌ها نشان داده است. این ابزار، راهبردها را به برنامه‌های عملیاتی و معیارهای راهبردی تبدیل می‌کند و بدینوسیله سازمان را قادر می‌سازد در مورد اجرای پروژه طبق راهبردها، تصمیم‌گیری نماید. یکی از مزایای مهم این شیوه، توانمندی آن در تغییر راهبردهای بسیار پیچیده و اغلب خوب تعریف نشده به یک سطح قابل اندازه‌گیری است به طوری که به سهامداران و اعضاء گروه، سهم ویژه و مورد انتظار ایشان را در دستاوردهای نهایی نشان می‌دهد. این ابزار ارزشی ملموس از اندازه‌گیری ایجاد می‌نماید و تصاویر مبهم از راهبردها را به برنامه‌های قابل اجرا تبدیل می‌کند.

اما تا آنجا که ما می‌دانیم، تنها تعدادی از محققین، در مورد استفاده از این شیوه در پروژه‌های فن‌آوری اطلاعات مقالاتی منتشر نموده‌اند (استوارت ۲۴، ۲۰۰۱؛ استوارت و محمد ۲۵، ۲۰۰۱). این مقالات به گسترش مزایای این شیوه در مدیریت پروژه‌های بزرگ پرداخته‌اند. این نوشته‌ها در حوزه راهبرد، پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید دستاوردهای برنامه‌ریزی شده خود را با راهبردهای شرکت با استفاده از یک ابزار اندازه‌گیری پیوند زنند. این فرایند بیشتر به مدیریت عملکرد نسبت داده شده و در شرکت‌ها رایج می‌باشد. از نظر رهبران پروژه‌ای که علاقمند به تحویل پروژه همتراز با راهبرد هستند، تحویل کار بسیار مهم است و برای آن‌ها پیوند دستاوردهای پروژه با راهبرد شرکت بسیار ضروری است.

برای پرداختن به این نیاز رو به افزایش رهبران به عملیاتی کردن راهبردها از طریق پروژه‌ها، ما این گونه فرض نمودیم که کارت امتیازی متوازن در سطح پروژه، رهبران را قادر می‌سازد تا از اندازه‌گیری صحیح عملکرد و فنون رهبری استفاده کنند تا به تیم پروژه در ارتقاء درک خود از راهبردهای کسب‌وکار سازمان کمک نمایند.

هدف ما، توسعه، آزمایش و به‌کارگیری سیستم اندازه‌گیری راهبردی بر مبنای شیوه کارت امتیازی متوازن، به خصوص در پروژه‌ها بود. ما انتظار داشتیم که این شیوه برای مدیران پروژه و

موفقیت پروژه سازگار نباشند. این موضوع نیز در متون مدیریت تغییر به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است (کولینز و پوراس ۲۲، ۱۹۹۶؛ کوتر ۳۳، ۱۹۹۵). طبق این نوشته، نشانه‌ها و دلایل این اختلاف در سطح سازمان، به خوبی قابل درک می‌باشند. اخیراً محققان تأثیر این موضوع بر پروژه را از نقطه‌نظر روانشناسی اجتماعی ارزیابی کرده‌اند (یوکل، ۱۹۹۸). ما پیشنهاد می‌دهیم که محققان این مشکل را از دیدگاه ارتقا راه‌هایی که رهبران پروژه از اندازه‌گیری راهبردی استفاده کنند بررسی کنند.

برای پروژه‌های با زمان طولانی، به نظر می‌رسد که به احتمال بسیار زیاد، علت عدم ارتباط راهبردی، تغییرات مکرر وضعیت صنعت یا کسب‌وکار است. این شرایط، در پروژه‌های بسیار بزرگ ظاهر می‌شود، به عنوان مثال اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) یا فن‌آوری مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، در جایی که افق زمانی پروژه فن‌آوری اطلاعات ممکن است سال‌ها ادامه داشته و تمامی عملیات اصلی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. در این نوع از پروژه‌ها که تغییر راهبردها می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر اهداف پروژه داشته باشد، بسیار مهم است که پروژه مستقیماً با راهبرد در حال پیدایش و متغیر کسب و کار، ارتباط داشته و این ارتباط حفظ شود. آن‌ها ممکن است نتوانند ارتباط پروژه‌ها را با راهبرد در حال رشد کسب‌وکار سازمان حفظ نمایند، مگر آن که رهبران پروژه دائماً و به صورتی هدفمند، بعد همترازی راهبردی پروژه‌های سازمان را ارزیابی نمایند. اگر این رهبران تنها به معیارهای سنتی سه‌گانه توجه داشته باشند، احتمالاً می‌توانند پروژه را بدون توجه به راهبردها و تنها با اتکا بر زمان، بودجه و کیفیت، تحویل دهند.

بدون در نظر گرفتن دلایل اولیه برای مشکلاتی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، هر گونه شکاف میان چشم‌انداز و راهبردها، موجب بروز چالش‌هایی در مدیریت عملیات روزانه پروژه می‌شود، به خصوص هنگامی که این مدیریت در شرایط پیچیده و مبهم صورت گیرد. با وجود آن که ما قصد نداریم تلاش نویسندگان قبلی را برای مقابله با این مشکل ناچیز جلوه دهیم، ولی متوجه شدیم که راه‌حل‌ها، اغلب بر این خواسته استوار هستند که شیوه‌هایی را ارایه دهند که بر رفتار رهبر تیم معطوف بوده یا با جنبه‌هایی از مشکل مقابله نمایند که از فرهنگ یا ارزش‌های سازمانی ناشی می‌شوند. اغلب بر تئوری‌های انگیزشی، به عنوان زیربنای چگونگی تأثیر رهبران بر اعضاء تیم، تأکید بسیار زیادی می‌شود. در حالی که (طبق تجربه ما) به نظر نمی‌رسد که این بررسی‌ها، به اصل مشکل بپردازند: عدم‌کفایت یا عدم‌ثبات راهبردها برای توسعه شایسته و بیان چشم‌انداز پروژه. در پاسخ به این عدم وضوح، ما متدولوژی را معرفی می‌کنیم که از کارت امتیازی متوازن - اصلاح شده مطابق با

این دو راهکار تفاوت زیادی قایل نباشند. در نتیجه، ما اغلب می‌بینیم که مدیران پروژه سرانجام به این نتیجه می‌رسند که واقعاً نمی‌توانند برای تصمیم‌گیری در همه جا حضور داشته باشند تا اطمینان حاصل نمایند که تیم پروژه نقش خود را به خوبی ایفا نموده است. در نتیجه بیشتر مدیران به شیوه‌های مبتنی بر استثنا یا رهبری موقعیتی روی می‌آورند تا با چالش‌ها مقابله کنند. با وجود آن که این راهکار تا حدی مؤثر است، اما نمی‌تواند به طور کامل با این مورد مقابله نماید.

نتایج حاصل از مطالعات اخیر (هرسی<sup>۲۹</sup> و دیگران، ۱۹۹۶) نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن در سطح پروژه، به ابزاری تبدیل می‌شود که تصمیم‌گیری‌های روزانه گروه پروژه را به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد: این ابزار احتمالاً قدرتمندتر از سایر شیوه‌های نفوذ است. با این خواسته که اعضای تیم پروژه میان عملکرد و تصمیم‌گیری‌های خود با راهبرد مورد نظر پروژه پیوند برقرار نمایند، می‌توان به اجرای پروژه طبق راهبرد کمک نمود. این کار، حضور رهبری را در تمامی اتفاقات و تصمیم‌گیری‌های مهم پروژه گسترش می‌دهد. اگر در بررسی‌های آینده ثابت شود، این شیوه با وجود نیاز به شناسایی بیشتر، پیشرفت نسبتاً ارزشمندی در شیوه‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده در عملیات روزانه پروژه خواهد داشت.

توالی ایجاد کارت امتیازی متوازن که در ابتدا توسط کاپلان و نورتون<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۸) طراحی شد، کاملاً مستند می‌باشد. آن چه این توالی ایجاد می‌نماید، اغلب به عنوان نقشه راهبردی شناخته می‌شود که نوعی مدل علت و معلولی است. اگر ما از این شیوه در حوزه پروژه استفاده نماییم، باید چندین تغییر مهم را مورد توجه قرار دهیم: (۱) در پروژه، نقش کارت امتیازی متوازن باید از ارزیابی تحقق اهداف راهبردی به ارزیابی نتایج پروژه و مقایسه آن‌ها با تأثیرات پروژه بر اجرای راهبردهای کسب‌وکار سازمانی تغییر یابد.

(۲) به جای پرداختن به راهبرد کسب‌وکار، باید فصل مشترک راهبرد پروژه و راهبرد کسب‌وکار کار را ترسیم و این راهبردها را هم‌تراز کنیم و از کارت امتیازی متوازن پروژه به-عنوان ابزاری برای رهبری استفاده کنیم.

(۳) باید شیوه خود را برای سنجش دستاوردها و اهداف پروژه اصلاح کنیم. و در ارزیابی‌های مبتنی بر پروژه، راهکار را مد نظر قرار دهیم.

به محض آن که این تفاوت‌ها تشخیص داده می‌شوند، مراحل اولیه شیوه اصلی به همان صورت باقی مانده و به کار گرفته می‌شوند. به طور خلاصه، ما تصمیم گرفته‌ایم تا از شرح جزئیات

مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ که با مسایل پیچیده مواجه می‌شوند، برای حصول اطمینان از درک به موقع راهبردهای کسب‌وکار از جانب تیم‌های متمایز و پراکنده پروژه ارزشمند باشد. میزان توانایی و علاقه تیم‌ها در درک راهبرد کلی شرکت متفاوت است. استفاده از کارت امتیازی متوازن پروژه می‌تواند با آسانتر نمودن درک راهبرد به شیوه عملی بیش از شیوه‌های نظری، به بررسی وجود شکاف در چشم‌انداز پروژه کمک نماید. ما فکر می‌کنیم که این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند موقعیت رقابتی خود را با حصول اطمینان از اینکه مدیران پروژه جنبه‌های هم‌ترازی راهبردی و کیفیت مدیریت پروژه را با همان تلاش و توانی که صرف بودجه و زمان می‌شود، مورد پیگیری قرار می‌دهند، بهبود بخشد. با ساده‌تر نمودن انجام این کار و نمایان ساختن هرچه بیشتر آن در سطح پروژه، کسب این هدف سریعتر و آسانتر خواهد بود.

ما متوجه شدیم که برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌ها نیاز به فرایندی داریم که فعالیت‌ها را در قالب برنامه پروژه و بر اساس ساختار شکست کار پیگیری و گزارش کند. (انجمن مدیریت پروژه، ۱۹۹۶). درک فرایند مدیریت پروژه، مراحل آن و شیوه‌های مناسب برای مدیریت در تحویل کار، در مراحل اولیه تکوین این حوزه مورد تأکید قرار گرفته‌اند. اما ما نباید بیش از حد به جنبه‌های مدیریت، بدون در نظر گرفتن ضرورت رهبری در مدیریت پروژه، توجه نشان دهیم.

متخصصان مدیریت پروژه اذعان می‌نمایند که مدیریت پروژه از رهبری آسانتر است. یادگیری مدیریت فعالیت‌ها و فرایند، نسبتاً آسان بوده و می‌تواند مرتباً اجرا شوند. اما رهبری پروژه موضوع دیگری است. در یک کتاب راهنما تحت عنوان رهبری پروژه (برینر و دیگران، ۱۹۹۶، صفحه ۶۷) بر نقش "حامی" به عنوان جنبه‌ای کلیدی در حمایت از موفقیت پروژه، تأکید شده است. ما معتقدیم که استفاده از کارت امتیازی متوازن پروژه، به سازمان‌ها، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به این عوامل بحرانی موفقیت عرضه نموده و هماهنگی تیم پروژه را بهبود می‌بخشد.

تجربه کار در سراسر جهان با مشتریان شرکت، به ما نشان داده است که بسیاری از مدیران پروژه کاملاً آموزش ندیده‌اند- نه در آکادمی‌های رسمی علمی و نه از طریق تجربه کار در پروژه- که الزاماً به تفاوت‌های ظریف اما مهم میان قدرت مطلوب با قدرت حقیقی توجه نشان دهند. یادگرفتن تمایز میان نفوذ و کنترل دستیابی به نتایج، اغلب به معنای تفاوت میان کنترل کوتاه‌مدت یک نتیجه از طریق پیروی اجباری در مقایسه با ایجاد یک تغییر ماندگار در رفتار پرسنل است (گرینر و شین<sup>۳۱</sup>، ۱۹۸۸؛ کوتر، ۱۹۹۹؛ لوزه‌مور<sup>۳۲</sup>، ۱۹۹۹؛ پیتنو<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۸). اما برخی از مدیران پروژه ممکن است میان

شیوه کارت امتیازی متوازن در این مقاله اجتناب کرده و به مزایای آن در فضای پروژه پرداختیم.

فرضیه‌ای که علاقه‌مند به آزمایش آن بودیم این است که کارت امتیازی متوازن تأثیری غیرقابل‌انکار بر درک تیم پروژه از راهبردهای کسب‌وکار و ارتباط پروژه با راهبردها به‌عنوان نکته کلیدی رهبری مدیریت پروژه دارد. بنابراین، فرضیه‌ای که ما به دنبال رد آن هستیم این است که کارت امتیازی متوازن، تأثیر قابل‌توجهی بر نتایج مدیریت پروژه نداشته و بر عملکرد تیم پروژه تأثیری مثبت بر جای نمی‌گذارد.

## آغاز بررسی

ما تحقیق خود را در حالی آغاز کردیم که یکی از افراد گروه ما مشغول ارائه خدمات مشاوره مدیریت راهبردی پروژه به یک شرکت مخابراتی جهانی بود. این شرکت دارای شبکه عظیمی بوده و خصوصاً در ایالات متحده و اروپا حضوری گسترده داشت. همچنین در خدمات کسب‌وکار خود متخصص بوده و درآمد سالانه آن، بالغ بر ۳۰۰ میلیون دلار است. این شرکت به دلیل داشتن ماهیت گسترده و بودجه را شروع و پیگیری نمایم مورد مناسبی برای تحقیقات ما بود. این پروژه‌ها به ما فرصت دادند تا تأثیر استفاده از کارت امتیازی متوازن را بر مدیریت پروژه بسنجیم.

هر دو پروژه (که آنها را Blue و Pip نامیده‌ایم)، دارای معیارهایی می‌باشند که پیش از این نیز برای تمامی راهبردهای کسب‌وکار شرکت، ضروری بوده‌اند. تعداد افراد تیم هر دو پروژه تقریباً یکسان بود: بین ۴۰ تا ۵۰ نفر پرسنل تمام وقت با مشاوران و پیمانکاران مورد نیاز برای ارائه اقلام قابل تحویل پروژه. تعدادی از این افراد، گواهی PMP داشتند. هر دو پروژه محدوده زمانی بین ۹ تا ۱۲ داشته و هر دو دارای بودجه چند میلیون دلاری بودند.

در طول مدت پروژه، ما هر دو گروه پروژه را از نزدیک تحت نظر داشتیم و با مدیران پروژه و حامیان ارشد هر گروه مشاوره نمودیم. تیم Blue با استفاده از متدولوژی مدیریت پروژه و رویه‌های آن زمان شرکت اداره می‌شد. این رویه‌ها و روش‌ها با استاندارد PMBOK همخوانی زیادی داشتند. در جدول ۱، نتایج نهایی این پروژه، در حوزه زمان و بودجه، به طور خلاصه آورده شده است.

کارت امتیازی متوازن پیش از مراحل نهایی برنامه‌ریزی پروژه و در یک کارگاه آموزشی به گروه Pip معرفی شد. این جلسات، که دو روز به طول انجامید، در ساختمان شرکت برگزار گردید. به علاوه تیم در مدت سه روز، فرآیند گسترش و تلفیق این

شیوه را با متدولوژی مدیریت پروژه آن زمان شرکت آموخت. نتایج نهایی پروژه تیم Pip که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌نمود در سه حوزه اصلی زمان، بودجه و کیفیت بسیار بهتر از دست‌آورد تیم Blue بود. با وجود آن که امکان نداشت با قطعیت اظهار نمایم که این تفاوت به دلیل استفاده از این شیوه است، اما ما مدارک معتبری داشتیم که نشان می‌داد کارت امتیازی متوازن تأثیری مثبت بر عملکرد پروژه داشته است. ارزیابی‌هایی که در بررسی‌های پس از تکمیل پروژه انجام شد، نشان داد که استفاده از این ابزار موجب به وجود آمدن حس مالکیت و حضور بیشتر تیم در اجرای پروژه نسبت به پروژه دیگر شده است. تأثیر این شیوه در رفتار مدیریت ارشد یکی دیگر از یافته‌ها بود که در جای خود دارای اهمیت بسیار زیادی می‌باشد.

ما هر دو تیم پروژه را با توجه به ارزیابی تفاوت‌هایی که از به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن ناشی می‌شد، مورد بررسی قرار دادیم (در پیوست یک، پرسشنامه‌ای که در مدت پروژه مورد استفاده قرار گرفت، نشان داده شده است). این شیوه، شیوه تحقیق بررسی موردی را که بین ۳۱ (۱۹۹۴) پیشنهاد کرده بود، دنبال می‌نماید. ۳۴ مورد بررسی از میان تقریباً ۴۰ نفر که بر روی دو پروژه کار می‌کردند، به دست ما رسید، اما هر چند نرخ پاسخگویی خوب بود ولی این تعداد، به لحاظ آماری بازگوکننده کل جمعیت نیست. میزان اعتبار نمونه که با استفاده از آزمون آلفا محاسبه شد کمتر از ۰/۶۳ بوده است: این نتیجه، تابعی است از متغیرهای محدود که در پاسخ-های افراد این نمونه کوچک وجود داشت. این بدین معناست که استفاده از آزمون‌های آماری برای تعداد کمی از افراد، مانع از گزارشی معتبر از انحرافات گسترده آماری میان گروه‌ها می‌شود.

مزیت عمده این بررسی‌ها شناسایی جنبه‌های خاص مدیریت پروژه سنتی بود که به نظر می‌رسد بیش از سایر جنبه‌ها تحت تأثیر کارت امتیازی متوازن پروژه قرار گرفت (جدول ۳). این دانش به محققان آینده این امکان را می‌دهد که بهترین شیوه‌هایی که می‌تواند قسمت‌های مختلف مدیریت پروژه سنتی را تحت تأثیر قرار دهد، مشخص نمایند.

در طول بررسی‌های پس از تکمیل پروژه، در ژانویه ۲۰۰۱، ما مدارک جالبی را در مورد تأثیر کیفی استفاده از کارت امتیازی متوازن، جمع‌آوری کردیم. این بررسی‌ها مذاکرات حضوری و تلفنی با اعضاء گروه اجرایی شرکت را که مستقیماً وارد این تحقیق شده بودند، شامل می‌شد.

## نتایج

امتیازی متوازن به دست آورد. ما نیز از این تردید آگاه شده و آن را به عنوان یک نتیجه ذکر نکردیم.

ما نتیجه نهایی را پیش‌بینی کرده بودیم زیرا هدف استفاده از متدولوژی بود که به تیم پروژه این امکان را بدهد تا اهداف پروژه خود را به نتایج راهبردی قابل اندازه‌گیری ارتباط دهد. توانایی تیم Pip، برای اجرای پیوسته این شیوه، ظرفیت آن را برای انتقال نتایج پروژه به صورت روشن و مختصر، افزایش می‌دهد.

جالب‌تر این که تیم پروژه Pip بر این باور بودند عوامل خاصی (در جدول ۳ فهرست شده‌اند)، که در کتاب راهنمای PMBOK پذیرفته شده‌اند، تحت تأثیر مثبت استفاده گروه از کارت امتیازی متوازن در سطح پروژه قرار گرفتند. این مسأله بسیار خوبی است، نه تنها به عنوان نتیجه این بررسی بلکه به این دلیل که به سایر محققین کمک می‌نماید تحقیقات آتی خود را که تأییدی بر یافته‌های اولیه ما می‌باشد با سهولت بیشتری انجام دهند. تحلیل ما، از راه‌هایی که به نظر می‌رسد از آن طریق عملکرد پروژه در حوزه‌هایی همچون ارتباطات پروژه، پایش و کنترل، گزارش وضعیت، و مدیریت منابع بهبود یابد، پشتیبانی می‌نماید.

در حالی که ما به همراه اعضای تیم پروژه، در دوره اجرای پروژه نقش کیفی و هدفمند این شیوه را در هر ۱۵ حوزه‌ای که در جدول ۳ فهرست شده‌اند، مشاهده کردیم، اما تحلیل آماری ما از این اطلاعات، تفاوت‌ها را در سطح اطمینان تعیین شده، هدفمند ساخته است. بنابراین به ما اجازه می‌دهد که فرض صفر را نیز که می‌گوید کارت امتیازی متوازن هیچ تأثیری بر عملکرد پروژه نداشته است، رد نماییم. همچنین به این نتیجه رسیدیم که هم به لحاظ کیفی و هم به لحاظ کمی، از ارزش این شیوه در مدیریت پروژه پشتیبانی می‌شود.

جدول ۱- نتایج پروژه

میزان تفاوت (%)	Pip (گروهی که از کارت امتیازی متوازن استفاده کرده است)	Blue (گروهی که از کارت امتیازی متوازن استفاده نکرده است)	نتایج اصلی
۱۴٪	۹۸٪ (۱۲/۱) میلیون دلار که بودجه اصلی ۱۲/۳ میلیون دلار بوده است)	۱۱۲٪ (۹/۶) میلیون دلار که بودجه اصلی ۸/۶ میلیون دلار بوده است)	تحویلیت بر مبنای بودجه
۱۲٪	۱۱۰٪ (+۱۱ ماه که مدت برنامه‌ریزی شده ۱۰ ماه بوده است)	۱۲۲٪ (+۱۱ ماه که مدت برنامه‌ریزی شده ۹ ماه بوده است)	تحویلیت بر مبنای زمان
۱٪	۹۵٪ (۱۸ مورد از ۱۹ مورد تحویلی ۱۰۰٪ کامل بوده‌اند)	۹۴٪ (۳۶ مورد از ۳۸ مورد تحویلی ۱۰۰٪ کامل بوده‌اند)	دستاوردهای تکمیل شده

ما فنون مختلف آماری را در بررسی‌هایمان به‌کار گرفتیم. ما نتایج پاسخ‌های هر یک از پاسخ‌دهندگان، در مورد عنوان شغلی و طول مدت حضورشان در پروژه را مقایسه نمودیم.

با وجود آن که هر دو پروژه، بیش از آن چه در ابتدا پیش‌بینی شده بود، به طول انجامید، اما در پرسشنامه هر دو گروه، امتیازات بالایی به "تحویلیت طبق زمان" تعلق گرفت. از نظر ما، این موضوع نشان‌دهنده این است که مدیریت ارشد برنامه‌های زمانی را که از دید تیم پروژه واقعی یا منطقی نیست، به آنها تحمیل می‌نماید. زمان‌های تحویل بسیار نزدیک به تاریخ‌های مشخص شده بودند که این موضوع نشان‌دهنده عملکرد قابل قبول تیم پروژه در حوزه زمان بود. با وجود آن که به لحاظ آماری، این اطلاعات به خوبی نمی‌تواند از تأثیر کارت امتیازی متوازن بر عملکرد حقیقی پروژه پشتیبانی کند، اما ما معتقدیم که به صورت شهودی می‌تواند از نتیجه ذهنی که تأثیر مثبت کارت امتیازی متوازن را بر عملکرد پروژه نشان می‌دهد، پشتیبانی نماید.

همان طور که پیش از این اشاره شد، با تعداد اندک افرادی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند، ارایه تحلیلی موثق کار بسیار دشواری بود. اما اگر ما فرض کنیم که میانگین نرمال پاسخ‌های هر دو گروه یکسان است، آنگاه ارایه تحلیلی ابتدایی در مورد پاسخ‌های هر گروه به سؤالات اصلی، امکان‌پذیر خواهد شد. جدول ۲ نشان می‌دهد که چگونه کاربرد کارت امتیازی متوازن بر برخی از جنبه‌های کلیدی مدیریت پروژه تأثیری آشکار داشته است. در جدول ۲ این تحلیل، ما نتایج آماری خوبی را شاهد هستیم که فرضیه صفر را رد کرده و در نتیجه کارت امتیازی متوازن تأثیری مثبت بر عملکرد مدیریت پروژه گروه دوم (Pip) داشت که این تأثیر در حداقل برخی از حوزه‌هایی که برای بررسی در نظر گرفتیم، بارز بوده است.

خلاصه نتایج فوق را می‌توان به صورت فهرستی از عواملی که بیش از سایر موارد تحت تأثیر استفاده گروه از کارت امتیازی متوازن قرار گرفته‌اند، به صورت زیر نشان داد:

- ۱) تحویل مطابق زمان (سؤال ۱)
- ۲) تحول مطابق بودجه (سؤال ۲)
- ۳) ارتباطات مدیریت ارشد/ حامی (سؤال ۱۴)
- ۴) ارتباط بیرونی (سؤال ۱۶)

تیم Pip احساس کرد که در تحویل پروژه مطابق استراتژی‌ها تأثیر مستقیم دارد. اما پس از آن که آموزش شیوه کارت امتیازی متوازن را طی نمودند، در باورشان تردید ایجاد شد. این آموزش، آگاهانه این باور را پروراند تا تعهد تیم را به استفاده از شیوه کارت

### جدول ۲- تحلیل ANOVA از پاسخ گروه‌ها

تحلیل ANOVA* برای سؤالات نتایج پروژه	مجموع توان‌های دوم	مجموع توان‌های دوم	DF	میانگین	F	Sig.
سؤالات ۱ و ۱۱: تحویل مبتنی بر زمان	میان گروه‌ها	۷/۹۱۲	۱	۷/۹۱۲	۱۳/۹۷۵	۰/۰۰۱
	داخل گروه‌ها	۱۸/۱۱۷	۳۲	۰/۵۶۶		
	مجموع	۲۶/۰۲۹	۳۳			
سؤالات ۲ و ۱۲: تحویل مبتنی بر بودجه	میان گروه‌ها	۸/۱۴۷	۱	۸/۱۴۷	۱۴/۳۹۱	۰/۰۰۱
	داخل گروه‌ها	۱۸/۱۱۷	۳۲	۰/۵۶۶		
	مجموع	۲۶/۲۶۵	۳۳			
سؤالات ۳ و ۱۳: تحویل مبتنی بر برنامه	میان گروه‌ها	۲۴/۳۰۸	۱	۲۴/۳۰۸	۳۵/۸۱۰	۰۰۰
	داخل گروه‌ها	۲۱/۷۲۲	۳۲	۰/۶۷۹		
	مجموع	۴۶/۰۲۹	۳۳			
سؤالات ۴ و ۱۴: ارتباط هیأت اجرایی/بانی	میان گروه‌ها	۴۸/۰۷۴	۱	۴۸/۰۷۴	۶۳/۶۷۱	۰/۰۰۱
	داخل گروه‌ها	۲۴/۱۶۱	۳۲	۰/۷۵۵		
	مجموع	۷۲/۲۳۵	۳۳			
سؤالات ۶ و ۱۶	میان گروه‌ها	۱۷/۱۵۲	۱	۱۷/۱۵۲	۲۰/۱۵۶	۰۰۰
	داخل گروه‌ها	۲۷/۲۳۱	۳۲	۰/۸۵۱		
	مجموع	۴۴/۳۸۲	۳۳			

\* لازم است در آزمون‌های t-test تفاوت میان دو نمونه مستقل تقسیم شود. خوب در اینجا چنین موردی رخ نداده است، بنابراین از آزمون Mann-Whitney استفاده شده که این فرضیه در آن صدق نمی‌نماید.

### جدول ۳- عواملی در پروژه که تحت تأثیر کارت امتیازی متوازن قرار گرفتند

تحلیل عوامل (تعیین عوامل اصلی بر مبنای میانگین میان گروه‌ها، با استفاده از تحلیل ANOVA در سطح اطمینان بود)	ارزش F	ارزش P
۱) تصویری روشن از پروژه	۶۴۰۳/۷۶۵	۰۰۰
۲) اهداف و دستاوردهای روشن	۱۸۱۵۸/۸۲۴	۰۰۰
۳) برقراری ارتباطی روشن در مورد وضعیت پروژه	۱۸۱۵۸/۸۲۴	۰۰۰
۴) برنامه تفصیلی پروژه	۲۲۱۶۲/۸۲۴	۰۰۰
۵) حصول اطمینان از وجود منابع کافی در پروژه	۲۲۱۶۲/۸۲۴	۰۰۰
۶) حصول اطمینان از ساختار مناسب تیم پروژه	۸۵۶۲/۰۷۱	۰۰۰
۷) گزارش وضعیت	۶۴۰۳/۷۶۵	۰۰۰
۸) پیگیری و کنترل پروژه	۱۰۰۹۴/۳۷۴	۰۰۰
۹) حضور مدیریت ارشد/ حامی	۶۴۰۳/۷۶۵	۰۰۰
۱۰) راهکارهای مناسب در مدیریت ریسک	۵۷۹۸/۱۱۸	۰۰۰

### نتیجه‌گیری

طبق بررسی اولیه ما فراتر رفتن از ارتباطات داخلی پروژه و استفاده از کارت امتیازی متوازن برای ایجاد معیارها و ارتباطات

روشن‌تر راهبردی، احتمالاً می‌تواند عملکرد تیم پروژه را در تحویل پروژه مطابق با زمان، بودجه و کیفیت، بهبود بخشد. از نگاه ما دلیل آن این است که استفاده از کارت امتیازی متوازن در پروژه، دورنمای گسترده‌تری را در موفقیت‌های مدیریت پروژه به وجود آورده و پیوند تیم را با گستره وسیع‌تری از شاخص‌های عملکرد راهبردی، که می‌تواند برای توسعه چشم‌اندازی روشن از پروژه و نظارت و بررسی اهداف هر یک از این پروژه‌ها، مورد استفاده قرار دهد، تسهیل می‌نماید. طبق دیگر نتایج تحقیق ما، کارت امتیازی متوازن، مزایای دیگری نیز برای گروه مدیریت پروژه به همراه داشت. اما برای اثبات تأثیر مثبت این شیوه در شرکت‌ها و سایر مزایا آن به بررسی بیشتری نیاز است.

یکی از مزایایی که توسط تیم مدیریت پروژه عنوان شده، این است که کارت امتیازی متوازن ابزاری برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان داخلی و خارجی پروژه می‌باشد. ارزش کارت امتیازی به مراتب کمتر از ارزش کاربرد آن است و استفاده از آن، اثربخشی ارتباط بین حامی پروژه، اعضای تیم مدیریت پروژه و سایر ذی‌نفعان پروژه را افزایش می‌دهد. این اطلاعات اغلب با صحبت‌های ما با تمامی این تیم‌ها، پس از پروژه، تأیید شد. ما به عنوان نتیجه مشارکت در توسعه کارت امتیازی پروژه، الگوی ارتباط مشتری را برای بیان اقدامات و نتایج عملکرد پروژه، در اختیار اعضای تیم قرار دادیم. ما نشان دادیم که این کار، تیم متعهدی را به وجود آورد که از احساس و درک عمیقی نسبت به هدف و چشم‌انداز برخوردار بود (ضرورت رهبری پروژه).

به علاوه ما معتقدیم که استفاده از کارت امتیازی متوازن، به صورتی که نشان داده شد، این مزیت را دارد که راهکارهای پیچیده را همانند اهداف اجرایی پروژه (مدیریت پروژه)، در سطح اجرایی قابل فهم ساخته است. اهمیت دستیابی به این هدف را نمی‌توان برآورد نمود، زیرا عامل ضروری افزایش ارزش مدیریت پروژه در سازمان است.

بنابراین ما می‌گوییم که فرآیند استفاده از کارت امتیازی متوازن پروژه، عمق و اعتبار بسیاری به امور مربوط به پروژه و توانایی مدیریت می‌بخشد تا بر دستیابی به همه منافع پروژه و هدف نهایی متدولوژی مدیریت پروژه نظارت نماید. کارت امتیازی متوازن به اعضا تیم پروژه در ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند. از نگاه ما کارت امتیازی متوازن یک ابزار ارزشمند برای متخصصان مدیریت پروژه است که آن را پذیرفته و از آن خود نمایند.



17 Katzenbach & Smith  
 18 Robbins & Finlay  
 19 Yukl  
 20 Thite  
 21 Senge  
 22 Collins & Porras  
 23 Kotter  
 24 Stewart  
 25 Mohamed  
 26 Greiner & Schein  
 27 Loosemore  
 28 Pinto  
 29 Hersey  
 30 Kaplan and Norton  
 31 Yin

1 Taurus  
 2 Briner  
 3 Hastings  
 4 Geddes  
 5 Baccharini  
 6 Davis  
 7 Logical Framework Method  
 8 Tuman  
 9 Cleland  
 10 Bennis  
 11 Zaleznik  
 12 Briner  
 13 Turner & Cochrane  
 14 Morris  
 15 Nanus  
 16 Spevietzer & Cummings

### پیوست یک: پرسشنامه پروژه

ما برای بهبود شیوه و نتایج خود، از شما ممنون خواهیم بود که دقایقی وقت خود را به ما اختصاص داده و پرسشنامه کوتاه زیر را تکمیل نمایید. این پرسشنامه به گونه‌ای تکمیل شده است که شما تجربه خود را در این پروژه و نیز استفاده‌ای که از کارت امتیازی متوازن پروژه نموده‌اید، در صورت امکان توضیح دهید. ما علاقمند به درک ارزش آن به عنوان ابزار مدیریت پروژه هستیم. لطفاً این پرسشنامه را پس از تکمیل به مدیر پروژه خود تحویل دهید.

(۱) پروژه‌ای که در آن شرکت دارید.

(۲) آیا شما از ابتدا در این پروژه حضور داشتید؟  بله  خیر

(۳) اگر پاسخ شما منفی است، لطفاً مشخص نمایید که چه مدت از حضور شما در پروژه می‌گذرد: ..... ماه

(۴) عنوان شما در سازمان (انتخابی):

### نتایج خاص پروژه

لطفاً به ما بگویید که از نظر شما تیم شما در این پروژه چگونه عمل کرده است. با استفاده از امتیاز ۱ تا ۵، ۱ ضعیف و ۵ عالی، به موارد زیر امتیاز دهید.

ردیف	عنوان	۵	۴	۳	۲	۱
۱	ما پروژه را در زمان مشخص شده تحویل دادیم.					
۲	ما پروژه را طبق بودجه مشخص شده تحویل دادیم.					
۳	ما به اهداف برنامه‌ریزی شده شرکت دست یافتیم.					
۴	گروه پروژه ما به درک کاملی از پروژه دست یافته بود.					
۵	ما اهداف روشنی برای پروژه داشتیم که تمامی اعضای گروه آن را به طور کامل درک نموده بودند.					
۶	ما در مورد پروژه خود، به خوبی با سایر افراد حاضر در شرکت ارتباط برقرار نمودیم.					
۷	ما از خطراتی که پروژه را تهدید می‌نمود آگاه شده و آن را تعدیل نمودیم.					
۸	من مدیریت این پروژه را کاملاً منطبق با استانداردهای گروه می‌دانم					

(۵) از میان عوامل زیر، به نظر شما کدامیک نسبت به دیگر موارد، از اهمیت بیشتری در مدیریت پروژه برخوردار می‌باشد (مبتنی بر زمان، بودجه و برنامه). لطفاً تمامی مواردی را که مهم تشخیص می‌دهید، مشخص نمایید.

- |                         |                            |   |
|-------------------------|----------------------------|---|
| ۱. تصویری روشن از پروژه | ۲. اهداف و دستاوردهای روشن | ۳. برقراری ارتباطی روشن در مورد وضعیت پروژه |
| ۴. برنامه تفصیلی پروژه  | ۵. ساختار شکست کار تفصیلی  | ۶. برنامه تفصیلی امور مربوط به کارمندان     |
| ۷. منابع کافی           | ۸. بودجه رسمی              | ۹. ساختار مناسب تیم پروژه                   |
| ۱۰. گزارش وضعیت         | ۱۱. پیگیری و کنترل پروژه   | ۱۲. حضور مدیریت ارشد/ حامی                  |
| ۱۳. سرمایه اقتضایی      | ۱۴. متدولوژی مناسب پروژه   | ۱۵. راهکارهای مناسب در مدیریت ریسک          |

۶) اگر بخواهید تنها یکی از ۱۵ عامل مذکور برای موفقیت پروژه را که در سؤال ۵ فهرست شده‌اند، انتخاب کنید که طبق تجربه شما، در پروژه‌ها عملکرد خوبی نداشته‌اند، کدام عامل را انتخاب می‌نمایید؟ (لطفاً شماره و شرح آن را ذکر نمایید)

شماره: شرح عامل:

(نکته: به این بخش تنها در صورتی که تیم شما از کارت امتیازی متوازن استفاده نموده است پاسخ دهید)

لطفاً نظر خود را در مورد تأثیر استفاده از کارت امتیازی متوازن بر پروژه، با دادن امتیاز ۱ تا ۵، بیان نمایید. در این امتیازات، ۱ به این معناست که تقریباً تأثیری نداشته یا تفاوتی با دیگر پروژه‌های شما نداشته است. ۵ به این معناست که کارت امتیازی تأثیری سریع و قابل ملاحظه بر نتایج پروژه داشته است.

ردیف	عنوان	۱	۲	۳	۴	۵
۱	کارت امتیازی متوازن پروژه، بر تحویل کار در زمان مقرر تأثیر مثبت داشته است.					
۲	کارت امتیازی متوازن پروژه، بر تحویل کار با بودجه در نظر گرفته شده، تأثیر مثبت داشته است.					
۳	اهداف اصلی پروژه، با استفاده از این کارت‌های امتیازی، برای من روشن‌تر شده‌اند.					
۴	این کارت‌ها، بر توانایی من در ایجاد ارتباط با مدیران ارشد در موارد مربوط به پیشرفت پروژه، تأثیر مثبت داشته است.					
۵	این کارت‌ها، بر توانایی من در ایجاد ارتباط با تیم پروژه در موارد مربوط به پیشرفت پروژه، تأثیر مثبت داشته است.					
۶	این کارت‌ها، بر توانایی گروه در ایجاد ارتباط با یکدیگر، تأثیر مثبت داشته است.					
۷	این کارت‌ها، ما را از خطراتی که پروژه را تهدید می‌نمایند، آگاه‌تر نمود.					
۸	این کارت‌ها، در مدیریت بهتر پروژه به من کمک نمود.					

۷) از میان عوامل زیر، لطفاً هر کدام را که شدیداً تحت تأثیر استفاده گروه شما از کارت امتیازی متوازن قرار گرفتند، مشخص نمایید. (تأثیری قابل-ملاحظه بر زمان، بودجه و تحویل طبق راهبردها، به عنوان نتیجه استفاده از این ابزار در این پروژه عنوان شده‌اند). لطفاً تمامی مواردی را که تحت-تأثیر قرار گرفته‌اند، مشخص نمایید.

- |                         |                            |   |
|-------------------------|----------------------------|---|
| ۱. تصویری روشن از پروژه | ۲. اهداف و دستاوردهای روشن | ۳. برقراری ارتباطی روشن در مورد وضعیت پروژه |
| ۴. برنامه تفصیلی پروژه  | ۵. ساختار شکست کار تفصیلی  | ۶. برنامه تفصیلی امور مربوط به کارمندان     |
| ۷. منابع کافی           | ۸. بودجه رسمی              | ۹. ساختار مناسب تیم پروژه                   |
| ۱۰. گزارش وضعیت         | ۱۱. پیگیری و کنترل پروژه   | ۱۲. حضور مدیریت ارشد/ حامی                  |
| ۱۳. سرمایه اقتضایی      | ۱۴. متدولوژی مناسب پروژه   | ۱۵. راهکارهای مناسب در مدیریت ریسک          |

۸) اگر بخواهید تنها یکی از ۱۵ عامل مذکور برای موفقیت پروژه را که در سؤال ۱۹ فهرست شده‌اند، انتخاب کنید که بیش از موارد دیگر تحت تأثیر کارت امتیازی متوازن پروژه قرار گرفته‌اند، کدام یک را انتخاب می‌نمایید؟ (لطفاً شماره و شرح آن را ذکر نمایید)

شماره: شرح عامل:

۹) آیا شما در پروژه‌های بعدی نیز از این ابزار استفاده خواهید کرد؟  بله  خیر

۱۰) لطفاً نظر خود را در مورد استفاده از کارت امتیازی متوازن پروژه بیان نمایید: