

## مدیریت پروژه سازمانی : دیدگاه استراتژیک

محمدهادی بناکار

### معرفی

مدیریت پروژه های سازمانی از نقطه نظرات متفاوتی بررسی شده است. و به عنوان جز منحصر به فرد رفتار سازمانی تشریح شده است. یک دیدگاه نسبت به EPM آن را با عنوان یک نرم افزار که به برنامه ریزی و پیاده سازی تمام پروژه های سازمانی کمک می نماید ، نگاه می کند. دیدگاه دیگر وجود دارد که پروژه های از یک مکان مرکزی انتخاب ، برنامه ریزی ، اجرا و کنترل می شود که این مرکز شدیداً تمامی گزارشهای پیشرفت پروژه ها را برای یک عضو واحد تضمین می کند. هیچ یک از این رویکردها برای سازمان نادرست نیست. به هر حال یک تصویر بزرگتر به فهم پتانسیل های یک EPM کمک می کند.

مدیریت پروژه های سازمانی چنانچه به وسیله واژه ها دلالت می کند ، یک دیدگاه و نگرش سازمانی از تمامی مدیریت پروژه است و همچنین اینکه چگونه این فعالیتها به موفقیت یک سازمان کمک می کند. این مستلزم ارتباط بین رسالت ، مأموریت ، خط مشیها ، اهداف و استراتژی های سازمانی در یک روش سلسله مراتبی است تا سازمان را مطمئن سازد که منابع در راستای پروژه های مفید و در زمان درست صرف شده است. این تعریف شامل تلاشهای در استفاده از نرم افزارها و مرکز کنترل در یک دیدگاه کلی می شود.

پیاده سازی کدیریت پروژه های سازمانی یک تصمیم استراتژیک است که به وسیله سازمان برای تغییر روش اتخاذ تصمیمات ، تخصیص منابع بع پروژه ها ، انتخاب پروژه و اتمام آن به کار گرفته می شود. EPM الزام سازمان به انجام وظایف در سرتاسر پروژه و در جای مناسب و کسب سود بیشتر از پروژه ها می باشد.

### چه مدلی EPM را حمایت می کند؟

مدیریت پروژه های سازمانی یک دارایی از سازمان می باشد که که تغییرات روش کسب و کار را در سرتاسر پروژه اداره می کند. شکل یک مدل و الگوی از ساختار سازمانی ارائه می کند که مفهوم پروژه های سازمانی را دربر می گیرد. در این مدل یک سلسله مراتب از وظایف و مشخصات وجود دارد که روابط متقابل عوامل کلیدی را نشان می دهد. این مفهوم کامل پروژه ها در سازمانها و استفاده از این پروژه ها به عنوان سازنده بلوکهای در جهت موفقیت سازمان اساسی است. شکل ۱ بر روی ارتباط وظایف سازمانی در جهت کسب بهترین موفقیت تاکید می کند. یک تعریف مختصر از هر یک از این عوامل در زیر آمده است.



**Figure 1. Elements of a Strategic Design for Enterprise Project Management**

اجزاء یک طرح استراتژیک

ماموریت: تصویری ذهنی از جایی که سازمان می خواهد در آینده به آن برسد. این ممکن است شامل آرمانهای برای دستیابی به میزانی از اندازه، درآمد، ساختار، مشتری و دیگر محرکها برای کسب و کار می شود. بنابراین بیان می شود که ماموریت تعریف عمومی است از جایی که می خواهد نسبت به درجه ای مشخص بالاتر باشد. در شکل یک نشان داده شده است که ماموریت یک خواسته است، یا یک بیان سطح بالا که ممکن است نمود فیزیکی مشخص نداشته باشد.

رسالت: این یک بیانیه ای از دلایل برای موجودیت سازمان است. مثلا " ما وسایل پزشکی تولید می کنیم برای متخصص سلامتی در جهت بهبود رویه های بیماری با حداقل کردن هزینه " این رسالتی برای موجودیت سازمان است. نوعا تمرکز بر روی کالاها و خدمات ارائه شده است. درآمد و اندازه سازمانی به رسالت ارتباطی ندارد. مگر اینکه کالاها و خدمات متنوعی وجود داشته باشد. پس ممکن است که هر بخش از سازمان یک بیانیه رسالت داشته باشد.

اهداف: یک هدف در واقع بیانیه است از زیر مجموعه های رسالت که مجموعا بینش و بصیرتی به عنوان اجزاء رسالت را ارائه می کند. برای مثال در بیانیه رسالتی که در بالا مطرح شد یک هدف می تواند یک وظیفه مشخص باشد. مثلا " ما در کارخانجات نور و فنیکس مان تنها ترمومتریهای الکتریکی تولید می کنیم "

آرمانها: یک آرمان در واقع یک موفقیت قابل اندازه گیری است که عملکرد یک فعالیت یا برخی از تولیدات را نشان می دهد. برای سازمان ، آرمان از اهداف سازمان حاصل می شود. آرمانها در مواقعی که هدفها می تواند پایه و مقیاس عملکرد قرارگیرد ، مشخص است.

استراتژی: استراتژی چگونگی چیزهای است که تکمیل خواهد شد. و باز تعریف مقاصدی است که به وسیله هدفهای نهایی حاصل می شود. استراتژی به خوبی در سطوح سازمان برای پروژه ها ، برنامه ها و دیگر اجزاء کاری ایجاد و اجرا می شود. استراتژی نایستی با استراتژیک ، برنامه های بلند مدت و تنظیمات مستقیم برای یک سازمان اشتباه گرفته می شود.

برنامه ها: برنامه ها مجموعه ای رسمی از فعالیت ها می باشد که در یک دوره زمانی به یک یا چند محصول منجر می شود. برنامه ها مثل یک برنامه R&D ممکن است برای چندین سال استمرار داشته باشد و چندین محصول را در طول عمر برنامه ارائه نماید. نوع دومی از برنامه وجود دارد و آن زمانی است که پروژه ها تحت نظر یک مدیر جهت طراحی ، توسعه و ارائه یک مجموعه از محصولات که منجر به یک محصول نهایی می شود ، آغاز می گردد. به عنوان مثال یک هواپیما که پروژه های گوناگون فعالیت بر روی جنبه های مختلف مثل بدنه ، موتور ، بالها ، چرخها و قسمتهای الکتریکی و .. را شامل می شود.

پروژه ها: یک پروژه مجموعه از منابع - مصارف فعالیتها است که در یک روش برای ایجاد تغییر در جهت رسیدن به خروجی برنامه ریزی ، اجرا و کنترل می شوند. پروژه ها با اهداف و آرمانهای سازمانی در برخورد با بخشی از بیانیه رسالت سازگار هستند. یک پروژه به گونه موثر منابع را به یک محصول یا خدمت تبدیل می کند که این رویه موثر سودمندیهای را برای سهامداران ایجاد می کند.

سیاستها و رویه های سازمانی: سیاستها و رویه های سازمانها را در چیزی که انجام خواهد داد و چگونگی انجام آن هدایت می کند. سیاستها مجموعه از گام ها می باشد که در نواحی معین شده تکمیل خواهد شد و رویه ها چگونگی کاری که تکمیل خواهد شد را تشریح می کند. سیاست ها و رویه ها خطوط راهنمایی هستند که سازگاری و ثبات را برای سازمان ایجاد می کند.

طراحی سازمانی: طراحی سازمانی در واقع ساختاردهی سازمان برای انجام بهتر مسئولیت ها در برخورد با رسالت، استراتژی و ماموریت می باشد. طراحی سازمانی نوع صنعت چرخه عمر کسب و کار برای محصول، چالاکی مورد نیاز در ساختار و دیگر عوامل مرتبط با انجام کار را بررسی می نماید.

## EPM چگونه در یک مدل کار می کند؟

مدل وظایف سازمان: پایه و اساسی برای اجرای یک رویکرد جدی در انتخاب پروژه هایی که هم تناسب عملیاتی و هم تناسب استراتژیک داشته باشند را ارائه می دهند که بتواند بیشترین سودمندی را برای سازمان و سهامدارانش ایجاد نماید. عموماً مدل از بالا به پایین از رهنمودهای سازمانی تا پیاده سازی پروژه های معین عمل می کند. از بالا تا پایین گره ها به طرق مختلف به هم متصل شده تا از سازگاری اهداف و بروندادهای قابل پیش بینی اطمینان حاصل شود. برون داد منتج برای سازمان وجود دارد که هر پروژه یک سهم مثبت در حمایت رسالت دارد. برخی از عناصر که می بایست در سیاست ها و رویه ها هماهنگ شوند در زیر آمده است:

### انتخاب پروژه

هر پروژه ای که انتخاب می شود می بایست بر اساس معیارهایی باشد که به گونه ای مثبت سهمی در هت موفقیت سازمان داشته باشند و این که هر پروژه می بایست در حوزه اهداف و آرمان های سازمانی باشد. پروژه ها باید در جهت دلایل مشخص مثل R&D، ایجاد کالا یا خدمتی برای فروش، خلق یک محصول برای مشتری و آغاز کردن تغییرات سازمانی تصویب و اجرا شود. انتخاب پروژه ای که مستقیماً در موفقیت سازمان نقشی نداشته در واقع منابعی را از کسب و کار شرکت می کاهد.

### برنامه ریزی پروژه

هر پروژه به برخی از سطوح برنامه ریزی جهت استقرار آرمان ها برای طراحی نقشه راه اجرای پروژه، استقرار کنترل کننده های اجرای پروژه و طراحی ابزاری برای خاتمه پروژه نیاز دارد. پروژه های بزرگ به برنامه ریزی بیشتر برای تشریح کار و تصور مفهوم کلی عملیات نیاز دارند یا به عبارت دیگر پروژه های کوچک به برنامه ریزی کمتری نیازمندند.

### پایان پروژه

پروژه های انتخاب شده اغلب در مراحل اولیه شکست می خورند. این پروژه ها سودمندی خود را برای سازمان اثبات نکرده اند. دیگر پروژه ها با مشکلات کوچکی انجام می شوند. در EPM داشتن اینکه چه زمانی یک پروژه هنوز پتانسیل و توانی برای ارائه ی منافع قول داده را دارد و این که چه زمانی به پایان می رسد مهم می باشد. اخیراً پایان و اتمام کاری که تکمیل شده است ممکن است بهترین راه حل برای پروژه ای باشد که نمی تواند همه منافع قول داده شده را تامین نماید.

پروژه هایی که موفق هستند احتیاج به یک برنامه جهت ختم پروژه بعد از ارائه ی محصول و خدمات به مشتری دارند. اساسا پایان پروژه ی موفق بستن تمامی فعالیت ها در یک روش منظم می باشد.

### **کنترل کننده های پروژه**

یک وسیه برای اندازه گیری پیشرفت پروژه در تقابل با برنامه می بایست وجود داشته باشد. پیشرفت پروژه به اطلاعاتی از برنامه ی پروژه و نقاطی که دورن پروژه برای بدست آوردن اطلاعاتی که به طور واضح حرکت روز به جلوی پروژه را نشان دهد، احتیاج دارد.

سیستمی که اطلاعات صحیح و نکات درست درون پروژه را جمع آوری می کند بهترین معیار و شاخص برای نرخ تکمیل پروژه ارائه خواهد نمود. می بایست توجه شود که پیکره ی پروژه یک تصویر لحظه ای است از جایی که پروژه در آن زمان در آن واقع شده و با در نظر گرفتن این که پیشرفت پروژه تفاوت بین برنامه و کار واقعی می باشد.

### **منابع انسانی**

اگرچه مدل EPM منابع انسانی را مشخص نمی کند، این فرض شده است که سازمان یک نیروی کار شایسته خواهد ساخت که رسالت و استراتژی های کسب و کار که دنبال می شود را تکمیل می نماید. داشتن مهارت های لازم جهت دنبال کردن پروژه بسیار مهم است و این که آیا مهارت های مهندسی، مهارت های رهبری یا مهارت های اجرایی که موفقیت پروژه را تضمین می کند، وجود دارد. یک مجموعه از افراد که دانش لازم، مهارت و نگرش مناسب داشته باشند برای EPM اساسی است.

### **پیاده سازی EPM:**

این موضوع جزئی برای پذیرش استراتژی EPM و اجرای آن در سازمان نیست. یک ساختار سازمانی جدید و کارهای جدید مجبور است درون سازمان مثل مشتری یا دیگر سهامداران حیاتی ارتباط داشته باشد. ممکن است افراد به آموزش در زمینه ی دانش و مهارت های جدید نیاز داشته باشند یا رهبران به تغییر روش سازمان، انگیزش، برنامه ریزی، مدیریت و کنترل نیروی کارشان احتیاج داشته باشند. مدیران ارشد می بایست به طور واضح ارتباط و حمایتشان را از تغییر نشان دهند. این مسئولیت مدیریت ارشد و مشخصا هیات مدیره برای مطالعه و تحلیل منافع تغییر برای سازمان مدیریت پروژه های سازمانی می باشد.

ممکن است آنا به پروژه های موجود برای مشخص کردن این که آیا فرایند انتخاب مناسب است یا انکه آیا پروژه های موجود فاقد اندازه، ریسک، سودمندی، تناسب عملیاتی و استراتژیک با سازمان و دیگر فاکتورهایی که منحصر به کسب و کار هستند، توجه نمایند.

تصمیمی گرفته و ارتباط داده شده است که سازمان ها دارائی هایشان را برای طراحی مدیریت پروژه سازمانی تبدیل خواهند کرد. یک استراتژی می بایست برای انتقال و ضایف به سازمان جدید مناسب باشد. این ممکن است در طول زمان مرحله بندی شود یا در مجموعه ای از زمان تکمیل گردد.

هر دو روش مزایا و معایبی دارد. بسیار مهم است که سهامداران دلایل تغییر و منافع تغییر را قبل از اجرای هر انتقال بدانند. این شناسایی شده است که برخی از وظایف سازمانی مثل دپارتمان منابع انسانی، حسابداری و تعمیر و نگهداری به پروژه تبدیل نخواهند شد. اما برای برخورد با نیازهای سازمان جدید مناسب سازی خواهند شد. این مناسب سازی ممکن است نیروی کار را افزایش یا کاهش دهد یا ممکن است به برخی آموزش ها در سیاست ها و رویه های جدید نیازمند باشند.

### **مزایای یک سیستم EPM:**

یکی از مزایای اصلی تبدیل به سیستم EPM این است که پروژه ها قابلیت پدیداری بیشتری دارند. مثل سودمندی و تناسبشان درون سازمان تا به طور موفق بلوک هایی را برای عملی کردن اهداف و آرمان های سازمانی بسازند. اغلب سازمان ها به این نتیجه می رسند که پروژه های اشتباه دنبال شده اند به این دلیل که معیاری جهت انتخاب پروژه ها وجود نداشته است.

اغلب مواقع پروژه هایی با اولویت پائین وجود دارند که سهمی برزگی برای موفقیت سازمان نسبت به پروژه های در دست انجام ایجاد خواهند نمود.

EPM به یک رویکرد نظام یافته جهت تجمیع منابعی از پروژه که برای موفقیت سازمان مهم است، احتیاج دارد. حمایت سیاست ها و رویه های EPM جمع آوری بهتر منابع حیاتی را تشویق خواهد نمود.

تغییر روش به یک EPM هزینه داشته که می بایست هر چه زودتر در پیاده سازی و اجرا جبران شود، اگر که انتقال به گونه ای موثر صورت گیرد.

کاهش یا حذف پروژه هایی که زیان یا پرداخت هایی پائین دارند روشی بالقوه برای ذخیره سازی می باشند. به کار بستن منابع در راستای پروژه های صحیح اثری سودمند داشته که می تواند به زودی تحویل محصولات پروژه را بهبود بخشد.

شاید بزرگترین منفعت، استفاده از نظم مدیریت پروژه در وسعت بیشتر برای سلامتی و آرامش سازمان باش. به کار گیری تکنیک ها و عملیات مدیریت پروژه می توان سیستمی اثربخشر در برخی از کارهای عملیاتی ایجاد نماید. تخصص در مدیریت پروژه می تواند توانایی نیروی کار و رقابت پذیری سازمان را در حوزه ی کسب و کارش بهبود بخشد.

### نتیجه:

مدیریت پروژه های سازمان نظارت بر کلیت سازمان می باشد که شامل ساختاردهی یا طراحی سازمان برای کار مدیریت پروژه، تنظیم پروژه با رسالت، استراتژی، اهداف یا آرمان های سازمانی، ایجاد سیاست های و رویه هایی که تلاش های کاری را به هم متصل نماید، ایجاد و به کارگیری معیارهایی جهت انتخاب و پایان دهی به پروژه، مدیریت کردن سازمان جهت دستیابی به منافع بیشتر از پروژه می باشد.

EPM تنوعی از ابزارها و تکنیک ها برای برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها به کار می گیرد. اینها عناصر اصلی استراتژی EPM هستند. سازمان ها ممکن است به منافع بهتری از مدیریت پروژه به وسیله ی تصمیمات استراتژیک جهت استقرار یک سیستم برای مدیریت پروژه های سازمان و تکمیل رویه ها و سیاست ها جهت اثربخش و کارا نمودن کار یک سیستم دست یابد.

مدیریت ارشد ممکن است تبدیل سیستم موجود به سیستم مدیریت سازمان قویتر برای بهبود سودمندی از قبیل تمرکز بر روی تکمیل کار پروژه، تناسب با توانمندی های سازمانی را هدایت نماید.

در حالی که نرم افزارها و کنترل متمرکز پروژه ممکن است به سازمان به وسیله ی روش های بهتر کمک کند، کلیت سازمان از منافع پیاده سازی یک سیستم مدیریت پروژه ی سازمانی بهره مند می شود.

ابزارها، تکنیکها و عملیات موجود می تواند در EPM برای اهرم کردن تلاش های فعلی و استمرار عملیات ادغام شوند. تمام ابزارها، تکنیک ها، عملکردها، متدولوژی ها و منبع سازمانی می بایست با یکدیگر در جهت منافع بزرگتری که می توان از EPM به دست آورد را تجمیع نمود.