



## بررسی فقدان استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه بعنوان معضلی در سازمان های پروژه محور ( به همراه مطالعه موردی در سه استان کشور)

امیر معتدل رو

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی

moatadelroamir@gmail.com

ارسال: دی ماه ۹۹ پذیرش: بهمن ماه ۹۹

### چکیده

سال های متعددی است که از پیدایش سیستم های نوین و منظم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه می‌گذرد و کار توسعه این روش ها و سیستم ها و تکمیل بسته‌های نرم‌افزاری (software packages) برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، همچنان ادامه دارد. در جریان تدوین و تکمیل این سیستم، روش های گوناگونی برای برنامه‌ریزی و نمایش فعالیت ها ابداع شده است. روش نمودار میله‌ای (bar chart) و روش های تحلیل شبکه (Network Analysis methods) که در گفتگوهای روزمره از آنها با عنوان روش سی.پی.ام (CPM) یا روش مسیر بحرانی یاد می‌شود، از مهم ترین این روش ها است. امروزه اهمیت و لزوم استفاده از نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، در بسیاری از سازمان ها کاملاً آشکار شده است. مدیریت ثمربخش و کارآمد پروژه های غیر کوچک، بدون بهره‌گیری از کامپیوتر و بسته‌های نرم‌افزاری برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، کاری تقریباً غیر ممکن است. به دنبال ضرورت این موضوع، این تحقیق همواره در صدد این است که اهمیت و لزوم استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در سازمان های پروژه محور را شرح دهد و به دنبال آن با بررسی نمونه های مطالعه موردی در سه استان مهم کشور، فقدان و عدم استفاده کارا از سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه را به منصفه ظهور رساند و به محققین آینده توصیه نماید که در پی بهبود این نظام در جهت مدیریت بهتر پروژه ها گام بردارد تا بتواند این نواقص را پوشش دهند.

نتایج بخش اول پژوهش نشان می‌دهد که متأسفانه در بین اکثر پروژه های مهم و مورد مطالعه، نمونه ای که در آن از نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه درست و بهینه استفاده شده باشد وجود ندارد. دلایل عدم استقبال مجموعه عوامل ذیربط در پروژه ها به شرح ذیل می‌باشد:

۱- عدم تأکید و اجبار سازمان های متولی پروژه های عمرانی و غیرعمرانی (سازمان برنامه و بودجه کشور، سازمان نظام مهندسی، شهرداری ها، نظام فنی و اجرایی کشور، ادارات و وزارتخانه های ذیربط) کشور به دستگاه های اجرایی جهت استفاده از نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه درست و بهینه.

۲- فقدان دانش و کمبود شدید نیروی متخصص مربوطه در پروژه های کشور.

کلمات کلیدی: نظام جامع پروژه ریزی و کنترل پروژه، برنامه ریزی و کنترل، سازمان های پروژه محور.

### ۱- مقدمه

یکی از گام های مؤثر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور که در راه تقویت نهادهای مرتبط با برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل طرح های عمرانی برداشته شد، تجدید نظر در نظام فنی و اجرایی طرح های عمرانی کشور است. در نظام جدید فنی و اجرایی که در ۱۳۷۵/۴/۴ پس از تصویب هیأت وزیران برای اجرا ابلاغ گردید، توجه خاصی به روشن شدن نقش، مأموریت، شرح وظایف و خدمات نهادها

و واحدهایی که وظیفه مدیریت تهیه طرح، مدیریت اجرا، کنترل های مهندسی، برنامه ریزی و کنترل پروژه و نظارت را بر عهده می گیرند، شده است. نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه که در چارچوب نظام فنی و اجرایی جدید تدوین شده، ابزاری است که با تهیه و تولید اطلاعات و گزارش های مناسب در مراحل مختلف تهیه و اجرای طرح ها و پروژه ها، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور را در ایفای نقش مدیریت کلان طرح ها و پروژه های عمرانی و سایر عوامل دست اندر کار تهیه و اجرای طرح ها و پروژه ها را، در انجام تکالیف و مأموریت های خود یاری می دهد.

پیاده شدن نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه در پروژه های در دست اجرا، مسلماً مدیران را در سازماندهی طرح های عمرانی، منطقی کردن مدیریت اجرا، بهینه کردن هزینه طرح ها و به بهره برداری رساندن پروژه های ناتمام کمک خواهد کرد. تسلط بر چگونگی تهیه و اجرای طرح که با بهره گیری از گام های مختلف برنامه ریزی و کنترل پروژه، شامل شناخت پروژه، برنامه ریزی های راهبردی و عملیاتی و کنترل پروژه، حاصل می شود، عوامل دست اندر کار طرح ها را در شرایط محدودیت منابع نیز به استفاده بهینه از اعتبارات قادر می سازد. با توجه به افزایش روز پروژه افزون پروژه های عمرانی و توجه به این نکته که هزینه این پروژه ها از درآمد و بودجه عمومی کشور تأمین می گردد، با هدف حفظ منابع و ذخایر کشور و کاهش هزینه ها و سودآوری زودتر و سریعتر، نیاز به مدیریت قوی و کارآمد در پروژه های ساخت به شدت احساس می شود. در این بین افراد و ارگان های دولتی متعددی سعی در پیاده سازی الگوهای استانداردی در جهت بهبود مدیریت [۱] و یا به نوعی استاندارد پروژه سازی دارند، از این بین مجموعه نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه یک اقدام منحصر به فرد در سالیان اخیر به شمار می رود که پیاده سازی و موفقیت آن به نوعی می تواند کمک بسیاری در کاهش بار مالی تحمیلی به پروژه ها، کاهش زمان انجام پروژه ها و حتی افزایش کیفیت باشد. نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه، روشی است از فرآیندها و دستورالعمل ها که مسئولیت ها، وظایف کلی و شرح خدمات عوامل دست اندر کار پروژه را برای انجام فعالیت هایی به شرح زیر تعریف و تبیین می کند:

- شناخت اهداف، محیط و دامنه کار پروژه
- برنامه ریزی پایه و راهبردی
- برنامه ریزی کلان، تفصیلی و عملیاتی پروژه
- کنترل کلان، تفصیلی و عملیاتی پروژه

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

جلال الدین زارع اشکذری و حمید رضا عظیمی در پژوهشی تحت عنوان "بررسی امکان پذیری استقرار استاندارد های مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور ایران از منظر نظام فرهنگ سازمان"، ارائه شده در ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه در تهران، بیان داشته اند که سازمان ها ترکیبی از سیستم های اجتماعی و فنی هستند این سازمان ها دارای یک وجه فنی بوده که به موجب آن محصول خود را تولید کننده و از طرفی دربردارنده زیرسیستم های اجتماعی هستند که موجب هماهنگی بین کارکنان سازمان برای تولید آن محصول می شوند. به این تعبیر سازمانهایی موفق هستند که بتوانند بین ظرفیت ها و ارکان اجتماعی خود و الزامات متدولوژی های سازمان سازگاری ایجاد نمایند. در سازمان های پروژه محور نیز تقابل استانداردها و متدولوژی ها با ارزشها و فرهنگ سازمانی مقوله قابل تاملی است که بسیاری از صاحب نظران و محققین شکست یا پیروزی پروژه ها را در این تقابل جستجو می کنند لذا ایشان در پژوهش خود سعی داشتند که نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر مستقل سازمانی در آسیب شناسی استقرار نظام و استانداردهای بین المللی مدیریت پروژه مورد توجه قرار گیرد.

همچنین آقای الیاس زاده مقدم در پژوهشی تحت عنوان "بررسی و امکان سنجی جایگزینی الگوی برنامه ریزی ساختاری-راهبردی با الگوی برنامه ریزی جامع شهری در ایران: مطالعه ای تطبیقی-مقایسه ای" در سال ۱۳۹۰ در مجله شماره ۶ آرمان شهر، بیان داشته است که هدف اصلی از پژوهش فوق الذکر، امکانسنجی جایگزینی طرح های ساختاری-راهبردی با طرح های جامع شهری با رویکردی تطبیقی است. روش تحقیق در این مقاله توصیفی-تحلیلی است و تحقیق با استفاده از مطالعات اسنادی، مرور متون جهانی

و یافته‌های حاصل از بررسی نتایج عینی و کالبدی-فضایی طرح‌های الگوی برنامه ریزی جامع با توجه به نقص‌های اساسی که هم در مبانی جامع شهری انجام شده است. نتایج نشان می‌دهند که اولاً رویکرد نظری و هم در عرصه عمل توسعه شهری دارد فاقد کارایی و کفایت الزام برای هدایت تحولات توسعه شهری است و دوماً راهبردی بر اساس انعطاف پذیری، مبانی مشارکتی و آینده‌نگری، توان و ظرفیت الزام برای برنامه ریزی مطلوب و بهینه توسعه شهری در کشور را دارا است.

#### ۱-۲- تعریف نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، مجموعه‌ای است از فرآیندها، روش‌ها و دستورالعمل‌ها که مسئولیت‌ها، وظایف کلی و شرح خدمات عوامل دست‌اندرکار پروژه را برای انجام فعالیت‌هایی به شرح زیر تعریف و تبیین می‌کند [۲]:

- شناخت اهداف، محیط و دامنه کار پروژه
- برنامه‌ریزی پایه و راهبردی پروژه
- برنامه‌ریزی کلان، تفصیلی و عملیاتی پروژه
- کنترل کلان، تفصیلی و عملیاتی پروژه

#### ۲-۲- نقش نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

نتایج اصلی اجرای نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه عبارتند از:

۱. ایجاد بستری یکپارچه و مناسب برای یکسان‌سازی اطلاعات و وحدت رویه در برنامه‌ریزی و کنترل پروژه میان عوامل دست‌اندرکار.
۲. تهیه و تولید اطلاعات و گزارش‌های لازم، بهنگام، کافی، دقیق و معتبر از چگونگی پیشرفت پروژه در مراحل مختلف تهیه و اجرای آن، برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب و برای دستیابی به هدف‌های پروژه در چارچوب برنامه زمانی، بودجه و مشخصات فنی تعیین شده.
۳. میزان توفیق در تحقق اهداف زمانی و پیشرفت طرح و پروژه با توجه به منابع اجرایی در اختیار و بودجه تأمین، تخصیص و هزینه شده مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد و با مقادیر پیش‌بینی شده مقایسه، انحراف آن معین گردیده، علل انحرافات شناسایی می‌شود و پیشنهادها برای رفع موانع و دستیابی به اهداف ارائه می‌گردد [۲].

#### ۳-۲- هدف نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

در مراحل مختلف تهیه و اجرای پروژه عوامل دست‌اندرکار در زمینه‌ها و فعالیت‌های مختلفی دخالت دارند و ایفای وظیفه می‌کنند. هدف نهایی از تمام کوشش‌ها، اقدامات و ابتکارات عوامل دست‌اندرکار، تحقق هرچه کامل‌تر اهداف و برنامه‌ها و دستیابی به انتظارات و نتایج تعیین شده، در چهارچوب برنامه زمانی معین، با صرف کمترین هزینه و استفاده بهینه از منابع است. نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه با همین نگرش و برای دستیابی به اهداف زیر طراحی شده است [۲]:

۱. زمینه امکان و شرایط لازم برای شناخت اهداف، انتظارات، محیط و ابعاد کار پروژه برای مجموعه عوامل دست‌اندرکار پروژه، به درستی فراهم شود.
۲. هر یک از عوامل دست‌اندرکار، بر اساس نقش و مأموریت خود، راهبردها و سیاستهای کلان در مورد روشها، سازمان و تشکیلات، اطلاعات و سیستم‌ها و ساختارهای مناسب و مقتضی برای دستیابی به هدف‌های پروژه را تدوین نمایند.
۳. فعالیت‌های لازم برای مشخص کردن چگونگی اجرای پروژه‌ها و دستیابی به هدفهای آنها، بر اساس راهبردها و سیاست‌های تدوین شده، در چارچوب برنامه زمانی و بودجه تصویب شده، مشخص گردد و مجموعه منابع اجرایی و امکانات و عوامل دست‌اندرکار، در جهت تحقق اهداف مشخص، هدایت و مدیریت شود و تصمیمات اتخاذ شده و اقدامات انجام شده به طور مستمر پیگیری و مستند گردد.

۴. میزان توفیق در تحقق اهداف زمانی و پیشرفت پروژه، با توجه به منابع اجرایی در اختیار و بودجه تأمین و هزینه شده، مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد و با مقادیر پیش‌بینی شده مقایسه و انحرافات آن معین گردد. علل انحراف شناسایی و تحلیل شده و پیشنهادهای و اصلاحات لازم، برای رفع موانع دستیابی به اهداف ارائه شود.

#### ۲-۴- اصول کلی نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

۱. تعهدات هر یک از عوامل دست‌اندرکار به نحو مشخص و قابل سنجش مستند شود.
۲. جریان گردش اطلاعات در مراحل مختلف، بین عوامل دست‌اندرکار به منظور برنامه‌ریزی، کنترل زمان، پیشرفت منابع اجرایی و بودجه تعیین و برقرار گردد.
۳. شرح وظایف و خدمات هر یک از عوامل دست‌اندرکار برای انجام برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، تعیین شود [۲-۳].
۴. ساختار مراحل و فعالیت‌های نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه مستقل از نوع، اندازه و ماهیت طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی و نقش هر یک از عوامل دست‌اندرکار تهیه و اجرای طرح و پروژه می‌باشد. در نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه هر یک از عوامل، ضمن حفظ استقلال عملکرد خود، با نظام‌های عوامل فرادست و فرودست مرتبط هستند و همه از یک زبان مشترک تبعیت می‌کنند.

#### ۳- اهداف پژوهش

هدف اصلی این تحقیق بررسی میزان تأثیرگذاری نظام جامع مدیریت و کنترل پروژه بر سازمان‌های پروژه محور و ارائه راهکارهایی برای اجرای هر چه بهتر نظام در بین عوامل دست‌اندرکار و رسیدن به اهداف از پیش تعیین است.

#### ۴- سؤالات پژوهش

- آیا نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در رسیدن به اهدافش موفق بوده است؟  
برای پیاده‌سازی بهتر این نظام چه اقداماتی باید صورت گیرد؟  
آیا عوامل دست‌اندرکار پروژه‌های عمرانی به یک سیستم جامع در زمینه مدیریت پروژه احساس نیاز می‌کنند؟  
سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ای که جوابگوی نیازهای کشور و ضعف زیرساختی آن باشد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ و  
آیا نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه جوابگوی آن نیازها هست؟

#### ۵- روش تحقیق

در این تحقیق از روش مطالعات کتابخانه‌ای برای بررسی مقالات و کتب مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه؛ و بررسی مستندات موجود بهره گرفته شده است. همینطور از روش میدانی و مصاحبه مستقیم با عوامل دست‌اندرکار پروژه‌های ساخت به صورت باز و بسته و توزیع پرسشنامه‌ها محتمل بر سؤالات کیفی جهت بررسی‌های آماری استفاده گردیده است.

#### ۶- تحلیل یافته‌های پژوهش

در این قسمت تحقیق به مطالعه چند دستگاه اجرایی در استان‌های الف و ب پرداخته شده است.

- اداره کل مسکن و شهرسازی
- اداره نوسازی مدارس استان
- معاونت برنامه و بودجه استان‌ها

پس از آن به انتخاب تعدادی از پیمانکاران رتبه ۲ و ۱ از هر کدام از دستگاه‌های اجرایی فوق‌الذکر در طرح‌ها و پروژه‌ها از سال ۷۹ به بعد که این دستورالعمل تصویب گردید مورد بررسی قرار گرفتند.  
دستگاه‌های اجرایی فوق‌الذکر ۳ ارگان از معدود ارگان‌هایی بودند که در داخل سازمان‌شان بخش برنامه‌ریزی و کنترل پروژه موجود بود.

در هر دو استان الف و ب، افراد و پرسنل شاغل در این بخش‌ها دارای تخصص و تحصیلات غیر مرتبط با مباحث مدیریت و کنترل پروژه بودند.

طبق بررسی‌های به عمل آمده در هنگام عقد قرارداد اکثریت پروژه‌ها از پیمانکار خواسته می‌شود که یک برنامه زمان‌بندی اولیه برای کار ارائه نماید، که در پایان هر سال پیشرفت فیزیکی و پیشرفت برنامه زمان‌بندی اولیه به دستگاه اجرایی و از سوی آنها به معاونت برنامه و بودجه ارسال می‌گردد. که بالغ بر ۹۰٪ در پروژه‌هایی که زمین و بودجه اختصاصی به موقع در پروژه شارژ می‌شد، پروژه‌ها پیشرفت فیزیکی منطبق بر برنامه داشتند. در غیر این صورت پروژه‌ها دچار تأخیرهای قابل توجه بودند.

با مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌های پخش شده در بین پیمانکاران مطرح شده، هیچکدام آشنایی با نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نداشتند. صرفاً حدود ۴۰٪ از آنها از خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه به صورت یک کارشناس مهندسی صنایع در پروژه‌های استانی استفاده می‌نمودند، ولی از آنجائیکه دستگاه اجرایی هیچگونه اجباری مبنی بر استفاده مستمر از خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نداشت، لذا آنها نیز خود را ملزم به انجام این خدمات نمی‌دانستند.

با توجه به بررسی‌ها و تعمیم آنها (در همان موقعیت جغرافیایی) می‌توان به جرأت گفت به جزء تعداد معدودی از پروژه‌های استانی که حالت استراتژیک داشته‌اند مانند افتتاح پل‌ها، کارخانه‌ها، سدها و از این قبیل که توسط سیاستمداران خاص در زمان‌های از پیش تعیین شده باید افتتاح شوند و به ناچار به طور جدی از خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در طراحی، اجرا و کنترل آنها استفاده می‌شود، در اکثریت قریب به اتفاق بقیه پروژه‌ها از خدمات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه استفاده اندکی شده ولی به طور کل نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در بین دستگاه‌های اجرایی و پیمانکاران مسأله‌ای شناخته شده نمی‌باشد.

به ناچار جهت پیگیری بیشتر این مورد در کشور، دامنه مطالعه را به استان ج افزایش دادیم و در بین عوامل دست‌اندرکار پروژه‌های عمرانی شهر ج دستگاه‌های اجرایی زیر بررسی شدند.

- معاونت نظارت و برنامه‌ریزی
- وزارت مسکن و شهرسازی
- اداره کل نوسازی مدارس
- سازمان آب و نیرو

سپس از بین پیمانکاران، حدود ۱۵ فرد از پیمانکاران رتبه ۲۰۱ در شاخه‌های مختلف آب، راه، تأسیسات و همینطور ۱۰ دفتر مشاوره و مدیریت طرح را انتخاب نموده و با پخش پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های انجام شده به نتایجی دست یافته شد.

## ۷- بحث و نتیجه گیری

با توجه به مسائل مطرح شده در هدف‌های نظام برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و بررسی پرسشنامه‌ها و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان فن مشخص گردید که متأسفانه نظام جامع برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در رسیدن به اهداف خود موفق نبوده که در این زمینه عوامل مختلفی دخیل بوده‌اند. با توجه به دامنه تحقیق از لحاظ محدودیت استان‌های مورد بررسی و همینطور دستگاه‌های اجرایی و سایر عوامل دست‌اندرکار، واضح است که به طور قطع نمی‌توان نتایج بررسی‌ها را به کل کشور تعمیم داد. ولی می‌توان انتظار داشت که با بالا رفتن وسعت تحقیق از لحاظ موقعیت جغرافیایی و بررسی بیشتر سایر عوامل دست‌اندرکار به نتایج بسیار مشابهی دست پیدا کرد. در ادامه به برخی از مشکلات منتج از مصاحبه و پرسشنامه‌ها اشاره می‌گردد [۴-۶].

۱. تفاوت نگرش به امر برنامه‌ریزی و سیاست‌های اجرای پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها در بین رؤسای قوه مجریه بسیار به چشم می‌خورد که گاه‌آ این تفاوت‌ها آنقدر اساسی و عمده می‌باشند که خود باعث ضرر و زیان‌های هنگفت به بودجه کشور می‌گردند. به عنوان مثال در دوره آقای خاتمی سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی کشور با هم ادغام شده و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را تشکیل می‌دهند و این ارگان تبدیل به مرجع برنامه‌ریزی پروژه‌های عمرانی و بودجه‌بندی کشور

می‌گردد ولی با کمال تعجب در دوره ریاست جمهوری بعدی دیده می‌شود که این ارگان منحل شده و با تغییر نام آن به معاونت نظارت و راهبردی ریاست جمهوری، دامنه فعالیت آن تحت نظارت استانداری‌ها خلاصه می‌گردد.

۲. این مجموعه با هدف اجرا شدن در پروژه‌های عمرانی کشور تدوین گردیده، که پس از اجرا شدن آن به نحوی که هنوز بسترهای آن در آن زمان آماده نگردیده بود می‌بایست به نوعی گزارش‌های لازم از آن به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ارسال گردد و پس از دوره‌های زمانی معینی اقدام به گرفتن بازخور از نظام گردد و نتایج بدست آمده در زمینه بهبود این سیستم اجرا شود. ولی هیچکدام از این امور محقق نگردید، و این امر دلیل دیگری بر به فراموشی سپرده شدن این نظام گردید [۷].

۳. بسیاری از زیرساخت‌های در نظر گرفته شده در PMBOK کتاب پیکره دانش مدیریت پروژه [۲] در کشور وجود ندارد. مشکلات اساسی که در حین اجرای پروژه‌ها با آنها مواجه هستند در این استانداردها زیاد مورد توجه قرار نمی‌گیرند. به نظر می‌رسد با بها دادن به بومی کردن این استانداردها می‌توان پروژه‌ها را بر اساس موقعیت جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی موجود، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل گرداند.

۴. سازمان‌های اندکی در کشور حیطه‌های مختلف مباحث مدیریت پروژه در دستور کار قرار داده است. یکی از وظایف سازمان برنامه و بودجه کشور طبق نظام فنی و اجرایی دوم و سوم اولویت دادن به مسائل مدیریت پروژه بوده ولی طبق بررسی‌های صورت گرفته شده توسط نگارنده حداقل از سال ۱۳۸۴ به بعد هیچ گونه کتاب، نشریه، دستورالعملی منطبق با یکی از مباحث مدیریت پروژه در این سازمان چاپ یا تجدید چاپ نگردیده، چه بسا مدیریت جدید نظام فنی و اجرایی کشور اینطور اعلام کرده که زین پس این سازمان فقط به چاپ کتب فنی اقدام می‌نماید [۸-۱۰]. مشاهده می‌شود که سازمانی که باید متولی امور برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت پروژه در کشور باشد این مسأله مهم و اساسی را امری غیر فنی قلمداد می‌کند. سایر عوامل دست‌اندرکار مانند پیمانکاران، مشاوران و سازندگان با توجه به مسائل گوناگون مانند کمبود دانش فنی در این زمینه، عدم اجبار به انجام خدمات ذکر شده، هزینه‌های تحمیل شده توسط این خدمات به عوامل یاد شده و متعاقباً کاهش سود مستقیم آنها تمایل چندانی به انجام خدمات فوق در دستگاه خود ندارند و نهاد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه تنها در رتبه‌های بالای این سازمان‌ها وجود دارد که تماماً از سیستم‌های طراحی شده توسط پرسنل همان سازمان استفاده می‌نمایند.

۵. در دستگاه‌های اجرایی که دارای بخش برنامه‌ریزی و کنترل پروژه هستند، نگارنده شاهد افراد شاغل غیر متخصص و فاقد مدرک مرتبط و ناآشنا با این امور مانند کارشناس آمار، کارشناس کامپیوتر، ریاضیات بوده و به ندرت موفق به یافتن فردی با مدرک فنی مرتبط مانند مهندسی صنایع، عمران، مدیریت، MBA و متخصصانی از این قبیل گردیده که این امر خود دلیل دیگری بر پایین بودن سطح خدمات فوق در پروژه‌ها و به تبع آن کاهش کیفیت عملکرد پیمانکاران و مشاوران در این زمینه خواهد شد.

۶. افراد متخصص در زمینه عمران، معماری، تأسیسات و از این قبیل طبق آزمون‌های نظام مهندسی وزارت مسکن و شهرسازی صلاحیت و پروانه اشتغال به کار مهندسی دریافت می‌نمایند؛ ولی برای افراد متخصص در زمینه‌های مدیریت پروژه هیچگونه آزمون رسمی در کشور جهت دریافت پروانه و صلاحیت اجرای کار، تأسیس دفاتر فنی خدمات مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه وجود ندارد، و این خود نقطه ضعف بسیار بزرگی در ارائه موفق خدمات ذکر شده در کشور می‌باشد [۱۱].

به جهت رسیدن به رسالت موضوع پژوهش و عدم وجود مشکلات اشاره شده، می‌بایست موارد زیر از سوی سازمان‌ها و موسسات و متولیان امر رعایت گردد. بدین سان پیشنهاداتی ارائه می‌گردد که عبارتند از:

۱. پیشنهاد می‌شود معاونت نظارت و راهبردی ریاست جمهوری رسالت خود را در این زمینه با چاپ کتب و نشریات گوناگون، ارائه دستورالعمل‌ها، برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، برگزاری امتحانات جامع جهت دریافت پروانه اشتغال به کار خدمات مدیریت پروژه با رتبه‌بندی‌های مختلف، دستورالعمل‌های لازم و به‌روز شده جهت ایجاد دفاتر حقیقی و حقوقی

مدیریت طرح، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و خدماتی از این قبیل، به انجام برساند تا به میزان زیادی از حجم مشکلات مدیریت پروژه در کشور کاسته گردد. طبق بررسی‌های بعمل آمده در مصاحبه‌ها کمبود یک راهنمای عملی برای طراحی ساختار شکست کار بر مبنای پروژه‌های عمرانی داخل کشور در حوزه‌های مختلف ساخت و ساز که بتواند با دقت روش‌های متنوع را در سطوح فعالیت پروژه‌های مختلف به صورت تیپ در چند لایه شکسته و برای افراد تازه کار به عنوان الگویی در برنامه‌ریزی قرار گیرد، بسیار به چشم می‌خورد.

۲. در بخش زمان‌بندی، توالی فعالیت‌های مرتبط در پروژه‌های مختلف نیز، نیاز به استانداردهای و به عبارت بهتر بومی‌سازی استانداردها برای برنامه‌ریزان تازه کار نیاز است تا بتوان بهتر پروژه‌ها را برنامه‌ریزی کرده، با برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر، مسلماً برآوردها دقیق‌تر و پیگیری و کنترل با حقیقت نزدیکی بیشتری خواهند داشت.

۳. استفاده از سیستم مدیریت پروژه سازمانی EPM یک راهکار بسیار اساسی و آسان جهت مدیریت ساختاریافته پروژه‌ها در سازمان‌های بسیار گسترده که نیاز به گزارش‌های متنوع و بسیار به روز برای افراد مختلف با درجه‌های سازمانی مختلف، دارند می‌باشد [۳-۴]. با پیاده‌سازی این پیکره در کشور به سادگی می‌توان به عنوان مثال معاونت نظارت و راهبردی را به عنوان مدیریت سطح کلان و به ترتیب زیر آن سازمانهای اجرایی، پیمانکاران، مشاوران، مدیریت طرح، کارمندان و ... را به عنوان سطوح دسترسی مختلف در انواع پروژه‌های موجود در اقصی نقاط کشور، نقش‌بندی نمود و هر فرد در هر لحظه قادر به دیدن وظایف خود، گزارش‌های ارسالی و دریافتی لازم باشد.

۴. شرکت مایکروسافت و پریماورا دو شرکت عمده هستند که در حال حاضر به صورت گسترده در دنیا دست به چنین اقدامی زده‌اند و بسیار مؤثر واقع شده‌اند [۳-۴]. استفاده از راهکار EPM شرکت مایکروسافت با مجموعه Project Server, Project Web access, Project Professional, Office SharePoint آن یک مجموعه کاملاً کاربردی با محیط کاری آسان و آشنا برای کاربران فراهم آورده، که در حال حاضر شرکت سامیکس طی اقدامی موفق، دست به بومی‌سازی این مجموعه زده و به طور حرفه‌ای این سیستم‌ها را در کشور پیاده می‌نماید.

## ۸- مراجع

۱. انستیتو مدیریت پروژه امریکا، (۲۰۰۰)، «راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه ویرایش‌های (۲۰۰۰، ۲۰۰۴، ۲۰۰۸)»، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۲. سازمان برنامه و بودجه، (۱۳۷۵)، «نظام فنی و اجرایی کشور»، ویرایش دوم، تهران.
۳. احمدیان‌نژاد، داود، (۱۳۸۱)، «سیستم مدیریت برنامه‌ریزی و کنترل پروژه با نرم افزار» Primavera Project Planner، انتشارات عابد.
۴. احمدیان‌نژاد، داود، (۱۳۸۵)، «آموزش سریع Microsoft Project 2003, 2010»، انتشارات عابد.
۵. سبزه‌پور، مجید، (۱۳۸۵)، تهران، کنترل پروژه»، ۱۳۸۵، انتشارات ترمه.
۶. حاج شیر محمدی، علی، (۱۳۸۵)، «مدیریت و کنترل پروژه»، اصفهان.
۷. نادری‌پور، محمود، (۱۳۸۵)، «برنامه‌ریزی و کنترل پروژه»، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۸. مردیت، جک، مانتل، ساموئل، (۱۳۷۸)، «مدیریت پروژه»، ترجمه عباس کحال‌زاده، مرکز نشر دانشگاهی.
۹. نظری، احد و عبایی، مزدک، (۱۳۸۶)، «راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه در صنعت ساخت»، تهران، انتشارات وزارت نفت.
۱۰. اسپینر، ام پیت، (۱۳۸۴)، «مدیریت پروژه: مبانی و کاربرد»، ترجمه: زرگر، محمود و علی‌نیا، محمدمهدی، تهران، انتشارات آشتیان.
۱۱. ارلینک اس، اندرسون، کریستوفر وی، تور هاک، (۱۳۸۲)، «مدیریت پروژه در راستای هدف»، ترجمه داداش‌زاده، عیسی زاده، زنجیرانی فراهانی، انتشارات ترمه.

## پیوست ۱: پرسشنامه

بسمه تعالی

پرسشنامه حاضر جهت بررسی کارایی نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه (نشریه ۱۷-۹-۴-۵ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور)، عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت امیر معتدل رو دانشجوی دانشگاه شهید بهشتی می باشد.

سؤالات

توجه: در زمانی که از بین پاسخ ها بیش از یک گزینه را در نظر دارید، تمامی آنها را علامت بگذارید.

ردیف	سؤالات
۱	نوع دستگاه سازمان شما چیست؟ (۱) دستگاه اجرایی (۲) پیمانکار (۳) مدیریت طرح (۴) مشاور
۲	رتبه، رسته و رشته کاری شما چیست؟
۳	سابقه فعالیت چه مدت می باشد؟
۴	به نظر شما امر برنامه ریزی و کنترل پروژه دارای چه میزان اهمیتی است؟ (۱) بسیار پر اهمیت (۲) مهم (۳) تا حدودی قابل توجه (۴) بی اهمیت
۵	به نظر شما کدام دسته از عوامل دست اندر کار زیر نیاز به برنامه ریزی و کنترل پروژه دارند؟ (۱) دستگاه اجرایی (۲) مدیریت طرح (۳) پیمانکاران (۴) سازندگان (۵) مشاوران
۶	به نظر شما چه نوع پروژه هایی نیاز به برنامه ریزی و کنترل پروژه دارند؟ (۱) تمام پروژه های عمرانی ملی (۲) تمام پروژه های عمرانی استانی (۳) تمام پروژه های بخش خصوصی (۴) پروژه های عمرانی ملی با حداقل رقم ریالی ..... (۵) پروژه های عمرانی استانی با حداقل رقم ریالی ..... (۶) پروژه های بخش خصوصی با حداقل رقم ریالی .....
۷	آیا در دستگاه شما از سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه استفاده می شود؟ ۱- بلی ۲- خیر چرا؟
۸	آیا سازمان شما واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه دارد؟ ۱- بلی ۲- خیر چرا؟
۹	برای امر برنامه ریزی و کنترل پروژه چه تخصصی را مورد نیاز می بینید؟ (۱) دفاتر رسمی برنامه ریزی و کنترل پروژه مرجعیت یافته از سازمان متولی آن



<p>۲) استفاده از حداقل ۲ نفر متخصص برنامه ریزی و کنترل پروژه</p> <p>۳) استفاده از یک نفر فارغ التحصیل مهندسی صنایع، یا مدیریت پروژه را کافی می دانم</p>	
<p>میزان آشنایی شما با نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه (نشریه ۱۷-۹-۴-۵ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تألیف ۱۳۷۹)</p> <p>الف) آشنایی کامل</p> <p>آشنایی کامل دارم و آنرا کاملاً به کار می بندم</p> <p>آشنایی کامل دارم و از آن به عنوان پایه برنامه ریزی استفاده می کنم</p> <p>آشنایی کامل دارم ولی از آن استفاده نمی کنم</p> <p>ب) آشنایی متوسط</p> <p>۴) آشنایی متوسط دارم و آنرا کاملاً به کار می بندم</p> <p>۵) آشنایی متوسط دارم و از آن به عنوان پایه برنامه ریزی استفاده می کنم</p> <p>۶) آشنایی متوسط دارم ولی از آن استفاده نمی کنم</p> <p>ج) عدم آشنایی</p> <p>۷) آشنایی ندارم ولی سازمان ما از آن کاملاً استفاده می نماید</p> <p>۸) آشنایی ندارم ولی سازمان ما تا حدودی از آن استفاده می کند</p> <p>۹) آشنایی ندارم و آنرا به کار هم نمی بندم</p>	۱۰
<p>در صورت آشنایی با نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه آیا آنرا در رسیدن به اهدافش موفق دیده اید؟ چرا؟ کدام یک از عوامل زیر را در صورت ناموفق بودن آن تأثیر گذار می بینید</p> <p>۱) عدم چاپ مجدد و بازنگری نظام</p> <p>۲) عدم ارائه نحوه اجرای فرآیندها</p> <p>۳) عدم توجه ارگانهای مافوق به این امر</p> <p>۴) سایر موارد با ذکر</p>	۱۱
<p>آیا سازمان شما از سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه درون سازمانی استفاده می کند؟</p> <p>۱- بلی</p> <p>۲- خیر</p> <p>در صورت تأیید این سیستم را چگونه می بینید؟</p> <p>نقاط قوت و ضعف سیستم خود را چگونه ارزیابی می کنید؟</p>	۱۲
<p>از بین فرایندهای این سیستم و مستندات آن کدام مورد را مهمتر می بینید</p> <p>۱) WBS</p> <p>۲) ارتباطات فعالیتها</p> <p>۳) تخمین زمان</p> <p>۴) تخمین هزینه</p> <p>۵) تخمین منابع</p> <p>۶) تخصیص منابع</p>	۱۳

<p>۷) تسطیح منابع                  ۸) وزن دهی به فعالیتها                  ۹) پیشرفت فیزیکی                  ۱۰) گزارش ها                  ۱۱) S Curve ها</p>	
<p>با توجه به مسائل مطرح شده در پرسشنامه و دیدگاه نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه دیدگاه خود را نسبت به معاونت نظارت و راهبردی ریاست جمهوری فعلی بیان کنید.                  ۱) وجود آنرا الزامی و به عنوان ناظر سطح کلان قبول دارید                  ۲) وجود آنرا الزامی ولی دلیلی بر نظارت عالیه آن نمی بینید                  ۳) منحل شدن آنرا بی تأثیر می دانید</p>	<p>۱۴</p>
<p>با توجه به مسائل مطرح شده در پرسشنامه و دیدگاه نظام جامع برنامه ریزی و کنترل پروژه در صورتی که مدیریت سطح کلان معاونت نظارت و راهبردی ریاست جمهوری را الزامی میدانید چه شیوه ای را برای این امر مناسب می بینید؟                  ۱) بازرسی کارشناسان سازمان از تعدادی از پروژه ها به صورت تصادفی                  ۲) ارسال سوابق پروژه ها به سازمانها                  ۳) استفاده از سیستم یکپارچه تحت IT</p>	<p>۱۵</p>