



ضرورت پیاده سازی و استقرار دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور

داوود اسدپناه

کارشناسی ارشد مدیریت ساخت، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی نور طویی، تهران

D.asadpanah@gmail.com

ارسال: اردیبهشت ماه ۱۴۰۰ پذیرش: خرداد ماه ۱۴۰۰

چکیده

بهبود سیستم ها و فرآیند ها، رویکرد و راهکاری مطمئن و آزموده ای برای توانمند سازی و افزایش توان رقابتی شرکت ها می باشد. به طور طبیعی سازمان های پروژه محور می بایست سیستم ها و فرآیند های پروژه ای را برای سازمان خود انتخاب نمایند. پیاده سازی و اجرای سیستم های مدیریت پروژه در بیشتر سازمان های پروژه محور بنا بر الزام انجام می شود ولیکن سودبخشی و اثربخشی آن نیازمند اعتقاد به آن است و نگرش مدیران ارشد اینگونه سازمان ها می بایست نگرش اعتقادی باشد نه اجباری.

در اکثر سازمان ها و پروژه ها، واحدی به نام برنامه ریزی و کنترل پروژه و بعضی دستورالعمل ها و رویه های کاری وجود دارند، اما اکثر پروژه ها با شکست یا انحرافات قابل توجه در زمان و هزینه مواجه هستند و این موضوع ناشی از عدم درک صحیح از جایگاه و نهادینه شدن مدیریت پروژه در سازمان می باشد. با نگاهی گذرا به تعداد و حجم سرمایه گذاری در طرح جاری کشور و پروژه هایی که می بایست طبق برنامه در دهه فعلی در بخش های زیربنایی اجرا شوند، اولویت و اهمیت این موضوع استراتژیک در ایران آشکار می گردد. با این حال پرداختن به دانش و مهارت علمی پروژه ها در کشور به هیچ وجه متناسب با این هدف استراتژیک نیست. شکست، تاخیرات زیاد و ناتمام ماندن پروژه های زیربنایی از مهم ترین ثمرات نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی پروژه در طرح ها و پروژه های کشور می باشد. اجرا، اداره و بهره برداری از پروژه ها جز با فراگیری و بکار بستن تکنیک های مدیریت پروژه امکان پذیر نبوده و وضع موجود نشان می دهد اتکاء به شیوه مدیریت سنتی برای انجام بهینه طرح ها و پروژه ها کفایت نمی کنند. لذا در این تحقیق سعی می گردد به ضرورت پیاده سازی و استقرار دفاتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور پرداخته شود.

کلمات کلیدی: دفاتر مدیریت پروژه، سازمان پروژه محور، هدف استراتژیک.

۱- مقدمه

به دلیل آنکه آثار مثبت دفتر مدیریت پروژه، قابل انکار نیست و با توجه به این که مطابق آمار موجود ۹۰ درصد شرکت ها و سازمان های در کلاس جهانی پروژه های خود را به موقع به پایان نمی برند (یکی از اساسی ترین دلایل شکست پروژه ها عدم اتمام به موقع پروژه می باشد) انتظار می رود که حرکت به سمت دفاتر مدیریت پروژه در آینده روند صعودی بالایی داشته باشد. در قرن ۲۱ دفاتر مدیریت پروژه به جایگاه سازمانی شناخته شده ای در ساختار سازمانی رسیده است. وظایف و کارکردهای اصلی آن در این دوره عبارت از ایفای نقش محافظ برای سرمایه گذاری فکری سازمان (به دلیل افزایش حجم اطلاعات مدیریت پروژه در این دوره) و نیز حمایت از برنامه ریزی استراتژیک سازمان به جای تمرکز بر مشتری خاص می باشد [۱].

پذیرش رو به افزایش مدیریت پروژه، نشان می دهد که کاربرد دانش مناسب، فرآیندها، مهارت ها، ابزارها و تکنیک ها می توانند اثر مهمی بر موفقیت پروژه داشته باشند. طولانی شدن زمان اجرای پروژه ها، ضعف مشهود کیفی پروژه های اجرا شده، هزینه تمام شده بسیار بالای پروژه ها نسبت به برآورد های اولیه و... را می توان به عنوان بخشی از زنجیره مشکلات مهم پروژه های کشور برشمرد. به طور کلی می توان گفت که در جهان امروز، نه تنها تعداد پروژه ها رو به فزونی است، بلکه پیچیدگی پروژه و به تبع آن تاثیر عملکرد پروژه ها بر نتایج نهایی سازمان ها رو به افزایش یافته است و سازمان ها می بایست به دنبال یافتن راهکاری جهت انجام سریع، ارزان و بهتر پروژه ها باشند. در این راستا مسائلی جدید برای سازمان ها به وجود می آید مانند:

- ❖ تعارض بین پروژه ها در خصوص اولویت و ارجحیت استفاده از منابع
 - ❖ ضعف در مستندسازی و اشتراک گذاری دروس آموخته و راهکارهای برتر و تجارب پروژه ها
 - ❖ عدم هماهنگی و مشکلات ارتباطی میان پروژه ها
 - ❖ متدولوژی و روش های اجرایی نامناسب و مختلف مدیریت پروژه وعدم تناسب صلاحیت و شایستگی های مدیران پروژه
 - ❖ عدم همراستایی و انطباق اهداف پروژه ها با خط مشی و استراتژی های سازمان
 - ❖ انجام کارهای موازی و افزایش دوباره کاری در پروژه ها
 - ❖ افزایش پیچیدگی در سازمان به دلیل تعدد و تنوع پروژه ها و ایجاد واحد های سازمانی موازی و کاهش چابکی ساختار سازمانی
 - ❖ دشواری زیاد در ایجاد توازن و تعادل بین پروژه های جاری
- بررسی و دقت نظر در مسائل فوق بیانگر این موضوع است که مشکل از نوع ساختار و سازمان می باشد، لذا می بایست راهکاری از همین نوع ارائه گردد.

در این راستا و برای غلبه بر مشکلات مذکور و نیز برای بالا بردن میزان موفقیت طرح ها و پروژه ها ایجاد دفاتر مدیریت پروژه می توانند بسیار سودمند باشد. با توجه به این که دفاتر مدیریت پروژه مرکز راهکارهای مدیریت پروژه در داخل سازمان هستند لذا ایجاد و به کارگیری آن ها از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. در حقیقت دفتر مدیریت پروژه یکی از اقداماتی است که می تواند به منظور متمرکز سازی و ایجاد نظامی یکپارچه در فرآیند های مدیریت پروژه سازمان بکار برده شود.

۲- ادبیات موضوعی تحقیق

مقامات ارشد نظامی آمریکا در اوایل دهه ۸۰ میلادی، برای نخستین بار مفهوم دفتر کنترل مرکزی را در ارتش ارائه و اجرا نمودند. بدین ترتیب که هر برنامه اصلی و مهم نظامی به یک اداره ی اجرایی تخصیص داده می شد. این اداره مسئولیت تمامی برنامه را برعهده داشت. این اداره اجرایی همچنین مسئولیت پشتیبانی کلیه مراحل برنامه از آغاز آن (شامل شناسایی نیازها و انعقاد قرار دادها) و برنامه ریزی و زمان بندی و تخصیص منابع تا تکمیل نهایی آن را بر عهده داشت. در واقع این اداره نقش اصلی را در اجرای برنامه ها ایفا می کرد. اجرا و استقرار اداره اجرایی هم از نظر کاهش هزینه ها و هم از نظر افزایش کارایی تاثیر به سزایی داشت. مفهوم اداره اجرایی به تدریج به سازمان ها و شرکت های تجاری راه پیدا کرد و در اواسط دهه هشتاد میلادی، اولین نمونه های دفاتر مدیریت پروژه تاسیس شدند.

دهه ۱۹۹۰ با رکورد اقتصادی که بیش تر دامن گیر کارمندان اداری بود، شروع شد. خواست مدیریت برای کارایی و اثر بخشی، آن ها را به سمت تکنولوژی های غیر سنتی مدیریتی مانند مدیریت پروژه سوق داد. مدیریت پروژه حرکت به سمت صنایع غیر پروژه ای را شروع کرد. فواید استفاده از مدیریت پروژه که ابتدا فقط در صنایع هوا-فضا، دفاعی و ساخت صنایع سنگین دیده می شود، اکنون برای صنایع دیگر هم مفید شناخته می شد، این فواید عبارت بودند از:

- ❖ انجام کار بیشتر در زمان کمتر با منابع کمتر بدون افت کیفیت
- ❖ کاربری برای تعداد زیادی از پروژه ها بدون در نظر گرفتن اندازه آن ها
- ❖ افزایش سوددهی

- ❖ کنترل بهتر تغییرات محدوده
- ❖ عملیات کارا تر و موثر تر
- ❖ ارتباط بهتر با مشتری
- ❖ شناخت بهتر ریسک و حل مسئله
- ❖ افزایش در کیفیت
- ❖ کاهش در چالش های قدرت
- ❖ تصمیم گیری های بهتر شرکت

آمریکایی ها با دفتر مدیریت پروژه آشنا شده و شکل ها و مدل های مختلفی از آن اجرا کردند، تمامی این سازمان های آمریکایی از اجرای دفاتر مدیریت پروژه و تاثیرات مثبت آن اظهار رضایت کرده اند. در این دوران با این که اکثر فعالیت های اختصاص داده شده به دفتر مدیریت پروژه تغییر نکرده بودند ولی هم اکنون یک ماموریت جدید برای دفتر مدیریت پروژه در نظر گرفته شده است: دفتر مدیریت پروژه مسئول نگهداری تمامی دارایی های معنوی مرتبط با مدیریت پروژه و همچنین پشتیبانی فعالانه از برنامه ریزی استراتژیک شرکت می باشد.

مطالعات انجام شده بر روی ۲۹۱ سازمان در صنایع مختلف که با هدف سنجش وضعیت دفتر مدیریت پروژه در سال ۲۰۱۵ به انجام رسیده است حاکی از روند رو به افزایش دفاتر مدیریت پروژه است. از این رو، در چند سال اخیر، سازمان ها دریافته اند که با بهره مندی و بکارگیری رویکرد مدیریت پروژه در انجام تعهدات و تحقق ماموریت های محوله به منافع بیشتری دست پیدا کنند. پذیرش فراگیر مقبولیت استفاده از مدیریت پروژه برای انجام کارها و ماموریت ها توسط سازمان از یک طرف و رشد فزاینده پیچیدگی ها و دشواری های مدیریت پروژه و نیز لزوم ضرورت برخورداری پروژه ها از نظامی هماهنگ و یکپارچه برای استفاده از منابع محدود سازمان باعث شده است تا ابزارها و رویکردهای نوین و موثری ابداع گردند. مساله ای که توجه بسیاری از مدیران پروژه ها را به خود معطوف کرده است محدودیت منابع، تخصیص آن و هزینه هایی است که در پروژه ها پرداخت می شود. لذا مدیران پروژه ها تلاش می کنند با اعمال راهکارهای مناسب اطمینان حاصل کنند که منابع به صورت اثربخش و کارا در پروژه ها مورد استفاده قرار می گیرند.

۳- پیشینه تحقیق

در حال حاضر سازمان های پروژه محور از تنوع سیاست ها، استاندارد ها و رویه های کاری در پروژه های خود در رنج می باشند. ایجاد دفتر مدیریت پروژه می تواند این سردرگمی را به حداقل رسانده و استاندارد ها و سیاست ها و روال هایی را به صورت یکپارچه و منسجم در تمامی پروژه های سازمان ایجاد کرده و توسعه دهد. درحقیقت دفترمدیریت پروژه توانسته است تا با کسب نتایج چشمگیر، توجه اکثر سازمان ها را به خود جلب نماید. این دفتر که البته نقشی فراتر از تهیه برنامه زمان بندی پروژه ها و نظارت بر روند پیشرفت پروژه ها را برعهده دارد، در عرصه سازمان ها، به عنوان رکنی اساسی برای تضمین موفقیت آنها در آینده شناخته شده است. در صورت استقرار دفتر مدیریت پروژه در کنار سایر بخش های سازمان می توان از بهبود عملکرد پروژه ها در زمینه های مختلفی چون محدوده، کیفیت، هزینه، زمان و رضایت مشتریان اطمینان حاصل نمود. در اینگونه دفاتر سعی شده است تا ترغیب پروژه ها به استفاده از فرآیند ها، رویه ها و ابزارهای سازگار و درآمد در مدیریت پروژه، منافع سازمان را چه از لحاظ معیارهای کمی و چه از لحاظ شاخص های کیفی تضمین کرد.

به منظور سازماندهی به مدیریت منابع انسانی و ایجاد هماهنگی لازم میان ارکان مختلف پروژه و سازمان و همچنین ایجاد تعامل سازنده و جهت دار، شکل دهی و استقرار ساختاری نوین به نام دفتر مدیریت پروژه، می تواند راهگشای سازمان پروژه محور در دستیابی به اهداف مورد نظر خود می باشد.

۳-۱- تعریف دفتر مدیریت پروژه

برای دفتر مدیریت پروژه تعاریف گوناگونی وجود دارد که نمونه هایی از این تعاریف به شرح ذیل می باشند.

"دفتر مدیریت پروژه، یک واحد یا بدنه سازمانی است که می تواند مسئول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه های زیر مجموعه قلمرو خود باشد. مسئولیت های یک دفتر مدیریت پروژه می تواند دامنه ای شامل تدارکات پشتیبانی وظایف مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در بر گیرد" [۲].

"دفتر مدیریت پروژه موجودیتی سازمانی است با پرسنل تمام وقت یا پاره وقت که نقطه کانونی برای اصول مدیریت پروژه در سازمان محسوب می گردد." [۳].

دفتر مدیریت پروژه که در بعضی سازمان ها معاونت امور اجرایی پروژه ها نامیده می شود می تواند مدیران را از پرداختن به جزئیاتی که باعث جلوگیری از موفقیت پروژه ها می شوند فارغ کند. این دفتر می تواند با تعریف و پیاده سازی متدولوژی مدیریت پروژه متناسب با شرایط سازمان پروژه محور هماهنگی و مدیریت متمرکز پروژه ها و منابع را میسر نماید.

بررسی های انجام شده نشان می دهد در سازمان های مختلف دفتر مدیریت پروژه با اسامی گوناگونی نامیده می شود. که این اسامی در جدول شماره یک، به همراه میزان بکارگیری آن ها در سازمان های مختلف نشان داده شده است [۴].

جدول ۱- اسامی مختلف دفتر مدیریت پروژه و میزان بکارگیری آنها

ردیف	عنوان	میزان بکارگیری
۱	دفتر مدیریت پروژه	۵۹٪
۲	اسامی در برگیرنده عبارت پروژه مانند دپارتمان پروژه	۴٪
۳	دفتر پشتیبانی پروژه	۷٪
۴	دفتر پروژه	۲٪
۵	دفتر مدیریت طرح	۱۲٪
۶	مرکز تعالی مدیریت پروژه	۲٪
۷	سایر اسامی (مانند گروه مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه سازمانی، دفتر توسعه مدیریت، دفتر راهبردی پروژه و.....)	۱۲٪
۸	بدون نام	۲٪

تمامی عبارات و اصطلاحات فوق و یا سایر عبارات مشابه بیانگر مفهوم مشترکی می باشند همگی توصیف کننده واحدی سازمانی می باشند که قادر است:

- ❖ با توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، بهبود تعاملات و استفاده بهتر از منابع سازمان را موجب می گردد.
- ❖ از طریق ارائه و استفاده از ابزارها و استانداردهای مختلف، ضمن ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژه ها در نهایت میزان موفقیت پروژه ها را افزایش دهد.
- ❖ با فراهم نمودن سیاست ها و متدولوژی ها و رویه های مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی، دانشی و نرم افزاری، راهنمایی و آموزش به افراد سازمان و همچنین انتخاب و بکارگیری مدیران پروژه ها، رویکرد مدیریت پروژه در سازمان را جهت دهی نماید.
- ❖ به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و توسعه شایستگی های سازمانی و در تحلیل، مدیریت و بازنگری پروژه ها نقش داشته باشد.

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت موضوع مورد بررسی و اهداف تعیین شده از نوع تحقیقات کاربردی است. تحقیقات کاربردی به تحقیقاتی گفته می شود که با بکارگیری اصول و تئوری های اساسی در یک زمینه با هدف خاصی بتواند بطور مستقیم یا غیر مستقیم مورد استفاده اعضای جامعه قرار گیرد. در این تحقیق به منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیقات از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است. یکی از اصلی ترین بخش های هر کار پژوهش را جمع آوری اطلاعات تشکیل می دهد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری اطلاعات با سرعت و دقت خوبی انجام خواهد شد. در تحقیق حاضر روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله تدوین ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه ای، مطالعه مقالات، کتاب، مجلات، پایان نامه ها و سایر پایگاه های علمی معتبر می باشد.

۵- ضرورت و اهمیت بکارگیری دفاتر مدیریت پروژه

یکی از مهم ترین راهکارهایی که می توان برای کمک به ارتقاء سطح مدیریت پروژه در سازمان بکار گرفت طراحی و استقرار دفتر مدیریت پروژه می باشد. به طور کلی این دفتر وظیفه خطیر بهبود فرآیند ها و عملکردهای مدیریت پروژه را در سازمان برعهده دارد و می تواند نقش کلیدی در پشتیبانی از مدیران و تیم های مدیریت پروژه ایفا نماید. دفتر مدیریت پروژه را می توان یک سرمایه گذاری در سازمان در نظر گرفت که نرخ بازگشت سرمایه توسط آن از طریق کاهش هزینه های ناشی از شکست و نقایص پروژه هایی که مسئول آنها می باشد قابل محاسبه خواهد بود [۵].

نیاز به دفتر مدیریت پروژه زمانی بیشتر ضرورت می یابد که موارد ذیل در سازمان وجود داشته باشند:

- ❖ **رشد سازمان از نظر تعداد و پیچیدگی پروژه ها:** زمانیکه سازمان از نظر تعداد و پیچیدگی پروژه ها در سبب خود رشد می کند، باید رویه های رسمی را برای مدیریت آنها بکارگیرد. برای انجام این کار، سازمان رویه هایی را تثبیت می کند که برای آغاز، پیشنهاد، تصویب و مدیریت پروژه ها به کار برده می شوند.
- ❖ **افزایش حجم پروژه ها:** افزایش تعداد پروژه ها در سازمان نیاز به مدیران پروژه با صلاحیت تر را اجتناب ناپذیر می سازد. افرادی که می خواهند به عنوان مدیرپروژه مشغول به کار شوند باید شناسایی شده و آموزش داده شوند. آنهایی که هم اکنون به عنوان مدیرپروژه مشغول به کار هستند نیازمند آموزش های بیش تری برای مواجه موثرتر با پیچیدگی رو به افزایش پروژه ها خواهند بود. دفتر مدیریت پروژه مخزنی از مهارت های سازمانی موجود در حال توسعه مدیران پروژه می باشد. از آنجا که مدیرانی که از دفتر مدیریت پروژه استفاده می کنند، از انواع و پیچیدگی پروژه های فعلی و آینده آگاه می گردند، ماهیت دفتر مدیریت پروژه این امکان را فراهم می آورد که به نحو احسن نیازمندی های آموزشی مدیران پروژه و تیم های مدیریت پروژه را شناسایی نمایند.
- ❖ **فقدان استاندارد ها و سیاست های کاری:** نبود استاندارد ها و سیاست های کاری منتهی به افزایش ناکارآمدی و به خطر افتادن بهره وری وی شود. افزایش نرخ شکست پروژه ها شاهدهی بر این ادعا خواهد بود. از طریق تثبیت و اجرای استاندارد ها و سیاست ها، دفتر مدیریت پروژه می تواند تاثیر مثبتی روی کارآیی و بهره وری داشته باشد.
- ❖ **تقاضای منابع بیشتر به جهت افزایش پیچیدگی و تعداد پروژه ها:** افزایش پیچیدگی ها و تعداد پروژه ها تقاضای بیش تری را در مورد منابع ایجاد می نماید. با توجه به تقاضا برای تیم های پروژه ماهر و در نظر گرفتن موجودی اعضای ماهر در سازمان، دفتر مدیریت پروژه می تواند تعادل مناسبی را از طریق انجام آموزش های تخصصی برقرار کند.
- ❖ **بالا بودن نرخ شکست پروژه ها:** نرخ شکست پروژه ها بسیار بالا است؛ دلایل این امر بسیار زیاد است و غالباً به مواردی چون رویکرد نادرست مدیریت پروژه، شفاف نبودن اهداف تجاری، استاندارد نبودن زیرساخت ها و رسمیت نداشتن متدولوژی مدیریت پروژه در سازمان مربوط می شود. سازمان می تواند با انتخاب رویکرد مدیریت پروژه مناسب تاثیرات مهمی بر نرخ شکست بگذارد.

❖ **آموزش ها نتایج را فراهم نمی آورند:** دلایل متعددی می تواند برای ناکارآمدی آموزش ها وجود داشته باشد که برخی از آنها عبارتند از: مطالب آموزشی نامناسب، ارائه نامناسب و اثربخشی ضعیف آموزش ها، آموزش ها باید توسط افراد تحت آموزش جدی گرفته شوند، آنها باید در قبال آنچه می آموزند پاسخگو باشند و همچنین باید معیارهایی برای اندازه گیری میزان بکارگیری آموزش ها توسط آنان در نظر گرفته شود.

❖ **برنامه ریزی منابع انسانی کارمندان پروژه اثربخش نیست:** سازمان ها نیز به تعریف بهتری از مهارت های موجود و مورد نیاز پروژه ها دارند و تلاش مضاعفی جهت ایجاد تعدل میان عرضه و تقاضا در این زمینه و نیز تخصیص بهینه منابع به پروژه ها مورد نیاز می باشد. دفتر مدیریت پروژه بهترین محل برای برعهده گرفتن این مسئولیت و تحقق آن است.

❖ **ضعف در گردآوری و توزیع راهکارهای برتر:** دفتر مدیریت پروژه بهترین محل برای گردآوری و توزیع راهکارهای برتر است. جلسات بررسی وضعیت و بازنگری های پروژه محلی برای شناسایی راهکارهای برتر می باشند. دفتر مدیریت پروژه می تواند با استفاده از ابزارهای مختلف نسبت به گردآوری و توزیع بهینه راهکارهای برتر اقدام نماید.

❖ **کنترلی برسبب پروژه وجود ندارد و یا ضعیف است** (به دلیل وجود پروژه های همزمان و اثرات متقابل آنها بر ساختار سازمانی): بسیاری از مدیران ارشد نه از تعداد پروژه های فعال سازمان باخبرند و نه درک کاملی از میزان منابع در دسترس دارند. دفتر مدیریت پروژه یک گزینه مناسب برای نظارت برسبب پروژه سازمان می باشد.

❖ **ناسازگاری و ناهماهنگی میان واحد های مختلف در ارائه گزارش های پروژه به صورت یکپارچه و تحلیلی:** بدون در نظر گرفتن یک واحد متمرکز که مسئول فرآیند گزارش دهی باشد و کار هماهنگی و بهینه سازی گزارشات را انجام دهد، ناسازگاری در گزارشات اجتناب ناپذیر خواهد بود. دفتر مدیریت پروژه گزینه مناسبی برای تثبیت ساختار گزارش دهی و ارائه گزارشات به صورت یکپارچه و تحلیلی می باشد.

❖ **وجود تداخل بسیار زیاد در زمان بندی منابع** (به دلیل وجود منابع مشترک): بسیاری از سازمان ها در قالب شکلی از ساختار ماتریسی کار می کنند و در اغلب موارد منابع پروژه از طریق واحدهای وظیفه ای سازمان و برحسب صلاحدید آنها تخصیص یافته اند بین انجام کار برای واحد وظیفه ای و انجام وظایف پروژه ای که به آن تخصیص یافته اند، تقسیم شده اند. یکی از راه حل های موجود برای جلوگیری از تداخل زمان بندی منابع استفاده از دفتر مدیریت پروژه به عنوان فیلتری است که از طریق آن خواسته های مهم و مورد انتظار از نیروی انسانی پروژه و تصمیم گیری در این زمینه به شکل بهینه ای انجام می شود. مزیت اصلی این رویکرد این است که مسئولیت این موضوع خطیر از مدیران پروژه به دفتر مدیریت پروژه منتقل شده و فضای امن تری را برای ایشان ایجاد می نماید.

❖ **وجود فاصله بین فرآیند ها و عملکردها:** این حوزه مشکل اصلی بسیاری از سازمان ها است. آن ها ممکن است یک فرآیند به خوبی مستند شده و در دسترس را داشته باشند اما فرآیند نظارتی مناسب با آن را دارا نباشند. در حقیقت فرآیند ها جهت تحقق یافتن نیازمند توجه مدیر پروژه هستند. دفتر مدیریت پروژه تنها واحدی است که می تواند این فاصله را کم کند. این دفتر فرآیندی را برای کمک به افرادی که مسئول استفاده از آن هستند ایجاد می کند. این دفتر از طریق بازنگری های عملکرد پروژه می تواند وسعت این فاصله را تعیین کرده و گام های لازم برای کاهش آن را تعریف نماید.

۵-۱- دستاوردهای پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان

بررسی های انجام شده نشان می دهد که عمده نتایج حاصل از پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان ها به شرح ذیل می باشد:

❖ کاهش نرخ پروژه های شکست خورده

❖ تحویل پروژه ها در بودجه ای کمتر از بودجه پیش تعریف شده

❖ افزایش راندمان کاری

❖ کاهش هزینه های پروژه ها

- ❖ تحویل پروژه ها زودتر از موعد مقرر
- سایر مزایایی که دفتر مدیریت پروژه می تواند در سازمان به همراه داشته باشد عبارتند از :
- ❖ استاندارد سازی عملیات پروژه ها
- ❖ تخصیص بهتر منابع
- ❖ تصمیم گیری های جمعی به جای فردی
- ❖ افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات و ارتقاء کیفیت آنها
- ❖ ارتقاء کارایی و اثربخشی عملیات پروژه ها
- ❖ ایجاد ثبات بیشتر در ساختارهای پروژه ها
- ❖ کاهش تعداد جلسات و افزایش اثربخشی آنها
- ❖ اولویت دهی بهتر و دقیق کارها
- ❖ رشد مدیران پروژه فعلی و آینده

امروزه دفتر مدیریت پروژه تبدیل به جایگاه شناخته شده ای در سازمان های پروژه محور گردیده است و برای آن ماموریت های جدیدی به خصوص در زمینه برنامه ریزی استراتژیک و پشتیبانی از اهداف سازمانی در نظر گرفته شده است.

۶- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

مطابق آخرین پژوهش گروه مشاورین پی. ام. سلوشنز که در سال ۲۰۱۲ صورت گرفته است، ده کارکرد برتر دفاتر مدیریت پروژه در جهان به شرح ذیل می باشند:

- ۱- پیاده سازی /مدیریت متدلوژی و استاندارد های مدیریت پروژه
- ۲- پیاده سازی /مدیریت سیاست ها ،رویه ها والگوهای پروژه
- ۳- پایش و کنترل پروژه /طرح
- ۴- مربی گری و تربیت در زمینه مدیریت پروژه
- ۵- شروع کردن پروژه /طرح
- ۶- پیاده سازی /مدیریت فرآیند حکمرانی
- ۷- هماهنگی چندین پروژه
- ۸- خاتمه دادن پروژه / طرح
- ۹- پایش و کنترل عملکرد پروژه ها
- ۱۰- پیاده سازی /مدیریت داشبوردهای مدیریتی

از دیدگاهی دیگر، لوراین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را به دو دسته کلی کارکردهای "پروژه محور" و "سازمان محور" مطابق جدول شماره دو، تقسیم بندی کرده اند [۶].

جدول ۲- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه رادولین

کارکردهای پروژه محور	کارکردهای سازمان محور
تقویت و تکمیل نمودن: جبران کردن کمبود منابع تیم پروژه	ارتقا: حمایت از فرهنگ مدیریت پروژه سازمان
ارشاد: هدایت اعضای تازه کار و غیرماهرتیم	آرشیو: ذخیره کردن اطلاعات عملکرد پروژه ها
مشاوره: ارائه اعتبار بخشی و کمک در مواقع لازم	راهکارهای برتر: انتشار راهکارهای برتر

آموزش: ارائه آموزش های مستمر در زمینه مدیریت پروژه	
<p>سایر نمونه های کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در سطح پروژه ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد استانداردهایی برای مدیریت پروژه ها • استاندارد کردن فرم های گزارش • انتخاب، پیاده سازی و پشتیبانی از نرم افزارهای مدیریت پروژه • تعریف و اجرای روش تهیه اسناد مناقصه • تهیه پیش نویس پیشنهاد پروژه • مشارکت در آغاز پروژه • تهیه منشور و بیانیه محدوده پروژه • تسهیل جلسات آغازین پروژه • انجام ارزیابی ریسک پروژه • نگهداری اتاق کنترل پروژه • ردیابی و ثبت تغییرات رخ داده برای الزامات پروژه • نگهداری کتابچه کار یا کتابخانه پروژه • بهبود دقت و محتوای برگه های ثبت کار • ارائه کمک های مدیریتی • استاندارد سازی بازنگری های پروژه • بهبود حل و فصل مشکلات • پشتیبانی از خاتمه پروژه <p>سایر نمونه های کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمانی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برآورد • انتخاب • یکپارچه سازی اطلاعات • پاداش و قدردانی • ممیزی پروژه ها • تسهیل کردن ارتباطات • سنجش رضایت مشتری 	

گروه مشاورین گارتنر کارکردهای دفتر مدیریت پروژه را به پنج گروه شامل، ۱- استانداردهای مدیریت پروژه، ۲- ارزیابی منابع، ۳- برنامه ریزی پروژه ها، ۴-بازبینی و تحلیل پروژه ها، ۵-اجرای پروژه های مصوب، تقسیم بندی می کند. از دیدگاه هابس دفتر مدیریت پروژه دارای ۲۷ کارکرد برتر می باشد که این کارکردها در جدول شماره سه، نشان داده شده است [۴].

جدول ۳- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه هابس

ردیف	عنوان کارکرد	ردیف	عنوان کارکرد
۱	گزارش پیشرفت پروژه به مدیریت سطح بالای سازمان	۱۵	مدیریت آرشیوهای مستند سازی
۲	پیاده سازی و توسعه یک متدولوژی استاندارد	۱۶	مدیریت یک یا تعداد بیش تری طرح
۳	پایش و کنترل عملکرد پروژه ها	۱۷	پروژه های انجام ممیزی
۴	توسعه شایستگی کارکنان از طریق آموزش	۱۸	مدیریت تداخلات کاری مشتریان
۵	پیاده سازی و راه اندازی سیستم اطلاعات پروژه	۱۹	ایجاد مجموعه ای از ابزارها بدون تلاشی برای استاندارد سازی
۶	تهیه رهنمودهای لازم برای مدیریت سطح بالای دانش	۲۰	انجام فعالیت های خاصی برای مدیران پروژه
۷	ایجاد هماهنگی بین پروژه ها	۲۱	تخصیص منابع بین پروژه ها
۸	توسعه و حفظ قابلیت نمایش وضعیت پروژه ها	۲۲	انجام بازنگری های پس از اتمام پروژه ها
۹	ارتقاء مدیریت پروژه در سازمان	۲۳	پیاده سازی و مدیریت پایگاه داده های درس آموخته شده
۱۰	پایش و کنترل عملکرد دفتر مدیریت پروژه	۲۴	پیاده سازی و مدیریت پایگاه داده های ریسک

۱۱	مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک	۲۵	مدیریت مزایا
۱۲	تربیت مدیران پروژه	۲۶	پایش شرایط محیطی
۱۳	مدیریت یک یا تعداد بیشتری سبد پروژه	۲۷	استخدام، انتخاب، ارزیابی و تعیین حقوق مدیران پروژه
۱۴	شناسایی، انتخاب و اولویت بندی پروژه های جدید		

از دیدگاه دای مهمترین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه مشتمل بر شش کارکرد به شرح ذیل می باشد [۷]:

۱- ایجاد استانداردها و روش های مدیریت پروژه، ۲- آرشیو اطلاعات تاریخی پروژه ها، ۳- پشتیبانی اجرایی پروژه ها، ۴- مساعدت در زمینه منابع انسانی، ۵- آموزش مدیریت پروژه، ۶- مشاوره و تربیت در زمینه مدیریت پروژه.

از دیدگاه هیل، دفتر مدیریت پروژه دارای کارکردهای متعددی می باشد که این کارکردها در جدول شماره چهار، نشان داده شده است [۸].

جدول ۴- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه هیل

ردیف	گروه	وظایف
۱	مدیریت عملکرد	۱. متدولوژی مدیریت پروژه ۲. ابزارهای مدیریت پروژه ۳. استانداردها و معیارها ۴. مدیریت دانش پروژه
۲	مدیریت زیرساخت ها	۵. حکمرانی پروژه ۶. ارزیابی ۷. سازمان و ساختار ۸. پشتیبانی از تسهیلات و تجهیزات
۳	یکپارچه سازی منابع	۹. مدیریت منابع ۱۰. آموزش و تعلیم ۱۱. توسعه مشاغل ۱۲. توسعه تیم
۴	پشتیبانی فنی	۱۳. تربیت ۱۴. برنامه ریزی پروژه ۱۵. ممیزی پروژه ۱۶. بازاریابی پروژه
۵	تطبیق با کسب و کار	۱۷. مدیریت سبد پروژه ۱۸. مدیریت ارتباط با مشتری ۱۹. مدیریت ارتباط با فروشنده/بیمانکار ۲۰. مدیریت عملکرد کسب و کار

کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه کرزنر در جدول شماره پنج، نشان داده شده است [۹].

جدول ۵- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه کرزنر

ردیف	عنوان کارکرد	ردیف	عنوان کارکرد
۱	استاندارد سازی برآورد، برنامه ریزی، زمان بندی، کنترل و گزارش دهی	۹	انتقال دادن دانش از طریق ارشاد منتورها
۲	تدوین الگوی مدیریت پروژه	۱۰	تعیین نقش ها و مسئولیت های مدیران پروژه
۳	تدوین یک متدولوژی مدیریت پروژه	۱۱	تدوین مسیر شغلی مدیران پروژه
۴	مدیریت و به روز آوری سیستم اطلاعات مدیریت پروژه	۱۲	ایجاد برنامه ظرفیت منابع شرکت

تهیه آرشيو درس آموخته ها	۱۳	برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران پروژه
شناسایی بهترین تجارب در مدیریت پروژه	۱۴	مشارکت یا مدیریت سبب پروژه
بهینه کاوی در مدیریت پروژه	۱۵	مسئولیت های مربوط به ارتباط مشتریان و پیمانکاران
هماهنگ کردن و اجرای برنامه های آموزشی مدیریت پروژه	۱۶	

از دیدگاه ویسکوی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در شش کارکرد اصلی قابل دسته بندی می باشند که این حوزه ها به همراه کارکردهای فرعی آن ها در جدول شماره شش، نشان داده شده است [۵].

جدول ۶- کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه ویسکوی

ردیف	عنوان کارکرد اصلی	کارکردهای فرعی
۱	پشتیبانی از پروژه ها	<ul style="list-style-type: none"> • به روزرسانی و زمانبندی و گزارش • ثبت وضبط ساعات کار و نگهداری آن • تهیه و توزیع گزارش • بایگانی گزارش • منسجم کردن و توزیع گزارش • نگهداری و پشتیبانی از کتابچه یادداشت پروژه
۲	مشاوره و تربیت	<ul style="list-style-type: none"> • پشتیبانی از تهیه اسناد پیشنهاد پروژه • تسهیل جلسات برنامه ریزی پروژه • ارزیابی ریسک • تداخلات پروژه • تربیت و مربی گری مدیران پروژه • تربیت مدیران ارشد
۳	روش ها و استانداردها	<ul style="list-style-type: none"> • تثبیت ، پایش و اجرای استانداردها • انتخاب پروژه برای سبب پروژه • تهیه ساختار شکست کار • تهیه نمودار شبکه ای پروژه • نگهداری از ابزارها و کتابخانه فرآیندی • آماده سازی پیشنهاد شرکت در مناقصه • ارزیابی ریسک • گزارش دهی وضعیت • فرآیند مدیریت تغییرات محدوده • مستند سازی • درخواست تغییرات
۴	ابزارها و نرم افزارها	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی نرم افزار • انتخاب نرم افزار • خرید نرم افزار و لیسانس آن • مذاکرات فروشنده • مدیریت و نگهداری نرم افزار

<ul style="list-style-type: none"> آموزش اصول مدیریت پروژه آموزش مدیریت پروژه پیشرفته آموزش مدیریت حرفه ای پروژه (آماده سازی و تهیه مقدمات آزمون گواهینامه PMP) موضوعات تخصصی پشتیبانی از دیپارتمان آموزش توسعه و برنامه ریزی دوره های آموزشی و محتوای آن ها ارائه دوره های آموزشی انتخاب موسسات آموزشی مدیریت پروژه 	آموزش	۵
<ul style="list-style-type: none"> توسعه منابع انسانی شناخت و ارزیابی مهارت ها انتخاب اعضای تیم انتخاب مدیران پروژه ارزیابی تیم پروژه توسعه مهارت های تخصصی پیشرفت و راهنمایی شغلی 	استخدام و توسعه	۶

از دیدگاه استاندارد PMBOK کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه عبارتند از [۲]:

- ❖ مدیریت منابع مشترک تمامی پروژه های تحت نظر PMO.
 - ❖ شناسایی و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، راهکارهای برتر و استانداردها،
 - ❖ مربی گری، تربیت، آموزش و نظارت،
 - ❖ بررسی تطابق سیاست ها، رویه ها، الگوها و استاندارد های مدیریت پروژه از طریق انجام ممیزی ها
 - ❖ توسعه و مدیریت سیاست ها، رویه ها، الگوها و دیگر مستندات مشترک پروژه (سرمایه های فرآیندی سازمانی)
 - ❖ هماهنگی ارتباطات بین پروژه ها.
- تقسیم بندی دیگر محققین از کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه و مشخصه های آن ها که مبنای انجام این پژوهش بوده است در جدول شماره هفت، ارائه شده است.

جدول ۷- تقسیم بندی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه دیگر محققین این پژوهش

مشخصه	عنوان کارکرد	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> مقایسه استانداردهای مدیریت پروژه از نظر میزان کاربرد و انتخاب استانداردهای مناسب جهت پیاده سازی در سازمان. طراحی و مستندسازی فرآیندهای مدیریت پروژه در قالب نمودارهای فرآیندی، رویه ها و دستورالعمل ها، فرمت ها و الگوهای استاندارد جهت استفاده یکنواخت در پروژه ها. استقرار پایلوت و در مرحله بعد استقرار جامع سیستم مدیریت پروژه سازمان. تحلیل عملکرد سیستم مدیریت پروژه پیاده سازی شده، صدور اقدامات اصلاحی لازم و بهبود مستمر آن. 	توسعه متدولوژی مدیریت پروژه	۱
<ul style="list-style-type: none"> انتخاب ابزارها و نرم افزارهای مدیریت پروژه مناسب در سازمان استقرار نرم افزارهای مدیریت پروژه توسعه سیستم مدیریت اطلاعات پروژه بازنگری کارآیی و اثربخشی نرم افزارهای مدیریت پروژه و بهبود مستمر آن ها 	توسعه ابزارها و نرم افزارهای مدیریت پروژه	۲
<ul style="list-style-type: none"> طرح ریزی و اجرای مدیریت دانش به صورت نظام مند آرشیو اسناد پروژه جمع آوری دروس آموخته شده در پروژه ها و ایجاد مکانیسم های انگیزشی مناسب برای این منظور 	مدیریت دانش و دروس آموخته شده	۳

	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل دروس آموخته شده پروژه ها انتشار دروس آموخته شده برای استفاده در سایر پروژه های سازمان 	
۴	آموزش و ارتقای شایستگی های مدیریت پروژه	<ul style="list-style-type: none"> انجام نیازسنجی آموزشی در زمینه مدیریت پروژه برگزاری دوره های آموزشی مدیریت پروژه به صورت داخل یا خارج سازمانی ارزیابی میزان اثربخشی دوره های آموزشی مدیریت پروژه فعالیت در زمینه برگزاری دوره های آموزشی جهت آمادگی مدیران پروژه برای شرکت در آزمون های حرفه ای مدیریت پروژه مانند
۵	مربی گری و هدایت در زمینه مدیریت پروژه	<ul style="list-style-type: none"> در اختیار قرار دادن کارشناسان متخصص به تیم های مدیریت پروژه برای کمک و پرکردن خلاء موجود در آن ها بهره گیری از مشاورین بیرونی و یا افراد با تجربه داخل سازمان برای کمک و ارتقاء مدیران و اعضای تیم پروژه ارائه راهنمایی های لازم به مدیران پروژه در مواقع لزوم
۶	حکمرانی و توسعه منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی شایستگی ها و مهارت های مدیران پروژه انتخاب مدیر پروژه مناسب و تخصیص آن به پروژه تعیین نقش و مسئولیت های مدیران پروژه تدوین آئین نامه رتبه بندی و ارتقاء شغلی (کارراهه شغلی) مدیران پروژه مشارکت در تعیین حقوق و پاداش مدیران پروژه ارزیابی عملکرد مدیران پروژه تعیین سازمان و ساختار پروژه ها و اختیارات مدیران پروژه در برابر مدیران وظیفه ای فراهم کردن اطلاعات لازم در خصوص مشخصات و مهارت های افراد متخصص و تخصیص آن ها به پروژه ها مدیریت استخر منابع انسانی و تخصیص بهینه آن ها به پروژه ها
۷	کنترل و نظارت بر پروژه ها	<ul style="list-style-type: none"> گزارش وضعیت پروژه ها به مقامات بالاتر در سازمان کنترل، پایش و ممیزی پروژه ها و تشخیص انحرافات از خطوط مبنا تهیه و به روز آوری داشبورد مدیریتی
۸	مدیریت سبب پروژه	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی معیارهای انتخاب پروژه ها تعیین ساز و کار لازم برای انتخاب پروژه ها برعهده داشتن مسئولیت انتخاب پروژه ها پرداختن به مدیریت ریسک سبب پروژه اولویت بندی پروژه ها جهت تخصیص به موقع منابع آن ها بهینه سازی پروژه ها در سبب پروژه
۹	مشارکت در مدیریت استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> مشارکت در مدیریت استراتژیک و مسائل راهبردی سازمان
۱۰	مدیریت روابط با مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> برعهده داشتن مسئولیت مدیریت روابط با مشتریان سازمان پرداختن به مدیریت رضایت مشتریان
۱۱	مدیریت روابط با تامین کنندگان	<ul style="list-style-type: none"> پرداختن به مدیریت روابط با پیمانکاران/فروشندهگان/مشاوران(تامین کنندگان) انتخاب پیمانکاران/فروشندهگان/مشاوران(تامین کنندگان) ارزیابی عملکرد پیمانکاران/فروشندهگان/مشاوران(تامین کنندگان)

۷- بحث و نتیجه گیری

در اکثر سازمان ها و پروژه ها، واحدی به نام برنامه ریزی و کنترل پروژه و بعضی دستورالعمل ها و رویه های کاری وجود دارند، اما اکثر پروژه ها با شکست یا انحرافات قابل توجه در زمان و هزینه مواجه هستند و این موضوع ناشی از عدم درک صحیح از جایگاه و نهادینه شدن مدیریت پروژه و استقرار و پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان ها می باشد. با نگاهی گذرا به تعداد و حجم سرمایه گذاری در طرح جاری کشور و پروژه هایی که می بایست طبق برنامه در دهه فعلی در بخش های زیربنایی اجرا شوند، اولویت و اهمیت این موضوع استراتژیک در ایران آشکار می گردد. با این حال پرداختن به دانش و مهارت علمی پروژه ها در کشور

به هیچ وجه متناسب با این هدف استراتژیک نیست. شکست، تاخیرات زیاد و ناتمام ماندن پروژه های زیربنایی، ایجاد ادعاهای بی شمار، از مهم ترین ثمرات نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی پروژه در طرح ها و پروژه های کشور می باشد. اجرا، اداره و بهره برداری از پروژه ها جز با فراگیری و بکار بستن تکنیک های مدیریت پروژه امکان پذیر نبوده و وضع موجود نشان می دهد اتکاء به شیوه مدیریت سنتی برای انجام بهینه طرح ها و پروژه ها کفایت نمی کنند.

همانطور که از خط سیر پژوهش مشخص است، تقسیم بندی های متنوعی در خصوص کارکرد دفتر مدیریت پروژه در پروژه ها و سازمان ها وجود دارد. پیشنهاد می گردد به جهت عدم ایجاد مشکلات ناشی از عدم ایجاد دفتر مدیریت پروژه و با توجه به نوع سازمان پروژه محور و نوع نیاز و عملکردی که از قبل برای آن برنامه ریزی می گردد، به استقرار و پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه متناسب و درخور مدل سازمان استمرار گردد.

۸- مراجع

1. Kerzner, Harold. (2004), "Advanced project Management: Best Practices on Implementation", Second. John Wiley & Sons.
2. Project Management Institute, "A Guide to Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide), (2016), USA: Project Management Institute.
3. Rozenes, S., & Vitner, G. (2009). The training methodology of project management office (PMO) personnel. Industrial and Commercial Training, vol. 41(1), pp. 36-42.
4. Hobbs, B. & Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A Quest for Understanding. Pennsylvania, Project Management Institute
5. Robert, K. Wycscki. (2009), "Effective Project Management", Fifth Edition, WILEY Publishing, Inc.
6. Ware, Lorraine Cosgrove. (2003), "Best Practices for Project Management Offices", CIO magazine and the PMI.
7. Dai, X. (2002), "The Role of the Project Management Office in Achieving Project Success", 33rd Annual PMI Smears & Symposium, San Antonio, Texas: PMI.
8. Hill G.M. (2004). Evolving the Project Management Office: A competency continuum, Information Systems Management Journal, vol. 21(4), pp.45-51.