



ارزیابی استقرار دفتر مدیریت پروژه (PMO) و تعیین بلوغ و کارکردهای آن در گروه مؤسسات بهارنکو

محمد جعفر موغلی گراشی^۱

عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

این پژوهش با توجه به وضعیت گروه مؤسسات دانش بنیان بهارنکو به عنوان یکی از فعالترین مؤسسات مردم نهاد در زمینه خانواده، به دنبال استقرار دفتر مدیریت پروژه (PMO)، تعیین بلوغ و کارکردهای آن در این سازمان پروژه محور می باشد. روش ما در این تحقیق توصیفی پیمایشی است که شامل مجموعه روش هایی است که هدف آن ها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده که بین کارکنان و مدیران در گروه مؤسسات دانش بنیان بهارنکو توزیع شده است. ضمناً در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای کل پرسشنامه برابر با 0/81 می باشد که بیانگر ضرایب پایایی مطلوب پرسشنامه یاد شده می باشد برای تعیین حجم نمونه، از جدول برآورد حجم نمونه جرسی مورگان استفاده گردید. بر اساس جدول مورگان، تعداد حجم نمونه در جامعه آماری محدود و کمتر از 50 نفر به صورت سرشماری می باشد، از این رو بین کلیه افراد جامعه آماری که 46 نفر می باشند، پرسشنامه توزیع شده است. بنابراین با استفاده از الگوی بولز که میانگین کلی حوزه های دانش را به عنوان سطح بلوغ مدیریت پروژه در سازمان در نظر می گیرد، این نتیجه حاصل شد که سطح بلوغ سازمان، سطح 3 است و پیشنهاد پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در این سطح بلوغ داده شد تا بتواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد. همچنین طبق نتایج به دست آمده در بین حوزه های دانش مدیریت پروژه مدیریت هزینه، زمان و کیفیت دارای بالاترین اولویت و مدیریت محدوده دارای پایینترین اولویت می باشد.

واژگان کلیدی: ارزیابی، دفتر مدیریت پروژه، بلوغ پروژه، کارکردهای پروژه، مؤسسات بهارنکو

¹mgmogholi@yahoo.com



1- مقدمه

امروزه و با افزایش رقابت در محیط‌های کسب‌وکار از طرفی و گسترش فعالیت سازمان‌های پروژه محور از طرف دیگر؛ مدیریت پروژه به عنوان امری ضروری و راهی بسیار مهم و بلندمدت برای نجات سازمان و بقای آن تلقی می‌شود. مدیریت پروژه جزئی از مزایای رقابتی و شایستگی‌های استراتژیک هر سازمان بوده و به آن‌ها کمک می‌کند تا توان رقابت‌پذیری خود را در کسب‌وکار تعالی بخشند. لزوم استقرار و ارزیابی دفتر مدیریت پروژه به عنوان عامل اصلی موفقیت در سازمانهای پروژه محور آشکار است و این مهم در گروه مؤسسات دانش بنیان بهارنکو به عنوان یک هلدینگ پروژه محور ضروری به نظر می‌رسد. دفتر مدیریت پروژه مسئولیت مدیریت دانش پروژه و توسعه سامانمند را به دنبال دارد، بلوغ مدیریت پروژه به سطح بلوغ¹ PMO بستگی دارد. بنابراین هر چقدر این دفتر به‌روز باشد، سازمان متصدی اجرای پروژه، مشکلات بسیار کمتری را در پیش رو خواهد داشت و در محیط‌های متغیر، پروژه مؤثرتر انجام‌وظیفه خواهد کرد. شکست، تأخیرهای زیاد و ناتمام ماندن پروژه‌های زیربنایی از مهم‌ترین ثمرات نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی پروژه در طرح‌ها و پروژه‌های کشور می‌باشد. طولانی شدن زمان اجرای پروژه‌ها، ضعف مشهود کیفی پروژه‌های اجراشده، هزینه تمام‌شده بسیار بالای پروژه‌ها نسبت به برآوردهای اولیه و... را می‌توان به‌عنوان بخشی از زنجیره مشکلات مهم پروژه‌های کشوری برشمرد. در این راستا و برای غلبه بر مشکلات مذکور و نیز برای بالا بردن میزان موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها ایجاد دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بسیار سودمند باشد. با توجه به اینکه دفاتر مدیریت پروژه مرکز راهکارهای مدیریت پروژه در داخل سازمان هستند لذا ایجاد و به‌کارگیری آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

2- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعریف، مبانی، مفاهیم دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه یا دفتر پروژه، واحدی سازمانی برای مرکزیت دهی و هماهنگی مدیریت پروژه‌های تحت نفوذ آن است. دفتر مدیریت پروژه همچنین می‌تواند اشاره به دفتر مدیریت برنامه، دفتر پروژه و یا دفتر برنامه نیز باشد. دفتر مدیریت پروژه بر مدیریت پروژه‌ها، برنامه‌ها و یا ترکیب آن‌ها نظارت می‌کند (Hobbs, 2006). دفتر مدیریت پروژه نهادی² است سازمانی با پرسنل تمام‌وقت یا پاره‌وقت که نقطه کانونی برای اصول مدیریت پروژه در سازمان است (Ginger Levin, 2004). دفتر مدیریت پروژه یک واحد یا بدنه سازمانی است که می‌تواند مسئول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه‌های زیرمجموعه قلمرو خود باشد. مسئولیت‌های یک دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دامنه‌ای شامل

¹ Project Management Office

² Entity



تدارکات پشتیبانی وظایف مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در برگیرد (ذکایی آشتیانی، 2008: 36).

برای سالها سازمانها تلاش می کردند تا پروژهها را در زمان و بودجه تعریف شده تحویل دهند. این چالش آنها را به سمت دفتر مدیریت پروژه به عنوان راهحلی برای جمع کردن پروژهها به طور کارآمد با کاهش بودجه و بهبود تحویل پروژه در قالب زمان و هزینه تعریف شده هدایت کرد. (Jolyon Hollows , 2005). هرچند که مسئولیتها و خدمات در سازمانهای پروژه محور متفاوت است ولی یکپارچه سازی همه پروژهها در خلال یک استاندارد واحد موجب بهبود کارایی، هزینهها و تحویلهای پروژه می شود. تأسیس دفتر مدیریت پروژه از این سردرگمی جلوگیری می کند و استانداردها و سیاستها و روالها را در جهت بهبود فرآیند پروژه یکپارچه می کند (Jordan, 2011).

دفتر مدیریت پروژه به عنوان متولی مدیریت پروژه در سازمان نقش غیرقابل انکاری در پیشبرد سازمان به سمت تعالی و سرآمدی دارد. (Mullay, 2005). در کنار استفاده از مدیریت پروژه در سازمان، پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از تیمهای پروژه و فرآیندهای سازمانی عواملی هستند که ضرورت وجودی آن را تبیین می کنند. در سازمانهای پروژه محور همواره اداره هماهنگ پروژهها از مباحث مهم و ارزش آفرین است (Robert K. Wysocki, 2009).

مزایای استقرار دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه می تواند مدیران را از جزئیاتی که باعث جلوگیری از موفقیت پروژه می شوند فارغ کند. این دفتر هماهنگی و مدیریت متمرکزی را برای چندین پروژه و منابع آن فراهم می آورد مانند ایجاد فرهنگ مدیریت پروژه در سازمان. دفتر مدیریت پروژه باید قادر باشد پیگیری سبک کامل پروژهها را انجام دهد و اولویت بندی پروژههای جدید سازمان و خاتمه پروژههایی که به اهداف و معیارهای تعیین شده نمی رسند از وظایف دفتر مدیریت پروژه است (Charvat, 2003).

بلوغ و کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

بلوغ در مدیریت پروژه به معنی پیاده سازی یک متدولوژی استاندارد و فرآیندهای مربوطه بوده، به نحوی که احتمال تکرار موفقیت را افزایش می دهد (Kerzner & Harold, 2009). پنج مرحله تکامل دفتر مدیریت پروژه شناسایی شده است. این پنج سطح معرف توانایی پیشرفت و ارتقای تواناییهای اجرایی هستند که برای تأمین نیازهای محیط پروژه و اهداف تجاری مربوط به سازمان مرتبط با آن قابل دستیابی می باشند (Hill, 2004).

سطح 1: دفتر پروژه

- 1 The Project Office
- 2 Basic PMO
- 3 Standard PMO
- 4 Advanced PMO
- 5 Center of Excellence



در این مرحله دفتر پروژه به عنوان واحد اصلی نظارت عالی و قلمرو مدیر پروژه ایجاد می‌گردد. این واحد توانمندی‌هایی را به وجود می‌آورد تا اطمینان حاصل شود که روش‌ها و قواعد استاندارد پذیرفته شده مدیریت پروژه در محیط پروژه‌ها به کار برده می‌شود.

سطح 2: دفتر مدیریت پروژه پایه

دفتر مدیریت پروژه پایه، اولین سطح از دفتر مدیریت پروژه است که با نظارت و کنترل چندین پروژه سر و کار دارد این سطح از دفتر مدیریت پروژه، این امکان را فراهم می‌کند تا بر عملکرد مدیران پروژه به نسبت پروژه‌های در اختیارشان، نظارت و کنترل صورت پذیرد.

سطح 3: دفتر مدیریت پروژه استاندارد

حوزه اختیارات و پاسخگویی یک دفتر مدیریت پروژه استاندارد نسب به دو مورد پیش گسترده‌تر و شامل مدیریت چندین پروژه، چندین مدیر پروژه و یک یا چند مدیر طرح است. اگر چه این سطح از بلوغ پس از تکامل مرحله پایه ایجاد شده، اما بسته به نوع سازمان و صنعت و خصوصاً عوامل محیطی آن می‌تواند در زمان ایجاد و مرسوم ساختن نظارت عالی، کنترل و پشتیبانی متمرکز مدیریت پروژه طراحی و پیاده‌سازی شود.

سطح 4: دفتر مدیریت پروژه پیشرفته

دفتر مدیریت پروژه پیشرفته تصویر بزرگ‌تری از دفتر مدیریت پروژه استاندارد است که کلیه توانمندی‌های آن را به طور کامل دارا می‌باشد. این سطح از دفتر مدیریت پروژه روی یکپارچه نمودن منافع و اهداف کسب‌وکار در درون محیط مدیریت پروژه تمرکز دارد و ارائه دهنده روش‌های متعارف و کاربردی برای فرآیندهای مدیریت پروژه و فرآیندهای کسب‌وکار است.

سطح 5: مرکز تعالی

مرکز تعالی یک واحد تجاری مستقل¹ از واحدهای تجاری دیگر است که مسئولیت بسط و توسعه مدیریت پروژه را در کلیه سطوح سازمان بر عهده دارد. کارکرد اصلی آن تمرکز روی منافع استراتژیک کسب‌وکار است و معمولاً به طور مستقیم با مدیریت ارشد سازمان² در ارتباط می‌باشد (Hill & Gerard, 2004).

مدل‌های مطرح در زمینه دفتر مدیریت پروژه

جهت طرح‌ریزی دفتر مدیریت پروژه در سازمان انتخاب مدل مناسبی با توجه به سطح بلوغ مدیریت پروژه سازمان و کارکردهای مورد انتظار از آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. نکته قابل‌تأمل در این زمینه آن است که اگرچه وجوه اشتراک و شباهت‌های زیاد میان مدل‌های مطرح شده برای دفتر مدیریت پروژه در سازمان وجود دارد،

1 Business unit

2 Chief Executive Officer (CEO)



اما بعضی از مدل‌های موجود نسبت به سایر مدل‌ها دارای ویژگی‌های برجسته‌ای می‌باشند که در ادامه بدان‌ها پرداخته می‌شود.

1. مدل دفتر مدیریت پروژه سازمانی

این مدل که مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران قرار گرفته است، یکی از قدرتمندترین مدل‌های مطرح در زمینه دفتر مدیریت پروژه می‌باشد، ویژگی خاص این مدل گستره وسیع محدوده عملکرد آن است، بدین معنی که محدوده وسیعی از قلمرو سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (Irmaj, 2005 : 92).

2. مدل دفتر مدیریت پروژه راهبردی

این مدل اگرچه دارای وجوه اشتراک زیادی با مدل دفتر مدیریت پروژه سازمانی می‌باشد. اما به دلیل تمرکز خاصی که روی حوزه مدیریت راهبردی داشته، و الگوهایی که جهت برقرار کردن ارتباط میان استراتژی سازمان و پروژه‌ها ارائه می‌نماید، از سایر مدل‌ها قابل تمایز می‌باشد.

3. مدل دفاتر سبب پروژه، طرح و پروژه

این مدل را شاید بتوان یکی از کاربردی‌ترین و جامع‌ترین مدل‌های مطرح شده در زمینه دفتر مدیریت پروژه دانست، ویژگی‌های برجسته این مدل عبارت‌اند از:

1. این مدل با توجه به اینکه بر تشکیل سه دفتر سبب پروژه، طرح و پروژه به صورت هم‌زمان تأکید دارد، این قابلیت را دارا می‌باشد که تمامی کارکردهای عمومی دفتر مدیریت پروژه را تحت پوشش قرار داده و به انجام برساند.
2. این مدل با سایر استانداردها و راهنماهای دفتر تجاری انگلستان هم سو می‌باشد و می‌توان آن‌ها را در ارتباط با یکدیگر به کار برد.
3. این مدل الگوهای متنوعی را جهت به کارگیری در سازمان‌های مختلف ارائه نموده است .
4. این مدل ارتباط منسجمی با اهداف استراتژیک و کسب‌وکار سازمان برقرار نموده است.

3- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق، تعیین این است که چگونه یک گزاره تحقیق مورد تحقیق قرار گیرد یا رد شود. به عبارت دیگر، روش تحقیق، چارچوب عملیات یا اقدامات جستجوگرانه برای تحقیق هدف پژوهش جهت آزمودن فرضیه یا پاسخ دادن به سوال های تحقیق را فراهم می آورد (خاکی ، 1385). روش ما در این تحقیق توصیفی پیمایشی است که شامل مجموعه روش هایی است که هدف آن ها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است . در این تحقیق از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده که بین کارکنان و مدیران در گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو توزیع شده است. سوال های پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت تهیه شده اند. ضمناً در تحقیق حاضر برای تعیین



پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای کل پرسشنامه برابر با 0/81 می باشد که بیانگر ضرایب پایایی مطلوب پرسشنامه یاد شده می باشد همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار SPSS، از روش های آمار توصیفی (شاخص های میانگین ، انحراف استاندارد و همچنین فراوانی و درصد فراوانی) و به منظور بررسی فرضیه های پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون t و فریدمن برای پاسخ فرضیه ها و یافته های جانبی تحقیق استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

نمونه گروهی از اعضای یک جامعه تعریف شده است که اطلاعات مورد نیاز پژوهش به کمک آن حاصل می شود (حافظ نیا، 1385). برای تعیین حجم نمونه، از جدول برآورد حجم نمونه جرسی مورگان استفاده گردید. بر اساس جدول مورگان، تعداد حجم نمونه در جامعه آماری محدود و کمتر از 50 نفر به صورت سرشماری می باشد، از این رو بین کلیه افراد جامعه آماری که 46 نفر می باشند، پرسشنامه توزیع شده است.

4- تجزیه و تحلیل داده ها (یافته های تحقیق)

یافته های مربوط به وضعیت سابقه کاری

در این قسمت، وضعیت سابقه کار مورد تحلیل قرار گرفته و داده های گردآوری شده در جدول شماره 1 آورده شده است.

جدول شماره 1: توزیع فراوانی وضعیت سابقه کار

درصد	فراوانی	وضعیت سابقه کار
17/39	8	کمتر از 2 سال
13/04	6	از 2 تا 4 سال
15/22	7	از 4 تا 6 سال
26/09	12	از 6 تا 8 سال
28/26	13	بیش از 8 سال
100	46	جمع

همان طور که در جدول شماره 1 ملاحظه می گردد، وضعیت سابقه کار در نمونه تحت بررسی شامل 39/17 درصد کمتر از 2 سال، 04/13 درصد بین 2 تا 4 سال، 22/15 درصد بین 4 تا 6 سال، 09/26 درصد بین 6 تا 8 سال و 26/28 درصد بیش از 8 سال می باشد.



یافته های مربوط به وضعیت پست سازمانی

در این قسمت، وضعیت پست سازمانی مورد تحلیل قرار گرفته و داده های گردآوری شده در جدول شماره 2 توصیف می شوند.

جدول شماره 2: توزیع فراوانی وضعیت پست سازمانی

درصد	فراوانی	وضعیت پست سازمانی
15/22	7	مدیر موسسه
13/04	6	کارشناس مسئول
41/30	19	کارشناس
30/43	14	متصدی
100	46	جمع

همان طور که در جدول شماره 2 ملاحظه می گردد، وضعیت پست سازمانی در نمونه تحت بررسی شامل 22/15 درصد مدیر موسسه، 04/13 درصد کارشناس مسئول، 30/41 درصد کارشناس و 43/30 درصد متصدی می باشد.

یافته های مربوط به وضعیت تحصیلات

در این قسمت، وضعیت تحصیلات مورد تحلیل قرار گرفته و داده های گردآوری شده در جدول شماره 3 توصیف می شوند.

جدول شماره 3: توزیع فراوانی وضعیت تحصیلات

درصد	فراوانی	وضعیت تحصیلات
6/52	3	کاردانی
45/65	21	کارشناسی
43/48	20	کارشناسی ارشد
4/35	2	دکتر
100	46	جمع

همان طور که در جدول شماره 3 ملاحظه می گردد، وضعیت تحصیلات در نمونه تحت بررسی شامل 52/6 درصد کاردانی، 65/45 درصد کارشناسی، 48/43 درصد کارشناسی ارشد و 35/4 درصد دکتر می باشد.



تحلیل استنباطی یافته‌ها (آزمون فرضیه‌های تحقیق)

با توجه به آنکه متغیر اهمیت بلوغ دفتر مدیریت پروژه، دارای توزیع نرمال، و با طیف 5 گزینه‌ای لیکرت تحقیق سنجیده می‌شود، لذا میانگین عوامل به شرح زیر است:

جدول شماره 4: نتایج آماره‌های توصیفی حوزه‌های دانش مدیریت پروژه

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درصد
بعد یکپارچه‌سازی	3/3	0/63	8/6
بعد محدوده	3/07	0/95	8
بعد زمان	4/69	0/48	12/3
بعد هزینه	4/76	.559	12/5
بعد کیفیت	4/53	0/52	11/9
بعد منابع انسانی	3/61	0/77	9/5
بعد ارتباطات	3/38	0/87	8/9
بعد ذینفعان	3/38	0/87	8/9
بعد ریسک	3/61	0/77	9/5
بعد تدارکات	3/84	0/90	10/1

همان‌طور که از نتایج جدول شماره 4 مشخص می‌گردد سه اولویت اول حوزه مدیریت دانش مربوط به هزینه، زمان و کیفیت می‌باشد. این سه حوزه در اکثر سازمان‌ها خصوصاً در این مورد مطالعه به دلیل وجود فرآیندها و ابزارهای موجود رشد بیشتری داشته و با توجه به اینکه اکثر آماره‌های ارائه شده به خارج سازمان و مدیران بالاست در این سه حوزه متمرکز می‌باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. در این زمینه ابزارهای مورد استفاده در سازمان شامل گزارش ماهیانه پروژه‌ها، ثبت دقیق تمام هزینه‌ها در سامانه مربوطه و تدوین و نظارت بر کیفیت اجرای پروژه‌ها می‌باشد که به ترتیب مربوط به مدیریت زمان، هزینه و کیفیت می‌باشد. در ضمن همان‌طور که از نتایج جدول شماره 4 ملاحظه می‌گردد بلوغ حوزه مدیریت ارتباطات با میانگین 3 در بالاترین رتبه قرار دارد که این موضوع با توجه به اینکه در اکثر سازمان‌ها خصوصاً گروه موسسات دانش‌بنیان بهارنکو جلسات متعدد در سطوح مختلف، گزارش‌های مختلف هفتگی، ماهانه و سالانه و همچنین مکاتبات گسترده درون‌سازمانی و برون‌سازمانی وجود دارد منطقی به نظر می‌رسد. از طرفی حوزه مدیریت ریسک با میانگین 1/72 در پایین‌ترین رتبه از حیث بلوغ قرار دارد. با توجه به مشکلات زیادی از جمله عدم تحلیل نتایج اجرای پروژه‌ها، نقص برآمد اولیه، مشکل در تأمین اعتبار، تعارضات سازمانی، نوظهور بودن سازمان‌های دانش‌بنیان نرم و... که در طول عمر پروژه‌ها به وجود می‌آید، می‌توان نتیجه گرفت مدیریت ریسک پروژه‌ها از شرایط مطلوبی برخوردار نبوده که با توجه به این جدول حوزه مدیریت ریسک با میانگین 77/4 بر خلاف سایر حوزه‌ها در سطح دو بلوغ قرار گرفته است. بنابراین به‌منظور کاهش مشکلات مذکور باید با



برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز و همچنین ایجاد ابزارها و فرآیندهایی ضمن ارتقاء حوزه مدیریت ریسک، بروز چنین مشکلاتی را به حداقل برسانیم. همان طور که از نتایج جدول شماره 4 ملاحظه می‌گردد، چون برای تعیین تفاوت بین متغیرها لازم است رتبه عوامل با استفاده از آزمون فریدمن اولویت‌بندی گردد. لذا فرضیه‌ها به صورت زیر خواهند بود.

فرض صفر: بین اهمیت ابعاد مدیریت پروژه اولویت وجود ندارد.

فرض یک: بین اهمیت ابعاد مدیریت پروژه اولویت وجود دارد.

جدول شماره 5: آزمون فریدمن اولویت اهمیت ابعاد مدیریت پروژه

مقدار	آماره	ردیف
54/104	کی دوی فریدمن	1
9	درجه آزادی	2
0/0001	بعد زمان	3

همان‌طور که از جدول شماره 5 ملاحظه می‌گردد، چون سطح معنی‌داری آزمون فریدمن معادل 0/0001 می‌باشد لذا فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی اولویت وجود دارد.

کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه دارای اهمیت متفاوت در سازمان هستند. با توجه به آنکه متغیر میزان اهمیت کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه از، دارای توزیع نرمال، و با طیف 5 گزینه‌ای لیکرت تحقیق سنجیده می‌شود، لذا میانگین عوامل به شرح زیر است:

جدول شماره 6: نتایج آماره‌های توصیفی، میزان اهمیت کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه

درصد	انحراف معیار	میانگین	متغیر
8/1	0/52	3/43	توسعه متدولوژی مدیریت پروژه
9/9	0/82	4/23	توسعه‌ی ابزارها و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه
8/6	0/85	3/69	مدیریت دانش و دروس آموخته شده
9/9	0/83	4/23	آموزش ارتقای شایستگی‌های مدیریت پروژه
8/8	0/93	3/76	مربی‌گری و هدایت در زمینه مدیریت پروژه
9/5	0/86	4/07	حکمرانی و توسعه منابع انسانی
11/5	0/28	4/92	کنترل و نظارت پروژه‌ها
9/3	0/82	4	مدیریت سبب پروژه
7/9	0/87	3/38	مشارکت در مدیریت استراتژیک
8/8	1/24	3/76	مدیریت روابط با مشتریان
7/7	1/25	3/3	مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان



همان‌طور که از نتایج جدول شماره 6 ملاحظه می‌گردد، برای تعیین تفاوت بین متغیرها لازم است رتبه عوامل با استفاده از آزمون فریدمن اولویت‌بندی گردد. لذا فرضیه‌ها به صورت زیر خواهند بود.

فرض صفر: بین اهمیت ابعاد کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه اولویت وجود ندارد.

فرض یک: بین اهمیت ابعاد کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه اولویت وجود دارد.

جدول شماره 7: آزمون فریدمن اولویت اهمیت کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه

ردیف	آماره	مقدار
1	کی دوی فریدمن	35/667
2	درجه آزادی	10
3	بعد زمان	0/0001

همان‌طور که از جدول شماره 7 بر می‌آید، چون سطح معنی‌داری آزمون فریدمن معادل 0/0001 می‌باشد لذا فرض صفر را رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی اولویت وجود دارد.

جدول شماره 8: میانگین رتبه‌ها و اولویت کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه

اولویت	میانگین رتبه‌ها	عوامل	ردیف
10	4/19	توسعه متدولوژی مدیریت پروژه	1
3	7/00	توسعه‌ی ابزارها و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه	2
8	5/42	مدیریت دانش و دروس آموخته شده	3
2	7/35	آموزش ارتقای شایستگی‌های مدیریت پروژه	4
7	5/46	مربی‌گری و هدایت در زمینه مدیریت پروژه	5
4	6/42	حکمرانی و توسعه منابع انسانی	6
1	9/58	کنترل و نظارت پروژه‌ها	7
5	6/27	مدیریت سید پروژه	8
11	4/15	مشارکت در مدیریت استراتژیک	9
6	5/73	مدیریت روابط با مشتریان	10
9	4/42	مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان	11

بر اساس جدول شماره 8، کنترل و نظارت بر پروژه‌ها به‌عنوان اولویت اول کارکردهای دفتر مدیریت پروژه تعیین گردیده است. در اکثر سازمان‌های پروژه محور در ایران همواره دستگاه نظارت به‌منظور کنترل روند پروژه‌ها از



جایگاه بالایی برخوردار است. وجود ناظر و دستگاه نظارت جزء جدایی ناپذیر تمامی پروژه‌ها در کشور ایران می‌باشد. در کلیه پروژه‌های گروه موسسات دانش‌بنیان بهارنکو نیز از خدمات نظارت به صورت سیستمی استفاده می‌شود. در ضمن مشارکت در مدیریت استراتژیک با میانگین رتبه 4/15 در اولویت آخر کارکردها قرار دارد. با مقایسه با جدول 6-2 مشاهده می‌گردد که تعیین کارکرد از دیدگاه صاحب‌نظران نیز از اهمیت برخوردار بوده و از میان 8 نظریه موردبررسی به‌عنوان کارکرد دفتر مدیریت پروژه تعیین کرده‌اند. همچنین بر اساس این جدول وظیفه توسعه متدولوژی مدیریت پروژه به‌عنوان اولویت 12 تعیین شده، در حقیقت توسعه متدولوژی مدیریت پروژه از طریق روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری، تهیه الگوها و تهیه و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مورد نیاز و توسعه آن از طریق آموزش‌های لازم باعث یکپارچه و انسجام درونی فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان خواهد شد. لیکن همان‌طور که در این تحقیق نیز واضح است اهمیت این موضوع از دیدگاه مدیران و کارشناسان این سازمان و همچنین اکثر سازمان‌های موجود در ایران نادیده گرفته می‌شود و به همین دلیل ضعف مدیریت پروژه در اکثر سازمان‌ها مشهود است، بنابراین می‌بایست آموزش‌های لازم پذیرشی، اهمیت این حوزه برای مدیران و کارشناسان به‌خصوص در مدیریت پروژه‌ها فراهم گردد.

5- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش، با توجه به اینکه بلوغ مدیریت پروژه سازمان سطح 3 تعیین گردید دفتر مدیریت پروژه نیز باید در سطح 3 بلوغ در گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو پیاده‌سازی شود. در بین حوزه‌های دانش مدیریت پروژه مدیریت هزینه، زمان و کیفیت دارای بالاترین اولویت و مدیریت محدوده دارای پایین‌ترین اولویت است. با توجه به اینکه از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی پروژه‌ها شاخص هزینه، مدت‌زمان و کیفیت اجرای پروژه بوده و اکثر گزارش‌های دوره‌ای نیز در همین قالب به سایر بخش‌های داخلی و خارجی سازمان ارائه می‌گردد، بنابراین این حوزه‌ها از اهمیت بالاتری از دیدگاه مدیران و احتمالاً سایر سازمان‌های مرتبط برخوردار هستند. تمامی حوزه‌های دانش مدیریت پروژه به جز مدیریت ریسک در سطح 3 بلوغ قرار دارند و مدیریت ارتباطات با میانگین 3 در بالاترین رتبه و مدیریت ریسک با میانگین 1/72 در پایین‌ترین رتبه از حیث بلوغ قرار دارد، بنابراین با توجه به هم‌ترازی بلوغ حوزه‌های دانش می‌توان با یک برنامه‌ریزی جامع کوتاه‌مدت نسبت به ارتقاء سطح بلوغ آن‌ها و در نتیجه بلوغ دفتر مدیریت پروژه اقدام نمود. ضمناً با توجه به مشکلات زیادی که در زمینه مدیریت ریسک پروژه‌ها در گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو و سایر سازمان‌های پروژه محور وجود دارد باید با برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان و تهیه فرآیندها و دستورالعمل‌های لازم نسبت به ارتقاء دانش مدیریت ریسک در سازمان اقدام نمود. بین اهمیت حوزه‌های دانش مدیریت پروژه (به جز بعد مدیریت زمان) تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای وجود دارد. این موضوع مستلزم برنامه‌ریزی به منظور تطبیق وضعیت موجود بلوغ حوزه‌ها در سازمان است. البته باید توجه داشت که این امر نباید باعث کاهش بلوغ حوزه‌های در اولویت پایین‌تر شود، بلکه باید با یک برنامه‌ریزی جامع ضمن ارتقاء بلوغ هر یک از حوزه‌ها، با توجه بیشتر به



گروه‌های با اهمیت بیشتر در جایگاه مربوطه قرار گیرند. کارکردهای دفتر مدیریت پروژه دارای اولویت و اهمیت متفاوت هستند به نحوی که کنترل و نظارت بر پروژه‌ها به عنوان اولویت اول و مشارکت در مدیریت استراتژیک در اولویت آخر و سایر کارکردها در بین این دو قرار می‌گیرند. در این میان کارکرد توسعه متدولوژی مدیریت پروژه در اولویت ماقبل آخر قرار دارد که کاملاً برخلاف نظریه‌های مطرح در این حوزه بوده و از منظر تمام صاحب‌نظران جزء کارکردهای اصلی دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. لذا با توجه به اینکه توسعه متدولوژی مدیریت پروژه جزء زیرساخت‌های مدیریت پروژه محسوب می‌گردد، بنابراین می‌بایست ضمن آگاه‌سازی و آموزش، شرایط لازم به‌منظور به دست آوردن جایگاه مناسب در سازمان برای این کارکرد فراهم گردد.

پیشنهادها و راهکارها

- با توجه به اینکه گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو به عنوان یک سازمان مردم‌نهاد می‌باشد پژوهش‌های آتی می‌تواند پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های مشابه را بررسی نماید.
- با توجه به اینکه روش‌های متعددی برای تعیین بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد می‌توان از روش‌های دیگر برای این موضوع استفاده نمود.
- پس از پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو ارزیابی و توسعه دفتر مدیریت پروژه می‌تواند موضوع پژوهش قرار گیرد.
- با توجه به این که پروژه‌های گروه مؤسسات دانش‌بنیان بهارنکو مرتبط با خانواده می‌باشد می‌توان اثر اجرای این پروژه‌ها را با شاخص‌های کلیدی عملکردی مورد سنجش قرار داد.

محدودیت‌های تحقیق

- هر تحقیقی که انجام می‌شود هزینه‌هایی را بر محقق تحمیل می‌نماید و همچنین نیاز به زمان کافی و امکانات مورد نیاز از دیگر محدودیت‌ها در هر پژوهش به شمار می‌رود. از طرفی در هر پژوهشی با توجه به نوع آن محدودیت‌های خاصی وجود دارد. محدودیت‌های تحقیق حاضر به شرح زیر ارائه می‌گردد:
- کمبود تحقیقات و پژوهش در زمینه دفتر مدیریت پروژه در ایران
 - اطلاعات ناکافی کارکنان از دانش مدیریت پروژه و حوزه‌های مرتبط با آن
 - نو بودن اجرای فعالیت‌های فرهنگی اجتماعی به صورت پروژه‌ای
 - ابهام در تطبیق بعضی مفاهیم موجود در تحقیق با واقعیت‌های اجرایی



منابع

1. آتش‌فراز، رضا و دیگران، 1392، راهنمای دفتر مدیریت پروژه PMO، انتشارات ناقوس، تهران.
2. حافظ نیا، محمدرضا، 1382، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران.
3. خاکی، غلامرضا، 1387، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، چاپ سوم، انتشارات بازتاب، تهران.
4. ذکایی آشتیانی، محسن، 2008، راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه، ویرایش چهارم.
5. نورنگ، احمد، دفتر مدیریت پروژه PMO و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، سومین همایش ملی
6. Bolles, (2002). Dennis, "Building Project Management Centers of Excellence, AMACOM (American Management Association)".
7. Ginger Levin; (2002). Advanced Project Management Office; 2002.
8. Hill, Gerard M, (2002). "The complete project management office handbook", Auerbach publications.
9. Hobbs, Brian, (2002). Report on the Survey "The Reality on Project Management Offices", University Of Montreal, February 2002.
10. Hobbs, Brian, Aurby, Monique, Thuillier, Denis. "A new framework for understanding organisational project management through the PMO", International Journal of Project Management. 222.
11. Charvat; (2003). The Project Management Methodologies: Selecting Implementing and Supporting Methodologies and Process for Projects; Wiley and Sons.
12. Jolyon Hollows; (2011). "How to deliver function and value in information technology project", Informatin System Project Management:: Second edition
13. Jordan, 2005. "using pmo to achieve result in your agency", www.projectsmart.co.uk/implementing-a-pmo.html,
14. Kendall, Gerald (2002). I, and Steven C Rollins. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. J. Ross Publishing.
15. Kerzner, Harold, (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Tenth Edition, John Wiley & Sons Inc.
16. Kerzner, Harold. Advanced project Management: Best Practices on Implementation. Second. John Wiley & Sons, Inc., 2002.
17. Letavec, Craig J. (2004). The Program Management Office (Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO), J. Ross Publishing, Inc.
18. Light, Matt and Fabular, Irma (2005). "Project management Office (PMO)", ATC Summer Sessions, Gartner, Inc.
19. Robert K. Wysocki. (2009). "Effective Project Management"; Fifth Edition, Wiley Publishing, Inc. 2009. Mullay, M, "Putting the 'E' in PMO", <http://www.gantthead.com/article.cfm?ID=222221>.



Evaluating the establishment of the Project Management Office (PMO) and determining its maturity and functions in the Bahar-e neko Group of Institutions

Mohammad Jafar Mooghali Gerashi¹

Faculty member of Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran

Abstract

This study, considering the status of Baharnko Knowledge-Based Institutions Group as one of the most active non-governmental organizations in the field of family, seeks to establish a Project Management Office (PMO), determine its maturity and functions in this project-based organization. Our method in this research is a descriptive survey that includes a set of methods that aim to describe the conditions or phenomena under study. In this study, a standard questionnaire was used that was distributed among employees and managers in the group of Baharnko Knowledge-Based Institutions. In addition, in the present study, Cronbach's alpha method was used to determine the reliability of the questionnaire, which is equal to 0.81 for the whole questionnaire, which indicates the optimal reliability coefficients of the questionnaire. To determine the sample size, Morgan Jersey sample size estimate table was used. According to Morgan's table, the number of sample sizes in the statistical population is limited and less than 50 people in terms of census, so a questionnaire is distributed among all members of the statistical population, which is 46 people. Considering knowledge as the level of maturity of project management in the organization, it was concluded that the level of maturity of the organization is level 3 and it was suggested to implement the project management office at this level of maturity to improve the performance of the organization. Also, according to the results, among the areas of project management knowledge, cost, time and quality management has the highest priority and area management has the lowest priority.

Keywords: Evaluation, Project Management Office, Project Maturity, Project Functions, Bahar-e Neko Institutions

¹ mgmogholi@yahoo.com