



## ارزیابی عوامل موفقیت دفاتر مدیریت پروژه (مطالعه موردی: شهر رستم آباد استان گیلان)

علیرضا خسروی کلایه

چکیده

هدف تحقیق ارزیابی عوامل موفقیت دفاتر مدیریت پروژه (مطالعه موردی: شهر رستم آباد استان گیلان) می باشد. روش توصیفی-تحلیلی و روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای بوده، ابتدا با جستجو در پایگاه ها و سایت های اینترنتی و بانک های اطلاعاتی و استنادی مانند پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، SID، مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی، تبیان، مگ. در بین منابع مختلف با توجه به موضوع انتخابی و تحقیقات انجام شده است. در این تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده شده، نوع داده ها ونحوه اجراء هم به روش کتابخانه ای است. روش در تحقیقاتی که ماهیت کتابخانه ای دارند تقریبا تمام تلاش محقق در کتابخانه ها صورت می پذیرد. حتی در تالیفات و تصنیفات نیز از این روش استفاده می شود. گام اول در مهارت تحقیق کتابخانه ای آشنایی با نحوه استفاده از کتابخانه است برای اینکار محقق باید از روش های کتابداری نحوه استفاده از برگه دان و ثبت مشخصات کتاب، نحوه جستجوی کتاب در کتابخانه و رایانه و ... اطلاع حاصل نماید. اسناد عمده در مطالعات کتابخانه ای عبارتند از: کتاب؛ مقاله ها و مجله ها؛ سایت ها، دیسک های رایانه؛ اسناد اصل؛ اسناد دولتی؛ نشریه های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی؛ مطبوعات؛ آمار نامه ها ابزار گردآوری اطلاعات از طریق فیش برداری از منابع خواهد بود. بدین صورت که بعد از مأخذشناسی و گردآوری منابع مطالب موردنیاز استخراج و در فیش ثبت خواهد شد. روش تجربه و تحلیل و بررسی اطلاعات به صورت توصیفی- تحلیلی و کیفی بوده است.

کلیدواژگان: عوامل موفقیت، دفاتر مدیریت پروژه، شهر رستم آباد، استان گیلان



## -مقدمه

در کشور ایران امروزه در اغلب سازمانهای کوچک و بزرگ پروژه محور مدیران ارد بخصوص مدیران پروژه ها در زمینه تخصیص منابع و مدیریت زمان و هزینه با چالشهای فراوان روبرو هستند. ع امل موفقیت آنها مدیریت صحیح پروژه ها می باشد. دفتر مدیریت پروژه گام مهمی در رسیدن به این هدف می باشد. دفتر مدیریت پروژه با نگرش سازمان محور و از طریق مدیریت سبد پروژه ها ساز و کار مؤثری را به منظور مدیریت یکپارچه طرحها و پروژه ها برای تحویل به موقع و با کیفیت و هزینه های پیشبینی شده و همچنین تخصیص صحیح و به موقع آن ارائه می دهد(جهان بین و همکاران، ۱۳۹۲).

## -بحث تحقیق

پروژه، بعنوان یک شیوه پیاده سازی فرایند کاری، عامل اصلی تاثیرگذار بر بقای سازمان و همینطور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در بازار جامعه ی امروزی به شمار می آید. با استفاده از نتایج پروژه ها، سازمانها فرایندهای جدید، کالاها و خدمات بهتر، ارزان تر و سریع تری را توسعه می دهند. پروژهها از نظر برآورده ساختن نیاز خریداران و بهبود بهره وری و اثربخشی نیز دارای اهمیت هستند. اجرای موفق پروژهها، مزیت رقابتی یک شرکت را در بازارهای محلی، منطقه ای و جهانی افزایش می دهد. شرکا برای پیاده سازی یک پروژه، تمامی ارزش ها، دانشها و مهارت هایشان را در دستیابی به اهداف مطلوب خود، یعنی کالاها و خدمات هدف قرار می دهند. عوامل حیاتی موفقیت مدیریت پروژه باید شناسایی شوند.

یک پروژه زمانی موفق است که منافع یا مزایای پیشبینی شده شرکا برآورده شده باشند. برای نمونه، متداول ترین دلایل شکست پروژه در حوزه فناوری اطلاعات بررسی شده است. برنامه ریزی ضعیف پروژه، مدیریت مالی ضعیف، مشارکت و پشتیبانی ناکافی مدیریت ارشد، ناتوانی پیمانکار از جمله این عوامل هستند. همچنین پیامدهای پروژههای نافرجام نیز مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد چندین عامل بر موفقیت پروژه تاثیرگذار بودند. عوامل داخلی (سازمانی) و خارجی (محیطی) ارکان موفقیت پروژه را تشکیل می دهند. یافته اصلی پژوهش این است که مسئله عمده، تعیین موفقیت پروژه می باشد. این موضوع باید بوسیله یک ارزیاب صورت گیرد. عواملی نیز بعنوان عوامل اصلی تاثیرگذار بر موفقیت پروژه در نظر گرفته می شوند. هزینه، زمان و کیفیت یا سوگیریها و فرهنگ نظام مند از این جمله هستند. بنابراین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت پروژه بسیار مهم است.

همان طور که مشاهده می شود مدیریت یک سبد پروژه تقریباً تمامی سازمان را درگیر می کند، اگر ارزش واقعی مدیریت سبد پروژه تلاش کند تا در شکل منافع ارزشمند شناخته شود. به هر حال، هر یک از گامهای آمده در جدول با سلسله مراتب توصیه شده در استاندارد مدیریت سبد پروژه مؤسسه مدیریت پروژه سازگاری دارد.

گام ۱- برپا کردن سبد پروژه (دسته بندی)

مؤسسه مدیریت پروژه دسته بندی را چنین تعریف می کند: «فرایند گروه بندی محتویات بالقوه در دستها برای تسهیل تصمیم گیری آینده» و همچنین دسته را بدین ترتیب تعریف می کند: «یک تعریف کلیدی از قبل تعیین شده، که برای گروه بندی محتویات بالقوه و تصویب آنها برای تسهیل تصمیم گیریهای بعدی به کار رود. دستهها معمولاً محتویات خود را با مجموعه ای مرسوم از اهداف استراتژیک مرتبط می سازد.»



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

وقتی قصد بر اجرای مدیریت سبد پروژه باشد مسلماً اولین قدم برپا کردن آن چیزی است که باید مدیریت شود. برای این کار نیاز به یک دید کلی از وسعت و تنوع کارها موجود و بالقوه است و این که چگونه این موضوع در استراتژی کلی سازمان پیاده می‌شود و از این قبیل مسایل. در حقیقت باید یک ایده خوب از وسعت و اندازه سبد پروژه داشت.

در اینجا برپایی جایی است که در آن عبارات، محدوده و تعریف سبد پروژه مشخص می‌شود و دوباره بر روی مدل پایه سبد پروژه توافق صورت می‌گیرد.

## گام ۲- شناسایی نیازها و فرصت‌ها

این گام با ارزیابی از محیط سبد پروژه با ارزیابی محل فعلی و همچنین مقایسه کردن محل فعلی با چشم‌انداز آینده محل فعلی که نشان‌دهنده جایی است که سازمان در آینده در آن خواهد بود، صورت می‌گیرد.

این فرایند به اعتبار و یا ایجاد مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی، اهداف و آرمان‌ها می‌انجامد. استراتژی و اهداف راستاهای سطح بالا را تدارک می‌بیند که به راستادهی و اولویت‌بندی تمامی کارهای چرخه کسب و کار کمک می‌کنند.

گام شناسایی می‌تواند در اولین باری که مدیریت سبد پروژه را برپا می‌کنید، بسیار طولانی شود. ارزیابی محل جاری، ممکن است زمان زیادی را برای تکمیل شدن نیاز داشته باشد. در هر حال، در سال‌های آتی شما فقط نیازمند تشخیص دادن تغییرات هستید. استراتژی و اهداف سازمان ممکن است کمی تغییر کند.

در هر صورت استراتژی نمی‌تواند به صورت رادیکال از سالی به سال دیگر تغییر کند. اگر سازمان در طول یک دوره یک ساله تغییری نکند، ارزیابی محل فعلی ممکن است نیاز به بازبینی و به روز شدن داشته باشد اما نیازی به شکل‌گیری دوباره و از ابتدا ندارد.

گام شناسایی جایی است که تمامی کارها بالقوه سال آتی نمایانده می‌شوند. در این مرحله هر دوخواستی حداقل باید یک سند پیشنهاد که ارزش را توصیف می‌کند داشته باشد، ارزشی که قرار است برای سازمان ایجاد شود و پایه‌ای برای راستادهی کار با اهداف استراتژیک مورد نیاز است. اگر تمامی کارها به حساب می‌آیند، پیشنهاد ارزش باید هم پروژه و هم سایر کارها را در برگیرد.

## گام ۳- گزینه‌های ارزیابی

شما نمی‌توانید به اولویت‌بندی کارها بپردازید بدون این که بدانید آن چه سازمان حس می‌کند اهمیت دارد. اینجا جایی است که شما نیاز دارید تا مستندسازی در گام یک را بازبینی کنید و شما یک پایه کامل برای ارزیابی فرصت‌های کاری موجود در سبد پروژه در آن دارید. این گام برقراری مفهوم این که چه کاری باید در اولویت باشد و چه کاری باید تصویب شود را نتیجه می‌دهد.

این گام شامل اعتباربخشی به پیشنهادهای ارزش در گام دوم نیز می‌شود (نیازها و فرصت‌ها شناسایی شده و شما نیازمند شفاف‌سازی کاندیداها هستید).

## گام ۴- انتخاب کار

در این گام مدیر سبد پروژه و یا تیم مدیریت سبد پروژه باید تصمیمات دوررس و وسیع مهم و بالقوه‌ای اتخاذ کنند. هرچند این ممکن است آسان به نظر بیاید، اما این کار با دقت و وسواس زیاد انجام شود.

به عنوان مثال اگر سؤالی در مورد یک پیشنهاد ارزش مخصوص ولی محتمل وجود دارد، پیشنهاد ارزش باید استوارتر شود. در همه کارهای کم اهمیت، یک مورد کسب و کار بسیار دقیق می‌تواند برای همه پروژه‌هایی که انتخاب اولیه را نجات دهد ایجاد شود.

بنابراین، باید یک بازبینی کامل از همه پیشنهادهای ارزش و یا موارد کسب و کار داشت و کار را با انتخاب کارهایی که واقعاً انتظار می‌رود تا در طول دوره بعدی هدایت شوند به اتمام رساند.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

## گام ۵- اولویت‌بندی کار

یکی از فرض‌های اساسی مدیریت سبب پروژه این است که تعداد کارهایی که درخواست می‌شود از تعداد کارهایی که سازمان می‌تواند در طول یک سال انجام دهد بیش‌تر است.

(اگر بتوان هر کاری را که درخواست می‌شود انجام داد دیگر نیازی به این فرایند نخواهد بود. در هر صورت تجربه می‌گوید که چنین چیزی تقریباً غیرممکن است، مگر این‌که کسب و کار در مرحله رکود باشد).

زمانی که تمامی کارها انتخاب شدند، فرایند اولویت‌بندی آغاز می‌شود. ابتدا کار با هر یک از گروه‌ها و یا واحدهای کسب و کار اولویت‌بندی می‌شود و موارد کسب و کار برای تمامی کارها اولویت‌بندی می‌شود تا با لیست نهایی کارهای اولویت‌بندی شده مطرح شود. این فرایند به راحتی توصیف می‌شود، ولی انجام دادن آن سخت است، زیرا نیازمند همکاری و توافق بین تمامی مدیران ارشد و ذی‌نفعان است.

## گام ۶- متوازن‌سازی و بهینه‌سازی سبب پروژه

با داشتن کارهای انتخاب شده و اولویت‌بندی شده، این بسیار پر اهمیت است که یک قدم برگردیم و یک بازبینی دقیق بر نتایج کارهای زیر نظر گرفته شده داشته باشیم. سؤال این است که: «آیا متوازن شده است؟» یعنی آیا ترکیب نتایج راستای کلی سازمان و اولویت‌هایش را ارضا می‌کند؟ و یعنی، آیا ترکیب نتایج بهترین و بهینه‌ترین ارزش منافع را تولید می‌کند؟

جواب سؤال اول می‌تواند با اضافه کردن کار تخمین زده شده در هر دسته و مقایسه آن با اهداف استراتژیک به دست آید. جواب سؤال دوم بسیار سخت‌تر است، زیرا نه تنها نیاز به تخمین ارزش منافع پیش‌بینی شده در آینده را دارد بلکه باید تلاش کرد تا انواع مختلف منافع را با هم مقایسه کرد. بعضی از این منافع لزوماً در بین عبارات مالی و اقتصادی شناسایی نشده‌اند و نیاز به استفاده از قضاوت موضوعی دارند.

به‌عنوان مثال یک فرایند و سیستم جدید به یک فرایند با تعداد گام کم‌تر شده، منجر خواهد شد. منافع حتماً در هزینه کم‌تر شده درک نمی‌شوند، زیرا هیچ کس برکنار نمی‌شود، ولی به خطاهای کم‌تر، رضایتمندی بیش‌تر مشتریان، وفاداری مشتری و تکرار کسب و کار می‌انجامد. در اینجا یک منفعت واضح و مطلوب مشاهده می‌شود ولی نه آن منفعتی که بتواند با عبارات مالی مستقیم مقایسه شود.

## گام ۷- تصویب کردن کار

بعد از گام متوازن‌سازی، کاری که انتخاب شده است در نهایت برای سال جاری تصویب می‌شود. مجموعه‌ها و لیست‌های این فرایند بودجه و منابع لازم را برای اجرای کار انتخاب شده اختصاص می‌دهند. این ضمانت برای تأمین شدن کار نیست زیرا تغییرات در شرایط کسب و کار و همچنین کارهای جدید که در طول سال ظاهر می‌شوند، ممکن است بعضی از کارهای تصویب شده را از لیست خارج کنند.

در هر حال، اگر همه کارها در تعادل باشد، کارهای تصویب شده برنامه‌ریزی شده و در طول سال اجرا می‌شوند.

## گام ۸- برنامه‌ریزی و اجرای کار (فعال سازی)

فعال‌سازی، فرایند برنامه‌ریزی و اجرای واقعی کار در طول سال است. در این گام، مدیران طوری برنامه‌ریزی می‌کنند که بتوانند بیش‌ترین کارهای تصویب شده ممکن را شروع کرده و به پایان برسانند. نیروهای عملیاتی و حمایتی، در آغاز سال و در طول سال در جایی که باید قرار گیرند، حضور دارند.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

مسلماً نمی‌توان تمامی پروژه‌ها را به صورت همزمان در آغاز سال شروع کرد و به زبان دیگر هر پروژه در یک زمانی از سال آغاز می‌شود.

اگر تلاش شود که همه برنامه‌ها از یک زمان آغاز شود، شما باید تعداد بیش‌تری نیرو برای هنگام اوج کار استخدام کنید و سپس در زمان‌های بیکاری آنها را در حال استراحت قرار خواهید داشت. پروژه‌ها و سایر کارها باید برطبق نیازهای کسب و کار، میزان دسترسی به نیروی کار و یا ارتباط منطقی بین خروجی‌ها در طول سال برنامه‌ریزی شوند، با در نظر گرفتن عمل تسطیح منابع در مدیریت پروژه در ابتدا این فرایند به سختی سر هم کردن یک اره برقی به نظر می‌رسد چرا که همه چیز باید با یکدیگر متناسب باشد.

گام فعال‌سازی همچنین دارای یک فرایند نیمه کسب و کارانه نیز است تا بتواند کارهای جدید و دور از انتظار را که در طول سال پیش می‌آید محاسبه کند. کارها همچنان نیازمند انتخاب شدن، اولویت‌بندی و تصویب شدن است. اگر کار جدیدی تصویب شود، نشان‌دهنده این است که بعضی از کارهایی که قبلاً تصویب شده‌اند، یا باید تأخیر داده شوند و یا به‌طور کلی لغو شود.

بنابراین گام فعال‌سازی شامل ادامه دادن مسیر پروژه‌های قبلی برای دنبال کردن معیارهای ارزش و هزینه‌های چرخه حیات می‌شود و همچنین دربرگیرنده ادامه دادن مسیر کارهای آینده است تا اطمینان حاصل شود که تصویب و فعال‌سازی تمامی کارها در مسیر برپایه اولویت‌های سازمان و نیروهای در دسترس برنامه‌ریزی شده‌اند.

گام ۹- گزارش از وضعیت سبد پروژه (گزارش دهی و بازبینی)

کار ساده‌ای است که از پیشرفت یک کار منفرد گزارش تهیه کنیم اما زمانی که پای یک سبد پروژه بزرگ به بحث باز می‌شود این کار می‌تواند بسیار وقت‌گیر و با جزئیات بسیار زیاد باشد.

آن‌چه مدیران عالی و یا مدیران ارشد می‌خواهند بدانند این است که کل سبد پروژه چگونه پیشرفت می‌کند، چه نتایجی در حال استحصالند، چهره کلی سبد پروژه چه طور است و امثالهم. به صورت خلاصه، آیا توانمندسازهای منفعت مختلف به دست آمده‌اند و اگر چنین است چه نتایجی را پس می‌دهند؟

وضعیت به دست آمدن اهداف استراتژیک، همکاری و سهم سرمایه‌ها، نمودار ریسک در جریان سازمان و توانایی منابع سازمان چگونه است؟ جواب این سؤالات می‌تواند منجر به بعضی اصلاحات در کارهای تصویب شده و فعال شده و نیاز به بازبینی و پیش‌بینی بیش‌تر شود.

گام ۱۰- توسعه و پیشرفت سبد پروژه (منافع و تغییرات)

زمانی که محصولات و توانمندسازان منافع و جمع‌آوری منافع آغاز می‌شود، نتایج فرایند سبد پروژه می‌تواند جمع‌آوری شود. این نتایج می‌توانند از عملیات به هیأت مدیره برای اطلاعات، و به کمیته رهبری جهت تحلیل و امتحان عملکرد بازخور شوند. این اطلاعات شما را توانا می‌سازند تا میزان فرایند سبد پروژه را ارزیابی کنید و تغییراتی را برای پیشرفت کا چرخه در آینده پیشنهاد دهید.

بعضی از این تغییرات ممکن است تغییراتی را در استراتژی و چشم‌انداز هیأت مدیره ایجاد کند و یا نیاز داشته باشد که این تغییر صورت بگیرد. باقی تغییرات بر روی این‌که خود فرایند چگونه هدایت می‌شود تمرکز می‌کنند و با ۳ بخش مهم سازمان تداخلی ندارند (هیأت مدیره، پروژه و عملیات). برای مثال یک مدیریت سبد پروژه در یک سازمان برپا شده است و در سال دوم تجربیاتی در زمینه فرایندهای سازمان به دست آمده است و تغییراتی برای اعمال بر جزئیات روش‌های کاری و راهنماها طراحی شده‌اند تا اثرگذاری فرایندها را بهبود بخشند. همچنین فرصت‌هایی برای افزایش کارایی مدیریت پروژه با دعوت از گروه‌ها برای تطابق بخشیدن یک متدولوژی پروژه تعریف شده است (نه شبیه متدولوژی مدیریت فناوری).



۱- ممکن است به دلایلی از قبیل ضعف در آغاز محصول دهی، بازاریابی، فروش، حمایت و امثالهم منافع مورد انتظار به اندازه توانایی شان فهمیده نشوند. مسؤولیت تمامی این ضعف‌ها با هیأت مدیره و مدیریت عملیات است. همچنین یک سند باید با دقت بالا تهیه شود. در مورد این که چطور کلیت سبک پروژه می‌تواند پیشرفت کند و اگر سازمان بخواهد همه منافع حاصل از پروژه‌های سرمایه‌گذاری را جمع کند، چه کسی باید مسؤول این موضع باشد.

## جمع بندی

• عامل موفقیت ۱: مدیریت ارشد را در امور دفتر مدیریت پروژه درگیر کنید.  
برای توسعه فرهنگ مدیریت پروژه کل نگر، مشارکت فعال مدیریت ارشد است. با این حال، مشارکت دادن هیئت مدیره در امور دفتر مدیریت پروژه، اغلب به تصمیمات اساسی در مورد معرفی محدود می‌شود. پس از آن، حمایت‌های استراتژیک و عملیاتی دفتر مدیریت پروژه به طور معمول به بخش کنترل واگذار می‌شود.  
باید تاکید کرد که مدیریت می‌تواند با کمک دفتر مدیریت پروژه بر عوامل کلیدی شرکت تأثیر بگذارد. با این حال، این امر مستلزم موارد زیر است:

- وجود قدرت و اختیارات تصمیم‌گیری در دفتر مدیریت پروژه
- فرایندهای منطبق، بر اساس پروژه
- پشتیبانی متخصصان و بخش‌های تخصصی

اینها از نظر سیاست‌های شرکتی چالش‌های عظیمی محسوب می‌شوند؛ بنابراین، حمایت مدیریت ارشد برای استقرار یک دفتر مدیریت پروژه قدرتمند در سازمان کاملاً ضروری است.

- عامل موفقیت ۲: کارکنان مجرب PMO را استخدام کنید.

پروفایل مربوط به شایستگی کارکنان موفق در یک دفتر مدیریت پروژه، بیانگر ویژگی‌های مدیران لایق با پیشینه تجربی گسترده است. آنچه مهم است، ترکیبی از مهارت‌های فنی و شایستگی اجتماعی بالا است. در صورت امکان، از کارشناسان در دفتر مدیریت پروژه خود استفاده کنید، یعنی افرادی که علاوه بر تخصص فنی، دارای تجربه مدیریت پروژه مهارت‌های ارتباطی عالی نیز هستند. یک تیم ارشد PMO می‌تواند پروژه‌ها را به بهترین نحو در قالب یک رویکرد سازمانی کل نگر با ادعای دستیابی به حداکثر هدف اجرا کند.

- عامل موفقیت ۳: اساس مدیریت حرفه‌ای ذی نفعان را بنا کنید.

برای ایجاد یک دفتر مدیریت پروژه موفق، نه تنها مشارکت مدیریت و بهره‌گیری از کارکنان مناسب اهمیت دارد، بلکه رقابت در بین کارکنان نیز مهم است. اهمیت مدیریت ذی نفعان در اقدامات و وظایف متقابل میان بخش‌ها به خوبی شناخته شده است، اما این موارد اغلب پس از شروع کار و در امور روزمره نادیده گرفته می‌شوند. یک دفتر مدیریت پروژه موفق همیشه با ارتباطات مناسب و برنامه‌ریزی شده مشخص می‌شود. این یک بخش مهم از کار دفتر مدیریت پروژه در نظر گرفته می‌شود و بنابراین در برنامه‌ریزی منابع نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

- عامل موفقیت ۴: راه‌حل‌های نرم‌افزاری مدیریت سبک پروژه را در مراحل اولیه ارزیابی کنید.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

مطالعات متعدد در مورد اثربخشی دفاتر مدیریت پروژه، بیش از هر چیز بر فناوری تاکید دارند. شرکت های موفق که دارای دفاتر مدیریت پروژه تثبیت شده ای هستند، در مورد ابزارهای مدیریت پروژه با همه ذی نفعان مرتبط تصمیم گیری کرده اند. دلیل این امر این است که راهکارهای مدیریت پروژه پیشتاز، از طراحی و اجرای فرایندهای جدید نیز پشتیبانی می کنند و همین موضوع به وضوح، بهبود عملکرد را برای مدیریت کل نگر پروژه ارائه می دهد. ارائه یک نرم افزار مدیریت پروژه حرفه ای، میزان موفقیت یک دفتر مدیریت پروژه را تا ۶۰ درصد افزایش می دهد!

• عامل موفقیت ۵: تغییرات فرهنگی مثبت را ترویج دهید.

حوزه مدیریت کل نگر پروژه بسیار وسیع است، اما نباید معرفی دفتر مدیریت پروژه و کارهای اجرایی آن را ترسناک جلوه دهد. به هر حال، مدیریت پروژه «یک کار در حال پیشرفت» است و در حال پیشرفت نیز باقی می ماند. یک دفتر مدیریت پروژه موفق باید چابک باشد و امکان تطبیق سریع فرایندی را علی رغم وجود کنترل پروژه قوی حفظ کند. نمایش نتایج جزئی و سطح بالایی از شفافیت در پروژه های در حال انجام، درک مثبت و حمایت گسترده سازمان از دفتر مدیریت پروژه را نیز ارتقا می دهد.

با توجه به افزایش حجم پروژه های عمرانی در سراسر دنیا و به خصوص در کشورهای در حال توسعه نیاز به دانش مدیریت پروژه بیش از پیش احساس می شود و مهمتر از آن اجرای این دانش می باشد که در حال حاضر به صورت شخصی و با توجه به توانایی های مدیریتی افراد در پروژه ها اجرا می گردد. در دهه اخیر جهت تحقق یافتن علوم مدیریت پروژه پدیده های به نام دفتر مدیریت پروژه (PMO) در دستور کار شرکتهای ذینفع در پروژه های ساخت قرار گرفته است. وظیفه کلی این دفتر اجرای کلیه امور مدیریتی در پروژه ها یا حتی سطوح بالاتر یعنی مدیریت استراتژیک و مالی می باشد. دفاتر تشکیل شده دارای اندازه، وظیفه و سطح یکسانی نیستند، بلکه طیف آن بسیار گسترده می باشد با توجه به آمارهای جهانی روند تشکیل این دفاتر رو به افزایش است، اما مساله اینجاست که برای تشکیل یک دفتر مدیریت پروژه چه اقداماتی باید صورت بگیرد و سطح و اندازه دفتر مورد نظر در چه مرحله ای باشد تا بتواند تمام انتظارات را پاسخ بدهد به عبارت دیگر سازمانی که در شرف تاسیس دفتر مدیریت پروژه است به چه نوع دفتری نیاز دارد.

-منابع و ماخذ

زیدی، حسن، الفتی، علی، مفتاح زاده، الهام، (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر عملکرد دفتر مدیریت پروژه با رویکرد کارت امتیازدهی متوازن، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد.

زین العابدین، بهزاد، (۱۳۹۰)، "دفتر مدیریت پروژه (PMO) در شرکت های هلدینگ پروژه محور"، کنفرانس سازمان های هلدینگ، سالن همایش رازی.

صالحی طالشی، محمد جواد، اربابی، هانی، حسینعلی پور، مجتبی، (۱۳۹۶)، بررسی دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور صنایع بالادستی نفت و گاز ایران و رابطه ی آن با موفقیت پروژه، فصلنامه بهبود مدیریت، پیاپی ۳۶، ۱۱۹-۱۴۳.

فعال، شاهین، (۱۳۹۳)، "دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور"، چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه.

میرهادی، محمد حسین، زارع اشکذری، جلال الدین، (۱۳۸۳)، "دفاتر مدیریت پروژه، مفاهیم و کارکردها"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران: گروه پژوهشی آریانا.



Amer, Magdi, Elayoty, Noha, (۲۰۱۸), Roadmap to Project Management Office (PMO) and Automation using a Multi-Stage Fuzzy Rules System, International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA), Vol. ۹, No. ۱۰.

Andersen, Bjorn. Henriksen, Bjornar. Aarseth, Wenche, (۲۰۰۷), Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. Journal of Management in Engineering. Vol. ۲۳, No.۲, ۹۷-۱۰۴.

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T, (۲۰۱۰), Project management offices in transition. International Journal of Project Management, ۲۸(۸), ۷۶۶-۷۷۸.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D, (۲۰۰۸), Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. International Journal of Project Management, ۲۶(۱), ۳۸-۴۳.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D, (۲۰۰۷), A new framework for understanding organisational project management through the PMO. International journal of project management, ۲۵(۴), ۳۲۸-۳۳۶.

Dai, C. X., & Wells, W. G, (۲۰۰۴), An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of Project Management, ۲۲(۷), ۵۲۳-۵۳۲.

Dsouza, Kevin C. Evaristo, J. Roberto, (۲۰۰۶), Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. International Journal of Project Management. Vol. ۲۶, No.۵, ۴۱۴-۴۲۳.