

# آشنایی با دفتر مدیریت پروژه (Project Management Office (PMO))

مبانی، مفاهیم، کارکردها و مدل ها

محمد زین العابدین

کارشناس ارشد مهندسی صنایع - سیستم های اقتصادی و اجتماعی

Email : mz\_ie@yahoo.com

## چکیده

افزایش استفاده از رویکرد مدیریت پروژه، همچنین مواجهه با موضوعات و مسائل گوناگون و نیز ضرورت توانمندسازی سازمان ها در مرکزیت بخشی و مدیریت هماهنگ پروژه ها موجب شده است تا ضمن ابداع ابزارها، تکنیک ها و رویکردهای نوین میزان استفاده از آن ها نیز رشد چشمگیری داشته باشد. یکی از رویکردهای نوین که بدلیل اهمیت بسیار زیاد و نقش موفقیت آمیزش توانسته جایگاه درخوری را بین سازمان های پروژه ای بدست آورد، دفتر مدیریت پروژه<sup>۱</sup> است. سازمان ها در تلاش اند تا ضمن استقرار دفتر مدیریت پروژه در مسیر افزایش سطح بلوغ مدیریت پروژه و افزایش اثربخشی مدیریت پروژه ها حرکت کنند تا ضمن رشد نرخ موفقیت پروژه هایشان، عملکرد سازمانی خود را در شاخص های مختلف ارتقاء دهند.

بنابراین، در ابتدا حصول شناخت کافی از مبانی و مفاهیم دفتر مدیریت پروژه ضروری به نظر می آید. از همین رو در این مقاله به بررسی بخشی از مبانی، مفاهیم، کارکردها و مدل های پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه می پردازیم.

## واژگان کلیدی

دفتر مدیریت پروژه، مدیریت پروژه<sup>۲</sup>

### ۱. مقدمه

مواردی نظیر عدم اتمام پروژه در زمان و هزینه تعریف شده، تاخیرت و یا نا تمام ماندن برخی پروژه ها، ضعف کیفی در پروژه های اجرا شده، عدم بهره برداری بهینه از منابع و سرمایه ها در راستای افزایش منافع سازمانی، لزوم وجود ضرورت برخورداری پروژه ها از نظامی هماهنگ و یکپارچه برای استفاده بهینه از منابع محدود زمان، عدم هماهنگی ارتباطات میان پروژه ها و ضعف در مدیریت پروژه های چندگانه و ... اشاره نمود. [۲] لذا *پیرو پیدایش چنین مشکلاتی در کشورهای پیشرفته و سازمان های بزرگ پروژه محور، ایجاد دفتر مدیریت پروژه به عنوان بهترین راه حل و مهمترین پدیده مدیریت پروژه در دهه اخیر شناخته شد.* [۵] اما ضرورت و اهمیت ایجاد دفتر مدیریت پروژه را می توان از نقطه نظر برخی از تاثیرات و فوائد آن بر سازمان نیزنگریست: اجرای استاندارد های کاری، افزایش و بهبود نرخ موفقیت پروژه ها [۶]، افزایش رضایت مشتری، افزایش سطح صلاحیت مدیریت پروژه سازمان، افزایش سرعت تحویل پروژه ها [۷]، کسب اطمینان از بهبود کیفیت، اتمام پروژه در زمان و هزینه تعریف شده [۸]، افزایش کارایی و

با بکارگیری پروژه ها به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات تکنولوژیکی و فرهنگی در جوامع و به تبع آن در سازمان های پروژه محور [۱] و همچنین با رشد روزافزون پذیرش فراگیر استفاده از رویکرد مدیریت پروژه و ضرورت توانمندی سازمان ها در مرکزیت دهی و مدیریت هماهنگ پروژه ها، زمینه به سمت ابداع ابزارها و رویکردهای نوین پیش می رود.

یکی از این رویکردهای نوین که ضمن کسب نتایج موفق در سازمان ها جایگاه درخور توجهی یافته است، دفتر مدیریت پروژه است. بنابراین و با توجه به اینکه از پیدایش این واحد سازمانی زمان زیادی نمی گذرد، پرداختن به مبانی و مفاهیم آن ضروری است تا ضمن ایجاد یک تصویر روشن از آن، مقدمات استفاده بیشتر سازمان ها از این رویکرد فراهم آید.

ضرورت و اهمیت ایجاد دفتر مدیریت پروژه در جایی است که در کنار افزایش اثربخشی و قابلیت انعطاف در پیشبرد کارهای پروژه ها در سازمان های پروژه محور، مشکلات و چالش هایی نیز بوجود آمده است که از آن جمله می توان به

تولید، کاهش هزینه، ایجاد روشی منظم برای برنامه ریزی و اجرا و اختتام، ایجاد ساختاری برای استاندارد کردن فعالیت های مدیریت پروژه و تسهیل مدیریت سبب پروژه و تعیین یک متدلوژی برای فرایندهای تکرار پذیر [۹]، نمایش بهتر وضعیت کنونی پروژه، کنترل دقیق تر تغییر، مدیریت ریسک اثربخش، مدیریت بهتر شرکاء خارج سازمان [۱۰].

## ۲. تعریف دفتر مدیریت پروژه

یک 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 برگیرد. [۱۱]

در تعریف دیگری از دفتر مدیریت پروژه آمده است :

• شایستگی های مشترکی که برای یکپارچه سازی اقدامات مدیریت پروژه در یک سازمان طرح می شود.

دفتر مدیریت پروژه می تواند منبعی کلیدی در برپایی شایستگی سازمانی در تحلیل پروژه، طراحی، مدیریت و بازنگری باشد.

• یک دفتر مدیریت پروژه مرکزی برای بهترین اقدامات مدیریت پروژه در سازمان است.

• یک دفتر مدیریت پروژه نهادی است برای :

- تدوین استانداردهای سازمانی برای مدیریت پروژه
- بهبود ارتباطات و ایجاد عاملی برای استفاده بهینه از منابع سازمان

○ کمک به کاهش مصائب و آثار منفی شکست های پروژه بر اثربخشی و بهره وری سازمان. [۱۱]

## ۳. دیگر نام های دفتر مدیریت پروژه

در متون مختلف، عبارات متعددی مترادف با دفتر مدیریت پروژه ارائه شده است که ذیلاً به برخی از آنها اشاره می شود: [۴]

- دفتر مدیریت پروژه سازمانی<sup>۳</sup>

- دفتر پروژه<sup>۴</sup>

- دفتر پروژه سازمانی<sup>۵</sup>

- مرکز تعالی مدیریت پروژه<sup>۶</sup>

- تیم منابع مدیریت پروژه<sup>۷</sup>

- مرکز تعالی پروژه<sup>۸</sup>

اما لازم به اشاره است که همه عبارات فوق الذکر و یا هر عبارت مشابه دیگری که در متون مدیریت پروژه مورد استفاده قرار میگیرند دلالت بر ماهیت و فلسفه وجودی یکسانی دارند که تحت هر عنوانی که مطرح گردند زیر یک چتر رسالت حرفه ای و کاری خاص قرار می گیرند .

## ۴. پیشینه برخی از تحقیقات صورت گرفته

تا کنون تحقیقات متعددی پیرامون موضوع دفتر مدیریت پروژه انجام گرفته است که طی جدول شماره ۱ به برخی از آنها اشاره می شود.

## ۴. تأثیرات و مزایای دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه یک ابزار بی نظیر و حیاتی برای موفقیت سازمان هاست. این دفتر امکان نظارت بر مدیریت پروژه ها و برنامه های درون سازمان را فراهم می کند. با ایجاد یگانگی همه پروژه ها در یک استاندارد کلی به بهبود بازدهی، هزینه ها و انجام تحویلی های پروژه کمک شایانی خواهد کرد. عموماً کارکنان سازمان ها با تغییرات سیاست های پروژه، استاندارد ها و رویه هایی که از پروژه ای به پروژه دیگر رخ می دهد نا امید و سرخورده شده اند که استقرار یک دفتر مدیریت پروژه از این سرخوردگی ها جلوگیری خواهد کرد و با یکی کردن استانداردها، رویه ها و سیاست ها آن ها را یکنواخت ساخته و فرایند های پروژه را بهبود می بخشد. همچنین ۴ خصیصه متعارف برای معین ساختن دفتر مدیریت پروژه وجود دارند. جدول شماره ۲ مزایایی که توسط هر یک بدست می آید را نشان می دهد. برای مثال یک دفتر مدیریت پروژه می تواند در نگهداشتن پروژه در بودجه تعریف شده کمک کند زیرا آنها مدیریت پیشرفته بر منابع بودجه (مالی) را هماهنگ می کنند. [۱۸]

جدول شماره ۱- برخی از تحقیقات صورت گرفته در حوزه دفتر مدیریت پروژه

اهداف پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگران	عنوان پژوهش	ردیف
- نگاهی بسمت یک مفهوم از PMOS به عنوان عوامل و موضوعات تغییر و نوسازی	۲۰۰۹	Sergio Pellegrinelli / Luciano Garagna	Towards a conceptualization of PMOs of as agents and subjects change and renewal [۱۲]	۱
- ایجاد یک بنای نظری بر مبنای درک بهتر از مدیریت پروژه سازمانی - ارائه دلایل تجربی که PMOS و مدیریت پروژه سازمانی می توانند به عنوان بخشی از یک فرایند تاریخی در یک مفهوم سازمانی دریافت شوند	۲۰۰۸	Monique Aubry / Brian Hobbs / Denis Thuillier	Organizational project management: An historical approach to the study of PMOs [۱۳]	۲
- ارائه یک همبستگی تئوریکال برای مطالعه مدیریت پروژه سازمانی و PMO - ایجاد یک چهارچوب مفهومی جدید برای دریافت مدیریت پروژه سازمانی از طریق PMO	۲۰۰۷	Monique Aubry / Brian Hobbs / Denis Thuillier	A new framework for understanding reorganizational project management through the PMO [۱۴]	۳
- نمای کلی از خواص و مشخصات PMOS - دسته بندی و استنتاج الگوی اصلی از PMOS - برشمردن فاکتورهای مهم در موفقیت PMOS	۲۰۰۶	Kevin C. Desouzaa / J. Roberto Evaristob	Project management offices: A case of knowledge -based archetypes [۱۵]	۴
- ایجاد و باز پیکربندی PMOS به عنوان یک نوآوری سازمانی - کمک برای درک بهتر PMOS و روابط پویای بین مدیریت پروژه و مفاهیم سازمانی - یکپارچه نمودن بررسی PMO به عنوان یک نوآوری سازمانی در مسیر اصلی تحقیق در فضای مدیریت پروژه در سازمان ها و بطور وسیع تر "باز تفکر مدیریت پروژه"	۲۰۰۸	Brian Hobbs / Monique Aubry / Denis Thuillier	The project management office as an organizational innovation [۱۶]	۵
این تحقیق از مشاهده روند دفاتر مدیریت پروژه در سیر تحول اقتباس شده است. داده های توصیفی از مطالعات انجام شده در ۱۷ مورد، عمدتاً از طریق مصاحبه بدست آمده است. ۳۵ فاکتور تغییر در ۶ دسته گروه بندی شده اند. قسمت عمده این پژوهش دستیابی به یک درک بهتر از تحول پویای PMO است. این تحقیق بدنبال پاسخ به سوالات زیر است: ۱. چرا تغییرات PMO ها باید انجام شود؟ محرک ها کدامند؟ ۲. چگونه تغییر اتفاق می افتد؟ آیا یک فرایند تغییر پویا وجود دارد؟ ۳. تغییرات چه چیزهایی هستند؟ ویژگی ها یا عملکردهایی که تغییر می کنند چه هستند؟ ۴. آیا الگوی تغییری وجود دارد؟	۲۰۱۰	Monique Aubry/ Ralf Müller/ Brian Hobbs/ Tomas Blomquist	Project management offices in transition [۱۷]	۶

کاهش ریسک	نگهداشتن پروژه در بودجه تعریف شده	نگهداشتن پروژه در زمان تعریف شده	حصول اطمینان از بهبود کیفیت پروژه
منبعی متمرکز برای ریسک های مشترک	هماهنگ کردن منابع	تنظیم سیاست ها و رویه ها	بهره برداری و اداره ابزارهای پروژه
ابتکارات مدیریتی متمرکز بمنظور مبارزه با ریسک پروژه	مدیریت پیشرفته بر منابع بودجه (مالی)	تهیه الگوها و مستند سازی	مدیریت ارتباطات متمرکز
		مدیریت پیشرفته بر خط زمان پروژه	ارائه مشاوره و توسعه مهارت ها
			مرجعی از اطلاعات بهترین اقدامات

تحلیل پروژه هایی می پردازد که بواسطه تشخیص سیاستگذاران سازمانی در راستای خط مشی ها و راهبردهای سازمانی هستند. سبد پروژه های سازمان متشکل از پروژه های قابل اجرا و برنامه ریزی است که پس از این تحلیل ها بر اساس معیارهای مختلف (از جمله منابع در دسترس و ظرفیت های سازمان و ...) بدست آمده است.

به تصوری دقیق تر شاید بتوان چنین اذعان داشت که مسئولیتی که دفتر مدیریت پروژه باید بر عهده داشته باشد ایجاد منظری واقع بینانه و البته ایده آل از پروژه ها است. دفتر مدیریت پروژه با خلق معیارهای معقول و همچنین تعیین اوزان اولویت بندی و نیز بررسی توانهای اجرایی و قابلیت های انسانی و اداری ترتیبی از پروژه ها را معین می سازد و چشم اندازی روشن را برای مدیران سازمان و پروژه ها بوجود می آورد تا در بستری به دور از عدم اطمینان و ابهام مبادرت به فعالیت بپردازند. [۱۹]

اما نقش های دفتر مدیریت پروژه منحصر بدین موضوعات نیست و پس از تعیین سبد پروژه های سازمان و اجرای آن ها توسط واحدهای ذیربط، این دفتر ضمن حفظ نقش خود در تعیین و تحلیل پروژه های جدید، در قبال پروژه های در حال اجرا نیز وظایف و کارکردهای خاصی دارد که در ادامه و در بخش ۸ به تشریح عمده آن ها پرداخته خواهد شد.

#### ۶. ساختار سازمانی دفتر مدیریت پروژه

سازمان های مختلف رویکردهای متفاوتی را برای ساختار دفتر مدیریت پروژه اتخاذ می کنند. این ساختارها عبارتند از:

[۲۰]

##### ۱. مجازی در مقابل حقیقی

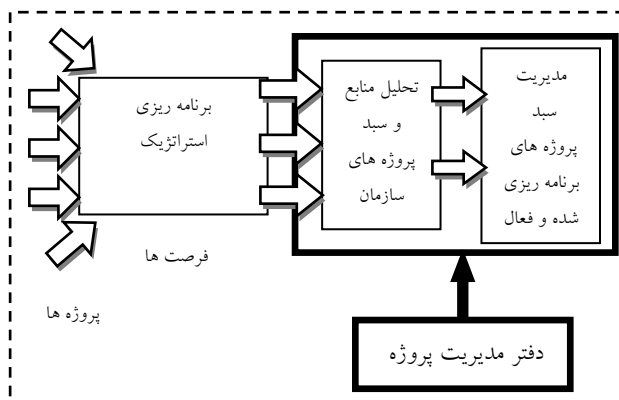
کارمندان دفتر مدیریت پروژه مجازی به واحدهای سازمانی تخصیص دارند و تنها در مواردی که به خدمتشان نیاز است در

در زیر فهرستی از فوائد دفتر مدیریت پروژه آورده شده است: [۱]

نمایش بهتر وضعیت کنونی پروژه، کنترل دقیق تر تغییر، مدیریت ریسک اثربخش، مدیریت بهتر شرکای خارج سازمان، اجرای استانداردهای کاری، افزایش و بهبود نرخ موفقیت پروژه ها، کسب اطمینان از بهبود کیفیت، اتمام پروژه در زمان و هزینه تعریف شده، ایجاد ساختاری برای استاندارد کردن فعالیت های مدیریت پروژه، تسهیل مدیریت سبد پروژه و تعیین یک متدولوژی برای فرایندهای تکرار پذیر، افزایش کارایی و تولید، ایجاد روشی منظم برای برنامه ریزی، اجرا و اختتام، کاهش هزینه، افزایش رضایت مشتری، افزایش سطح صلاحیت مدیریت پروژه سازمان، افزایش سرعت تحویل پروژه ها.

#### ۵. جایگاه مفهومی دفتر مدیریت پروژه در سازمان

شکل شماره ۱ جایگاه و استقرار مسئولیت های دفتر مدیریت پروژه یا به بیان دیگر نحوه تعامل و تقابل فعالیت های آن با سایر ارکان سازمان را نشان می دهد. [۱۹]



شکل شماره ۱- جایگاه مفهومی PMO در سازمان

همانطور که در شکل مشخص است، دفتر مدیریت پروژه پس از برنامه ریزی استراتژیک و تعیین اولویت های راهبردی که توسط مدیران ارشد سازمان انجام می شود، به ارزیابی و

دسترس قرار می گیرند. در مقابل، دفتر مدیریت پروژه حقیقی دارای کارمندان برنامه ریزی شده است.

### ۲. کنشی در مقابل واکنشی

دفتر مدیریت پروژه واکنشی در زمان اعلام نیاز و به جهت پاسخگویی به درخواست های مدیران یا اعضای تیم پروژه به ارائه خدمات می پردازد. در مقابل دفتر مدیریت پروژه کنشی علاوه بر موارد اعلام نیاز و بر حسب درخواست، طبق فعالیت های برنامه ریزی شده اقدامات خود را انجام می دهد.

### ۳. موقتی در مقابل دائمی

دفتر مدیریت پروژه بر حسب نوع پروژه هایی که آن ها را پشتیبانی می کنند، موقت با دائمی اند. دفاتر مدیریت پروژه موقتی پس از اتمام پروژه های تحت حمایت منحل می شوند و دفاتر مدیریت پروژه دائمی گستره خدمات و کارکردهای خود را پیوسته انجام می دهند و مستقل از پروژه ها پس از اتمام آن ها منحل نمی شوند.

### ۴. طرح در مقابل پروژه

برخی دفاتر مدیریت پروژه بر مجموعه ای از پروژه های مرتبط که دارای همبستگی هستند (طرح) اعمال می شوند. نظارت این دفاتر عامل موثری در مدیریت هماهنگ و موثرتر این پروژه هاست.

### ۵. سازمانی در مقابل وظیفه ای

شعاع عمل و دایره خدمات دفاتر مدیریت پروژه سازمانی گسترده تر و در سطح سبب پروژه هاست و تقریباً همه انتظام ها را پوشش می دهد. دفاتر مدیریت پروژه وظیفه ای عموماً خدمات مورد نیاز یک انتظام را ارائه می دهند.

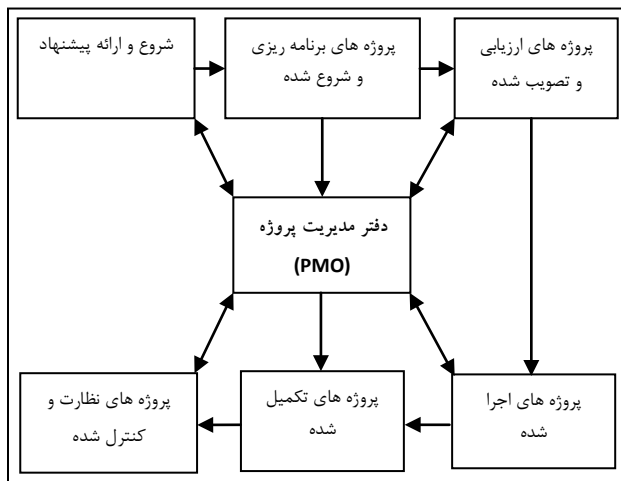
### ۶. مرکز و انشعاب

این ساختار نمونه ای از دفاتر مدیریت پروژه سازمانی و وظیفه ای بصورت توأمان است. مرکز جایی است که واحدی در سطح سازمانی آنجا قرار دارد و یک دفتر سطح بالاست. با گذشت زمان و در سایه رشد بلوغ سازمانی، ممکن است برخی از کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در سطح واحد یا بخش سازمانی توسط دفتر مدیریت پروژه انشعاب انجام می شود.

هر یک از ساختارهای فوق دارای مناسبات و ویژگی هایی هستند که در انتخاب آن ها توسط سازمان های ذی ربط مؤثراند.

### ۷. نقش دفتر مدیریت پروژه در چرخه حیات پروژه

همانطور که در شکل شماره ۲ مشخص است دفتر مدیریت پروژه بدلیل مشارکت هایش در بسیاری از جنبه های پروژه ها، جایگاه منحصر بفردی در اتخاذ یک نقش مرکزی در چرخه حیات پروژه دارد. [۲۱]



شکل شماره ۲- نقش PMO در چرخه حیات پروژه

### ۸. کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

#### ۱. از منظر PMBOK<sup>۴</sup>

مسئولیت های یک دفتر مدیریت پروژه می تواند طیفی از وظایف پشتیبانی مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را شامل شود. به یک دفتر مدیریت پروژه ممکن است اجازه داده شود که به عنوان یک ذینفع کامل و یک تصمیم گیرنده کلیدی در طی فاز آغازین پروژه عمل کند، پیشنهاداتی را ارائه نماید یا پروژه ها را فسخ کند، یا اقداماتی را در راستای حفظ اهداف تجاری انجام دهد بعلاوه ممکن است دفتر مدیریت پروژه در انتخاب، مدیریت و نقل و انتقال منابع مشترک یا اختصاصی پروژه درگیر شود.

کارکرد اولیه یک دفتر مدیریت پروژه در راستای پشتیبانی مدیران پروژه در تنوعی از روش ها که البته محدود به موارد زیر نمی شود و عبارتند از: [۳]

• مدیریت منابع مشترک تمامی پروژه های تحت اداره

توسط دفتر مدیریت پروژه

• شناسایی و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، راهکارهای

برتر و استانداردها

• مربی گری، ارشاد، آموزش و مراقبت

• نظارت بر تطابق سیاست ها، رویه ها، الگوها و

استانداردهای مدیریت پروژه از طریق حسابرسان پروژه

• توسعه و مدیریت سیاست ها، رویه ها، الگوها و دیگر

مستندات مشترک پروژه

• هماهنگی ارتباطات بین پروژه ها

۲. از منظر جرارد ام. هیل

در یک تقسیم بندی دیگر، هیل در کتاب خود ۲۰ وظیفه

دفتر مدیریت پروژه را در ۵ گروه مطابق جدول شماره ۳ دسته

بندی می کند: [۲۲]

جدول شماره ۳- دسته بندی کارکردهای PMO از منظر جرارد ام. هیل

ردیف	گروه	وظایف
۱	مدیریت اجرائیات	۱. متدولوژی مدیریت پروژه ۲. ابزارهای مدیریت پروژه ۳. استانداردها و معیارها ۴. مدیریت دانش پروژه
۲	مدیریت زیر ساخت ها	۵. اداره 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 های کاری
۴	پشتیبانی فنی	۱۳. مشاوره و ارشاد 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 تامین کننده/پیمانکار ۲۰. مدیریت عملکرد تجاری

۳. از منظر رابرت ویسکی<sup>۱۰</sup>

کارکردهای این دفتر از نظر وی در ۶ حوزه زیر دسته بندی

می شوند: [۲۰]

۱. پشتیبانی از پروژه

۲. مشاوره و ارشاد

۳. روش ها و استانداردها

۴. ابزارهای نرم افزاری

۵. آموزش

۶. کارمندان و توسعه

در نهایت می توان در یک جمع بندی کارکردهای دفتر مدیریت

پروژه را به شرح زیر دانست: [۴]

۱. پرورش و تصحیح متدولوژی مدیریت پروژه در سازمان

۲. تهیه و تدوین متدولوژی های مدیریت پروژه و ارتقاء سطح

مهارت ها و شایستگی های شغلی برای مدیران پروژه

۳. کشف معیارهای ارزیابی پروژه و تشکیل و پیشنهاد سبد

پروژه

۴. ارائه خدمات مشاوره ای به پروژه ها

۵. ایجاد ظرفیت های جدید

۶. تقویت بنیه مدیریت پروژه و ارتقاء سطح مهارت ها و

شایستگی های شغلی برای مدیران پروژه

۷. پیشنهاد راه و روش های بهینه نظارتی و کاری برای خلق

مدیران پروژه خبره

۸. انتخاب ابزارهای مدیریتی مناسب برای مدیران پروژه

۹. حفظ و نمایش نحوه تامین و مصرف منابع مالی و بودجه

در پروژه ها

۱۰. بهبود فرایندهای کاری و تجدید نظر درباره نحوه انجام

امور (مهندسی مجدد فرایندها)

۱۱. تسهیم و تسری درس های آموخته شده در بین پروژه ها

۱۲. ایجاد امکان استفاده مشترک از منابع توسط پروژه ها

۱۳. تعیین نرخ بازگشت سرمایه در پروژه ها (فردی و

جمعی)

۱۴. پیگیری پیشرفت پروژه ها مطابق زمان، بودجه و کیفیت

مورد انتظار

۳۵. ارائه پیشنهادات تخصصی به مدیران پروژه در هر مرحله از چرخه حیات

۳۶. هدایت پروژه های سازمان در راستای اهداف و استراتژی های سازمان

۳۷. ارائه خدمات پشتیبانی برای ضمانت های کیفی، اداری و مالی مورد نیاز پروژه ها

۳۸. اطمینان از پیروی پروژه های سازمان به رعایت استانداردهای مصوب

۳۹. کمک به برنامه ریزی عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک در پروژه ها

۴۰. برقراری و تسهیل روابط داخلی و خارجی

۹. تفاوت نقشهای مدیران پروژه و مدیران دفتر مدیریت پروژه

مدیران پروژه و مدیران دفاتر مدیریت پروژه اهداف متفاوتی را تعقیب می کنند و به همین ترتیب با الزامات متفاوتی سمت و سو داده می شوند. هرچند، همه این تلاش ها با نیازهای استراتژیک یک سازمان هم راستا می شوند. تفاوت های بین نقش مدیران پروژه و یک دفتر مدیریت پروژه ممکن است به شرح زیر باشد: [۳]

- مدیر پروژه بر اهداف خاص پروژه تمرکز می کند در حالی که مدیر دفتر مدیریت پروژه تغییرات عمده در محدوده طرح را مدیریت می نماید که ممکن است آنها را به عنوان فرصت های بالقوه در راستای دستیابی بهتر به اهداف تجاری در نظر بگیرد.

- مدیر پروژه، منابع تخصیص داده شده پروژه را کنترل می کند تا به بهترین نحو اهداف پروژه تامین شود در حالیکه مدیر دفتر مدیریت پروژه استفاده از منابع مشترک سازمانی را بین همه پروژه ها بهینه می سازد.

- مدیر پروژه محدودیت های (محدوده، زمانبندی، هزینه، کیفیت و غیره) پروژه های منفرد را مدیریت می کند در حالیکه مدیر دفتر مدیریت پروژه متدولوژی، استانداردها، ریسک/فرصت کلی، و وابستگی های متقابل بین پروژه ها در سطح شرکت را مدیریت می نماید.

۱۰. مدل های سازمانی دفتر مدیریت پروژه

۱۵. سنجش عملکرد و کارایی پروژه ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف

۱۶. اولویت بندی اجرای پروژه ها با توجه به شرایط و اقتضائات

۱۷. ارائه آخرین وضعیت پروژه ها از جهت پیشرفت، منابع، برنامه ها و غیره

۱۸. تعریف استانداردهای کاری و تسری آنها در پروژه ها

۱۹. انتقال و توجیه آخرین الزامات کاری براساس استراتژی ها و تصمیمات مدیران ارشد سازمان به پروژه ها

۲۰. تحقیق و توسعه در زمینه روش های کاهش طول زمانی چرخه حیات پروژه ها، هزینه و نیز افزایش بهبود کیفی

۲۱. تشخیص ریسک های پروژه و انجام اقدامات پیشگیرانه

۲۲. بهبود برآوردهای پروژه ها

۲۳. ارتباط با ذینفعان و مشتریان پروژه

۲۴. تخصیص عادلانه و مناسب منابع سازمان به پروژه ها

۲۵. تامین و جابجایی منابع انسانی در درون پروژه ها

۲۶. ارائه آموزش های کاربردی و مدیریتی

۲۷. تهیه و به روز نگهداری بانک اطلاعات نیروی انسانی پروژه ها

۲۸. تهیه و به روز نگهداری بانک فرایندهای کاری مورد استفاده در پروژه ها

۲۹. گزینش الگوهای کاری مناسب و استقرار و بومی سازی آنها در پروژه ها

۳۰. ارائه گزارشات و مستندات لازم جهت ارائه در مجامع مختلف

۳۱. ایجاد برنامه هایی جهت ارتقاء سطح هوشمندی سازمان

۳۲. مستندسازی سوابق پروژه ها برای مدیران پروژه به منظور اطلاع رسانی برای برنامه ریزی بودجه بندی و پیش بینی رخدادهای پروژه های آینده

۳۳. ارائه الگوها، راهنماها و برنامه های کیفی جهت استفاده در پروژه ها

۳۴. اعتبارسنجی و تبیین روشن جوانب و ابهامات پروژه ها پیش از ورود به فاز اجرا

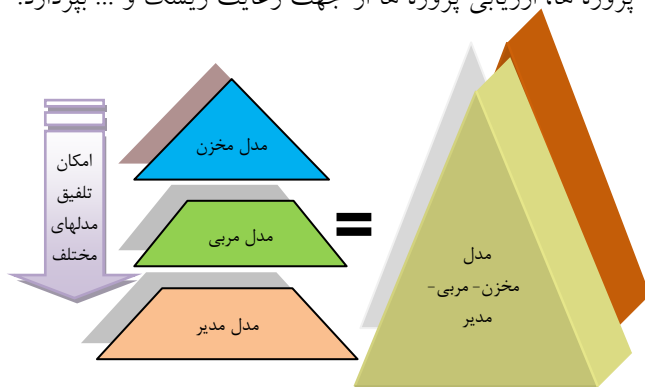
در این مدل، دفتر مدیریت پروژه در جهت ارتقاء عملکرد سازمانی و نیز تعلیم و پرورش مدیران کم بازده و جدید تلاشی مضاعف دارد. بنابراین سعی دارد از طریق ارتباطات مشاوره ای بین مدیران با عملکرد بالا و مدیران کم توان اقدامات مقتضی را تدارک ببیند.

دفتر مدیریت پروژه در این مدل ساختاری است دائمی که نوعی تعهد سرپرستی بر کل پروژه ها از جمله وظایف آن است.

۳. مدل مخزن- مری- مدیر پروژه :

این مدل بر ارائه مشاوره های داخلی برای نظارت و سرپرستی کلیه پروژه ها تأکید دارد و همچنین به دفتر مدیریت پروژه اختیارات بیشتری بمنظور ارزیابی، تأیید و نظارت بر اجرای پروژه ها داده شده است. این مدل پایدارترین مدل سازمانی متمرکز است که قابلیت ها و مسئولیت های مدیریت پروژه را در دفتر مدیریت پروژه مرکزیت می دهد. دفتر مدیریت پروژه مسئول سبب پروژه ها می باشد، در این مدل بانکی از اطلاعات مدیران پروژه وجود دارد که حسب نیاز پروژه ها، آن مدیران به پروژه ها اختصاص می یابند.

نقش دفتر مدیریت پروژه در این مدل وسیع تر از دو مدل قبلی است و این دفتر می تواند در قالب یک نقش نظارتی یا یک فرایند حکمرانی به ارزیابی قلمرو پروژه ها، تخصیص منابع، تنظیم بودجه و زمان، آنالیز ریسک، صدور مجوز راه اندازی پروژه ها، ارزیابی پروژه ها از جهت رعایت ریسک و ... بپردازد.



شکل شماره ۳- تکامل مدل های سازمانی دفتر مدیریت پروژه

### ۱۱. مدل پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه

*استقرار دفتر مدیریت پروژه در سازمان رویکردی است به سمت اثربخشی کلی مدیریت پروژه که منجر به نتایج موفق پروژه می شود. از این رو مدل های مختلفی برای پیاده سازی دفتر*

یک دفتر مدیریت پروژه باید بمنظور قرارگرفتن در ساختار فعلی سازمان منعطف باشد مگر اینکه مقادیر قابل توجهی از منابع، زمان و توان کافی برای ایجاد تغییر در ساختارهای موجود وجود داشته باشد.

**دفتر مدیریت پروژه از لحاظ سازمانی می تواند در قالب مدل**

**های سه گانه زیر اتخاذ شود: [۱۱]**

۱. مدل مخزن پروژه<sup>۱۱</sup>

۲. مدل مخزن- مری پروژه<sup>۱۲</sup>

۳. مدل مخزن- مری- مدیر پروژه<sup>۱۳</sup>

۱. مدل مخزن پروژه

در این مدل دفتر مدیریت پروژه درگیر تصمیمات اجرایی نمی شود و یک مخزن اطلاعات جامع از بهترین راهکارها و تجارب مدیریت پروژه و همچنین استانداردها و متدلوژی پروژه است. با استقرار این مدل می توان با استفاده از مجموعه ای منسجم از ابزارها و تکنیک ها طراحی، مدیریت و گزارش گیری را تسهیل نمود و همچنین به مواردی از قبیل معرفی متدلوژی ها، ابزارها و حوزه های دانشی که برای مدیریت پروژه به کار می آیند، پرداخته می شود.

این مدل بیشتر در سازمان هایی مورد استفاده قرار می گیرد که توان نظارتی مدیریت ارشد ضعیف باشد و یا در سازمان هایی که اختیارات در درون پروژه ها تسهیم شده باشد.

۲. مدل مخزن- مری پروژه :

در این حالت دفتر مدیریت پروژه در سازمان خود نقش فعال تری دارد و توسعه ای از مدل مخزن است. این دفتر، مرکزی از شایستگی هایی است که متخصصان پروژه به آن نیاز دارند. در این حالت تمایلی برای به اشتراک گذاشتن برخی فعالیت های مدیریت پروژه و برخی مسئولیت ها و اقدامات مستند شده مدیریت پروژه در واحد های وظیفه ای سازمان وجود دارد و دفتر مدیریت پروژه بمنظور هماهنگی روابط بین بخشی استفاده می شود. در این حالت امکان دارد دفتر مدیریت پروژه نقش سبب پروژه را ایفا کند اما معمولاً حق ورود به حیطه بازبینی و تأیید را ندارد و ضمن اینکه عملکرد پروژه بطور فعال نظارت می شود اولویت و وضعیت پروژه مشخص می شود.



مدیریت پروژه در سازمان وجود دارد که به تشریح یکی از آن ها می پردازیم. این فرایند در ۳ فاز و ۱۳ گام مطابق شکل شماره ۴ تعریف شده است. [۱۱]

#### ۱۲. منشور دفتر مدیریت پروژه<sup>۱۴</sup>

این منشور یک تعهد سازمانی در مورد موجودیت دفتر مدیریت پروژه است. این منشور یک برنامه پروژه<sup>۱۵</sup> برای پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه نیست، اما در عوض یک بیانیه از وظایف این دفتر و آنچه که دفتر مدیریت پروژه در زمانی استقرارش انجام خواهد داد می باشد. [۴۴]

منشور دفتر مدیریت پروژه می تواند شامل موارد زیر باشد :

- توجه دفتر مدیریت پروژه
- چشم انداز
- مأموریت
- اهداف
- عوامل بحرانی موفقیت، موانع موفقیت
- معیارهای متریک دفتر مدیریت پروژه
- کارمندان دفتر مدیریت پروژه (الزامات نیروی انسانی، نقش ها و مسئولیت ها)
- حامی دفتر مدیریت پروژه
- ساختار سازمانی
- تعیین ذینفعان دفتر مدیریت پروژه (همراه با نوع ارتباط و انتظارات آنها با دفتر)
- دفتر مدیریت پروژه به عنوان یک سازمان یادگیرنده (ویژگی ها و جهت گیری دفتر مدیریت پروژه به عنوان یک سازمان یادگیرنده)
- پیشنهاد استراتژی استقرار دفتر مدیریت پروژه (نگاهی اجمالی)
- آینده دفتر مدیریت پروژه
- گزارش دهی (تعیین نوع گزارش ها، گیرنده گزارش، و دوره های گزارش دهی)

#### نتیجه گیری

امروزه برخورداری از دفاتر مدیریت پروژه در سازمان های بزرگ و پروژه محور بدلیل ضرورت بهبود عملکرد پروژه ها و

نظام بخشی و یکپارچه سازی مدیریت پروژه ها درخور توجه قرار گرفته است. استقرار دفاتر مدیریت پروژه بعنوان یک رکن اساسی در تضمین موفقیت سازمان ها در گرو اصول معینی است که آگاهی از مبانی و مفاهیم پایه و تخصصی آن از این دسته اند. در راستای این موضوع، این مقاله تلاشی ابتدایی در جهت معرفی برخی از جهات دفتر مدیریت پروژه است. همچنین در شماره های آتی ویژه نامه حاضر، ضمن دقیق تر شدن در مباحث، مطالب تخصصی و عمیق تری از PMO ارائه خواهد شد تا گامی در راستای ترویج و توسعه دانش، مهارت ها و ابزارهای مدیریت پروژه از سلسله اقدامات دفتر مدیریت پروژه قرب مرکز پیموده شود.

<b>فاز سوم : توسعه دفتر مدیریت پروژه</b>	<b>فاز دوم : تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی برای دفتر مدیریت پروژه</b>	<b>فاز اول : ارزیابی آمادگی وجود دفتر مدیریت پروژه در داخل سازمان</b>
<p><b>گام دوازدهم</b></p> <p>تهیه طرح اجرایی و پیاده سازی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زمانبندی</li> <li>- منابع</li> <li>- هزینه ها</li> </ul>	<p><b>گام ششم</b></p> <p>تدوین ساختار سازمانی و تهیه نیازمندی های کارکنان دفتر مدیریت پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش ها و مسئولیت ها</li> <li>- تعیین چارچوب چرخه حیات دفتر</li> <li>- تعیین قلمروهای فرایندی دفتر مدیریت پروژه</li> </ul>	<p><b>گام اول</b></p> <p>برنامه ریزی و راه اندازی دفتر مدیریت پروژه</p> <p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه و زمانبندی پروژه استقرار دفتر</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>طرح پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>ساختار سازمانی و نیازمندی های نیروی انسانی و کارکنان دفتر</p>	<p><b>گام دوم</b></p> <p>ارزیابی محیط جاری سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منابع (مهارت های کارکنان، تامین وجه، ابزارهای پروژه و غیره)</li> <li>- آمادگی سازمانی (فرهنگ، پشتیبانی سازمانی)</li> <li>- مدل حکمرانی</li> </ul>
<p><b>گام سیزدهم</b></p> <p><b>توسعه دفتر مدیریت پروژه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه</li> <li>- افزودن کارکنان دفتر مدیریت پروژه</li> <li>- فرایندها و برنامه های دفتر مدیریت پروژه اولیه</li> </ul>	<p><b>گام هفتم</b></p> <p>تسهیل پشتیبانی از ساختار اعمال مدیریت</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- یکپارچه سازی دفتر مدیریت پروژه با فرایند های جاری اعمال مدیریت</li> <li>- تسهیل اجماع نظر در اعمال مدیریت</li> </ul>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>محدودیت ها و فرصت ها (یافته ها)</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>ساختار سازمانی به روز شده</p>	<p><b>گام سوم</b></p> <p>تدوین چشم انداز و مأموریت های دفتر مدیریت پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع تعهدات یا قانونگذاری</li> <li>- وضع سیاست ها و دستور العمل ها</li> <li>- عوامل کلیدی موفقیت</li> <li>- مدل های دفتر مدیریت پروژه</li> </ul>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>گام هشتم</b></p> <p>تعریف چارچوب متدولوژی مدیریت پروژه (از مفهوم تا اختتام)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف چرخه حیات دفتر مدیریت پروژه</li> </ul>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>اتفاق آراء در چشم انداز و مأموریت های دفتر مدیریت</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>چارچوب متدولوژی مدیریت پروژه</p>	<p><b>گام چهارم</b></p> <p>تدوین اهداف و مقاصد دفتر مدیریت پروژه</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>گام نهم</b></p> <p>تعیین فرایندهای دفتر مدیریت پروژه (مدیریت محدوده و کیفیت)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین محدوده هر فرایند</li> <li>- ایجاد پشتیبانی از مستند سازی</li> </ul>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>اتفاق آراء در اهداف و مقاصد دفتر مدیریت پروژه</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>فرایندهای دفتر مدیریت پروژه و پشتیبانی از مستند سازی</p>	<p><b>گام پنجم</b></p> <p>تدوین حوزه کاری دفتر مدیریت پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- احتیاجات دفتر مدیریت پروژه</li> <li>- استراتژی ها و زمانبندی پیاده سازی دفتر</li> <li>- برآوردهای هزینه ای</li> </ul>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>برنامه ارزیابی های ۶ ماهه بررسی دفتر مدیریت پروژه</p>	<p><b>گام دهم</b></p> <p>تدوین فرایند های بازبینی و شاخص های عملکردی</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>سند حوزه کاری دفتر مدیریت پروژه</p>
<p><b>گام یازدهم</b></p> <p>تدوین احتیاجات آموزشی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش های مدیریت پروژه</li> <li>- توسعه مهارت های رهبری و مشاوره</li> <li>- مهارت های مدیریت ارتباطات و منبع یابی</li> </ul>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>اصول و شاخص های بازبینی پروژه</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>سند حوزه کاری دفتر مدیریت پروژه</p>
<p><b>دستاورد :</b></p> <p>الزامات و نیازمندی های آموزشی و توسعه ای</p>	<p><b>دستاورد :</b></p> <p>الزامات و نیازمندی های آموزشی و توسعه ای</p>	

innovation ", International Journal of Project Management ۲۶ (۲۰۰۸) ۵۴۷-۵۵۵

۱۷-Monique Aubry, Ralf Müller, Brian Hobbs, Tomas Blomquist, "Project management offices in transition", International Journal of Project Management ۲۰۱۰

۱۸-www.projectsmart.co.uk/implementing-a-pmo.html(using PMO to achieve in your agency)

۱۹-Vistacion, Margo,"Designing an Enterprise Project management Office to Improve Organizational Project Management Efficiency", Giga Information Group, Inc., ۲۰۰۲.

۲۰-Robert K.Wysocki, "Effective Project Management"; Fifth Edition, Wiely Publishing,Inc. ۲۰۰۹

۲۱-Paul C.Tinnirello."New Direction in Prject management", Chapter ۴۰: "Designing an effectivw Project Management Office", Auerboach publications,۲۰۰۱

۲۲-Gerard M.hill, The complete PMO handbook, ۲۰۰۴

۲۳-www.cvr-it.com/ Samples/XPMO\_Charter\_Template\_Example.pdf

پی نوشت

<sup>۱</sup> Project Management Office (PMO)

<sup>۲</sup> Project Management

<sup>۳</sup> Enterprise Project Management Office (EPMO)

<sup>۴</sup> Project Office (PO)

<sup>۵</sup> Enterprise Project Office

<sup>۶</sup> Project Management Center of Excellence (PMCE)

<sup>۷</sup> Project Management Resource Team (PMRT)

<sup>۸</sup> Project Center of Excellence (PCOE)

<sup>۹</sup> Project Management Body Of Knowledge

<sup>۱۰</sup> Robert K.Wysocki

<sup>۱۱</sup> Project Repository Model

<sup>۱۲</sup> Project Repository – Coach Model

<sup>۱۳</sup> Project Repository – Coach – Manager Model

<sup>۱۴</sup> Project Management Office Charter

<sup>۱۵</sup> Project Plan

۱- فعال، شاهین. "دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور"،

چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه

۲- اربابی، هانی. " بررسی موجودیت دفتر مدیریت پروژه و تعیین چالش های پیاده سازی و ارائه مدلی برای پیاده سازی PMO در شرکت های عضو انجمن مهندسی و ساخت ".پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت.دانشگاه شهید بهشتی ۱۳۸۶

۳- ذکایی آشتیانی، محسن. "راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه"، ویرایش چهارم- ۲۰۰۸

۴- میرهادی، محمد حسین. زارع اشکذری، جلال الدین. "دفاتر مدیریت پروژه، مفاهیم و کارکردها"، اولین کنفرانس مدیریت پروژه

۵- Hallows, Jolyon E. The project management office toolkit. American Management Association, ۲۰۰۲.

۶- www.cio.com/article (Why you need a pmo)

۷-Dr.Ginger Levin, Advanced Project Management Office, ۲۰۰۴

۸-www.project smart.co.uk/ implementing-a-pmo.html (using pmo to achieve results in your agency)

۹-www.pmboulevard.com (Article: The PMO makes everything go: Top ۱۰ tip to building an effective program management office)

۱۰-www.nds.com/solutions/

solutions\_pmo\_benefits.shtml

۱۱-Light, Matt and Fabular, Irma j., "Project management Office (PMO)" , ATC Summer Sessions, Gartner, Inc., ۲۰۰۲.

۱۲-Sergio Pellegrinelli , Luciano Garagna." Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal ", International Journal of Project Management ۲۷ (۲۰۰۹) ۶۴۹-۶۵۶

۱۳-Monique Aubry / Brian Hobbs , DenisThuillier. " Organizational project management: An historical approach to the study of PMOs ", International Journal of Project Management ۲۶ (۲۰۰۸) ۳۸-۴۳

۱۴-Monique Aubry , Brian Hobbs ,Denis Thuillier ." A new framework for understanding rganisational project management through the PMO ", International Journal of Project Management ۲۵ (۲۰۰۷) ۳۲۸-۳۳۶

۱۵-Kevin C. Desouzaa , J. Roberto Evaristob. Project management offices: A case of knowledge -based archetypes ", International Journal of Information Management ۲۶ (۲۰۰۶) ۴۱۴-۴۲۳

۱۶-Brian Hobbs , Monique Aubry , Denis Thuillier. " The project management office as an organisational