

اولویت بندی شاخصه های عملکردی پیاده سازی و استقرار دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد

سید یحیی عظیمی^۱، محمد مهدی علیزاده گان^۲

^۱مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

^۲کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

چکیده

زیر ساخت‌های لازم برای مدیریت اثربخش پروژه‌ها نظیر تدوین فرایندها و فراهم نمودن ابزارهای مورد نیاز از سوی دفتر مدیریت پروژه صورت می‌پذیرد. به منظور تحقق مدیریت پروژه کارا و اثربخش، طراحی و استفاده از تکنیک‌هایی تحت عنوان بهترین کارکردها امری ضروری به نظر می‌رسد. هدف این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد می‌باشد. در این تحقیق نخست با مرور تحقیقات انجام شده در زمینه عملکردهای دفتر مدیریت پروژه و سپس مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان، ۸ عملکرد اصلی بر اساس تکنیک کارت امتیازی متوازن برای دفتر مدیریت پروژه در سازمان مورد مطالعه شناسایی گردید. در گام بعدی با استفاده از پرسشنامه مهم‌ترین مولفه‌های عملکردی تعیین و سپس از طریق تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم افزار Expert Choice اولویت مهم‌ترین شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه تعیین گردید. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مولفه "مدیریت سبد پروژه" (درصد اهمیت ۲۱)، "نظارت و کنترل عملکرد پروژه" (درصد اهمیت ۱۷)، "مدیریت برنامه‌ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها" (درصد اهمیت ۱۵)، "مدیریت چند پروژه‌ای" (درصد اهمیت ۱۳)، "مدیریت دانش و مستندات پروژه" (درصد اهمیت ۱۲)، "توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه" (درصد اهمیت ۱۰)، "مدیریت منابع و تجهیزات" (درصد اهمیت ۷) و "یادگیری سازمانی" (درصد اهمیت ۵) به ترتیب از دیدگاه خبرگان دارای ارجحیت می‌باشند. همچنین شاخصه عملکردی "کم نمودن انحراف پروژه‌ها" (وزن ۰/۰۶۷) و "انجام ممیزی پروژه" (وزن ۰/۰۴۱) مربوط به حوزه مالی نیز دارای بیشترین اهمیت در میان شاخصه‌های عملکردی شناسایی شده می‌باشند.

کلمات کلیدی: دفتر مدیریت پروژه، کارت امتیازی متوازن، تحلیل سلسله مراتبی، پروژه‌های مشارکتی.

مقدمه

در گذشته پروژه‌ها تنها با مشکلاتی نظیر هزینه تمام شده بسیار بالای پروژه نسبت به برآورد اولیه، طولانی شدن زمان اجرای پروژه و عدم دستیابی به کیفیت مورد نظر روبرو بودند اما امروزه تنوع و پیچیدگی پروژه‌ها، سازمان‌ها را با چالش‌هایی همچون عدم همراستایی پروژه‌ها با اهداف استراتژیک، مشکلات ارتباطی میان پروژه‌ها، عدم هماهنگی مناسب پروژه‌ها، افزایش دوباره کاری‌ها، تعارض میان پروژه و ... روبرو می‌سازد. بررسی چالش‌های ذکر شده نشان می‌دهد که ضعف ساختاری و سازمانی بیشتر باعث پدید آمدن این نوع مشکلات می‌گردد بر همین اساس و به منظور افزایش شانس موفقیت پروژه‌ها، استقرار دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مفید واقع گردد. بکارگیری دفتر مدیریت پروژه به عنوان یکی از راه‌حل‌های مناسب برای ساماندهی مدیریت پروژه‌ها، طرح و برنامه‌ها در سازمان می‌باشد (ابری و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

دفتر مدیریت پروژه یک ساختار منظم را برای گروه‌های تخصصی و ابزارهای مورد استفاده در حوزه مدیریت پروژه فراهم می‌نماید. دفتر مدیریت پروژه با هدف حفظ موفقیت‌های سازمانی و همچنین افزایش سوددهی اقدام به ایجاد بانک اطلاعاتی برای ثبت فعالیت‌های مدیران می‌نماید که در نتیجه نیازهای فوری پروژه و یا مشکلات احتمالی بوجود آمده بوسیله آن تا حدودی قابل رفع می‌باشد. از سوی دیگر دفتر مدیریت پروژه عوامل موفقیت را با استفاده از ابزارها و روش‌ها قوی و همچنین استفاده از اطلاعات گذشته سازمان بهینه‌سازی می‌نماید (پمسل و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه تاثیر استقرار دفتر مدیریت پروژه در دستیابی به موفقیت و اهداف استراتژیک نشان می‌دهد که عوامل مختلفی نظیر خصوصیات دفتر مدیریت پروژه، الگوی دفتر مدیریت پروژه و فاکتورهای بحرانی موفقیت دفتر مدیریت پروژه در این زمینه نقش دارند. استقرار دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور باعث ایجاد مزایایی از جمله موارد ذیل می‌شود (اترا و همکاران^۳، ۲۰۱۸):

- ایجاد و توسعه شایستگی‌های سازمانی،
- ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژه‌ها،
- بهبود تعاملات و استفاده بهینه از منابع سازمانی،
- افزایش شانس دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و کسب موفقیت پروژه.

سوال پژوهش

اولویت‌بندی شاخصه‌های عملکردی پیاده‌سازی و استقرار دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد چگونه می‌باشد؟

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی تحقیق حاضر دفتر مدیریت پروژه می‌باشد.
قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق معاونت اقتصادی شهرداری مشهد می‌باشد.
قلمرو زمانی: این تحقیق در بازه زمانی شش ماهه دوم سال ۱۴۰۰ و شش ماهه اول سال ۱۴۰۱ به انجام رسیده است.

دفتر مدیریت پروژه

استاندارد PMBOK (۲۰۰۱) نیز تعریف دفتر مدیریت پروژه را اینگونه بیان می‌نماید: دفتر مدیریت پروژه یک واحد سازمانی می‌باشد که وظیفه یکپارچگی، استانداردسازی، مدیریت متمرکز و هماهنگی فی مابین پروژه‌ها را در سازمان ایفا می‌نماید.

¹ Aubry et al.

² Pemsal et al.

³ Otra and et al.

دفتر مدیریت پروژه در سازمان، عملکرد مدیریت پروژه را مورد ارزیابی قرار داده و منبع اسناد و مدارک مربوط به پروژه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با آن‌ها می‌باشد.

در تعریفی دیگر با در نظر گرفتن کارکنان پاره وقت یا تمام وقت برای دفتر مدیریت پروژه، این دفتر دارای موجودیتی سازمانی شناخته شده که به عنوان عنصر اصلی برای مدیریت پروژه در سازمان معرفی می‌گردد (ارتو و همکاران^۴، ۲۰۱۱).

تاریخچه دفتر مدیریت پروژه

اولین بار مفهوم دفتر مرکزی کنترل در اوایل سال ۱۹۸۰ میلادی در ارتش امریکا مطرح و مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس در ارتش هر یک از اداره‌های اجرایی مسئولیت یک برنامه مهم و اصلی را بر عهده داشت. این مسئولیت شامل تمامی مراحل از برنامه‌های آغازین تا تکمیل شدن نهایی طرح می‌شد. بعبارتی نقش اصلی در اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها بر عهده اداره اجرایی بود (سینگ و همکاران^۵، ۲۰۰۹).

ضرورت استقرار PMO در سازمان

طراحی و بکارگیری دفتر مدیریت پروژه یکی از راه حل‌های ارتقای سطح مدیریت پروژه در سازمان است. بهبود کارایی فرایندها، رویه‌ها و عملکرد مدیریت پروژه بوسیله دفتر مدیریت پروژه تحقق پیدا نموده و همچنین به عنوان یک عنصر کلیدی در پشتیبانی از تیم‌های پروژه و مدیران شناخته می‌شود. استقرار دفتر مدیریت پروژه باعث کاهش نرخ شکست پروژه می‌گردد که این موضوع نشان دهنده کم شدن هزینه‌های ناشی از شکست و یا نقایص می‌باشد به بیان دیگر بکارگیری دفتر مدیریت پروژه در سازمان را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری در نظر گرفت (اسپلک^۶، ۲۰۱۳).

پیشینه تحقیقات

مفتخری و خامنه (۱۳۹۶) در تحقیق خود تحت عنوان "ارائه مدل استقرار دفتر مدیریت پروژه مبتنی بر سطوح بلوغ مدیریت پروژه" به بررسی سنجش سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه در حوزه عملکرد سازمانی پرداختند. در این تحقیق نخست به بررسی مطالعات انجام شده در زمینه سطوح بلوغ دفتر مدیریت پروژه پرداخته شده و سپس بلوغ دفتر مدیریت پروژه یک شرکت فعال در حوزه نفت و گاز مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد در سازمان مورد مطالعه بلوغ کارکردهای راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین به منظور ارتقای کارکردهای راهبردی اقداماتی از قبیل تلاش برای بهبود مستمر و دریافت بازخورد از ذی‌نفعان نیز پیشنهاد می‌گردد. سطح بلوغ کارکردهای عملیاتی نیز با اقداماتی نظیر تحلیل ریسک‌ها و استفاده از درس آموخته‌ها افزایش می‌یابد.

نظامی و قلی‌پور (۱۳۹۳) در تحقیق خود به بررسی ارزیابی فرایندهای دفتر مدیریت پروژه با استفاده از مدل کرزنر پرداختند. در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد دفتر مدیریت پروژه یک شرکت فعال در حوزه صنعت ساخت و ساز بر اساس مدل کرزنر مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور سنجش سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه، پرسشنامه‌ها در اختیار کارشناسان و همچنین مدیران پروژه قرار داده شد تا بر اساس راهنمای مدل، به هر یک از گویه‌ها امتیازی را اختصاص دهند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد سازمان مورد مطالعه در تمامی حوزه‌های ارزیابی مدل کرزنر شامل دانش مدیریت، به کارگیری دانش، الگوی مدیریتی دفتر مدیریت پروژه و روش اجرای کار در سطح قابل قبولی قرار دارد. همچنین این تحقیق تاکید می‌نماید که ارزیابی دفتر مدیریت پروژه می‌بایست بصورت پیوسته و در مقاطع زمانی مختلف انجام پذیرد تا انحرافات احتمالی بوجود آمده در بهترین زمان شناسایی شده و اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

⁴ Artto et al.

⁵ Singh et al.

⁶ Spalek

کایول و جاسلین^۷ (۲۰۱۸) در مطالعه خود با بررسی عملکرد و ارزش آفرینی دفتر مدیریت پروژه به تاثیر استقرار آن در موفقیت پروژه پرداختند. در این تحقیق نخست به بررسی مطالعات صورت پذیرفته در زمینه پیاده‌سازی موفق دفتر مدیریت پروژه و کارکردهای مثبت آن در پروژه پرداخته گردیده است. سپس در گام بعد نقش چهار مولفه شناسایی شده در ادبیات موضوع مورد مطالعه شامل عملکرد دفتر مدیریت پروژه، ارزش آفرینی دفتر مدیریت پروژه، مزایای بکارگیری دفتر مدیریت پروژه و موفقیت دفتر مدیریت پروژه در قالب مدلی برای چرخه عمر دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌گردد. با بررسی مدل ارائه شده مشخص می‌گردد استقرار موفقیت آمیز دفتر مدیریت پروژه در سازمان پروژه باعث بوجود آمدن نتایجی نظیر موفقیت پروژه، افزایش سطح خدمات ارائه شده و رشد بلوغ سازمانی می‌شود.

اترا و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود به بررسی تاثیر کارکردهای سه گانه دفتر مدیریت پروژه شامل نقش‌های کنترلی، هم-افزایی و پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه بر روی عملکرد پروژه پرداختند. متغیرهای نقش کنترلی دفتر مدیریت پروژه شامل کارکردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع می‌باشد همچنین متغیرهای نقش هم‌افزایی شامل نقش نظارتی و هماهنگ کننده می‌باشد. مولفه‌های کارکرد پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه شامل نقش آموزش و تسهیم اطلاعات تعریف می‌گردد. ابزار مورد استفاده در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه‌های مذکور در میان ۷۳ نفر از مدیران دفاتر مدیریت پروژه کشور فنلاند که در حوزه‌های مختلف صنعت فعال می‌باشند توزیع گردید همچنین از تکنیک آنالیز رگرسیون خطی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ایفای نقش هماهنگ کننده و آموزش دفتر مدیریت پروژه دارای بیشترین تاثیر مثبت بر روی کارایی و اثربخشی پروژه می‌باشند. همچنین مشخص می‌گردد نقش مدیریت استراتژیکی دفتر مدیریت پروژه تاثیر منفی بر روی اثربخشی پروژه دارد از همین رو می‌بایست به استراتژی‌های سازمانی توجه بیشتری نمود و چگونگی انطباق آن‌ها با عملکرد پروژه را به طور مستمر تحت نظارت قرار داد.

راهجو و همکاران^۸ (۲۰۱۸) در تحقیق خود به بررسی عوامل بحرانی موفقیت استقرار دفتر مدیریت پروژه پرداختند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش بصورت کمی و کیفی می‌باشد. در گام نخست با مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه عوامل بحرانی موفقیت استقرار دفتر مدیریت پروژه برخی از مهم‌ترین عوامل شناسایی و جمع‌آوری می‌گردند. سپس در گام بعد با انجام مصاحبه و نظرخواهی از مدیران پروژه برخی از عوامل تغییر یافته و تعدادی دیگر به مجموعه فاکتورهای شناسایی شده اضافه گردیدند. در گام بعدی با استفاده از پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی اولویت هر یک از عوامل شناسایی شده نسبت به یکدیگر باتوجه به معیارهای در نظر گرفته شده تعیین شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد عوامل حمایت مدیریت ارشد و ذی‌نفعان، وجود چشم‌انداز و رویه‌های استاندارد و همچنین ساختار سازمانی مشخص، شایستگی‌های مدیر دفتر مدیریت پروژه و تیم پروژه به ترتیب دارای بیشترین تاثیر بر روی موفقیت استقرار دفتر مدیریت پروژه می‌باشند.

قحطانی و هیقام^۹ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی نقش دفتر مدیریت پروژه در بهبود عملکرد و موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز پرداختند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، روش نمونه‌گیری تصادفی بوده و پرسشنامه‌ها در میان ۱۲۰ نفر از کارکنان دفاتر مدیریت پروژه توزیع گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد عملکرد مدیریت پروژه در پروژه‌های مورد مطالعه در حد مطلوبی نبوده و از سوی دیگر فاکتورهای ارائه گزارش-های مستمر، سازگاری پروژه با امکانات سازمانی و ارتباط قوی میان حوزه‌های مختلف پروژه به عنوان بحرانی‌ترین عوامل موفقیت دفتر مدیریت پروژه شناسایی گردیدند. همچنین به منظور افزایش اثر نقش دفتر مدیریت پروژه در موفقیت پروژه‌های ساختمانی می‌بایست اقداماتی نظیر یکپارچه‌سازی پروژه‌ها، تخصیص بهینه منابع و بهبود ارتباطات در کارکردهای دفتر مدیریت پروژه ایجاد شود.

⁷ Kaul and Joslin

⁸ Raharjo et al.

⁹ Alqahtani and Higham

گانگور و گازلو^{۱۰} (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان حوزه‌های کارکرد دفتر مدیریت پروژه و رضایت ذی‌نفعان پروژه پرداختند. در این تحقیق از پرسشنامه به منظور به بررسی موضوع مورد مطالعه استفاده شد و در میان ۲۲۶ نفر از مدیران پروژه توزیع گردید. پرسشنامه‌های مذکور ابعاد کارکردهای دفتر مدیریت پروژه شامل تدارکات پروژه، مدیریت دانش، مدیریت تیم پروژه، ارتباطات، برنامه‌ریزی پروژه و توسعه فناوری اطلاعات را بر روی رضایت ذی‌نفعان می‌سنجند. به منظور آنالیز داده‌های جمع‌آوری شده از روش معادلات ساختاری جهت درک بهتر تاثیر متغیرهای کارکرد دفتر مدیریت پروژه بر روی رضایت ذی‌نفعان استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای برنامه‌ریزی پروژه و تدارکات پروژه تاثیر مستقیمی بر روی رضایت ذی‌نفعان پروژه دارند همچنین مولفه‌های مدیریت دانش و توسعه فناوری اطلاعات از طریق متغیر برنامه‌ریزی پروژه به صورت غیر مستقیم بر روی رضایت ذی‌نفعان پروژه تاثیر گذار هستند.

سالامون^{۱۱} (۲۰۱۷) در تحقیق خود به بررسی جنبه‌های مثبت و منفی استقرار دفتر مدیریت پروژه در یک سازمان پرداخت. این تحقیق از دسته تحقیقات توصیفی - مروری می‌باشد که با مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع مورد مطالعه به دنبال دستیابی به اهداف تحقیق می‌باشد. در این پژوهش اثرات مثبتی نظیر افزایش موفقیت پروژه، افزایش بهره‌وری، تحویل پروژه در زمان مقرر و با بودجه تعیین شده، بهبود ارتباطات در پروژه و پشتیبانی از مدیریت دانش برای استقرار دفتر مدیریت پروژه در یک سازمان شناسایی گردیده است. همچنین از سوی دیگر با بررسی سازمان‌هایی که از دفتر مدیریت پروژه در سازمان پروژه‌های خود استفاده نموده‌اند مولفه‌هایی نظیر عدم ثبات مدیریت، عدم مدیریت صحیح ریسک و عدم تصمیم‌گیری موثر به عنوان عوامل کاهش دهنده تاثیر دفتر مدیریت پروژه در سازمان شناسایی گردیدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که به منظور جلوگیری از شکست پروژه می‌بایست در زمان برنامه‌ریزی پروژه و همچنین در حال اجرای آن به مولفه‌های مدیریت زمان، هزینه، برنامه‌ریزی، ارتباطات، پیگیری پروژه، مدیریت مالی و ارزیابی ریسک توسط دفتر مدیریت پروژه توجه ویژه‌ای شود.

پمسل و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی عملکرد دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه اشتراک‌گذاری دانش پرداختند. در این تحقیق کارکرد دفتر مدیریت پروژه نیز بر اساس بر طرف نمودن نیازهای مدیران پروژه مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق این پژوهش، مطالعه کیفی چند موردی می‌باشد. در این روش محقق بر پدیده مورد مطالعه که در این تحقیق، رفتار تسهیم دانش مدیران پروژه و نقش مبادله‌ای دانش دفتر مدیریت پروژه می‌باشد، کمترین اثرگذاری و کنترل را دارد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از ۶۴ نفر از مدیران پروژه و کارکنان دفترهای مدیریت پروژه، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته صورت پذیرفت و اطلاعاتی در رابطه با کارکردهای دفتر مدیریت پروژه و نحوه تعامل مدیران پروژه جمع‌آوری گردید. در این تحقیق با در نظر گرفتن کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در قبال با تسهیم دانش مدیران پروژه پیشنهاد می‌گردد تا ارتباط مدیران پروژه با ذی‌نفعان ارتقا یابد و توسعه شایستگی‌ها پیگیری شود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کارکردهای دفتر مدیریت پروژه به صورت کامل با خواسته‌های مدیران پروژه همراستا نمی‌باشد و به همین دلیل در بسیاری از سازمان‌های پروژه محور، تسهیم دانش اثر بخش نبوده است.

کاریاز و گانگور^{۱۳} (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی نقش دفتر مدیریت پروژه در روند همسویی استراتژیکی به منظور استقرار موفق دفتر مدیریت پروژه به صورت مطالعه موردی در کشور ترکیه پرداختند. در این تحقیق نخست با مرور مطالعات انجام شده در زمینه موضوع مورد مطالعه، دو نقش استراتژیکی دفتر مدیریت پروژه و نقش عملیاتی دفتر مدیریت پروژه برای پیاده‌سازی موفق دفتر مدیریت پروژه شناسایی گردیدند. نقش استراتژیکی دفتر مدیریت پروژه در واقع کارکردهایی است که مستقیماً با روند همسویی استراتژیک دفتر مدیریت پروژه مرتبط می‌باشند و نقش‌های عملیاتی به سایر کارکردهایی اشاره می‌شود که برای اجرای پروژه‌های موفق مورد نیاز می‌باشند. به منظور بررسی موضوع مورد مطالعه، سه سازمان فعال در سه صنعت مختلف به صورت مطالعه موردی انتخاب گردیدند و کارکردهای دفتر مدیریت پروژه در آنان مورد سنجش قرار

¹⁰ Güngör and Gözlü

¹¹ Solomon

¹² Pemsal et al.

¹³ Karayaz and Gungor

گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نقش‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان‌های مورد مطالعه دارای تعادل و هماهنگی مناسب نمی‌باشند. در واقع دفتر مدیریت پروژه در هر سه سازمان مورد مطالعه بیشتر بر روی نقش‌های عملیاتی متمرکز بوده‌اند و اهمیت کمتری به نقش استراتژیکی داده‌اند. همچنین تاثیرگذاری و کسب مزایای پیش‌بینی شده با تلاش‌هایی در راستای افزایش نقش استراتژیکی دفتر مدیریت پروژه نیز بهبود می‌یابد.

آنگر و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۲) در تحقیق خود به بررسی نقش دفتر مدیریت پروژه در مدیریت پورتفولیو و همچنین دستیابی به موفقیت در این نوع از پروژه‌ها پرداختند. در این مطالعه به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، ۲۷۸ پرسشنامه در میان دفاتر مدیریت پورتفولیوی پروژه توزیع گردیدند. با مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع تحقیق، سه نقش هماهنگی، کنترلی و پشتیبانی برای دفتر مدیریت پورتفولیوی پروژه در نظر گرفته شده است. همچنین سه حوزه عملکردی کیفیت اطلاعات، کیفیت تخصیص منابع و کیفیت همکاری برای سنجش اثربخشی عملکرد پورتفولیو تعریف می‌گردد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نقش هماهنگی و کنترلی همبستگی بالایی با موفقیت پورتفولیوی پروژه‌ها دارد. نقش هماهنگی تاثیر مثبت بر تخصیص منابع داشته و نقش کنترلی تنها بر کیفیت اطلاعات اثرگذار می‌باشد همچنین نقش پشتیبانی تنها به صورت مستقیم بر موفقیت میانگین موفقیت پروژه‌ها تاثیر دارد.

پشتیبانی پروژه

پشتیبانی پروژه به عنوان یک کارکرد اصلی برای دفتر مدیریت پروژه شامل مواردی همچون بازبانی پروژه، استانداردسازی گزارشات و برنامه‌ریزی پروژه می‌شود. راه کارها و اقدامات مورد استفاده در پروژه همواره نتایج عملکردی مورد انتظار را به همراه نداشته بر همین اساس می‌بایست اقدامات اصلاحی و بازبانی پروژه به منظور تبدیل وضعیت صورت پذیرد. یکی دیگر از عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در بخش پشتیبانی استانداردسازی گزارشات می‌باشد. دفتر مدیریت پروژه با طراحی و استفاده از فرم‌های استاندارد به گزارش‌دهی و اجرای برنامه مطابق با برنامه‌زمان‌بندی کمک می‌نماید. گزارش‌ها می‌بایست دربردارنده اطلاعاتی پیرامون وضعیت پروژه بر مبنای برنامه بوده و همچنین شرح مختصر و یا تفصیلی در رابطه با فعالیت‌ها و عناصر پروژه ارائه نماید. برنامه‌ریزی را می‌توان یکی از کارکردهای مهم دفتر مدیریت پروژه در بخش پشتیبانی دانست که به مدیران پروژه و فعالیت‌های تیم پروژه کمک می‌نماید. در بخش برنامه‌ریزی، دفتر مدیریت پروژه باعث ایجاد یک رویکرد استاندارد برای برنامه‌ریزی پروژه‌ها شده و زمان مورد نیاز برای انجام برنامه‌ریزی تیم پروژه را کاهش می‌دهد. عملکرد دفتر مدیریت پروژه در این بخش همچنین فعالیت‌ها و اقدامات مربوط به برنامه‌ها را اثربخش نموده و ابزارهای لازم برای انجام برنامه‌ریزی پروژه‌ها را نیز در اختیار تیم پروژه قرار می‌دهد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی محسوب می‌گردد. در تحقیقات کاربردی هدف از انجام تحقیق، توسعه دانش کاربردی در یک حوزه خاص و به دست آوردن دانش لازم برای تعیین ابزاری است که بتوان با استفاده از آن نیازهای موجود را بر طرف نمود. در این نوع تحقیقات، دانش تازه‌ای که کاربرد مشخصی در رابطه با فرایندهای موجود در واقعیت دارد، کشف می‌گردد. زمانیکه هدف از انجام تحقیق استفاده از یافته‌های آن برای حل مشکلات و مسائل درون سازمانی باشد، می‌توان تحقیق را در دسته تحقیقات کاربردی دسته‌بندی نمود. همانطور که بیان گردید این تحقیق به لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی می‌باشد چراکه در جهت ارائه یک راه حل برای رفع مشکل پیش روی معاونت اقتصادی شهرداری مشهد انجام می‌شود.

از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. توصیفی به این دلیل که به توصیف شرایط موجود سازمان مورد مطالعه بدون هیچگونه دخالتی می‌پردازد و پارامترهای تحقیق بدون دستکاری مطالعه می‌شوند (خاکی، ۱۳۹۹). روش پیمایشی یک الگو برای دستیابی به اطلاعاتی پیرامون باورها، دیدگاه‌ها و یا نظرات اعضای یک جامعه

¹⁴ Unger et al.

آماری از طریق پرسشگری و نظرخواهی می‌باشد. در روش پیمایشی می‌توان واحد تحلیل را فرد و یا گروه‌ها در نظر گرفت (میرزایی، ۱۳۸۸).

اولویت‌بندی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

پس از وارد نمودن مقایسات زوجی انجام گرفته میان کارکردهای دفتر مدیریت پروژه توسط خبرگان در نرم افزار Expert Choice، وزن هر کدام از مولفه‌ها شامل: مدیریت سبب پروژه، مدیریت چند پروژه‌ای، نظارت و کنترل عملکرد پروژه، مدیریت منابع و تجهیزات، مدیریت برنامه‌ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها، توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و مستندات پروژه به صورت جداگانه به دست آمد. جدول ۱ وزن هر یک از مولفه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه را نشان می‌دهند که مشاهده می‌گردد مولفه مدیریت سبب پروژه با وزن ۰/۲۱ بیشترین وزن را نسبت به سایر مولفه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه به خود اختصاص داده است. اهمیت مدیریت سبب پروژه به دلیل تعدد پروژه‌ها در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد باعث گردیده تا نقش دفتر مدیریت پروژه در این نوع پروژه‌ها بیش از پیش نمایان شود. پس از آن مولفه نظارت و کنترل عملکرد پروژه با وزن ۰/۱۷، مولفه مدیریت برنامه‌ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها با وزن ۰/۱۵، مولفه مدیریت چند پروژه‌ای با وزن ۰/۱۳، مولفه مدیریت دانش و مستندات پروژه با وزن ۰/۱۲، مولفه توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه با وزن ۰/۱۰، مولفه مدیریت منابع و تجهیزات با وزن ۰/۰۷ و در انتها مولفه یادگیری سازمانی با وزن ۰/۰۵ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۱. اولویت‌بندی مولفه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه

اولویت	عملکرد	وزن
۱	مدیریت سبب پروژه	۰/۲۱
۲	نظارت و کنترل عملکرد پروژه	۰/۱۷
۳	مدیریت برنامه‌ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها	۰/۱۵
۴	مدیریت چند پروژه‌ای	۰/۱۳
۵	مدیریت دانش و مستندات پروژه	۰/۱۲
۶	توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه	۰/۱۰
۷	مدیریت منابع و تجهیزات	۰/۰۷
۸	یادگیری سازمانی	۰/۰۵

اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه مالی

رتبه‌بندی شاخصه‌های کارکردی دفتر مدیریت پروژه بر مبنای حوزه عملکردی مالی و بر اساس نظرات و مقایسات زوجی انجام گرفته توسط خبرگان مطابق با جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه مالی

اولویت	شاخصه عملکردی	وزن
۱	کم نمودن انحراف پروژه‌ها از بودجه	۰/۳۲
۲	انجام ممیزی پروژه	۰/۲۴
۳	افزایش مزیت رقابتی	۰/۱۷
۴	تدوین صفحه امتیاز پروژه	۰/۱۲
۵	تخصیص منابع بین پروژه‌ها	۰/۰۹
۶	شناسایی، انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌های جدید	۰/۰۶

شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه از لحاظ مالی شامل ۱۳ مولفه بوده که از میان آنها تنها ۶ مولفه به عنوان مهم‌ترین مولفه‌ها شناسایی گردیدند. از میان شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه از لحاظ مالی مولفه کم نمودن انحراف پروژه‌ها از بودجه با وزن ۰/۳۲ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. مولفه انجام ممیزی پروژه با وزن ۰/۲۴ در رتبه دوم قرار دارد. اولویت-بندی سایر مولفه‌های این بخش به ترتیب شامل مولفه افزایش مزیت رقابتی با وزن ۰/۱۷، مولفه تدوین صفحه امتیاز پروژه با وزن ۰/۱۲، مولفه تخصیص منابع بین پروژه‌ها با وزن ۰/۹ و مولفه شناسایی، انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌های جدید با وزن ۰/۶ می‌باشد.

اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه مشتریان

چهار مولفه عملکردی "بهبود سطح تعامل با مشتریان"، "رضایت ذی‌نفعان و مشتریان از پروژه"، "تحویل پروژه بر اساس الزامات و مطابق برنامه" و "نظارت و کنترل عملکرد PMO" به عنوان مهم‌ترین عملکردهای دفتر مدیریت پروژه از لحاظ مشتری شناسایی گردیدند. جدول ۳ رتبه‌بندی شاخصه‌های کارکردی دفتر مدیریت پروژه بر مبنای حوزه عملکردی مشتریان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه

مشتریان

اولویت	شاخصه عملکردی	وزن
۱	بهبود سطح تعامل با مشتریان	۰/۳۵
۲	رضایت ذی‌نفعان و مشتریان از پروژه	۰/۳۲
۳	نظارت و کنترل عملکرد PMO	۰/۲۱
۴	تحویل پروژه بر اساس الزامات و مطابق برنامه	۰/۱۲

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، مولفه بهبود سطح تعامل با مشتریان با وزن ۰/۳۵ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. در رتبه دوم مولفه رضایت ذی‌نفعان و مشتریان از پروژه با وزن ۰/۳۲ قرار دارد، همانطور که مشاهده می‌گردد این مولفه از نظر خبرگان مشابه با مولفه بهبود سطح تعامل با مشتریان بوده و دارای وزن نزدیک به آن می‌باشد. سومین مولفه کارکردی تاثیرگذار از سوی دفتر مدیریت پروژه در حوزه مشتریان مولفه نظارت و کنترل عملکرد PMO با وزن ۰/۲۱ می‌باشد. مولفه تحویل پروژه بر اساس الزامات و مطابق برنامه به عنوان چهارمین شاخصه عملکردی دفتر مدیریت پروژه بر اساس حوزه کاری مشتریان با وزن ۰/۱۲ تعیین گردید.

اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه فرایندهای داخلی

مهم‌ترین شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در حوزه فرایندهای داخلی شامل مولفه‌های بهبود وضعیت اجرایی پروژه-ها، بهبود وضعیت مدیریت منابع، توسعه و پیاده‌سازی روش‌های استاندارد، ارزیابی بلوغ پروژه سازمان و توسعه آموزش و پژوهش در مدیریت پروژه می‌باشد. میزان اهمیت و رتبه‌بندی شاخصه‌های عملکردی مربوط به حوزه فرایندهای داخلی مطابق با داده‌های جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه

فرایندهای داخلی

اولویت	شاخصه عملکردی	وزن
۱	بهبود وضعیت اجرایی پروژه‌ها	۰/۳۱

۰/۲۴	توسعه و پیاده‌سازی روش‌های استاندارد	۲
۰/۱۹	بهبود وضعیت مدیریت منابع	۳
۰/۱۵	توسعه آموزش و پژوهش در مدیریت پروژه	۴
۰/۱۱	ارزیابی بلوغ پروژه سازمان	۵

مطابق با اطلاعات جدول ۴، در میان شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در حوزه فرایندهای داخلی، مولفه بهبود وضعیت اجرایی پروژه‌ها با وزن ۰/۳۱ دارای بیشترین اهمیت از دیدگاه خبرگان می‌باشد. بکارگیری و استقرار دفتر مدیریت پروژه موجب می‌گردد تا از اضافه کاری‌ها جلوگیری به عمل آمده و همچنین با مشخص شدن اهداف هر یک از پروژه بتوان به درستی منابع پروژه‌ها را توزیع نمود. مولفه توسعه و پیاده‌سازی روش‌های استاندارد با وزن ۰/۲۴ دومین مولفه با اهمیت در این بخش بوده که مشابه با میزان اهمیت مولفه بهبود وضعیت مدیریت منابع با وزن ۰/۱۹ می‌باشد. در رتبه‌های بعدی مولفه‌های توسعه آموزش و پژوهش در مدیریت پروژه و ارزیابی بلوغ پروژه سازمان به ترتیب با وزن‌های ۰/۱۵ و ۰/۱۱ قرار دارند.

اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه رشد و یادگیری

چهار شاخصه عملکردی ارتقای فرهنگ مدیریت دانش، برنامه‌های آموزشی ویژه توسعه دانش و مهارت مدیریت پروژه، پیاده سازی و مدیریت ریسک و مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در حوزه رشد و یادگیری از دید خبرگان شناسایی گردیدند که اهمیت و رتبه‌بندی این شاخصه‌ها مطابق جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. اولویت‌بندی عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه رشد و

یادگیری

اولویت	شاخصه عملکردی	وزن
۱	ارتقای فرهنگ مدیریت دانش	۰/۳۱
۲	پیاده سازی و مدیریت ریسک	۰/۲۸
۳	برنامه‌های آموزشی ویژه توسعه دانش و مهارت مدیریت پروژه	۰/۲۲
۴	مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۹

از میان شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در حوزه رشد و یادگیری، مولفه ارتقای فرهنگ مدیریت دانش با وزن ۰/۳۱ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. توسعه و بهره‌گیری از دانش در حوزه‌های مدیریت پروژه باعث می‌گردد تا شاخصه‌های عملکردی پروژه در تمامی زمینه‌ها بهبود یابد. میزان اهمیت سه شاخصه دیگر تفاوت چندانی با رتبه اول ندارند بصورتی که مولفه پیاده سازی و مدیریت ریسک با وزن ۰/۲۸، مولفه برنامه‌های آموزشی ویژه توسعه دانش و مهارت مدیریت پروژه با وزن ۰/۲۲ و مولفه مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک با وزن ۰/۱۹ به ترتیب دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

اولویت‌بندی کلی شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه

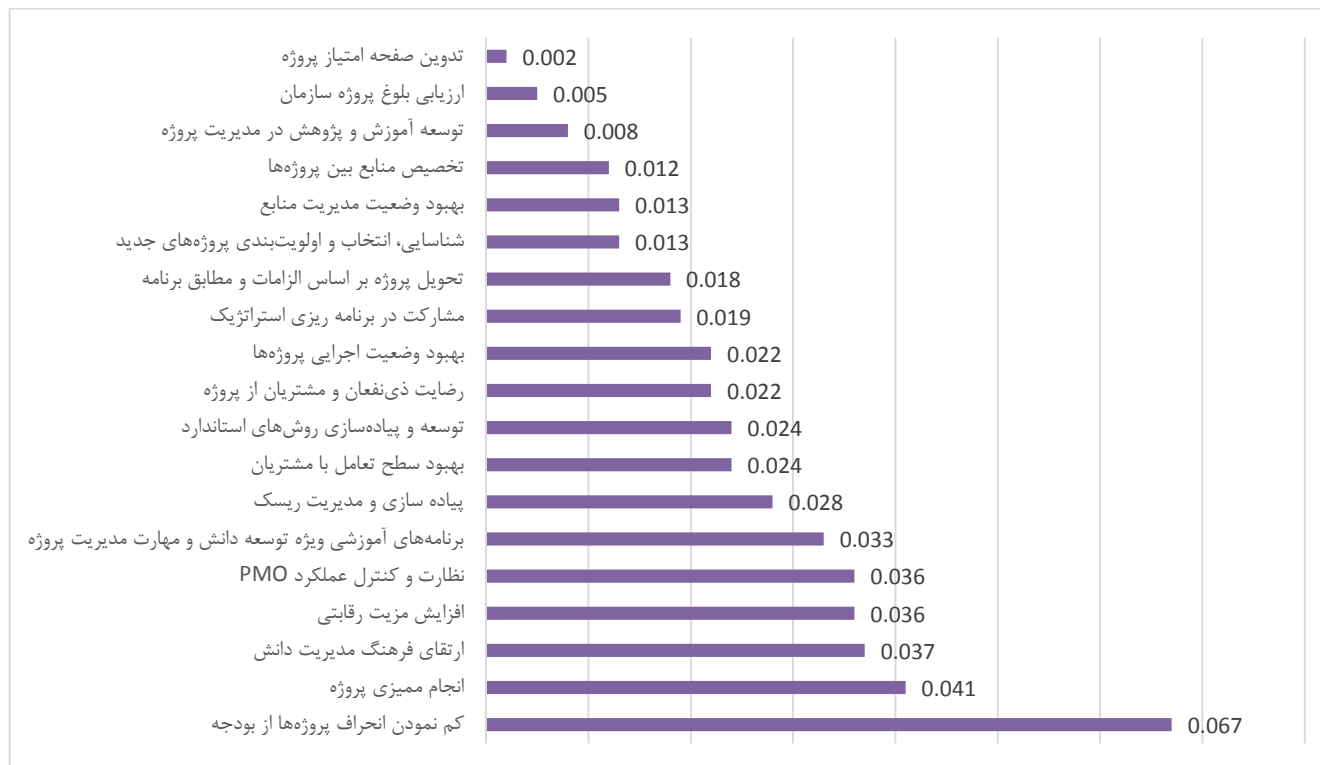
در قسمت‌های پیشین، رتبه‌بندی شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد در هر بخش مورد ارزیابی قرار گرفت. از آنجایی که اولویت‌بندی‌های انجام شده بصورت مستقل در هر بخش بوده است، مسلماً وزن تعیین شده برای اهمیت هر مولفه بدون در نظر گرفتن سایر شاخصه‌های عملکردی بوده است. بر همین اساس به منظور تحلیل جامع‌تر در رابطه با میزان اهمیت و اولویت‌بندی شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی

شهرداری مشهد، مطابق با جدول ۶ میزان اهمیت و وزن هر یک از مولفه‌ها با توجه به هر بخش تعیین می‌گردد. شکل ۱ ترتیب اهمیت و وزن هر یک از شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه را در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد را بصورت کلی نشان می‌دهد. بر همین اساس مولفه کم نمودن انحراف پروژه‌ها از بودجه به عنوان شاخصه عملکردی دفتر مدیریت پروژه مربوط به حوزه مالی با وزن ۰/۰۶۷ نسبت به سایر شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه خبرگان معاونت اقتصادی شهرداری مشهد دارای اهمیت بیشتری می‌باشد. علاوه بر این در ادامه به ترتیب شاخصه‌های عملکردی انجام ممیزی پروژه، ارتقای فرهنگ مدیریت دانش، افزایش مزیت رقابتی و همچنین نظارت و کنترل عملکرد PMO به عنوان مهم‌ترین شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه شناسایی گردیدند. همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌گردد، با اهمیت‌ترین شاخصه‌های عملکردی از دیدگاه خبرگان معاونت اقتصادی شهرداری مشهد مربوط به مولفه‌های حوزه مالی و کارکرد مدیریت سبب پروژه می‌باشد. از سوی دیگر شاخصه‌های عملکردی توسعه آموزش و پژوهش در مدیریت پروژه و ارزیابی بلوغ پروژه سازمان مربوط به کارکرد یادگیری سازمانی دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

جدول ۶. رتبه‌بندی کلی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

وزن کلی	وزن جزئی	شاخص عملکردی	وزن	کارکرد
۰/۰۶۷	۰/۳۲	کم نمودن انحراف پروژه‌ها از بودجه	۰/۲۱	مدیریت سبب پروژه
۰/۰۱۳	۰/۰۶	شناسایی، انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌های جدید		
۰/۰۳۶	۰/۱۷	افزایش مزیت رقابتی		
۰/۰۱۲	۰/۰۹	تخصیص منابع بین پروژه‌ها	۰/۱۳	مدیریت چند پروژه-ای
۰/۰۲	۰/۱۲	تدوین صفحه امتیاز پروژه	۰/۱۷	نظارت و کنترل عملکرد پروژه
۰/۰۴۱	۰/۲۴	انجام ممیزی پروژه		
۰/۰۲۴	۰/۳۵	بهبود سطح تعامل با مشتریان	۰/۰۷	مدیریت منابع و تجهیزات
۰/۰۲۲	۰/۳۲	رضایت ذی‌نفعان و مشتریان از پروژه		
۰/۰۱۸	۰/۱۲	تحويل پروژه بر اساس الزامات و مطابق برنامه	۰/۱۵	مدیریت برنامه ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها
۰/۰۳۶	۰/۲۱	نظارت و کنترل عملکرد PMO	۰/۱۷	نظارت و کنترل عملکرد پروژه
۰/۰۲۲	۰/۳۱	بهبود وضعیت اجرایی پروژه‌ها	۰/۰۷	مدیریت منابع و تجهیزات
۰/۰۱۳	۰/۱۹	بهبود وضعیت مدیریت منابع		
۰/۰۲۴	۰/۲۴	توسعه و پیاده‌سازی روش‌های استاندارد	۰/۱	توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه
۰/۰۰۵	۰/۱۱	ارزیابی بلوغ پروژه سازمان	۰/۰۵	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۸	۰/۱۵	توسعه آموزش و پژوهش در مدیریت پروژه		
۰/۰۳۷	۰/۳۱	ارتقای فرهنگ مدیریت دانش	۰/۱۲	مدیریت دانش و مستندات پروژه
۰/۰۳۳	۰/۲۲	برنامه‌های آموزشی ویژه توسعه دانش و مهارت مدیریت پروژه	۰/۱۵	مدیریت برنامه ریزی و یکپارچگی

پروژه ها			
توسعه متدولوژی های مدیریت پروژه	۰/۱	پیاده سازی و مدیریت ریسک	۰/۲۸
های مدیریت پروژه		مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۹



شکل ۱. رتبه بندی کلی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه

خلاصه نتایج تحقیق

نتایج اولیه تحقیق نشان از آن دارد که در تحقیقات انجام شده در زمینه دفتر مدیریت پروژه، مزیت های بیان شده برای پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور باعث شده تا سازمان ها نسبت به اجرای آن در سازمان خود تمایل پیدا نمایند. پژوهش های صورت گرفته در زمینه استقرار دفتر مدیریت پروژه و ارزیابی شاخصه های عملکردی آن در میان شرکت ها و سازمان های فعال در کشور ایران بسیار اندک می باشد. بنابراین هدف این مطالعه، شناسایی و رتبه بندی شاخصه های عملکردی دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد به عنوان یک سازمان فعال در حوزه مدیریت شهری و ارائه راهکاری برای سایر سازمان های مشابه در راستای پیاده سازی موفق دفتر مدیریت پروژه می باشد. به منظور رسیدن به این هدف، پس از مرور تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع مورد مطالعه، پرسشنامه هایی آماده و طراحی گردید. سپس در گام بعد دیدگاه های خبرگان سازمان مورد مطالعه پیرامون اهمیت و ارجحیت مولفه های کارکردی شناسایی شده جمع آوری گردید. در انتها اطلاعات جمع آوری شده به منظور تحلیل و آنالیز با استفاده از نرم افزار Expert Choice انجام پذیرفت.

پس از آنالیز نتایج بدست آمده و مقایسه وزن های محاسبه شده، مشخص گردید که مهم ترین شاخصه کارکردی دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد، عملکرد دفتر مدیریت پروژه در زمینه "مدیریت سبب پروژه" با وزن ۰/۲۱ می باشد. همچنین رتبه بندی سایر شاخصه ها به ترتیب شامل "نظارت و کنترل عملکرد پروژه" اولویت دوم با وزن ۰/۱۷، شاخصه "مدیریت برنامه ریزی و یکپارچگی پروژهها" اولویت سوم با وزن ۰/۱۵، شاخصه "مدیریت چند پروژههای" اولویت چهارم با وزن ۰/۱۳، شاخصه "مدیریت دانش و مستندات پروژه" اولویت پنجم با وزن ۰/۱۲، شاخصه "توسعه متدولوژی های مدیریت پروژه" اولویت ششم با وزن ۰/۱، شاخصه "مدیریت منابع و تجهیزات" اولویت هفتم با وزن ۰/۰۷ و شاخصه "یادگیری سازمانی"

اولویت هشتم با وزن ۰/۰۵ می‌باشد. همانطور که مشاهده می‌گردد عملکرد دفتر مدیریت پروژه در زمینه مدیریت سبد پروژه از اهمیت بیشتری نسبت به سایر عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد برخوردار می‌باشد. علاوه بر این با بررسی مولفه‌های هر یک از عملکردهای دفتر مدیریت پروژه در حوزه‌های یاد شده می‌توان دریافت که مولفه کم نمودن انحراف پروژه‌ها از بودجه دارای بیشتری اهمیت در زمینه استقرار دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. این موضوع نشان دهنده نقش بسیار مهم و تاثیرگذار استقرار دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد بوده که ضمن آن باعث اثربخشی در زمینه مالی شده است. همچنین سایر مولفه‌های تاثیرگذار عملکردی دفتر مدیریت پروژه در سازمان یاد شده مربوط به حوزه مالی بوده که اهمیت و توجه بیش از پیش به آن را نشان می‌دهد. بر همین اساس یافته‌های به دست آمده از این تحقیق با نتایج تحقیقاتی نظیر کایول و جاسلین (۲۰۱۸)، راهاجو و همکاران (۲۰۱۸) و قحطانی و هیقام (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

پاسخ‌گویی به سوال تحقیق

اولویت‌بندی شاخصه‌های عملکردی پیاده‌سازی و استقرار دفتر مدیریت پروژه در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد چگونه می‌باشد؟

به منظور رتبه‌بندی شاخصه‌های عملکردی شناسایی شده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه مقایسات زوجی میان مولفه‌های شناسایی شده، طراحی و نظرات خبرگان جمع‌آوری گردید. همچنین از نرم افزار Expert Choice جهت رتبه‌بندی مولفه‌ها شناسایی شده استفاده گردید. نتایج آنالیز اطلاعات جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که اولویت‌بندی شاخصه‌های عملکردی در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد به ترتیب شامل شاخصه‌های مدیریت سبد پروژه، نظارت و کنترل عملکرد پروژه، مدیریت برنامه‌ریزی و یکپارچگی پروژه‌ها، مدیریت چند پروژه‌ای، مدیریت دانش و مستندات پروژه، توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه، مدیریت منابع و تجهیزات و یادگیری سازمانی می‌باشد. همچنین اوزان شاخصه‌های عملکردی و رتبه‌بندی آنان در جدول ۶ آورده شده است.

نوآوری‌های تحقیق

بررسی مطالعات انجام شده در رابطه با بکارگیری دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور عمدتاً بر روی عملکرد و نحوه پیاده‌سازی آن متمرکز می‌باشد و در تحقیقات اندکی به بررسی نقش شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه پرداخته شده است. در این تحقیق اثر مولفه‌های کارکردی دفتر مدیریت پروژه در چهار حوزه مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی معاونت اقتصادی شهرداری مشهد مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین یافته‌های بدست آمده از این تحقیق می‌تواند به عنوان الگویی مناسب برای سایر سازمان‌های مشابه که در حال پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان خود می‌باشند، مورد استفاده قرار گیرد.

محدودیت‌ها و پیشنهادات تحقیق

محدود بودن قلمرو تحقیق از نظر زمانی و مکانی یکی از محدودیت‌های این تحقیق می‌باشد. به‌گونه‌ای که در این تحقیق تنها از نظرات و دیدگاه‌های خبرگان معاونت اقتصادی شهرداری مشهد به منظور ارزیابی شاخصه‌های عملکردی دفتر مدیریت پروژه استفاده گردید و در صورتی که از سایر سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در دیگر شهرها با شرایط متفاوت استفاده می‌شد، نتایج تحقیق می‌توانست از عمومیت بیشتری برخوردار باشد. همچنین اطلاعات جمع‌آوری شده مختص به یک بازه زمانی بوده و در صورتی که در سایر بازه‌های زمانی این تحقیق انجام پذیرد و نتایج تحقیق با نتایج بدست آمده در این تحقیق مقایسه شود. یکی دیگر از محدودیت این تحقیق فراگیر شدن بیماری در سطح جامعه بوده که باعث گردید تا وقفه‌ای در طول اجرای تحقیق پیش آمده و همچنین مصاحبه‌های صورت پذیرفته و توزیع پرسشنامه‌ها نیز با محدودیت‌هایی روبرو شود. در این تحقیق از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی به منظور اولویت‌بندی مولفه‌های عملکردی شناسایی شده استفاده گردید که می‌توان

در تحقیقات بعدی از سایر روش‌های اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری استفاده نمود و همچنین نتایج حاصله را با نتایج این تحقیق مقایسه نمود.

منابع

۱. اعرابیون، س و دهقان، ن. (۱۳۹۰). روشهای تحقیق در مدیریت راهبردی، راهبرد.
۲. خاکی، غ. (۱۳۹۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. وزارت فرهنگ و آموزش عالی و همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت.
۳. فعال، ش. (۱۳۸۷). دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
۴. معینی، ع و شفیعی، ا و شفیعی، م. (۱۳۸۴). آشنایی با استانداردهای جهانی مدیریت پروژه و معرفی Prince2، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
5. Al Ameri, T. Z. A. (2016). The Roles of the Project Management Office In The Execution of the Organizations Strategic Plan.
6. Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M. J., & Ghods, K. (2020). The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
7. Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
8. Aubry, M. & Müller, R. & Hobbs, B. & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management* , 28 (8): 766–778.
9. Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J. (2011). *An Inside Look at High-Performing PMOs*. Project Management Solutions.
10. Dai, C. Wells, W. (2004),” An exploration of project management office features and their relationship to project performance”, *International Journal of Project Management*, pp 523-532.
11. Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
12. Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
13. Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project management journal*, 38(1), 74-86.
14. Hubbard, D. G., Bolles, D. L., & PMP, P. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal*, 4(1), 1-22.
15. Karayaz, G., & Gungor, O. (2013). Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4374-4383). IEEE.
16. Karayaz, G., & Gungor, O. (2013). Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4374-4383). IEEE.
17. Karkukly, W. (2015). *Managing The PMO Lifecycle:: A Step by Step Guide to PMO Set-up, Build-out and Sustainability*. FriesenPress.

18. Kaul, P., & Joslin, R. (2018). Understanding PMO success. In European Academy of Management Conference. European Academy of Management.
19. Kaul, P., & Joslin, R. (2018). Understanding PMO success. In European Academy of Management Conference. European Academy of Management.
20. Kutsch, E., Ward, J., Hall, M., & Algar, J. (2015). The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, 32(2), 105-118.
21. Lee, H., Park, S., & Kim, S. C. (2021). Analyzing the Influential Relationship between PMO and Project Performance in Construction Industry: Focusing on Moderation Effect of PM Leadership. *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 44(3), 133-145.
22. Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 46-54.
23. Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010, July). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. In *PMI Research and Education Congress* (pp. 1-56).
24. Project Management Institute, 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc..
25. Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation*. CRC press.
26. Raharjo, T., Purwandari, B., Satria, R., & Solichah, I. (2018). Critical success factors for project management office: An insight from Indonesia. In 2018 Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC) (pp. 1-6).
27. Raharjo, T., Purwandari, B., Satria, R., & Solichah, I. (2018). Critical success factors for project management office: An insight from Indonesia. In 2018 Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC) (pp. 1-6).
28. Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233-240.
29. Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European journal of information systems*, 18(5), 409-427.
30. Solomon, A. O. (2017). The Positive and Negative Aspects a Project management office can bring to the Company or an Organization.
31. Solomon, A. O. (2017). The Positive and Negative Aspects a Project management office can bring to the Company or an Organization.
32. Spalek, S. (2013). Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(2), 88-98.