

## مروری بر پرتفوی استراتژیک سازمانی و چالش های آن ها

ابوتراب علیرضایی<sup>a</sup>، هرمز مهرانی<sup>b</sup>، محمد میثم انوشه<sup>c</sup><sup>a</sup> استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات<sup>b</sup> استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات<sup>c</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش استراتژیک)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

نویسنده مسئول: محمد میثم انوشه ( ۰۹۳۸۴۲۲۸۰۴۰ - gfsforcegroup@live.com )

**چکیده:** سازمان ها با استفاده از طراحی پروژه به استراتژی های خود دست می یابند. همچنین با استفاده از ابتکارات عمل اقدام به کاهش شکاف های عملکردی خود در فرآیندهای عملیاتی می نمایند. تعامل ها بین استراتژی های سازمان و فعالیت های عملیاتی سازمان بسیار پیچیده است لذا ادغام آن دو یکی از چالش های موجود می باشد. سازمان های پروژه محور بی صبرانه خود را مهیا تحمل شکست خواهند کرد اگر عمدتاً متمرکز بر بهره گیری از منابع خود برای اجرای پروژه های فراوان و به موقع باشند. این راهبرد تضمین نمی کند که سازمان ها به سمت حصول اهداف راهبردی خود حرکت کنند. کلید موفقیت سخت کوشی نیست بلکه انجام کار به گونه ای هوشمندانه است. فعالان و محققان مربوطه با چالش هایی در زمینه سنجش و ارزیابی عملکرد پرتفوی راهبردی سازمانی و شرکتهای مواجه بوده اند. برخی تحقیقات محدود ارائه کننده الگوهای محدودی هستند که عملکرد پرتفوی پروژه ای را می سنجند. پژوهش حاضر به بررسی کلی پرتفوی استراتژیک سازمانی و پرتفوی استراتژیک سازمانی می پردازد تا در نهایت بتواند با به چالش کشیدن این مباحث به صورت کلی مدلی پیشنهاد دهد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی، استراتژی یکپارچه، همراستایی استراتژیک، اثربخشی مدیریت

## ۱. مقدمه

یکی از چالش هایی که سازمان ها با آن روبه رو هستند، ناتوانی در ارزیابی و نظارت عملکرد استراتژی به موازات پرتفوی آن ها است. به طور ایده آل، عملکرد استراتژی سازمان، انعکاس عملکرد فعالیت های سازمان، یعنی، پروژه ها، عملیات ها، و ابتکارهای تغییر است. برخی سازمان ها از مسئله ای، مشخصاً، اختلاف و ناهماهنگی بین گزارش عملکرد استراتژی و گزارش فعالیت های سازمان رنج می برند. به عبارت دیگر، گزارش عملکرد استراتژی سازمان، منعکس کننده ی گزارش فعالیت های سازمان ها نیست [1]. انگیزه اصلی این مطالعه، نیاز به درک بیشتر یکپارچگی بین عملکرد استراتژی و عملکرد پرتفوی است. بنابراین، عملیات های عملکرد استراتژی سه سازمان دولتی پروژه محور مورد مطالعه قرار خواهند گرفت. هیچکدام از تحقیقات موجود، مدلی برای یکپارچه کردن عملکرد استراتژی سازمان با فعالیت های سازمانی ارائه نکرده اند. در مقابل، بسیاری از تحقیقات موجود در ادبیات تحقیق، چالش های مدیریت پرتفوی را بحث و مورد نقد قرار داده اند. بسیاری از مطالعات و پژوهش ها، در حقیقت، همراستایی بین استراتژی کسب و کار و مدیریت پرتفوی پروژه، اولویت بندی پروژه ها و عملکرد پرتفوی را بررسی و ارزیابی کردند [2]. مدل های عملکرد اجرای استراتژی در سطح سازمانی محدودی یافت شدند. کاپلان و نورتین<sup>1</sup> مدل کارت امتیازات متوازن را در مقاله مرور کسب و کار هاروارد معرفی کردند، که مبتنی بر پروژه تحقیقاتی جهت مطالعه ارزیابی های عملکرد در ۱۲ شرکت بود که دارای های ناملموس، نقش کلیدی و اساسی در خلق ارزش سازمانی ایفا کرد [3]. کاپلان و نورتین معتقدند که بهبود مدیریت دارای های ناملموس سازمان مستقیماً با یکپارچه سازی ارزیابی این دارای ها با سیستم های مدیریت سازمانی در ارتباط است [4-5].

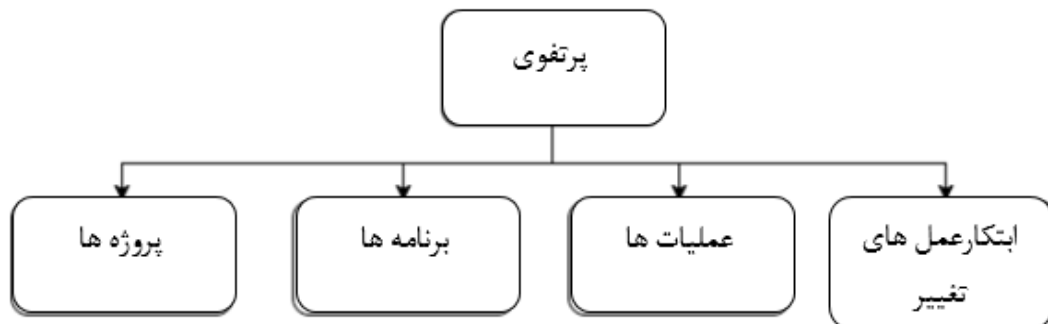
نیون<sup>2</sup> توضیح داد که کارت امتیازات متوازن با حداقل اصلاحات جغرافیایی، متناسب با چالش های سنجش و اجرای استراتژی در سازمان های دولتی است [6]. علی رغم منافع اجرای کارت امتیازات متوازن در تعداد کمی از سازمان های دولتی، مشاهده شد که این سازمان ها برای یکپارچه سازی کارت امتیازات متوازن و پرتفوی پروژه شان تلاش های بسیاری انجام می دادند که به نتیجه مطلوبی دست نمی یافتند. این تحقیق دلایل رو به رو شدن بعضی از سازمان ها با چالش های استراتژی پرتفوی عملکرد را بررسی خواهد کرد. به خصوص، چالش هایی که به جهت مدیریت اجرای استراتژی اثربخش و به صورت یکپارچه با بخش اعظم پرتفوی پروژه ایجاد شده است، مورد جرح و تعدیل قرار می گیرد. علاوه بر این، نتایج مطالعات موردی در ترکیب با نتایج پرسشنامه و مرور بر ادبیات، در راستای توسعه مدل عملکرد مورد استفاده قرار خواهند گرفت. هدف مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی (ESP2)، کمک به سازمان ها است تا به صورت کارآمدی بر عملکردشان در سطح سازمان در حوزه های مختلف سازمانی نظارت داشته باشند. سازمان ها از طریق پروژه ها، استراتژی خود را محقق می سازند. همچنین سازمان ها به ابتکار عمل های تغییر استراتژیک به منظور پر کردن شکاف های موجود در شیوه های عملیاتی خود مبادرت می کنند. تعامل بین استراتژی و فعالیت های سازمانی، پیچیده است. بنابراین، ادغام عملکرد حوزه های سازمانی با حوزه استراتژی، مسأله است. مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک در سازمان های بزرگ به منظور بررسی دقیق شیوه های مدیریت عملکرد، مورد پژوهش قرار خواهد گرفت. درک دیدگاه های متخصصان در مورد شیوه های مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک در سازمان ها یا در نگاه مشتریان از اهمیت بالایی برخوردار است. این تحقیق به بررسی عواملی می پردازد که مانع از فعالیت برخی

سازمان ها در اجرای مدل تلفیقی مدیریت عملکرد استراتژی - پرتفوی اثربخش می شود. این تحقیق همچنین مدلی برای دستیابی به هدف فوق الذکر را ارائه می دهد. اکثر تحقیقات پیرامون مدیریت پرتفوی استراتژیک بر روی مسائلی از قبیل اجرای مدیریت پرتفوی ویا ادغام دو مولفه ی پرتفوی پروژه ها با استراتژی، تمرکز داشته اند [2]. تعدادی از محققان، تأکید و تمرکز خود را بر روی تعریف عواملی که در عملکرد سازمان ها نقش ایفا می کنند، قرار داده اند. تعدادی از تحقیقات نیز به بحث پیرامون عملکرد، مخصوصاً در ارتباط با استراتژی و پرتفوی پرداخته شده است. در هر صورت، هر دو حوزه عملکرد استراتژی و عملکرد پرتفوی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفتند. مقالات و تحلیل هایی که چارچوب عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی جامع را ارائه می دهند، بسیار نادر و کمیاب هستند. اصطلاح پرتفوی، دید گسترده تری از مفهوم مورد نظر عام از پرتفوی را مد نظر قرار می دهد، یعنی پرتفوی در سطح شرکت، فراتر از سطح پروژه. این مقاله، یک مرور بر ادبیات مربوط به این مطالعه پژوهشی ارائه می دهد، و به بخش های زیر تقسیم می شود: (۱) تعاریف پرتفوی و عناصر پرتفوی، (۲) عملکرد و موفقیت عناصر پرتفوی، (۳) عملکرد پرتفوی، (۴) همراستاسازی پروژه و پرتفوی با استراتژی، (۵) عملکرد سازمانی و استراتژیک، (۶) بحث و جمع بندی.

## ۲. پرتفوی

هری مارکویتز اساساً مفهوم نظریه پرتفوی مدرن را در حوزه سرمایه گذاری مالی در سال ۱۹۵۲ معرفی کرد [7]. این نظریه مربوط به تعیین گزینه های سرمایه گذاری می شود که بیشترین بازده را برای یک ریسک معین ایجاد می کند. این مفهوم بعداً به حوزه مدیریت پروژه وارد شد و مبنایی برای مدیریت پرتفوی پروژه شد [8]. موسسه مدیریت پروژه (PMI) (۲۰۱۳) مدیریت پرتفوی پروژه را به عنوان "مجموعه ای از پروژه ها، برنامه و عملیات های به صورت یکپارچه مدیریت شده جهت دستیابی به اهداف استراتژیک" تعریف می کند [9]. سایر محققان با تعریف PMI از یک پرتفوی موافق هستند [10]. رابطه بین استراتژی، عملیات و پرتفوی پروژه بسیار نزدیک است. موسسه مدیریت پروژه (PMI) اشاره می کند که "در بالاترین سطح، پرتفوی های عملیاتی و استراتژیک در نهایت به عنوان یک پرتفوی جامع و واحد کاری توسط سازمان اتخاذ می شوند" [9]. مهم است بدانیم که پرتفوی ممکن است شامل کارکردهای عملیاتی مثل مالی، بازاریابی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات شود [9]. با ترکیب دیدگاه های فوق، پرتفوی سازمانی را می توان به صورت مجموعه ای از عناصر به هم مرتبط تعریف کرد که شامل پروژه ها، برنامه ها، عملیات ها و ابتکار عمل های تغییر می شود که به صورت یکپارچه مدیریت شده و در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک در سازمان به عنوان یک مجموعه یا بخشی از سازمان در نظر گرفته می شود. شکل ۱ عناصر پرتفوی سازمانی گردآوری شده از این تحقیق را نشان می دهد.

### عناصر مختلف پرتفوی بدست آمده از ادبیات



شکل ۱، عناصر پرتفوی سازمانی [1]

1 Harry Markowitz  
2 Project Management Institute  
3 Project Management Institute

## ۱.۲. پروژه

PMI پروژه را بدین صورت تعریف می کند، "یک اقدام موقت جهت خلق یک محصول یا خدمت یا نتیجه منحصر به فرد [11]". کرزنر یک پروژه را اینگونه تعریف می کند، "مجموعه ای از فعالیت ها و وظایف که باید پنج شرط را برآورده کنند: داشتن اهداف خاص، داشتن تاریخ آغاز و پایان معین، داشتن محدوده بودجه، مصرف منابع و چند کار کردی بودن [12]". مدیریت پروژه بدین صورت تعریف می شود: "بکارگیری دانش، مهارت ها و تکنیک ها جهت اجرای کارآمد و اثربخش پروژه ها". کرزنر بیان کرد که مدیریت پروژه به برنامه ریزی و نظارت بر پروژه می پردازد؛ برنامه ریزی شامل تعیین نیازمندی ها و منابع مورد نیاز می شود؛ نظارت شامل بررسی پیشرفت و مقایسه فعالیت واقعی با فعالیت برنامه ریزی شده، تحلیل و بازنگری در برنامه ریزی می شود [13].

## ۲.۲. برنامه

دفتر بازرگانی دولتی آمریکا برنامه را بدین صورت تعریف می کند، "یک سازمان موقت و انعطاف پذیر که به جهت هماهنگی، هدایت و نظارت بر اجرای مجموعه ای از پروژه ها و فعالیت های به هم مرتبط با هدف ارائه خروجی ها و منافع مربوط به اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد شده است." [14] عبارت "سازمان موقت و انعطاف پذیر" دقیقاً حاکی از این است که برنامه قادر است مانند یک سازمان عمل کند که کلیه ویژگی ها و کارکردهای یک سازمان مستقل را دارد. متأسفانه، بعضی از سازمان های دولتی پروژه محور در اجرای این مفهوم مهم موفق نبوده اند. موسسه مدیریت پروژه برنامه را اینگونه تعریف می کند، "مجموعه ای از پروژه های مرتبط به هم، رویه ها و فعالیت های برنامه ای است که به صورتی هماهنگ جهت دستیابی به منفعی که با مدیریت مستقل هر کدام قابل دستیابی نیستند، انجام می پذیرد." [9] عنصر "فعالیت های برنامه ای" حاکی از این است که برنامه ممکن است شامل ابتکار عمل های تغییر و عملیات باشد. ابتکار عمل های تغییر ممکن است از نظر ماهیت، کاملاً متفاوت از کسب و کار اصلی برنامه باشند. برای مثال، یک برنامه ساخت و ساز چند ساله ممکن است یک ابتکار عمل برای توسعه یک سیستم الکترونیک داشته باشد تا جمع آوری و توزیع مدارک و اسناد بین محل های مختلف ساخت و ساز و دفتر مرکزی را تسهیل نماید.

## ۳.۲. عملیات

انجمن مدیریت عملیات (APICS) مدیریت عملیات را بدین صورت تعریف می کند، "مسیر سیستماتیک فرآیندهای مربوط به منبع یابی، تولید و تحویل محصولات و خدمات." [15] موسسه مدیریت پروژه بیان داشته است که مدیریت عملیات را می توان به عنوان عملیات های مدیر کسب و کار با هدف پشتیبانی از کسب و کار جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و تاکتیکی تعریف کرد [9]. ریچارد و همکاران اشاره کردند که واحدهای عملیاتی و سازمانی نظیر بازاریابی، عملیات و منابع انسانی همگی با میزان سهم آن ها از فعالیت های سازمانی، در عملکرد سازمانی سنجیده می شوند [16].

## ۴.۲. ابتکار عمل های تغییر استراتژیک

ادبیات استراتژیک، از حیث منطقی، با تعریف ابتکارات عمل موافق نیست. بعضی از تحقیقات، ابتکار عمل های تغییر استراتژیک را به عنوان ابزاری تعریف می کنند که سازمان ها به وسیله آن تغییرات داخلی در عملیات ها و محصولات را ایجاد می کند و یا سیستم هایی خلق می کنند که از طریق پروژه ها توسعه و یا اجرا شده است [9]. اصطلاح ابتکار عمل معمولاً به ابتکار عمل های بهبود کیفیت، نظیر مدیریت کیفیت جامع (TQM)، شش سیگما و شش سیگمای ناب اطلاق می گردد. در حوزه مدیریت پروژه، این ابتکار عمل ها توانستند کیفیت مدیریت پروژه و نیز کیفیت محصول پروژه را افزایش دهند [9]. دفتر بازرگانی دولتی آمریکا از سوی دیگر معتقد است که پرتفوی دارای دو عنصر اصلی است، ابتکار عمل های تغییر سازمانی و کسب و کار. دفتر بازرگانی دولتی آمریکا، کلیه پروژه ها و برنامه ها در یک سازمان را شامل ابزارهای ابتکار عمل می داند. این دیدگاه شامل سازمان های زیادی می شود. برای مثال، در بخش دولتی، یک سازمان دولتی (مشتری) می تواند به سایر سازمان دولتی (نماینده مشتری) درخواست ساخت و ساز جدید بدهد. سازمان دولتی دوم (نماینده مشتری) به نوبه خود می تواند این پروژه را برای پیمانکاران مناقصه کند. پیمانکار منتخب پروژه را انجام داده و به سازمان دولتی دوم (نماینده مشتری) تحویل خواهد داد. از نگاه سازمان دولتی دوم (نماینده مشتری) این استراتژی، یک ابتکار عمل تغییر است؛ در حالی که از نگاه سازمان دولتی اول (مشتری)، سازمان دولتی دوم و پیمانکار منتخب تماماً به عنوان هسته ی اصلی کسب و کار تلقی می شود [14].

## ۳. عملکرد و موفقیت مولفه های پرتفوی

همانطور که در بخش پیشین گفته شد، بیش از یک دیدگاه نسبت به عناصر پرتفوی وجود دارد. با این حال، به صورت کلی می توان گفت که هر پرتفوی، دو دسته بندی بزرگ از عناصر، یعنی پروژه ها و عملیات را با هم ادغام می کند. دسته بندی پروژه ها ممکن است به اجزا و بخش های کوچکتر شامل پروژه ها، برنامه ها و ابتکار عمل های تغییر شود. معیار انتخاب پرتفوی، ارتباط تنگاتنگی با شاخص عملکرد عنصر پرتفوی دارد. تعیین شاخص عملکرد پرتفوی جدای از معیار انتخاب

پرتفوی، یک فعالیت ناکارآمد است. در صورتی که این عمل بدون در نظر گرفتن معیار انتخاب انجام گیرد، به احتمال زیاد شاهد شاخص‌های نادرستی خواهیم بود. انواع مختلفی از معیارها وجود دارند [17] که برای ارزیابی و اولویت بندی عناصر پرتفوی همانند مالی، پیچیدگی‌های فنی، تاثیر اقتصادی و اجتماعی و زیست محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرند. دیدگاه سنتی اولویت بندی پروژه‌ها در سازمان‌های خصوصی، جهت ارزیابی و انتخاب پروژه‌ها به جای معیارهای مختلف کمی و کیفی، فقط براساس یک معیار مبتنی بر سود است [10]. محققان بسیاری به اهمیت عوامل کلیدی موفقیت در حین پیگیری عملکرد و اینکه این عوامل باید با استراتژی سازمان سازگار باشند، اشاره کرده‌اند. لیم و محمد (بین موفقیت در سطح کلان و خرد تمایز قائل شدند. موفقیت در سطح کلان بر عملیات‌ها، کاربردی بودن و منافع بلندمدت متمرکز است. از سوی دیگر، موفقیت در سطح خرد بر زمان، بودجه، کیفیت و منافع کوتاه مدت متمرکز است [18]. باید بین دو نوع موفقیت تمایز قائل شویم: (۱) معیار موفقیتی که با آن موفقیت را می‌سنجیم و (۲) عوامل موفقیتی که موفقیت را تضمین می‌کنند. سایر محققان در مورد اهمیت تمایز قائل شدن بین موفقیت فرآیند مدیریت پروژه و موفقیت در دستاوردهای پروژه توافق نظر دارند [19]. شکل ۲ شباهت‌های میان محققان در مورد منافع بلندمدت و کوتاه مدت را مشخص می‌کند و همچنین اصطلاحات مختلفی که استفاده می‌کنند را نشان می‌دهد.



### توافق نظر میان محققان در مورد دو نوع موفقیت پروژه

شکل ۲، شباهت بین محققان در مورد منافع بلندمدت و کوتاه مدت [1]

دیدگاه سنتی ناظر به عملکرد مدیریت پروژه تحت سلطه شاخص‌های متعارف و معمول، زمان، هزینه و کیفیت است که آتکینسون از آن به "مثلث آهنی" یاد کرده است [20]. تکامل مدیریت پروژه در پژوهش و عمل، استفاده از شاخص‌های مستقیم و غیرمستقیم جدید در عملکرد پروژه را به ارمغان می‌آورد. بنابراین، مثلث سنتی به یک دیدگاه پنج ضلعی یا شش ضلعی نسبت به عملکرد مدیریت پروژه گسترش یافته است. محققان سایر اهداف عملکردی مثل رضایت مشتری و رضایت کلی ذینفعان را مطرح کردند. توانایی تیم‌های کاری برای مدیریت ریسک و حل مسائل نیز به عنوان یک هدف عملکردی مطرح شده است [21]. برخی از محققان در مورد چالش تعیین کمیت در اهداف مدیریت پروژه بحث کردند. برای مثال، رضایت مشتری یک معیار موفقیت است، گرچه قابل سنجش نیست [22]. در همان راستا، پورنوس و بودیا توضیح دادند که مدیریت پروژه، از مجموعه معیارهای عملکردی برای موفقیت استفاده می‌کند که مقیاس، زمان، هزینه، منابع و ریسک‌ها جهت نظارت بر اجرای پروژه را یکپارچه می‌کند [10]. عنبری و همکاران به این نتیجه رسیدند که موفقیت پروژه ترکیبی از سه عنصر است: (۱)

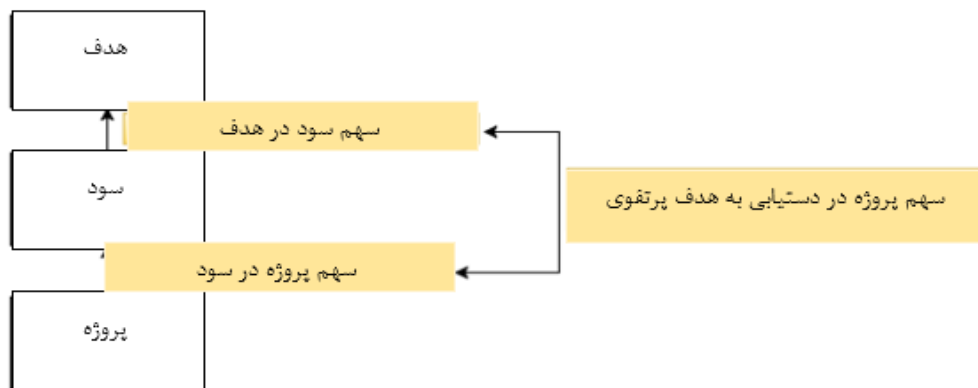
عملکرد مدیریت پروژه، (۲) دستاوردهای پروژه<sup>۱</sup> و (۳) سهم پروژه در دستیابی سازمان به اهدافش. در اکثر سازمانها، دستاوردهای پروژه، سهمی در دستیابی سازمان به اهدافش را دارند [19]. عنبری و همکاران، توضیح بیشتری در این مورد ارائه نکرده اند. اثربخشی عملیاتی به معنای اجرای بهتر، سریعتر و با میزان ورودی و خطاهای کمتر از رقیب است که برای فعالیتهای سازمانی ضروری است. این مسئله باید در نظر گرفته شود که ابتکار عملهای تغییر به عنوان پروژه مدیریت می شوند و با شکاف بین کیفیت مشتری مداری و عملکرد عملیاتی سر و کار دارد.

#### ۴. عملکرد پرتفوی

گروههای تحقیقاتی متعددی در مورد مدیریت پرتفوی، فرآیند و اجرای آن بحث کردند [9]. اکثر پژوهشهای موجود در مورد عملکرد پرتفوی هم از منظر عواملی که بر عملکرد پرتفوی تاثیر می گذارند [23] و هم عملکرد هر یک از پروژهها بحث کردند. پژوهشی که یک مدل جامع از عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی ارائه دهد، بسیار کمیاب است.

پرتفویها، موجودیتهای مستقلی نیستند. آنها بخشی از یک مجموعه بزرگتر هستند [24]. موسسه مدیریت پروژه موفقیت پرتفوی را از نظر عملکرد، مجموع سرمایه گذاری و تحقق سود پرتفوی تعیین می کند. نمی توان پرتفوی را فقط یک موجودیت مستقل دانست، بلکه باید آن را مجموعه ای از عناصر دانست [9]. همچنین به این نتیجه رسیدند که عملکرد پرتفوی باید به طور همزمان با هر دو عملکرد برنامه و پروژه مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. فرآیندهای اصلی مدیریت پرتفوی به شرح زیر می باشند: تعیین و انتخاب عناصر، ارزیابی و اولویت بندی عناصر، نظارت و کنترل پرتفوی [9]. پورنوس و بودیا، یک تحلیل عملکرد پرتفوی براساس معیار مالی انجام دادند [10]. سانچز و رابرت مجموعه ای از شاخصهای کلیدی عملکرد استراتژیک را ارائه کردند که عملکرد استراتژیک کلی پرتفوی را با در نظر گرفتن عملکرد هر یک از پروژهها و وابستگیهای استراتژیک شان می سنجد [25]. ایده پشت مدل سانچز و رابرت، استفاده از زنجیره پروژه-سود-هدف است و اینکه هدف به سود و سود به هدف کمک می کند. شکل ۳، طرح شماتیک مبانی مدل عملکرد پرتفوی سانچز و رابرت را نشان می دهد.

#### مدل سانچز و رابرت جهت سنجش سهم پروژه در دستیابی به هدف

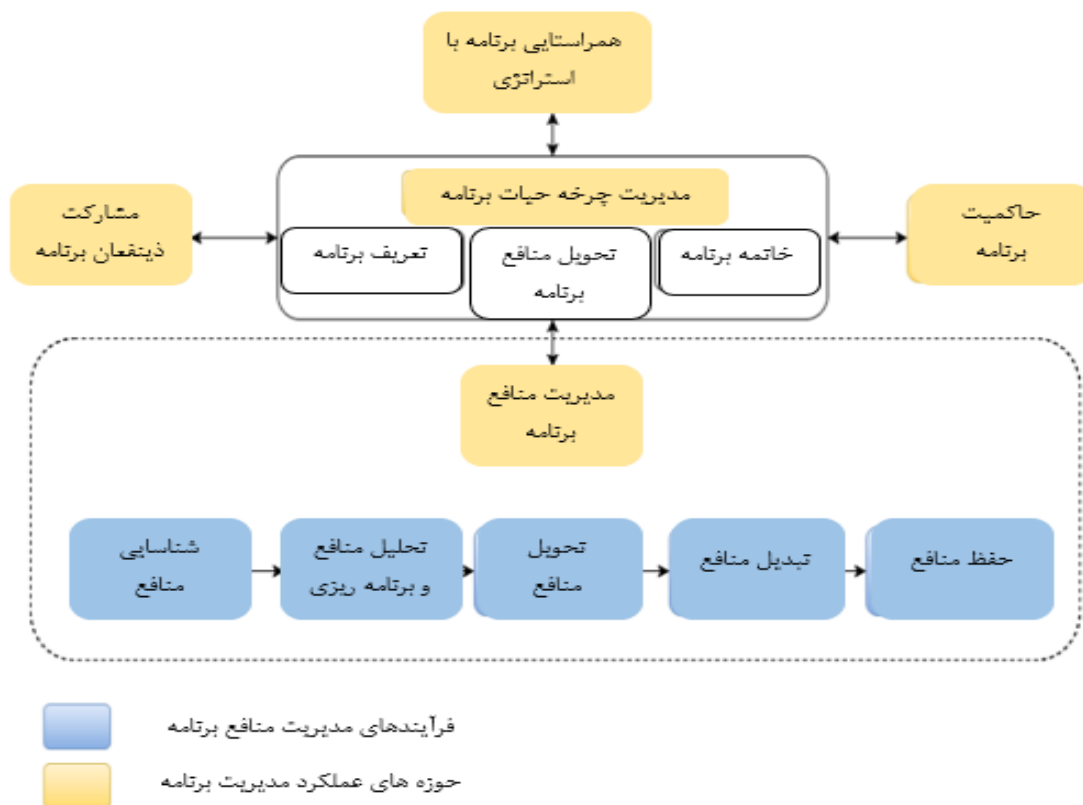


شکل ۳، اصول مدل مدیریت عملکرد پرتفوی رابرت و سانچز [1]

سانچز و رابرت (۲۰۱۰) دو شاخص کلیدی عملکرد برای سنجش عملکرد پرتفوی معرفی کردند: اولی، شاخص تحقق منافع کلیدی؛ دومی، دستیابی به یک هدف. آنها بعداً ماتریسی را مطرح کردند که به پیاده سازی مدل پیشنهادی شان کمک می کرد [25]. اخیراً توجه زیادی به دو عامل منافع و ارزش در مدیریت پروژه شده است. اصطلاحاتی نظیر مدیریت منافع [9] و مدیریت پروژه ارزش محور [26] در اولین دهه قرن ۲۱ ظهور پیدا کرده اند. موسسه مدیریت پروژه (۲۰۱۳) بر اهمیت مدیریت منافع در برنامه و مدیریت پرتفوی تاکید می کند [9]. شکل ۴، حضور و اهمیت مدیریت منافع در استانداردهای موسسه مدیریت پروژه را نشان می دهد.



تعامل مدیریت منافع برنامه با حوزه های عملکرد برنامه و با چرخه حیات برنامه



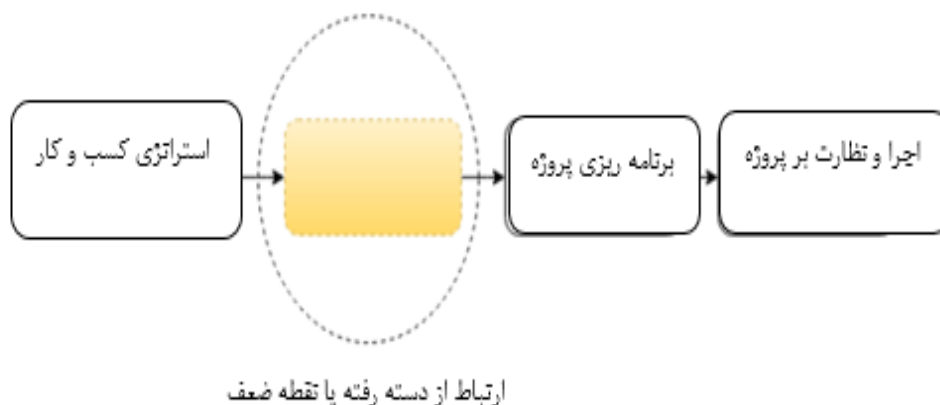
شکل ۴، حضور و اهمیت مدیریت منافع در استانداردهای موسسه مدیریت پروژه [1]

پژوهش های بسیاری در مورد ماهیت استراتژیک پرتفوی و اینکه سازمان ها استراتژی شان را از طریق پروژه ها و پرتفوی ها اجرا می کنند، بحث کردند [9,27]. در سایه آن ها، تعداد قابل توجهی از تحقیقات اشاره کردند که نقش پرتفوی، جمع آوری کلیه منافع حاصل از پروژه ها و برنامه ها و کسب اطمینان از این که این منافع با اهداف استراتژیک پرتفوی همراستا هستند، می باشد.

#### ۵. همراستاسازی پروژه و پرتفوی با استراتژی

کوپر و همکاران در مورد روش های مختلف اجرای پرتفوی ها بحث کردند و مشاهده کردند که کسب و کارهایی که از روش های استراتژیک برای مدیریت پرتفوی استفاده می کنند، نسبت به سایر سازمان ها عملکرد بهتری داشتند [28]. در همین پژوهش، اشاره کردند کسب و کاری که مدیریت یکپارچه پرتفوی پروژه را اجرا می کند، در مقایسه با سایر کسب و کارها به نتایج کسب و کاری بهتری دست خواهد یافت. با این حال، یکی از موانع اجرای استراتژی کسب و کار، شکاف بین پروژه و استراتژی است. اهداف استراتژیک به خوبی به اهداف پروژه ترجمه نمی شوند. این سوءترجمه باعث ایجاد یک نقطه ضعف یا از بین رفتن ارتباط در اجرای استراتژی می شود [29]. شکل ۵، یک طرح شماتیک از ارتباط از دست رفته یا نقطه ضعف در اجرای استراتژی را همانطور که شینهار و همکاران توضیح دادند، نشان می دهد.

هواک و کواک و شینهار و همکاران- ارتباط از دست رفته در طول انتقال از استراتژی به پروژه



شکل ۵، شکاف در تدوین و اجرای استراتژی [29]

محققان متعددی در مورد اهمیت اولویت بندی عناصر پرتفوی با هم توافق نظر دارند. گروه بندی عناصر پرتفوی، ساختار پرتفوی را تعیین می کند [10]. تحقیقات بسیاری در مورد اهمیت همراستایی پروژه و پرتفوی پروژه با استراتژی کسب و کار انجام شده است [27,29]. پاکپی- شیلدز و مالهوترا در مورد همراستایی پروژه و استراتژی در صنعت تولید بحث کردند [30].

#### ۶. عملکرد استراتژیک و سازمانی

پورتر بیان کرد که "استراتژی ایجاد تناسب میان فعالیت های یک شرکت است. موفقیت استراتژی نه فقط به انجام خوب تعداد بسیار یا کمی از فعالیت ها، بلکه به یکپارچگی بین آن ها نیز بستگی دارد [31]. در صورتی که بین فعالیت ها، تناسبی وجود نداشته باشد، هیچگونه استراتژی متمایزی اتخاذ و مزیت رقابتی پایداری خلق نشده است." سنجش و نظارت بر عملکرد اجرای استراتژی سازمان، یک چالش بزرگ است. ۹۰٪ از یک نمونه جهانی از ۱۸۵۴ سازمان های بزرگ، برنامه های استراتژیک مفصلی تهیه کرده بودند؛ اما در دستیابی به رشد سودآور با شکست مواجه شدند [32]. در همان زمان، در یک بررسی که توسط کاپلان و نورتن در ۲۰۰۶ انجام شد، مشاهده شد که ۷۰٪ از سازمان هایی با مدیریت استراتژی معمول، بهتر از رقبایشان عمل کردند [4]. عملکرد سازمانی، وابسته ترین متغیر مورد علاقه محققان در کلیه حوزه های مربوط به مدیریت است [16]. مارچ و سوتون گزارش کردند که ۲۳٪ از ۴۳۹ مقاله منتشر شده در طول سه سال در مجله مدیریت استراتژیک، مجله آکادمی مدیریت، و فصلنامه علوم اداری، شامل یک متغیر وابسته مربوط به عملکرد می شدند [33]. ریچارد (۲۰۰۹) دریافت که محققان توجه کمی به تعیین عملکرد و نحوه سنجش آن داشتند. آن ها همچنین بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی تمایز قائل شدند [16]. شکل ۶، شباهت بین ریچارد (۲۰۰۹) و کارت امتیازات متوازن کاپلان و نورتن را نشان می دهد. کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۲ در مقاله مجله کسب و کار هاروارد، کارت امتیازات متوازن را معرفی کردند. مقاله بر مبنای یک پروژه تحقیقاتی جهت مطالعه شاخص های عملکرد در ۱۲ شرکت بود که دارایی های ناملموس در خلق ارزش سازمانی، نقش اساسی را ایفا می کردند. کاپلان و نورتن ادعا کردند که بهبود مدیریت دارایی های ناملموس سازمان مستقیماً با یکپارچه سازی سنجش این دارایی ها با سیستم های مدیریت سازمان در ارتباط است [4].

1Papke-Shields and Malhotra

2Richard

3The Strategic Management Journal

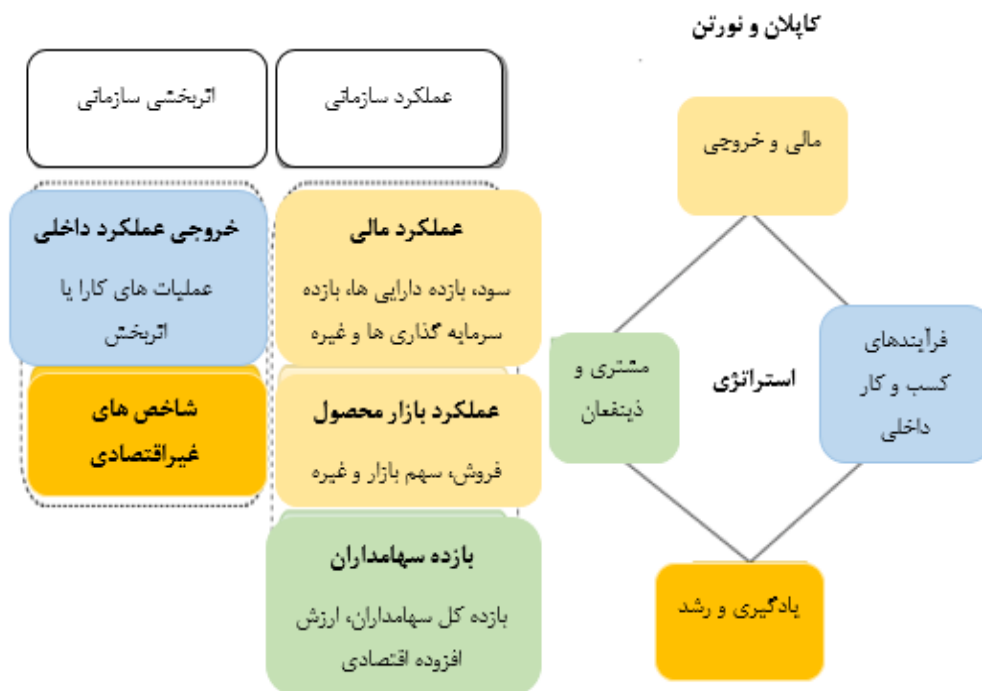
4The Academy of Management Journal

5The Administrative Science Quarterly

6Harvard Business Review

تمایز بین عملکرد و اثربخشی سازمانی ریچارد و همکارانش

کارت امتیازات عملکرد اجرای استراتژی



مقایسه ای که شباهت بین کارت امتیازات متوازن کاپلان و نورتن و دیدگاه ریچارد و همکارانش نسبت به عملکرد و اثربخشی سازمانی را نشان می دهد

شکل ۶، شباهت بین ریچارد و همکارانش و کارت امتیازات متوازن [1]

هدف کارت امتیازات متوازن، کمک به مدیریت ارشد است تا بر شاخص های کلیدی موفقیت کسب و کار تمرکز نماید. به مدیریت این امکان را می دهد که از چهار منظر و نه فقط مانند دیدگاه سنتی به کسب و کار از منظر مالی نگاه کند [3]. شکل ۲-۶ چهار منظر کارت امتیازات متوازن را در مقایسه با دیدگاه ریچارد و همکارانش در مورد عملکرد و اثربخشی سازمانی نشان می دهد. فیلیپس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) کارت امتیازات متوازن را اینگونه تعریف می کنند، "دسته بندی شاخص های کلیدی که اثربخشی سازمان ها، تقسیم بندی های درون سازمانی، برنامه ها و طرح ها، پروژه ها و گاهی اوقات چندین پروژه را ارزیابی می کنند." آن ها همچنین در مورد تهیه کارت امتیازاتی که اهداف و موفقیت پروژه را می سنجند، بحث می کنند [34].

## ۷. بحث و جمع بندی

پژوهش موجود در مورد مفهوم همراستایی پروژه ها با استراتژی سازمانی و نظارت بر اثربخشی فرآیند مدیریت پروژه بحث می کند. تداوم همراستایی یک پروژه (یک جزء پرتفوی) با استراتژی به نظر می رسد در مدل های عملکرد پرتفوی موجود، نادیده گرفته شده است. این مسئله در پروژه های بلند مدت، بزرگتر می شود. پروژه ای که در طول انتخاب پروژه کاملاً متناسب با استراتژی سازمان است، ممکن است موقع اجرای پروژه به آن اندازه متناسب نباشد. از آنجایی که کارت امتیازات متوازن در سال ۱۹۹۲ معرفی شد [5]، به صورت گسترده ای پیاده سازی شد و به سازمان ها کمک کرد تا عملکرد بهتری داشته باشند. با این حال، به اندازه کافی بر دستیابی به هدف برنامه و پروژه تاکید نشده است. بنابراین، بعضی از سازمان ها که کارت امتیازات متوازن را پیاده سازی و اجرا کردند، فقط بر مدیریت پروژه در ارتباط با عملکرد و نظارت بیش از حد بر ارزش مورد انتظار این پروژه ها تمرکز کردند.

می توان نتیجه گرفت که مطالعات موجود، مدل های عملکرد سازمانی ارائه می دهند که به عوامل ضروری در عملکرد استراتژیک سازمانی می پردازند اما هنوز مدل جامعی وجود ندارد. این مطالعه پژوهشی تلاش خواهد کرد تا این شکاف موجود در ادبیات را پر کند و مدل یکپارچه ای برای مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک



سازمانی ارائه دهد. با توجه به این نکات محقق به این نتیجه می‌رسد که پرداختن به واحدهای سازمانی به عنوان پرتفوی ها و تجزیه هر پرتفوی به سه جزء: پروژه ها، عملیات ها و ابتکارات، تاثیر مثبتی بر اقدامات مدیریت عملکرد سازمانی خواهد داشت.



شکل ۷، خلاصه مرور بر پژوهش: عوامل موثر بر عملکرد پرتفوی و شکاف‌های موجود [1]

### منابع

- [1] Hussein M (2016). Enterprise Strategic Portfolio Performance (ESP2) Management Model. A Proposed Organizational Performance Management Model That Integrates Strategy Execution Performance and Enterprise Portfolio Performance. A Thesis submitted to The Faculty of The School of Business of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- [2] Alsudiri, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework. Journal of Enterprise Information Management, 26, 596–615.
- [3] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 71–79.
- [4] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. Organization, 1–5
- [5] Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard 1.
- [6] Niven, P. R. (2008). BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- [7] De Reyck, B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on information technology projects. International Journal of Project Management, 23(7), 524–537.

- [8] Sanchez, H., Robert, B., & Pellerin, R. (2008). A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97-109.
- [9] Project Management Institute. (2013b). *The Standard for Portfolio Management* (Third Edit.).
- [10] Purnus, A., & Bodea, C.-N. (2014). Project Prioritization and Portfolio Performance Measurement in Project Oriented Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 339-348.
- [11] Project Management Institute. (2008b). *Organizational Project Management Maturity Model*.
- [12] Kerzner, H. (2009b). *Value-driven project management*. Management (Vol. 14).
- [13] Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*.
- [14] Office of Government Commerce. (2013). *P3M3 @ – Programme Model*.
- [15] APICS. (2011). *APICS: Operations Management Body of Knowledge Framework*.
- [16] Richard, P. J. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718.
- [17] Frame, J. D. (2003). *Project Finance: Tools & Techniques*.
- [18] Lim, C., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory reexamination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- [19] Anbari, F. T., Cioffi, D. F., & Forman, E. H. (2010). Integrating performance measures to exert effective leadership in managing project portfolios. *Project Management Institute*.
- [20] Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- [21] Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- [22] Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A RETROSPECTIVE LOOK AT OUR EVOLVING UNDERSTANDING OF PROJECT SUCCESS. *Project Management Journal*, 36(4), 19-32.
- [23] Klingebiel, R., & Rammer, C. (2014). Resource allocation strategy for innovation portfolio management. *Strategic Management Journal*, 268(February 2013), 246-268.
- [24] Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, 39(3), 28-42.
- [25] Sanchez, H., & Robert, B. (2010a). A matrix for monitoring the strategic performance of project portfolios. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(2), 135.
- [26] Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal*.
- [27] Srivannaboon, S., & Ph, D. (2006). Linking Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*. Dec2006, 37(5), 1-11.
- [28] Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). *New Problems , New Solutions : Making Portfolio Management More Effective*. *Research Technology Management*, 43, 18-33.
- [29] Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Linking Project Management to Business Strategy*. *PM Network*.
- [30] Papke-Shields, K. E., & Malhotra, M. K. (2001). Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, 19(1), 5-22.
- [31] Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 1-20.
- [32] Zook, C., & Allen, J. (2003). *Growth Outside the Core*. *Harvard Business Review*.
- [33] March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- [34] Phillips, J., Bothell, T., & Snead, G. L. (2002). *The Project Management Scorecard*.