



بررسی نحوه نظارت امور پایش، ارزیابی و اطلاعات مدیریت سازمان برنامه و بودجه
در راستای مدیریت پورتفولیو مباحث تملک دارایی سرمایه‌ای کشور
با استفاده از شاخص‌های استاندارد MoP Axelos

امیرمحمد توکل^۱ *، دکترمحمدحسین صبحیه^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۲- دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس، تهران

*amir.tavakkol@modares.ac.ir



مسئله:

در حالی که مدیریت پروژه "انجام درست کارها" می‌باشد، مدیریت پورتفولیو "انجام کار درست" است و همان‌گونه که هر سازمان پروژه محوری برای رسیدن به استراتژی‌های کلان سازمانی خود نیازمند مدیریت پورتفولیو می‌باشد، دولت‌ها از این نیاز مهم مستثنا نیستند. بر همین اساس سازمان برنامه و بودجه کشور را می‌توان به نحوی دفتر مدیریت پورتفولیو دولت دانست، که در این سازمان مسولیت مدیریت پورتفولیو بین امور مختلف در سازمان به نحوی تقسیم شده و بعضا همپوشانی نیز دارد.



هدف

هدف اصلی در پژوهش حاضر، بررسی وضع موجود امور پایش و تعیین استراتژی آن جهت نظارت مطلوب و مقایسه نتایج با ضوابط استاندارد Axelos-MoP می باشد. همچنین این پژوهش در نظر دارد راهکارهای احتمالی مقدور برای بهبود شرایط را بیان کرده و پیشنهاداتی در راستای ارتقا سطح بازدهی امور مذکور در بخش نظارت و به تبع آن مدیریت بهتر پورتفولیو توسط سازمان برنامه ارائه نماید.



اهداف مدیریت پورتفولیو:

از مهم ترین اهداف مدیریت پورتفولیو می‌توان به این موارد اشاره کرد که سازمان بتواند به ترکیبی از پروژه‌ها و طرح‌ها دست یابد که با احتمال قابل قبولی به حرکت سازمان در جهت اهداف بلند مدت کمک کند. برای این کار فیلترهایی تعریف می‌شود که بتوان پروژه‌هایی را انتخاب کرد که با وجود محدودیت منابع، در راستای منافع استراتژیک سازمان حرکت می‌کنند و از پروژه‌هایی که بدون رسیدن به هدف به پایان می‌رسند و یا ناقص باقی می‌مانند دوری کنیم. انتخاب صحیح پروژه‌های پورتفولیو متضمن حسن عملکرد مدیریت پورتفولیو است و هر چه این ترکیب مناسب‌تر و اصلح انتخاب شود، تحقق مأموریت سازمان محتمل‌تر خواهد بود. در انتخاب این ترکیب، تشخیص فرصت‌ها، ارزیابی میزان همسویی پروژه با اهداف و ساختار سازمان و تحلیل سود و هزینه و ریسک‌های پروژه حائز اهمیت است



فواید مدیریت پورتفولیو

- ۱- بیشتر از طرح‌ها و پروژه‌های "درست" به دنبال پروژه‌هایی با ویژگی‌های زیر هستند:
 - ✓ منافع مالی بیشتر و سهم قابل اندازه‌گیری در اهداف استراتژیک.
 - ✓ حذف طرح‌ها و پروژه‌های زائد و کپی.
- ۲- اجرای موثرتر طرح‌ها و پروژه‌ها از طریق مدیریت، وابستگی‌ها و محدودیت‌ها و هدایت منابع هنگامی که طرح‌ها و پروژه‌ها دیگر به اهداف استراتژیک کمک کافی نمی‌کنند.
- ۳- استفاده کارآمدتر از منابع.



۴- تحقق منافع بیشتر از طریق رویکردهای فعال برای بهره‌برداری از ظرفیت و توانایی ایجاد شده در سازمان و گرفتن و انتشار درس‌های آموخته شده.

۵- افزایش شفافیت ، پاسخگویی و حاکمیت شرکتی.

۶- بهبود و ارتباط بین ذی‌نفعان مربوطه ، از جمله مدیران ارشد ، در درک و برآوردن نیازها و انتظارات سازمانی و ابلاغ اهداف استراتژیک به همه افراد درگیر.



امور پایش، ارزیابی و اطلاعات مدیریت سازمان برنامه و بودجه کشور:

در ساختار سازمانی سازمان برنامه و بودجه کشور جدا از معاونت‌های مختلف، چند امور به طور مستقیم ذیل نظر ریاست سازمان قرار دارند که یکی از این امور، امور پایش، ارزیابی و اطلاعات مدیریت است. اهم وظایف امور مذکور به قسم زیر است:

1. برنامه‌ریزی به منظور فراهم کردن بستر تولید، ثبت، پردازش و ایجاد جریان مناسب آمار و اطلاعات در سازمان.
2. استقرار و راهبری سامانه مناسب (داشبوردهای مدیریتی) به منظور ساماندهی آمار و اطلاعات مورد نیاز ریاست سازمان در بخش‌های مختلف با همکاری مرکز توسعه سیستم‌ها و فناوری اطلاعات.



3. تدوین فرایند گردش اطلاعات مرتبط به برنامه و بودجه بخش‌های مختلف و پیگیری جمع‌آوری اطلاعات از واحدها.
4. دریافت و ساماندهی اطلاعات و آمار بخش‌های مختلف سازمان و تهیه گزارش‌های مورد نیاز ریاست محترم سازمان به صورت ماهانه، فصلی و سالانه.
5. دریافت گزارش‌های نظارتی از معاونت‌های سازمان، تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی آن‌ها و ارائه گزارش‌های تلفیقی به همراه پیشنهادات راهبری و عملیاتی برای ریاست محترم سازمان.



6. فراهم‌آوری لیست کلیه اقداماتی که در قوانین دائمی، برنامه‌های میان مدت توسعه و بودجه برای سازمان تعیین شده است و پیگیری مستمر چگونگی اجرای آن‌ها و گزارش به رییس سازمان.
7. جمع‌آوری برنامه اجرایی وزارتخانه‌ها در راستای وظایف عمومی و اختصاصی ابلاغی ریاست محترم جمهور در حکم انتصاب وزرا و تهیه گزارش عملکرد وزارتخانه‌ها جهت گزارش به رییس جمهور محترم و ریاست محترم سازمان.
8. مشارکت در طراحی و مدیریت سامانه‌های نظارت کلان (در سطوح ملی و استانی).
9. تهیه و تدوین گزارش‌های دوره‌ای و موضوعی حسب نظر ریاست محترم سازمان.



10. پیگیری مصوبات سفرهای رییس جمهور محترم و ریاست محترم سازمان.
11. تهیه و انتشار گزارش‌های عملکرد سازمان در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف.
12. سایر امور ارجاعی از سوی ریاست محترم سازمان.



پرسشها

1. دفتر امور پایش تا چه اندازه در انجام وظیفه کنترل و نظارت مستقل (Independent Auditor) طرح‌ها و پروژه‌های پورتفولیوی زیرساختی کشور (پس از تصویب و در مرحله اجرا) موفق عمل می‌کند؟
2. وضع موجود دفتر امور پایش با توجه به ضوابط استاندارد Axelos-MoP چگونه ارزیابی می‌شود؟
3. چه راهکارهای احتمالی برای بهبود شرایط و ارتقا سطح بازدهی دفتر پیشنهاد می‌شود؟



روش تحقیق:

✓ پرسش‌نامه‌ای با یازده سوال در سه بخش " کارکرد سازمانی و اختیارات " ،
" موارد مورد بررسی در روند نظارت و بازرسی " و " راهکار برای بهبود "
طراحی شد. ده سوال اول که در دو بخش ابتدائی قرار دارند، با ۵ گزینه
" بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم " به صورت طیفی لیکرت طراحی
شده و در اختیار ۲۰ نفر قرار داده شد. سوال آخر در بخش راهکار برای
بهبود، به ارائه پیشنهادات افراد اختصاص یافته است.

✓ افراد پاسخ‌دهنده به سوالات از کارشناسان، روسای گروه و معاونین امور در
دفتر پایش و یا سایر مقامات بالای معاون، مدیر کل مرتبط با امور پایش در
سازمان برنامه هستند.



پاسخها

- ✓ از نظر پرسش شوندگان امور پایش از نظر شاخص " کارکرد سازمانی و اختیارات " شرایط نسبتاً خوبی داشته و به تقویت در زمینه منابع انسانی و ظرفیت تیمی نیاز دارد.
- ✓ همچنین از نظر پرسش شوندگان امور پایش در بازرسی‌های خود بیشترین تمرکز را بر موارد فیزیکی گذاشته و به مواردی چون موارد مالی، همسویی با استراتژی‌های کلان، شفافیت در تعریف اهداف، تامین نظر ذی‌نفعان اصلی تمرکز قابل توجهی نداشته است. این موضوع بیانگر این مطلب است که اصول نظارتی مدیریت پورتفولیو بر اساس استاندارد **Axelos** به خوبی رعایت نمی‌شود.



نتایج حاصل از پژوهش طبق شاخص‌های Axelos- MoP

ردیف	شاخص	دارد	ندارد
۱	دسترسی به اطلاعات	✓	
۲	ظرفیت تیمی		×
۳	مباحث آماد و پشتیبانی	✓	
۴	باور و اعتماد مدیران ارشد	✓	
۵	موارد مالی نظیر NPV, ROR و...		×
۶	موارد فیزیکی نظیر زمان و هزینه	✓	
۷	همسویی با استراتژی‌های کلان		×
۸	شفافیت در تعریف اهداف		×
۹	تامین نظر ذینفعان اصلی		×
۱۰	منافع مورد انتظار قبلی همچنان قوت قبلی را دارند.		×



نتیجه گیری:

از پاسخ‌های پرسش شوندگان اینگونه می‌توان استنباط نمود که امور پایش از ۱۰ شاخص مورد انتظار استاندارد تنها ۴ مورد را دارا می‌باشد که بیشترین تمرکز نظارتی امور بر روی اقلام تحویل شدنی نظیر زمان و کیفیت و هزینه بوده و موارد مهمی همچون شاخص‌های مالی-اقتصادی و استراتژیک کم‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین نسبت به ارزیابی همسویی با استراتژی-های اصلی سازمان و بررسی میزان شفافیت اهداف کلان در طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط با پورتفولیو اقدامات روشن و متحدالشکلی صورت پذیرد. ضمن آن که در صورت روشن شدن تضاد چشمگیر با این استراتژی‌ها یا اهداف کلان سازوکار لازم جهت توقف یا ملغی نمودن این طرح‌ها و پروژه‌ها پیش‌بینی گردد



با تشکر از توجه شما