

مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه بر اساس مدل تعالی EFQM در سازمانهای پروژه محور مدیریت شهری قزوین

هما مفتاحی^۱

رضا رحمانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

چکیده

یک مدل ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه مبتنی بر مدل تعالی EFQM می‌تواند با تطبیق چارچوب EFQM با ویژگی‌های خاص سازمان‌های پروژه محور توسعه یابد. هدف از انجام مطالعه پیش رو مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه بر اساس مدل تعالی EFQM در سازمانهای پروژه محور مدیریت شهری قزوین می باشد. اطلاعات مورد نیاز در تحقیق حاضر با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع آوری شد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از مدیران و سرپرستان و مدیران پروژه در این حوزه می باشد. داده ها با استفاده از نرم افزار Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که تطبیق مدل تعالی EFQM با سازمانهای پروژه محور، چارچوبی قوی برای ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه، ارتقای بهبود مستمر و در نهایت افزایش موفقیت کلی پروژه فراهم می کند. این مدل می‌تواند برای ارزیابی سلامت و اثربخشی کلی شیوه‌های مدیریت پروژه در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی

عملکرد مدیریت پروژه، مدل تعالی EFQM، سازمانهای پروژه محور، مدیریت شهری قزوین

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک. (homa.meftahi123@gmail.com)

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری. (Reza.rahmani1389@gmail.com)

مقدمه

مدیریت پروژه، به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی است که برای فعالیت‌های پروژه به منظور برآورده کردن الزامات پروژه به کار گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر، مدیریت پروژه شامل فعالیت‌هایی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت بر عملکرد و هدایت عملکرد است و تلاش می‌کند تا با استفاده صحیح از منابع و با هزینه توافق شده قبلی در زمان مقرر، نتایج مشخص شده را ارائه دهد (Criado-García et al, 2020). امروزه، سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد خود مواجه هستند. به طور کلی، عملکرد به معنای کارایی علاوه بر انعطاف‌پذیری، خلاقیت و بهبود مستمر است. نقاط ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی، محققان را بر آن داشته است تا رویکردهای بهبود یافته‌ای برای ارزیابی عملکرد سیستم پیدا کنند. بنابراین، فرآیندهای زیادی برای استفاده در سازمان‌های مختلف ایجاد شده‌اند (Heubeck, Meckl, 2022).

مهم‌ترین بخش سیستم مدیریت پروژه، ذینفعان هستند که می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر پروژه و عملکرد سازمانی داشته باشند. آن‌ها افراد یا سازمان‌هایی هستند که عملاً در سیستم پروژه دخیل هستند و می‌توانند تأثیرات مثبت یا منفی بر فرآیند اجرای پروژه یا انجام پروژه داشته باشند (Abbas, 2020). بنابراین، گروه مدیریت پروژه باید ذینفعان را در ابتدا یا حتی در طول پروژه شناسایی کرده و نیازها و انتظارات آن‌ها را ارزیابی کند تا با مدیریت و نظارت بر این نیازها و انتظارات، موفقیت پروژه را تضمین کند. با این حال، دسته‌بندی ذینفعان پروژه و عوامل مؤثر بر آن‌ها اغلب دشوار است و گروه مدیریت پروژه به سختی فهرست کاملی از ذینفعان پروژه را به دست می‌آورد (Felipe et al, 2020). مطالعات قبل بر مدیریت پروژه تأکید داشته‌اند که به عنوان نقطه‌ای تعریف شده است که در آن سه هدف: زمان، هزینه و ویژگی‌های منحصر به فرد به هم می‌رسند (Tian et al, 2021). در این دوره، سیستم سیستم مدیریت پروژه مبتنی بر گروه‌های متمایزی مانند ذینفعان نبود و بیشتر تحقیقات بر روی ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه و تأثیرات چندگانه آن بر موفقیت مدیریت پروژه انجام می‌شد. کرزنر (۱۹۸۷) فهرستی از عوامل حیاتی موفقیت در سیستم مدیریت پروژه ارائه داد و تأثیرات این عوامل را بر ذینفعان تجزیه و تحلیل کرد. پینتو و اسلوین (۱۹۸۸) فهرست جامعی از عوامل موفقیت را روشن کردند. تعریف ذینفعان در این دوره نامشخص و مبهم بود. موریس و همکاران (۱۹۸۷) نشان دادند که برای ارزیابی موفقیت سیستم مدیریت پروژه، باید همه ذینفعان از طریق مرحله ارزیابی شناسایی شوند (Mai et al, 2021). اولین دستاورد تحقیقاتی در رابطه بین مدیریت پروژه و مدیریت کیفیت، مربوط به تأثیر مدیریت پروژه بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بود. هایدز (۲۰۰۰) نشان داد که اجرای مؤثر مدیریت کیفیت جامع نیاز به داشتن سیستم مدیریت پروژه دقیق دارد. در پایان، دیویس (۲۰۱۴) نقش مهم همه ذینفعان را در موفقیت سیستم مدیریت پروژه بررسی کرد. برای ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت پروژه، باید یک چارچوب جامع ایجاد کرد (Antunes, 2020). ایزو، جایزه کانادایی برای کیفیت و قابلیت اطمینان، و مدل جایزه ملی برای تعالی سازمانی و EFQM روش‌های مختلفی برای تعریف یک چارچوب هستند. هیلمن (۱۹۹۴) مدل جایزه ملی برای تعالی و کارایی سازمانی را به عنوان رایج‌ترین روش برای ارزیابی بهبودهای سازمانی معرفی کرد. مدل جایزه ملی برای تعالی و کارایی سازمانی به عنوان روشی در تعریف مدیریت کیفیت جامع شناخته شده است (Wilson, Campbell, 2020).

اگرچه اکثر استانداردهای مدیریت پروژه موجود انعطاف‌پذیر هستند و می‌توانند برای یک محیط خاص تنظیم شوند، اما هنوز هم ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که در یک مورد خاص، یکی را بر دیگری ترجیح دهد. کرافورد

(۲۰۰۰) مروری بر سیستم مدیریت پروژهها و راهنماهای دانش و عملکرد مدیریت پروژه، از جمله مقایسه محتوای آنها و پیشنهادی برای استفاده از آنها در ارزیابی و به عنوان مبنایی برای صلاحیت‌ها ارائه می‌دهد (Calvo-Mora et al, 2020). اهلن و همکاران (۲۰۰۹) یک مطالعه تجربی در مورد استفاده از سیستم مدیریت پروژهها در شرکت‌های آلمانی و سوئیسی انجام می‌دهند و به چشم‌اندازها، مزایا و تفاوت‌های عمده بین آنها اشاره می‌کنند. ایلش و همکاران (۲۰۱۰) روش‌های بهترین شیوه‌های اخیراً استفاده شده در مدیریت پروژه را با تمرکز بر دو چارچوب پرکاربرد - مدیریت پروژه BOK (بدنه دانش مدیریت پروژه) و PCM (دستورالعمل‌های مدیریت چرخه پروژه) - معرفی می‌کنند (Sá et al, 2022). آنها نشان می‌دهند که ماهیت مدیریت پروژه BOK آن را برای همه نوع سازمان‌ها، از سراسر جهان، مناسب می‌سازد، اما دستورالعمل‌های PCM به خوبی با سیاست توسعه کمیسیون اروپا سازگار است و احتمالاً در این مورد خاص بهتر است در این راستا با توجه به مطالبی که بیان گردید در این مقاله می‌خواهیم مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه بر اساس مدل تعالی EFQM در سازمانهای پروژه محور مدیریت شهری قزوین را مورد بررسی قرار دهیم.

مدل EFQM و سازمان‌های پروژه محور

ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور با استفاده از مدل تعالی EFQM، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، در جهت بهبود مستمر و دستیابی به تعالی سازمانی گام بردارند. این مدل با در نظر گرفتن معیارهای مختلف، عملکرد سازمان را در حوزه‌های مختلف از جمله رهبری، استراتژی، منابع انسانی، فرایندها و نتایج مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Bouncken et al, 2022). مدل تعالی EFQM یک چارچوب جامع برای ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر در سازمان‌ها است. این مدل با ۹ معیار اصلی، سازمان‌ها را در مسیر تعالی هدایت می‌کند. در سازمان‌های پروژه محور، که موفقیت آنها به موفقیت پروژه‌ها وابسته است، استفاده از مدل EFQM می‌تواند به شکل ویژه‌ای مفید باشد. معیارهای EFQM و ارتباط آنها با مدیریت پروژه به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: توانمندسازها^۱ و نتایج^۲

۱- توانمندسازها: این معیارها نشان می‌دهند که سازمان چگونه فعالیت‌های خود را انجام می‌دهد و شامل موارد زیر است:

- رهبری: نقش رهبری در تعیین اهداف، ایجاد انگیزه و هدایت تیم‌های پروژه.
- سیاست و استراتژی: ارتباط استراتژی سازمان با مدیریت پروژهها و تخصیص منابع.
- افراد: مدیریت منابع انسانی، توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان درگیر در پروژهها.
- مشارکت‌ها و منابع: مدیریت ارتباط با ذینفعان، تأمین منابع مالی و فیزیکی مورد نیاز پروژهها.
- فرایندها: چگونگی مدیریت و اجرای پروژهها، از برنامه‌ریزی تا اجرا و کنترل (Hair et al, 2020).

۲- نتایج: این معیارها نشان می‌دهند که سازمان در حوزه‌های مختلف چه دستاوردهایی داشته است و شامل موارد زیر است:

¹ Enablers

² Results

- نتایج مشتریان: رضایت مشتریان و وفاداری آنها به سازمان و پروژه‌ها.
- نتایج افراد: رضایت و انگیزه کارکنان، بهبود شرایط کاری و توسعه مهارت‌ها.
- نتایج جامعه: تأثیر پروژه‌ها بر جامعه و محیط زیست.
- نتایج کلیدی عملکرد: دستیابی به اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) پروژه‌ها (Escrig-Tena et al , 2019).

مزایای استفاده از مدل EFQM در سازمان‌های پروژه محور:

- بهبود عملکرد: ارزیابی مستمر عملکرد سازمان بر اساس مدل EFQM به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک می‌کند و سازمان را در مسیر بهبود مستمر هدایت می‌کند.
- افزایش بهره‌وری: با شناسایی و رفع نقاط ضعف، سازمان می‌تواند بهره‌وری پروژه‌ها را افزایش دهد و از اتلاف منابع جلوگیری کند.
- کاهش ریسک: مدل EFQM با تمرکز بر مدیریت ریسک و شناسایی تهدیدات بالقوه، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تاب‌آوری خود را در برابر بحران‌ها افزایش دهند.
- افزایش رقابت‌پذیری: سازمان‌های پروژه محور با استفاده از مدل EFQM می‌توانند عملکرد خود را در سطح جهانی ارزیابی کنند و با رقبای مقایسه کنند (Iqbal, 2021).
- ایجاد فرهنگ بهبود مستمر: مدل EFQM با تأکید بر ارزیابی و بهبود مستمر، فرهنگ سازمانی را به سمت تعالی سوق می‌دهد.
- افزایش رضایت ذینفعان: با در نظر گرفتن معیارهای مشتریان، افراد و جامعه، مدل EFQM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رضایت ذینفعان را افزایش دهند (Fonseca, 2022).

روش تحقیق

روش پژوهش این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش انجام پژوهش توصیفی-همبستگی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از مدیران و سرپرستان و مدیران پروژه در این حوزه می‌باشد. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد در این زمینه گردآوری گردید. در این مقاله به دلیل کمبود اطلاعات کافی و با توجه به نتایج قابل استفاده، ارزش اهمیت پاسخ‌دهندگان در نظر گرفته شد. پرسشنامه شامل ۶۰ سوال است. این پرسشنامه بین سی نفر از ذینفعان داخلی توزیع شد. آنها مدیران بخش، مدیران اداری، مدیران استراتژیک و اعضای گروه‌های پروژه بودند. پرسشنامه بر اساس اصول بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) طراحی شده است و پاسخ‌دهندگان به دو نوع سوال پاسخ داده‌اند: اهمیت معیار در سازمان، وضعیت فعلی معیار در سازمان. امتیاز از ۰ تا ۱۰ داده شده است. در نتیجه، پاسخ‌های به‌دست‌آمده توسط ماتریس‌های کیفیت ارزیابی می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

ماتریس اهمیت-عملکرد توسط مارتیلا و جیمز (۱۹۷۷) ارائه شد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا درک صحیحی از ویژگی‌های محصولات و خدمات داشته باشند و بر ویژگی‌هایی که تأثیر زیادی بر رضایت مشتری دارند تمرکز می‌کنند تا عملکرد سازمان را برای آن ویژگی‌ها اندازه‌گیری کنند. داده‌های به‌دست‌آمده از ارزیابی‌های مشتری برای

ایجاد ماتریسی استفاده می شود که در آن عملکرد به محور X و اهمیت به محور Y اختصاص داده می شود. در این روش چهار ربع داریم: ربع اول (نقطه قوت اصلی): اگر یک ویژگی یا معیار به ربع اول ماتریس IPA اختصاص داده شود، به این معنی است که اهمیت این معیار را خوب یا مناسب ارزیابی می کنند. ربع دوم (نقطه ضعف اصلی): اگر یک ویژگی یا معیار به ربع دوم ماتریس IPA اختصاص داده شود، به این معنی است که از نظر مشتریان اهمیت بالایی دارد، اما عملکرد سازمان پایین است. ربع سوم (نقطه ضعف فرعی): اگر یک ویژگی یا معیار به ربع سوم ماتریس IPA اختصاص داده شود، به این معنی است که از نظر مشتریان اهمیت پایینی دارد و عملکرد سازمان ضعیف است. ربع چهارم (نقاط قوت فرعی): اگر یک ویژگی یا معیار به ربع سوم ماتریس IPA اختصاص داده شود، به معنای اهمیت کم از دیدگاه مشتریان و عملکرد بالایی سازمان است.

جدول بعد تمام CR ها و امتیازات را نشان می دهد و شکل ۲ وضعیت هر عامل را به صورت شماتیک نشان می دهد. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، وقتی نقاط به محور عمودی نزدیک تر می شوند، نیاز به توجه بیشتر به عواملی است که باعث نارضایتی می شوند. به عبارت دیگر، تمام خواسته های ذینفعانی که امتیاز آنها کمتر از ۵ است و در ربع دوم قرار دارند، اولویت های اصلی بهبود سازمان هستند. در ادامه، این نتایج را می توان از محاسبات به دست آورد.

جدول ۱- نتایج به دست آمده برای تمام CR ها بر اساس پرسشنامه

عامل	سوال	میانگین امتیاز	میانگین اهمیت
مدیریت پروژه	میزان تأثیر مدیران ارشد فعلی بر عملکرد PMS در مدیریت پروژه.	۵/۳۴	۸/۳۱
	وضعیت برنامه ریزی و مدیریت کارکنان فعلی در مدیریت پروژه های سازمان	۴/۸۶	۷/۴۴۵
	نقش سیاست ها و استراتژی های سازمان در عملکرد PMS	۴/۹۳	۷/۹۷
	نقش سیاست ها و استراتژی های سازمان در عملکرد PMS	۴/۰۳	۶/۹۳
	وضعیت فرآیندهای حیاتی در PMS سازمان	۴/۵۹	۷/۳۴
رهبری	نقش شاخص های کلیدی فعلی در عملکرد PMS در سازمان	۴/۷۶	۷/۵۹
	وضعیت تفویض اختیار مدیران پروژه به گروه اجرایی پروژه برای مدیریت پروژه های سازمان	۵/۱۷	۷/۶۶
	وضعیت جلسات هماهنگی اعضای گروه پروژه های سازمان برای مشارکت فیزیکی نزدیک	۴/۳۱	۷/۴۱
	درک روشن از الزامات ذینفعان پروژه و کارفرما توسط مدیران اجرایی	۵/۲۴	۷/۶۶
	نهادینه سازی استانداردها و روش های اجرایی توسط مدیران پروژه سازمان	۴/۵۵	۷/۵۲
	میزان استفاده از اطلاعات مشاور برای مدیریت پروژه و ارائه ایده های جدید	۴/۱۰	۷/۱۰

	انگیزش اعضای گروه‌های اجرایی پروژه سازمان توسط مدیر پروژه	۴/۳۸	۷/۶۹
	پیگیری پروژه‌های تحقیق و توسعه توسط مدیران ارشد سازمان	۳/۵۹	۷/۸۳
	میزان علاقه‌مندی مدیران مؤسسه به استفاده از نتایج سازمان	۴/۱۴	۷/۷۶
	استفاده از تمام منابع بالقوه سازمان برای پروژه‌ها	۴/۶۹	۷/۵۹
	میزان استفاده عملی از نتایج نظارت بر پروژه توسط مدیران ارشد	۴/۶۹	۷/۴۵
	میزان استفاده از اطلاعات مشاور برای مدیریت پروژه و ارائه ایده‌های جدید	۴/۶۶	۷/۴۸
کارکنان	مشارکت واحدهای مختلف در اجرای پروژه‌های تحقیق و توسعه در سازمان	۴/۶۹	۷/۶۲
	PMS		
	میزان انطباق پروژه‌ها با نیازهای ذینفعان و قابلیت‌های سازمان	۵/۲۱	۷/۴۵
چرخه زندگی PMS	نحوه ابلاغ سیاست‌های کلان سازمان به مدیران و پیمانکاران	۴/۰۷	۷/۲۱
	وضعیت مدیریت اطلاعات در PMS سازمان	۴/۹۰	۷/۴۵
	وضعیت مدیریت سبد پروژه در PMS سازمان	۵/۱۰	۷/۶۶
	وضعیت مدیریت و کنترل هزینه پروژه در سازمان توسط PMS شرکت	۵/۳۱	۷/۷۲
	وضعیت مدیریت تعارض ذینفعان در PMS سازمان	۴/۵۵	۶/۸۶
	نقش PMS در مدیریت دانش پروژه‌های سازمان	۴/۸۶	۷/۶۲
	وضعیت مدیریت کیفیت در PMS شرکت	۴/۷۲	۷/۴۸
	وضعیت مدیریت تغییر در PMS سازمان	۴/۸۳	۷/۰۷
	وضعیت مدیریت منابع انسانی در PMS سازمان	۴/۸۳	۷/۲۴
	وضعیت بهبود مستمر در PMS سازمان	۴/۹۳	۷/۲۴
	وضعیت مدیریت محدوده در PMS سازمان	۴/۵۲	۷/۰۳
	وضعیت مدیریت یکپارچه‌سازی در PMS سازمان	۴/۷۶	۷/۱۰
	وضعیت کنترل پروژه در PMS سازمان	۵/۴۵	۷/۶۶
	وضعیت برنامه‌ریزی پروژه در PMS سازمان	۵/۰۷	۸/۰۷
نقش شرکت مدیریت پروژه	وضعیت گفتگوی دو طرفه با همه ذینفعان سازمان	۴/۶۶	۶/۷۲
	میزان تأثیر ذینفعان خارجی بر PMS سازمان	۵/۳۴	۶/۶۹
	میزان تأثیر ذینفعان داخلی بر PMS سازمان	۵/۳۸	۶/۹۳
	میزان تأثیر حامیان مالی بر PMS سازمان	۵/۹۳	۷/۷۶
	میزان رضایت ذینفعان داخلی از PMS سازمان	۴/۹۰	۷/۴۵
	میزان رضایت ذینفعان خارجی از PMS سازمان	۵/۷۶	۷/۲۴

در جدول بعد، بیست استراتژی مهم توضیح داده شده است.

جدول ۲- استراتژی‌های بدست آمده برای سازمان

ردیف	استراتژی	ردیف	استراتژی
۱	تخصیص مناسب سرمایه و دارایی	۱۱	گنجاندن مدیریت اطلاعات و دانش
۲	تعامل و ارتباط موثر گروه پروژه با ذینفعان	۱۲	توجه به فرآیندهای کلیدی
۳	توجه به همه عوامل کلیدی مدیریت پروژه (زمان، هزینه، محدوده و کیفیت)	۱۳	رضایت کارکنان
۴	ارتقاء دانش عمومی	۱۴	مدیریت منابع مالی
۵	توسعه سیستم اطلاعات	۱۵	تعامل رهبران با مشتریان و ذینفعان
۶	افزایش علاقه، پشتکار و انگیزه نیروی انسانی	۱۶	مدیریت برون سپاری
۷	افزایش روحیه یادگیری در نیروی انسانی	۱۷	شناسایی دانش کارکنان
۸	ایجاد گفتگوی دو طرفه بین کارکنان و سازمان	۱۸	ایجاد فرهنگ بهبود مستمر
۹	برنامه ریزی برای بهبود منابع انسانی	۱۹	کاهش ریسک مالی
۱۰	افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان	۲۰	توسعه فناوری و روش

کیفیت دارای سه زیر ماتریس است که به شرح زیر تعریف می‌شوند:

الف- ماتریسی که به رابطه بین خواسته‌های مشتری و تأثیر آنها بر یکدیگر می‌پردازد.

ب- ماتریسی که به رابطه بین استراتژی‌ها (DRS) و تأثیر آنها بر یکدیگر می‌پردازد.

ج- ماتریسی که به رابطه بین خواسته‌های مشتری و استراتژی‌های تعریف شده می‌پردازد.

جدول ۳- استراتژی‌های به دست آمده از ماتریس کیفیت

رتبه بندی	استراتژی	امتیاز
۱	برنامه ریزی برای بهبود منابع انسانی	۱۴۶/۰۱
۲	افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان	۱۳۴/۴۰
۳	مدیریت منابع مالی	۱۲۶/۱۱
۴	گنجاندن مدیریت اطلاعات و دانش	۱۲۵/۷۷
۵	افزایش روحیه یادگیری در نیروی انسانی	۱۰۸/۴۶
۶	شناسایی دانش کارکنان	۱۰۱/۵۸
۷	افزایش علاقه، پشتکار و انگیزه نیروی انسانی	۹۹/۰۹
۸	ایجاد گفتگوی دو طرفه بین کارکنان و سازمان	۹۸/۲۲

رتبه بندی	استراتژی	امتیاز
۹	ارتقاء دانش عمومی	۹۸/۱۵
۱۰	توجه به فرآیندهای کلیدی	۹۶/۴۸
۱۱	توسعه سیستم اطلاعات	۹۵/۴۷
۱۲	توسعه فناوری و روش	۹۲/۹۶
۱۳	تعامل رهبران با مشتریان و ذینفعان	۹۱/۴۸
۱۴	تعامل و ارتباط موثر گروه پروژه با ذینفعان	۸۱
۱۵	ایجاد فرهنگ بهبود مستمر	۸۰/۱۴
۱۶	کاهش ریسک مالی	۷۹/۸۶
۱۷	رضایت کارکنان	۷۲/۱۴
۱۸	توجه به همه عوامل کلیدی مدیریت پروژه (زمان، هزینه، محدوده و کیفیت)	۶۹/۲۰
۱۹	مدیریت برون سپاری	۴۳/۱۱
۲۰	تخصیص مناسب سرمایه و دارایی	۳۷/۹۹

ماتریس گسترش عملکرد کیفیت به تحلیل وابستگی و اثرات نیازهای مشتری و همچنین وابستگی و اثرات نیازهای فنی می‌پردازد. این وابستگی می‌تواند بین ۳- و ۳+ باشد. اعداد داخل ماتریس بر اساس یک سیستم امتیازدهی ۰، ۱، ۳ و ۹ هستند و پس از وارد کردن روابط، به صورت پیوست می‌باشند. جدول فوق آخرین مرحله در این کار می‌باشد و اولویت‌بندی استراتژی را پس از تحلیل خواسته‌ها و تکمیل ماتریس خانه کیفیت نشان می‌دهد. نمودار مربوط به IPA تمام خواسته‌های ذینفعان را به طور جداگانه برای عوامل EFQM توضیح می‌دهد. همانطور که نشان داده شده است، تمام نقاط در ناحیه دوم را می‌توان به عنوان عوامل حیاتی تعریف کرد. در واقع، این نقاط بیانگر خواسته‌هایی هستند که بسیار مهم هستند و در حال حاضر به عنوان نقاط ضعف در سازمان تعریف می‌شوند. همچنین، نقاط در ربع اول، نقاط قوت سازمان هستند که باید حفظ شوند. نمودار فوق به وضوح نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با رهبری، که در جدول اول توضیح داده شده‌اند، اغلب به عنوان نقاط ضعف در نظر گرفته می‌شوند.

برای کشف عوامل حیاتی، تمام بخش‌های مدیریت پروژه از طریق یک پرسشنامه جامع بررسی می‌شوند. در مرحله اندازه‌گیری عملکرد، سازمان‌ها توجه زیادی به شاخص‌های مالی خود دارند، در حالی که موضوع مالی تنها بخشی از عملکرد سازمان است که با سایر عوامل عملکرد مرتبط است. علاوه بر این، شاخص‌های مالی عمدتاً نشان‌دهنده عملکرد سازمان در گذشته هستند. EFQM از دو عامل اساسی تشکیل شده است که عبارتند از "توانمندسازها" و "نتایج". اصطلاحات و مفاهیم گنجانده شده در این مدل آنقدر کلی هستند که می‌توان آنها را به شیوه‌ای متفاوت تفسیر کرد و سازمان‌ها می‌توانند با این اصطلاحات، شاخص‌های ارزیابی متنوعی ایجاد کنند. استقرار عملکرد کیفیت می‌تواند این نقص را برطرف کند. هدف اصلی مدیریت پروژه، برآورده کردن نیازهای مشتریان و ذینفعان است و هدف اصلی

کیفیت، برآوردن نیازهای مشتری است. بنابراین، برای موفقیت در راضی نگه داشتن ذینفعان مختلف، باید از مفاهیم مدیریت کیفیت استفاده کنیم. روش‌های مختلفی را می‌توان برای طراحی پرسشنامه استفاده کرد. در این تحقیق، اصول مدیریت کیفیت تعالی به عنوان پایه و اساس ساخت پرسشنامه در نظر گرفته شده است. جدول بعد میانگین اهمیت نرمال شده را نشان می‌دهد. مقدار عددی ۴,۷۴۴ از ۱۰، وضعیت فعلی یک سازمان را در PMS با توجه به ۷ عامل EFQM نشان می‌دهد. افزایش این مقدار به معنای بهبود وضعیت سازمان در PMS است.

جدول ۴- بررسی وضعیت سازمان پس از استفاده از ماتریس کیفیت

ردیف	نقش در EFQM	اثر EFQM	میانگین امتیاز	میانگین اهمیت	اهمیت امتیاز	رتبه‌بندی
۱	توانمندساز	نقش شرکا در PMS	۵/۳۰	۰/۱۴۵	۰/۷۶۹	۱
۲	نتایج	چرخه عمر	۴/۸۹	۰/۱۴۱	۰/۶۸۹	۲
۳	توانمندساز	سیاست‌ها و استراتژی‌ها	۴/۸۶	۰/۱۴۵	۰/۷۰۵	۳
۴	توانمندساز	مدیریت پروژه	۴/۷۵	۰/۱۳۸	۰/۶۵۶	۴
۵	توانمندساز	رهبری	۴/۵۰	۰/۱۴۲	۰/۶۳۹	۵
۶	نتایج	شاخص‌های کلیدی	۴/۵۹	۰/۱۴۶	۰/۶۷۰	۶
۷	توانمندساز	کارکنان مدیریت پروژه	۴/۳۱	۰/۱۴۳	۰/۶۱۶	۷
		مجموع		۱	۴/۷۴۴	

در نهایت، بیست استراتژی مهم که از ماتریس کیفیت به دست آمده‌اند، در جدول قبل رتبه‌بندی شده‌اند و می‌توانند به عنوان استراتژی‌های بهبود PMS در سازمان مربوطه اجرا شوند.

بحث و نتیجه گیری

سیستم مدیریت پروژه (سیستم مدیریت پروژه) به طور گسترده به عنوان ابزار مدیریتی مؤثر برای چندین سازمان شناخته شده است. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) مزایایی را برای موفقیت شرکت‌ها در محیط رقابتی فعلی فراهم می‌کند. این تحقیق تلاش کرده است تا با استفاده از روش ترکیبی مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و استقرار عملکرد کیفیت، عوامل حیاتی موفقیت سیستم موجود در سازمان را کشف کرده و استراتژی‌های بهبود سیستم را برای انتخاب پروژه‌ها تدوین کند. بر اساس ارزیابی سیستم، نقطه ضعف PMS، کارکنان PMS و نقطه قوت PMS، تأثیر عوامل بر یکدیگر است. این تحقیق نشان داده است که برای کشف نقاط ضعف و قوت PMS سازمان، باید تأثیر شاخص‌های مختلف EFQM بر یکدیگر بررسی شود. همچنین، اجرای هر استراتژی، تأثیرات مثبت یا منفی همزمان بر خواسته‌ها دارد. این تأثیرات را می‌توان با در نظر گرفتن اصول QFD در نظر گرفت.

منابع

Abbas J (2020) Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. J Clean Prod 244:118806.

- Antunes HDJG, Pinheiro PG (2020) Linking knowledge management, organizational learning and memory. *J Innov Knowl* 5:140–149.
- Bouncken RB, Kraus S, de Lucas Ancillo A (2022) Management in times of crises: reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out. *Rev Manag Sci* 16:2035–2046.
- Calvo-Mora A, Blanco-Oliver A, Roldán JL, Periañez-Cristóbal R (2020) TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Ind Manag Data Syst* 120:2297–2317.
- Criado-García F, Calvo-Mora A, Martelo-Landroguez S (2020) Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *Int J Qual Reliab Manag* 37:781–800.
- Escrig-Tena AB, Garcia-Juan B, Segarra-Ciprés M (2019) Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *Int J Qual Reliab Manag* 36:398–419.
- Felipe CM, Leidner DE, Roldán JL, Leal-Rodríguez AL (2020) Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decis Sci* 51:575–619.
- Fonseca L (2022) The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Qual Manag Bus Excell* 33:1011–1038.
- Hair JF, Howard MC, Nitzl C (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *J Bus Res* 109:101–110.
- Heubeck T, Meckl R (2022) Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *RMS* 16:2441–2466.
- Iqbal A (2021) Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *J Knowl Manag* 25:2334–2360.
- Mai R, Niemand T, Kraus S (2021) A tailored-fit model evaluation strategy for better decisions about structural equation models. *Technol Forecast Soc Change* 173:121142.
- Sá JC, Vaz S, Carvalho O, Lima V, Morgado L, Fonseca L, Doiro M, Santos G (2022) A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Qual Manag Bus Excell* 33:218–242.
- Tian H, Dogbe CSK, Pomegbe WWK, Sarsah SA, Otoo COA (2021) Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *Eur J Innov Manag* 24:414–438.
- Wilson JP, Campbell L (2020) ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Qual Manag Bus Excell* 31:761–776.

A model for evaluating project management performance based on the EFQM Excellence Model in project-oriented organizations of Qazvin urban management

Homa Meftahi¹

Reza Rahmani²

Abstract

A project management performance evaluation model based on the EFQM Excellence Model can be developed by adapting the EFQM framework to the specific characteristics of project-oriented organizations. The purpose of the present study is to develop a model for evaluating project management performance based on the EFQM Excellence Model in project-oriented organizations of Qazvin urban management. The information required in the present study was collected using a standard questionnaire. The statistical population consisted of 30 managers and supervisors and the median of the project in this area. The data were analyzed using SPSS software. The results indicate that adapting the EFQM Excellence Model to project-oriented organizations provides a strong framework for evaluating project management performance, promoting continuous improvement, and ultimately increasing the overall success of the project. This model can be used to assess the overall health and effectiveness of project management practices in the organization.

Keywords

Project Management Performance, EFQM Excellence Model, Project-oriented Organizations, Qazvin Urban Management

¹ Master of Executive Management. Strategic. Orientation (homa.meftahi123@gmail.com)

² Master of Urban Affairs Management. (Reza.rahmani1389@gmail.com)