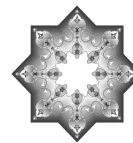


## تعیین مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی



محمدمیثم انوشه<sup>۱</sup>

ابوتراب علیرضائی<sup>۲</sup>

هرمز مهرانی<sup>۳</sup>

صفحات ۱۰۷ تا ۱۲۴

دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۹

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف: سازمان ها با استفاده از طراحی پروژه به استراتژی‌های خود دست می‌یابند. همچنین با استفاده از ابتکارات عمل اقدام به کاهش شکاف‌های عملکردی خود در فرآیندهای عملیاتی می‌نمایند. تعامل‌ها بین استراتژی‌های سازمان و فعالیت‌های عملیاتی سازمان بسیار پیچیده است، لذا ادغام آن دو یکی از چالش‌های موجود می‌باشد. روش: تحقیق حاضر به بررسی تعیین مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی پرداخته است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل سازمان‌های خصوصی و عمومی پروژه محور در صنایع و مکان‌های جغرافیایی مختلف بوده است حجم جامعه نمونه، با استفاده از جدول مورگان و تعداد ۳۸۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری سهمیه‌ای، در دسترس و قضاوتی تعیین و در نهایت، بعد از توزیع پرسشنامه تنها ۱۸۶ پرسشنامه گردآوری شد. روش استفاده شده در این تحقیق توصیفی-پیمایشی از نوع کاربردی و همبستگی است که به این منظور از پرسشنامه تحقیق حسین (۲۰۱۶) استفاده شده، سپس داده‌های مورد نظر جمع‌آوری و به عنوان مرجع داده‌ها در فایل اکسل طبقه‌بندی گردید. همچنین آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای Spss24 و Smart-PLS انجام شد. نتیجه‌گیری: یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که هم‌راستایی استراتژیک، منافع مورد انتظار و اثربخشی مدیریت اجزای پرتفوی ضرورتاً به معنای عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی است. همچنین سه آیتم (شامل عملیات‌ها و ابتکارات، تداوم هم‌راستایی استراتژیک و معیارهای عملکرد (اثربخشی) در ایجاد قابلیت مدیریت عملکرد پرتفوی و استراتژی یکپارچه نقش دارند.

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

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش استراتژیک)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ gfsforcegroup@live.com

۲. استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول) a\_alirezaee@azad.ac.ir

۳. استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ mehrani63@gmail.com

## ۱- بیان مسأله

یکی از چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، ناتوانی در ارزیابی و نظارت عملکرد استراتژی به موازات پرتفوی آن‌ها است. به طور ایده آل، عملکرد استراتژی سازمان، انعکاس عملکرد فعالیت‌های سازمان، یعنی، پروژه‌ها، عملیات‌ها و ابتکارهای تغییر است. برخی سازمان‌ها از مسئله‌ای - مشخصاً اختلاف و ناهماهنگی بین گزارش عملکرد استراتژی و گزارش فعالیت‌های سازمان - رنج می‌برند؛ به عبارت دیگر، گزارش عملکرد استراتژی سازمان، منعکس‌کننده گزارش فعالیت‌های سازمان‌ها نیست (حسین، ۲۰۱۶). انگیزه اصلی این مطالعه، نیاز به درک بیشتر یکپارچگی بین عملکرد استراتژی و عملکرد پرتفوی است؛ بنابراین، عملیات‌های عملکرد استراتژی سه سازمان دولتی پروژه محور مورد مطالعه قرار خواهند گرفت. هیچ کدام از تحقیقات موجود، مدلی برای یکپارچه کردن عملکرد استراتژی سازمان با فعالیت‌های سازمانی ارائه نکرده‌اند. در مقابل، بسیاری از تحقیقات موجود در ادبیات تحقیق، چالش‌های مدیریت پرتفوی را بحث و مورد نقد قرار داده‌اند. بسیاری از مطالعات و پژوهش‌ها، در حقیقت، هم‌راستایی بین استراتژی کسب و کار و مدیریت پرتفوی پروژه، اولویت‌بندی پروژه‌ها و عملکرد پرتفوی را بررسی و ارزیابی کردند (آلسودیری، ۲۰۱۳؛ بیبل و بیوینز، ۲۰۱۱). مدل‌های عملکرد اجرای استراتژی در سطح سازمانی محدودی یافت شدند. کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) مدل کارت امتیازات متوازن را در مقاله مرور کسب و کار هاروارد<sup>۱</sup> معرفی کردند که مبتنی بر پروژه تحقیقاتی جهت مطالعه ارزیابی‌های عملکرد در ۱۲ شرکت بود که دارای‌های ناملموس، نقش کلیدی و اساسی در خلق ارزش سازمانی ایفا کرد. کاپلان و نورتن (۲۰۰۸) معتقدند که بهبود مدیریت دارای‌های ناملموس سازمان مستقیماً با یکپارچه‌سازی ارزیابی این دارای‌ها با سیستم‌های مدیریت سازمانی در ارتباط است (کاپلان، ۲۰۱۰).

نیون (۲۰۰۸) توضیح داد که کارت امتیازات متوازن با حداقل اصلاحات جغرافیایی، متناسب با چالش‌های سنجش و اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی است. علی‌رغم منافع اجرای کارت امتیازات متوازن در تعداد کمی از سازمان‌های دولتی، مشاهده شد که این سازمان‌ها برای یکپارچه‌سازی کارت امتیازات متوازن و پرتفوی پروژه‌شان تلاش‌های بسیاری انجام می‌دادند که به نتیجه مطلوبی دست نمی‌یافتند. این تحقیق دلایل روبه‌رو شدن بعضی از سازمان‌ها با چالش‌های استراتژی پرتفوی عملکرد را بررسی خواهد کرد؛ به خصوص، چالش‌هایی که به جهت مدیریت اجرای استراتژی اثربخش و به صورت یکپارچه با بخش

اعظم پرتفوی پروژه ایجاد شده است، مورد جرح و تعدیل قرار می‌گیرد. 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 سازمان‌ها است تا به صورت کارآمدی بر عملکردشان در سطح سازمان در حوزه‌های مختلف سازمانی نظارت داشته باشند. سازمان‌ها از طریق پروژه‌ها، استراتژی خود را محقق می‌سازند. همچنین سازمان‌ها به ابتکار عمل‌های تغییر استراتژیک به منظور پر کردن شکاف‌های موجود در شیوه‌های عملیاتی خود مبادرت می‌کنند. تعامل بین استراتژی و فعالیت‌های سازمانی، پیچیده است؛ بنابراین، ادغام عملکرد حوزه‌های سازمانی با حوزه استراتژی، مسئله است. مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ به منظور بررسی دقیق شیوه‌های مدیریت عملکرد، مورد پژوهش قرار خواهد گرفت. درک دیدگاه‌های متخصصان در مورد شیوه‌های مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک در سازمان‌ها یا در نگاه مشتریان از اهمیت بالایی برخوردار است. این تحقیق به بررسی عواملی می‌پردازد که مانع از فعالیت برخی سازمان‌ها در اجرای مدل تلفیقی مدیریت عملکرد استراتژی - پرتفوی اثربخش می‌شود. این تحقیق همچنین مدلی برای دستیابی به هدف فوق‌الذکر را ارائه می‌دهد. اکثر تحقیقات پیرامون مدیریت پرتفوی استراتژیک، بر روی مسائلی از قبیل اجرای مدیریت پرتفوی و یا ادغام دو مؤلفه پرتفوی پروژه‌ها با استراتژی، تمرکز داشته‌اند (آلسودیری، ۲۰۱۳؛ بیبل و بیوینز، ۲۰۱۱). تعدادی از محققان، تأکید و تمرکز خود را بر روی تعریف عواملی که در عملکرد سازمان‌ها نقش ایفا می‌کنند، قرار داده‌اند. 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 تحلیل‌هایی که چارچوب عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی جامع را ارائه می‌دهند، بسیار نادر و کمیاب هستند. اصطلاح پرتفوی، دید گسترده‌تری از مفهوم مورد نظر عام از پرتفوی را مد نظر قرار می‌دهد، یعنی پرتفوی در سطح شرکت، فراتر از سطح پروژه.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱. ادبیات تجربی

پورتر (۱۹۹۶) بیان کرد که «استراتژی ایجاد تناسب میان فعالیت‌های یک شرکت است. موفقیت استراتژی نه فقط به انجام خوب تعداد بسیار یا کمی از فعالیت‌ها، بلکه به یکپارچگی بین آن‌ها نیز بستگی دارد. در صورتی که بین فعالیت‌ها، 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 سازمان‌های بزرگ، برنامه‌های استراتژیک مفصلی تهیه کرده بودند؛ اما در دستیابی به رشد سودآور با شکست مواجه شدند (زوک و آلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در همان زمان، در یک بررسی که توسط کاپلان و نورتن در ۲۰۰۶ انجام شد، مشاهده شد که ۷۰٪ از سازمان‌هایی با مدیریت استراتژی معمول، بهتر از رقبایشان عمل کردند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸).

در اولین دهه قرن ۲۱، مدل‌های متعددی برای ارزیابی بلوغ سازمانی معرفی شدند، همانند مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی (OPM3)<sup>۲</sup>، مدل بلوغ قابلیت یکپارچه (CMMI)<sup>۳</sup>، مدل بلوغ مدیریت پروژه، طرح و پرتفوی (P3M3)<sup>۴</sup> و مالکوم بالدريج (لومبا و جانسیین، ۱۹۹۷؛ دفتر تجارت دولت (OGC)، ۲۰۱۲). عموماً این مدل‌ها را می‌توان در مدل‌های توسعه عملیاتی و فرآیندی دسته‌بندی کرد. ریچاردز و همکاران (۲۰۱۴) مدل‌های عملکرد سازمانی را در دو دسته‌بندی گسترده قرار دادند: اولین گروه بر بهبود سطوح عملیاتی و دومین گروه بر مدل‌های توسعه سازمانی متمرکز هستند.

عملکرد سازمانی، وابسته‌ترین متغیر مورد علاقه محققان در کلیه حوزه‌های مربوط به مدیریت است (ریچاردز، ۲۰۰۹). مارچ و سوتون (۱۹۹۷) گزارش کردند که ۲۳٪ از ۴۳۹ مقاله منتشر شده در طول سه سال در مجله مدیریت استراتژیک<sup>۵</sup>، مجله آکادمی مدیریت<sup>۶</sup> و فصلنامه علوم اداری<sup>۷</sup>، شامل یک متغیر وابسته مربوط به عملکرد می‌شدند. ریچاردز (۲۰۰۹) دریافت که محققان توجه کمی به تعیین عملکرد و نحوه سنجش آن داشتند. آن‌ها همچنین بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی تمایز قائل شدند.

پارنل و برادی (۲۰۱۹)، به بررسی «توانمندی‌ها، استراتژی‌ها و عملکرد شرکت در انگلستان» پرداختند. یافته‌ها تأثیر آشفتگی بازار را در کلیه ابعاد استراتژی بازار و بازار نشان نمی‌دهد. چندین رابطه بین قابلیت‌ها و استراتژی‌ها مشخص شد. رهبری هزینه و تمایز به طور معنی‌داری با عملکرد غیر مالی مرتبط بودند، اما تنها تمایز به طور قابل توجهی با عملکرد مالی مرتبط بود. تأکید بیشتر بر NMS اجتماعی به عملکرد مالی بالاتر، اما نه عملکرد غیر مالی

1 Zook and Allen

2 the Organizational Project Management Maturity Model

3 Capability Maturity Model Integrated

4 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model

5 The Strategic Management Journal

6 The Academy of Management Journal

7 The Administrative Science Quarterly

مرتبط است. NMS سیاسی با عملکرد مالی و غیر مالی مرتبط نبود. حسین (۲۰۱۶)، به ارائه مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی (ESP2) پرداختند. نتایج، فقدان مدل مدیریت عملکرد سازمانی جامع را نشان داد. علاوه بر این، سازمان‌ها معمولاً در میان عوامل موفقیت حوزه‌های سازمانی مختلف، پریشان و مشوش می‌شوند؛ بنابراین، یافتن معیارهای مدیریت پروژه به کار گرفته شده برای سنجش عملکرد اهداف استراتژیک، غیر عادی و عجیب نیست. پریشانی و تشویش مشابهی بین عملکرد پروژه و عملکرد عملیات مشاهده شد. علاوه بر این، ابلاغ استراتژی سازمانی به حوزه‌های پروژه و عملیات هنوز چالش است. مهم‌تر این که، مشاهده شد که مدل‌ها و شیوه‌های عملکرد پرتفوی موجود صرفاً بر پروژه‌ها تأکید دارند و سایر مؤلفه‌های پرتفوی را نادیده می‌گیرند؛ نهایتاً، سازمان‌ها، استمرار همسو بودن استراتژیک پروژه‌ها در پرتفوی را نادیده می‌گیرند، با وجود این که آن به طور چشمگیری بجا و مناسب بود. بر مبنای یافته‌ها، نیاز به سیستم مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک وجود دارد که به جای دیدگاه صرفاً پرتفوی پروژه‌ها را از دیدگاه گسترده‌تری نگاه می‌کند. یافته‌های تحقیق میدانی<sup>۱</sup>، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، پرسشنامه‌ها و بررسی ادبیات و نوشته‌ها برای ارائه مدل مدیریت عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی (ESP2) مورد استفاده قرار گرفتند. مدل ESP2 بیانگر سازمان دادن واحدهای سازمانی در پرتفوی‌ها است. هر پرتفوی از سه مؤلفه پرتفوی تشکیل شده است: پروژه‌ها، عملیات‌ها و ابتکار عمل‌های تغییر. مدل ESP2 از ماتریس ادغام استراتژی - پرتفوی استفاده می‌کند که کاملاً عملکرد حوزه‌های پرتفوی را با عملکرد حوزه استراتژی ادغام می‌کند. همچنین ماتریس ادغام به عنوان داشبرد به کار می‌رود که منجر به تسهیل تصمیم‌گیری اداری مربوط به مدیریت عملکرد سازمانی می‌شود.

## ۲-۲. ادبیات نظری

پژوهش موجود در مورد مفهوم هم‌راستایی پروژه‌ها با استراتژی سازمانی و نظارت بر اثربخشی فرآیند مدیریت پروژه بحث می‌کند. تداوم هم‌راستایی یک پروژه (یک جزء پرتفوی) با استراتژی به نظر می‌رسد در مدل‌های عملکرد پرتفوی موجود، نادیده گرفته شده است. این مسئله در پروژه‌های بلندمدت، بزرگ‌تر می‌شود. پروژه‌ای که در طول انتخاب پروژه کاملاً متناسب با استراتژی سازمان است، ممکن است موقع اجرای پروژه به آن اندازه متناسب نباشد. از آنجا که کارت امتیازات متوازن در سال ۱۹۹۲ معرفی شد (کاپلان، ۲۰۱۰)، به صورت گسترده‌ای پیاده‌سازی شد و به سازمان‌ها کمک کرد تا عملکرد بهتری داشته باشند. با این

حال، به اندازه کافی بر دستیابی به هدف برنامه و پروژه تأکید نشده است؛ بنابراین، بعضی از سازمان‌ها که کارت امتیازات متوازن را پیاده‌سازی و اجرا کردند، فقط بر مدیریت پروژه در ارتباط با عملکرد و نظارت بیش از حد بر ارزش مورد انتظار این پروژه‌ها تمرکز کردند. می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات موجود، مدل‌های عملکرد سازمانی ارائه می‌دهند که به عوامل ضروری در عملکرد استراتژیک سازمانی می‌پردازند اما هنوز مدل جامعی وجود ندارد. این مطالعه پژوهشی تلاش خواهد کرد تا این شکاف موجود در ادبیات را پر کند و مدل یکپارچه‌ای 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 پرتفوی‌ها و تجزیه هر پرتفوی به سه جزء: پروژه‌ها، عملیات‌ها و ابتکارات، تأثیر مثبتی بر اقدامات مدیریت عملکرد سازمانی خواهد داشت.

در این مطالعه یک متغیر وابسته وجود دارد: عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی. سه متغیر مستقل اصلی: (۱) منافع مورد انتظار اجزای پرتفوی، (۲) عملکرد اجزای پرتفوی و (۳) هم‌راستایی استراتژیک اجزای پرتفوی.



شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه ۱. هم‌راستایی استراتژیک اجزای پرتفوی ضرورتاً به معنای عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی است.
- فرضیه ۲. منافع مورد انتظار جز پرتفوی ضرورتاً به معنای عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی است.
- فرضیه ۳. اثربخشی مدیریت جز پرتفوی ضرورتاً به معنای عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی است.
- فرضیه ۴. چهار اصل زیر در ایجاد قابلیت مدیریت عملکرد پرتفوی و استراتژی یکپارچه نقش دارند.

این چهار اصل عبارت‌اند از:

- (۱) پرتفوی ضرورتاً شامل فقط پروژه‌ها نمی‌شود بلکه شامل عملیات‌ها و ابتکارات در جهت تغییر نیز می‌گردد.
- (۲) تداوم هم‌راستایی استراتژیک اجزای پرتفوی برای عملکرد پرتفوی استراتژیک کلیدی و مهم است.
- (۳) معیارهای عملکرد (اثربخشی) اجزای پرتفوی برای سنجش صحیح عملکرد پرتفوی استراتژیک ضروری و لازم است.
- (۴) منافع مورد انتظار جزء پرتفوی، برای سنجش صحیح عملکرد پرتفوی استراتژیک ضروری و لازم است.

### ۳- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر نتایج، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی است. این پژوهش همچنین از نظر زمانی، پژوهش مقطعی است. تحقیق حاضر بر اساس ماهیت داده‌ها جزء تحقیقات کمی می‌باشد. همچنین این پژوهش مطالعه آزمودنی‌ها در محیط طبیعی خود می‌باشد و جمع‌آوری داده‌ها نیز از خود آزمودنی‌هاست، این پژوهش میدانی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل جامعه نامحدود سازمان‌های پروژه محور می‌باشد. در این تحقیق برای برآورد حجم نمونه با توجه به تعداد جامعه آماری تحقیق، از طریق جدول مورگان استفاده می‌گردد که در نهایت تعداد ۳۸۰ نفر می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری در دسترس و قضاوتی تعیین شد؛ در نهایت بعد از توزیع پرسشنامه تنها ۱۸۶ پرسشنامه گردآوری شد. جهت گردآوری مبانی نظری اطلاعات در خصوص تبیین ادبیات موضوع تحقیق از روش کتابخانه‌ای و مطالعات اسنادی

استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. برای سؤالات اصلی از پرسشنامه تحقیق حسین (۲۰۱۶)، استفاده شد. همچنین پایایی مقیاس سنجش پرسشنامه تحقیق از طریق پیش‌آزمون انجام شده به صورت زیر به دست می‌آید که در جدول ۱ ارائه می‌شود. مقادیر آلفای کرونباخ به دست آمده برای متغیرهای مدل بالاتر از ۰/۷ بوده، لذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱- نتایج پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	وضعیت متغیر
عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی	۰ / ۸۲۲	قابل قبول
مدیریت اجرای پرتفوی	۰ / ۸۵۴	قابل قبول

در تحقیق حاضر داده‌های گردآوری شده با استفاده از Smart-Pls2 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

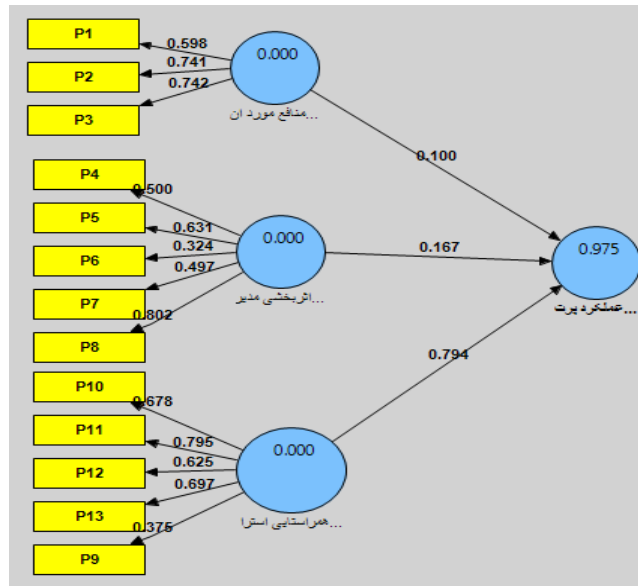
#### ۴- تحلیل تجربی

با بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان پرسشنامه، نتایج به دست آمد. نتایج نشان داد که بیشترین گروه رشته تحصیلی را سایر گرایش‌های مدیریت به خود اختصاص داده‌اند و مردان بیشترین میزان را در نمونه مورد بررسی دارا بوده‌اند. بیشترین گروه تحصیلی در بین پاسخگویان، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند. بیشترین میزان تجربه استراتژی را در بین پاسخگویان بین ۱۱ تا ۱۵ سال به خود اختصاص داده‌اند.

#### بررسی فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش

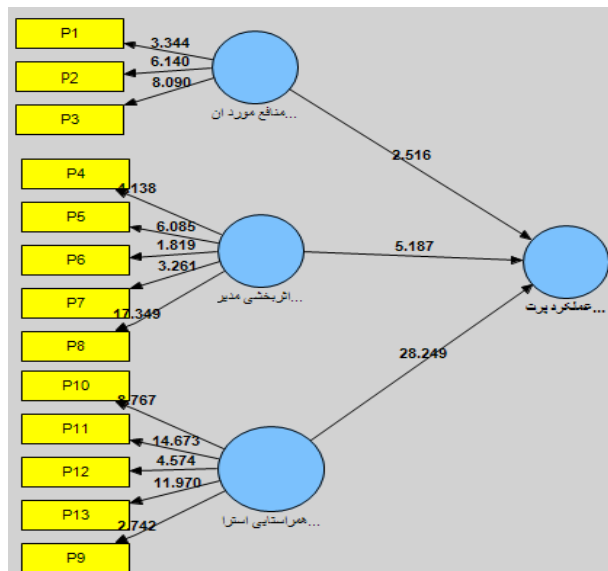
به منظور بررسی فرضیه اول تا سوم پژوهش ابتدا مدل تحقیق مربوط به این فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و نتایج مدل در قالب شکل‌های زیر و جدول ۲ ارائه شده است.





شکل ۱- مقادیر شدت تأثیر روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش

که سطح معناداری روابط فوق، در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۲- مقادیر T روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش

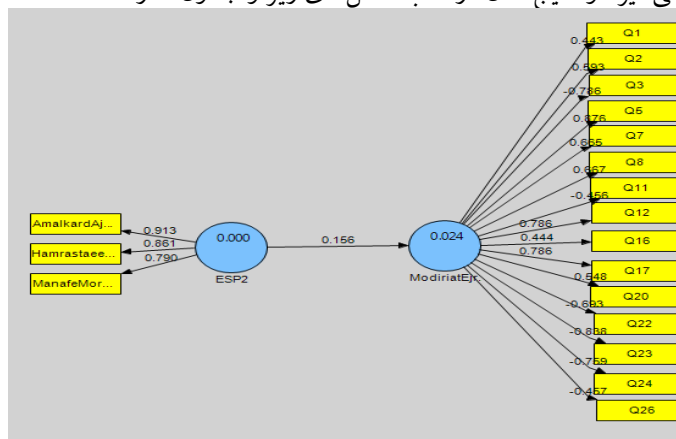
شدت تأثیر، میزان شدت ارتباط بین متغیرها را نشان می‌دهد و طیف این ضریب بین ۰ تا ۱ می‌باشد. هر چه این میزان به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده قوی‌تر بودن روابط بین متغیرها می‌باشد. مقادیر T بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶ نشان‌دهنده عدم وجود اثر معناداری میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر T بین ۱/۹۶ و ۲/۵۷۶ نشان‌دهنده اثر معناداری با بیش از ۹۵٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوط است. مقادیر T مساوی و بزرگ‌تر از ۲/۵۷۶ نشان‌دهنده اثر معناداری با بیش از ۹۹٪ اطمینان میان متغیرهای مکنون مربوطه است. مقادیر مدل پژوهش در جدول زیر، مشاهده می‌شود:

**جدول ۲- بررسی فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش**

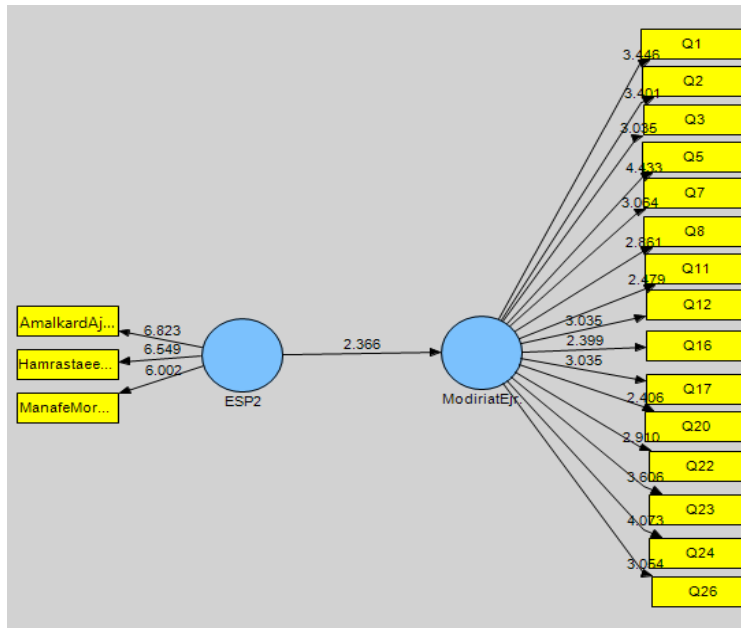
روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل	شدت تأثیر	مقدار T	سطح معنی‌دار	نتیجه
منافع مورد انتظار دارای تأثیر معناداری بر عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی می‌باشد.	۰ / ۱	۲ / ۵۱۶	P<0.01	تأیید فرضیه
اثربخشی مدیریت دارای تأثیر معناداری بر عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی می‌باشد.	۰ / ۱۶۷	۵ / ۱۸۷	P<0.01	تأیید فرضیه
هم‌راستایی استراتژیک دارای تأثیر معناداری بر عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی می‌باشد.	۰ / ۷۹۴	۲۸ / ۲۴۹	P<0.01	تأیید فرضیه

### بررسی فرضیه چهارم پژوهش- فرعی اول

به منظور بررسی چهارم پژوهش- فرعی اول ابتدا مدل تحقیق مربوط به این فرضیه مورد بررسی قرار می‌گیرد و نتایج مدل در قالب شکل‌های زیر و جدول ۳ ارائه شده است.



شکل ۳- مقادیر شدت تأثیر روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه چهارم پژوهش- فرعی اول سطح معناداری روابط فوق، در شکل زیر ارائه شده است:



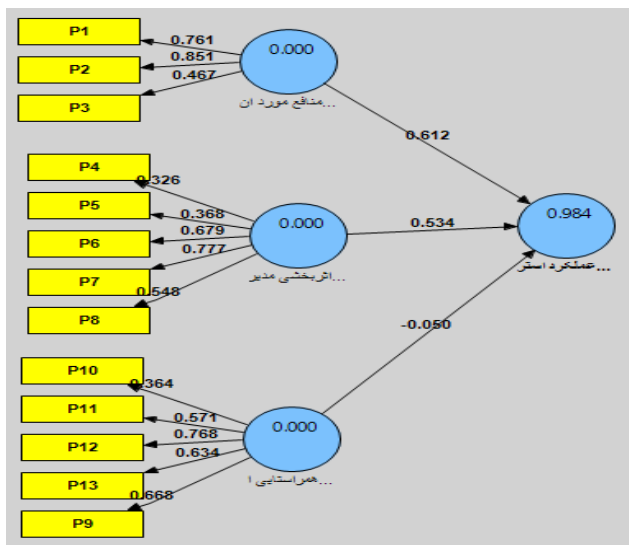
شکل ۴- مقادیر  $T$  روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه چهارم پژوهش- فرعی اول سایر مقادیر مدل پژوهش در جدول زیر، مشاهده می شود:

جدول ۳- بررسی فرضیه چهارم پژوهش- فرعی اول

روابط مفاهیم با شاخص ها در مدل	شدت تأثیر	مقدار $T$	سطح معنی دار	نتیجه
عملکرد استراتژیک یک پرتفوی بر عملکرد پرتفوی استراتژیک سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰/۱۵۶	۲/۳۶۶	$P < 0.01$	تأیید فرضیه

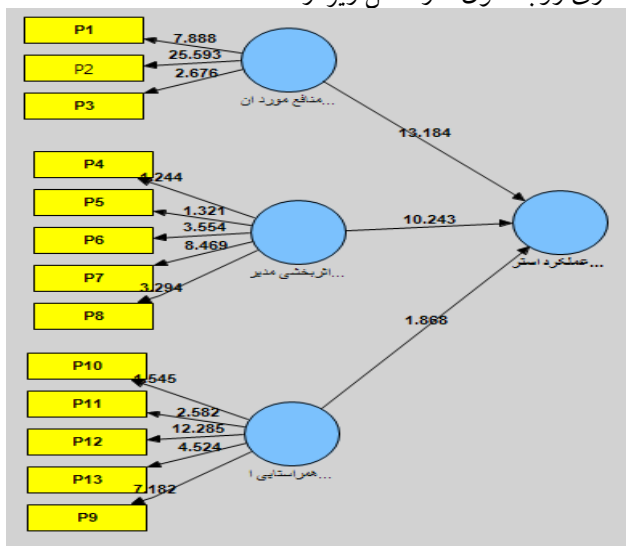
**بررسی فرضیه چهارم پژوهش فرعی دوم- سوم- چهارم**

به منظور بررسی فرضیه چهارم پژوهش فرعی دوم- سوم- چهارم، ابتدا مدل تحقیق مربوط به این فرضیه ها مورد بررسی قرار می گیرد و نتایج مدل در قالب شکل های زیر و جدول ۴ ارائه شده است.



شکل ۵- مقادیر شدت تأثیر روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه چهارم پژوهش فرعی دوم - سوم - چهارم

سطح معناداری روابط فوق، در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۶- مقادیر T روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی فرضیه چهارم پژوهش فرعی دوم - سوم - چهارم

مقادیر مدل پژوهش در جدول زیر، مشاهده می شود:

جدول ۴- بررسی چهارم پژوهش فرعی دوم- سوم- چهارم

نتیجه	سطح معنی دار	مقدار T	شدت تأثیر	روابط مفاهیم با شاخص ها در مدل
تأیید فرضیه	P<0.01	۱۳ / ۱۸۴	۰ / ۶۱۲	منافع مورد انتظار دارای تأثیر معناداری بر عملکرد استراتژیک یک پرتفوی می باشد.
تأیید فرضیه	P<0.01	۱۰ / ۲۴۳	۰ / ۵۳۴	اثربخشی مدیریت دارای تأثیر معناداری بر عملکرد استراتژیک یک پرتفوی می باشد.
رد فرضیه	P>0.05	۱ / ۸۶۸	۰ / ۰۰۵	هم راستایی استراتژیک دارای تأثیر معناداری بر عملکرد استراتژیک یک پرتفوی می باشد.

### ۵- نتیجه گیری

سازمان های پروژه محور بی صبرانه خود را مهیای 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 شرکتی مواجه بوده اند. برخی تحقیقات محدود ارائه کننده الگوهای محدودی هستند که عملکرد پرتفوی پروژه ای را می سنجند. دیگر تحقیقات نشان دهنده روش هایی برای سنجش و ارزیابی اجرای اموری مانند کارت امتیازی متوازن هستند. به واسطه عدم حضور یک سامانه جامع عملکرد پرتفوی راهبردی و در سطح سازمان، برخی سازمان ها طی دو دهه گذشته متوسل به استفاده از کارت متوازن امتیازی شده اند. هدف این بود که با استفاده از کارت امتیازی متوازن، ارزیابی و کنترل عملکرد اجرای راهبرد از چهار منظر بررسی شود: ذی نفع، امور مالی، فرآیندهای کسب و کار داخلی و یادگیری به همراه رشد. برخی سازمان ها با موفقیت از کارت امتیازی متوازن برای مدیریت عملکرد خود در محیط های عملیاتی استفاده کرده اند. با وجود این، به دلیل ماهیت مختلف پروژه ها و نه ماهیت متفاوت عملیات، ارزیابی عملکرد سازمان در سازمان های پروژه محور توسط کارت های امتیازی موازن چالش برانگیز بوده است؛ در نتیجه، سازمان ها در حال حاضر، فاقد یک الگوی جامع عملکرد پرتفوی راهبردی و در سطح سازمان هستند که فراهم آورنده حمایت تصمیم گیری مناسب برای مدیریت ارشد باشد.

هدف این تحقیق عبارت است از درک چالش‌های مدیریت عملکرد اجرای راهبرد در سازمان‌هایی که پرتفولیوهای پروژه‌ای قوی را مدیریت می‌کنند. افزون بر آن، تحقیقات میدانی برای فراهم‌سازی نگاهی دقیق‌تر به موضوعات مدیریت عملکرد پیش‌آمده برای سازمان‌های تحت بررسی، صورت گرفته است؛ به‌علاوه، نتایج تحقیقات میدانی با نتایج پرسش‌نامه و مرور مقالات مرتبط برای توسعه یک الگوی مدیریت عملکرد سازمانی ترکیب شدند. به واسطه تکمیل این پروژه تحقیقاتی، سازمان‌ها اکنون دارای یک الگو مدیریت عملکرد پرتفوی راهبردی و سازمانی (ESP2) هستند که هدف آن کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی مؤثر عملکرد، در سطح سازمانی خود، در سراسر محدوده‌های شرکتی مختلف است. نتایج تحقیق نشان داد که مقالات موجود فراهم آورنده یک الگوی عملکردی پرتفوی راهبردی و در سطح سازمان که برای سازمان‌های پروژه محور متناسب و مؤثر باشد، نیستند. الگوهای عملکردی اندک و موجود یا متعلق به عملکرد پرتفوی پروژه هستند یا عملکرد اجرای راهبرد. از طرف دیگر، سازمان‌ها عملاً دارای سختی‌های آشکاری در زمینه سنجش و مدیریت عملکرد خود هستند. این مشکلات برگرفته از چندین فعالیت هستند از جمله انتقال ناصحیح راهبرد به محدوده‌های سازمانی مختلف ضمن بهره‌گیری از سنج‌ها و اقدامات عملکردی نادرست به همراه استفاده از تعریف غیردقیق موفقیت. بر اساس خلاصه یافته‌ها در پاراگراف قبلی، راه‌حل فراهم‌شده در این پروژه تحقیقاتی، ارائه یک الگوی مدیریت عملکرد پرتفوی راهبردی و سازمانی (ESP2) است. این الگو مبتنی بر چهارستون است:

(۱) ساختار پرتفوی سازمانی

(۲) پیوستگی توازن راهبردی مؤلفه‌های پرتفوی

(۳) اثربخشی مدیریت مؤلفه‌های پرتفوی

(۴) به‌کارگیری مؤلفه‌های پرتفوی در اهداف راهبردی.

الگوی ESP2 به پرتفولیو (سبد دارایی)ها از یک منظر وسیع‌تر می‌پردازد؛ یعنی هر پرتفولیو معمولاً دربرگیرنده سه مؤلفه است: پروژه‌ها، عملیات و ابتکارات تغییر. این تحقیق همچنین فرصت‌هایی را شناسایی کرد و این موضوع را توجیه کرد که چرا الگوی ESP2 یک راه‌حل منطقی و واقع‌گرایانه جهت کمک به غلبه بر چالش ارزیابی عملکرد سازمانی مخصوصاً در سازمان‌های پروژه‌محور توسط سازمان‌های مرتبط است. الگوی ESP2 شکاف مرتبط به کمبودهایی که در سه سازمان پروژه‌محور مشاهده شده بودند و موضوع تحقیق بودند را پر کرد. الگوی ESP2 همچنین به چالش‌هایی پرداخت که برگرفته از پرسش‌نامه‌ای بودند که به

عنوان بخشی از مطالعه تحقیقاتی توسعه یافته بود. جامع بودن الگوی ESP2 فراهم آورنده پایه‌ای فراگیر برای سنجش و مدیریت عملکرد در سطح سازمان است. قابلیت ارزیابی عملکرد هر واحد سازمانی، مؤلفه پرتفوی و هدف راهبردی مدیریت را قادر می‌سازد که توجه خود را بر آن کارکرد سازمانی متمرکز کنند که نیازمند ارتقا است. نتایج این مطالعه تحقیقاتی همچنین به محدوده مدیریت عملکرد پرتفوی راهبردی و سازمانی این امکان را می‌دهد که توسعه یابد و رشد کند. همچنین، الگوی ESP2 در را به روی درکی وسیع‌تر از اهمیت روابط بین مدیریت پروژه‌ها، عملیات، ابتکارات تغییر، پرتفولیوها و راهبرد باز می‌کند. به واسطه درکی بیشتر از مفاهیم مرتبط به استفاده از الگوی ESP2، سازمان‌ها می‌توانند قابلیت‌های خود در زمینه مدیریت عملکرد در سطح سازمان را ارتقا دهند؛ در نتیجه، سازمان‌ها در نهایت آماده و مجهز به اجرای راهبرد خود جهت حصول و تحقق اهداف و مأموریت خود خواهند بود. مزایای استفاده از الگوی مدیریت عملکرد پرتفوی راهبردی سازمانی به شرح ذیل است:

۱. مدل ESP2 پروژه‌ها را به عنوان تنها عنصر اساسی برای عملکرد سبک پرتفوی استراتژیک در نظر نمی‌گیرد، بلکه ابتکار عمل تغییر و عملیات را نیز تأثیرگذار می‌داند و در نظر می‌گیرد.

۲. مدل ESP2 باید سردرگمی مشاهده شده در برخی از سازمان‌های پروژه محور در انتخاب معیارهای عملکرد در اجزای مختلف پرتفوی را کاهش دهد.

۳. مدل ESP2 فقط راه رسیدن پروژه‌ها به اهداف استراتژیک را مشخص نمی‌کند، بلکه عملیات و ابتکارات عمل تغییر را نیز مدیریت می‌کند. این رویکرد به شما کمک می‌کند تا سهم هر یک از مؤلفه‌های پرتفوی برای کل سازمان و در درجه اول کارمندان پایین‌تر از سطح مدیریت میانی روشن و مشخص باشد.

۴. در مقابل دیگر روش‌ها، مدل ESP2 این واقعیت را در نظر می‌گیرد که یک جز پرتفوی می‌تواند به طور کامل یا ناقص در دستیابی به اهداف استراتژی کمک کند. به بیان دیگر، یک هدف استراتژیک به طور کامل و یا ناقص از طریق یک یا چند عنصر پرتفوی محقق شود.

در مجموع می‌توان این‌گونه بیان نمود که شرکت‌های پروژه محور با پیاده‌سازی مدل ESP2 امکان سنجش عملکرد اجرای پروژه بر مبنای آنچه در استراتژی طراحی شده است را خواهند داشت. سه مؤلفه اصلی هم‌راستایی، اثربخشی و منافع مورد انتظار به عنوان شاخص‌های سنجش میزان شکاف مابین آنچه محقق شده است و آنچه باید محقق شود، خواهد بود.

بیشترین یاری این مدل، در سنجش عملکرد مجموعه پروژه‌هایی است که توسط شرکت‌های بزرگ و چند کسب و کاره در حال انجام است تا علاوه بر سوددهی پروژه‌ها، اهداف بلندمدت و توازن راهبردی در بین پروژه‌های در حال اجرا صورت گیرد؛ به عبارتی، مدیریت پروژه ابزار لازم جهت تنظیم و هماهنگی بین چندین پروژه در حال اجرا و طراحی را در دست خواهد داشت. گاهی پروژه‌هایی طراحی و اجرا خواهد شد که در زمان طراحی منطبق بر استراتژی‌های شرکت بوده، اما در اجرا از وضعیت مورد انتظار فاصله و به عنوان شکست در استراتژی یاد می‌شود. با پیاده‌سازی ESP2، مانع از اجرا و یا تداوم اجرای پروژه‌هایی خواهد شد که منطبق بر استراتژی شرکت نمی‌باشد. همچنین توزیع اطلاعات منجر به ایجاد یک ابزار استراتژی باز برای اصلاح و ترمیم استراتژی شرکت‌های پروژه محور خواهد شد، به این دلیل که ورود نظرات کارکنان و افراد صف در فرآیند سنجش عملکرد، به عنوان ورود اطلاعات برای ترمیم و اصلاح استراتژی‌های مدون شده می‌شود؛ به عنوان دیگر، مدل ESP2 فرآیند اجرای استراتژی را با گردش اطلاعات به یک سیستم پویای اجرای استراتژی تبدیل کرده و این امر را محقق می‌سازد.



## منابع

- 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.
- Bible, M. J. & Bivins, S. S. (2011). *Mastering Project Portfolio Management: A Systems Approach to Achieving Strategic Objectives*. J. Ross Publishing.
- 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.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard 1*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. *Organization*, 1–5
- Levine, H. A. (2005). *Project Portfolio Management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits (First Edit.)*. Jossey-Bass.
- Loomba, A. P. S. & Johannessen, T. B. (1997). Malcolm Baldrige National Quality Award. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(1), 59–77
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706. doi:Article
- Niven, P. R. (2008). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES (2nd ed.)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Office of Government Commerce. (2012). P3M3® – Portfolio Model. Retrieved from [http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/Model\\_mhtry.aspx](http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/Model_mhtry.aspx)
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1–20
- Parnell, J. & Brady, M. (2019). "Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom", *Journal of Strategy and Management*, <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0107> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0107>
- Richards, G., Kronick, M. & Lake, H. (2014). High-Performance Organizations in the Public Sector. *Optimum Online*, 40(2), 1–15
- Richard, P. J. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718.
- Zook, C. & Allen, J. (2003). Growth Outside the Core. *Harvard Business Review*

