

بالندگي پروژه در سازمانها

ارلینگ اس آندرسون – اسوين آرنه جسن
ترجمه : حميد حکميان

چکیده

این مقاله پژوهشی را در مورد بالندگي پروژه در سازمان معرفي مي‌کند. هدف این پژوهش دریافت فهم بهتر از مفهوم بالندگي پروژه و تحقيق در مورد سطح کنوني بالندگي پروژه در سازمان‌هاست. فرض ما این است که بالندگي پروژه در خلال يك نردبان بالندگي رشد مي‌یابد که پله‌هاي این نردبان بیانگر مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و مدیریت پورتفوليو هستند. خود بالندگي از سه جهت مورد اندازه‌گيري قرار مي‌گیرد. آنها عبارتند از: دانش (توانمندی انجام وظايف مختلف)، نگرش (تمایل به انجام آنها) و عملکردها (انجام واقعي آنها). سپس ابعاد مختلف بالندگي به اجزاي زیر مفهومي تقسیم مي‌شود که يك فهم خوب از بالندگي پروژه در سازمان مهيا مي‌نماید. يك پرسشنامه در راستاي این فهم از بالندگي پروژه در سازمان به کار برده مي‌شود و يك ارزیابي اولیه به انجام مي‌رسد. این ارزیابي براي ساختار نردباني پشتیباني‌هايي را مهيا مي‌نماید و بیانگر این است که دانش و نگرش از عملکردهاي اختيار شده مهمتر هستند. سپس کار بیشتر در مورد پرسشنامه و ارزیابي، پیشنهاد مي‌شود.

کلمات کلیدی: بالندگي پروژه، نردبان بالندگي، دانش، نگرش، عملکرد

۱- معرفي

حوزه کاري مدیریت پروژه از تمرکز بر پروژه‌هاي منفرد به مسيري گسترش پیدا کرده است که يك شرکت یا سازمان از پروژه‌ها براي رسيدن به اهداف خود استفاده مي‌کنند. گریس^۱ مدت زيادي پيش از این موضوع سازمان‌هاي مبتني بر پروژه (POO)^۲ را مطرح نمود. خصوصيت يك چنین سازمان‌هايي عبارتند از: مدیریت پروژه‌هاي منفرد، مدیریت شبکه‌اي داخلي یا خارجي از پروژه‌ها و توجه به رابطه بين شرکت و پروژه‌هاي منفرد. در پروژه‌هاي امروزي مساله خيلي فراتر از حل مشکلات تکنیکی است؛ پروژه‌ها محله‌اي براي تکامل تجاري و بهبود تغييرات هستند. عبارت بالندگي پروژه، مي‌تواند يك نشانه یا معيار باشد که توانايي سازمان را در به کارگيري پروژه‌ها براي اهداف مختلف بازگو مي‌کند. همانگونه که توسط PMI^۳ بيان شده است مدل‌هاي بالندگي بسياري وجود دارند. وجود این مدل‌ها نشان مي‌دهد که بين شرکتها در به کارگيري پروژه‌ها به عنوان ابزاري براي دستيابي به اهداف، تفاوت‌هايي وجود دارد. اگرچه بسياري از این مدل‌ها گستره محدودی را در بر مي‌گیرند، اما مفهوم خاص خود را در دسته‌بندي رفتارهاي واقعي سازمانها دارند.

^۱ - Garies

^۲ - Project – Oriented Organization

^۳ - Project Management Institute

هدف پژوهش ما ایجاد درک عمیقتر از بالندگی پروژه در سازمان است. ما یک چارچوب نظری کلی برای شرح و درک بالندگی پروژه پیشنهاد می‌کنیم و یک گواهی تجربی برای رویکرد خود بیان می‌داریم.

۲- مفهوم بالندگی

وبستر (۳، صفحه ۶۱۷) واژه « بالنده » را این‌گونه تعریف می‌کند: پختگی یا رسیدن به وضعیت طبیعی کامل یا حداکثر توسعه‌یافتگی. « بالندگی » کیفیت یا وضعیت پختگی را بیان می‌دارد. اگر ما مفهوم بالندگی را در مورد سازمان به کار بریم آنگاه یک حالت را بازگو می‌کند که سازمان در آن به وضعیت کاملی در دستیابی به اهداف خود رسیده است. در این صورت بالندگی پروژه به این معنی است که سازمان در وضعیت بسیار خوب پروژه‌های خود را به انجام می‌رساند.

در دنیای واقعی نمی‌توان سازمان‌های کاملاً بالنده را پیدا نمود؛ هیچ کس به حداکثر توسعه‌یافتگی دست نیافته است و دست نخواهد یافت. از این‌رو صحبت در مورد درجه‌ی قطعی بالندگی و تلاش برای اندازه‌گیری یا مشخص کردن ویژگی‌های بالندگی یک مسأله قراردادی است.

اندازه‌گیری بالندگی شاید بیش از آنکه یک مسأله عینی باشد موضوعی ذهنی است. تمرکز بسیاری از مهمترین کارهایی که در مورد بالندگی پروژه به انجام رسیده است بر عملکردهای وظیفه‌ای سازمانها و افراد دخیل در پروژه است. برای ما این مسأله تنها یک تفسیر محدود از معنای است که بالندگی باید داشته باشد.

اسکالموسکی^۱ با اشاره به ایزابل ساورس^۲، کسی است که بالندگی سازمانی پروژه را معادل با قوه ادراک سازمان از مدیریت پروژه بیان می‌دارد. این دیدگاه « بالندگی پروژه » را از تمرکز صرف بر عملکرد فراتر می‌داند. بر اساس این پیشنهاد، اسکالموسکی از چارچوبی طرفداری می‌کند که در آن شایستگی و بالندگی برای بیشتر نمودن موفقیت پروژه در هم تنیده می‌شوند. شایستگی نیز تلفیقی از دانش، مهارت و نگرشهای مرتبطی در نظر گرفته می‌شود که عملکردها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

ما یک تعریف جامع از بالندگی در نظر گرفتیم که شامل هر دو بخش رفتاری و شایستگی می‌شد. دیدگاه ما این بود که بالندگی در یک جامعه تجاری به بهترین شکل به صورت مجموعه‌ای از عملکرد (توانایی عمل کردن و تصمیم گرفتن)، نگرش (تمایل به درگیر شدن) و دانش (درکی از تاثیر تمایل و عملکرد) تعریف می‌شود. مثلث (عملکرد، نگرش و دانش) در اصل بر پایه تحقیقاتی در مورد رفتار مصرف‌کنندگان شکل گرفت، سپس توسط ویلیامسون^۳ و مارچ^۴ تکامل یافت و به صورت تجربی توسط هلگسن^۵ مورد کاوش قرار گرفت.

فرض اساسی این است که جوامع مدرن با ویژگی توانایی تغییر و تمایل به تغییر شناخته می‌شود. تغییر نیازهایی را تولید می‌کند. نیازها لازمه توسعه هستند. بسیاری از افراد در جوامع مدرن در موقعیتی هستند که به طور پیوسته با نیازها سر و کار دارند. بنابراین باید آنها را اولویت‌بندی نمایند و در مورد آنها تصمیم بگیرند. در واقع ساکنین دنیای مدرن در یک فرآیند پیوسته تصمیم‌گیری قرار دارند. حتی اگر تصمیمی نگیرند، یک تصمیم هست، « گزینه هیچ ».

^۱ - Skulmoski

^۲ - Isabelle Saures

^۳ - Williamson

^۴ - March

^۵ - Helgesen

در بسیاری از این تصمیم‌گیری‌ها دانش یکی از پارامترهای تصمیم‌گیری است. اما دانش به تنهایی کافی نیست. ما نیاز داریم که نگرشی نسبت به مشکل داشته باشیم و راهی را که احتمال حل آن می‌رود در نظر بگیریم. به طور کلی نگرش به صورت نظریات، دیدگاهها و ارزش‌مداری‌های منسجم یک فرد در قبال محیط اطراف یا خود فرد بیان می‌شود. اما امروزه مشاهده می‌شود که افراد اغلب بر اساس آنچه درست می‌پندارند عمل می‌نمایند، صرف نظر از اینکه چه حقایقی در مورد واقعیت وجود دارد. بنابراین امروزه در مورد رابطه درست میان عمل، نگرش و دانش بحث و گفتگو می‌شود. قاعده کلی این است که باور از حقیقت قوی‌تر است، بنابراین «تاثیر مشاهده شده»، در مدل‌سازی سیستم‌های پویای فورستر^۱ در تحقیقات او در زمینه رفتار اجتماعی و سیستم‌های تصمیم‌گیری تجارت محور، برجسته‌تر است.

دیدگاه رایج این است که دانش در ابتدا قرار می‌گیرد، سپس نگرش و در انتها عملکرد قرار دارد. اما مدارک آشکاری وجود دارد که نشان می‌دهد که بسیاری از افراد در محیط تجاری با عمل، آغاز به کار می‌کنند. به عنوان مثال خرید سهام در بازار سرمایه، سپس استفاده از سود سهام و بعد در گذر زمان گردآوری دانش در مورد نحوه عملکرد بازار سرمایه. و سومین شکل دیگر محیط تجاری باز، این است که نگرش در ابتدا قرار دارد بعد از آن دانش قرار می‌گیرد و عملکرد بعدی صرفاً یک نتیجه خودکار است، به عنوان مثال در خریدهای خانگی.

برای دگرگون ساختن آزمایش‌های بالندگی پروژه، این نظریه وجود دارد که سوالاتی در مورد دانش، نگرش و فعالیت‌های عملی مدیریت پروژه پرسیده شود. هدف این سوالات این است که بررسی شود در میان سهامداران اصلی پروژه در تمایلات، دانش و به‌کارگیری واقعی پروژه‌ها در این سطح از سازمان چه تفاوت‌هایی وجود دارد. بدین وسیله تصویر کامل‌تری از مسیر مدیریت پروژه‌ای که در سازمان به کار برده می‌شود، آشکار می‌گردد. چنین راهی برای بررسی یک نمود کاری، همچنین با مسیری که در آن «هویت شرکت» اندازه‌گیری می‌شود به انجام می‌رسد، با توجه به اینکه یک چنین هویتی، بر اساس مطالعات به انجام رسیده، تنها با کمک یک تلفیق متصل به هم از نمادگرایی، رفتار و عمل قابل فهم است.

۳- ابعاد نگرش، دانش و عملکرد

ما به شکلی عمیق‌تر سه بعد مختلف بالندگی (نگرش، دانش و عمل) را مورد بررسی قرار دادیم.

نگرش طرز تلقی ذهنی یک فرد یا گروهی از افراد را بیان می‌دارد. ما به مفاهیمی نیاز داشتیم
طرز تلقی‌های مختلف را مشخص نماییم. بر فعالیت‌های هافستد^۲ تکیه کردیم. او مفاهیمی را توسعه داده است که برای شناخت فرهنگ‌های ملی بسیار سودمند است و چهار دامنه فرهنگی او که به خوبی می‌توانند نگرش را در خلال کار پروژه شرح دهند به صورت زیر هستند:

- ۱- نگرش نسبت به ریسک و مخاطره (اجتناب از ریسک)
- ۲- نگرش نسبت به توانایی و میزان مسوولیت (تفاوت تواناییها)

^۱ - Forrester

^۲ - Hofstede

- ۳- نگرش نسبت به ارزشهای نرم و سخت (مردانگی و زنانگی)
۴- نگرش نسبت به همکاری (فرد گرایی یا جمع گرایی)

ما از این مفاهیم برای بررسی نگرش در خلال پروژه استفاده نمودیم و سوالات خود را به شکلی عبارت‌پردازی نمودیم که چنانچه به نمره بالایی منتج شد، فرد بتواند آن را به عنوان نمره بالا در بالندگی سازمانی پروژه، تلقی نماید. نگرش مثبت به ریسک و خطرپذیری، میزان توانایی و مسوولیت، تلفیق نمودن ارزشهای نرم و سخت و همکاری، به عنوان شاخص‌های تمایلات ذهنی جهت پذیرش کار پروژه در نظر گرفته شد.

ما باید پروژه را به مانند یک فرآیند تولید مشاهده می‌نمودیم. بر اساس منابع مشخص (ورودی‌ها)، راههای معین انجام کار (فرآیندهای کاری) و نتایجی (خروجی‌هایی) که ایجاد می‌شوند. سازمانهای پروژه محور، باید به همان اندازه که نسبت به تصویر کلی شناخت دارند، در مورد هر کدام از عناصر مدل تولید دارای دانش باشند. به این دلیل مدلی که به نظر می‌رسید می‌تواند به خوبی با رویکرد مدیریت پروژه همخوانی داشته باشد مورد تایید قرار گرفت. مدل ما چهار مقوله را در مورد دانش مورد توجه قرار می‌دهد:

- ۱- دانش در مورد فرضیات (ورودی‌ها)
- ۲- دانش در مورد روشهای کار (فرآیندهای کاری)
- ۳- دانش در مورد نتایج دلخواه (خروجی‌ها)
- ۴- دانش در مورد کلیت کار (کل گرایی)

هدف سوالات نیز مشابه آنچه است که در مورد نگرش بیان شد، به عبارتی یعنی اگر به هر چهار دامنه نمره بالا داده شد، فرد می‌تواند آنرا به منزله درجه بالای بالندگی در سازمان بداند.

بعد عملکرد، نیز با استفاده از مدل رتبه‌بندی متداول برای سیستمهای سازمانی (که بعداً برای سیستمهای تصمیم‌گیری گروهی مورد بازبینی قرار گرفت) مورد بررسی قرار گرفت. چهار دامنه مورد استفاده عبارت هستند از:

- ۱- اعمالی که در سطح راهبردی به انجام می‌رسند (سطح بالای مدیریت، سطح CEO^۱).
- ۲- اعمالی که در سطح تکنیکی به انجام می‌رسند (مدیریت صف، مدیریت برنامه و مدیریت پورتفولیو).
- ۳- اعمالی که در سطح اداری به انجام می‌رسند (وظایف پشتیبانی اداری).
- ۴- اعمالی که در سطح عملیاتی به انجام می‌رسند (مدیریت پروژه، دست‌اندرکاران پروژه)

به مانند دفعات قبل، نمره بالا معرف درجه بالای بالندگی پروژه است.

۴- نردبان بالندگی

مفهوم بالندگی بر این مساله دلالت دارد که می‌توان از یک سطح توانمندی به سطحی بالاتر حرکت کرد. در نظر گرفتن نردبانی از مراحل منتهی به این منطق می‌شود که بالندگی در خلال زمان توسعه می‌یابد، و اینکه می‌توان آنرا از طریق مراحل و گامها درک نمود. ساختار نردبانی در سایر مدل‌های بالندگی نیز به کار می‌رود، به عنوان مثال در

^۱ - Chief Executive Officer ()

مدل بالندگی توانمندی موسسه مهندسی نرم‌افزار و خط مبنای شایستگی IPMA. پژوهش ما نیز در نقطه شروع خود دارای یک چنین نردبان بالندگی است. البته این تنها روش معرفی مراحل بالندگی نیست. گریس و هوامن^۱ نظریه نردبانی را رد نمودند: مساله اصلی از دیدگاه آنها این است که مدل نردبانی انعطاف‌پذیری خیلی کمی دارد. به این دلیل آنها رو به شکل شبکه‌های عنکبوتی آوردند که از طریق آنها می‌توان تمایز بیشتری در شرح شایستگی‌های لازم برای اداره فرآیندهای ویژه در سازمانهای پروژه محور قائل شد.

حتی اگر ما نظریه نردبان مراحل را بپذیریم، مراحل مختلف می‌توانند به شکل‌های بی‌شماری تعبیر شوند. ما می‌توانیم تقسیم‌بندی مراحل را بدون توجه به خصوصیات هر مرحله به انجام برسانیم (مرحله ۱، مرحله ۲، ...). ما می‌توانیم یک تقسیم‌بندی عمومی‌تر بدون در نظر گرفتن مراجع ویژه مرتبط با مبحث مدیریت پروژه داشته باشیم. کروسبای^۲ یک شبکه بالندگی کیفی مدیریت با پنج مرحله ارائه می‌کند (عدم قطعیت، هوشیاری، روشن‌بینی، دانایی، اطمینان). ما نردبانی از مراحل را با مرجع ویژه انتخاب کردیم تا با آن به اداره پروژه‌ها در سازمانها پردازیم.

نردبان بالندگی ما شامل سه گام است. اولین «لایه» یا سطح، مدیریت پروژه یا مدیریت پروژه‌های منفرد است. در این سطح مدیران پروژه می‌توانند بر تلاشهای تیم‌های خاص تمرکز نمایند تا به اهداف از پیش تعیین شده پروژه‌ها با توجه به محدودیت‌های زمان و منابع دست یابند.

سطح بعدی، مدیریت برنامه است. معمول و متقاعد کننده ترین تعریفی که می‌توان ارائه داد این است که برنامه مجموعه‌ای از پروژه‌های مربوط به چند حوزه، در راستای هدفی مشخص است. بنابراین برنامه می‌تواند یک برنامه توسعه تولید جدید، سازماندهی مجدد یک شرکت یا به کارگیری بسته‌های نرم‌افزاری پیشرفته در بخش‌های مختلف یک شرکت باشد. مدیریت برنامه مدیریت موثر تمام پروژه‌هایی است که تحت لوای چتر برنامه قرار می‌گیرند.

سومین سطح مدیریت پورتفولیو (سیدی از سرمایه‌گذاری) و عبارت است از مدیریت تعدادی از پروژه‌ها و برنامه‌ها که الزاماً دارای یک هدف مشخص نیستند. مساله این است که بتوان آنها را به طور همزمان عهده‌دار شد. تنها از طریق مرتبط کردن تلاشهای کلی به یک راهبرد جامع است که این سطح می‌تواند به صورت حرفه‌ای تحت کنترل درآید. در این سطح رویکردهای مدیریتی باید گسترده‌تر باشند و شامل یک دیدگاه متعادل جهت توزیع منابع محدود در راستای خواسته‌های رقابتی باشند.

پیشنهاد مدل نردبانی بدین معنی نیست که تمام شرکتها دارای یک نگرش مجزا به تفاوت‌های پلکانی هستند. در بسیاری شرکتها، ممکن است پروژه‌ها به صورت همزمان برای رسیدن به اهداف عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی استفاده شوند. این مساله نباید مانع از به کارگیری ایده نردبانی گردد چون برخی شرکتها نسبت به برخی دیگر در به کارگیری پیشرفته پروژه‌ها توسعه‌یافته‌تر (از نظر دانش، نگرش و عملکرد) هستند.

ما این فرض را خواهیم کرد که یک سازمان به صورت کلی در مورد سطوح بالاتر نردبان ضعیفتر (یا با توانایی کمتر) از سطوح پائینی است. بدین معنا که سازمان قابلیت‌های بیشتری در مورد مدیریت پروژه نسبت به مدیریت برنامه دارد. و به همین صورت توانایی سازمان در مورد مدیریت برنامه بیشتر از مدیریت پورتفولیو است.

^۱ - Garies & Hueman

^۲ - Crosby

۵- پرسشنامه و ارزیابی اولیه

پرسشنامه‌ای که براساس چارچوب نظری ذکر شده فوق تدوین شد دارای ۳۶ سوال است. تمام سوالات، اظهارات و فرضیات دارای وزنی مشابه هستند. یک دامنه دارای شش گزینه از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۶ (کاملاً موافق) برای ارزیابی پاسخها در نظر گرفته شد.

پرسشنامه به ۵۹ نفر از مدیران میانی و مدیران پروژه با توجه به برنامه برگزار شده کارشناسی مدیریت پروژه در مدرسه مدیریت نروژ BI داده شد. به منظور تامین اطمینان در مورد نمونه‌گیری تصادفی از هرگونه عملکرد خاص خودداری شد. هدف این ارزیابی اولیه در ابتدا محک زدن پرسشنامه و مفاهیم بود. هر چند اطلاعات، نمایانگر گستره وسیعی از شرکتهای بزرگ و کوچک، در نقاط مختلف و از صنایع گوناگون است.

۶- نتایج و بحث‌ها

جدول شماره ۱، بالندگی پروژه در سازمانهای مورد ارزیابی را نشان می‌دهد. نتایج جدول ۱ نشانگر یک ساختار نردبانی است که هرچه بالاتر می‌رود احتیاج به پیش‌نیازهای بیشتری دارد، هر چند از نظر آماری اختلاف میانگین‌ها چشمگیر نیست. آزمایش نمونه‌های دوتایی برای پی‌بردن به اختلاف میانگین مابین مدیریت پروژه و مدیریت پورتفولیو بیانگر $t = ۱/۴۶۲$ و اختلاف $۰/۱۴۹$ است، که بیان می‌دارد از نظر آماری اختلاف چندانی وجود ندارد.

همانگونه که با کمک *Cronbach alpha* نشان داده شده است هر سه سطح بالندگی دارای سازگاری داخلی زیادی هستند. مشکل این است که همبستگی زیادی میان این سه مفهوم وجود دارد؛ اختلاف میان تمام ضرایب همبستگی در حدود $۰/۰۱$ است. به عنوان مثال ضریب همبستگی میان مدیریت پروژه و مدیریت برنامه $۰/۷۸۵$ است. تعداد مشاهدات نیز به اندازه‌ای نیست که بتوان یک فاکتور تحلیل ارائه داد تا متغیرهایی را معرفی نماید که الگوی همبستگی را توضیح دهند.

برداشت ما این است که برای اندازه‌گیری دقیقتر در سه سطح بالندگی نیاز به کار بیشتری است. ما باید پرسشنامه خود را مورد بررسی بیشتر قرار دهیم تا بتوانیم یک وجه تمایز دقیقتر ما بین سطوح مختلف پیدا کنیم. از سوی دیگر، در سازمانهای پیشرفته همبستگی قویتری میان این سه سطح وجود دارد چون توانمندی‌های اندازه‌گیری شده در سطوح پایین‌تر همچنان به مراحل بالاتر نیز مرتبط هستند.

جدول ۲ نتایج عملی سه بعد بالندگی را نشان می‌دهد. نتایج ما نشان می‌دهد که تمایل یا اشتیاق، که ما آن را اندازه‌گیری نمودیم، مهمتر از دانش مورد نیاز و عملکرد یا اجرای پروژه‌هایی است که پشت سر گذاشته شده‌اند. این چیزی است که در حوزه‌های نسبتاً جدید مانند کارهای پروژه مورد انتظار است. میان میانگین نگرش و عملکرد، اختلاف محسوسی وجود دارد ($t = ۲/۶۸۶$ و اختلاف $۰/۰۰۹$) و بین میانگین دانش و عمل ($t = ۲/۰۸۱$ و اختلاف $۰/۰۴۲$).

جدول ۲ ابعاد مختلف بالندگی را نشان می‌دهد که به اجزای دانش، نگرش و عمل خرد شده است. ما تفاوت‌های زیادی میان سازمانها می‌بینیم و اختلافات قابل ملاحظه‌ای بین مقادیر بیشینه و کمینه مشاهده می‌نمائیم. به این دلیل پرسشنامه می‌تواند میان وضعیتهای شرکتهای مختلف تمایز قائل شود و لذا برای سازمانها جهت ارزیابی عملکردشان قابل استفاده است. برخی از مفاهیم دارای *Cronbach alpha* پایینی هستند و نیاز است که به آنها توجه شود.

جدول ۱
بالندگی پروژه

میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	Cronbach alpha
۴/۰۱	۰/۷۹	۲/۳۳	۵/۶۷	۰/۸۷۶۹
۳/۹۳	۰/۹۱	۱/۵۷	۵/۶۷	۰/۸۸۶۹
۳/۹۰	۰/۹۱	۱/۵۰	۵/۵۸	۰/۸۳۹۳

جدول ۲
ابعاد بالندگی

میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	Cronbach alpha
۴/۰۷	۰/۸۰	۲/۳۳	۵/۸۳	۰/۸۶۴۴
۳/۹۸	۰/۸۴	۱/۷۵	۵/۷۵	۰/۸۹۴۷
۳/۸۲	۰/۹۷	۱/۵۰	۵/۳۳	۰/۸۷۰۹

جدول ۳
ابعاد نگرش، دانش و عمل

میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	Cronbach alpha
۴/۱۹	۰/۹۳	۱/۶۷	۵/۶۷	۰/۶۹۶۴
۴/۰۶	۱/۰۳	۱/۳۳	۶/۰۰	۰/۵۳۰۱
۳/۸۵	۱/۰۱	۲/۰۰	۶/۰۰	۰/۷۷۳۷
۴/۱۸	۰/۸۳	۲/۰۰	۶/۰۰	۰/۵۶۱۸
۳/۸۰	۰/۹۲	۱/۰۰	۵/۶۷	۰/۶۵۳۵
۳/۹۸	۰/۹۶	۲/۰۰	۶/۰۰	۰/۶۴۳۸
۳/۹۸	۰/۸۷	۱/۳۳	۵/۶۷	۰/۵۵۵۱
۴/۱۶	۰/۹۳	۲/۰۰	۶/۰۰	۰/۶۳۳۴
۴/۰۹	۱/۲۱	۱/۰۰	۶/۰۰	۰/۴۹۶۹
۳/۸۹	۰/۹۶	۱/۵۰	۵/۶۷	۰/۷۰۴۹
۳/۸۱	۱/۰۹	۱/۳۳	۵/۶۷	۰/۴۸۸۶
۳/۵۲	۱/۲۱	۱/۳۳	۵/۶۷	۰/۷۲۴۵

۷- نتیجه‌گیری و فعالیتهای آتی

یافته‌های اولیه ما در این نقطه زمانی تنها جنبه توصیه دارد. اما برخی از ساختارهای نردبانی مرتبط با پروژه که در سازمانها وجود دارد به نظر تهدید کننده می‌رسند. یافته‌های ما حاکی از این مطلب هستند که امکان دارد در کاربرد پروژه‌ها کمتر از دانش و کوشش‌ها در به کارگیری رویکردهای پروژه استفاده شود. یکی از دلایل این مطلب این است که آموزش و تعلیم‌های نظری در مدیریت پروژه در جامعه نروژ از طریق برنامه‌های آموزشی رسمی و غیر رسمی به خوبی به انجام رسیده است. در حالی که موقعی که وقت انجام عملی کار فرا می‌رسد فرد دچار تردید و سردرگمی می‌شود. می‌توان آن را دوباره با این حقیقت توضیح داد که نرخ شکست در انجام موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدرن نسبتاً زیاد است، همانطور که این مساله از طریق موارد مشهور زیادی به اثبات رسیده است.

بنابراین هر سازمانی باید خروجی‌های خود را مشاهده نماید و بداند در کجا سازمان درگیری بیشتری در مسیر پیشرفت بالندگی پروژه دارد. جداول بالا حوزه‌هایی را جهت بهبود کلی معرفی می‌کند. پروژه‌ها باید تمرکز بیشتری در جهت توجه همزمان به مسائل سخت و نرم داشته باشند. سازمانها باید دانش و فهم بهتری از نقطه شروع پروژه داشته باشند. به نظر می‌رسد تمرین پروژه در سطوح ضعیفتر عملیاتی باشند.

کارهای بیشتری باید برای بهبود پرسشنامه به انجام رسد. در مورد نردبان بالندگی باید تجزیه و تحلیل بیشتری صورت گیرد. باید بگوئیم که نوع پروژه‌هایی که سازمان آنها را به انجام می‌رساند در تعیین سطح بالندگی آنها مهم است. انجام پروژه‌هایی که هدفشان ایجاد تغییرات اساسی در سازمان است بسیار سخت‌تر از پروژه‌هایی مانند پروژه‌های ساختمانی هستند.

تحلیلها می‌تواند گسترده‌تر شود تا يك مطالعه را پوشش دهند که کداميك از فاکتورها سطح بالندگی را شرح می‌دهند. ما می‌توانیم فرض کنیم که نگرش، دانش و عمل مرتبط با تغییر، پیش‌نیازهای کلی يك سازمان با پروژه‌های بالنده هستند.