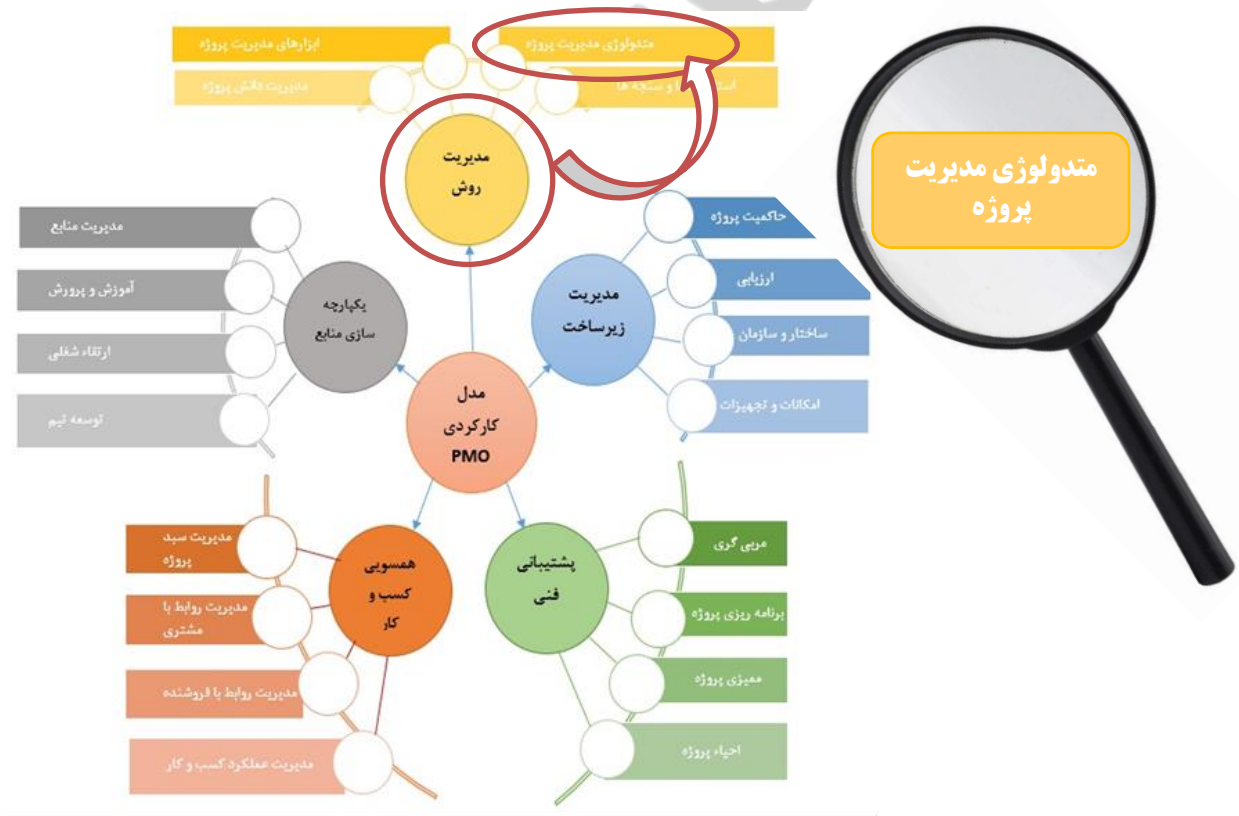
مدرس دوره : مهندس سید مسعود سیدی مطلق
www.ipmp.ir

متدولوژی مدیریت پروژه – ایجاد مبنا برای متدولوژی مدیریت پروژه

Project Management Methodology – Establish Basis for Project Management Methodology

مقدمه: در بخشهای اول و دوم مبحث «دفتر مدیریت پروژه» در خصوص انواع دفتر مدیریت پروژه، سطوح شایستگی و مدل کارکردی دفتر مدیریت پروژه، صفحاتی را ارائه نمودیم. همانطور که مطرح شد مبنای این مطالب، ویرایش سوم هندبوک دفتر مدیریت پروژه می‌باشد و در جلسه دوم با موضوع مدل کارکردی PMO بیان داشتیم که در ذیل ۵ حوزه کارکردی با عناوینِ مدیریت روش، مدیریت زیرساخت، یکپارچه‌سازی منابع، پشتیبانی فنی و همسویی کسب و کار، ۲۰ فاکتور کارکردی وجود دارد و لیست آنها را به همراه توضیح مختصری از هریک از آنها، ارائه نمودیم.

حال می‌خواهیم از اولین حوزه کارکردی یعنی حوزه کارکردی «مدیریت روش[۱]» شروع کنیم و اولین فاکتور کارکردی آن یعنی«مدیریت متدولوژی پروژه[۲]»را به تفصیل تشریح نماییم.



---

[۱]- Practice Management
[۲]- Project Management Methodology

متدولوژی مدیریت پروژه:

متدولوژی مدیریت پروژه یک فرایند استاندارد و قابل تکرار را فراهم می‌آورد تا عملکرد پروژه را از مفاهیم اولیه تا اتمام پروژه هدایت نماید. این فرایند، به صورت کلی، روشها و تکنیکهای پذیرفته شده‌ی مدیریت پروژه که در درون نیازمندیهای فرهنگی و کسب و کار سازمان متبوع سازگاری می‌یابد را معرفی نموده و به خدمت می‌گیرد. این فرایند، تعریف نقشها و مسئولیتهای مربوط به هر یک از مراحل فرایندی را همانند مشخصات ورودی و خروجی‌های مراحل فرایندی تجویز شده یکی پس از دیگری شامل می‌شود. ماهیتاً یک متدولوژی مدیریت پروژه، آنچه باید مدیران پروژه انجام دهند را به همراه چگونگی آن به مدیران منتقل می‌نماید.

سازمان می‌تواند نیازهای متدولوژی را از طریق معرفی اولیه مجموعه‌ای از فرایندهای ساده برای استفاده در فضای مدیریت پروژه برآورده نماید. این کار تضمین خواهد نمود که فعالیتهایی از مدیریت پروژه که برای سازمان متبوع بسیار ضروری می‌باشند در حال پیشروی و تکامل باشد. پس، سازمانی که این پایه و مبنا را داراست، بایستی هدف خود را درجهت توسعه فرایندی جامع‌تر و کاملتر قرار دهد که آن فرایند، فعالیتهایی را برای کل چرخه‌ی حیات مدیریت پروژه تعیین و مشخص نماید.

متدولوژی کامل بایستی، پنج کارکرد کلی مدیریت پروژه را شامل گروههای فرایندی آغازین، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اختتام را در دستور کار خود قرار دهد.

یک متدولوژی به منظور به کارگیری استانداردها و روشهایی مناسب‌سازی شده برای مدیریت پروژه تهیه می‌گردد، نظیر آنچه که در استاندارد «راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه» موسوم به PMBOK آورده شده است. مشخصه استانداردها و روشها، آن چیزی است که متدولوژی مدیریت پروژه را از یک متدولوژی فنی متمایز می‌سازد. متدولوژی مدیریت پروژه، مجموعه‌ای از فرایندهایی است که می‌توان آنها را برای همه‌ی انواع پروژه‌ها در سازمان متبوع به کار گرفت. در مقابل، یک متدولوژی فنی، استانداردهای فنی را به خدمت می‌گیرد و اساساً با جنبه‌های فنیِ کارهای مرتبط با پروژه سر و کار دارد.

در سازمانهای بزرگتر، ممکن است یک و یا بیش از یک متدولوژی فنی برای انجام کارها در واحدهای مختلف کسب و کار مورد نیاز باشد. در مقابل، متدولوژی مدیریت پروژه می‌تواند یک متد مشترک برای استفاده در تمامی واحدهای کسب و کار در سازمان متبوع باشد. در حالت ایده‌آل، متدولوژی مدیریت پروژه‌ی سازمان به منظور یکپارچه‌سازی یک یا چند فرایند فنی برای کاربرد یکپارچه، تهیه خواهد شد.

این کارکرد «متدولوژی مدیریت پروژه»، دفتر مدیریت پروژه را قادر خواهد ساخت تا:

- رویکردی استاندارد برای مدیریت پروژه ایجاد نماید، رویکردی که قرار است توسط کلیه مدیران پروژه ها در درون سازمان متبوع به کار گرفته شود.
- به صورت تدریجی، روشهای مدیریت پروژه را معرفی نماید که این معرفی، با آن مواردی آغاز می‌گردد که بزرگ‌ترین اثر را بر روی موفقیت پروژه و کسب و کار داشته باشد.
- برای پیاده‌سازی یک چرخه حیات متداول در مدیریت پروژه در حوزه‌های فنی و کسب و کارِ سازمان متبوع، توافق و اجماع را کسب نماید.
- برای جمع‌آوری داده‌های مربوطه‌ی پروژه که در تحلیلهای جداگانه و تجمعی از عملکرد پروژه استفاده می‌گردد، برنامه‌ریزی نموده و مهیا گردد.
- فرایندهای فنی و فرایندهای کسب و کار را در درون متدولوژی مدیریت پروژه تعریف نموده و ترکیب نماید.

کارکرد «متدولوژی مدیریت پروژه» نیازمند هماهنگی و همکاری با ذینفعان کلیدی عمدتاً مدیران پروژه در محیط مدیریت پروژه می‌باشد. این امری ضروری است که هر متدولوژی مدیریت پروژه‌ای به منظور پشتیبانی از کارها و مسائل فنی و کسب و کار، بزرگ گشته و وسعت می‌یابد، بنابراین لازم است مهندسان پروژه، مدیران محصول و سایر متخصصان فنی و کسب و کار به کار گرفته شوند، همانطور که فرایندهای ساده به فرایندهای چرخه حیات بسط داده شده‌اند.

بنابراین، از آنجا که برای اجرای متدولوژی، سیاستها فرموله شده و با همه شرکای پروژه در سطح اجرایی، ارتباط برقرار شده است، توسعه و اجرای یک متدولوژی استاندارد مدیریت پروژه، در درون سازمان متبوع به صورت جداگانه نیازمندِ پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد در سطح اجرایی می‌باشد.

از زمان منتشر نمودن ویرایش دوم هندبوک PMO، نویسنده، یک کتاب جداگانه با عنوان ابزار و متدولوژی کامل مدیریت پروژه تهیه و منتشر نموده است. این متدولوژی، دایره شمولی جامع و کامل از یک چرخه حیات مدیریت پروژه با چهار فاز، فراهم آورده است که ۹۶ ابزار بر روی CD ضمیمه‌ی آن ارائه شده است. متدولوژی ارائه شده در این انتشار، فرایندها، روشها و ابزارهای آماده جهت استفاده را برای مدیریت پروژه فراهم آورده است. فرایندها، روشها و ابزارهایی که در اکثر صنایع، کاربردی و قابل استفاده می‌باشند. محتوای

آن متدولوژی مطابق است با راهنمای متدولوژی که برای کارکردهای PMO در این فصل تجویز شده است. به خصوص اینکه، این متدولوژی یک گزینه‌ای قابل ارائه و قابل مناسب سازی ارائه می‌نماید تا کار پر زحمتِ تهیه متدولوژی که در بسیاری از سازمانها مورد نیاز می‌باشد را تسهیل نماید.

مفاهیم مشترک با محیط پروژه:

یک متدولوژی مدیریت پروژه بایستی به نیازهای ذینفعان پروژه پاسخ دهد و آنها را از طریق فعالیتهای کلیدی مدیریت پروژه هدایت نماید. یک متدولوژی اثربخشِ مدیریت پروژه، چگونگی مدیریت پروژه‌ها را به همه ذینفعان پروژه منتقل می‌نماید. متدولوژی، این را از طریق ایجاد یک چارچوب ارجاع متداول برای هر کسی که سهم یا نفعی در عملکرد پروژه دارد ایجاد می‌نماید. در این راستا، متدولوژی بایستی تمامی فعل و انفعالات فیمابین دست‌اندرکاران فنی، کسب و کار و مدیریت پروژه را پشتیبانی نماید. متدولوژی همچنین یک مرجعی فوری برای آن دسته از ذینفعانی که در محیط پیرامون و یا بیرون از اشتغالات آنی پروژه می‌باشند فراهم می‌آورد تا ضمن اطلاع‌رسانی به آنها، انتظارات را درباره آنچه که از طریق فعالیتهای تجویزی مدیریت پروژه به دست خواهد آمد تنظیم نماید.

بر این اساس، متدولوژی مدیریت پروژه، فلسفه وجودی، مفاهیم و رویکرد استانداردِ سازمان متبوع و همچنین واژه‌نامه رایجی از کار پروژه در سازمان متبوع را معرفی می‌نماید. اینها، به مدیران بین واحدی پروژه و اعضای تیم پروژه اجازه می‌دهد تا تجربه مشترک مدیریت پروژه را بفهمند و به اشتراک بگذارند.

در نتیجه، هر مدیر پروژه مجبور به ایجاد و انتقال یک رویکرد تاکتیکی برای هر پروژه جدید و برای هر یک از اعضاء جدید تیم نمی‌باشد. بنابراین در طول زمان، تیمهای بین واحدی، در تولید اقلام قابل تحویل پروژه و تحقق اهداف پروژه کاراتر، بهره‌ورتر و موفق‌تر می‌شوند.

www.ipmp.ir

مفاهیم مشترک با محیط کسب و کار:

همانطور که PMO، خودش به عنوان یک عامل یکپارچه کننده برای سازمان عمل می نماید، به همان اندازه، متدولوژی مدیریت پروژه یک مکانیزم مرکزی برای یکپارچه‌سازی مدیریت کسب و کار و مدیریت پروژه محسوب می‌شود. یک جنبه برجسته از این یکپارچه-سازی زمانی دیده می‌شود که هر یک از واحدهای کسب و کار در سازمان متبوع، فرایندهای فنی و کسب و کار خود را سازگار نموده و ترکیب نمایند تا در انطباق با متدولوژی باشد. این یک مفهوم مهمی است که نیازمند تعهد سازمانی وسیعی می‌باشد.

زمانیکه یک متدولوژیِ داخل سازمانی، پیاده‌سازی می‌گردد، واحدهای کسب و کاری که کارکردهای کسب و کار و یا مسئولیتهای حوزه فنی مخصوص به خود را دارند، دیگر هرگز نمی‌توانند رفتارهای قدیمی که ممکن است با متدولوژی مدیریت پروژه نامنطبق و یا در تضاد با آن باشد را عمل نمایند. در این راستا، هر یک از واحدهای کسب و کار بایستی، استانداردها و روشهای تجویزی متدولوژی مدیریت پروژه را مورد تست و بررسی قرار دهد و آنها را به منظور کمک به حصول توأمان نتایج فنی و کسب و کار به کار بگیرد.

متدولوژی مدیریت پروژه، بنیانی را جهت نظارت کارهای انجام شده در واحدهای کسب و کار فراهم می‌آورد که تسهیل‌گری در تخصیص ماتریسی و یا بین واحدی (وظیفه‌ای) منابع را شامل می‌شود.

یک متدولوژی مدیریت پروژه‌ای که خوب ترسیم شده‌است، به شیوه خوبی با تشریک مساعی افراد تهیه شده‌است و به طرز مطلوبی نیز پیاده‌سازی شده باشد، پیاده‌سازی همه فعالیتهای بحرانی مدیریت منابع پروژه را تضمین خواهد نمود. یکی دیگر از ویژگیهای متدولوژی مدیریت پروژه استاندارد این است که همکاری اثربخش و گزارش‌گیری پروژه را در درون سازمان متبوع ارتقاء خواهد داد. یک رویکرد هماهنگ در مدیریت پروژه، جمع‌آوری و توزیع داده‌های متداول را در سطح واحدهای مختلف کسب و کار تسهیل می-نماید. نتیجه به‌کارگیری چنین متدولوژی مدیریت پروژه‌ای این است که پیشرفت پروژه و اطلاعات عملکردی آن می‌تواند گردآوری شده و تجمیع گردد تا به تصمیمات کسب و کار، به صورت بهنگام در سطح پروژه‌ها و در سطح سازمان کمک گردد.

فعالیتهای متدولوژی مدیریت پروژه در هر یک از سطوح PMO:

تکامل کارکرد «متدولوژی مدیریت پروژه»، در طول سطوح شایستگی PMO، از طریق موارد زیر جلوه‌گر می‌شود:

- **توسعه و پیاده‌سازی روشها و فرایندهای مدیریت پروژه که به صورت تدریجی کاملتر و جامعتر می‌گردند.**

- یکپارچه‌سازی ارتقاء یافته فعالیتهای فرایندی کسب و کار و فعالیتهای فرایندی فنی
- نفوذ وسیع بین واحدی کسب و کار در مراحل پیشرفته‌ی سطوح شایستگی PMO، در ارتباط با اختیار و مسئولیت وسیعتر نظارتی برای مدیریت پروژه‌ای که در متدولوژی تجویز شده است.

جدول ۳،۱، یک نگاه کلی از محدوده فعالیتهای متدولوژی تجویزشده مدیریت پروژه بر طبق هر سطح از سطوح شایستگی PMO، ارائه می‌نماید. دفتر پروژه، به عنوان یک موجودیت رسمی و یا غیر رسمی، یک نماینده اصلی برای پیاده‌سازی متدولوژی مدیریت پروژه می‌باشد. به طور سنتی، نظارت بر پروژه به مهارت، دانش، و تجارب فردی وابسته می‌باشد که هر مدیر پروژه‌ای به کار می‌بندد تا اثرات سازنده‌ای بر پروژه‌های تحت مدیریتِ خود اعمال نماید. مدیران پروژه‌ای که از دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌نمایند حالا می‌توانند دانش خود را از از طریق توسعه روشها و رویه‌ها به اشتراک بگذارند، روشهایی که در سطح سایر پروژه‌های مشابهِ تخصیص یافته به دفتر پروژه، می‌تواند مجدداً مورد استفاده قرار گرفته و به کار رود.

در نهایت، این روشها، بنیانی از فرایندهای مدیریت پروژه‌ایِ ساختار یافته‌تر و تکرارپذیر را شکل می‌دهد که در متدولوژی که می‌تواند در سطح سازمان به اشتراک گذاشته شود، موجود می‌باشند.

سطوح میانی PMO، مسئولیت توسعه و پیاده‌سازی چرخه حیات کاملی از متدولوژی مدیریت پروژه را دارا می‌باشد به گونه‌ای که نیازها و الزامات سازمان متبوع را به بهترین نحو پوشش می‌دهد. دفتر مدیریت پروژه در ابتدا تضمین می‌نماید که یک فرایند استاندارد، ساختار یافته و تکرارپذیر برای اجرای مدیریت پروژه در درون سازمان تشکیل می‌شود. این می‌تواند صرفاً با توسعه تدریجیِ حیاتی-ترین فرایندها شروع شود و بعدها در زمانیکه سازمان سطح دانایی و منفعت بالاتری از فرایندهای آغازین به دست آورده است به چرخه حیات کاملتری بسط داده شود. آنگاه دفتر مدیریت پروژه، نفوذ خود را گسترش می‌دهد تا متدولوژی خود را با یکپارچه‌سازی یا همسویی مناسبِ فرایندهای فنی و کسب و کار بر طبق نیازمندیهای واحدهای کسب و کار زیر مجموعه، به سطحی جامع و قوی توسعه دهد.

مرکز تعالی، هرگونه فعالیتهای ضروریِ توسعه، استقرار و بازنگریِ متدولوژی را اجرا می‌نماید تا راه حلها را فرموله نموده و همکاری فرایندی را در سطح واحدهای کسب و کار هدایت نماید.

مرکز تعالی، به عنوان رابط مدیریت ارشد، خط مشی را برای توسعه و استقرار متدولوژی مدیریت پروژه، پیشنهاد نموده و پیاده‌سازی می‌نماید.

جدول ۳,۱: محدوده فعالیتهای متدولوژی مدیریت پروژه در سطوح شایستگی PMO

دفتر پروژه	PMO مقدماتی	PMO استاندارد	PMO پیشرفته	مرکز تعالی
روشهای ضروری را برای عملکرد پروژه و نظارت به کارمی‌گیرد ▪ بر روی فرایندهایی که هزینه، زمان و مصرف منابع را مدیریت می‌نماید تأکید می‌نماید ▪ فرایندهایی با چرخه حیات استاندارد را به خدمت می‌گیرد هرگاه در دسترس باشند.	روشها و فرایندهای بحرانی مدیریت پروژه را معرفی می‌نماید ▪ فرایندهای بحرانی را تعریف نموده و توسعه می‌دهد. ▪ استفاده از فرایندهای بحرانی بین پروژه‌ای را مدیریت می‌نماید. ▪ بهترین روشها و ترجیح دارترین آنها را تعریف می‌نماید.	یک متدولوژی کامل مدیریت پروژه را تعریف نموده و استفاده از آن را رصد می‌نماید ▪ پوششی از چرخه حیات کامل پروژه را فراهم می‌آورد ▪ فرایندهای فنی را یکپارچه می‌نماید. ▪ آموزش کاربران متدولوژی را برقرار می‌نماید.	محتوا را تقویت نموده و بر استفاده از متدولوژی جامع نظارت می‌نماید. ▪ فرایندهای کسب و کار را یکپارچه می‌نماید. ▪ همسویی ابزارهای اتوماتیک را بهینه می‌نماید. ▪ استفاده از متدولوژی را در سطح واحدهای کسب و کار متبوع تسهیل می‌نماید.	تحلیلهای متدولوژی مدیریت پروژه را برقرار می‌نماید. ▪ تغییرات فرایندی را در واحدهای کسب و کار، تست و بررسی می‌نماید. ▪ استفاده از متدولوژی و بهبود مستمر فرایندی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

اهداف اصلیِ کارکرد «متدولوژی مدیریت پروژه» در PMO، در سطح طیف شایستگی PMO، عبارتند از:

- تعریف و پیاده‌سازی فرایند مدیریت پروژه و راه حلهای عملیاتی که با منافع کسب و کار سازمان متبوع همسو می‌باشد.
- پشتیبانی از عملکرد فنی سازمان
- کمک نمودن به مدیران پروژه و تیم پروژه در دستیابی به اهداف پروژه

www.ipmp.ir

مدل کارکردی «متدولوژی مدیریت پروژه»

این مدل کارکردی، ملاحظاتی را برای دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌نماید تا اینکه: فرایندی استاندارد و جامع را برای تحقق مدیریت پروژه توسعه دهد، آن فرایند را برای استفاده توسط گسترده‌ترین مخاطبان ممکن در سازمان متبوع پیاده‌سازی نماید، و استفاده از آن فرایند و بهبود آن را رصد نموده و مدیریت نماید. شکل ۳,۱ فعالیتهای اصلیِ مدل کارکردی «متدولوژی مدیریت پروژه» در دفتر PMO را به تصویر می‌کشد. هر یک از فعالیتها در ادامه توصیف می‌شوند.

شکل ۳,۱: مدل کارکردی «متدولوژی مدیریت پروژه»

www.ipmp.ir

ایجاد مبنا برای متدولوژی مدیریت پروژه

چارچوب مرجعی برای متدولوژی مدیریت پروژه مورد نیاز می‌باشد تا تضمین نماید که همه دست‌اندرکاران توسعه متدولوژی به خصوص دفتر مدیریت پروژه، با توجه به جهت‌گیری که به منظور معرفی رویکردی استاندارد در مدیریت پروژه دنبال می‌شود، به درک واضحی رسیده‌اند و توانمندی برقراری ارتباط مبتنی بر آن را نیز دارا می‌باشند. این مبنا برای رونمایی از متدولوژی مدیریت پروژه می‌تواند همانگونه که در این بخش توصیف می‌گردد فرموله شده و تدوین گردد.

تشکیل تیم توسعه متدولوژی

دفتر مدیریت پروژه، به طور طبیعی مسئولیت اصلیِ نظارت بر توسعه متدولوژی مدیریت پروژه را عهده‌دار می‌باشد. با این وجود، دفتر مدیریت پروژه بایستی تضمین نماید که مدیران پروژه و سایر افراد که دارای منافع فنی و یا منافع کسب و کار می‌باشند به شیوه مناسبی در کارهای توسعه متدولوژی سهیم باشند.

بنابراین، تیم توسعه متدولوژی اغلب به منظور دربرگرفتن افرادی هم از داخل و هم از خارج محیط مدیریت پروژه جهت همراهی و کمک رساندن در طراحی، توسعه و پیاده‌سازی متدولوژی جدید مدیریت پروژه سازمان، تشکیل می‌شود.

بهترین راه برای تضمین اثربخشی طراحی، توسعه و پیاده‌سازی متدولوژی مدیریت پروژه این است که کارشناسان خبره، به صورت مقیم به خدمت گرفته شوند به خصوص آن دسته از مدیرانی که می‌توانند در یک یا تعداد بیشتری از شایستگیهای زیر مشارکت داشته و همکاری نمایند:

- تجربه شخصی گسترده مدیریت پروژه در صنعت
- دانش در زمینه روشهای پیشرفته مدیریت پروژه و آموزش و تحصیلات مربوطه
- درک محیط مدیریت پروژه‌ی سازمان متبوع
- تجربه در توسعه فرایندها و روشها

www.ipmp.ir

- آشنایی با پویایی (واکنشهای رفتاری) تیم پروژه[۳]
- حمایت داخلی (مدافع توسعه متدولوژی)

هنگامی که انتخاب افراد برای مشارکت در تیم توسعه متدولوژی صورت می‌پذیرد، این ویژگیها بایستی لحاظ شوند.

به علاوه، ممکن است **PMO**، بخواهد توسعه اثربخش متدولوژی را با استفاده از مشاوران خبره خارجی و مشاوران مدیریت پروژه در کار توسعه متدولوژی تضمین نماید. چنین منابع خارجی، دارای تجربه قبلی می‌باشند و می‌توانند تجربه، تخصص و بینش چندین صنعت را با خود همراه آورند تا کار را تسریع نموده و به تیم توسعه متدولوژی کمک نماید تا مواردی مانند طراحی ساختار فرایند، توسعه روش، حل مسائل سازمانی، یکپارچه‌سازی فرایندهای فنی و کسب و کار و برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی متدولوژی را مدیریت نماید.

دفتر مدیریت پروژه بایستی، نوع اشتغال مورد انتظار برای تیم توسعه متدولوژی را مشخص نموده و آن را تبیین نماید. این بایستی حد و اندازه‌ای را که اعضاء تیم توسعه متدولوژی به واسطه‌ی آن، برای مواردی مانند توسعه مفهوم متدولوژی، طراحی فرایند، ساخت فرایند، طراحی حوزه روش، توسعه حوزه روش، بررسی و تأیید محتوا، پیاده‌سازی و نگهداشت متدولوژیِ متعاقبِ آن، مسئول خواهند بود نشان دهد. برای اهداف این کارکرد **PMO**، این فعالیتها در مجموع، نشان دهنده‌ی استقرار متدولوژی می‌باشند.

به طور میانگن با حداقل سه تا پنج نفر اعضاء تیم، تیم توسعه متدولوژی، بایستی قادر باشد اهداف توسعه متدولوژی را محقق سازد تا حداقل یک عضو ارشد از دفتر مدیریت پروژه مسئولیت هدایت و مشارکت کار را عهده‌دار گردد. کمتر کسی می‌تواند تیم را شکل داده و آن را با افراد لازم تجهیز نماید، ولیکن این اندازه پیشنهادی تیم، سازمانهای کوچک تا متوسط را با تنوعی از تبادل افکار و نگاههای جایگزین یکدیگر که برای اندیشیدن و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی راهبری مدیریت پروژه ضروری است مجهز نموده است. سازمانهای متفاوت تر و بزرگتر، شاید نفرات بیشتری را به عنوان اعضاء تیم نیاز داشته باشند تا نقطه نظرات و منافع همه واحدهای کسب و کار درگیرِ کار را نمایندگی نمایند.

[۳]- Project Team Dynamics

اگر تیم توسعه متدولوژی در داخل خودش مسئول بررسی و تأیید بخشی از کار نباشد، افرادی مازاد بر تیم توسعه متدولوژی می‌توانند به میزانی که ضرورت دارد برای ارائه خدمات، به عنوان بررسی کننده‌ی کار توسعه و طراحی کامل‌شده اضافه شوند. در بین بررسی-کنندگان بایستی مدیریت ارشد در سازمان متبوع نیز وجود داشته باشد، که بررسی و تأیید نهایی متدولوژی را تدارک ببینند.

همچنین سایر عوامل نیز، ابعاد واقعی تیم توسعه متدولوژی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و بایستی در هنگام تشکیل تیم لحاظ گردد. این عوامل شامل زمان در دسترس برای توسعه متدولوژی، ضرب‌الاجل برای تکمیل کار، سطح تجربه و تخصص رهبر و اعضاء تیم، عمق و وسعت توسعه روش و فرایند و گستره‌ی موارد متعاقب پیاده‌سازی در درون سازمان متبوع می‌باشد.

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند الزامات مشارکت تیم توسعه متدولوژی را از طریق تهیه یک ماتریس مسئولیت مشابه آنچه که برای برنامه‌ریزی پروژه مورد استفاده قرار می‌گرفت، تعریف نموده و پیشنهاد دهد. یک ماتریس مسئولیت مختصر در جدول ۳,۲ ترسیم شده است. فعالیتهایی را که این ماتریس نشان می‌دهد، کار یک پروژه را به نمایش می‌گذارد. در این راستا، کار توسعه متدولوژی مدیریت پروژه بایستی به مثابه یک پروژه، برنامه‌ریزی شده و اجرا گردد.

پیکره‌بندی تیم توسعه متدولوژی بایستی امکان تهیه و پیاده‌سازی یک متدولوژی مدیریت پروژه‌ی قابل ارائه را در درون سازمان متبوع ایجاد نماید. یک مشارکت کننده‌ی اجرایی همچنین شاید برای انجام بررسی و تأیید نهایی طراحی متدولوژی و پشتیبانی از پیاده‌سازی متدولوژی، شناسایی شود.

تدوین استراتژی اجرای متدولوژی

استراتژی اجرای متدولوژی، یک نقشه راه برای طراحی، توسعه، پیاده‌سازی و نگهداشتِ متدولوژی فراهم می‌آورد. این سند، استراتژی جاری و در حال ظهورِ سازمان را شامل شده و

مدل کارکردی «متدولوژی مدیریت پروژه»

لذا می‌تواند در طول زمان اصلاح شده و به روزرسانی گردد. این استراتژی هنگامی که توسط مدیریت ارشد مورد تأیید قرار گرفت، رویکرد مورد نظر جاری **PMO** را برای اجرای متدولوژی ارائه می‌دهد. این استراتژی می‌تواند در صورت ضرورت در سرتاسر سازمان، با افرادی که در کار اجرای متدولوژی مدیریت پروژه، مسئولیت دارند و یا منافعی از کسب و کار دارند به اشتراک گذارده شود.

استراتژی اجرای متدولوژی، ترکیبی از عناصر زیر می‌باشد:

- بیانیه مسئولیت توسعه متدولوژی
- رویکرد توسعه متدولوژی
- پلتفرم متدولوژی
- خط مشی بهره‌برداری از متدولوژی
- رویکرد پیاده‌سازی متدولوژی
- بیانیه مسئولیت نگهداشت متدولوژی

جدول ۳,۲ : نمونه ماتریس مسئولیت برای تیم توسعه متدولوژی

مسئولیت اعضاء تیم	مدیر PMO	اعضاء PMO	مدیران طرح	مدیران پروژه	مدیران واحدهای کسب و کار	مشاور پروژه
انتخاب اعضاء تیم	الف	م				
تصمیم‌گیری خرید یا ساخت	ب	م	الف	الف	ب	ت/ب
طراحی متدولوژی	ب	الف	الف	الف	ب	ت/م
توسعه متدولوژی	ب	الف	الف	الف		الف/م
برنامه‌ریزی پیاده‌سازی متدولوژی	ب	الف	الف	الف		الف/م

www.ipmp.ir

برنامه‌ریزی انتقال متدولوژی	ب	الف	الف	الف	ب	الف/م
آموزش متدولوژی	ب	الف				الف/م
یادداشت: ت : تسهیل‌گری، الف : اجرا، م : مشاوره/کمک، ب : بررسی						

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند این عناصر استراتژی را بسط داده و سازگار نماید تا نیازهای سازمان متبوع را برآورده نماید. در حالت کلی، دفتر مدیریت پروژه، تهیه استراتژی اجرای متدولوژی را به منظور هدایت و ثبت چگونگی شکل‌گیری و استفاده از متدولوژی مدیریت پروژه فراهم آورده و یا تسهیل می‌نماید. هر یک از عناصر استراتژی در ادامه تشریح می‌گردند:

بیانیه مسئولیت توسعه متدولوژی[٤]

دفتر مدیریت پروژه، این بیانیه را به منظور توضیح کلی نقشها و مسئولیتهای خود و هر یک از مشارکت کنندگان مورد نظر دیگری شامل تیم توسعه متدولوژی و مشاوران خارجی، تهیه می‌نماید. این بیانیه می‌تواند ماتریس مسئولیت تیم توسعه متدولوژی که قبل از این صحبت شد را در بر داشته باشد. این بیانیه به عنوان یک منشور برای PMO و سایر مشارکت کنندگان به منظور ادامه پیشروی کارهای توسعه متدولوژی به کار می‌رود. از آنجا که این بیانیه ممکن است منابع مالی تأیید شده و اختیار انجام کارها را نیز مشخص نماید، لذا یک مدیر ارشد یا مدیر عامل سازمان متبوع بایستی آن را بررسی نموده و امضاء نماید. بنابراین، اگر منشور دفتر مدیریت پروژه، از قبل به میزان کافی مسئولیتهای PMO را برای توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، پوشش داده باشد، شاید دیگر ضرورتی به تهیه این بیانیه مسئولیت، نخواهد بود.

[٤]- Methodology Development Responsibility Statement

www.ipmp.ir

رویکرد توسعه متدولوژی[۵]

رویکرد توسعه متدولوژی، یک برنامه‌ی بنیادینی ارائه می‌دهد برای اینکه انتظار سازمان از چگونگی اجرای راهبری و تحقق توسعه متدولوژی را مشخص نماید. این رویکرد، عمق و وسعتِ توسعه محتوای متدولوژی که مشخص کننده محدوده‌ی توسعه‌ی اجزاء متدولوژی می‌باشد را نشان می‌دهد و برنامه زمانبندی کلی توسعه متدولوژی را تعیین می‌نماید.

یک سازمان زمانی می‌تواند رویکرد خود به مدیریت پروژه را رسمیت ببخشد که متعهد به توسعه تعدادی روش و فرایند کلیدی شده باشد. برای مثال، سازمان برای توسعه فرایندهای اولیه‌ای که مسائلی در بالاترین سطح قابل رویت حوزه‌های فرایندی را در دستور کار خود قرار می‌دهد معمولاً محتاط می‌باشد. این فرایندهای آغازین بایستی برخی از مزایای زودبازده‌ای را که به سازمان در حل آن مسائل کمک می‌نماید فراهم آورد و به انواع تغییرات سازمانی خو گرفته و عادت نمایند، تغییراتی که پس از رونمایی از یک متدولوژی مدیریت پروژه با چرخه حیات جامع و کامل‌تر پدید خواهد آمد. البته کار جاری توسعه، ممکن است برای اجرای متدولوژی با چرخه حیات کامل باشد و رویکرد توسعه بتواند به همین ترتیب آن کار گسترش یافته را در دستور کار خود قرار دهد. لیست زیر، چندین سطح پیشروی از توسعه متدولوژی را تشریح می‌نماید که می‌تواند توسط PMO به منظور لحاظ شدن در رویکرد توسعه متدولوژی تهیه گردد:

- توسعه یک فرایند کلیدی و منفرد مدیریت پروژه (برای مثال، مدیریت ریسک پروژه)
- توسعه یک مجموعه فرایند کلیدی (برای مثال، برای انتخاب پروژه: شناخت مشتری، توصیف پروژه، مطالعات امکان‌سنجی و فعالیتهای تأییدی پروژه)
- پیوند زدن بین فعالیتهای انتخاب شده فرایندی فنی و کسب و کار به مجموعه فرایند کلیدی
- توسعه یک فرایند با چرخه حیات جامع مدیریت پروژه با فعالیتهای کاملاً یکپارچه فنی و کسب و کار

۵- Methodology Development Approach

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند یک رویکرد توصیفی برای این موارد یا سایر گامهای واسطه‌ای از انتخاب آن در زمان آماده‌سازی رویکرد توسعه متدولوژی، فراهم آورد. ملاحظات اولیه‌ی این عنصر استراتژی این است که آنچه را که وضعیت پایانی توسعه متدولوژی در زمان کامل شدن کارهای توسعه متدولوژی، کسب می‌نماید را بشناسیم.

از آنجا که عنصر رویکرد متدولوژی یک برنامه تفصیلی نمی‌باشد، جدول زمانی کلی برای فعالیتهای توسعه متدولوژی بایستی شناسایی و تعریف گردد. این مسئله می‌تواند نمایش آنچه بایستی در طول یک دوره چند ماهه و یا حتی چندساله انجام شود را در برگیرد به گونه‌ای که جدول زمانی آن برحسب فصلهای سه ماهه تعیین شده باشد. با این وجود، هنگامیکه از اطلاعات بیشتری آگاه باشیم، برای هر یک از گامها یا فازهایی که در رویکرد مشخص شده‌اند، یک برنامه تفصیلی توسعه متدولوژی می‌توان فراهم نمود و برای سهولت در ارجاعات بعدی، می‌توان آن را در ضمیمه این سند استراتژی ارائه نمود.

این عنصر استراتژی اجرای متدولوژی همچنین، چشم‌اندازی از دفتر **PMO** در زمینه متدولوژی مدیریت پروژه معین می‌نماید و هرآنچه را که هر یک از اجزاء متدولوژی توسعه می‌دهد را در بر خواهد گرفت. اجزاء اصلی متدولوژی، اغلب شامل موارد زیر می‌گردد:

- راهنمای فرایندی مدیریت پروژه :آنچه بایستی انجام بدهیم
- راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه: چگونه آن را انجام دهیم
- ابزار مدیریت پروژه : وسایل انجام آن
- واژه‌نامه مدیریت پروژه: واژه شناسی مربوطه

دفتر مدیریت پروژه بایستی از رویکرد توسعه متدولوژی استفاده نماید تا اینکه تعیین نماید کدامیک از اجزاء بایستی توسعه پیدا کنند، تا آن مواردی که در بالا لیست شده است یا هر جزءی از متدولوژی که مورد نیاز می‌باشد را در بر گیرد.

www.ipmp.ir

پلتفرم متدولوژی

پلتفرم متدولوژی، ابزارهایی را در دستور کار خود قرار می‌دهد که از طریق آن ابزارها، افراد مسئول برای مدیریت پروژه، متدولوژی مدیریت پروژه را برای کار پروژه به خدمت می‌گیرند. به طور معمول این ابزارها بر سیستمهای اتوماتیکی دلالت دارد که دسترسی به مراحل فرایندی، راهنمای فنی و عملیاتی و پایگاه داده‌ای مرتبط با اطلاعات پروژه را فراهم می‌آورد. برای اهداف این کارکرد PMO (متدولوژی مدیریت پروژه)، این عنصر استراتژی (پلتفرم)، این را در نظر می‌گیرد که PMO چگونه برنامه‌ریزی نماید تا فرایند ایجاد شده متدولوژی و روشهای ترجیح داده شده‌ای که مدیران پروژه و اعضاء تیم پروژه از آنها استفاده خواهند نمود را به درستی منتقل نماید.

دفتر مدیریت پروژه، با بینش و کمک تیم توسعه متدولوژی، همانند راهنمایی و پشتیبانی از جانب بخش فناوری اطلاعات (IT) / سیستمهای اطلاعاتی (IS) در شروع کار، بایستی نوع پلتفرمی را که بر روی آن، اجزاء متدولوژی مدیریت پروژه، مستقر خواهند شد را تعیین نماید. عوامل وزن‌دهی در هنگام انتخاب پلتفرم متدولوژی شامل این موارد می‌شود: فرهنگ سازمان متبوع، آشنایی مدیر پروژه با ابزارهای اتوماسیونی، پیچیدگی راهبری روش و فرایند و هزینه‌های به کارگیری و توسعه پلتفرم. علاوه بر این، دفتر مدیریت پروژه بایستی پنج نوع بنیادین پلتفرمهای متدولوژی مدیریت پروژه را که در زیر توصیف شده‌اند در نظر داشته باشد.

مستندسازی کاغذی[۶]: شاید آسان‌ترین راه برای اجرای متدولوژی مدیریت پروژه‌ی سازمان، انتشارات کاغذی و مبتنی بر پرینت باشد. پلتفرم مستندسازی کاغذی از ترکیب یک یا چند جلد مطالب چاپ شده شامل اجزاء دلخواه راهبری متدولوژی تشکیل شده است. این مجلدها بین تمامی کاربران توزیع شده و از طریق به روزرسانی‌های کاغذی و تولید ویرایش جدید نگهداری خواهد شد. در اکثر سازمانها، این یک راهکار ایده‌آل برای رونمایی اولیه از متدولوژی مدیریت پروژه می‌باشد.

حتی در محیطهای فوق اتوماتیک کسب و کارهای امروزه، بسیاری از سازمانها هنوز از پلتفرم مبتنی بر کاغذ برای استقرار متدولوژی استفاده می‌کنند. توسعه آن که به سرعت ایجاد شده و پیاده‌سازی می‌گردد به طور کلی می‌تواند با یک هزینه کمتری نسبت به سایر راههای استقرار متدولوژی، انجام شود. بنابراین، این پلتفرم متدولوژی، ساختار و محتوای لازم را فراهم می‌آورد که جهت هدایت

---

[۶]- Paper-Based Documentation

دستاوردهای اهداف پروژه مورد نیاز می‌باشد. این محتوا شامل استفاده از الگوهای استاندارد، چک لیستها و فرمتهای گزارش‌گیری می‌باشد. اگر متدولوژیهای مبتنی بر کاغذ، در داخل مجموعه سازمان تهیه نشده و توسعه نیابند، می‌توانند از سازمانهای مدیریت پروژه، آموزشهای مدیریت پروژه و شرکتهای مشاوره به دست آورده شود.

نرم‌افزارهای استانداردی نظیر **Word**، صفحه گسترده **Excel** و نرم‌افزارهای کاربردی پایگاه داده به منظور ایجاد راهنماهای فرایندی متدولوژی مدیریت پروژه، راهنماهای عملیاتی و اجزاء الگو و ابزار که همگی مبتنی بر کاغذ می‌باشند استفاده می‌گردند. این نرم-افزارهای استاندارد کسب و کار که به طور معمول توسط مدیران پروژه‌ها و اعضاء تیم پروژه استفاده می‌گردد، **PMO** را مجهز به وسیله‌ای آشنا می‌نماید تا متدولوژی را به کاربران در محیط مدیریت پروژه منتشر نموده و برساند. استفاده از متدولوژی در هنگامی افزایش می‌یابد که برنامه‌های کاربردی و الگوهای مربوطه، برای دسترسی وسیع کاربری بر روی شبکه رایج استقرار یابد.

روش مستندسازی کاغذی، نیز می‌تواند جهت ایجاد ساختار و محتوای متدولوژی برای هر پلتفرم اتوماتیکی که پس از آن معرفی می‌شود، راهی ایده‌آل باشد.

مجموعه برنامه‌های کاربردی اتوماتیک[۷]: این پلتفرم متدولوژی، یک تغییری کوچک از پلتفرم مستندسازی کاغذی به حساب می‌آید. در زمانیکه این رویکرد به طور مشابه از برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری استاندارد در حوزه کسب و کار استفاده می‌نماید، تمرکز بیشتری بر روی استفاده از کامپیوتر و کمتر در استفاده از کاغذ وجود دارد. این پلتفرم«مجموعه» بر اساس تعریف، از برنامه‌های کاربردی متعددی بهره می‌گیرد ولی آنها در حالت کلی یکپارچه نمی‌باشند. در بهترین حالت، این برنامه‌های کاربردی جهت دسترسی معمول توسط کاربرانی که در محیط مدیریت پروژه می‌باشند، بر روی شبکه‌ای در دسترس می‌باشند اما آنها ممکن است بر روی سیستم کامپیوترهای شخصی نیز به صورت جداگانه یافت شده و در دسترس باشند. حتی با وجود اینکه این برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری برای اطلاعات پویا و تبادل داده، یکپارچه نمی‌باشند، کاربرد اصلی آنها در آن چیزی است که این پلتفرم را از پلتفرم مستندسازی کاغذی متمایز می‌نماید. با این حال، بایستی متذکر شد که محتوای متدولوژی کماکان بایستی توسعه یابد، همانطور که

[۷]- Automated Application Conglomeration

در مدل پلتفرم مبتنی بر کاغذ تجویز شده است. در اینجا، مسئله این است که محتوا در کجا قرار داده می‌شود و کاربر چگونه به آن دسترسی خواهد یافت.

برنامه کاربردی یکپارچه مدیریت پروژه[۸]: این پلتفرم متدولوژی یک رویکرد یکپارچه‌تری را معرفی می‌نماید تا به ابزارها و روشهای مدیریت پروژه دسترسی داشته باشیم. این کار با جذب یکی از چندین برنامه‌های کاربردی پُرکاربَر و سطح بالا که به طور طبیعی، ابزارِ جمع‌آوری اطلاعات پروژه را فراهم می‌آورد و علاوه بر مدیریت محتوای متدولوژی، طیف گسترده‌ای از فعالیتهای مدیریت پروژه را انجام می‌دهد، محقق می‌شود.

هزینه جذب سیستم سطح بالا و یکپارچه مدیریت پروژه، معمولاً گزاف می‌باشد اغلب هزاران دلار در سازمانهای کوچک تا دهها هزار دلار یا بیشتر برای استقرار در سازمانهای بزرگ. بنابراین در زمانیکه یک برنامه کاربردی یکپارچه مدیریت پروژه در نظر گرفته می‌شود، هزینه، یک عامل متمایز و متفاوت می‌شود.

برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاریِ سطح بالا که در بازار در دسترس می‌باشد لزوماً یک فرایند جامع متدولوژی را برای مدیریت پروژه به عنوان بخشی از تحویل محصول فراهم نمی‌آورد. آنچه گفته شد، گفته‌ی برخی از فروشنگان می‌باشد که تفاوت بین ساختار شکست کار پروژه و یک متدولوژی مدیریت پروژه را تشخیص می‌دهند و این فروشندگان، مدیریت فرایند و قابلیت نمایش اطلاعات را در درون محصولاتشان ترکیب نموده‌اند. بنابراین، عامل مهم دیگری که باید درنظر گرفته شود عبارت است از قابلیت نصب و مدیریت فرایندها و روشهای متدولوژی که در برنامه کاربردی یکپارچه مورد استفاده قرار می‌گیرد. **PMO** لازم است به طور شفاف الزامات مدیریت محتوای متدولوژیِ خود را در ارتباط با انجام یک جستجو برای بهترین و مناسب‌ترین برنامه کاربردی، تعریف نماید.

برنامه‌های کاربردی یکپارچه مدیریت پروژه همچنین میتوانند سایر ویژگیهای خاصی را که فعالیتهای تجویزی توسط متدولوژی را تسهیل می‌نماید از قبیل همکاری تیم مربوطه‌ی پروژه، گزارش‌گیری در پروژه و مدیریت تغییرات محدوده را پیشنهاد نمایند. سایر ویژگیها ممکن است شامل قابلیت اجرای فرایندهای مربوط به مدیریت ریسک، مدیریت منابع و مدیریت مدارک باشد. نیاز به چنین ویژگی‌هایی نیز بایستی در طول فرایند جذب و انتخاب، مورد ارزیابی قرار گیرند.

---

[۸]- Integrated Project Management Application

برنامه‌ی کاربردی کسب و کار سازمان[۹]: این پلتفرم متدولوژی، از طریق جذب و انتخاب بسته برنامه‌ی کاربردی نرم‌افزاری که بتواند برای مدیریت فعالیتهای چرخه حیات مدیریت پروژه استفاده شود مشخص می‌گردد، که با کارکرد اصلی برنامه از قسمت پشتیبان کارکرد کسب و کار، ادغام می‌گردد برای مثال، مدیریت منابع، حسابداری و مالی و مدیریت ارتباط با مشتری (**CRM**[۱۰]). این نیاز گسترده‌تری از کسب و کار می‌باشد که انتخاب و به خدمت گیری یک برنامه‌ی کاربردی اتوماتیک را در کسب و کار به پیش برد. چنین کاری به طور معمول یک تصمیم سطح بالا در کسب و کار محسوب می‌شود که فراتر از صلاحیت دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. با این وجود از آنجا که برنامه‌ی کاربردی سازمان دارای ویژگیها و کارکردهایی می‌باشد که به مدیر پروژه و تیم پروژه در دستیابی به نظارت اثربخش فرایندهای مدیریت پروژه کمک می‌نماید، لذا به همین دلیل دفتر مدیریت پروژه بایستی در فرایند انتخاب و به خدمت‌گیری برنامه کاربردی دخالت نموده و به کار گرفته شود.

همانند برنامه‌ی کاربردی یکپارچه که در بالا توصیف شد، برنامه کاربردی کسب و کار سازمان نیز بایستی مورد تست و بررسی قرار گیرد تا تضمین نماید که اجرای تمامی فعالیتهای مدیریت پروژه را که برای سازمان متبوع مورد نیاز می‌باشد، تسهیل می‌نماید. در برخی موارد، فروشندگان تمایل دارند ویژگیها و کارکردهای محصولشان را تغییر دهند تا اینکه بتواند روشها و فرایندهای مطلوب را در خود جای دهد. با این وجود، چنین تغییراتی در بعضی مواقع، می‌تواند به میزان ساخت یک برنامه‌ی کاربردی بنیادین اتوماتیک برای متدولوژی در درون یک سازمان گران تمام شود. بنابراین دفتر مدیریت پروژه، انگیزه بسیار قوی دارد تا محصولات آماده و در دسترس را به دقت مورد موشکافی قرار دهد تا معلوم شود که آیا پلتفرم پیشنهاد شده می‌تواند الزامات و نیازمندیهای سازمان را بدون نیاز به تغییرات اضافی برآورده نماید.

تولید برنامه کاربردی اتوماتیک متدولوژی[۱۱]: رویکرد نهایی برای اجرای متدولوژی مدیریت پروژه عبارت است از تولید پلتفرم اتوماتیک مطلوب در درون سازمان. دفتر مدیریت پروژه‌ای که از این رویکرد استفاده می‌نماید می‌تواند بر روی طراحی و توسعه ویژگیها و کارکردهای برنامه‌ی کاربردی اثر بگذارد. تولید سامانه در سازمان می‌تواند از طریق استفاده از منابع توسعه‌ی سیستم داخلی از دپارتمان **IT** انجام شود و یا اینکه از طریق یک توسعه دهنده سیستم خارج از سازمان محقق گردد. ترکیب این دو راه نیز می‌تواند

۹- Enterprise Business Application
۱۰- Customer Relationship Management
۱۱- Automated Methodology Application Construction

www.ipmp.ir

مفید باشد با بهره گیری از ۱- یک تیم توسعه‌دهندگان داخلی که از قبل ویژگیها و ریزه‌کاریهای سیستم موجود را می‌شناسد و ۲- یک تیم باتجربه خارجی که در طراحی و ترکیب مجموعه‌ای مطلوب از فرایندها و روشهای مدرن مدیریت پروژه کمک نماید.

اغلب، تولید داخلیِ یک برنامه‌ی کاربردی اتوماتیک متدولوژی، متکی بر طراحی مبتنی بر کاغذ که قبل از این صورت پذیرفته است، می‌باشد. در چنین مواردی، هر پلتفرم مبتنی بر کاغذ که متشکل از روشها و فرایندهایی می‌باشد که PMO قبلاً توسعه داده و پیاده-سازی نموده است در تولید پلتفرم اتوماتیک مشارکت خواهد داشت.

خط مشی بهره‌برداری از متدولوژی[۱۲]:

معرفی متدولوژی مدیریت پروژه یک تصمیم در سطح کسب و کار است که نیازمند پشتیبانی آشکار مدیریت ارشد در درون سازمان متبوع می‌باشد راهی که در آن متدولوژی، ترفیع یافته، سبقت بجوید و در نهایت برای استفاده در اختیار گذارده شود یک عامل موفقیت کلیدی است که مدیران ارشد به طور مستقیم بر آن اثرگذار می‌باشند. یک بیانیه خط مشی بر روی کاربری متدولوژی، یک ابزار مناسب برای انتقال تأیید و پشتیبانی مدیریت ارشد می‌باشد و یا بهتر بگوییم حکم مدیریت ارشد برای استفاده از متدولوژی می‌باشد.

دفتر مدیریت پروژه بایستی یک بیانیه خط مشی فراهم نماید که نحوه استفاده از متدولوژی پیشنهاد شده مدیریت پروژه را توصیف می‌نماید و آن را برای بررسی و تأیید به مدیران ارشد پروژه منتقل نماید. بهترین رویکرد عبارت است از تهیه بیانیه‌ای که از یک فرمت آشنا در درون یک سازمان استفاده می‌نماید: خط مشی، رویه‌ی عملیاتی استاندارد، بخشنامه اجرایی و به همین ترتیب. ابزار ارتباطی خط مشی، با توجه به کاربری متدولوژی ممکن است متناسب با سازمان تغییر نماید، اما هدف آن یکسان می‌باشد: نشان دادن پشتیبانی مدیریت ارشد برای استقرار متدلوژی پیشنهاد شده مدیریت پروژه. در حالت ایده‌ال، ارشد ترین مقام اجرایی در سازمان متبوع، بیانیه خط مشی را تأیید خواهد نمود.

---

[۱۲]- Methodology Utilization Policy

www.ipmp.ir

دفتر مدیریت پروژه بایستی عناصر زیر را در بیانیه خط مشی لحاظ نماید:

- منافع کسب و کار در استقرار متدولوژی
- فوایدی که بایستی از طریق استقرار متدولوژی کسب گردد.
- مسیر اجرایی برای استفاده از متدولوژی
- بیانیه اجرایی/ پشتیبانی مدیریت ارشد از به کارگیری متدولوژی مدیریت پروژه و تأیید مدیریت پروژه به عنوان یک مزیت رقابتی.

بیانیه خط مشی بایستی به صورت شفاف و خلاصه، هدف متدلوژی پیشنهادی مدیریت پروژه و حامی خود را توصیف نماید. یک مقام اجرایی و یا یک نماینده مدیریت ارشد بایستی به طور شخصی بیانیه خط مشی را به عنوان بخشی از فعالیتهای برنامه‌ریزی شده قابل عرضه برای متدولوژی پیشنهادی معرفی نماید. در حقیقیت، مقام اجرایی بایستی به طور شخصی متدولوژی مدیریت پروژه را معرفی نماید و اصلاح رفتار حرفه‌ای را جهت پشتیبانی از کاربری مورد نظر متدولوژی در کلیه سطوح شناسایی، تقویت و حفظ نماید.

رویکرد پیاده‌سازی متدولوژی[۱۳]:

این عنصر استراتژی جهت توصیف کلیِ فعالیتهای پیاده‌سازی متدولوژی در سازمان متبوع به کار می‌رود. این عنصر، اجازه می‌دهد تا الزامات مقدماتی برای پیاده‌سازی، شناسایی شده و مورد تست و بررسی قرار بگیرند و همچنین رویکرد برآورده‌سازی آن الزامات را توصیف می‌نماید. این عنصر، به خصوص به دفتر مدیریت پروژه و سایر برنامه‌ریزان اجازه خواهد داد تا چگونگی راهبری و اجرای فعالیتهای پیاده‌سازی متدولوژی را که در زیر ارائه شده‌اند را توصیف نموده و به بحث بگذارند.

- *پشتیبانی مدیریت ارشد و مدیریت اجرایی برای استقرار متدولوژی را اظهار نمایید:* نقشهای مدیریت ارشد و مدیریت اجرایی برای معرفی متدلوژی را تعریف نمایید. فعالیتهایی که تضمین خواهد نمود که این نقشها تعیین شده‌اند تا تعهدشان و پشتیبانیشان را برای متدولوژی جدید منتقل نماید را شناسایی نمایید.

[۱۳]- Methodology Implementation Approach

- ***اخبار و اطلاعات درباره‌ی پیشرفت استقرار متدولوژی را انتقال دهید:*** راجع به اینکه چگونه شما از رسانه موجود استفاده خواهید نمود و یا راهی جدید برای انتشار اطلاعات درباره‌ی استقرار یک متدلوژی جدید مدیریت پروژه، پیشرفت به‌کارگیری و یا توسعه‌ی آن، و افرادی که مشغول در این فرایند شده‌اند، دست و پا می‌نمایید بحث نمایید. این ممکن است همچنین شامل اعلانات داخلی و اطلاعات پیشرفتی گردد که برای مشتریان و پیمانکارن تهیه می‌گردد.
- ***برنامه‌ی آموزشی متدولوژی مربوطه را توسعه داده و اجرا نمایید:*** آموزشی که برای کاربران متدولوژی مورد نیاز خواهد بود را توصیف نمایید. این کار، ملاحظاتی هم برای آموزش کلی مدیریت پروژه جهت تضمین فهم تکنیکها و مفاهیم اساسی و هم برای آموزش خاص متدولوژی جهت انتقال روشها و فرایندهای که در سازمان مورد نیاز خواهد بود را شامل می‌شود. یک برنامه مقدماتیِ آموزشی و برنامه زمان‌بندی که الزامات پیاده‌سازی متدولوژی را برآورده می‌نماید آماده نمایید.
- ***انتقال پروژه به متدولوژی جدید را برنامه‌ریزی کنید:*** مشخص کنید چگونه وضعیت هریک از پروژه‌های جاری و متوقف، مورد تست و بررسی قرار خواهد گرفت تا کاندید شدن آن برای انتقال به متدولوژی جدید تعیین شود. برخی از پروژه‌ها، در آستانه اتمام، منتقل نمی‌شوند. سایر پروژه‌ها، آنها که در میانه راه پیشرفت خود می‌باشند یا هنوز آغاز نشده‌اند به فرایند و ابزارهای جدید منتقل می‌گردند. معیارهایی را شناسایی نمایید که برای این منظور استفاده می‌شود که تعیین کنیم چه پروژه‌هایی فرایند انتقال را طی خواهند نمود.
- ***فرایند گسترده شده متدولوژی (به معنی: توالی سازمانی) را برنامه‌ریزی نمایید:*** تعیین نمایید که چگونه متدولوژی جدید در سازمان متبوع معرفی می‌شود. این کار ممکن است استفاده از یک برنامه نمونه برای یک گروه و یا واحد کسب و کار خاص را در بر بگیرد یعنی به عنوان ابزاری برای دستیابی به دانش اولیه موضوعات گسترده که می‌تواند برای بخشهای گسترده بعدی نیز کاربرد داشته باشد. این کار بایستی توالی یا قانونمندیِ لازم که در آن واحد کسب و کار یا تک تک کاربران، در طول پیاده‌سازی متدولوژی معرفی می‌گردند را شناسایی نماید.
- ***قابلیت پشتیبانی از پیاده‌سازی متدولوژی را برنامه‌ریزی کنید:*** علاوه بر فرایند گام به گامی که در بالا توصیف شد، تعیین نمایید که چه پشتیبانی در طول پیاده‌سازی متدولوژی فراهم خواهد شد. این کار، چنین چیزهایی را نظیر نظارت بر مدیریت پروژه، میزِ کمک متدولوژی و فعالیتهای جمع‌آوری بازخورد پیاده‌سازی دربر می‌گیرد.

www.ipmp.ir

وقتی زمان واقعی پیاده‌سازی متدولوژی نزدیک می‌شود، راهنمایی که توسط این عنصر استراتژی فراهم شده است مورد تست و بررسی قرار می‌گیرد، در صورت نیاز به روزرسانی می‌شود و در برنامه‌ی تفصیلی پیاده‌سازی متدولوژی که پس از آن تهیه شده است ادغام می‌گردد. برای هر یک از فعالیتهای پیاده‌سازی متدولوژی، دفتر مدیریت پروژه، نیاز دارد تا مشخص نماید که آیا آنها در داخل سازمان توسط تیم توسعه متدولوژی یا افراد دیگری اجرا می‌گردند و یا اینکه با مشاور و یا فروشندگان/ پیمانکاران شایسته‌ی خارجی قرارداد منعقد می‌نمایند.

بیانیه مسئولیت نگهداری متدولوژی[۱۴]:

یک گروه گسترده از مشارکت‌کنندگان، کار طراحی، توسعه و پیاده‌سازی اولیه متدولوژی را محقق می‌نمایند. دفتر مدیریت پروژه بایستی به دقت بررسی نموده و پیشنهاد دهد که آیا یک تیم از همان افراد (یعنی تیم توسعه متدولوژی) برای انجام بررسی مداوم متدولوژی و فعالیتهای نگهداشت متدولوژی، بدون تغییر، ابقاء می‌گردد یا اینکه آن مسئولیت بایستی به تیم دیگری و یا اعضاء PMO تخصیص یابد. در هر دو مورد، یک بیانیه مسئولیت برای نگهداشت متدولوژی پروژه بایستی تهیه گردد تا تضمین نماید که این تصمیم‌ها اتخاذ می‌شود. مشابهِ بیانیه مسئولیت توسعه‌ی متدولوژی، این بیانیه مسئولیت نگهداشت نیز ممکن است مورد نیاز نباشد اگرکه مسئولیتهای PMO برای نگهداشت متدولوژی پروژه، از قبل به طور کافی در منشور PMO آن را پوشش می‌دهد.

دفتر مدیریت پروژه همچنین بایستی تعیین نماید که در چه زمانی فعالیتهای خاص نگهداشت متدولوژی بایستی اجرا گردند. چندین مورد ممکن است به یکباره منجر به تازه‌سازی متدولوژی گردد، ازجمله تغییرات در سنجه‌های پروژه، نتایج ارزیابی بلوغ یا توانمندیها، تغییر در فناوری، یافته‌های تحقیقات، کشف رویکردهای جدید از طریق برنامه‌ی کاربردی و نوآوریهای بشری، و توسعه‌هایی در فرایندهای فنی که متدولوژی از آنها پشتیبانی می‌نماید. با این وجود، در نبود این دگرگونیهای خاص، دفتر مدیریت پروژه، می‌تواند برای زمان‌بندی نمودن یک بررسی در متدولوژی مدیریت پروژه در فواصل منظم، برنامه‌ریزی نماید به گونه‌ای که در حالت طبیعی هر ۱۲ تا ۱۸ ماه برای یک متدولوژی بالغ می‌توان به این کار پرداخت.

[۱۴]- Methodology Maintenance Responsibility Statement

تست و بررسی روشهای جاری

اولین گام در معرفی روشها و فرایندهای رسمی مدیریت پروژه این است که دفتر مدیریت پروژه از نقطه آغاز کار آگاهی یابد. دفتر مدیریت پروژه بایستی به دقت بررسی نماید و توانمندیهای فعلی سازمان را در فضای مدیریت پروژه به عنوان یک پیش‌نیاز جهت برنامه‌ریزی و طراحی نوع، عمق و جامعیت پشتیبانی از متدولوژی مدیریت پروژه به میزانی که مورد نیاز می‌باشد، موشکافی کند. یک تست و بررسی از روشهای جاری، خط مبنایی را برای استقرار متدولوژی فراهم می‌آورد. این بایستی به ازای هر راهنمایی که در درون کارکرد «ارزیابیِ» PMO در فصل مربوطه۱۵ ایجاد شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. تست و بررسیPMO از روشهای جاری مدیریت پروژه، نسبت به فعالیتهای زیر ارائه می‌گردد:

مدل کارکردی «متدولوژی مدیریت پروژه»

- ارزیابی قابلیت جاری
- تجزیه و تحلیل یافته‌های ارزیابی
- مقایسه با بهترین روشها

[۱۵]- فصل مربوطه به کارکرد دوم از حوزه کارکردی «مدیریت زیرساخت»

ارزیابی قابلیت جاری

دفتر مدیریت پروژه، درک قابل ملاحظه‌ای در درون وضعیت جاری قابلیت مدیریت پروژه به دست خواهد آورد و این را از طریق ارزیابی فرایندها و روشهای جاری که در سازمان متبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد کسب خواهد نمود.

- *ارزیابی ساختار و پشتیبانی:* این تست و بررسی، بایستی با یک ارزیابی کلی از واحدهای کسب و کار اصلی شروع شود تا اینکه میزان اشتغال آنها در استفاده از روشها و فرایندهای مدیریت پروژه تعیین گردد. دفتر مدیریت پروژه ممکن است از یک مشاور خارجی با تجربه در ارزیابی قابلیت سازمانی مدیریت پروژه استفاده نماید و یا اینکه ابزار خودش را در دستیابی به چشم‌انداز نسبت به اطلاعات زیر تدبیر نموده و ایجاد نماید.
  - ساختار سازمانی فعلی مدیریت پروژه
  - همسویی جداگانه مدیر پروژه و تیم پروژه در درون آن ساختار
  - سطح اشتغال مدیریت بالاتر در فعالیتهای مدیریت پروژه
  - طبیعت پشتیبانی پروژه که سازمانهای وظیفه‌ای مهیا می‌نمایند.
  - گستره‌ی مشارکت در فعالیتهای پروژه در سطح سازمان
  - نیاز به اطلاعات پروژه و نظارت توسط مدیران ارشد و وظیفه‌ای

این نگاه مقدماتی در محیط مدیریت پروژه، دفتر مدیریت پروژه را مجهز به درکی کافی از نیاز به افزایش آگاهی و پشتیبانی از مدیریت پروژه در درون سازمان خواهد نمود. به علاوه، نشانگرهایی را نیز برای طراحی مسئولیت و اشتغال بین واحدی در مدیریت پروژه فراهم خواهد آورد نظیر فرایندها و روشهای متدولوژی که در حال توسعه می‌باشند.

- *ارزیابی قابلیت و روشها:* در مرحله بعدی، **PMO** بایستی ارزیابی روشهای جاری مدیریت پروژه را که مدیران پروژه و تیم پروژه استفاده می‌نمایند به عهده بگیرد. این کار به طور معمول از طریق یک ابزار نظرسنجی صورت خواهد پذیرفت. با این وجود، ترجیح بر این است که مصاحبه‌های مستقیمی را با مدیران پروژه در سطوح مختلف در سازمان تدارک ببینیم تا چشم‌انداز شخصی آنها را مورد تست و بررسی قرار دهیم، به همین ترتیب مصاحبه‌های مستقیمی نیز با افراد تیم پروژه جهت دستیابی به چشم‌انداز گروهی در اینکه چگونه پروژه‌ها انجام شدند تدارک ببینیم. راهکار مصاحبه از این جهت مورد رجحان

می‌باشد که به بررسی‌کنندگان اجازه می‌دهد تا اطلاعاتی را که توسط هر یک از مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود در زمان جمع‌آوری اطلاعات، روشن نموده و درک نمایند.

همچنین در انجام ارزیابی لازم است روشها و فرایندهای جاری که برخلاف فرایند چرخه حیات کامل و مستقر مدیریت پروژه می‌باشد نیز مورد تست و بررسی قرارگیرد.

دفتر مدیریت پروژه بایستی تضمین نماید که چرخه حیات پروژه‌ای را که خود برای این ارزیابی برگزیده است از عناصر و فعالیتهایی برخوردار باشد که با استانداردهایی که در نهایت به دنبال دستیابی به آن است همسو باشد برای مثال استاندارد **PMBOK** از موسسه مدیریت پروژه **PMI**. این ارزیابی بایستی اطلاعات زیر را مورد تست و بررسی قرار دهد:

- شناسایی فعالیتهای چرخه حیات پروژه که مدیران پروژه آنها را انجام می‌دهند.
- شناسایی فعالیتهای چرخه حیات پروژه که مدیران پروژه آنها را انجام نمی‌دهند.
- شناسایی روشهای مدیریت پروژه که به طور معمول در سطح همه و یا اکثر پروژه‌ها استفاده می‌گردد.
- شناسایی روشهای مدیریت پروژه که منحصر به فرد هستند و صرفاً توسط یک یا تعداد کمی از مدیران پروژه‌ها استفاده می‌شود.
- شناسایی فعالیتهای چرخه حیات پروژه که اعضاء تیم پروژه به آن مشغولند.
- شناسایی فعالیتهای چرخه حیات مدیریت پروژه که واحدهای کسب و کار و سایر ذینفعان به آن اشتغال دارند.

در کم‌ترین میزان، نتایج ارزیابی فرایند جاری، بایستی دفتر مدیریت پروژه را از یک درک اولیه نسبت به وسعت و نوع روشهای مدیریت پروژه‌ای را که هم اکنون در حال استفاده می‌باشند برخوردار نماید. در یک فعالیت بعد از آن، هنگامی که این داده‌ها، بیشتر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، آنها اطلاعات تفصیلی بیشتری را درباره‌ی شکافهای موجود در روشهای جاری مدیریت پروژه‌ی سازمان در برابر بهترین روشها و یا ترجیح‌دارترین آنها عرضه می‌نمایند.

- *ارزیابی چشم‌اندازهای انسانی:* در رابطه با ارزیابیهای فوق، دفتر مدیریت پروژه همچنین ممکن است بخواهد یک تست و بررسی در خصوص جهتِ انسانیِ عملکرد پروژه دنبال نماید تا از این طریق فهم خود را از نیازهای مضاعف استقرار متدولوژی

فرموله نماید. به خصوص، تحقیق و استعلام یک دفتر مدیریت پروژه بایستی منعکس کننده اطلاعات زیر از مدیران پروژه و اعضاء تیم پروژه باشد:

- منفعت و اشتیاق موجود در رویکرد ساختاریافته به مدیریت پروژه
- مقاومت و موانع موجود در برابر رویکرد ساختار یافته به مدیریت پروژه
- چشم‌انداز شخصی از نیاز برای یک فرایند رسمی مدیریت پروژه
- چشم‌انداز شخصی از آنچه کاربری متدولوژی مدیریت پروژه لازم دارد.
- چشم‌انداز شخصی از آموزش فردی و گروهی
- رجحان‌های فعلی برای روشها (تکنیکها)ی مدیریت پروژه

این نتایج، ورودیهای کاربری را برای کارهای طراحی و توسعه متدولوژی فراهم خواهد آورد.

تجزیه و تحلیلِ یافته‌های ارزیابی

دفتر مدیریت پروژه بایستی یک تجزیه و تحلیلی از نتایج و یافته‌های ارزیابی انجام دهد تا نگرشی را راجع به قابلیتهای جاری فرموله نموده و تنظیم نماید. مجدداً، این کار را به صورت داخلی یا اینکه با کمک خارجی از مشاوران مدیریت پروژه که در چنین تحلیلهای سازمانی دارای تجربه می‌باشند می‌توان انجام داد. این تحلیل –با سادگی و یا تفصیلی که دفتر مدیریت پروژه حکم می‌نماید– بایستی طراحی شده و اجرا گردد تا درک معقولی از وضعیت جاری قابلیت عملکردی مدیریت پروژه در سازمان متبوع فراهم آورد. پنج حوزه‌ی تحلیلی در زیر پیشنهاد شده و به طور خلاصه تشریح می‌گردد.

- *تجزیه و تحلیل جریان فرایندی* : بر اساس نتایج مصاحبه یا نظرسنجی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند عناصر رایج فرایند مدیریت پروژه شامل آن عناصر فرایندیِ منحصر به فردی که به طور گسترده مورد استفاده قرار نگرفتند را تولید نماید. این می‌تواند از طریق فراهم آوردن یک نمودار جریان فرایندی اولیه به دست آید تا آنچه را که هم‌اکنون برای مدیریت نمودن پروژه‌ها در حال تحقق می‌باشد را توصیف نماید. اگرچه مشابه یا تا حدی منطبق بر چرخه حیات مدیریت پروژه که در ارزیابی فرایندی قبلی مورد استفاده قرار گرفت، این نمودار جریان، صرفاً آن فعالیتهایی از مدیریت پروژه را شامل می‌شود که هم

اکنون در درون سازمان متبوع اجرا شده است. همینطور، این نمودار جریان، قوت و ضعف فرایندهای جاری را نسبت به استانداردهای به کار گرفته شده‌ی مدیریت پروژه نشان می‌دهد.

- *تجزیه و تحلیل محتوای فرایندی*: نمودار جریان فرایندی که در بالا ایجاد شد می‌تواند بسط داده شود تا ورودی و خروجی متعارف را برای هر فرایند موجود در بر گرفته و به همین ترتیب تعیین افرادی را که برای کامل نمودن هر گام از فرایند مسئول می‌باشند را شامل شود. این تحلیل، به خصوص آنچه از اقلام قابل تحویل که از طریق هر یک از مراحل فرایند به دست می‌آید و آنچه از نتایج متعارف، طی رویکرد جاری مدیریت پروژه محقق شده است را نشان می‌دهد.
- *تجزیه و تحلیل روش مدیریت پروژه*: تست و بررسی قبلی اطلاعاتی را فراهم می‌آورد درباره اینکه چگونه هر یک از مدیران پروژه با برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل پروژه مواجه می‌شوند منظور فرایندهایی است که آنها استفاده می‌نمایند. در این تحلیل، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تعیین نماید که کدام روش، در سرتاسر سازمان رایج می‌باشد و کدامیک منحصر به افراد و یا واحدهای کسب و کار می‌باشند. این تحلیل کمک می‌کند تا روشهای جاری را با بهترین روشها یا ترجیح‌دارترین آنها در سازمان و در صنعت مقایسه نماییم.
- *تجزیه و تحلیل ابزارهای مدیریت پروژه*: در ارزیابی بایستی اطلاعاتی را با توجه به اینکه چگونه مدیران پروژه و تیم‌هایشان، فرایندها و روشهای شناسایی شده در رویکرد جاری مدیریت پروژه را انجام می‌دهند جمع‌آوری کرده باشیم. این مرحله ابزارهایی را که برای تسهیل فعالیتهای مدیریت پروژه استفاده می‌شوند شناسایی نموده و نشان می‌دهد کدامیک کاربری متداول دارد و کدامیک منحصر به افراد و واحدهای کسب و کار می‌باشد. ابزارها که در فصل مربوط به کارکرد «ابزارهای مدیریت پروژه» PMO با تفصیل بیشتری بحث شده‌اند (فصل بعدی)، شامل برنامه‌های کاربردی نرم افزاری اتوماتیک نظیر فرمها، چک‌لیستها و قالبهایی که در اجرای فعالیتهای مدیریت پروژه کمک می‌نمایند می‌باشد.
- *تجزیه و تحلیل پشتیبانی از روش مدیریت پروژه*: این تحلیل، گستره‌ای را مشخص می‌کند که مدیران پروژه، مدیران واحدهای کسب و کار و مدیران ارشد در آن مشغول می‌باشند و رویکردی رسمی و ساختاریافته نسبت به مدیریت پروژه را پشتیبانی می‌نمایند. حداقل، نتایج ارزیابی بایستی نشانه‌های اولیه فرهنگی که در آن استقرار متدولوژی پیگیری خواهد شد را فراهم آورد. نتایج، همچنین بایستی نقاط قوت و ضعف پشتیبانی از مدیریت پروژه در نواحی فنی و وظیفه‌ایِ کسب و کار را نمایش دهد.

مقایسه بهترین روشها[۱۶]:

این مرحله در تست و بررسیِ روشهای جاری مدیریت پروژه، تحلیلی اضافی از کیفیت اجرای مدیریت پروژه در مقایسه با استانداردها و بهترین روشها را فراهم می‌آورد. دفتر مدیریت پروژه که از قبل در حال استفاده از تحلیل‌های تهیه شده می‌باشد، می‌تواند تعیین نماید که اولاً آیا تمامی مراحل ضروری فرایند مدیریت پروژه در حال انجام شدن می‌باشد و دوم این که با چه کیفیتی انجام می‌شود. این فعالیت سازمان را قادر خواهد ساخت تا گزارش تحلیل شکاف از روشهای جاری نسبت به استانداردهای ترجیحی یا مجموعه ای از بهترین روشها در مدیریت پروژه تهیه نماید.

بایستی به این نکته توجه نماییم که استانداردها ماهیتاً با بهترین روشها متفاوت می‌باشند. استانداردها، مبنایی را برای عملکرد ارائه می‌دهند: معیاری برای برآورده‌سازی و اهدافی برای دست‌یافتن. از طرف دیگر، بهترین روشها، مجموعه‌ای از فعالیتها هستند که باید در نظر گرفته شوند و به میزانی که سازمان تشخیص می‌دهد و آنها را ارزشگذاری می‌نماید، پیگیری گردند و دنبال شوند. همینطور می‌توان گفت بهترین روشها عبارتند از احساس و یا تصویر ذهنی در نگاه مخاطب.

این مقایسه به طور خاص هنگامی قابل ارزش خواهد بود که تسهیل‌گرِ شناساییِ این مسئله باشد که کدامیک از فرایندها و روشهای ضروری از رویکرد جاریِ مدیریت پروژه جامانده است. همچنین مقایسه با بهترین روشها، دفتر مدیریت پروژه را قادر خواهد ساخت تا مشخص نماید که در کجا هر یک از روشهای مدیریت پروژه، ضعیف هستند و یا اینکه در یک حالت جداشده توسط یک یا تعداد کمی از مدیران پروژه به کار گرفته شده‌اند. این مقایسه با بهترین روشها، که در برابر مجموعه‌ای از روشها در یک صنعت و یا چرخه حیات پروژه مبتنی بر استانداردها، شکل گرفته است، بینشی فوری برای توسعه و یا بهبود متدولوژی فراهم خواهد آورد.

در این جلسه به بخش نخست مدل کارکردیِ «متدولوژی مدیریت پروژه» با عنوان «ایجاد مبنا برای متدولوژی مدیریت پروژه» پرداختیم و سه بخش بعدی آن را در جلسات آینده ارائه خواهیم نمود.

---

[۱۶]- Best Practices