



عنوان مقاله

Patterns of project management maturity: the way to improve the level of project-based governance of organizations

الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان‌ها

Fatemeh Noori- Amin Habibirad

فاطمه نوری - امین حبیبی راد



□ مقدمه

امروزه سنجش سطح بلوغ مدیریت پروژه در سازمان‌ها جهت اجرای هرچه بهتر پروژه‌ها و دستیابی به اهداف راهبردی امری حیاتی است. الگوهای بلوغ مدیریت پروژه‌ی متعددی وجود دارد که بیشتر توسط سازمان‌های مختلف مشاوره مدیریت پروژه ارائه شده‌اند. این الگوها را می‌توان به عنوان ساختار و روش‌هایی که سازمان‌ها را برای دستیابی به نتایج موفقیت آمیز، استاندارد و منظم‌تر راهنمایی می‌کنند، درک کرد. روش پژوهش بررسی مستندات و مطالعات ادبیات مرتبط با الگوهای بلوغ مدیریت پروژه است. این مطالعات از منابع مختلف استخراج شده و در یک مستند با معرفی و سپس بررسی نقادانه ارائه شده است. در بررسی‌های انجام شده به مطالعه‌ای که معرفی جامعی از الگوهای بلوغ مدیریت پروژه مهم و پرکاربرد داشته باشد، مشاهده نشد، که از این منظر مطالعه حاضر را متمایز می‌نماید. در این مقاله به معرفی ۱۲ الگوی معروف و پرکاربرد ارزیابی سطح بلوغ مدیریت پروژه سازمان‌ها پرداخته شده و نقاط قوت و ضعف آنها مورد بررسی قرار گرفته است. هر یک از این الگوها با توجه به حوزه کاری و شرایط سازمان، می‌تواند به عنوان الگوی مناسب‌تری برای سنجش سطح بلوغ مدیریت پروژه و سپس ارتقای سطح آن در سازمان برگزیده شود تا امکان هدایت و حکمرانی بهتر پروژه‌های سازمانی فراهم گردد.



□ معرفی الگوهای مطرح بلوغ مدیریت پروژه

با توجه به تنوع الگوهای بلوغ رایج در دنیا، ۱۲ الگوی بلوغ معروف مورد بررسی قرار می‌گیرند که ۲ الگو آن تحت عنوان خانواده CMM اغلب در حوزه پروژه‌های نرم‌افزاری و ۱۰ الگوی دیگر نیز در حوزه‌های عام مدیریت پروژه فعالیت دارند. این الگوها عبارتند از:

- ✓ مدل بلوغ توانمندی یا قابلیت و مدل یکپارچه بلوغ
- ✓ مدل بلوغ راه حل‌های مدیریت پروژه مدل بلوغ کرزنر
- ✓ مدل بلوغ مدیریت پورتفولیو، برنامه و پروژه مدل بلوغ پروژه‌ها در محیط‌های کنترل شده
- ✓ مدل برکلی
- ✓ مدل بهبود فرآیندهای مدیریت پروژه
- ✓ مدل جامع بلوغ مدیریت پروژه
- ✓ مدل بلوغ سازمان پروژه محور
- ✓ مدل بلوغ مدیریت پروژه پرادو
- ✓ مدل بلوغ چارچوب پروژه
- ✓ مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه

الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان‌ها



دامنه هدف مدل			سطوح فرآیند	دسترسی به ابزار ارزیابی	مرجع و سال	توصیف مدل	عنوان مدل	ردیف
پورتفولیو	طرح	پروژه						
✓	✓	✓	۱- استاندارد شده ۲- اندازه گیری ۳- کنترل ۴- بهبود مستمر	-	PMBOK (۱۹۹۸-۲۰۰۳)	به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اندازه‌گیری بلوغ مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو را با مجموعه وسیعی از بهترین روش‌ها پیاده‌سازی کنند.	مدل OPM3	۱
-	-	✓	۵ سطح از کم تا زیاد	-	آی‌بی‌اس و کوکاک (۲۰۰۰)	اقدامات، فرآیندها و مدل‌های بلوغ دیگر را برای بهبود اثربخشی مدیریت پروژه الگوبرداری می‌کند.	مدل بلوغ مدیریت پروژه برکلی PM2	۲
-	-	✓	۱- مقدماتی ۲- تعریف شده ۳- یکپارچه ۴- اندازه‌گیری و تحلیل ۵- بهینه شده	-	PMBOK (سفرای سازی شده) (۱۳۸۷)	با استفاده از مدل‌های بلوغ مطرح، مدل بلوغی برای صنعت نفت و گاز و پتروشیمی ایران متناسب سازی شده است.	مدل جامع مدیریت پروژه CPM3	۳

عنوان مقاله: الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان‌ها



دامنه هدف مدل			سطوح فرآیند	دسترسی به ابزار ارزیابی	مرجع و سال	توصیف مدل	عنوان مدل	ردیف
پروژه	طرح	پورتفولیو						
-	✓	✓	۱- ابتدایی ۲- مدیریت شده ۳- معین شده ۴- دارای مدیریت کمی ۵- بهینه شده	✓	هومفری (۱۹۸۸)	با تلفیق مدل CMM، نیاز به استفاده از چندین مدل برای توسعه نرم افزار را برطرف می‌کند.	مدل بلوغ قابلیت یکپارچه CMMI	۴
✓	✓	✓	۱- آگاهی و درک فرآیند ۲- فرآیند تکرارپذیر ۳- فرآیند معین شده ۴- فرآیند مدیریت شده ۵- فرآیند بهینه شده	✓	OGC (۲۰۰۶)	سه مدل بلوغ ارائه می‌دهد که می‌تواند به طور جداگانه برای تمرکز بر مناطق خاص سازمان و کمک به ارزیابی رابطه پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیو مورد استفاده قرار گیرد.	مدل بلوغ مدیریت پروژه، طرح، پورتفولیو P3M3	۵
✓	-	✓	۱- فرآیند ابتدایی ۲- فرآیندها و استانداردهای ساختار یافته ۳- استاندارد سازمانی و فرآیندهای نهادینه شده ۴- فرآیند مدیریت شده ۵- فرآیند بهینه شده	✓	کرافورد (۲۰۰۶)	به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به طور سیستماتیک و کارآمد توانایی‌های مدیریت پروژه خود را توسعه و اندازه‌گیری کنند.	مدل بلوغ راه حل‌های مدیریت پروژه PMMM	۶

عنوان مقاله: الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان‌ها



دامنه هدف مدل			سطوح فرآیند	دسترسی به ابزار ارزیابی	مرجع و سال	توصیف مدل	عنوان مدل	ردیف
پروژه	طرح	پورتفولیو						
-	-	✓	۱- زبان مشترک ۲- فرآیندهای مشترک ۳- متدولوژی واحد ۴- الگوبرداری ۵- بهبود مستمر	✓	کرزنر (۲۰۰۲)	روش‌هایی برای ارزیابی و تأیید هر سطح از پروژه ارائه می‌دهد. توسعه داده شده مدل بلوغ CMMI.	مدل بلوغ کرزنر KPMMM	۷
		✓	۱- اولیه ۲- تکراری ۳- تعریف شده	-	PRINCE 2 (۲۰۰۶)	برگرفته شده از مدل P3M3. توانمند نمودن سازمان‌ها از راه اندازه‌گیری و ارزیابی بلوغ	مدل بلوغ در محیط‌های کنترل شده P2M2	۸
-	-	✓	۱- سطح فاقد عمومیت یا شفاهی ۲- سطح مستندسازی ۳- سطح استاندارد ۴- سطح تحت مدیریت ۵- سطح بهبود مستمر	✓	ویزوکوی (۲۰۰۴)	این مدل به عنوان یک پیشنهاد در کتابی چاپ شد و به دلیل ریسکی که در مرحله اجرا دارد، مدیران پروژه حاضر به پیاده‌سازی آن نیستند.	مدل بهبود فرآیندهای مدیریت پروژه	۹

عنوان مقاله: الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان‌ها



دامنه هدف مدل			سطوح فرآیند	دسترسی به ابزار ارزیابی	مرجع و سال	توصیف مدل	عنوان مدل	ردیف
پروژه	طرح	پورتفولیو						
-	-	✓	۱- ابتدایی ۲- مدیریت شده ۳- معین شده ۴- دارای مدیریت کمی ۵- بهینه شده	-	پرادو (۲۰۰۸)	ارزیابی بر اساس سطوح CMMI در قالب صلاحیت های فنی، IT، ساختار سازمانی، راهبردها، روش ها و صلاحیت های رفتاری	مدل بلوغ مدیریت پروژه (MGP)	۱۰
✓	✓	✓	هشت بعد شامل: مدیریت پروژه، مدیریت طرح، اطمینان از کیفیت در یک پروژه یا برنامه، واگذاری وظایف پروژه یا طرح، هماهنگی و شبکه سازی بین پروژه ها، مدیریت فردی در سازمان پروژه محور، طراحی سازمانی در سازمان پروژه محور و مدیریت فرآیند کسب در سازمان پروژه محور	-	گاریس و فوسینگر (۲۰۰۷)	ارزیابی در نمودار تار عنکبوتی بر اساس ۸ بعد: مدیریت پروژه، مدیریت طرح، اطمینان از کیفیت در یک پروژه یا برنامه، واگذاری وظایف پروژه یا طرح، هماهنگی و شبکه سازی بین پروژه ها، مدیریت فردی در سازمان پروژه محور، طراحی سازمانی در سازمان پروژه محور و مدیریت فرآیند کسب در سازمان پروژه محور	مدل بلوغ سازمان پروژه محور	۱۱
✓	✓	✓	۱- ابتدایی ۲- مدیریت شده ۳- معین شده ۴- دارای مدیریت کمی ۵- بهینه شده	-	لوین و همکاران (۱۹۹۹)	این مدل مبتنی بر حوزه های دانشی PMBOK و بر اساس سطوح CMMI	مدل بلوغ چارچوب پروژه	۱۲

عنوان مقاله: الگوهای بلوغ مدیریت پروژه: مسیر ارتقای سطح حکمرانی پروژه محور سازمان ها