انجمن مدیریت پروژه ایران

Project Management Institute.

دانشگاه تربیت مدرس

دفاتر مدیریت پروژه:

راهنمای اجرا

جلد دوم

ترجمه : دکتر محمدحسین صبحیه
امین جعفروند ظاهر
مهسا علیخانی

Project Management Offices:

A Practice Guide

دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا

جلد دوم

مترجمین:

دکتر محمدحسین صبحیه

دانشیار مدیریت پروژه

مهندس امین جعفروند ظاهر

کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت

مهندس مهسا علیخانی

کارشناسی ارشد معماری







عنوان و نام پدیدآور :	دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا/ نویسنده موسسه مدیریت پروژه PMI ؛ مترجمان محمدحسین صبحیه، امین جعفروند ظاهر ،نگار ثابتی‌آقابزرگی؛ [به سفارش] دانشگاه تربیت مدرس، انجمن مدیریت پروژه ایران.
مشخصات نشر :	تهران: سها، ۱٤۰٤
مشخصات ظاهری :	۲ج.: مصور، جدول، نمودار.
شابک :	۹۷۸-٦۲۲-۳۳٤-۳۱۸-٦
وضعیت فهرست‌نویسی :	فیپا
موضوع :	Project management
موضوع :	Project management Institute
رده‌بندی کنگره :	HD٦۹/٤م
رده‌بندی دیویی :	۴۰۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی :	۱۰۲۶۶۵۵۴

عنوان	دفاتر مدیریت پروژه:راهنمای اجرا(جلددوم)
نویسنده :	مؤسسه مدیریت پروژه PMI
مترجم :	محمدحسین صبحیه-امین جعفروند ظاهر-مهسا علیخانی
مدیر هنری :	سما سلطانی
صفحه‌آرا و طراح جلد :	امین جعفروند ظاهر
سرپرست تولید :	شوکا شکیبا
ناظر چاپ :	علیرضا کریمی
نوبت چاپ :	اول – زمستان۱٤۰٤
تیراژ :	۵۰۰ جلد
چاپ و صحافی :	چاپ سها
شابک :	۹۷۸-٦۲۲-۳۳٤-۳۱۸-٦
شابک دوره :	۹۷۸-٦۲۲-۳۳٤-۳۱٦-۲

نشر سها

- **دفتر مرکزی:** تهران، امیرآباد شمالی، بالاتر از چهارراه جلال آل احمد **تلفن:** ۸۸۰۰۵۵۷۳
- **چاپخانه:** تهران، امیرآباد شمالی، روبروی درب غربی پارک لاله، کوچه همدان، پلاک۳ **تلفن:** ۰۹۱۹۹۸٦۱۷٤٤

پیشگفتار انجمن علمی مدیریت پروژه ایران

در دنیای پرتلاطم امروز که موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به مدیریت مؤثر پروژه‌ها گره خورده است، استقرار دفاتر مدیریت پروژه به یکی از عوامل کلیدی تعالی‌بخش راهبری و مدیریت کسب‌وکارهای پروژه‌محور تبدل شده است. کتاب **"دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا"** پاسخی هوشمندانه به این نیاز حیاتی است؛ راهنمایی که نه‌تنها شکاف میان نظر و عمل را پر می‌کند، بلکه چشم‌اندازی روشن برای آینده این دفاتر ترسیم می‌کند.

این اثر ارزشمند با همت همکاران ارجمند جناب آقای دکتر محمدحسین صبحیه، جناب آقای امین جعفروندظاهر و سرکار خانم مهسا علیخانی، از اعضای انجمن علمی مدیریت پروژه ایران، ترجمه شده و با هدف والای مشارکت در توسعه نهادی ایران عزیز نسخه الکترونیکی کتاب به رایگان در دسترس جامعه دانشگاهی و صنعتی کشور قرار گرفته است.

انجمن علمی مدیریت پروژه ایران، به عنوان اصلی‌ترین نماد همکاری دانشگاه و صنعت و حامی توسعه دانش و حرفه مدیریت پروژه‌محور در کشور، این ترجمه را توسط کمیته توسعه و پژوهش انجمن به ریاست جناب آقای دکتر بهروز ارباب شیرانی داوری و تأیید کرده است.

کتاب حاضر که بر پایه خرد جمعی جامعه جهانی دفاتر مدیریت پروژه تدوین شده، مجموعه‌ای بی‌نظیر از راهکارهای نوآورانه، تجربیات عملی و پژوهش‌های علمی را در اختیار متخصصان این حوزه قرار می‌دهد. آنچه این کتاب را متمایز می‌کند، رویکرد پویا و ارزش‌آفرین آن به مقوله دفتر مدیریت پروژه است؛ رویکردی که این دفاتر را به عنوان شریک راهبردی تحقق اهداف تعالی مدیریت پروژه سازمانی معرفی می‌کند و آن را فراتر از یک واحد اداری–اجرایی–نظارتی به مرکز مشاوره تعالی حرفه‌ای و سازمانی ارتقاء می‌بخشد.

امید است این کتاب ارزشمند، گامی مؤثر در مسیر توسعه نهادی ایران عزیز از طریق مشارکت در رشد و گسترش دانش و حرفه مدیریت پروژه‌محور در سازمان‌های کشور باشد و مورد

پیشگفتار انجمن علمی مدیریت پروژه ایران

استقبال و بهره‌برداری پژوهشگران، مدرسان، مشاوران، مدیران، دانشجویان و تمامی علاقمندان به حوزه مدیریت پروژه‌محور قرار گیرد.

دکتر اقبال شاکری

رئیس هیئت مدیره

انجمن علمی مدیریت پروژه ایران

پیشگفتار مؤسسه مدیریت پروژه[1]

مؤسسه مدیریت پروژه کتاب «**دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا**» را با چشم‌اندازی بلندپروازانه تدوین کرده است: بازتعریف و دگرگون‌سازی دفاتر مدیریت پروژه در سراسر جهان این راهنمای جامع فراتر از رویه‌های پذیرفته‌شده متعارف حرکت می‌کند و نقشه‌راهی آینده‌نگر ارائه می‌دهد که از خرد جمعی صدها متخصص باتجربه دفتر مدیریت پروژه در سراسر جهان برگرفته شده است. این خبرگان، از رهبران دفاتر مدیریت پروژه در سازمان‌های شناخته‌شده جهانی گرفته تا مشاوران برجسته، پیشینه‌های متنوع و تجربه گسترده‌ای در زمینه تأسیس، اداره و تکامل دفاتر مدیریت پروژه به‌همراه دارند. ما صمیمانه از تمامی داوطلبانی که سخاوتمندانه زمان، تخصص و بینش‌های خود را برای تدوین و بازبینی این راهنما در اختیار گذاشتند، قدردانی می‌کنیم. فداکاری و تعهد آنان در شکل‌دهی به این منبع جامع بسیار ارزشمند بوده است.

خاستگاه این راهنما به اوایل دهه ۲۰۱۰ بازمی‌گردد و دربرگیرنده نقاط عطف مهمی همچون تأسیس ائتلاف جهانی دفاتر مدیریت پروژه[2] و انتشار روش‌شناسی حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه[3] در سال ۲۰۱۷ می‌باشد. رشد سریع این ائتلاف سرانجام به تملک آن توسط مؤسسه مدیریت پروژه در اواخر سال ۲۰۲۳ منجر شد و جایگاه این نهاد را به‌عنوان بزرگ‌ترین و معتبرترین جامعه دفاتر مدیریت پروژه در جهان تثبیت کرد.

ائتلاف جهانی دفاتر مدیریت پروژه، به‌عنوان بخشی از جامعه جهانی دفاتر مدیریت پروژه ذیلِ مؤسسه مدیریت پروژه، از طریق بازخوردهای گسترده و ایده‌های نوآورانه اعضای خود به بازنگری و گسترش روش‌شناسی ادامه داد. این فرایند تکرارشونده به شکل‌گیری چارچوب جدید حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه انجامید که هسته اصلی این راهنمای اجرا را تشکیل

[1] PMI
[2] PMO Global Alliance - PMOGA
[3] PMO Value Ring™

می‌دهد. این چارچوب، رویکردی نوآورانه و مشتری‌محور را با تمرکز تزلزل‌ناپذیر بر ارزش‌آفرینی درهم می‌آمیزد و متخصصان دفاتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد رویکردهای خود را متناسب با زمینه‌های خاص سازمانی تنظیم کنند.

تدوین این راهنما با مرور ادبیاتِ جامع آغاز شد، مروری که طیفی از پژوهش‌های دانشگاهیِ متنوع و کتاب‌های تألیفیِ خبرگان را دربر می‌گرفت. این کاوش، مضامین کلیدی، چالش‌ها و شکاف‌های دانشِ موجود در حوزه دفاتر مدیریت پروژه را شناسایی کرد و بدین‌سان بنیان نظریِ استواری را فراهم آورد و برای پرداختن به این حوزه‌ها الهام‌بخشِ مفاهیم تازه‌ای شد. با این حال، آنچه این راهنما را متمایز می‌سازد، ریشه‌های عمیق آن در تجربه‌ی عملی است. از رهگذر گفت‌وگوهای متعدد، نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها، مطالعات موردی و نشست‌های هم‌اندیشی با متخصصانِ باتجربه در سراسر جهان، بینش‌هایی گردآوری کرده‌ایم که پیچیدگی و تنوعِ واقعیِ شیوه‌ها و رویه‌های دفتر مدیریت پروژه را بازتاب می‌دهند.

این آمیزه نظریه و عمل، به راهنمایی انجامیده که هم جامع است و هم بلافاصله قابل‌اجراست. این راهنما ضمن به چالش کشیدن تفکر متعارف، راه‌حل‌های آزموده‌ای برای چالش‌های رایج دفاتر مدیریت پروژه ارائه می‌کند و با ارائه بینش‌های تازه و نوآورانه، به حوزه مدیریت دفاتر مدیریت پروژه غنا می‌بخشد.

این راهنما، که با هدف دسترس‌پذیری ساختاربندی شده است، ارزش خود را برای متخصصان دفاتر مدیریت پروژه در تمامی سطوح تضمین می‌کند. خواه در حال تأسیس یک دفتر مدیریت پروژه جدید باشید، خواه بهینه‌سازی دفتر مدیریت پروژه موجود خود را دنبال کنید، یا دفتر مدیریت پروژه خود را به پیشران راهبردی سازمان ارتقا دهید، راهبردها و چارچوب‌هایی خواهید یافت که فوراً قابل‌کاربست‌اند.

از شما دعوت می‌کنیم با همان کنجکاوی فکری که محرک تدوین این راهنما بوده است به سراغ آن بروید. آن را به‌دقت و ژرفکاوانه مطالعه کنید و نیز بسنجید که این بینش‌ها تا چه اندازه با تجربه‌های خودتان هم‌راستا هستند یا آن‌ها را به چالش می‌کشند. با مواجهه‌ای نقادانه و خلاقانه

با این محتوا، می‌توانید خود را برای انطباق این مفاهیم با زمینه منحصربه‌فردِ خود مجهز کنید و بدین‌سان تکامل شیوه‌های دفتر مدیریت پروژه را در سازمان خود و جامعه گسترده‌تر پیش ببرید. به‌خاطر داشته باشید، مسیر تعالی دفتر مدیریت پروژه پیوسته ادامه دارد و این راهنما همراه شماست. بگذارید شما را به پرسشگری، نوآوری و ارتقای شیوه‌های دفتر مدیریت پروژه فراتر از رویه‌های پذیرفته‌شده متعارف برانگیزد. و همواره به یاد داشته باشید، دفاتر مدیریت پروژه در بنیان خود، معطوف به انسان‌ها هستند، کسانی که آن‌ها را اداره می‌کنند، کسانی که از آن‌ها بهره‌مند می‌شوند، و کسانی که زندگی‌شان از پروژه‌هایی که این دفاتر بر آن‌ها نظارت دارند متأثر می‌شود. به سوی آینده‌ی دفاتر مدیریت پروژه گام بردارید، جایی که ارزش‌آفرینی و مشتری‌محوری مسیر را روشن می‌کنند. سفر شما همین حالا آغاز می‌شود!

آمریکو پینتو

مدیرعامل ائتلاف جهانی دفاتر مدیریت پروژه (PMOGA)

مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)

سخن مترجمان

ترجمه منابع مدیریت پروژه‌محور برای ما، محدود به پروژه نهضت علمی ترجمه نیست؛ بلکه سفری است به قلب تپنده‌ی آینده مدیریت پروژه سازمانی کشور در پورتفولیوی توسعه نهادی ایران عزیز، از طریق یادگیری و الگوبرداری از دیگر پیشروان این دانش و حرفه و نقد و بازآفرینی تجارب آنان در برنامه راهبردی پژوهش گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس، به منظور دستیابی به الگوی‌های برتر اجرا متناسب با اقتضائات سازمان‌های پروژه‌محور کشورمان.
کتاب**"دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا"**، دریچه‌ای نو به جهانی گشود که در آن، دفاتر مدیریت پروژه دیگر صرفاً ساختارهای اداری-اجرایی نیستند، بلکه به مشاوران ارزش‌آفرینی و نوآوری سازمان تبدیل می‌شوند؛ سازمان‌هایی کوچک در دل سازمان‌های بزرگ که ضربان توسعه مدیریت پروژه سازمانی را تنظیم می‌کنند.
این کتاب با نگاهی توسعه‌گرا به نقش دفاتر مدیریت پروژه ، مرزهای مفهومی رایج را جابه‌جا کرده و تصویری نوین از آن‌ها به عنوان کانون ارزش‌آفرینی، چابکی، مشاوره و راهبری تحول ارائه می‌دهد. در عصری که تغییرات سریع و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌ها را به وفق‌پذیری و نوآوری مستمر فرا می‌خواند، رویکردهای معرفی‌شده در این کتاب، نقشه راهی است که می‌تواند دفاتر مدیریت پروژه را از یک "واحد پشتیبانی" به یک "موتور تحول سازمانی" ارتقاء دهد. نویسندگان این اثر با تلفیق خرد جمعی، تجربه‌های برتر اندرکاران و پژوهش‌های علمی، چارچوبی پیش روی ما نهاده‌اند که هم از واقعیت‌های امروز الهام می‌گیرد و هم افق فردا را به روی ما می‌گشاید. به دلیل حجم بالای کتاب، ترجمه آن در دو جلد تنظیم شده‌است:

- جلد اول، بر چارچوب ذهنی و اجزای مدل دفاتر مدیریت پروژه تمرکز دارد.
- جلد دوم به چرخه زیستی مدل پویای دفاتر مدیریت پروژه می‌پردازد.

ما نیز در جایگاه مترجمان، با ارائه رایگان نسخه الکترونیک ترجمه کتاب کوشیده‌ایم، هرچند گامی کوچک در مسیر توسعه نهادی ایران عزیز از طریق مشارکت در به‌روزرسانی دانش مدیریت

پروژه سازمانی برداریم. امیدواریم این کتاب نه‌تنها راهنمایی کاربردی برای مدیران و مشاوران حرفه‌ای باشد، بلکه بتواند الهام‌بخش نگرشی راهبردی به دفاتر مدیریت پروژه و توسعه مدیریت پروژه سازمانی در کشور عزیزمان ایران باشد.

دکتر محمدحسین صبحیه، دانشیار مدیریت پروژه

مهندس امین جعفروند ظاهر، کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت

مهندس مهسا علیخانی، کارشناسی ارشد معماری

دانشگاه تربیت مدرس بهار ۱۴۰۴

فهرست مطالب

بخش ۳- بررسی چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه ۱

مروری بر چرخه‌زیستی ۱

گام اول: آگاهی‌بخشی ۱۱

گام دوم: نیازسنجی ۲۷

گام سوم: پیشنهاد ارزش ۴۲

گام چهارم: توسعه خدمت ۵۶

گام پنجم: راه‌اندازی خدمت ۷۹

گام ششم: عملیات خدمت ۹۷

گام هفتم: پایش خدمات ۱۱۸

گام هشتم: بهبود خدمت ۱۳۹

گام نهم: ارائه ارزش ۱۵۵

گام دهم: شناسایی ارزش ۱۷۴

نتیجه‌گیری ۱۹۸

بخش ۴ – پیوست‌ها، منابع و ماخذ، واژه‌نامه ۲۰۲

پیوست X1 مشارکت‌کنندگان و ممیزین ۲۰۳

پیوست X2 ارزیابی انتظارات مشتری از دفتر مدیریت پروژه ۲۰۷

پیوست X3 ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه ۲۴۵

پیوست X4 پروفایل‌های شایستگی‌های حیاتی برای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه ۲۸۴

منابع و ماخذ ۲۹۹

واژه‌نامه ۳۰۹

بخش ۳

بررسی چرخه‌زیستی
ارزش‌آفرین
دفتر مدیریت پروژه

۱۳

مروری بر چرخه‌زیستی

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه مهم است؟

در این قسمت، به معرفی مدلی نوآورانه می‌پردازد که نقش دفتر مدیریت پروژه را از یک رویکرد سنتی و فرایندمحور، به یک نهاد پویا و مشتری‌محور تغییر می‌دهد؛ نهادی که بهبود مستمر و خلق ارزش ملموس را هدایت می‌کند.

چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه[1]، چرخه تجربه مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به ۱۰ گام اجرایی تقسیم می‌کند و نقشه راهی شفاف برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌آورد تا آن را دنبال کنند. با انجام این کار، این چرخه‌زیستی بر اهمیت مشتری‌محوری و خلق ارزش تأکید می‌کند. هر گام از این چرخه، شتابی ایجاد کرده و یک حلقه تقویت‌شونده را پدید می‌آورد که در گذر زمان، موجب افزایش تأثیرگذاری و کارایی دفتر مدیریت پروژه می‌شود.

متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند بیاموزند که چگونه نسبت به ارزش‌آفرینی دفتر مدیریت پروژه آگاهی ایجاد کنند، نیازهای مشتریان را شناسایی نمایند، یک پیشنهاد ارزش قانع‌کننده تدوین نمایند، خدمات متناسب طراحی کنند، توسعه خدمات را مدیریت نمایند، کارایی خدمات را بسنجند، بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه را ارتقاء دهند، ارزش ارائه شده توسط دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کنند و از شناسایی و درک ارزش ایجادشده توسط دفتر مدیریت پروژه

---

[1] Value-Generating PMO Flywheel

از سوی مشتریان اطمینان حاصل نمایند. این قسمت به‌تفصیل به پیچیدگی‌های هر مرحله می‌پردازد و راهنمایی‌هایی برای طراحی، بهره‌برداری و بهبود دفتری ارائه می‌دهد که نه‌تنها انتظارات مشتری را برآورده می‌سازد، بلکه از آن فراتر می‌رود.

به‌کارگیری چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تضمین کند که دفتر مدیریت پروژه همواره چابک، مرتبط و با اهداف کلان سازمان همسویی استراتژیک دارد. گام‌های این چرخه‌زیستی به تثبیت جایگاه دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک دارایی حیاتی کمک می‌کنند؛ دارایی‌ای که با تمرکز مستمر بر ارائه ارزش، نقش کلیدی در پیشبرد موفقیت سازمان ایفا می‌نماید. این قسمت، برای هر متخصص دفتر مدیریت پروژه که در پی ارتقاء اهمیت راهبردی دفتر مدیریت پروژه و اثبات نقش بی‌بدیل آن در سازمان است، از اهمیت بنیادی برخوردار است.

آزادسازی ظرفیت‌های نهفته دفاتر مدیریت پروژه با مدل چرخه‌زیستی

چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه رویکردی تحول‌آفرین در مدیریت دفتر مدیریت پروژه به‌شمار می‌آید که با هدف ارائه ارزش به‌طور مستمر و اثربخش برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و سازمان‌ها طراحی شده است. این مدل نوین، دفتر مدیریت پروژه را به‌عنوان ساختاری پویا و مشتری‌محور بازتصور می‌کند؛ ساختاری که توانایی انطباق با نیازهای در حال تحول و تکامل کسب‌وکار را دارد و در عین حال، به‌صورت مستمر ارزش راهبردی خود را به اثبات می‌رساند.

در اصل، چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه گام‌هایی اجرایی برای بکارگیری مؤثر چرخه تجربه مشتری در چارچوب حلقه ارزش ارائه می‌دهد. این چرخه‌زیستی، پنج مرحله اصلی چرخه تجربه مشتری را به ۱۰ گام عملیاتی تقسیم می‌کند؛ اقدامی که نه‌تنها نقشه راهی روشن برای موفقیت در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد، بلکه بر ماهیت به‌هم‌پیوسته و خودتقویت‌کننده‌ی خلق ارزش در مدیریت پروژه نیز تأکید دارد (نگاه کنید به شکل ۱۳-۱).



شکل ۱-۱۳. مدل چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه

ظرافت‌ها و دقت‌های مدل چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به تحول دفاتر مدیریت پروژه از ساختارهای بوروکراتیک و فرایندمحور به شرکایی چابک، ارزش‌محور و مشتری‌محور در تحقق موفقیت سازمانی تبدیل کند.

پویایی‌های چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه

اصطلاح «چرخه‌زیستی[1]» در این زمینه از فلسفه کسب‌وکار جیم کالینز[2] برگرفته شده که در کتاب "از خوب به عالی[3]" مطرح شده است. در مفهوم مکانیکی، چرخه‌زیستی یک چرخ سنگین است

[1] Flywheel
[2] Jim Collins
[3] Good to Great

که برای به حرکت درآمدن نیاز به نیروی زیادی دارد، اما زمانی که به گردش درمی‌آید، به‌واسطه اینرسی خود، به چرخش ادامه می‌دهد. در فضای کسب‌وکار، «اثر چرخه‌زیستی» به این معناست که تلاش‌های مستمر و تدریجی می‌توانند یک چرخه موفقیتِ خودتقویت‌گر ایجاد کنند.

در حوزه دفاتر مدیریت پروژه، مفهوم «چرخه‌زیستی» به این معناست که هرچه دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستمر ارزش‌آفرینی کرده و نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند، نیروی پیش‌برنده‌ای در آن ایجاد می‌شود که با هر تکرار موفق از چرخه تجربه مشتری دفتر مدیریت پروژه، اجرای چرخه بعدی را آسان‌تر و اثربخش‌تر می‌سازد؛ به‌نحوی که یک چرخه ارزش‌افزا و خودتقویت‌شونده از بهبود مستمر و خلق ارزش شکل می‌گیرد.

مدل چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه یک فرایند خطی نیست، بلکه سیستمی پویا و درهم‌تنیده از بهبود مستمر و خلق ارزش است. برخلاف مدل‌های سنتی که به‌صورت متوالی از یک مرحله به مرحله بعد پیش می‌روند، این چرخه به‌عنوان مکانیزمی چندبُعدی و پیوسته در حال حرکت عمل می‌کند. هدف از طراحی چرخه‌زیستی آن است که دفتر مدیریت پروژه را به‌طور مستمر در وضعیت سازگاری، نوآوری و ارائه ارزش نگاه دارد و بدین ترتیب، جایگاه آن را به‌عنوان یک دارایی حیاتی و مرتبط در سازمان تثبیت کند.

این رویکرد به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا به‌طور هم‌زمان به نیازهای متنوع مشتریان پاسخ دهد، راهکارهایی متناسب با آن‌ها طراحی کند، خدمات متعددی را در سطوح متفاوتی از بلوغ مدیریت نماید، کارایی خود را بسنجند، پیشنهادهای خود را به‌صورت مستمر اصلاح کند و در نهایت، ارزشی اثربخش را به مشتریان خود ارائه کرده و به اثبات برساند.

این چرخه را همچون مجموعه‌ای از چرخ‌دنده‌های در حال حرکت مداوم تصور کنید که هر چرخ‌دنده (گام) با چرخش خود، چرخ‌دنده بعدی را به حرکت درمی‌آورد، در حالی که خود نیز همچنان به چرخش ادامه می‌دهد. این موضوع به این معناست که دفتر مدیریت پروژه معمولاً به‌صورت هم‌زمان درگیر فعالیت‌هایی در چندین مرحله از این چرخه است. برای مثال، در حالی که دفتر مدیریت پروژه در حال استقرار و ارائه یک خدمت جدید است (گام‌های راه‌اندازی

خدمت و عملیات خدمت)، ممکن است هم‌زمان در حال دریافت بازخورد و بهبود (گام‌های عملکرد خدمت و بلوغ خدمت[1]) سایر خدماتی باشد که پیش‌تر ارائه شده‌اند.

در همین حال، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند نیازهای جدید بخش‌های مختلف سازمان را شناسایی کند (گام نیازسنجی) و ارزش درک‌شده از خدمت مشخصی را از منظر مشتریان ارزیابی نماید (گام شناسایی ارزش).

این رویکرد چندوجهی به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد که ساختاری بسیار پاسخ‌گو و سازگار داشته باشد. مدل چرخه‌زیستی می‌تواند نیازهای متنوع مشتریان را در مراحل مختلف مسیرشان پوشش دهد، خدمات متعددی را در سطوح مختلف بلوغ مدیریت کند و به‌صورت مستمر، عملکرد خدمات را ارزیابی و بهبود بخشد.

ماهیت پویای این چرخه همچنین به این معناست که آموخته‌ها و بینش‌های حاصل از یک گام، می‌توانند بلافاصله بر اقدامات سایر گام‌ها تأثیرگذار باشند. برای نمونه، بینش‌های گردآوری‌شده در طول گام شناسایی ارزش درباره منافع ادراک‌شده توسط مشتریان، می‌تواند مستقیماً به گام توسعه خدمت منتقل شده و به طور بالقوه منجر به بازطراحی یکی از خدمات فعلی دفتر مدیریت پروژه گردد.

افزون بر این، این رویکرد به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا نقاط تماس[2] متعددی را با مشتریان خود حفظ کند. مسئله صرفاً برقراری تعامل یک‌باره با مشتری و سپس رها کردن آن نیست، بلکه حفظ یک گفت‌وگوی مستمر، ارزیابی پیوسته‌ی نیازها و بازنگری مداوم پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه است. این فعالیت مستمر در تمامی مراحل چرخه، تضمین می‌کند که ساختار دفتر مدیریت پروژه همواره چابک و پاسخ‌گو به نیازهای متغیر سازمان باقی بماند و از تبدیل شدن به ساختاری ایستا یا منسوخ جلوگیری شود.

---

[1] مترجم: در کتاب گام‌های عملکرد خدمت و بلوغ خدمت تشریح نشده است و احتمالا مقصود نویسندگان گام‌های پایش خدمت و بهبود خدمت می باشد.

[2] touchpoints

۱۰ گام چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه

چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، ارتباطی درونی با چرخه تجربه مشتریان دفتر مدیریت پروژه دارد. در حالی‌که چرخه تجربه مشتریان، چارچوبی کلان برای دفاتر مدیریت پروژه مشتری‌محور فراهم می‌آورد، چرخه‌زیستی این چارچوب کلان را به مجموعه‌ای از اقدامات عملیاتی و اجرایی تبدیل می‌کند.

هریک از مراحل پنج‌گانه چرخه تجربه مشتری یعنی شناسایی، طراحی، استقرار، ارتقا و تحقق با دو گام مشخص در چرخه‌زیستی متناظر هستند که درنهایت یک فرآیند ۱۰ گامی ایجاد می‌شود. این تفکیک، علاوه بر آن‌که چرخه را به مدلی عملیاتی و قابل اجرا تبدیل می‌کند، بر ماهیت پیوسته این فرایند نیز تأکید دارد. همچنان که دفتر مدیریت پروژه یک چرخش کامل چرخه‌زیستی را تکمیل می‌کند، فعالیت هایش متوقف نمی‌شود، بلکه به چرخه بعدی را براساس موفقیت‌ها و آموخته‌های چرخه قبلی ادامه می‌دهد.

هر مرحله از چرخه‌زیستی شامل موارد زیر است:

مرحله شناسایی

- **گام ۱ – آگاهی‌بخشی**: این گام آغازین بر آگاه‌سازی مشتریان بالقوه از وجود دفتر مدیریت پروژه و توانمندی‌های آن تمرکز دارد. هدف از این مرحله، حفظ جایگاه و ارزش دفتر مدیریت پروژه در سازمان و آموزش مشتریان فعلی و بالقوه نسبت به چگونگی پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از فعالیت‌های آن‌ها و ایجاد ارزش برایشان است.
- **گام ۲ – نیاز سنجی**: در این مرحله، دفتر مدیریت پروژه به شناخت عمیق وضعیت موجود، نیازهای مشتریان و فرصت‌های بالقوه می‌پردازد. این کار از طریق گوش‌دادن فعال، گردآوری داده‌ها و تحلیل دقیق آن‌ها انجام می‌شود.

مرحله طراحی

- **گام ۳ – تدوین پیشنهاد ارزش:** بر اساس بینش‌های به‌دست‌آمده، دفتر مدیریت پروژه یک پیشنهاد ارزش شفاف و مشخص برای خدمات خود طراحی می‌کند. این گام شامل تبیین چگونگی پاسخ‌گویی دفتر مدیریت پروژه به نیازهای شناسایی شده، ارائه دستاوردها و منافع مورد انتظار به مشتریان و خلق ارزش برای سازمان است.
- **گام ۴ – توسعه خدمات:** در این مرحله، خدمات دفتر مدیریت پروژه با جزئیات کامل خلق، اصلاح یا بازطراحی می‌شوند. این فرآیندی خلاقانه است که مستلزم بهره‌گیری از تفکر نوآورانه و حل مسئله به‌صورت مشارکتی می باشد.

مرحله استقرار

- **گام ۵ – راه‌اندازی خدمت:** در این گام، تمرکز بر معرفی خدمات جدید یا بهبود یافته به مشتریان دفتر مدیریت پروژه است. این فرآیند شامل مدیریت تغییر، آموزش و اطمینان از پذیرش روان و مؤثر خدمات دفتر مدیریت پروژه می‌باشد.
- **گام ۶ – عملیات خدمت:** در این مرحله، دفتر مدیریت پروژه به ارائه خدمات خود می‌پردازد و مدیریت عملیات روزمره را بر عهده دارد؛ به‌نحوی که کیفیت و کارایی در ارائه خدمات به‌صورت مداوم تضمین شود.

مرحله ارتقا

- **گام ۷ – پایش خدمات:** در این گام، عملکرد خدمات دفتر مدیریت پروژه سنجش و پایش می‌شود. این فعالیت شامل جمع‌آوری داده‌ها و بازخوردها به منظور ارزیابی کیفیت ارائه خدمات و میزان تحقق اهداف بهره‌وری توافق‌شده است.
- **گام ۸ – بهبود خدمات:** در این مرحله، دفتر مدیریت پروژه بر اساس ارزیابی جامع از بلوغ خدمات خود، فرصت‌های بهبود را شناسایی و خدماتش را ارتقا می‌دهد. این

گام بر بهبود مستمر، سازگاری با نیازهای متغیر و تکامل سطح بلوغ خدمات تمرکز دارد.

مرحله تحقق

- **گام ۹ – ارائه ارزش:** در این گام، تمرکز بر سنجش ارزش وعده‌داده‌شده به مشتریان از طریق تحقق دستاوردهای مورد انتظار است. این مرحله اطمینان حاصل می‌کند که خدمات دفتر مدیریت پروژه تأثیری ملموس و مثبت بر نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و موفقیت سازمانی دارند. این فعالیت شامل ارزیابی، سنجش و اطلاع‌رسانی درباره ارزشی است که توسط دفتر مدیریت پروژه خلق شده است.
- **گام ۱۰ – شناسایی ارزش:** این گام نهایی نقش کلیدی در اطمینان از آن دارد که مشتریان دفتر مدیریت پروژه و کل سازمان، ارزش‌آفرینی‌ها و دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه را به‌درستی شناسایی و قدردانی می‌کنند. با پایش مداوم آگاهی مشتریان از ارزش خدمات، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ارتباط و اثرات مستمر خود را نشان دهد، پشتیبانی قوی‌تر و همسویی با اهداف سازمانی تقویت کند و نیروی محرکه لازم برای شروع چرخه جدیدی در مسیر رشد و تکامل دفتر مدیریت پروژه را فراهم کند.

اهمیت چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین در دفتر مدیریت پروژه

چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، فراتر از یک مدل فرایندی صرف است؛ این یک تغییر پارادایم در نحوه عملکرد دفاتر مدیریت پروژه و اثبات ارزش آن‌ها است. دلایل اصلی اهمیت آن عبارتند از:

- **مشتری‌محوری:** با تمرکز بر نیازها و تجارب مشتریان، چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین کمک می‌کند تا دفاتر مدیریت پروژه همواره مرتبط و برای استفاده کنندگان آن ارزشمند باقی بماند.

- **خلق ارزش:** این چرخه‌زیستی با ارائه گام‌های مشخص برای ارائه و شناسایی ارزش، به دفاتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا فراتر از مدیریت فرآیندها به سمت تولید ارزش حقیقی حرکت کنند.
- **ایجاد شتاب:** با افزایش سرعت چرخه‌زیستی، تأثیرگذاری و کارایی دفاتر مدیریت پروژه نیز به‌طور پیوسته افزایش می‌یابد و این روند، یک چرخه موفقیت خودتقویت‌کننده را شکل می‌دهد.
- **سازگاری:** تأکید این مدل بر ارزیابی و بهبود مستمر، به دفاتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا به‌سرعت با نیازهای در حال تغییر سازمان سازگار شود.
- **بهبود مستمر:** ماهیت چرخه‌ای چرخه‌زیستی، بهبود و تطبیق مداوم خدمات دفاتر مدیریت پروژه را تقویت می‌کند.

چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه نشان‌دهنده تحولی چشمگیر در عملکرد دفاتر مدیریت پروژه است. این مدل با تفکیک چرخه تجربه مشتریان دفتر مدیریت پروژه به گام‌های اجرایی و تأکید بر بهبود مستمر و ایجاد ارزش، مسیری را برای تبدیل دفاتر مدیریت پروژه به شریکان راهبردی واقعی در موفقیت سازمانی ترسیم می‌کند.

با به‌کارگیری چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند از مراکز صرفاً هزینه‌زا به محرک‌های خلق ارزش، از مجریان فرآیندها به تسهیل‌گران موفقیت و از واحدهای اداری کم‌اثر به شریکان حیاتی در تحقق اهداف سازمانی تبدیل شوند. این مدل، نقشه راهی برای تکامل تدریجی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد که تضمین می‌کند این ساختارهای کلیدی در فضای پویای کسب‌وکار، همچنان اثربخش و ارزشمند باقی بمانند.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت مروری کلی بر چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه ارائه داد و بررسی کرد که چگونه این مدل می‌تواند زمینه‌ساز بهبود مستمر و خلق ارزش درون دفاتر مدیریت پروژه باشد.

قسمت بعدی به بررسی تفصیلی هر یک از گام‌های چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین می‌پردازد که با «آگاهی‌بخشی» آغاز می‌شود. این گام ابتدایی و حیاتی، پایه و اساس تمامی فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه را با آگاه‌سازی مشتریان بالقوه از نقش، قابلیت‌ها و ارزش دفتر مدیریت پروژه بنا می‌کند. در این بخش، راهبردهایی برای اطلاع رسانی مؤثر در خصوص هدف دفتر مدیریت پروژه، ایجاد نقاط تماس منظم با ذی‌نفعان و آموزش سازمان نسبت به ارزشی که دفتر مدیریت پروژه به ارمغان می‌آورد، ارائه خواهد شد. اجرای این گام به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا محیطی پشتیبان برای ابتکارات خود ایجاد کنند و زمینه را برای ارائه موفق ارزش فراهم آورند.

۱۴

گام اول: آگاهی‌بخشی

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه مهم است؟

آگاهی‌بخشی، نخستین گام اساسی در چرخه‌زیستی تولید ارزش دفتر مدیریت پروژه است که پایه و اساس تمامی گام‌های بعدی را شکل می‌دهد. این گام، ابزارها و راهبردهای لازم را برای ایجاد و حفظ آگاهی در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد و به تضمین موفقیت بلندمدت و نقش راهبردی دفتر مدیریت پروژه در سازمان کمک می‌کند.

برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه، تسلط بر مرحله آگاهی‌بخشی ضروری است، زیرا این مرحله به شکل‌دهی برداشت‌ها، مدیریت انتظارات و تثبیت جایگاه دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک راهبردی کلیدی کمک می‌کند. ایجاد آگاهی مؤثر می‌تواند اطمینان حاصل کند که مشتریان درک روشنی از نحوه پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از کارشان، موفقیت پروژه‌ها و کارایی سازمانی داشته باشند.

این آگاهی، عاملی حیاتی برای جلب حمایت، تقویت همکاری و اطمینان از پذیرش و حمایت از ابتکارات دفتر مدیریت پروژه محسوب می‌شود.

نگاهی اجمالی به گام آگاهی‌بخشی

آگاهی‌بخشی در چرخه‌زیستی تولید ارزش دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند کلیدی و مستمر است که حضور، قابلیت‌ها و ارزش دفتر مدیریت پروژه را در سازمان تثبیت می‌کند (نگاه کنید به شکل ۱-۱۴). این گام بنیادین، صرفاً به اعلام موجودیت دفتر مدیریت پروژه محدود نمی‌شود؛ بلکه

به‌صورت راهبردی تبیین می‌کند که دفتر مدیریت پروژه چگونه می‌تواند از بخش‌های مختلف سازمان پشتیبانی کرده و در دستیابی به موفقیت کلی سازمان نقش‌آفرینی کند.

این گام پایه و اساس تمامی اقدامات بعدی برای ارزش‌آفرینی را فراهم می‌کند. با آگاهی‌بخشی مؤثر، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند با سهولت بیشتری نیازهای مشتریان را شناسایی کند و خدمات و ابتکارات خود را به‌درستی اجرا نماید. این گام همچنین نقش مهمی در شکل‌دهی برداشت‌ها، جایگاه‌یابی دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک راهبردی و مدیریت انتظارات ایفا می‌کند.

آگاهی‌بخشی به ایجاد محیطی حمایتی که در آن مشتریان نه‌تنها از مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه آگاه می‌شوند، بلکه برای آن‌ها ارزش قائل می‌شوند کمک می‌کند. این تعامل برای پذیرش موفقیت‌آمیز خدمات دفتر مدیریت پروژه و جلب حمایت برای ابتکارات آینده حیاتی است. این تلاش به تقویت همکاری و ترویج فرهنگ تعالی مدیریت پروژه کمک می‌کند.



شکل ۱-۱۴ گام آگاهی‌بخشی در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

آگاهی‌بخشی مؤثر می‌تواند تضمین کند که ساختار دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یکی از منابع حیاتی در تحقق موفقیت پروژه‌ها و ارتقای کارایی سازمانی شناخته شود. این گام، دفتر مدیریت پروژه را به یک عامل محرک در تغییرات اثربخش و بازیگری کلیدی در تحقق اهداف راهبردی سازمان بدل می‌سازد. باید توجه داشت که آگاهی‌بخشی، رویدادی مقطعی نیست؛ بلکه فرآیندی مستمر و تطبیقی است که نیازمند تلاشی مداوم و اصلاحاتی تدریجی بر اساس بازخوردهای مستمر است. این فرآیند می‌تواند به حفظ جایگاه و اهمیت حضور دفتر مدیریت پروژه در طول چرخه عمر خود، همگام با تکامل سازمان، کمک کند.

تمرکز مستمر بر آگاهی‌بخشی، برای ایجاد بستر موفقیت دفتر مدیریت پروژه در بلندمدت حیاتی است. این تمرکز بر موفقیت، تضمین می‌کند که مشتریان بالقوه، مزایای تعامل با خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌درستی درک کرده و به ارزش آن پی ببرند.

اجرای گام آگاهی‌بخشی

۱. شناسایی مشتریان بالقوه دفتر مدیریت پروژه

- **تحلیل ساختار سازمانی:** فرآیند را با تحلیل ساختار سازمانی و شناسایی دپارتمان‌ها، تیم‌ها و افراد کلیدی که در فعالیت‌های مرتبط با پروژه نقش دارند آغاز کنید. در این مرحله، توجه به نقش‌های متنوعی نظیر مدیران ارشد، مدیران پروژه، سرپرستان تیم و مدیران واحدهای وظیفه‌ای ضروری است. چالش‌های فعلی هر یک از مشتریان بالقوه، میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر پذیرش دفتر مدیریت پروژه و همچنین نقش احتمالی آن‌ها در موفقیت پروژه‌های سازمانی را ارزیابی کنید.
- **بخش‌بندی راهبردی:** مشتریان بالقوه را بر اساس مجموعه‌ای از عوامل، از جمله سطح بلوغ مدیریت پروژه، نیازهای خاص، چالش‌ها[1] و میزان مشارکت احتمالی آن‌ها با دفتر مدیریت پروژه، بخش‌بندی کنید. این بخش‌بندی امکان انجام اقداماتی هدفمندتر و مؤثرتر را برای آگاهی‌بخشی در مراحل بعدی را فراهم می‌کند.
- **پویایی‌های قدرت سازمانی:** درک ساختار قدرت و فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان، برای موفقیت در آگاهی‌بخشی و پیشبرد ابتکارات دفتر مدیریت پروژه حیاتی است. افراد تأثیرگذار و تصمیم‌گیران کلیدی‌ای را شناسایی کنید که می‌توانند به‌عنوان حامیان[2] ابتکارات دفتر مدیریت پروژه ایفای نقش کنند. این شناخت به اولویت‌بندی

[1] pain points
[2] champions

اقدامات ارتباطی و تنظیم پیام‌هایی متناسب با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان کمک می‌کند تا اثربخشی تعاملات افزایش یابد.

- **تدوین شناسنامه مشتریان:** برای هر بخش اصلی، شناسنامه‌ای تفصیلی و مبتنی بر دستاوردها برای مشتریان تهیه کنید که دربرگیرنده ویژگی‌ها، نیازها، ترجیحات و موانع احتمالی آن‌ها در پذیرش دفتر مدیریت پروژه باشد. این شناسنامه‌ها می‌توانند راهنمایی مؤثر برای تدوین راهبردهای هدفمند آگاهی‌بخشی فراهم آورند.
- **اولویت‌بندی مشتریان:** گروه‌های شناسایی‌شده از مشتریان دفتر مدیریت پروژه را بر اساس میزان تأثیر بالقوه آن‌ها بر موفقیت دفتر مدیریت پروژه و اهداف راهبردی سازمان، اولویت‌بندی کنید. این اولویت‌بندی به تمرکز مؤثرتر تلاش‌های اولیه برای آگاهی‌بخشی کمک می‌کند، به‌ویژه در بخش‌هایی که بیشترین اثرگذاری را دارند.

۲. ایجاد نقاط تماس منظم:

- **متناسب‌سازی برای مخاطبان:** از طریق نظرسنجی یا مصاحبه، کانال‌های ارتباطی ترجیحی هر گروه از مشتریان را شناسایی کنید. بررسی کنید که هر گروه ترجیح می‌دهد اطلاعات را از چه طریقی و با چه میزان تکراری دریافت کند. سپس پیام‌هایی شفاف و مختصر طراحی کنید که هدف، خدمات و ارزش دفتر مدیریت پروژه را منتقل کنند. این پیام‌ها را متناسب با نیازها، علایق و سطح بلوغ مدیریت پروژه در هر بخش از مخاطبان تنظیم و متناسب‌سازی نمایید.
- **کانال‌های ارتباطی:** کانال‌های ارتباطی را بر اساس فرهنگ سازمانی، ترجیحات گروه‌های مشتریان و ماهیت اطلاعات انتخاب کنید. ترکیبی از روش‌های مختلف را توسعه دهید؛ از جمله خبرنامه‌های الکترونیکی ماهانه برای ارائه به‌روزرسانی‌ها، پست‌های هفتگی در اینترانت برای ارائه نکات کاربردی و برجسته، نشست‌های عمومی فصلی برای تبادل نظر و دریافت بازخورد و گزارش‌های سالانه برای مرور جامع تأثیرات و دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه.

- **راهبرد محتوایی**: یک راهبرد محتوایی تدوین کنید که شامل ترکیبی متوازن از محتوای آموزشی و جذاب در خصوص خدمات دفتر مدیریت پروژه باشد. این محتوا می‌تواند شامل روایت‌های موفقیت، اینفوگرافی ویدئوهای کوتاه و به‌روزرسانی‌های منظم از دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه باشد. در تدوین محتوا، همواره به این پرسش کلیدی از سوی هر گروه مشتری پاسخ دهید: «این موضوع چه منفعتی برای من دارد؟»
- **تقویم محتوایی**: یک تقویم محتوایی تهیه کنید که موضوعات، تناوب انتشار و کانال‌های ارتباطی را به‌صورت دقیق مشخص کند تا ترکیب متوازنی از محتواها حفظ شده و از تکرار جلوگیری شود. برای هر نوع ارتباط، ریتم منظم و قابل‌اعتمادی تعیین کنید. ثبات در ارتباطات بسیار مهم است و مشتریان باید بدانند که چه زمانی انتظار دریافت انواع مختلف به‌روزرسانی‌ها از سوی دفتر مدیریت پروژه را داشته باشند.
- **ارتباط تعاملی**: در نقاط تماس، سازوکارهایی برای ارتباط دوطرفه در نظر بگیرید. این ارتباط می‌تواند شامل جلسات پرسش و پاسخ در نشست‌های عمومی، فرم‌های بازخورد در خبرنامه‌ها، یا زمان‌های مشخصی تحت عنوان «ساعات ملاقات» باشد که طی آن مشتریان بتوانند به‌صورت مستقیم و سریع درباره موضوعات مرتبط با دفتر مدیریت پروژه گفت‌وگو کنند.
- **اطلاعات انعطاف‌پذیر**: ایجاد سطوح مختلفی از ارتباطات را مدنظر قرار دهید تا مشتریان بتوانند بر اساس علایق و نیازهای خود، تناوب و عمق اطلاعات دریافتی را انتخاب کنند. به‌عنوان نمونه، مدیران پروژه ممکن است خواهان دریافت به‌روزرسانی‌های دقیق‌تر و مکرر باشند، در حالی که مدیران ارشد ترجیح می‌دهند خلاصه‌های کلان‌تر و فصلی را دریافت نمایند.
- **یکپارچه‌سازی فناوری**: از فناوری برای پشتیبانی از راهبرد نقاط تماس خود استفاده کنید. این موضوع می‌تواند شامل راه‌اندازی کمپین‌های ایمیلی زمان‌بندی‌شده و

خودکار، استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای به‌روزرسانی‌های لحظه‌ای، یا بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه برای نمایش داشبوردهای دفتر مدیریت پروژه باشد.

- **پایش اثربخشی:** اثربخشی "نقاط تماس" را به‌طور منظم ارزیابی کنید؛ برای این منظور، شاخص‌هایی مانند نرخ باز شدن ایمیل‌ها، میزان مشارکت در رویدادها و سطح تعامل با پست‌های منتشرشده در اینترانت را پایش کنید. از این داده‌ها برای بهینه‌سازی رویکرد استفاده کرده و آمادگی داشته باشید تا راهبرد ارتباطی را بر اساس بازخوردها یا تغییرات سازمانی اصلاح نمایید. در عین پایداری در انسجام، انعطاف‌پذیری را نیز حفظ کنید.
- **تعاملات غیررسمی:** ارزش نقاط تماس غیررسمی را دست‌کم نگیرید. اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را تشویق کنید تا در گفتگوهای غیررسمی درباره فعالیت‌های دفتر مشارکت داشته باشند، در جلسات بین‌دپارتمانی حضور یابند یا در رویدادهای اجتماعی سازمان شرکت کنند. این نوع تعاملات به تقویت روابط و حفظ جایگاه دفتر مدیریت پروژه فراتر از چارچوب‌های رسمی کمک می‌کند.

۳. آموزش مشتریان درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **کتابخانه آموزشی:** مجموعه‌ای از محتواهای آموزشی متناسب با بخش‌های مختلف مخاطبان تهیه کنید. این کتابخانه می‌تواند شامل خلاصه‌های مدیریتی برای مدیران ارشد، کاتالوگ‌های جامع خدمات برای مدیران پروژه و راهنماهای مرجع سریع برای اعضای تیم باشد. اطمینان حاصل کنید که تمام محتواها به زبانی شفاف و بدون اصطلاحات تخصصی نوشته شده‌اند تا برای هر گروه مخاطب قابل درک و اثربخش باشند.
- **دوره‌های آموزشی قابل‌دسترس:** مجموعه‌ای از دوره‌ها یا کارگاه‌های آموزشی طراحی کنید که هدف دفتر مدیریت پروژه، مفاهیم کلیدی مدیریت پروژه و شیوه‌های پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از نقش‌های مختلف سازمانی از طریق خدمات خود را تشریح

کنند. این جلسات آموزشی باید به‌صورت منظم برگزار شده و به‌راحتی در دسترس باشند؛ برای مثال ترکیبی از دوره‌های حضوری و مجازی.

- **روایت‌های موفقیت:** مجموعه‌ای از مطالعات موردی و روایت‌های موفقیت‌آمیز گردآوری کنید که تأثیر دفتر مدیریت پروژه را نشان دهد. این نمونه‌ها باید خاص، داده محور و متناسب با سازمان باشند. ترکیبی از دستاوردهای سریع و موفقیت‌های بلندمدت را دربر بگیرند تا ارزش های آنی و پایدار فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه به‌خوبی نمایان شود.
- **حمایت همکاران:** برنامه‌ای تحت عنوان «سفیران دفتر مدیریت پروژه» راه‌اندازی کنید که در آن مشتریان رضایتمند از بخش‌های مختلف سازمان بتوانند تجربیات خود و مزایایی که از همکاری با دفتر مدیریت پروژه کسب کرده‌اند را به اشتراک بگذارند. این نوع حمایت همکاران می‌تواند ابزاری قدرتمند برای ایجاد اعتبار و جلب اعتماد باشد.
- **برجسته‌سازی مزایا:** مجموعه‌ای از «کمپین‌های ارزش» هدفمند طراحی کنید که بر مزایا یا خدمات خاصی تمرکز دارند. برای مثال، یک کمپین درباره چگونگی بهبود تخصیص منابع توسط دفتر مدیریت پروژه اجرا کنید و سپس کمپینی دیگر با محوریت مزایای مدیریت ریسک اجرا کنید. این راهبرد امکان بررسی عمیق و مرحله‌ای حوزه‌های مختلف ارزش‌آفرینی دفتر مدیریت پروژه را در طول زمان فراهم می‌سازد.
- **پورتال دفتر مدیریت پروژه:** یک پورتال یا پایگاه دانش برای دفتر مدیریت پروژه ایجاد کنید تا مشتریان بتوانند به اطلاعات مرتبط با خدمات دفتر مدیریت پروژه، روش‌های پذیرفته‌شده، الگوها و ابزارهای مورد استفاده دسترسی داشته باشند. اطمینان حاصل کنید که این منبع همواره به‌روزرسانی شده، کاربرپسند بوده و به‌طور گسترده در سطح سازمان معرفی و ترویج شود.

۴. سنجش اثربخشی

- **شاخص‌های کلیدی عملکرد:** در گام نخست، مجموعه‌ای جامع از شاخص‌ها را برای سنجش اثربخشی آگاهی‌بخشی تعیین کنید که ابعاد مختلف این فرایند را پوشش دهند. سپس از ابزارها و سامانه‌هایی برای گردآوری داده‌های مرتبط با این شاخص‌ها استفاده کنید. این مجموعه می‌تواند شامل معیارهای کمی و کیفی زیر باشد:
  - **دسترسی:** تعداد مشتریان فعلی یا بالقوه‌ای را که از طریق کانال‌های مختلف در معرض پیام‌ها و ارتباطات دفتر مدیریت پروژه قرار می‌گیرند، رصد کنید.
  - **میزان تعامل:** سطوح تعامل مشتریان با محتوای دفتر مدیریت پروژه را سنجش کنید؛ ازجمله نرخ باز شدن ایمیل‌ها، نرخ کلیک بر روی پیوندها، یا میزان حضور در رویدادهای مرتبط با دفتر مدیریت پروژه.
  - **سطوح آگاهی:** با انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای، میزان آشنایی مشتریان با خدمات دفتر مدیریت پروژه و پیشنهاد ارزش آن را ارزیابی کنید.
  - **استعلام‌ها:** تعداد و نوع درخواست‌های اطلاعات درباره‌ی خدمات دفتر مدیریت پروژه را بررسی کنید.
  - **درخواست‌ها:** تعداد و نوع درخواست‌های دریافتی برای کسب اطلاعات درباره خدمات دفتر مدیریت پروژه را پایش و تحلیل کنید.
  - **مشارکت:** میزان حضور و تعامل ذی‌نفعان در کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی و سایر رویدادهای دفتر مدیریت پروژه را ثبت و ارزیابی کنید.
  - **استفاده از خدمات:** میزان افزایش استفاده از خدمات دفتر مدیریت پروژه را پس از اجرای کمپین‌های آگاهی‌بخشی ارزیابی و پایش کنید.
  - **کیفیت بازخوردها:** ماهیت نظرات و پرسش‌های مشتریان را تحلیل کنید تا میزان درک آن‌ها از ارزش دفتر مدیریت پروژه و نحوه برداشت آن‌ها از خدمات ارائه‌شده سنجیده شود.

۵. بهبود مستمر اقدامات آگاهی‌بخشی

- **تأثیر آگاهی‌بخشی**: نتایج سنجش‌ها را با مشتریان کلیدی، از جمله اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه و رهبران سازمان، به اشتراک بگذارید. از این نتایج برای نمایش ارزش اقدامات آگاهی‌بخشی و جلب حمایت مستمر برای ابتکارات دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید.
- **بهبود مستمر**: نتایج به‌دست‌آمده از سنجش‌های انجام‌شده را به‌صورت منظم مرور کنید تا حوزه‌های قابل بهبود شناسایی شوند. به‌دنبال روندها، الگوها یا ناهنجاری‌هایی باشید که بتوانند فرصت‌هایی برای ارتقای رویکرد آگاهی‌بخشی فراهم کنند.
- **الگوبرداری**: به‌صورت منظم فعالیت‌های مربوط به آگاهی‌بخشی را با روندهای روز صنعت و دفتر مدیریت پروژه موفق دیگر مقایسه کنید. این نگاه بیرونی می‌تواند بینش‌ها و ایده‌های ارزشمندی برای به‌روزرسانی و اثربخشی بیشتر رویکرد آگاهی‌بخشی فراهم آورد.

خودارزیابی کاربردی: سنجش اثربخشی آگاهی‌بخشی از دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به‌منظور کمک به متخصصان دفتر مدیریت پروژه طراحی شده است است تا میزان اثربخشی اقدامات آنان در ایجاد و حفظ آگاهی نسبت به ارزش‌های دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمان را مورد سنجش قرار دهد. با تمرکز بر بررسی نیازهای مشتریان، برقراری نقاط تماس منظم، آموزش مخاطبان و سنجش تأثیر اقدامات آگاهی‌بخشی، این ارزیابی به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا مشارکت و حمایت بیشتری برای خدمات خود کسب کنند. تأکید اصلی این ارزیابی بر بهبود مستمر است تا اطمینان حاصل شود که دفتر مدیریت پروژه همواره در حفظ جایگاه، مرتبط‌بودن و هم‌راستایی راهبردی با اهداف سازمان باقی بماند.

دستورالعمل :عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: شناسایی مشتریان بالقوه دفتر مدیریت پروژه	
سوال	**امتیاز**
الف) ما یک نقشه جامع از تمامی مشتریان بالقوه دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان در اختیار داریم.	
ب) ما برای گروه‌های اصلی مشتریان دفتر مدیریت پروژه، شناسنامه مشتری دقیقی تهیه کرده‌ایم.	
ج) ما مشتریان بالقوه دفتر مدیریت پروژه را بر اساس سطح بلوغ مدیریت پروژه و نیازهای خاص آن‌ها دسته‌بندی کرده‌ایم.	
د) ما پویایی‌های قدرت درون سازمان را به‌خوبی درک کرده‌ایم و تصمیم‌گیرندگان کلیدی و افراد اثرگذار را شناسایی کرده‌ایم.	
ه) ما نیازها و چالش اصلی هر یک از بخش‌های کلیدی مشتریان را به‌درستی شناسایی و درک کرده‌ایم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: ایجاد نقاط تماس منظم	
سوال	**امتیاز**
الف) ما یک راهبرد ارتباطی مستند داریم که متناسب با گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه طراحی شده است.	
ب) ما از طریق نظرسنجی‌ها یا مصاحبه‌ها، کانال‌های ارتباطی ترجیحی گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کرده‌ایم.	

ج) ما یک ریتم ارتباطی منسجم و منظم را در کانال‌های مختلف ارتباطی (مانند خبرنامه‌ها، جلسات و اینترانت) حفظ می‌کنیم.	
د) راهبرد محتواهای ما شامل داستان‌های موفقیت، اینفوگرافیک‌ها و به‌روزرسانی‌های منظم درباره دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه است.	
ه) ما به‌صورت منظم اثربخشی اقدامات ارتباطی خود را پایش و تحلیل می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: آموزش مشتریان درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک کتابخانه جامع از مطالب آموزشی درباره خدمات دفتر مدیریت پروژه و پیشنهاد ارزش آن در اختیار داریم.	
ب) ما به‌صورت منظم دوره‌های آموزشی یا کارگاه‌هایی درباره خدمات دفتر مدیریت پروژه و رویه‌های مطلوب مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم.	
ج) ما به‌طور فعال روایت‌های موفقیت و مطالعات موردی را که تأثیر دفتر مدیریت پروژه را نشان می‌دهند، جمع‌آوری و به اشتراک می‌گذاریم.	
د) ما یک برنامه «سفیر دفتر مدیریت پروژه» یا ابتکار مشابهی برای جلب حمایت همکاران در سازمان داریم.	
ه) ما یک پرتال یا پایگاه دانش دفتر مدیریت پروژه را ارتقا می‌دهیم که مشتریان دفتر مدیریت پروژه از طریق آن بتوانند به منابع مرتبط، الگوها و رویه‌های پذیرفته‌شده دسترسی داشته باشند.	
مجموع امتیازات	

بخش ۴: سنجش اثربخشی	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما معیارهای مشخص و شفافی برای سنجش اثربخشی اقدامات آگاهی‌بخشی در مورد دفتر مدیریت پروژه تعیین کرده‌ایم.	
ب) ما به‌طور منظم نظرسنجی‌هایی را برای ارزیابی آگاهی و برداشت مشتریان دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهیم.	
ج) ما میزان استفاده از خدمات دفتر مدیریت پروژه را پس از اجرای کمپین‌های آگاهی‌بخشی رصد و تحلیل می‌کنیم.	
د) ما نتایج حاصل از اقدامات آگاهی‌بخشی خود را با مشتریان کلیدی دفتر مدیریت پروژه و رهبران سازمان به اشتراک می‌گذاریم.	
ه) ما اقدامات آگاهی‌بخشی خود را با روندهای روز صنعت یا دفاتر مدیریت پروژه موفق دیگر مقایسه و ارزیابی می‌کنیم.	
مجموع امتیازات	

بخش ۵: بهبود مستمر اقدامات آگاهی‌بخشی	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما بازخوردهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تحلیل می‌کنیم تا درک بهتری از نحوه برداشت و ارزیابی آن‌ها نسبت به اقدامات آگاهی‌بخشی به دست آوریم.	
ب) ما به‌طور منظم راهبرد ارتباطی خود را بر اساس بازخوردها و شاخص‌های عملکردی بازبینی و اصلاح می‌کنیم.	
ج) ما اقدامات آگاهی‌بخشی را با روندهای روز صنعت و دفتر مدیریت پروژه موفق دیگر مقایسه و ارزیابی می‌کنیم[1] (تکراری با بخش ه قسمت قبل).	
د) ما نتایج حاصل از سنجش میزان اثربخشی اقدامات آگاهی‌بخشی را با مشتریان کلیدی دفتر مدیریت پروژه به اشتراک می‌گذاریم تا تأثیر این اقدامات را نشان دهیم.	

[1] مترجم: این سوال مشابه سوال ه بخش ۴ است و احتمالا اشتباه تایپی می باشد.

ه) ما بر اساس بینش‌های به‌دست‌آمده از پایش و بازخوردها، تغییراتی را در رویکرد آگاهی‌بخشی خود اعمال می‌کنیم.	
مجموع امتیازات	
مجموع کل امتیازات:	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۲۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۱۳ تا ۱۲۵ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در آگاهی‌بخشی و حفظ جایگاه خود در سراسر سازمان عملکردی درخشان دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که رویکردهای شما در زمینه اطلاع‌رسانی، تعامل با ذی‌نفعان و تبیین ارزش دفتر مدیریت پروژه کاملاً مؤثر بوده‌اند. به‌روزرسانی، بهینه‌سازی و تقویت روش‌های خود را ادامه دهید تا جایگاه راهبردی دفتر مدیریت پروژه در سازمان حفظ شود و در مسیر پیشتازی باقی بمانید.
- **خوب (۹۸ تا ۱۱۲ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما اقدامات قابل توجهی در زمینه آگاهی‌بخشی داشته و در بسیاری از حوزه‌ها عملکرد مطلوبی از خود نشان داده است. با این حال، برای ارتقاء اثربخشی کلی، ممکن است به بهبودهای هدفمند در برخی بخش‌ها نیاز باشد. تمرکز بر شناسایی حوزه‌هایی با امتیاز پایین‌تر و اجرای اقدامات اصلاحی می‌تواند به افزایش اثربخشی تعاملات، افزایش شناخت ذی‌نفعان و تقویت جایگاه راهبردی دفتر مدیریت پروژه در سازمان منجر شود.
- **متوسط (۷۷ تا ۹۷ امتیاز):** اقدامات دفتر مدیریت پروژه شما در زمینه آگاهی‌بخشی در سطحی قابل قبول قرار دارد، اما برای دستیابی به اثربخشی حداکثری، نیازمند انسجام بیشتر، رویکردی هدفمندتر و تمرکز راهبردی‌تری است. بهبود در بخش‌هایی مانند تعیین مخاطبان هدف، توسعه محتوای آموزشی مؤثر و ارزیابی مستمر بازخوردها می‌تواند به ارتقای تعاملات و تثبیت جایگاه دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک راهبردی در سازمان کمک کند.

- **ضعیف (۵۱ تا ۷۶ امتیاز)**: اقدامات دفتر مدیریت پروژه شما در زمینه آگاهی‌بخشی ناهماهنگ و فاقد اثربخشی کافی است. شکاف‌های قابل توجهی در حوزه ارتباطات و دیده‌شدن دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمان وجود دارد که باید به‌طور فوری شناسایی و برطرف شوند. برای ارتقاء جایگاه دفتر مدیریت پروژه لازم است یک راهبرد جامع ارتباطی تدوین گردد، نقاط تماس با ذی‌نفعان به‌صورت منظم برقرار شود و ارزش‌های دفتر مدیریت پروژه به‌صورت شفاف و مستمر به مخاطبان کلیدی منتقل گردد.
- **بحرانی (۲۵ تا ۵۰ امتیاز)**: اقدامات دفتر مدیریت پروژه شما در زمینه آگاهی‌بخشی بسیار محدود یا فاقد اثربخشی است، که منجر به کاهش چشمگیر جایگاه و مشارکت آن در سطح سازمان شده است. نیاز فوری به اقدام‌های اساسی وجود دارد تا بنیان لازم برای موفقیت و اثربخشی دفتر مدیریت پروژه فراهم گردد. پیشنهاد می‌شود فرآیندهای ارتباطی بازطراحی شده، تعاملات راهبردی با ذی‌نفعان کلیدی تقویت شود و یک برنامه جامع آگاهی‌بخشی با تمرکز بر ارزش‌آفرینی و هم‌راستایی با اهداف سازمانی آغاز گردد.

نگاهی به قسمت بعدی

پس از بررسی اهمیت آگاهی‌بخشی، متخصصان دفتر مدیریت پروژه اکنون به‌خوبی درک می‌کنند که ایجاد یک بنیان قوی از شناخت و حمایت سازمانی تا چه اندازه برای موفقیت دفتر مدیریت پروژه حیاتی است. با فراهم شدن این بنیان، گام حیاتی بعدی، دستیابی به شناختی عمیق از نیازها و انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه خواهد بود.

بخش آتی بر فرآیند نیازسنجی تمرکز دارد؛ فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی و ارزیابی الزامات و نیازمندی های مشخص، چالش‌ها و دستاوردها مورد انتظار ذی‌نفعان مختلف در سراسر سازمان. با تسلط بر این فرآیند، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان یابند که خدمات

ارائه‌شده، به‌درستی با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا بوده و زمینه‌ساز تدوین پیشنهاد ارزش مؤثر و توسعه خدمات هدفمند خواهد بود.

این بخش، رهنمودهایی برای انجام نیازسنجی‌هایی دقیق و عمیق ارائه می‌دهد که موجب موفقیت دفتر مدیریت پروژه می‌شوند.

۱۵

گام دوم: نیازسنجی

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه مهم است؟

نیازسنجی یکی از گام‌های حیاتی برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه محسوب می‌شود؛ چرا که شالوده‌ای برای درک عمیق نیازها، چالش‌ها و الزامات منحصربه‌فرد سازمان و مشتریان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌آورد.

این گام به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد تا نیازها و انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کرده و دستاوردهای مورد انتظار را تعریف کنند. این رویکرد به دفتر مدیریت پروژه اجازه می‌دهد خدمات خود را متناسب با نیازهای حیاتی و اولویت‌دار مشتریان تنظیم کند. با انجام یک ارزیابی نیازسنجی جامع، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که اقداماتشان با نیازهای واقعی مشتریان و اهداف سازمانی هم‌راستا بوده و در نتیجه، دفتر مدیریت پروژه مؤثرتر و تأثیرگذارتر عمل خواهد کرد.

نیازسنجی، بنیانی داده‌محور برای تصمیم‌گیری در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد و به آنان امکان می‌دهد تا با شناختی دقیق، تصمیماتی آگاهانه درباره اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص بهینه منابع اتخاذ کنند. این رویکرد، به شکل مؤثری در ارتقاء برداشت و ادراک مشتریان از ارزش خدمات دفتر مدیریت پروژه نقش‌آفرینی می‌کند.

این گام برای اثبات ارزش دفتر مدیریت پروژه در سازمان حیاتی است، چرا که به‌طور مستقیم خدمات دفتر مدیریت پروژه را به نیازهای مشخص مشتریان آن پیوند می‌دهد. در نهایت، اجرای دقیق و حرفه‌ای نیازسنجی، زمینه‌ساز موفقیت یک دفتر مدیریت پروژه اثربخش است که ارزشی ملموس ایجاد کرده و به تحقق موفقیت سازمانی کمک می‌کند.

نگاه اجمالی به گام نیازسنجی

نیازسنجی دومین گام در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه است. این گام به‌عنوان نقطه‌ای کلیدی، نقش پلی میان گام نخست یعنی «آگاهی‌بخشی» و گام بعدی یعنی «ارائه پیشنهاد ارزش» را ایفا می‌کند.

هدف از این گام، شناسایی، درک و مستندسازی کامل نیازهای صریح و ضمنی، چالش‌ها و اهداف مشتریان دفتر مدیریت پروژه است (نگاه کنید به شکل ۱۵-۱). از طریق انجام یک نیازسنجی جامع، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند حوزه‌هایی را که بیشترین ظرفیت ایجاد ارزش در آن‌ها وجود دارد شناسایی کند، فعالیت‌های خود را اولویت‌بندی کند و راهکارهایی هدفمند متناسب با الزامات خاص سازمان توسعه دهد.

این فرایند برای حداکثرسازی تأثیر بالقوه دفتر مدیریت پروژه و اثبات ارزش ملموس آن برای سازمان، اهمیت اساسی دارد. یک نیازسنجی جامع به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا پیشنهاد ارزش مناسبی برای ساختار دفتر مدیریت پروژه طراحی کرده و اطمینان یابند که اولویت‌های حیاتی در صدر اقدامات قرار می‌گیرند.

نیازسنجی همچنین به ایجاد محیطی تعاملی کمک می‌کند، چرا که با مشارکت فعال مشتریان، جلب اعتماد از طریق گوش‌دادن مؤثر و پاسخ‌گویی به‌موقع، زمینه‌ساز پذیرش و همراهی آنان می‌شود که این موضوع برای اجرای موفق ابتکارات دفتر مدیریت پروژه کاملاً حیاتی است.



شکل ۱-۱۵ گام نیازسنجی در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

اجرای گام نیازسنجی

۱. نیازسنجی مبتنی بر دستاوردها

- **نگاشت چشم‌انداز:** با نگاشت چشم‌انداز پروژه‌ای سازمان، این گام آغاز کنید و مشتریان کلیدی در تمامی سطوح را که ممکن است در فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه دخیل باشند یا تحت‌تأثیر آن قرار گیرند، شناسایی نمایید. این تحلیل، درک خط مبنایی از سطح بلوغ مدیریت پروژه در سازمان را فراهم می‌کند و حوزه‌های بالقوه برای بهبود را مشخص می‌سازد. جنبه‌های کلیدی که باید در این تحلیل در نظر گرفته شوند عبارت‌اند از:

- **روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌های موجود:** رویکردهای فعلی مورد استفاده در سازمان، مانند روش‌های پیش‌بینی‌محور[1] ، تطبیق پذیر[2] یا ترکیبی[3] را شناسایی کنید و میزان اثربخشی به‌کارگیری آن‌ها را ارزیابی نمایید.
- **ابزارها و فناوری‌ها:** نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، پلتفرم‌های همکاری و سایر فناوری‌هایی را که برای پشتیبانی از اجرای پروژه‌ها استفاده می‌شوند، شناسایی و ارزیابی کنید.
- **نرخ‌های موفقیت:** داده‌های تاریخی مربوط به دستاوردهای پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه‌ها را تحلیل کنید.
- **تخصیص و بهره‌برداری از منابع:** بررسی کنید که منابع انسانی و مالی چگونه در پروژه‌ها توزیع شده‌اند و میزان کارایی این تخصیص را ارزیابی کنید.
- **فرآیندهای تصمیم‌گیری:** نحوه اتخاذ تصمیم‌ها در حوزه‌های مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را شناسایی و تحلیل کنید.
- **شیوه‌های گزارش‌دهی و ارتباطات:** اثربخشی روش‌های فعلی برای اشتراک‌گذاری وضعیت پروژه، ریسک‌ها و مسائل را ارزیابی کنید.
- **مشارکت ذی‌نفعان و سطح رضایت آن‌ها:** میزان مشارکت گروه‌های مختلف ذی‌نفع و میزان رضایت آن‌ها از دستاوردها پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه‌ها را ارزیابی کنید.
- **هم‌راستایی با راهبردهای سازمانی:** میزان هم‌راستایی پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌های جاری با اهداف کلان سازمان را ارزیابی کنید.

- **ماتریس مشتری:** یک ماتریس جامع از مشتریان تدوین کنید و آن‌ها را بر اساس نقش، میزان نفوذ و تأثیر بالقوه‌ای که بر دستاوردها پورتفولیو، طرح یا پروژه دارند، طبقه‌بندی نمایید. از

[1] predictive
[2] adaptive
[3] hybrid

تکنیک ترسیم نقشه همدلی[1] بهره بگیرید تا درک عمیق‌تری از افکار، احساسات و انگیزه‌های مشتریان نسبت به دفتر مدیریت پروژه به‌دست آورید. این نگاشت می‌تواند نیازها و انتظارات پنهانی مشتریان را که ممکن است به‌صراحت بیان نکنند، آشکار سازد.

- **رویکرد تعاملی:** در تمامی تعاملات، از زبانی مبتنی بر دستاوردها استفاده کنید. به‌جای پرسش درباره عملکردهای مورد انتظار از دفتر مدیریت پروژه، تمرکز را بر نتایجی قرار دهید که مشتریان قصد دستیابی به آن‌ها را دارند. برای مثال، به‌جای پرسیدن اینکه آیا به یک فرآیند مدیریت ریسک نیاز دارند، بپرسید چگونه می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با پورتفولیو، طرح یا پروژه‌ها با اطمینان بیشتری عمل کنند.

نکته: برای درک چگونگی تدوین یک ارزیابی جامع به‌منظور شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه، به بخشی از این راهنما با عنوان «دستاوردها دفتر مدیریت پروژه» مراجعه کنید؛ در این بخش ۳۰ مورد از منافع قابل‌تحقق، مبتنی بر تجربیات دفاتر دفتر مدیریت پروژه در جامعه جهانی، درج شده است.

۲ .گردآوری داده و تحلیل دستاوردها

متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند از طریق به‌کارگیری روش‌های زیر، بینش‌های ارزشمندی درباره نیازها و انتظارات مشتریان به دست آورند:

- **مصاحبه با مشتریان:** با مشتریان کلیدی به‌صورت فردی مصاحبه کنید تا دیدگاه‌های دقیقی درباره نیازها، انتظارات و دغدغه‌های آن‌ها نسبت به دفتر مدیریت پروژه به دست آورید. این مصاحبه‌ها می‌توانند اطلاعات عمیقی را آشکار کنند که ممکن است در جلسات گروهی بیان نشوند.
- **نظرسنجی‌ها و پرسش‌نامه‌ها:** نظرسنجی‌ها و پرسش‌نامه‌های دقیقی را در طیف گسترده‌تری از مشتریان درون سازمان توزیع کنید. این اطلاعات داده‌های کمی

[1] Empathy Mapping

ارزشمندی در خصوص میزان رضایت مشتریان، نیازهای آن‌ها و زمینه‌های قابل بهبود فراهم می‌کند.

- **گروه‌های کانونی:** جلساتی با حضور نمایندگانی از بخش‌های مختلف مشتریان برگزار کنید تا درباره تجربه‌ها و انتظارات خود از دفتر مدیریت پروژه به گفت‌وگو بپردازند. این فضای مشارکتی می‌تواند دیدگاه‌های متنوعی فراهم آورد و زمینه‌ساز گفت‌وگویی باز و سازنده باشد.
- **مرور درس‌آموخته‌ها:** اسناد اختتام پروژه‌ها یا درس‌آموخته ها را با تمرکز بر چالش‌های شناسایی‌شده و دستاوردها مورد انتظار تحلیل کنید. این فرآیند می‌تواند داده‌های غنی و زمینه‌محوری، درباره چالش‌ها و موفقیت‌های تکرارشونده ارائه دهد.
- **حلقه‌های بازخورد:** سازوکار حلقه‌های دریافت منظم بازخورد، مانند بررسی‌های دوره‌ای یا فرم‌های بازخورد، ایجاد کنید تا بتوان به‌صورت مستمر دیدگاه‌ها و نظرات مشتریان را گردآوری کرده و بر اساس آن‌ها اقدام کرد. این ارتباط مستمر به سازگاری خدمات دفتر مدیریت پروژه با نیازهای متغیر کمک می‌کند و زمینه‌ساز بهبود مستمر خدمات در طول زمان خواهد بود.

توجه: پیوست X2 این راهنما منبع ارزشمندی برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند چراکه شامل ابزاری برای ارزیابی انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه است. این ابزار که بر پایه ۳۰ دستاورد بالقوه دفتر مدیریت پروژه که پیش‌تر به آن‌ها پرداخته شد طراحی شده است، رویکردی ساخت‌یافته برای درک و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. استفاده از این ابزار، دفاتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا تحلیل‌های دقیقی از نیازها انجام دهند، خدمات خود را بر حوزه‌های با تأثیر بالا متمرکز سازند و راهبردی پیش‌نگر، ارزش‌محور و مشتری‌محور اتخاذ کنند. ارزیابی انتظارات مشتری دفتر مدیریت پروژه، هم به‌عنوان یک ابزار تشخیصی و هم به‌عنوان نقشه راهی برای خلق ارزش عمل کرده و متخصصان دفتر مدیریت پروژه را در مسیر ایجاد ساختاری پاسخگوتر و اثرگذارتر هدایت می‌نماید.

۳ .تحلیل شکاف و شناسایی فرصت‌ها

- **نگاشت چالش و دستاورد**: برای هر گروه مشتری، یک نقشه «چالش و دستاورد» تهیه کنید که به‌صورت شفاف چالش‌های فعلی آن‌ها و دستاوردها مطلوب و مورد انتظارشان را مشخص کند. این نقشه به‌عنوان پایه‌ای برای طراحی پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه و تدوین خدماتی عمل می‌کند که مستقیماً نیازهای مشتریان را پاسخ می‌دهند.
- **نگاشت سفر مشتری**: نقشه‌های سفر مشتری را برای به‌تصویر کشیدن تمام تجربه‌های گروه‌های مختلف مشتری از دفتر مدیریت پروژه طراحی کنید. این فرایند به شناسایی نقاط تماس[1]، چالش‌ها و فرصت‌هایی برای ارتقاء ارزشی که دفتر مدیریت پروژه به مشتریان خود ارائه می‌دهد کمک می‌کند.

- **ماتریس انتظارات ارزش**: یک «ماتریس انتظارات ارزش» طراحی کنید که گروه‌های مختلف مشتری را به دستاوردها مورد انتظار آن‌ها مرتبط می‌سازد. این ابزار بصری به شناسایی الگوهای مشترک میان گروه‌ها و همچنین حوزه‌هایی که ممکن است تضاد انتظارات وجود داشته باشد، کمک می‌کند.
- **تجسم وضعیت آینده**: تمرین‌هایی برای «تجسم وضعیت آینده» برگزار کنید و از مشتریان بخواهید محیط ایده‌آل مدیریت پروژه را از منظر خود توصیف کنند. تمرکز این تمرین باید بر دستاوردها مطلوبی باشد که آن‌ها در این وضعیت آرمانی انتظار دارند محقق شود، نه بر خدمات، کارکردها یا فرآیندهای خاص دفتر مدیریت پروژه.
- **اعتبارسنجی**: یافته‌های حاصل از نیازسنجی را با مشتریان دفتر مدیریت پروژه مرور و اعتبارسنجی کنید تا از دقت آن‌ها و هم‌راستایی‌شان با انتظارات و اولویت‌های مشتریان اطمینان حاصل شود.

[1] touchpoints

۴ .اولویت‌بندی و رسیدگی به نیازهای شناسایی‌شده

- **فرایند اولویت‌بندی ساختاریافته:** یک رویکرد نظام‌مند برای شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه طراحی کنید. در این ارزیابی، میزان تأثیر، فوریت و قابلیت اجرایی هر نیاز را بسنجید تا تمرکز بر حوزه‌هایی قرار گیرد که بالاترین ارزش را ایجاد می‌کنند.
- **هم‌راستایی با اهداف سازمانی:** اطمینان حاصل کنید که نیازهای اولویت‌بندی‌شده با اهداف و مقاصد راهبردی سازمان هم‌راستا باشند. این هم‌راستایی می‌تواند تضمین کند که ابتکارات دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستقیم در راستای موفقیت کلی سازمانی مؤثر واقع شوند.
- **اطلاع‌رسانی یافته‌ها:** نتایج حاصل از نیازسنجی را به‌طور مؤثری با تمامی مشتریان مرتبط دفتر مدیریت پروژه به اشتراک بگذارید. شفافیت در ارائه این یافته‌ها، اعتمادسازی کرده و همکاری در پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده را تسهیل می‌کند.
- **برنامه‌ریزی عملیاتی:** برای پاسخ‌گویی به نیازهای با اولویت بالای مشتریان دفتر مدیریت پروژه، برنامه‌های عملیاتی روشن و مشخصی طراحی کنید. در این برنامه‌ها، ابتکارات خاص، مسئولان اجرا، جدول زمانی و دستاوردها مورد انتظار را به‌طور دقیق مشخص نمایید.
- **پایش پیشرفت و اصلاح:** سازوکارهایی برای پایش پیشرفت در پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده پیاده‌سازی کنید. به‌صورت منظم، راهبردهای دفتر مدیریت پروژه را بازبینی کرده و در صورت لزوم، بر اساس شرایط متغیر یا بینش‌های جدید، آن‌ها را اصلاح و به‌روزرسانی نمایید.

۵.اثبات ارزش نیازسنجی

- **ارتباط دادن یافته‌ها با دستاوردها:** به‌صورت شفاف نشان دهید که دستاوردها حاصل از نیازسنجی چگونه مستقیماً به موفقیت سازمانی منجر می شوند. نیازهای مشتریان

دفتر مدیریت پروژه، اقدامات انجام‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه و نتایج ملموس حاصل را به یکدیگر مرتبط سازید.

- **توجیه تخصیص منابع دفتر مدیریت پروژه:** از داده‌های به‌دست‌آمده از نیازسنجی برای توجیه تخصیص منابع و اولویت‌بندی فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، مبنای محکمی برای دریافت حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های ضروری فراهم می‌آورد.
- **نمایش منافع ملموس:** منافع و ارزش‌های قابل‌سنجش حاصل از پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده مشتریان دفتر مدیریت پروژه را برجسته سازید. برای نمایش تأثیر دفتر مدیریت پروژه، از داستان‌های موفقیت و شاخص‌های عملکردی استفاده کنید.
- **مشارکت مشتریان دفتر مدیریت پروژه:** تصمیم‌گیرندگان کلیدی و مشتریان دفتر مدیریت پروژه را در سراسر فرآیند نیازسنجی مشارکت دهید. این مشارکت، تضمین‌کننده حمایت، پشتیبانی از ابتکارات دفتر مدیریت پروژه و هم‌راستایی با اولویت‌های راهبردی سازمان خواهد بود.
- **سنجش اثرات بلندمدت:** تأثیرات بلندمدت نیازسنجی بر عملکرد دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کنید. از این بینش‌ها برای اصلاح رویکردها و بهبود مستمر اثربخشی دفتر مدیریت پروژه بهره بگیرید.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی نیازسنجی دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به‌منظور کمک به متخصصان دفتر مدیریت پروژه طراحی شده است تا میزان اثربخشی اجرای نیازسنجی و اولویت‌بندی چالش‌های مشتریان را بسنجد. یک فرایند قدرتمند برای نیازسنجی، پایه و اساس هم‌راستاسازی خدمات دفتر مدیریت پروژه با اهداف راهبردی سازمان، ارتقای موفقیت پروژه‌ها و ارائه ارزش ملموس به مشتریان دفتر مدیریت پروژه به‌شمار می‌رود. این ارزیابی بر اهمیت گردآوری داده‌ها، تحلیل مبتنی بر دستاوردها و بازخوردگیری مستمر تأکید دارد، این عوامل نقشی کلیدی در جهت‌دهی به اقدامات دفتر مدیریت پروژه برای پاسخ‌گویی مؤثر به نیازها و انتظارات مشتریان ایفا می‌کنند. با تمرکز بر این حوزه‌ها، متخصصان

دفتر مدیریت پروژه می‌توانند تأثیرگذاری خود را افزایش داده و جایگاهشان را به‌عنوان شرکای راهبردی در سازمان تثبیت نمایند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: نیازسنجی مبتنی بر دستاوردها	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک نقشه جامع از چشم‌انداز مدیریت پروژه در سازمان خود تهیه کرده‌ایم.	
ب) ما تمامی مشتریان بالقوه دفتر مدیریت پروژه را در سراسر سازمان شناسایی و دسته‌بندی کرده‌ایم.	
ج) ما نسبت به روش‌شناسی و چارچوب‌های جاری مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه در سازمان خود شناخت کامل داریم.	
د) ما تصویر روشنی از ابزارها و فناوری‌های مورد استفاده برای مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه در سراسر سازمان در اختیار داریم.	
ه) ما به‌صورت منظم داده‌های تاریخی مربوط به دستاوردها پورتفولیو، طرح و پروژه‌ها را تحلیل می‌کنیم.	
جمع امتیازات:	

بخش ۲: جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل دستاوردها	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما به‌صورت منظم با مشتریان کلیدی دفتر مدیریت پروژه مصاحبه‌هایی انجام می‌دهیم تا دیدگاه‌ها و انتظارات آن‌ها را شناسایی و تحلیل کنیم.	
ب) ما از نظرسنجی‌ها و پرسش‌نامه‌ها برای گردآوری داده‌های کمی در خصوص نیازها و میزان رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
ج) ما جلسات گروه‌های کانونی با بخش‌های متنوعی از مشتریان دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم تا در مورد انتظارات آن‌ها از دفتر مدیریت پروژه بحث و گفت‌وگو شود.	
د) ما اسناد اختتام پروژه و درس‌آموخته‌ها را برای شناسایی چالش‌ها و موفقیت‌های تکرارشونده تحلیل می‌کنیم.	
ه) ما سازوکارهای حلقه‌های بازخوردگیری مستمر را برای گردآوری مداوم دیدگاه‌ها و نظرات مشتریان دفتر مدیریت پروژه درباره نیازهای در حال تغییر آن‌ها ایجاد کرده‌ایم.	
جمع امتیازات:	

بخش ۳: تحلیل شکاف و شناسایی فرصت‌ها	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما در تعاملات خود با مشتریان دفتر مدیریت پروژه، از زبان مبتنی بر دستاوردها استفاده می‌کنیم.	
ب) ما تکنیک ترسیم نقشه همدلی را برای درک افکار، انگیزه‌ها و نگرش‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه انجام داده‌ایم.	
ج) ما برای هر یک از گروه‌های اصلی مشتریان دفتر مدیریت پروژه، یک نقشه «چالش و دستاورد» تهیه کرده‌ایم.	
د) ما نقشه‌های سفر مشتریان دفتر مدیریت پروژه را ترسیم می‌کنیم تا تجربه کامل هر گروه مشتری با دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت تصویری نمایش دهیم.	

هـ) ما از «ماتریس انتظارات ارزش» برای ترسیم ارتباط میان گروه‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه و دستاوردها مورد انتظار آن‌ها استفاده می‌کنیم تا الگوهای مشترک و حوزه‌های تعارض احتمالی شناسایی شوند.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: اولویت‌بندی و پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک فرایند ساختاریافته برای شناسایی نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و اولویت‌بندی مهم‌ترین این نیازها داریم.	
ب) ما اطمینان حاصل می‌کنیم که نیازهای شناسایی‌شده مشتریان دفتر مدیریت پروژه پیش از طراحی خدمات دفتر مدیریت پروژه با اهداف و اولویت‌های راهبردی سازمان هم‌راستا باشند.	
ج) ما یافته‌های حاصل از نیازسنجی را به‌طور مؤثری به تمامی مشتریان دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان اطلاع رسانی می‌کنیم.	
د) ما یک برنامه‌ی مشخص برای پاسخ‌گویی به نیازهای با اولویت بالای مشتریان دفتر مدیریت پروژه که در فرایند ارزیابی شناسایی شده‌اند، در اختیار داریم.	
هـ) ما پیشرفت در پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت مستمر پایش و بازبینی می‌کنیم و در صورت لزوم، راهبرد دفتر مدیریت پروژه را به‌طور مستمر تعدیل و به‌روزرسانی می‌نماییم.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: نمایش ارزش نیازسنجی ها	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما به‌صورت مستمر نشان می‌دهیم که یافته‌های حاصل از نیازسنجیی مشتریان دفتر مدیریت پروژه چگونه به‌طور مستقیم با بهبود دستاوردها پروژه‌ها و موفقیت سازمانی مرتبط هستند.	
ب) ما از داده‌های حاصل از نیازسنجی مشتریان دفتر مدیریت پروژه برای توجیه تخصیص منابع و اولویت‌بندی فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
ج) ما منافع ملموس و ارزش حاصل از پاسخ‌گویی به نیازهای شناسایی‌شده مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌طور شفاف به نمایش می‌گذاریم.	
د) ما تصمیم‌گیرندگان کلیدی را در فرایند نیازسنجی مشتریان دفتر مدیریت پروژه مشارکت می‌دهیم تا از جلب حمایت و تعهد آن‌ها نسبت به ابتکارات دفتر مدیریت پروژه اطمینان حاصل شود.	
هـ) ما تأثیر بلندمدت نیازسنجی مشتریان دفتر مدیریت پروژه بر عملکرد دفتر را ارزیابی می‌کنیم و بر اساس این بینش‌ها، رویکرد خود را به‌طور مستمر اصلاح و به‌روزرسانی می‌نماییم.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۲۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۱۳ تا ۱۲۵ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما از یک فرایند نیازسنجی قدرتمند و اثربخش برای مشتریان خود برخوردار است. تمرکز خود را بر حفظ این استانداردهای بالا و به‌روزرسانی مستمر رویکردهایتان بر اساس نیازهای در حال تحول سازمان حفظ کنید.
- **خوب (۹۸ تا ۱۱۲ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در حوزه نیازسنجی مشتریان عملکرد مناسبی دارد، اما هنوز جای بهبود وجود دارد. حوزه‌هایی را که کمترین امتیاز

را کسب کرده‌اند شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌های اجرایی مشخصی تدوین کنید.

- **متوسط (۷۷ تا ۹۷ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما یک فرایند پایه برای نیازسنجی مشتریان دارد، اما بهبودهای قابل‌توجهی مورد نیاز است. حوزه‌هایی را که پایین‌ترین امتیاز را کسب کرده‌اند در اولویت اقدام فوری قرار دهید.
- **ضعیف (۵۱ تا ۷۶ امتیاز):** اقدامات شما در زمینه نیازسنجی مشتریان دفتر مدیریت پروژه نیازمند بازنگری اساسی است. پیشنهاد می‌شود کل رویکرد موجود را مجدداً بررسی کرده و یک برنامه جامع برای پوشش تمامی حوزه‌ها تدوین کنید.
- **بحرانی (۲۵ تا ۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما به‌شدت نیازمند استقرار اصول پایه‌ای در حوزه نیازسنجی مشتریان است. از مبانی اساسی آغاز کنید و به‌تدریج مسیر بهبود را طی کنید.

نگاهی به قسمت بعدی

نیازسنجی، بینش‌های کلیدی در زمینه درک و اولویت‌بندی نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌آورد. گام اساسی بعدی، تبیین این موضوع است که دفتر مدیریت پروژه چگونه این نیازها را برآورده خواهد کرد و چه ارزش قابل سنجشی ارائه می‌دهد.

بخش پیش‌رو به فرایند تدوین پیشنهاد ارزش متقاعدکننده توسط دفتر مدیریت پروژه خواهد پرداخت. این فرایند شامل ایجاد بیانیه‌ای شفاف و اقناع‌کننده‌ای است که مزایای منحصربه‌فردی را که دفتر مدیریت پروژه برای سازمان به ارمغان می‌آورد، برجسته می‌سازد.

این فرایند به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که با تدوین ارزش‌های پیشنهادی منطبق با نیازهای واقعی مشتریان، جایگاه خود را تقویت کرده و حمایت ذی‌نفعان را به‌دست آورند؛ ارزش‌هایی که با مخاطب هم‌خوانی دارند و به موفقیت پایدار دفتر مدیریت پروژه شتاب می‌بخشند.

۱۶

گام سوم: پیشنهاد ارزش

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

گام پیشنهاد ارزش برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا به‌عنوان سنگ‌بنای راهبرد تعامل با مشتریان دفتر مدیریت پروژه عمل می‌کند. یک پیشنهاد ارزش قوی به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا دفتر مدیریت پروژه را نه‌فقط به‌عنوان یک واحد پشتیبان، بلکه به‌عنوان یک شریک راهبردی در سازمان معرفی کنند. پیشنهاد ارزش، مزایای ملموس و ناملموس دفتر مدیریت پروژه را با هم‌راستا نمودن نیازهای مشخص مشتریان و دستاوردهای تعیین شده به عنوان اهداف با اولویت بالای دفتر مدیریت پروژه نشان می‌دهد. از طریق اطلاع رسانی شفاف این مزایا و منافع، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اعتبار و اعتماد مشتریان را جلب کند؛ مشتریانی که نقش کلیدی در ارتقای تعامل و همکاری با دفتر مدیریت پروژه دارند.

در واقع، گام تدوین پیشنهاد ارزش به معنای تبدیل بینش‌های حاصل از نیازسنجی به یک روایت متقاعدکننده است که برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه معنادار و ملموس باشد. این گام، زمینه‌ساز اجرای موفق ابتکارات دفتر مدیریت پروژه است، زیرا اطمینان حاصل می‌کند که مشتریان درک درستی از ارزشی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ارائه دهد داشته و آن را ارج می‌نهند.

نگاهی اجمالی به گام پیشنهاد ارزش

پیشنهاد ارزش سومین گام کلیدی در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه محسوب می‌شود. این گام بر تدوین یک روایت شفاف و قانع‌کننده تمرکز دارد که تبیین می‌کند، دفتر مدیریت پروژه چگونه به نیازها و چالش‌های شناسایی‌شده مشتریان خود پاسخ خواهد داد (نگاه کنید به شکل ۱۶-۱).

پیشنهاد ارزش نشان می‌دهد که دفتر مدیریت پروژه چگونه منافع و مزایای ملموس و ناملموسی را ارائه خواهد داد، چرا مشتریان درون‌سازمانی باید در خدمات دفتر مدیریت پروژه مشارکت داشته باشند و چه ارزش منحصربه‌فردی توسط دفتر مدیریت پروژه خلق می‌شود. یک پیشنهاد ارزش دقیق و حرفه‌ای، فرایند جلب همراهی و حمایت مشتریان را به‌ویژه در سطح مدیران ارشد تسهیل می‌کند.

اجرای گام پیشنهاد ارزش

۱. تلفیق دستاوردهای نیازسنجی:

- **تحلیل جامع:** تمامی خروجی‌ها از جمله گزارش‌ها، نتایج نظرسنجی‌ها، رونوشت مصاحبه‌ها و سایر اطلاعات مرتبط را به‌دقت مرور و تحلیل کنید.
- **دسته‌بندی و اولویت‌بندی نیازها:** الگوها و مضامین تکرارشونده در میان گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کنید. یک فهرست جامع از تمام نیازها، چالش‌ها و دستاوردهای مطلوب شناسایی‌شده تهیه نمایید. این یافته‌ها را در قالب حوزه‌های کلی‌تری دسته‌بندی کنید تا بتوان خدمات بالقوه را بهتر شناسایی کرد.



شکل ۱-۱۶ گام پیشنهاد ارزش در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

نیازهای شناسایی‌شده را بر اساس عواملی مانند فراوانی تکرار، میزان تأثیر درک‌شده و همسویی با راهبرد سازمانی اولویت‌بندی کنید. از تکنیک‌هایی مانند امتیازدهی وزنی یا روش MoSCoW (باید داشته باشد، بهتر است داشته باشد، می‌تواند داشته باشد، نخواهد داشت) برای تهیه یک لیست اولویت‌بندی‌شده استفاده کنید.

- **شناسنامه چالش‌ها:** برای هر نیاز مهم شناسایی‌شده، یک «شناسنامه چالش» دقیق تدوین کنید. این شناسنامه‌ها باید شامل توصیفی شفاف از چالش، تأثیر آن بر مشتریان و سازمان و هرگونه داده یا شواهد کمی مرتبط باشند. برای ارتباط دادن دستاوردها و

جهت دهی گام‌های بعدی، از ارائه بصری یافته‌های تلفیق‌شده مانند نقشه ذهنی[1] یا اینفوگرافیک[2] استفاده کنید.

۲. ترسیم ارتباط میان چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه

- **تدوین مشارکتی:** جلساتی با حضور تیم دفتر مدیریت پروژه برگزار کنید تا مجموعه‌ای گسترده از راه‌حل‌های ممکن برای هر چالش یا نیاز اصلی تولید شود. تفکر خلاق و خارج از چارچوب را تشویق کنید و ایده‌ها را بر اساس ظرفیت‌ها یا منابع فعلی محدود نکنید. برای تبدیل هر چالش به یک فرصت، از روش «چگونه می‌توانیم[3]...» استفاده کنید.
- **طراحی راه‌حل:** از تکنیک‌هایی مانند «بوم پیشنهاد ارزش[4]» برای ترسیم وظایف، چالش‌ها و دستاوردهای مشتریان در حوزه مدیریت پورتفولیو، طرح یا پروژه استفاده کنید. این رویکرد به تبیین شفاف نحوه‌ای که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند چالش‌ها را کاهش داده و دستاوردهایی برای مشتریان ایجاد کند، کمک می‌نماید.
- **تحلیل امکان‌سنجی:** هر راه‌حل بالقوه را با در نظر گرفتن میزان هم‌راستایی با قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه، نیازمندی‌های منابع، تاثیرات بالقوه و سهولت اجرا ارزیابی کنید. برای ارزیابی این عوامل از یک سیستم امتیازدهی استفاده نمایید. الگوها یا اشتراکات میان راه‌حل‌های پیشنهادی را شناسایی کرده و ایده‌های مشابه را در گروه‌های همگون طبقه‌بندی کنید.

[1] mind map
[2] infographic
[3] How Might We
[4] Value Proposition Canvas

۳. تعریف پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **نقشه راه‌حل:** یک «نقشه راه‌حل» بصری تهیه کنید که ارتباط میان چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه را ترسیم کند. این ترسیم به شناسایی خدماتی با ارزش بالا[1] کمک می‌کند که بتوانند چندین چالش را به‌صورت هم‌زمان پوشش دهند.
- **بیان مزایای دفتر مدیریت پروژه:** برای هر راه‌حل با اولویت بالا، یک کانسپت یا مفهوم خدمت[2] تدوین کنید که شامل نام مشخص، شرح مختصر و چالش‌ها یا نیازهای مشخصی باشد که آن خدمت به آن‌ها پاسخ می‌دهد. پیشنهاد ارزش هر خدمت پیشنهادی را، به‌روشنی و ساختار یافته با استفاده از این قالب بیان کنید: برای [مشتری هدف] که [بیان نیاز یا فرصت] دارد، [نام خدمت] ما [قابلیت کلیدی خدمت در حل مسئله] را ارائه می‌دهد[3]. برای ایجاد نیروی محرکه اولیه و جلب حمایت مشتریان، دستاوردهای سریع را شناسایی کنید. برای طراحی راه‌حلی اثربخش که پاسخ‌گوی نیازها و انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه باشد، به قسمت «دستاوردها دفتر مدیریت پروژه» در این راهنما مراجعه نمایید. این بخش، بینش‌های ارزشمندی درباره اثربخش‌ترین خدمات دفتر مدیریت پروژه برای تحقق منافع مورد انتظار مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. این توصیه‌ها مبتنی بر تجربیات واقعی و خرد جمعی رهبران دفاتر مدیریت پروژه در سطح جهانی هستند. به یاد داشته باشید که هدف، پیاده‌سازی همه خدمات ممکن نیست؛ بلکه باید خدماتی انتخاب و متناسب‌سازی شوند که بتوانند به‌بهترین شکل، دستاوردها مورد انتظار مشتریان دفتر مدیریت پروژه را محقق سازند.

---

[1] high-value

[2] Service Concept

[3] مترجم: مثال: برای مدیران پروژه که نیاز به پایش دقیق پیشرفت پروژه دارند، خدمت داشبورد یکپارچه پروژه ما، امکان پایش لحظه‌ای شاخص‌های کلیدی عملکرد را فراهم می‌سازد.

- **طرح کلی خدمت:** توصیف‌هایی در سطح کلان از نحوه ارائه هر خدمت تهیه کنید؛ به‌گونه‌ای که مقیاس‌پذیری، انعطاف‌پذیری و امکان تکامل آن‌ها همگام با رشد بلوغ مدیریت پروژه در سازمان لحاظ شده باشد. همچنین وابستگی‌ها یا هم‌افزایی‌های احتمالی بین خدمات مختلف را شناسایی نمایید. برای تدوین مؤثر این طرح، به بخش اختصاصی این راهنما (پیوست X4) درباره خدمات دفتر مدیریت پروژه مراجعه کنید؛ بخشی که فهرستی منتخَب از ۲۶ خدمت متداول در سطح جهانی دفاتر مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد. هر خدمت به‌دقت طبقه‌بندی شده و حوزه‌های کاربرد آن مشخص گردیده است تا متخصصان دفتر مدیریت پروژه بتوانند درک دقیقی از نحوه به‌کارگیری مؤثر این خدمات داشته باشند.
- **بلوپرینت یا نقشه خدمات:** یک نمایش بصری در سطح کلان از خدمات اصلی دفتر مدیریت پروژه طراحی کنید که نشان دهد این خدمات چگونه با یکدیگر و با نیازهای مشتریان مرتبط هستند.
- **اعتبارسنجی از مشتریان:** کارگاه‌ها یا جلسات اعتبارسنجی را با مشتریان کلیدی برگزار کنید تا مفاهیم خدمات را ارائه کرده و بازخورد آن‌ها را دریافت نمایید.
- **توافق‌نامه ارزش مشتری:** برای هر مشتری اصلی یا گروهی از مشتریان، یک «توافق‌نامه ارزش مشتری» تدوین کنید که در آن دستاوردهایی که دفتر مدیریت پروژه متعهد به تحقق آن‌ها برای مشتری است، به‌صورت شفاف مشخص شده باشد. برای تضمین هم‌راستایی و جلب حمایت، تأیید رسمی این توافق‌نامه را از مشتریان مربوطه دریافت کنید.
- **نقشه راه تکامل:** یک «نقشه راه تکامل پیشنهاد ارزش» تدوین کنید که مسیر توسعه تدریجی خدمات دفتر مدیریت پروژه را در گذر زمان ترسیم کند. از رویکرد برنامه‌ریزی موج‌غلتان[1] بهره بگیرید تا تحویل تدریجی منافع میسر شده و امکان

[1] Rolling Wave Planning

بازنگری منظم نقشه راه فراهم شود. این رویکرد امکان انطباق مستمر خدمات با نیازهای در حال تحول سازمان، انتظارات مشتریان و روندهای نوظهور را فراهم می‌سازد.

- **راهبرد مدیریت ریسک:** یک برنامه مدیریت ریسک برای دفتر مدیریت پروژه طراحی کنید که به‌طور خاص ریسک‌های مرتبط با عدم تحقق ارزش‌های وعده‌داده‌شده را پوشش دهد. این برنامه باید شامل فرآیندی دقیق برای شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌هایی باشد که ممکن است تعهدات دفتر مدیریت پروژه را به مخاطره بیندازند. مدیریت مؤثر این ریسک‌ها موجب ارتقای قابلیت اتکای دفتر مدیریت پروژه، تقویت روابط با مشتریان و تضمین دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف راهبردی آن خواهد شد.

۴. تدوین و تکامل پیشنهاد ارزش

- **برنامه زمان‌بندی بازنگری:** یک زمان‌بندی منظم برای بازبینی پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه تعریف کنید؛ برای مثال، بازنگری‌های فصلی برای اصلاحات جزئی یا بازنگری‌های سالانه برای ممیزی های جامع. در صورت امکان، این چرخه‌های بازبینی را با بازه‌های برنامه‌ریزی سازمانی هماهنگ نمایید.
- **کمیته بازنگری:** یک «کمیته بازنگری پیشنهاد ارزش» با حضور نمایندگانی از گروه‌های مختلف مشتریان تشکیل دهید تا عملکرد دفتر مدیریت پروژه را بررسی کرده و پیشنهادهایی برای بهبود آن ارائه دهند.
- **مدیریت بازخورد:** یک فرایند نظام‌مند برای گردآوری و تحلیل بازخوردهای مشتریان از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های کانونی یا مصاحبه‌های فردی پیاده‌سازی کنید.
- **درس‌آموخته‌ها:** درس آموخته‌های هر چرخه بازبینی را مستندسازی کرده و میان اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه به اشتراک بگذارید تا فرهنگ بهبود مستمر تقویت شود و دانش سازمانی مرتبط با ارزش‌های پیشنهادی اثربخش دفتر مدیریت پروژه توسعه یابد.

- **مدیریت تغییر:** معیارهای مشخص و شفافی برای کنار گذاشتن یا اصلاح اساسی خدمات موجود تعریف کنید تا پورتفولیو خدمات دفتر مدیریت پروژه همواره به‌صورت بهینه و متمرکز بر ارائه حداکثری ارزش باقی بماند.

۵. سنجش و بازنگری پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **گردآوری نظام‌مند بازخورد:** بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را در خصوص اثربخشی پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه، از طریق ابزارهایی مانند نظرسنجی‌ها یا مصاحبه‌ها گردآوری و تحلیل کنید.
- **مستندسازی درس‌آموخته‌ها:** درس‌آموخته‌های هر چرخه بازنگری را به‌صورت ساخت‌یافته ثبت کرده و در سطح داخلی به‌اشتراک بگذارید تا به ارتقای مستمر رویکرد دفتر مدیریت پروژه در تحویل مؤثر ارزش کمک شود.
- **اولویت‌بندی بهبودها:** از بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه برای اولویت‌بندی ارتقای خدمات استفاده کنید تا از تحویل مستمر حداکثر ارزش برای سازمان اطمینان حاصل شود.
- **معیارهای بازنگری خدمات:** معیارهای شفافی برای کنارگذاشتن، بازنگری یا اصلاح خدمات دفتر مدیریت پروژه که دیگر با نیازها یا اهداف مشتریان هم‌راستا نیستند، تدوین کنید.
- **سنجش اثرگذاری و بازنگری:** به‌صورت منظم، میزان اثرگذاری پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را در مقایسه با انتظارات مشتریان ارزیابی کرده و خدمات را بر اساس این ارزیابی بازنگری و اصلاح کنید.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا اثربخشی پیشنهاد ارزش خود را از طریق تجزیه آن به مؤلفه‌های کلیدی از تلفیق نیازهای مشتریان گرفته تا بازنگری در ارائه

خدمات بر پایه بازخوردها بسنجند. با شناسایی شکاف‌ها و حوزه‌های قابل بهبود، دفاتر دفتر مدیریت پروژه می‌توانند جایگاه خود را به‌عنوان شرکای راهبردی در سازمان ارتقاء داده و اطمینان حاصل کنند که خدماتشان با انتظارات مشتریان و اهداف کلان کسب‌وکار هم‌راستا و هماهنگ است.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: ترکیب دستاوردها نیازسنجی	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما گزارش‌ها، نتایج نظرسنجی‌ها و بازخوردهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت جامع تحلیل می‌کنیم تا درک روشنی از نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه به‌دست آوریم.	
ب) ما نیازها، چالش‌ها و دستاوردها مورد انتظار شناسایی‌شده را در قالب محورهای کلیدی دسته‌بندی می‌کنیم تا بتوانیم پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت ساختاریافته تدوین نماییم.	
ج) ما نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه را با استفاده از روش‌های قابل سنجش و هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان، اولویت‌بندی می‌کنیم.	
د) ما برای هر یک از نیازهای اصلی شناسایی‌شده، شناسنامه‌ای جامع از چالش‌ها تدوین می‌کنیم که شامل داده‌هایی درباره میزان تأثیرات آن چالش و شدت آن از منظر مشتری دفتر مدیریت پروژه است.	

هـ) ما ارائه ها و گزارشات مصوری (نظیر نقشه‌های ذهنی) تهیه می‌کنیم تا دستاوردهای گام نیازسنجی را یکپارچه‌سازی کرده و به‌صورت مؤثر اطلاع‌رسانی کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: ترسیم ارتباط میان چالش‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما جلسات مشترکی با تیم دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم تا مجموعه‌ای از راه‌حل‌های بالقوه با استفاده از طوفان فکری برای هر چالش اصلی طراحی کنیم.	
ب) ما از ابزارهایی مانند «بوم پیشنهاد ارزش» استفاده می‌کنیم تا به‌صورت نظام‌مند چالش‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به راه‌حل‌های بالقوه دفتر مدیریت پروژه مرتبط کنیم.	
ج) ما تحلیل امکان‌سنجی را بر روی راه‌حل‌های پیشنهادی انجام می‌دهیم و در این تحلیل، قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه، نیازمندی‌های منابع و تأثیرات بالقوه هر راه‌حل را مدنظر قرار می‌دهیم.	
د) ما راه‌حل‌های بالقوه را به‌صورت نظام‌مند ارزیابی و دسته‌بندی می‌کنیم تا با شناسایی الگوها و اشتراکات، خدماتی با ارزش‌افزوده بالا را شناسایی کنیم.	
هـ) ما خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌گونه‌ای طراحی می‌کنیم که به‌روشنی تبیین کنند چگونه چالش‌های مشتریان را کاهش داده و منافع مورد انتظار آن‌ها را محقق می‌سازند.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: تعریف پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما برای هر راه‌حل، یک کانسپت و مفهوم خدماتی شفاف و مختصر برای دفتر مدیریت پروژه طراحی می‌کنیم و آن را به چالش‌های مشخص مشتریان دفتر مدیریت پروژه پیوند می‌دهیم.	
ب) ما یک نقشه راه‌حل[1] تهیه میکنیم که به‌صورت بصری ارتباط میان چالش‌ها و خدمات دفتر مدیریت پروژه را نمایش می‌دهد و هم‌راستایی آن‌ها را با اهداف سازمانی تبیین می‌کند.	
ج) ما دستاورد های سریع را شناسایی و ارائه می‌کنیم تا ضمن ایجاد نیروی محرکه اولیه، ارزش فوری خدمات دفتر مدیریت پروژه را برای مشتریان به‌صورت ملموس به نمایش بگذاریم.	
د) ما روش ارائه هر خدمت را با درنظر گرفتن مقیاس‌پذیری، انعطاف‌پذیری و قابلیت تکامل آن همگام با رشد بلوغ سازمانی، تشریح می‌کنیم.	
هـ) ما کانسپت و مفاهیم خدمات دفتر مدیریت پروژه را در کارگاه‌ها یا جلسات اعتبارسنجی به مشتریان کلیدی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهیم و بازخورد آن‌ها را جمع‌آوری می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: استقرار و تکامل پیشنهاد ارزش	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما برای هر یک از گروه‌های اصلی مشتریان دفتر مدیریت پروژه، یک توافق‌نامه ارزش مشتری تهیه می‌کنیم که در آن دستاوردها مورد انتظار به‌صورت شفاف تبیین شده و تأیید و همراهی ایشان(جلب حمایت رسمی) اخذ می‌گردد.	
ب) ما نقشه راه تکامل پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را، به‌طور مستمر حفظ و به‌روزرسانی می‌کنیم تا خدمات دفتر مدیریت پروژه را متناسب با نیازهای در حال تغییر مشتریان خود، تطبیق و ارتقاء دهیم.	

[1] Solution Map

ج) ما یک راهبرد مستند برای مدیریت ریسک داریم تا ریسک عدم تحقق پیشنهاد ارزش‌مان را کاهش دهیم.	
د) ما بازنگری‌های منظم در پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهیم؛ به‌گونه‌ای که هر سه‌ماهه آن را بازنگری جزئی کرده و به‌صورت سالانه مورد ارزیابی جامع مجدد قرار می‌دهیم تا از تداوم تناسب و اثربخشی آن اطمینان حاصل شود.	
هـ) ما یک کمیته بازنگری پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه متشکل از نمایندگانی متنوع از گروه‌های مختلف مشتریان تشکیل داده‌ایم که دیدگاه‌هایی راهبردی ارائه داده و پیشنهادهایی برای بهبود پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه مطرح می‌کنند.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: سنجش و بازنگری پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌صورت نظام‌مند، بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را درخصوص اثربخشی پیشنهاد ارزش دفتر، از طریق نظرسنجی‌ها یا مصاحبه‌ها گردآوری و تحلیل می‌کنیم.	
ب) ما درس‌آموخته‌های حاصل از هر چرخه بازنگری را مستندسازی کرده و درون سازمان به اشتراک می‌گذاریم تا رویکرد خود را در زمینه ارائه ارزش توسط دفتر مدیریت پروژه بهبود بخشیم.	
ج) ما از بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه برای اولویت‌بندی بهبودهای خدمات دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم تا اطمینان حاصل شود که دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستمر حداکثر ارزش ممکن را ارائه می‌دهد.	
د) ما معیارهای مشخصی برای کنارگذاشتن، ارتقاء یا اصلاح خدمات دفتر مدیریت پروژه که دیگر با نیازها یا اهداف مشتریان دفتر مدیریت پروژه هم‌راستا نیستند، تعیین می‌کنیم.	

هـ) ما به‌صورت منظم تأثیر پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را در مقایسه با انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارزیابی می‌کنیم و خدمات را متناسب با این ارزیابی‌ها اصلاح می‌نماییم.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۲۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۱۳ تا ۱۲۵ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما یک پیشنهاد ارزش بسیار مؤثر طراحی و با موفقیت اجرا کرده است. تمرکز خود را بر حفظ استانداردهای بالا قرار دهید و با توجه به تغییر و تحول نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه، رویکرد خود را به‌صورت مستمر بازنگری و ارتقاء دهید.
- **خوب (۹۸ تا ۱۱۲ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در تدوین پیشنهاد ارزش عملکرد مناسبی دارد، اما هنوز جای بهبود وجود دارد. حوزه‌هایی را که پایین‌ترین امتیاز را کسب کرده‌اند شناسایی کرده و برای آن‌ها برنامه‌های اقدام هدفمند طراحی کنید.
- **متوسط (۷۷ تا ۹۷ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما دارای یک پیشنهاد ارزش است، اما نیاز به توجه بیشتری برای اطلاع رسانی و اصلاح این پیشنهاد ارزش وجود دارد. تمرکز خود را بر توسعه یک روایت و شرح جامع‌تری از پیشنهاد ارزش و افزایش اخذ بازخورد از مشتریان دفتر مدیریت پروژه قرار دهید.
- **ضعیف (۵۱ تا ۷۶ امتیاز):** پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه شما به‌درستی توسعه نیافته یا به‌صورت مؤثر اطلاع‌رسانی نمی‌شود. پیشنهاد می‌شود که رویکرد فعلی به‌طور کامل بازنگری شود تا از تمرکز بر مشتریان اطمینان حاصل گردد. از بازخوردهای مشتریان برای ایجاد هم‌راستایی قوی‌تر با ارزش‌های مورد انتظار استفاده کنید.
- **بحرانی (۲۵ تا ۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما به‌طور فوری نیازمند تدوین یک پیشنهاد ارزش شفاف و ساخت‌یافته است. توصیه می‌شود ابتدا با انجام یک بازنگری

دقیق در نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه آغاز کرده و سپس خدماتی طراحی نمایید که به‌صورت مستقیم به چالش‌های شناسایی‌شده پاسخ دهند و با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا باشند.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت به اهمیت تدوین ارزش‌های پیشنهادی قانع‌کننده پرداخت و به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک کرد تا بتوانند ارزش منحصربه‌فرد دفتر مدیریت پروژه را برای سازمان به‌روشنی تبیین کنند. گام منطقی بعدی، تبدیل این ارزش‌های پیشنهادی به خدمات قابل اجرا است.

بخش پیشِ‌رو به فرایند توسعه خدمات با تمرکز بر طراحی، بازنگری و تکامل خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌نحوی که با نیازهای مشتریان هم‌راستا بوده و ارزش وعده‌داده‌شده را محقق سازد می‌پردازد. متخصصان دفتر مدیریت پروژه در این قسمت با راهبردهایی برای تهیه فهرست یا کاتالوگ خدمات، تعریف سطوح خدمت[1] و تضمین هم‌راستایی با اهداف سازمانی آشنا می‌شوند. تسلط بر این فرایند، مجموعه‌ای قدرتمند از خدمات ارزش‌محور را در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد تا نیازهای مشتریان را برآورده ساخته و در تحقق موفقیت سازمانی نقش‌آفرین باشند.

[1] Service Levels

۱۷

گام چهارم: توسعه خدمت

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه چگونگی تبدیل دیدگاه‌های راهبردی و نیازهای مشتریان به خدمات قابل اجرا را که منجر به خلق ارزش ملموس می‌شود، تشریح می‌کند.

در این گام از چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه به مجموعه‌ای از خدمات مؤثر و مشخص تفکیک می‌شود که توسط دفتر مدیریت پروژه ارائه خواهد شد. این گام به‌منزله‌ی پلی میان شناخت دقیق نیازهای مشتریان و ارائه راه‌حل‌هایی اثربخش و متناسب با آن نیازها عمل می‌کند. در اصل، توسعه خدمات، نقطه‌ای است که در آن پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه به واقعیت عملی تبدیل می‌شود. این گام شامل فرایندی ساختارمند برای طراحی خدمات است؛ خدماتی که به‌طور مشخص برای تحقق دستاوردهای مورد انتظار و ارائه منافع واقعی به مشتریان طراحی می‌شوند.

نگاهی اجمالی به گام توسعه خدمت

در چارچوب دفتر مدیریت پروژه، «توسعه خدمات» به فرایندی نظام‌مند برای طراحی و توسعه خدماتی اطلاق می‌شود که دفتر مدیریت پروژه برای مشتریان خود ارائه خواهد کرد. این گام کلیدی در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، بینش‌هایی را که از نیازسنجی مشتریان

به‌دست آمده و تعهداتی را که در قالب پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه تعریف شده‌اند، به خدمات ملموس و قابل ارائه تبدیل می‌سازد (نگاه کنید به شکل ۱۷-۱).

از طریق توسعه خدماتی هدفمند و حرفه‌ای، دفتر مدیریت پروژه می‌توانند به انتظارات مطرح‌شده در پیشنهاد ارزش خود پاسخ دهند و جایگاه مؤثر و مرتبط خود را در سازمان حفظ کنند. این فرایند تکرارشونده[1]، قابلیت پاسخ‌گویی دفتر مدیریت پروژه به صورت پویا به چالش‌ها و فرصت‌های در حال تحول را تضمین می‌کند.

اجرای گام توسعه خدمت

۱. طراحی رویکرد های ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **طیف رویکردهای ارائه خدمت:** هر کانسپت و مفهوم خدمت را بررسی کرده و طیفی از انواع رویکردهای ممکن برای ارائه آن خدمت را در نظر بگیرید؛ این طیف می تواند از ارائه کامل خدمت [2] (که در آن دفتر مدیریت پروژه به‌طور کامل مسئولیت ارائه خدمت را بر عهده دارد) تا خدمات کاملاً سلف سرویسی[3] (که در آن مشتریان با استفاده از ابزارها و منابع ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه، به‌صورت مستقل عمل می‌کنند) را شامل شود. برای هر خدمت، عوامل متعددی نظیر توانمندی و سطح بلوغ مشتری، میزان پیچیدگی خدمت، میزان منابع در دسترس در ساختار دفتر مدیریت پروژه و فرهنگ و اولویت‌های سازمانی را با دقت ارزیابی کنید. این ارزیابی به تعیین رویکرد مناسب هر خدمت در این طیف کمک خواهد کرد. ضروری است توجه داشته باشید که رویکرد مناسب برای ارائه خدمات ممکن است نه‌تنها بین خدمات مختلف، بلکه نسبت به مشتریان یا پروژه‌های مختلف در خصوص یک خدمت یکسان نیز متفاوت باشد.

[1] Iterative Process
[2] Full Service
[3] Self-Service



شکل ۱-۱۷ گام توسعه خدمت در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

- **ماتریس ارائه خدمات:** یک ماتریس جامع برای ارائه خدمات تدوین کنید که رویکرد اجرایی هر خدمت را به‌صورت شفاف مشخص نماید. این ماتریس باید شامل شرح دقیقی از هر خدمت، رویکرد انتخاب‌شده برای ارائه آن، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص دفتر مدیریت پروژه و مشتریان، نقاط تماس کلیدی[1] و مدل‌های تعامل[2] باشد. این ماتریس می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای تیم دفتر مدیریت پروژه و مشتریان عمل

[1] Key Touchpoints
[2] Interaction Model

نموده و شفافیت لازم در خصوص نحوه ارائه و دسترسی به هر خدمت را تضمین نماید.

- **اعتبارسنجی رویکرد ارائه خدمات:** رویکردهای پیشنهادی برای ارائه خدمات را با مشتریان دفتر مدیریت پروژه اعتبارسنجی کنید. بازخورد آن‌ها را درخصوص میزان هم‌راستایی این رویکردها با نیازها و انتظارات سازمانی جویا شوید و در صورت لزوم، آمادگی لازم برای بازنگری و اصلاح این رویکردها را داشته باشید.
- **تکامل رویکرد ارائه خدمات:** در نظر بگیرید که رویکردهای ارائه خدمات ممکن است در گذر زمان تغییر کنند. با افزایش بلوغ مشتریان دفتر مدیریت پروژه در حوزه‌های مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه یا گسترش قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه، فرصت‌هایی برای حرکت به‌سوی انواع متفاوتی از رویکردهای ارائه خدمات ایجاد خواهد شد. این دیدگاه تکاملی را در طراحی رویکردهای ارائه خدمات مد نظر قرار دهید و نقشه راهی برای نحوه اعمال تغییرات تدریجی در ارائه خدمات تدوین کنید.

۲- متناسب‌سازی طراحی فرآیندهای خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **نگاشت فرآیند خدمات:** فرایند هر خدمت را به‌صورت کامل شامل تمامی مراحل، نقاط تصمیم‌گیری و نقاط تحویل[1] ترسیم کنید. برای بصری‌سازی این فرایندها از تکنیک‌های مدل‌سازی فرایند مانند فلوچارت یا دیاگرام‌های خطوط شنا[2] استفاده کنید. توسعه و ترسیم نسخه‌های متنوع فرایندها را برای سناریوهای متداول را مدنظر قرار دهید تا امکان انطباق با انواع، اندازه‌ها و سطوح پیچیدگی مختلف پروژه‌ها فراهم شود. برای مثال، ممکن است یک فرایند استاندارد آغاز پروژه وجود داشته باشد، اما ممکن است نیاز به طراحی نسخه‌های خاصی از این فرآیند برای پروژه‌هایی با زمان‌بندی

[1] handoffs
[2] Swim Lane Diagram

فشرده، پروژه‌های پیچیده چندمرحله‌ای، یا پروژه‌های حوزه‌های تخصصی خاص نیز وجود داشته باشد. این نسخه‌ها می‌توانند نقطه شروعی برای متناسب‌سازی بیشتر باشند.

- **مدیریت ریسک خدمات دفتر مدیریت پروژه:** یک برنامه جامع مدیریت ریسک برای تمامی خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین کنید. این برنامه باید شامل شناسایی و ارزیابی ریسک‌های بالقوه مرتبط با ارائه و کیفیت خدمات، راهبردهای کاهش ریسک[1] و فرایندهای پایش مستمر ریسک‌ها باشد. در این برنامه باید مدیریت ریسک را با عملیات خدمت یکپارچه نمایید، برای ریسک‌های با تأثیر بالا، برنامه‌های اقتضایی[2] تدوین کنید و سازوکاری برای بهبود مستمر فراهم کنید. اتخاذ این رویکرد پیش‌نگر، قابلیت اطمینان خدمات و اعتماد مشتری را افزایش می‌دهد.
- **راهنمای متناسب‌سازی فرایند:** برای هر فرایند، یک راهنمای متناسب‌سازی تدوین کنید. این راهنما باید مشخص کند که کدامیک از اجزای فرایند قابلیت متناسب‌سازی دارد و در چه شرایطی می‌توان آن‌ها را تغییر داد. در این راهنما، معیارهایی برای تعیین زمان استفاده از نسخه‌های مختلف فرایند و دستورالعمل‌هایی برای متناسب‌سازی فرایند با نیازهای خاص مشتریان گنجانده شود. هدف این راهنما آن است که مسیر روشنی برای اصلاح فرایند ارائه دهد، به‌گونه‌ای که یکپارچگی فرایند و کیفیت ارائه خدمات حفظ شود.
- **مستندسازی فرایند:** برای هر خدمت، مستندسازی جامعی از فرایند آن انجام دهید. این مستندات باید شامل نمودارهای جریان فرایند[3]، دستورالعمل‌هایی به صورت گام‌به‌گام برای اجرای هر بخش از فرایند، ماتریس‌های RACI[4] (مسئول، پاسخ‌گو، مشاور، مطلع) برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و مشخصات دقیق ورودی‌ها

[1] mitigation strategies
[2] contingency plans
[3] Process Flow Diagrams
[4] RACI Matrix

و خروجی‌های هر گام فرایند باشد. این مستندات به‌عنوان مرجعی مشترک برای اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آن عمل می‌کند تا درک و اجرای یکپارچه‌ای از هر خدمت فراهم شود.

- **مدیریت تغییرات فرایند:** یک فرایند حاکمیتی[1] برای مدیریت و بروزرسانی کاتالوگ خدمات دفتر مدیریت پروژه ایجاد کنید. این فرایند باید شامل رویه‌هایی برای بررسی و تأیید تغییرات در فرایندها، سازوکارهای کنترل نسخه[2] و برنامه‌زمانی بازنگری‌های دوره‌ای به‌منظور حفظ به‌روز بودن و تناسب فرایندها باشد. همچنین در نظر بگیرید که برای هر فرایند، یک مالک فرایند[3] در درون ساختار دفتر مدیریت پروژه منصوب شود که مسئول حفظ و بهبود مستمر آن فرایند باشد.
- **راهبرد اطلاع‌رسانی:** نحوه اطلاع‌رسانی فرایندها را به مشتریان دفتر مدیریت پروژه مشخص کنید. تهیه نسخه‌هایی کاربرپسند از مستندات فرایندها را مدنظر قرار دهید؛ به‌عنوان‌مثال، راهنماهای تعاملی[4] یا آموزش‌های ویدیویی[5]. هدف آن است که مشتریان بتوانند به‌سادگی فرایندها را درک کرده و با خدمات دفتر مدیریت پروژه تعامل مؤثری داشته باشند.

۳- ایجاد کاتالوگ یا فهرست خدمات دفتر مدیریت پروژه

یک فهرست یا کاتالوگ خدمات ساختاریافته، برای بیان شفاف خدمات قابل ارائه توسط دفتر مدیریت پروژه به مشتریان، حیاتی است. عناصر کلیدی در تدوین فهرست خدمات عبارت‌اند از:

[1] Governance Process
[2] Version Control
[3] Process Owner
[4] Interactive Guides
[5] Video Tutorials

- **نام و شرح خدمت:** نام رسمی[1] خدمت یا سرویس به‌همراه یک شرح کلی و مختصر از محتوای خدمت و آنچه برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌شود.
- **پیشنهاد ارزش:** ارزشی منحصربه‌فردی که این خدمت ارائه می‌دهد، مسائل و چالش‌هایی که حل می‌کند و مزایایی که مشتریان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند از آن انتظار داشته باشند.
- **مخاطب هدف:** مشتریان، گروه‌های مشتری یا واحدهای سازمانی مشخصی که خدمت برای آن‌ها طراحی و ارائه شده است.
- **مالک خدمت:** شخص یا تیمی که مسئولیت آن خدمت را بر عهده دارد.
- **مدل ارائه خدمت:** جزئیاتی درباره چگونگی ارائه خدمت.
- **قابلیت‌های خدمت:** مؤلفه‌ها یا قابلیت‌های خاصی که خدمت ارائه می‌دهد.
- **یکپارچه‌سازی فناوری:** فناوری مناسبی که در خدمت یا سرویس ادغام می‌شود تا کارایی و اثربخشی آن را ارتقاء دهد.
- **توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** تعهدات مرتبط با سطح خدمت که مشتریان می‌توانند انتظار داشته باشند.
- **روش‌های درخواست و اخذ دسترسی:** نحوه‌ای که مشتریان می‌توانند خدمت را درخواست کرده یا به آن دسترسی پیدا کنند.
- **زمان‌بندی ارائه خدمت:** بازه‌های زمانی مورد انتظار برای ارائه خدمت به مشتریان.
- **نیازمندی های منابع:** منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت، شامل منابع انسانی، ابزارها[2] و اقلام.
- **شاخص‌های عملکرد:** نحوه سنجش موفقیت خدمت را مشخص می‌کند.

[1] official name
[2] tools

- **سازوکار ارائه بازخورد:** نحوه‌ای که مشتریان می‌توانند بازخورد خود را درباره خدمت ارائه دهند.
- **آموزش و مستندسازی:** محتواهای آموزشی و مستندات لازم برای کمک به مشتریان در استفاده صحیح از خدمت.

۴- شاخص‌های عملکردی و اهداف اختصاصی خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **انواع شاخص‌ها:** مجموعه‌ای از شاخص‌ها را برای هر خدمت تعریف کنید. این شاخص‌ها باید شامل شاخص‌های کارایی[1] (برای سنجش میزان اثربخشی ارائه خدمت)، شاخص‌های خروجی[2] (برای کمی‌سازی نتایج مستقیم حاصل از خدمت) و شاخص‌های دستاورد[3] (برای ارزیابی تأثیر خدمت بر اهداف مشتریان و اهداف سازمانی) باشند.
- **تعریف شاخص‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه:** برای هر شاخص، یک تعریف دقیق و جامع تهیه کنید. این تعریف باید شامل نام شاخص، شرح شفافی از آنچه شاخص ارزیابی می‌کند، روش محاسبه، منابع داده، تناوب سنجش و مسئول جمع‌آوری داده‌ها و گزارش‌دهی باشد. در تدوین این شاخص‌ها، حتماً میزان در دسترس بودن داده‌ها و اقدامات موردنیاز برای گردآوری و تحلیل آن‌ها را در نظر بگیرید. هدف این است که مجموعه‌ای قابل اتکا و اثربخش از شاخص‌ها طراحی شود، بدون آنکه بار گزارش‌دهی غیرضروری ایجاد کند.
- **طراحی مشارکتی:** یک فرایند مشخص برای تعیین اهداف خاص هر مشتری برای هر معیار تعریف کنید. این فرایند باید با ارزیابی اولیه عملکرد فعلی آغاز شود. سپس

[1] efficiency
[2] Output
[3] Outcome

جلسات تعیین اهداف[1] را به‌صورت مشارکتی با هر مشتری یا گروه مشتری برگزار کنید. در این جلسات، نیازها، اولویت‌ها و محدودیت‌های خاص مشتری باید مورد توجه قرار گیرند. توجه داشته باشید که ممکن است مشتریان مختلف، اهداف متفاوتی برای یک خدمت مشابه داشته باشند؛ چرا که هر کدام از آنها در بخش‌های تخصصی متفاوتی در سازمان فعالیت می‌کنند.

- **داشبورد عملکرد دفتر مدیریت پروژه:** یک قالب انعطاف‌پذیر و قابل تغییر برای داشبورد عملکرد طراحی کنید که قابلیت متناسب‌سازی برای هر مشتری را داشته باشد. این داشبورد باید شاخص‌ها و اهداف اختصاصی هر مشتری را به‌وضوح نمایش دهد و عملکرد واقعی را در در طول زمان نشان دهد. استفاده از عناصر بصری مانند نمودارها یا گیج‌ها را برای درک آسان‌تر اطلاعات در نظر بگیرید. داشبورد باید بین شاخص‌های پایش داخلی خدمت (در گام پایش خدمت سنجیده می‌شوند) و شاخص‌های سنجش دستاوردهای خدمت (در گام‌های ارائه ارزش و شناسایی ارزش ارزیابی می‌شوند) تفاوت قائل شود. چارچوب سنجش باید هم عملکرد کوتاه‌مدت خدمات و هم ارزش آفرینی خدمات در بلندمدت را پوشش دهد.
- **فرایند بازنگری:** یک فرایند بازنگری منظم برای این شاخص‌ها و اهداف پیاده‌سازی کنید. این فرایند می‌تواند شامل بررسی‌های فصلی[2] با مشتریان به منظور بحث و بررسی درخصوص عملکرد، شناسایی مسائل احتمالی و بازنگری اهداف در صورت نیاز باشد. همچنین از این بازنگری‌ها به‌عنوان فرصتی برای جمع‌آوری بازخوردهای کیفی نیز استفاده کنید؛ چراکه این بازخوردها می‌توانند زمینه و تفسیر دقیق‌تری برای شاخص‌های کمی فراهم نمایند.
- **بهبود مستمر:** فرایندهایی برای تحلیل روندهای روز صنعت، شناسایی حوزه‌های قابل بهبود و اجرای تغییرات به‌منظور ارتقاء کیفیت ارائه خدمات طراحی کنید. این فرایند

[1] Goal-Setting Sessions
[2] Quarterly check-ins

می‌تواند شامل جلسات بازنگری منظم خدمات درون تیم دفتر مدیریت پروژه باشد، که در آن داده‌های عملکردی[1] بررسی شده و ابتکاراتی برای بهبود تدوین می‌شوند؛ چراکه هدف نهایی از تعریف این شاخص‌ها صرفاً سنجش ئ ارزیابی نیست، بلکه ارتقاء و بهینه‌سازی خدمات است.

۵- تخصیص منابع و نگاشت شایستگی‌ها در دفتر مدیریت پروژه

- **تحلیل شایستگی‌ها:** برای هر خدمت، تحلیلی جامع به منظور شناسایی شایستگی‌های کلیدی موردنیاز برای ارائه مؤثر آن خدمت انجام دهید. این تحلیل باید فراتر از مهارت‌های فنی مدیریت پروژه‌ای بوده و مهارت‌های نرم[2] نظیر مهارت های برقراری ارتباط مؤثر و حل مسئله را نیز دربر گیرد. یک چارچوب شایستگی جامع طراحی کنید که کلیه مهارت‌های لازم در پرتفوی خدمات دفتر مدیریت پروژه[3] را مشخص کند.
- **قابلیت‌های فعلی:** توانمندی‌های کنونی تیم دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کنید. این ارزیابی می‌تواند شامل سنجش مهارت‌ها، بازبینی عملکرد و گفتگو با اعضای تیم درباره نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند توسعه باشد. یک ماتریس مهارت[4] تهیه کنید که قابلیت‌ها و توانایی‌های هر عضو تیم را در مقابل چارچوب شایستگی‌ها[5] نمایش دهد.
- **شرح وظایف نقش‌ها:** برای هر خدمت، شرح وظایف دقیقی تدوین کنید که شامل مسئولیت‌ها، مهارت‌های موردنیاز و انتظارات عملکردی باشد. این شرح وظایف باید به‌گونه‌ای تدوین شود که انعطاف‌پذیری لازم را برای مشارکت اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه در ارائه هم‌زمان چند خدمت فراهم کند.

---

[1] Performance data
[2] Soft Skills
[3] PMO Service Portfolio
[4] Skills matrix
[5] Competency framework

- **نیازمندی های منابع:** حجم منابع موردنیاز برای ارائه هر خدمت را بر اساس طراحی‌های خدمت و میزان تقاضای پیش‌بینی‌شده، تعیین کنید. عواملی نظیر پیچیدگی خدمت، رویکرد ارائه آن و میزان تقاضای مورد انتظار مشتریان را در این ارزیابی لحاظ کنید. این تحلیل به شناسایی شکاف میان قابلیت‌های کنونی تیم دفتر مدیریت پروژه و منابع مورد نیاز واقعی کمک می‌کند.
- **تخصیص منابع:** یک برنامه تخصیص منابع تدوین کنید که بر اساس مهارت‌های اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه و الزامات هر خدمت، آن‌ها را به خدمات مختلف اختصاص دهد. رویکردی مبتنی بر مدیریت ماتریسی[1] در نظر بگیرید به‌طوری‌که تمرکز اصلی هریک از اعضای تیم بر روی یک خدمت خاص باشد اما بتوانند در صورت نیاز از خدمات دیگر نیز پشتیبانی کنند. این رویکرد به حفظ تعادل در حجم کاری و ایجاد فرصت‌های توسعه فردی برای اعضای تیم کمک می‌کند. یک فرایند مدیریت ظرفیت[2] نیز پیاده‌سازی کنید تا اطمینان حاصل شود که منابع به‌صورت کارآمد و بهینه در میان خدمات مختلف استفاده می‌شوند. این فرایند می‌تواند شامل استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی منابع برای رصد تخصیص‌ها و میزان در دسترس بودن اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه باشد. بازنگری‌های دوره‌ای انجام دهید و تخصیص منابع را متناسب با تغییرات در تقاضاها و اولویت‌های خدمات، تنظیم نمایید.
- **مدیریت شکاف‌های شایستگی:** شکاف‌های مهارتی موجود در تیم فعلی دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کرده و یک برنامه برای رفع آن‌ها تدوین کنید. این برنامه می‌تواند شامل برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای اعضای فعلی تیم یا استخدام نیروهای جدید با مهارت‌های تخصصی موردنیاز باشد. نیازهای آنی و نیازمندی‌های آتی را بر اساس نقشه راه تکامل خدمات[3] مدنظر قرار دهید. یک برنامه توانمندسازی متقابل[4]

[1] Matrix Management
[2] Capacity Management
[3] Service-Evolution Roadmap
[4] Cross-Training Program

طراحی کنید تا پشتیبانی مهارتی کافی در مهارت‌های کلیدی ایجاد شود. این برنامه، علاوه بر تضمین تداوم خدمات در شرایطی مانند غیبت یا جابه‌جایی اعضای تیم، فرصتی برای توسعه حرفه‌ای نیز فراهم می‌کند.

۶. توافق‌نامه‌های سطح خدمات[1] و اعتبارسنجی از مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **تدوین توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** پیش‌نویس اولیه توافق‌نامه‌های سطح خدمات را برای هر خدمت دفتر مدیریت پروژه تهیه کنید. این توافق‌نامه‌های سطح خدمات باید بر اساس طراحی خدمات، فرآیندها و شاخص‌های عملکردی که در فعالیت‌های پیشین توسعه یافته‌اند، تدوین شوند. برای هر خدمت، دامنه ارائه خدمت (شامل مواردی که پوشش داده می‌شوند و مواردی که پوشش داده نمی‌شوند) را به‌صورت شفاف بیان کنید. زمان‌های مورد انتظار پاسخ‌گویی و ارائه خدمت، استانداردهای کیفی و معیارهای پذیرش، شرح مسئولیت‌های دفتر مدیریت پروژه و مشتری، رویه‌های رسیدگی به مسائل یا اختلافات، شاخص‌های عملکردی و تناوب گزارش‌دهی را به‌دقت مشخص کنید.
- **سطوح خدمت:** سطوح خدمت را برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه تعریف کنید. این تعریف باید شامل شاخص‌های عملکردی مشخص و قابل سنجش و استانداردهای کیفی دقیق باشد. در تدوین این سطوح، با مشتریان دفتر مدیریت پروژه همکاری کنید تا اطمینان حاصل شود که این تعاریف با نیازها و انتظارات سازمانی آن‌ها هم‌راستا هستند. عواملی نظیر زمان پاسخ‌گویی، بازه‌های زمانی ارائه خدمت[2]، نرخ دقت[3] و سطح رضایت مشتریان را در نظر بگیرید تا سطوح خدمت، نمایانگر تعهدات عملیاتی و کیفی دفتر مدیریت پروژه باشند.

[1] SLA
[2] Delivery Timeframes
[3] Accuracy Rates

- **تعیین اهداف خدمت:** اهدافی واقع‌بینانه و دست‌یافتنی برای هر یک از شاخص‌های توافق‌نامه‌های سطح خدمات تعیین کنید. این اهداف باید تعادلی میان انتظارات مشتریان و ظرفیت‌ها و منابع دفتر مدیریت پروژه برقرار کنند. از وسوسه‌ی وعده‌دادن بیش از حد[1] خودداری کنید؛ بهتر است اهدافی محتاطانه[2] و قابل دستیابی تعیین شوند که بتوان به‌صورت مستمر به آن‌ها دست یافت یا حتی فراتر از آن‌ها رفت، تا آن‌که اهدافی بلندپروازانه تدوین شوند که به شکست‌های مکرر در دستیابی منجر شوند.
- **متناسب‌سازی توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** در هنگام تدوین توافق‌نامه‌های سطح خدمات، سطوح مختلف ارائه خدمات را با توجه به تفاوت‌های میان مشتریان یا انواع پروژه‌ها مدنظر قرار دهید. به‌عنوان نمونه، ممکن است توافق‌نامه‌های سطح خدمات استانداردی برای اغلب پروژه‌ها تعریف شود، اما می‌بایست گزینه‌هایی برای توافق‌نامه‌های سطح خدمات پیشرفته نیز در نظر گرفت که متناسب با ابتکارات با اولویت بالا یا پروژه‌های پیچیده طراحی شده‌اند.
- **اعتبارسنجی توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** جلسات اعتبارسنجی با مشتریان دفتر مدیریت پروژه یا گروه‌های مشتری برگزار کنید. در این جلسات، پیش‌نویس توافق‌نامه‌های سطح خدمات را ارائه داده و هر بخش از آن را به‌صورت دقیق مرور کنید. فضای بحث آزاد را فراهم کنید و آماده مذاکره در خصوص بندهای خاص باشید. هدف این جلسات، دستیابی به توافقی است که هم برای دفتر مدیریت پروژه قابل تحقق باشد و هم رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه را فراهم سازد.
- **ایجاد اعتماد:** در جریان جلسات اعتبارسنجی، به اهداف عملکردی تعیین‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات توجه ویژه داشته باشید. این اهداف باید با شاخص‌های اختصاصی هر خدمت که پیش‌تر تدوین شده‌اند، هم‌راستا باشند؛ بااین‌حال، ممکن است نیاز به بازنگری آن‌ها براساس انتظارات و اولویت‌های مشتریان دفتر مدیریت

[1] Overpromise
[2] Conservative Targets

پروژه باشد. فراموش نکنید که اولویت‌های مشتریان مختلف ممکن است با یکدیگر متفاوت باشد؛ بنابراین، برای یک خدمت مشخص، اهداف عملکردی متفاوتی نیز ممکن است تعریف شود. توافق‌نامه‌های سطح خدمات صرفاً ابزاری برای تعیین اهداف و سنجش عملکرد نیستند، بلکه ابزارهایی راهبردی برای ایجاد اعتماد و شکل‌دهی به یک مشارکت مؤثر میان دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آن هستند. از فرایند تدوین و اعتبارسنجی توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها به‌عنوان فرصتی برای تحکیم روابط و نشان‌دادن تعهد دفتر مدیریت پروژه به ارائه ارزش واقعی بهره ببرید.

- **پایش و گزارش‌گری توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** مشخص کنید که توافق‌نامه‌های سطح خدمات چگونه پایش و گزارش خواهند شد. الگوهایی برای گزارش‌های دوره‌ای عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات تهیه کنید و فرایندی ساختاریافته برای مرور این گزارش‌ها با مشتریان تعریف نمایید. این فرایند می‌تواند شامل جلسات مرور ماهانه یا فصلی باشد که در آن، عملکرد خدمات بررسی شده و هرگونه مسئله یا نارسایی احتمالی مورد بحث قرار گیرد.
- **اطلاع‌رسانی درباره توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** یک برنامه مدیریت ارتباطات تدوین کنید تا اطمینان حاصل شود که تمامی مشتریان دفتر مدیریت پروژه از توافق‌نامه‌های سطح خدمات و محتوای آنها آگاه هستند. این برنامه می‌تواند شامل تهیه مستندات یا ارائه‌های خلاصه‌ای که نکات کلیدی توافق‌نامه‌های سطح خدمات را برجسته می‌سازند، برگزاری جلسات توجیهی[1] برای تیم‌های پروژه یا گنجاندن اطلاعات مرتبط با توافق‌نامه‌های سطح خدمات در فرایندهای راه‌اندازی خدمت[2] دفتر مدیریت پروژه باشد.

[1] Briefing Sessions
[2] Onboarding

۷- برنامه‌ریزی پیاده‌سازی خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **نقشه‌راه پیاده‌سازی:** برای هر خدمت یا مجموعه‌ای از خدمات مرتبط، یک نقشه‌راه جامع پیاده‌سازی، تدوین کنید. این نقشه‌راه باید شامل مایلستون‌ها و فعالیت‌های کلیدی از مرحله توسعه تا استقرار و بهره‌برداری کامل باشد. در تدوین این نقشه وابستگی‌های میان خدمات و تأثیر آن‌ها بر توالی پیاده‌سازی را به‌دقت بررسی و لحاظ کنید.
- **برنامه پیاده‌سازی:** برای هر خدمت، یک برنامه پیاده‌سازی تفصیلی و دقیق تدوین کنید که شامل جدول زمان‌بندی با تاریخ‌های مشخص برای فعالیت‌ها و مایلستون های کلیدی، تخصیص منابع برای فعالیت های مربوط به پیاده‌سازی و استقرار، الزامات بودجه‌ای برای فعالیت‌های پیاده‌سازی و استقرار، ارزیابی ریسک‌ها و راهبردهای کاهش آن‌ها و معیارهای موفقیت برای پیاده‌سازی و راه‌اندازی خدمت باشد.
- **برنامه گذار از مرحله راه‌اندازی خدمت:** یک برنامه گذار از مرحله راه‌اندازی خدمت به مرحله عملیات خدمت تدوین کنید تا اطمینان حاصل شود که در این انتقال یکپارچگی و آمادگی عملیاتی[1] حفظ می‌شود. این برنامه باید شامل معیارهای تعیین زمان انتقال یک خدمت از مرحله استقرار به بهره‌برداری کامل، رویه‌های واگذاری امور از تیم پیاده‌سازی[2] به تیم عملیات[3]، استقرار فرایندهای بازنگری منظم خدمت و سازوکارهایی برای پشتیبانی مستمر و بهبود مداوم باشد.
- **راهبرد مدیریت تغییر:** یک راهبرد جامع مدیریت تغییر تدوین کنید که به بُعد انسانی تغییرات[4] بپردازد و به مشتریان کمک کند تا خدمات جدید را درک کرده و با آن‌ها سازگار شوند. محتواهای ارتباطی متناسب از جمله اطلاعیه‌های مربوط به خدمت، راهنماهای کاربری، پرسش‌های متداول و منابع آموزشی تهیه کنید.

[1] Operational readiness
[2] Implementation team
[3] Operations team
[4] People side of change

- **راهبرد رویکرد فازی**: در صورت امکان، یک رویکرد مرحله‌ای و فازی را اجرا کنید؛ به‌گونه‌ای که پیاده‌سازی در فاز اول با گروه‌های پایلوت[1] یا زیرمجموعه‌ای از خدمات آغاز شود و سپس استقرار کامل در فاز بعدی انجام شود. این رویکرد امکان یادگیری، بازنگری و اصلاح را فراهم می‌کند و تأثیرات سازمانی[2] را به‌خوبی مدیریت می‌کند.
- **حاکمیت پیاده‌سازی**: ساختارهای حاکمیتی مشخصی برای نظارت بر مراحل پیاده‌سازی، استقرار و گذار به مرحله عملیات خدمت تعریف کنید. با برگزاری نشست‌های منظم با مشتریان دفتر مدیریت پروژه می‌توان اطمینان حاصل کرد که فرایند مطابق برنامه پیش می‌رود و مسائل احتمالی به‌موقع شناسایی و رفع می‌شوند.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی توسعه خدمات دفتر مدیریت پروژه

این خود ارزیابی، رویکردی ساختارمند برای ارزیابی اثربخشی فرایند توسعه خدمات دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. با ارزیابی حوزه‌های کلیدی، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند شکاف‌ها را شناسایی کرده، طراحی و ارائه خدمات را بهبود بخشند و از هم‌راستایی خدمات ارائه‌شده با انتظارات مشتریان و اهداف کلان سازمان اطمینان حاصل کنند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: طراحی رویکرد ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه

[1] Pilot groups
[2] Organizational impact

سؤال	امتیاز
الف) ما رویکردهای مختلف ارائه خدمات را برای هر خدمت دفتر مدیریت پروژه بر اساس نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه، سطح بلوغ آن‌ها و فرهنگ سازمانی با دقت ارزیابی می‌کنیم.	
ب) ما یک ماتریس جامع ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین کرده‌ایم که نقش‌ها، مسئولیت‌ها و مدل‌های ارائه را برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه مشخص می‌سازد.	
ج) ما رویکردهای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه را با مشتریان دفتر مدیریت پروژه اعتبارسنجی می‌کنیم و بر اساس بازخورد آن‌ها، این رویکردها را بازنگری و اصلاح می‌نماییم.	
د) ما به‌طور فعال در نظر می‌گیریم که چگونه رویکردهای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه می‌توانند هم‌زمان با رشد قابلیت‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه و بلوغ سازمانی، تکامل یابند.	
ه) ما به‌صورت منظم رویکردهای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه را بازنگری و به روزرسانی می‌کنیم تا از تداوم اثربخشی و انطباق آن‌ها با نیازهای جاری و شرایط سازمانی اطمینان حاصل کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: طراحی فرایندهای خدمات دفتر مدیریت پروژه سفارشی‌شده	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما ابتدا تا انتهای فرایندهای هر خدمت دفتر مدیریت پروژه را ترسیم می‌کنیم، به‌همراه تمامی نقاط تصمیم‌گیری و تحویل[1].	
ب) ما نسخه‌های متنوعی از فرایندهای دفتر مدیریت پروژه طراحی می‌کنیم تا با انواع مختلف پروژه‌ها از نظر نوع، اندازه یا سطح پیچیدگی انطباق یابند.	

[1] handoffs

ج) ما یک از برنامه جامع مدیریت ریسک برای خدمات دفتر مدیریت پروژه بکارگیری کرده‌ایم تا ریسک‌های مرتبط با ارائه خدمات را کاهش دهیم.	
د) ما راهنمایی شفاف برای متناسب‌سازی فرایندهای دفتر مدیریت پروژه متناسب با نیازها و شرایط خاص مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهیم.	
هـ) ما مستندات جامعی برای هر خدمت دفتر مدیریت پروژه نگهداری می‌کنیم که شامل نمودارهای جریان فرایند، ماتریس‌های RACI و دستورالعمل‌های اجرایی تفصیلی است.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: تهیه فهرست خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما کاتالوگی جامع از خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین کرده‌ایم که تمامی خدمات موجود و شرح و قابلیت‌های کلیدی هرکدام را به‌طور شفاف تعریف می‌کند.	
ب) کاتالوگ خدمات دفتر مدیریت پروژه بر اساس نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه بخش‌بندی شده است و خدمات متناسبی را برای واحدهای مختلف سازمان، انواع پروژه‌ها، یا سطوح گوناگون بلوغ مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.	
ج) کاتالوگ خدمات دفتر مدیریت پروژه دارای راهنمایی شفاف و در دسترس برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه است که چگونگی درخواست و دسترسی به هر خدمت را توضیح می‌دهد.	
د) ما کاتالوگ خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت منظم بازنگری می‌کنیم تا خدمات جدید، بهبودهای انجام‌شده در خدمات موجود و تغییرات سازمانی را منعکس کند و اطمینان حاصل شود که این فهرست همچنان برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه مرتبط و ارزشمند باقی می‌ماند.	
هـ) ما فهرست خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت فعال در سراسر سازمان اطلاع‌رسانی می‌کنیم تا اطمینان حاصل شود که تمامی مشتریان دفتر مدیریت پروژه	

از خدمات موجود آگاه هستند و می‌دانند چگونه می‌توانند از این خدمات برای پاسخ‌گویی به نیازهای خود بهره‌برداری کنند.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: شاخص‌های عملکرد و اهداف اختصاصی خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه، شاخص‌های مشخص و شفافی در سه حوزه‌ی کارایی، خروجی و دستاورد تعریف کرده‌ایم.	
ب) ما تعاریف دقیقی برای هر یک از شاخص‌ها تدوین کرده‌ایم که شامل نحوه محاسبه هر شاخص، مسئول جمع‌آوری داده‌ها و تناوب جمع‌آوری داده‌ها می‌شود.	
ج) ما جلسات مشترک تعیین اهداف عملکردی با مشتریان دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم تا شاخص‌های عملکردی هر خدمت را تعیین کنیم.	
د) ما از داشبوردهای عملکردی سفارشی‌شده استفاده می‌کنیم تا شاخص‌ها و اهداف عملکردی خدمات دفتر مدیریت پروژه را برای هر مشتری به‌صورت بصری نمایش دهیم.	
هـ) ما به‌صورت منظم شاخص‌های عملکردی خدمات دفتر مدیریت پروژه را با مشتریان مرور و بازنگری می‌کنیم و بر اساس بازخوردها و روندهای عملکردی، اهداف یا خدمات را بازنگری و اصلاح می‌نماییم.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: تخصیص منابع و نگاشت شایستگی‌ها در دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما تحلیل جامعی از مهارت‌های موردنیاز برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه انجام داده‌ایم که هم مهارت‌های فنی و هم مهارت‌های نرم را در برمی‌گیرد.	

ب) ما توانمندی‌های فعلی تیم دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کرده و آن‌ها را در چارچوب شایستگی‌های دفتر مدیریت پروژه ترسیم کرده‌ایم.	
ج) ما شرح وظایف روشنی برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین کرده‌ایم که در آن مسئولیت‌ها، مهارت‌های موردنیاز و انتظارات عملکردی به‌صورت شفاف مشخص شده‌اند.	
د) ما به‌طور منظم نیازمندی منابع را بازنگری کرده و تخصیص اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را بر اساس تقاضای خدمات دفتر مدیریت پروژه و ظرفیت تیم، تنظیم می‌کنیم.	
هـ) ما یک برنامه آموزشی و توسعه‌ای برای رفع شکاف‌های مهارتی و تضمین رشد حرفه‌ای مستمر در تیم دفتر مدیریت پروژه پیاده‌سازی کرده‌ایم.	
جمع امتیازات	

بخش ۶: توافق‌نامه‌های سطح خدمات و اعتبارسنجی مشتریان دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه، توافق‌نامه‌های سطح خدمات دقیقی تدوین می‌کنیم که محدوده خدمت، بازه‌های زمانی تحویل، استانداردهای کیفیت و شاخص‌های عملکرد را به‌روشنی مشخص می‌سازد.	
ب) ما اهدافی واقع‌بینانه و دست‌یافتنی برای خدمات دفتر مدیریت پروژه تعیین می‌کنیم و در این فرایند، میان انتظارات مشتریان دفتر و ظرفیت‌ها و منابع موجود دفتر مدیریت پروژه توازن برقرار می‌نماییم.	
ج) ما توافق‌نامه‌های سطح خدمات را بر اساس نیازهای خاص هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه متناسب‌سازی می‌کنیم.	
د) ما اعتبارسنجی توافق‌نامه‌های سطح خدمات را از طریق دریافت بازخورد از مشتریان دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهیم و آن‌ها را به‌منظور اطمینان از هم‌راستایی با نیازهای مشتریان، متناسب‌سازی و بازنگری می‌کنیم.	

هـ) ما عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات را به‌صورت منظم پایش و گزارش می‌کنیم و در جلسات بازنگری، درباره اصلاحات احتمالی با مشتریان دفتر مدیریت پروژه گفتگو می‌نماییم.	
جمع امتیازات	

بخش ۷: برنامه‌ریزی پیاده‌سازی خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه، نقشه راه پیاده‌سازی دقیقی تدوین می‌کنیم که شامل مایلستون ها، وابستگی‌ها و جدول‌های زمانی اجرای خدمت است.	
ب) ما برنامه‌های پیاده‌سازی جامعی تدوین می‌کنیم که شامل تخصیص منابع تیم دفتر مدیریت پروژه، نیازمندی‌های بودجه‌ای دفتر مدیریت پروژه و ارزیابی‌های ریسک مرتبط با پیاده‌سازی خدمات دفتر می‌باشد.	
ج) ما یک برنامه گذار از مرحله راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه به مرحله عملیات خدمت تدوین کرده‌ایم تا تحویل یکپارچه[۱] و آمادگی عملیاتی[۲] خدمات تضمین شود.	
د) ما برای خدمات پیچیده یا با تأثیر بالا[۳] در دفتر مدیریت پروژه، یک راهبرد پیاده‌سازی فازی[۴] یا مرحله‌ای اجرا می‌کنیم؛ به‌گونه‌ای که ابتدا از گروه‌های پایلوت[۵] آغاز شده و سپس به استقرار کامل در سطح سازمان گسترش می‌یابد.	

[1] Seamless Handover
[2] Operational Readiness
[3] High-Impact Services
[4] Phased Rollout Strategy
[5] Pilot Groups

هـ) ما ساختارهای حاکمیتی روشنی برای دفتر مدیریت پروژه ایجاد کرده‌ایم تا بر پیاده‌سازی خدمات دفتر مدیریت پروژه، راه‌اندازی خدمت[1] و عملیات جاری این خدمات نظارت مؤثر داشته باشند.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۳۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۵۴ تا ۱۶۰ امتیاز[2])**: دفتر مدیریت پروژه شما فرایند توسعه خدمات را به‌طرزی بسیار مؤثر طراحی و پیاده‌سازی کرده است؛ فرایندی که با تمرکز بالا بر طراحی و ارائه خدمات ارزش‌آفرین و مشتری‌محور همراه است. توصیه می‌شود این مسیر موفق را با بازنگری مستمر و تکامل تدریجی خدمات در پاسخ به تغییرات نیازهای مشتریان و اولویت‌های سازمان ادامه دهید.
- **خوب (۱۳۱ تا ۱۵۳ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما عملکرد مناسبی در حوزه توسعه خدمات دارد، اما فرصت‌هایی برای بهبود و بازنگری وجود دارد. تمرکز خود را بر حوزه‌هایی با امتیاز پایین‌تر قرار دهید تا کیفیت طراحی و پیاده‌سازی خدمات ارتقاء یابد.
- **متوسط (۱۰۲ تا ۱۳۰ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما یک فرآیند پایه برای توسعه خدمات دارد، اما برای دستیابی به اثربخشی مطلوب، بهبودهای قابل‌توجهی ضروری است. اولویت خود را بر ارتقای مستندسازی فرآیندها، اعتبارسنجی مشتریان و پایش توافق‌نامه‌های سطح خدمات قرار دهید.

[1] Onboarding

[2] مترجم: مجموع امتیازات ۱۷۵ می باشد و احتمالاً به دلیل اشتباه تایپی ۱۶۰ درج شده است.

- **ضعیف (۶۸ تا ۱۰۱ امتیاز)**: فرآیند توسعه خدمات در دفتر مدیریت پروژه شما نیازمند بهبودهای اساسی است. پیشنهاد می‌شود با بازنگری در حوزه‌های کلیدی مانند تخصیص منابع، تعریف شاخص‌های عملکرد و تعامل مؤثر با مشتریان دفتر، مسیر بهبود را آغاز کنید.
- **بحرانی (۳۵ تا ۶۷ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما به‌طور فوری نیازمند طراحی و استقرار یک فرآیند ساختارمند برای توسعه خدمات است. توصیه می‌شود از طراحی فرآیندهای شفاف آغاز کرده، این فرآیندها را با مشتریان دفتر اعتبارسنجی نمایید و سپس با تدوین توافق‌نامه‌های سطح خدمات قوی، مسیر ارتقاء کیفیت خدمات و هم‌راستایی با نیازهای راهبردی سازمان را هموار کنید.

نگاهی به قسمت بعدی

ایجاد یک مجموعه جامع از خدمات دفتر مدیریت پروژه تنها نقطه آغاز است. حتی بهترین و حرفه‌ای‌ترین خدمات نیز در صورتی که به‌درستی پیاده‌سازی نشوند، ارزشی ایجاد نخواهند کرد. قسمت بعدی به‌صورت دقیق به مرحله راه‌اندازی خدمت[1] می‌پردازد؛ مرحله‌ای حیاتی که طی آن خدمات جدید یا بهبودیافته دفتر مدیریت پروژه به کاربران سازمان معرفی می‌شود. در این بخش، راهبردهایی برای مدیریت تغییر، ارائه آموزش و تضمین انتقال و گذاری روان و مؤثر بررسی خواهد شد.

تسلط بر این مرحله برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه ضروری است تا خدمات خود را به‌طور کامل در عملیات سازمانی نهادینه کنند و زمینه را برای ارائه مؤثر خدمات و خلق ارزش فراهم سازند.

[1] Service Onboarding

۱۸

گام پنجم: راه‌اندازی خدمت

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

تسلط بر مرحله راه‌اندازی خدمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه از چند جهت حیاتی است. نخست آن‌که، این مرحله زمینه‌ساز پذیرش روان و مؤثر خدمات جدید در سازمان می‌شود. استقرار موفق، به کاربران کمک می‌کند تا مزایا و کارکردهای خدمات جدید را به‌خوبی درک کنند، که این موضوع موجب کاهش مقاومت[1] و افزایش پذیرش[2] می‌گردد. این فرایند، ارزش‌آفرینی و اثربخشی خدمات دفتر مدیریت پروژه را به حداکثر می‌رساند و اطمینان حاصل می‌کند که این خدمات به‌طور مؤثر و کارآمد در سازمان مورد استفاده قرار گیرند.

دوم آن‌که، راه‌اندازی خدمت نقش کلیدی در کسب اعتبار و اعتماد نسبت به دفتر مدیریت پروژه ایفا می‌کند. با ارائه آموزش‌های جامع، اطلاع‌رسانی‌های شفاف و پشتیبانی مؤثر در طول فرایند استقرار، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند تعهد خود به موفقیت ذی‌نفعان را به‌روشنی نشان دهد. این تعهد موجب تقویت روابط مثبت و افزایش اعتبار و جایگاه دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک قابل‌اعتماد و ارزشمند در سازمان خواهد شد.

---

[1] Resistance
[2] acceptance

اجرای صحیح فرایند استقرار، زمینه‌ساز موفقیت بلندمدت خدمات خواهد بود. با شناسایی و رفع مسائل بالقوه در مراحل اولیه، دریافت بازخورد و اعمال اصلاحات لازم، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطمینان یابد که خدمات ارائه‌شده همچنان با نیازهای کاربران هم‌راستا باقی می‌مانند و نتایج مورد انتظار را محقق می‌سازند. این رویکرد پیش‌نگر، از بروز اختلالات جلوگیری کرده و یکپارچگی روان و مؤثر خدمات جدید با فرآیندها و جریان‌های کاری موجود را تضمین می‌کند.

نگاهی اجمالی به گام راه‌اندازی خدمت

راه‌اندازی خدمت در چارچوب دفتر مدیریت پروژه، یک فرایند ساختاریافته است که خدمات تازه‌توسعه‌یافته یا بهبودیافته دفتر مدیریت پروژه را به کاربران هدف درون سازمان معرفی می‌کند. این مرحله حیاتی، نقش پلی میان توسعه خدمات و بکارگیری کامل[1] آن‌ها را ایفا می‌کند و اطمینان می‌دهد که مشتریان دفتر مدیریت پروژه برای استفاده از این خدمات آماده، آموزش‌دیده و تحت پشتیبانی مناسب هستند (نگاه کنید به شکل ۱۸-۱).

استقرار مؤثر خدمات، برای پذیرش[2] روان خدمات جدید، حداکثرسازی ارزش و اثرگذاری خدمات دفتر مدیریت پروژه، کسب اعتبار و اعتماد نسبت به دفتر مدیریت پروژه، کاهش مقاومت در برابر تغییرات[3] و فراهم‌سازی بستر موفقیت بلندمدت خدمات، امری حیاتی است.

یک فرایند استقرار موفق و دقیق، تأثیر چشمگیری بر ادراک و میزان بهره‌برداری از خدمات دفتر مدیریت پروژه دارد و مستقیماً اثربخشی این خدمات و ارزش کلی دفتر مدیریت پروژه برای سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. با هدایت هدفمند مشتریان در مراحل اولیه بهره‌گیری از خدمات، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند ایجاد تجربه کاربری[4] مثبت، ترغیب استفاده مستمر از خدمات و در نهایت دستیابی به منافع مورد انتظار از خدمات خود را محقق سازد.

[1] Full-Scale Implementation
[2] adoption
[3] minimizing resistance to change
[4] User Experience



شکل ۱-۱۸ گام راه‌اندازی خدمت در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

اجرای گام راه‌اندازی خدمت

۱. آماده‌سازی و تعامل با مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **راهبرد تعامل:** تمامی مشتریان مرتبطی را که از خدمات جدید تأثیر می‌پذیرند یا درگیر آن خواهند بود، شناسایی کنید. یک نقشه جامع از مشتریان تهیه نمایید که سطح آگاهی فعلی هر گروه، دغدغه‌های احتمالی آن‌ها و منافع مورد انتظارشان از خدمات جدید را مشخص کند. برای هر گروه از مشتریان، راهبرد تعامل اختصاصی[1] طراحی نمایید. این

[1] Tailored Engagement Strategy

راهبرد باید نحوه ارتباط دفتر مدیریت پروژه با مشتریان، پیام‌های کلیدی قابل انتقال و برنامه‌هایی برای پاسخ‌گویی به نیازها و دغدغه‌های خاص آن‌ها را تبیین کند.

- **آگاهی‌بخشی:** مجموعه‌ای از اقدامات آگاهی‌بخشی را طراحی و اجرا کنید تا علاقه‌مندی و هیجان نسبت به خدمات جدید ایجاد شود. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل کمپین‌های تبلیغاتی[1] اولیه، نمایش مزایای خدمات، یا ارائه تجربیات کاربران اولیه[2] باشد. هدف، ایجاد فضای مثبت و هیجان انگیز پیرامون خدمات، پیش از اجرای کامل آن‌ها است. رویدادهای آغازین[3] یا نشست‌های عمومی[4] برگزار کنید تا به‌صورت رسمی خدمات جدید را معرفی نمایید. در این رویدادها، تصویری کلی از خدمات ارائه دهید، نحوه هم‌راستایی آن‌ها با اهداف سازمانی را توضیح دهید و مراحل فرایند استقرار[5] را تبیین نمایید. از این رویدادها به‌عنوان فرصتی برای پاسخ‌گویی به سؤالات یا دغدغه‌های اولیه مشتریان استفاده کنید.
- **بازخورد مشتری:** سازوکارهایی برای دریافت بازخورد مشتریان در طول فرایند راه‌اندازی خدمت طراحی و پیاده‌سازی کنید. این اقدامات می‌توانند شامل نظرسنجی‌ها، جلسات دریافت بازخورد، یا اختصاص یک آدرس ایمیل ویژه برای ثبت پرسش‌ها و نظرات باشند. این بازخوردها را به‌صورت منظم بررسی کرده و بر اساس آن‌ها، رویکرد استقرار را اصلاح کرده و به نگرانی‌های جدید پاسخ دهید.
- **شناسایی حامیان:** در میان گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه، افرادی را به‌عنوان «حامیان خدمت» شناسایی و با آن‌ها همکاری کنید. این افراد می‌توانند در ترویج خدمات جدید، ارائه حمایت سازمانی در فرایند استقرار و ایفای نقش پل ارتباطی میان دفتر مدیریت پروژه و تیم‌ها یا واحدهای مربوطه نقش مؤثری ایفا کنند.

---

[1] teaser campaigns
[2] early adopter testimonials
[3] kickoff events
[4] town hall meetings
[5] onboarding process

۲. توسعه طرح آموزش خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **تحلیل نیازها:** کار را با انجام تحلیل نیازهای آموزشی برای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه آغاز کنید. این تحلیل باید سطح دانش فعلی آن‌ها، مهارت‌های خاص موردنیاز برای استفاده از خدمات جدید و شکاف‌های دانشی یا مهارتی که باید پوشش داده شوند را در نظر بگیرد.
- **برنامه آموزشی:** یک برنامه آموزشی چندسطحی طراحی کنید که متناسب با نقش‌های مختلف کاربران و سطوح گوناگون مهارت و آشنایی آن‌ها باشد. این برنامه می‌تواند شامل جلسات آشنایی پایه و ابتدایی برای تمامی مشتریان، آموزش‌های فنی عمیق برای کاربران حرفه‌ای[1] و دوره‌های اختصاصی برای مدیران میانی یا مدیران ارشد سازمان باشد که نیاز دارند دستاوردهای راهبردی خدمات را درک کنند.
- **محتواهای آموزشی:** مجموعه‌ای متنوع از محتواهای آموزشی تهیه کنید تا پاسخ‌گوی سبک‌ها و ترجیحات مختلف یادگیری کاربران باشد. این محتواها می‌تواند شامل دفترچه‌های راهنمای کاربری، راهنمای سریع[2] ویدئوهای آموزشی، دوره‌های یادگیری الکترونیکی تعاملی[3] و کارگاه‌های عملی باشد. اطمینان حاصل کنید که کلیه مطالب آموزشی، شفاف، مختصر و متمرکز بر کاربرد عملی خدمات دفتر مدیریت پروژه باشند.
- **رویکرد یادگیری:** یک رویکرد یادگیری ترکیبی[4] طراحی کنید که یادگیری خودمحور[5] را با جلسات آموزشی حضوری یا تحت هدایت مدرس[6] تلفیق کند. این رویکرد، ضمن فراهم‌کردن انعطاف‌پذیری، فرصت‌هایی برای تعامل مستقیم و پرسش و پاسخ

[1] power users
[2] Quick Reference Guides
[3] eLearning Modules
[4] Blended Learning
[5] Self-paced learning
[6] Instructor-led sessions

نیز ایجاد می‌کند. همچنین، به‌منظور افزایش ارتباط و جذابیت آموزش، استفاده از سناریوهای واقعی و مطالعات موردی[1] را در برنامه آموزشی در نظر بگیرید.

- **شناسایی شایستگی‌ها:** یک فرایند ارزیابی شایستگی یا صدور گواهینامه برای اطمینان از کسب مهارت‌های موردنیاز توسط مشتریان طراحی کنید. این ارزیابی می‌تواند شامل آزمون‌های عملی، کوییزها یا نمایش کاربرد خدمات در سناریوهای واقعی پروژه باشد. برای به رسمیت شناختن و ایجاد انگیزه در مشتریان، می‌توان از گواهینامه‌ها یا نشان‌های[2] دیجیتال استفاده کرد.
- **آموزش مربیان:** یک برنامه «آموزش مربی[3]» برای ایجاد ظرفیت داخلی جهت آموزش و پشتیبانی مستمر راه‌اندازی کنید. افراد مناسبی را از میان تیم‌ها یا واحدهای مختلف سازمان به‌عنوان مربی شناسایی کرده و با آموزش‌های تکمیلی و منابع آموزشی لازم، آن‌ها را برای آموزش مؤثر همکاران‌شان توانمند سازید.
- **آموزش مستمر:** یک برنامه آموزشی برای یادگیری و توسعه مهارت‌های مستمر تدوین کنید. این برنامه باید شامل دوره‌های بازآموزی[4]، دوره‌های آموزشی پیشرفته و به‌روزرسانی‌های منظم در خصوص قابلیت‌های جدید یا تجارب برتر صنعت[5] باشد. با ترویج فرهنگ یادگیری مستمر، مشتریان می‌توانند در گذر زمان بیشترین ارزش را از خدمات دفتر مدیریت پروژه کسب کنند.

۳. اجرای پایلوت و حلقه‌های بازخورد:

- **گروه‌های پایلوت:** گروه‌ها یا پروژه‌های مناسبی را به‌عنوان پایلوت شناسایی کنید که نماینده‌ای از طیف گسترده مشتریان هدف دفتر مدیریت پروژه باشند. این گروه‌ها

[1] Case Studies
[2] Badges
[3] Train-the-Trainer
[4] Refresher Courses
[5] Industry trends

باید به اندازه‌ای متنوع باشند که بازخوردی جامع ارائه دهند و در عین حال، به اندازه‌ای محدود که امکان پایش و پشتیبانی نزدیک فراهم باشد.

- **برنامه اجرای پایلوت:** یک برنامه اجرای پایلوت دقیق تدوین کنید که محدوده، مدت‌زمان و اهداف اجرای پایلوت را به‌روشنی مشخص کند. این برنامه باید شامل شاخص‌های مشخصی برای سنجش موفقیت اجرای پایلوت باشد، از جمله نرخ پذیرش کاربران[1]، شاخص‌های عملکرد خدمت و امتیازهای رضایت مشتری. اطمینان حاصل کنید که سازوکارهایی برای گردآوری داده‌های کمی و بازخوردهای کیفی در طول دوره پایلوت در نظر گرفته شده است.
- **پشتیبانی اجرای پایلوت:** برای شرکت‌کنندگان در اجرای پایلوت، پشتیبانی ویژه‌ای فراهم کنید. این پشتیبانی می‌تواند شامل میز کمک[2] اختصاصی خدمات، جلسات منظم بررسی و پشتیبانی حضوری در مراحل حساس استفاده از خدمت باشد. هدف، پایش دقیق تجربه کاربران و رسیدگی سریع به هرگونه مسئله یا چالش احتمالی در طول دوره پایلوت است.
- **حلقه بازخورد اجرای پایلوت:** یک حلقه بازخورد ساختاریافته برای جمع‌آوری نظرات و دیدگاه‌های مشتریان از اجرای برنامه پایلوت خدمات ایجاد کنید. این فرایند باید شامل نظرسنجی‌های منظم، جلسات گروه کانونی[3] و مصاحبه‌های فردی با مشتریان باشد. مشتریان را تشویق کنید تا بازخوردهای صادقانه و دقیقی درباره تمامی جنبه‌های خدمت از کاربردپذیری[4] تا ارزش ادراک‌شده[5] خدمت ارائه دهند.
- **تحلیل بازخورد اجرای پایلوت:** بازخوردها و داده‌های جمع‌آوری‌شده در طول اجرای پایلوت را تحلیل کنید تا حوزه‌های نیازمند بهبود یا بازنگری را شناسایی

[1] User Adoption Rate
[2] Help Desk
[3] Focus Group
[4] Usability
[5] Perceived Value

نمایید. به‌دنبال الگوهایی در رفتار مشتریان، چالش‌های رایج یا شیوه‌های غیرمنتظره‌ای باشید که مشتریان از خدمات استفاده کرده‌اند. از این یافته‌ها برای اعمال اصلاحات لازم در خدمات، محتوای آموزشی یا فرایندهای پشتیبانی پیش از استقرار در مقیاس کامل[1] استفاده کنید.

- **بازبینی بازخورد اجرای پایلوت**: در پایان دوره اجرای پایلوت، یک بازبینی جامع انجام دهید. این بازبینی باید با مشارکت تمام مشتریان کلیدی، از جمله اعضای گروه‌های آزمایشی، تیم دفتر مدیریت پروژه و تصمیم‌گیرندگان مرتبط انجام شود. یافته‌های به‌دست‌آمده از اجرای پایلوت را ارائه کرده، درس‌آموخته‌ها را مرور کنید و به‌صورت مشارکتی در مورد اصلاحات نهایی مورد نیاز پیش از استقرار کامل تصمیم‌گیری کنید.
- **بهره‌برداری از موفقیت**: از تجربیات و موفقیت های اجرای پایلوت برای ایجاد شتاب در اجرای گسترده‌تر خدمات استفاده کنید. مشارکت‌کنندگان در اجرای برنامه پایلوت را تشویق کنید تا به عنوان حامیان خدمات جدید عمل کرده و تجربیات و رویه‌های موفق خود را با همکاران‌شان به اشتراک بگذارند. این نوع ترویج همکار به همکار[2] می‌تواند ابزاری قدرتمند در افزایش استقبال و پذیرش خدمات در سراسر سازمان باشد.

۴. استقرار زیرساخت پشتیبانی خدمات

- **سطوح پشتیبانی**: سطوح مختلف پشتیبانی مورد نیاز را تعریف کنید؛ از کمک‌های ابتدایی برای مشتریان تا حل مسائل پیچیده‌تر و بهینه‌سازی خدمات. یک مدل پشتیبانی شفاف طراحی کنید که در آن نحوه دسترسی کاربران به خدمات پشتیبانی،

[1] full-scale implementation
[2] peer-to-peer

روال‌ها و سلسله مراتب ارجاع مسائل و مشکلات و زمان‌های پاسخ‌گویی قابل انتظار مشخص شده باشد.

- **پایگاه دانش:** یک پایگاه دانش جامع ایجاد کنید که شامل پرسش‌های پرتکرار[1]، راهنماهای عیب‌یابی، روش‌های اثبات‌شده یا تجربه های موفق[2] و مستندات تفصیلی برای هر خدمت باشد. این منبع باید برای تمامی مشتریان دفتر مدیریت پروژه به‌راحتی در دسترس بوده و به‌طور منظم بر اساس مسائل متداول و بازخورد کاربران به‌روزرسانی شود. توصیه می‌شود قابلیت جست‌وجو نیز در این پایگاه دانش تعبیه شود تا مشتریان بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را به‌سرعت بیابند.
- **میز کمک:** یک میز کمک یا تیم پشتیبانی برای خدمات جدید ایجاد کنید. این تیم باید در هر دو بُعد فنی خدمات و مهارت‌های ارتباط با مشتری به‌خوبی آموزش دیده باشد. فرایندهای شفافی برای ثبت، پیگیری و حل درخواست‌های پشتیبانی طراحی کنید. پیشنهاد می‌شود از یک سامانه تیکتینگ[3] برای مدیریت و اولویت‌بندی مؤثر درخواست‌های پشتیبانی استفاده شود.
- **کانال‌های پشتیبانی:** چندین کانال برای دسترسی مشتریان به پشتیبانی راه‌اندازی کنید؛ از جمله ایمیل، تلفن، گفت‌وگوی آنلاین و پرتال‌های سلف‌سرویس[4]. همچنین می‌توانید از چت‌بات‌های هوش مصنوعی[5] برای این منظور استفاده کنید. مشتریان مختلف ممکن است روش‌های متفاوتی را برای دریافت کمک ترجیح دهند؛ بنابراین، ارائه گزینه‌های متنوع می‌تواند تجربه کلی پشتیبانی را ارتقاء دهد. اطمینان حاصل کنید که این کانال‌ها به‌خوبی یکپارچه شده باشند تا تجربه‌ای منسجم از پشتیبانی، صرف‌نظر از روش تماس مشتری، ارائه شود.

[1] Frequently Asked Questions (FAQs)
[2] Good Practices
[3] ticketing system
[4] Self-service portals
[5] AI chatbots

- **انجمن‌های مشتریان:** راه‌اندازی یک انجمن کاربران یا فروم را در نظر بگیرید که مشتریان خدمات بتوانند تجربیات، نکات و راه‌حل‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این نوع پشتیبانی همکار به همکار می‌تواند مکملی ارزشمند برای کانال‌های رسمی پشتیبانی[1] باشد و به تقویت حس تعلق و شکل‌گیری یک جامعه پیرامون خدمات دفتر مدیریت پروژه کمک کند.

۵. چارچوب پایش و ارزیابی عملکرد

- **بازنگری معیارهای موفقیت:** شاخص‌های کلیدی عملکرد و معیارهای موفقیتی را که در مرحله توسعه خدمات تعریف شده‌اند، مورد بازبینی قرار دهید. این شاخص‌ها را بازنگری[2] کنید تا اطمینان حاصل شود که به‌درستی بازتاب‌دهنده اهداف فرایند راه‌اندازی خدمت هستند و با اهداف کلان سازمان هم‌راستا می‌باشند.
- **داشبورد عملکرد:** یک داشبورد جامع عملکرد طراحی کنید که دیدی درلحظه از میزان پذیرش خدمت، الگوهای استفاده[3] و تأثیر خدمات ارائه دهد. این داشبورد باید شامل شاخص‌هایی نظیر نرخ تعامل کاربران[4]، سطح استفاده از خدمات[5]، صرفه‌جویی در زمان، کاهش خطاها و امتیازات رضایت مشتریان باشد. اطمینان حاصل کنید که این داشبورد برای مشتریان قابل دسترسی بوده و هم نمای کلی سطح بالا[6] و هم امکان تحلیل جزئیات دقیق[7] را فراهم آورد.
- **جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها:** ابزارها و فرایندهایی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها پیاده‌سازی کنید. این اقدامات ممکن است شامل یکپارچه‌سازی قابلیت‌های تحلیلی[8]

---

[1] Formal support channels
[2] Refine
[3] Usage patterns
[4] User engagement rates
[5] Service utilization levels
[6] high-level overview
[7] drill-down
[8] Analytics capabilities

در خودِ خدمات، راه‌اندازی نظرسنجی‌های کاربری، یا پیاده‌سازی سیستم‌های پایش و ردیابی میزان استفاده[1] باشد. اطمینان حاصل کنید که روش‌های جمع‌آوری داده با مقررات حفظ حریم خصوصی و سیاست‌های سازمانی متناسب و منطبق باشند.

- **بازبینی‌های عملکرد:** جلسات بازبینی عملکرد را به‌صورت منظم با مشتریان برگزار کنید. این جلسات باید بر تحلیل داده‌های عملکردی، شناسایی روندها[2] و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده[3] در خصوص اصلاحات مورد نیاز در فرایند راه‌اندازی خدمت یا خود خدمات تمرکز داشته باشند. برای این جلسات، یک دستور جلسه استاندارد و قالب گزارش‌دهی مشخص تدوین کنید تا ثبات و کارایی آن‌ها تضمین شود.

۶ . گذار به عملیات کامل خدمات

- **معیارهای استقرار موفق:** مشخص کنید که چه عواملی نشان‌دهنده یک گذار موفق هستند. این معیارها ممکن است شامل دستیابی به نرخ‌های مشخصی از پذیرش خدمت، رسیدن به سطوح عملکردی معین، یا تکمیل مجموعه‌ای از مایلستون های کلیدی[4] باشند.
- **برنامه گذار:** یک برنامه گذار تفصیلی تدوین کنید که گام‌های مورد نیاز برای انتقال از مرحله راه‌اندازی خدمت به عملیات کامل را تشریح کند. این طرح باید شامل زمان‌بندی‌ها، تخصیص منابع، راهبردهای کاهش ریسک و تفکیک شفاف مسئولیت‌ها میان تیم راه‌اندازی خدمت و تیم عملیات جاری باشد. رویکرد گذار مرحله‌ای را در نظر بگیرید تا انتقال مسئولیت‌ها و حوزه‌های تمرکز به‌صورت تدریجی انجام شود.

[1] Usage-tracking systems
[2] Trend identification
[3] Data-driven decisions
[4] Critical milestones

- **راهبرد تحویل:** یک سند جامع تحویل تدوین کنید که تمامی اطلاعات کلیدی مربوط به خدمات را در بر گیرد؛ از جمله مشخصات طراحی، بازخورد کاربران، مسائل شناخته‌شده و درس آموخته‌های حاصل از فرایند راه‌اندازی خدمت. این سند برای تضمین تداوم و انسجام عملکرد خدمات هنگام ورود به مرحله عملیات جاری[1] حیاتی خواهد بود.
- **انتقال دانش:** جلسات انتقال دانش میان تیم استقرار و تیم عملیات را سازمان‌دهی کنید. این جلسات نباید صرفاً به جنبه‌های فنی خدمات محدود باشند، بلکه شامل بینش‌هایی درباره رفتار کاربران، چالش‌های رایج و راهبردهای اثربخش پشتیبانی نیز باشند. اجرای یک دوره همراهی[2] را مدنظر قرار دهید که در آن اعضای تیم عملیات، پیش از پذیرش کامل مسئولیت، در کنار تیم راه‌اندازی خدمت فعالیت کنند.
- **پایش و پشتیبانی مستمر:** فرایندهای پایش و پشتیبانی مداوم را پیاده‌سازی کنید که پس از پایان مرحله راه‌اندازی خدمت نیز ادامه یابند. این فرایند شامل تعریف شاخص‌های عملکرد بلندمدت، برگزاری بازنگری‌های دوره‌ای خدمات و ایجاد سازوکارهایی برای بهبود مستمر و دریافت بازخورد کاربران خواهد بود.
- **راهبرد ارتباطات:** یک برنامه مدیریت ارتباطات تدوین کنید تا کلیه مشتریان را از گذار به عملیات کامل خدمات مطلع سازد. این برنامه باید شامل اطلاعاتی درباره آنچه مشتریان می‌توانند در زمینه پشتیبانی انتظار داشته باشند، هرگونه تغییر در نحوه دسترسی به خدمات یا فرآیندها و نحوه ارائه بازخورد مستمر یا درخواست بهبود خدمات باشد.
- **جشن موفقیت راه‌اندازی خدمت:** یک مراسم رسمی یا جشن برای نشان‌دادن تکمیل موفقیت‌آمیز مرحله راه‌اندازی خدمت و گذار به عملیات کامل برنامه‌ریزی

[1] Regular operation
[2] shadowing period

کنید. این رویداد می‌تواند فرصتی برای قدردانی از تلاش همه افراد درگیر، تقویت ارزش خدمات ارائه‌شده و ایجاد انگیزه برای تداوم استفاده و توسعه آن‌ها در سازمان باشد.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه

این خودارزیابی به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا اثربخشی فرایندهای راه‌اندازی خدمت خود را ارزیابی کرده و نقاط قابل بهبود را شناسایی کنند. با تمرکز بر عناصر کلیدیی نظیر مشارکت مشتریان، آموزش، پشتیبانی و پایش عملکرد، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند گذاری روان از مرحله توسعه خدمت به پذیرش در مقیاس کامل ایجاد کرده و تأثیر خدمات جدید را بر موفقیت سازمانی به حداکثر برسانند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: آمادگی و تعامل مشتری دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما تمامی مشتریان مرتبط با دفتر مدیریت پروژه که تحت تأثیر خدمات جدید قرار دارند یا در آن‌ها مشارکت دارند را شناسایی کرده‌ایم.	
ب) ما راهبردهای تعاملی متناسبی برای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه بر اساس نیازها و دغدغه‌های آن‌ها تدوین کرده‌ایم.	

ج) ما به‌صورت منظم با مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارتباط برقرار می‌کنیم تا آگاهی‌بخشی کرده و هیجان مثبتی نسبت به خدمات جدید دفتر مدیریت پروژه به‌وجود آوریم.	
د) ما در طول فرایند راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه، بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را جمع‌آوری کرده و بر اساس آن اقدام می‌کنیم.	
ه) ما حامیان خدمات دفتر مدیریت پروژه را در میان گروه‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه، شناسایی کرده‌ایم تا از خدمات جدید را ترویج دهند و از همکاران خود پشتیبانی کنند.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: توسعه طرح آموزش خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما پیش از راه‌اندازی خدمت، یک تحلیل جامع از نیازهای آموزشی برای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه انجام می‌دهیم.	
ب) ما یک برنامه آموزشی چندسطحی طراحی کرده‌ایم که متناسب با نقش‌های مختلف کاربران و سطوح مهارتی آن‌ها تدوین شده است.	
ج) ما مجموعه‌ای متنوع از محتواهای آموزشی از جمله راهنماها، آموزش‌های ویدیویی و دوره‌های تعاملی ارائه می‌دهیم.	
د) ما از رویکرد آموزش ترکیبی استفاده می‌کنیم که در آن، محتواهای آموزشی خودآموز با جلسات آموزشی مدرس محور تلفیق شده‌اند.	
ه) ما ارزیابی‌های شایستگی یا گواهی‌نامه‌هایی ارائه می‌دهیم تا اطمینان حاصل شود که مشتریان دفتر مدیریت پروژه مهارت‌های مورد نیاز را به‌خوبی فرا گرفته‌اند.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: اجرای پایلوت و حلقه‌های بازخورد

سؤال	امتیاز
الف) ما گروه‌های پایلوت متنوعی را انتخاب کرده‌ایم تا نماینده بخش‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه باشند.	
ب) ما یک برنامه تفصیلی برای اجرای پایلوت در اختیار داریم که شامل اهداف مشخص و شاخص‌های موفقیت تعریف‌شده است.	
ج) ما پشتیبانی ویژه‌ای برای شرکت‌کنندگان در پایلوت فراهم می‌کنیم تا تجربه مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت دقیق پایش کنیم.	
د) ما داده‌های کمی و بازخوردهای کیفی را از شرکت‌کنندگان در پایلوت جمع‌آوری می‌کنیم.	
ه) ما بازخوردها و داده‌های پایلوت را تحلیل می‌کنیم تا الگوها، چالش‌ها و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: استقرار زیرساخت پشتیبانی خدمات	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما سطوح شفاف و مشخصی از پشتیبانی ایجاد کرده‌ایم؛ از کمک‌های ابتدایی به مشتریان دفتر مدیریت پروژه گرفته تا حل مسائل پیشرفته.	
ب) ما یک پایگاه دانش جامع توسعه داده‌ایم که شامل پرسش‌های پرتکرار (FAQ) و راهنماهای رفع مشکلات[1] می‌باشد.	
ج) ما کانال‌های پشتیبانی متعددی (ایمیل، تلفن، گفت‌وگوی آنلاین) برای مشتریان فراهم کرده‌ایم تا بتوانند در صورت نیاز، کمک دریافت کنند.	
د) ما یک میز کمک یا تیم پشتیبانی راه‌اندازی کرده‌ایم که در هر دو حوزه مهارت‌های فنی و خدمات‌رسانی به مشتریان دفتر مدیریت پروژه آموزش دیده‌اند.	

[1] Troubleshooting guides

ه) ما یک کمیته یا فروم مشتریان دفتر مدیریت پروژه ایجاد کرده‌ایم تا از طریق آن، پشتیبانی همکار به همکار و به‌اشتراک‌گذاری دانش میان مشتریان تسهیل شود.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: چارچوب پایش و ارزیابی عملکرد	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما شاخص‌های کلیدی عملکرد و معیارهای موفقیت مشخصی برای سنجش فرایند راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه تعریف کرده‌ایم.	
ب) ما از یک داشبورد عملکرد استفاده می‌کنیم تا دیدی درلحظه از میزان پذیرش خدمات دفتر مدیریت پروژه ارائه دهیم.	
ج) ما ابزارهایی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در خصوص میزان مشارکت مشتریان دفتر مدیریت پروژه و میزان استفاده از خدمات دفتر مدیریت پروژه در اختیار داریم.	
د) ما جلسات منظم بازنگری عملکرد را با مشتریان دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم تا میزان پیشرفت فرایند راه‌اندازی خدمت را ارزیابی کنیم.	
ه) ما بر اساس بینش‌های مبتنی بر داده و بازخوردهای دریافتی، فرایند راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه یا خود خدمات را اصلاح می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۶: گذار به عملیات کامل خدمات	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما معیارهای روشنی برای تعریف گذار موفق از مرحله راه‌اندازی خدمت به عملیات کامل در اختیار داریم.	
ب) ما یک برنامه گذار تفصیلی داریم که مراحل، زمانبندی و تخصیص منابع تیم دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت شفاف مشخص می‌کند.	

ج) ما جلسات انتقال دانش میان تیم استقرار و تیم عملیات دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم.	
د) ما فرایندهای پایش و پشتیبانی مستمر را برای عملیات پس از راه‌اندازی خدمت ایجاد کرده‌ایم.	
ه) ما به‌صورت شفاف به مشتریان دفتر مدیریت پروژه درباره گذار به عملیات کامل خدمات و هرگونه تغییری که باید انتظار داشته باشند، اطلاع‌رسانی می‌کنیم.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۳۰ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۳۴–۱۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما فرایند راه‌اندازی خدمت را به‌خوبی مدیریت کرده و پذیرش روان، تعامل مؤثر و موفقیت پایدار خدمات جدید را تضمین کرده است. این استاندارد بالای عملکرد را حفظ کنید و در عین حال، با اتکا به بازخوردهای مستمر، رویکرد خود را به‌صورت مستمر بازنگری و بهبود دهید.
- **خوب (۱۱۴–۱۳۳ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در حوزه راه‌اندازی خدمت عملکرد خوبی دارد، اما همچنان فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارد. بر حوزه‌هایی که امتیاز پایین‌تری کسب کرده‌اند تمرکز کنید تا فرایند آموزش، پشتیبانی و مشارکت مشتریان را بیش از پیش ارتقاء دهید.
- **متوسط (۸۹–۱۱۳ امتیاز):** فرایند راه‌اندازی خدمت در دفتر مدیریت پروژه شما در حال حاضر کارکرد دارد، اما نیازمند بهبود قابل‌توجه است. توسعه آموزش‌ها، بهره‌گیری از بازخوردهای اجرای پایلوت و ارتقاء زیرساخت‌های پشتیبانی خدمات را در اولویت قرار دهید تا اثربخشی این فرایند افزایش یابد.
- **ضعیف (۵۹–۸۸ امتیاز):** فرایند راه‌اندازی خدمت در دفتر مدیریت پروژه شما نیازمند بازنگری و بهبود اساسی است. حوزه‌های کلیدی مانند مشارکت مشتریان، زیرساخت

پشتیبانی و برنامه‌ریزی برای گذار را مجدداً بررسی کنید تا تجربه راه‌اندازی خدمت موفق‌تری را تضمین نمایید.

- **بحرانی (۳۰–۵۸ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما فوراً نیازمند ایجاد یک فرایند ساختاریافته برای راه‌اندازی خدمت است. کار را با تمرکز بر آموزش جامع، سازوکارهای دریافت بازخورد مشتریان و سیستم‌های پشتیبانی آغاز کنید تا زمینه‌ساز پذیرش موفق خدمات جدید باشید.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت به موضوع راه‌اندازی خدمت و نحوه معرفی موفق خدمات جدید یا بهبودیافته دفتر مدیریت پروژه در سازمان پرداخت. در قسمت بعدی، جزئیات مربوط به مدیریت روزانه این خدمات دفتر مدیریت پروژه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

عملیات خدمت نقطه‌ای است که کار واقعی ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه آغاز می‌شود. این گام از چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه همان مرحله‌ای است که در آن برنامه‌ها به اجرا درمی‌آیند و دفتر مدیریت پروژه شروع به خلق ارزش برای سازمان می‌کند. در قسمت بعدی، راهبردهایی برای مدیریت ارائه خدمت، رسیدگی به درخواست‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه، تخصیص منابع و تضمین کیفیت خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرند. با تسلط بر این مرحله، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که خدمات آن‌ها به‌طور مستمر نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه را برآورده کرده و ارزشی قابل‌اندازه‌گیری ارائه می‌دهد.

۱۹

گام ششم: عملیات خدمت

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

تسلط بر عملیات خدمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه حیاتی است؛ زیرا در این مرحله از چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه وعده‌ها و ارزش‌های پیشنهادی دفتر مدیریت پروژه محقق می‌شوند. توانایی در ارائه مداوم خدمات باکیفیت بالا برای ایجاد و حفظ اعتماد سازمانی[1] ضروری است. مدیریت مؤثر عملیات خدمت، این امکان را برای دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌سازد تا ارزش خود را به‌طور عملی نشان دهد و به بخشی جدایی‌ناپذیر از راهبرد کسب‌وکار تبدیل شود؛ نقشی که به‌طور مستقیم بر موفقیت پروژه‌ها و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند با اطمینان از دسترس‌پذیری، قابلیت اطمینان و انطباق خدمات دفتر مدیریت پروژه با استانداردهای کیفیت، به‌طور چشم‌گیری توانمندی‌های مدیریت پروژه را در سراسر سازمان ارتقاء دهند. ارائه مستمر و پایدار خدمات، موجب افزایش رضایت مشتریان و اعتماد آن‌ها به توانمندی دفتر مدیریت پروژه در پشتیبانی و پیشبرد اهداف سازمانی می‌شود.

گام عملیات خدمت در چارچوب دفتر مدیریت پروژه، نقطه اوج تدوین راهبرد، طراحی خدمات و اجرای آن‌ها محسوب می‌شود. در این گام، اجرای روزانه و مدیریت خدمات دفتر مدیریت

---

[1] Trustworthiness

پروژه انجام می‌گیرد؛ فرآیندی که منجر به ارائه ارزش ملموس به سازمان و مشتریان آن می‌شود (نگاه کنید به شکل ۱۹-۱).

این گام حیاتی، نقطه‌ای را نشان می‌دهد که در آن دفتر مدیریت پروژه از مرحله آمادگی به مرحله اقدام وارد می‌شود و خدماتی را که با دقت طراحی و آماده‌سازی شده‌اند، به اجرا می‌گذارد. در همین مرحله است که دفتر مدیریت پروژه اعتبار خود را می‌سازد و ارزش خود را از طریق ارائه خدماتی مستمر، قابل‌اعتماد و باکیفیت بالا به اثبات می‌رساند. با مدیریت موفق عملیات خدمت، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطمینان حاصل کند که خدمات ارائه‌شده، در دسترس، قابل‌اطمینان و منطبق با استانداردهای کیفی هستند؛ عواملی که مستقیماً بر موفقیت پروژه‌ها و عملکرد سازمانی تأثیرگذارند.

عملیات خدمت به‌منزله میدان آزمون واقعی خدمات دفتر مدیریت پروژه است. از طریق تعامل مستقیم با مشتریان، دفتر مدیریت پروژه بینش‌های ارزشمندی به‌دست می‌آورد که محرک بهبود مستمر هستند. زمانی که دفتر مدیریت پروژه به‌طور مداوم از طریق خدمات خود ارزش آفرینی می‌کند، جایگاه خود را به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از چارچوب راهبردی سازمان تثبیت می‌کند.

اجرای گام عملیات خدمت

۱. مدیریت روزانه ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه:** اطمینان حاصل کنید که هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه مطابق با فرآیندهای تعریف‌شده خود ارائه می‌شوند و با استانداردهای کیفی[1] و توافق‌نامه‌های سطح خدمات که در مراحل توسعه و استقرار تعیین شده‌اند، هم‌راستا باشند.

[1] Quality standards



شکل ۱-۱۹ گام عملیات خدمت در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژ

- **مدیریت روزانه خدمات دفتر مدیریت پروژه:** هر روز را با بازبینی برنامه زمان‌بندی خدمات و اولویت‌بندی وظایف آغاز کنید. مدیریت روزانه ارائه خدمات، نیازمند یک رویکرد پیش‌نگر[1] است، اما حفظ تعادل میان خدمات برنامه‌ریزی‌شده و درخواست‌های موردی[2] که ممکن است در طول روز مطرح شوند، حیاتی است.

[1] proactive
[2] ad hoc

- **کانال‌های ارتباطی:** کانال‌های مشخصی برای ثبت درخواست‌های خدمت ایجاد کرده و خطوط ارتباطی باز[1] با تمامی مشتریان را حفظ کنید. این ارتباط ممکن است شامل مدیریت میز خدمت[2]، پاسخ‌گویی به پرسش‌های ایمیلی یا برگزاری جلسات منظم با مشتریان کلیدی باشد.
- **پایش ارائه خدمت:** فرآیند ارائه خدمات را به‌طور پیش‌نگر پایش کنید و هرگونه مسئله یا گلوگاه[3] احتمالی که ممکن است بر کیفیت یا تحویل به‌موقع[4] خدمات تأثیر بگذارد، شناسایی نمایید. مهارتهای حل مسئله و تصمیم‌گیری مؤثر در این مرحله حیاتی است. در صورت بروز مشکل، آن را به‌صورت فوری و شفاف رسیدگی کرده و مشتریان را از هرگونه تأثیر احتمالی بر ارائه خدمت مطلع سازید.
- **بازنگری عملکرد ارائه خدمت:** عملکرد ارائه خدمات را بازنگری کرده، گزارش‌های خدمات[5] را به‌روزرسانی کنید، گزارش‌های روزانه[6] تهیه نمایید، یا اعضای تیم را در جریان وظایف انجام‌شده[7] و اولویت‌های پیش‌رو[8] قرار دهید. همچنین، بر آموخته‌ها و بهبودهای احتمالی تأمل کنید تا بتوانید در آینده، کیفیت ارائه خدمات را ارتقاء دهید.

۲. اجرای توافق‌نامه‌های سطح خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **بازنگری منظم توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها:** توافق‌نامه‌های سطح خدمات فعال و اهداف عملکردی مرتبط با آن‌ها را به‌صورت منظم بازنگری کنید. این بازبینی‌های دوره‌ای به اولویت‌بندی وظایف و تخصیص مؤثر منابع برای تحقق تعهدات

[1] Open lines of communication
[2] Service Desk
[3] bottlenecks
[4] timeliness
[5] service logs
[6] daily reports
[7] Completed tasks
[8] upcoming priorities

توافق‌نامه‌های سطح خدمات کمک می‌کنند. از داشبورد یا گزارشی استفاده کنید که نمایی کلی[1] از عملکرد فعلی توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها در تمام خدمات ارائه دهد.

- **اولویت‌بندی درخواست‌های خدمت:** یک سامانه برای اولویت‌بندی درخواست‌های خدمت[2] بر اساس تعهدات توافق‌نامه‌های سطح خدمات طراحی و نگهداری کنید. این سامانه تضمین می‌کند که خدماتی با الزامات سخت‌گیرانه‌تر در [3]توافق‌نامه‌های سطح خدمات یا آن‌هایی که در آستانه نقض[4] سطح توافق‌شده هستند، توجه لازم را دریافت کنند. اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را در خصوص این سیستم اولویت‌بندی آموزش دهید و اطمینان حاصل کنید که این سیستم به‌صورت منسجم در عملیات روزانه اجرا می‌شود.
- **فرایند ارجاع به سطوح بالاتر:** در خصوص مواردی که در معرض نقض توافق‌نامه‌های سطح خدمات قرار دارند، یک فرایند شفاف برای ارجاع به سطوح بالاتر طراحی کنید. این فرایند باید گام‌های لازم را در مواقعی که یک خدمت در معرض عدم تحقق اهداف توافق‌نامه‌های سطح خدمات قرار دارد را مشخص کند، از جمله اینکه چه افرادی باید مطلع شوند و در هر سطح از ارجاع[5]، چه اقداماتی باید انجام شود. اطمینان حاصل کنید که تمامی کارکنان دفتر مدیریت پروژه با این فرایند آشنا هستند و در صورت لزوم قادر به آغاز آن می‌باشند.
- **سوابق توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** سوابق دقیقی از تمامی فعالیت‌ها و تصمیمات مرتبط با توافق‌نامه‌های سطح خدمات نگهداری کنید. این ثبت سوابق[6] باید شامل مستندسازی کلیه مواردی باشد که توافق‌نامه‌های سطح خدمات در معرض ریسک

[1] At-a-glance view
[2] Service request prioritization
[3] Stringent SLA requirements
[4] Breach thresholds
[5] escalation level
[6] recordkeeping

قرار گرفته‌اند، همچنین اقداماتی که برای رسیدگی به این وضعیت‌ها انجام شده و دستاوردها حاصل از آن اقدامات را نیز در بر گیرد.

- **فرهنگ مبتنی بر توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** در تیم دفتر مدیریت پروژه، فرهنگ آگاهی[1] نسبت به توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها را تقویت کنید. به‌صورت منظم، اهمیت پایبندی به تعهدات [2]توافق‌نامه‌های سطح خدمات را یادآوری کرده و اعضای تیمی را که به‌طور مستمر به اهداف توافق‌نامه‌های سطح خدمات دست یافته یا از آن‌ها فراتر رفته‌اند، مورد تقدیر قرار دهید. اجرای تکنیک‌های مدیریت بصری[3] مانند تابلوهای عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات [4] را در نظر بگیرید تا تعهدات توافق‌نامه‌های سطح خدمات همواره در کانون توجه فعالیت‌های روزانه باقی بمانند.
- **مدیریت استثناها:** برای مدیریت استثناها یا شرایط خاصی[5] که ممکن است بر عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات تأثیر بگذارند، آمادگی داشته باشید. این برنامه‌ریزی ممکن است شامل موقعیت‌هایی باشد که پایبندی به توافق‌نامه‌های سطح خدمات یک خدمت، عملکرد خدمت دیگری را به خطر می‌اندازد[6] یا زمانی که اولویت‌های سازمان به‌طور غیرمنتظره تغییر می‌کند. دستورالعمل‌هایی برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه در چنین شرایطی تدوین کنید و همواره ارائه ارزش کلی[7] به سازمان را مد نظر داشته باشید.

[1] awareness
[2] Meeting commitments توافق‌نامه‌های سطح خدمت
[3] Visual management techniques
[4] SLA performance boards
[5] Special circumstances
[6] Jeopardize
[7] Overall value delivery

۳. رسیدگی به درخواست‌ها و استعلام های خدمات

- **سامانه پیگیری درخواست‌ها:** یک سامانه قدرتمند[1] برای پیگیری و مدیریت درخواست‌ها از مرحله ثبت تا رسیدگی را پیاده‌سازی کنید. این سامانه باید امکان دسته‌بندی درخواست‌ها، ارجاع به اعضای مناسب تیم دفتر مدیریت پروژه و به‌روزرسانی وضعیت در زمان واقعی[2] را فراهم کند. استفاده از یک ابزار اختصاصی مدیریت خدمات را در نظر بگیرید که با سایر سامانه‌های دفتر مدیریت پروژه یکپارچه شده و جریان داده و گزارش‌دهی را تسهیل کند.
- **اولویت‌بندی درخواست‌ها:** یک چارچوب اولویت‌بندی طراحی کنید تا اطمینان حاصل شود که درخواست‌های مهم[3] یا فوری[4] به‌موقع مورد رسیدگی قرار می‌گیرند. این چارچوب باید عواملی مانند هم‌راستایی درخواست با اولویت‌های سازمانی، تأثیر بالقوه بر موفقیت پروژه و نقش مشتری درخواست‌دهنده را در نظر بگیرد. با این حال، باید تعادل را حفظ کنید تا تمامی درخواست‌ها توجه مناسب[5] دریافت کنند.
- **زمان پاسخ‌گویی:** توافق‌نامه‌های سطح خدمات شفافی برای زمان پاسخگویی اولیه و بازه‌های زمانی رسیدگی[6] انواع مختلف درخواست‌ها تعیین کنید. این استانداردها را به‌طور شفاف با مشتریان در میان بگذارید و اطمینان حاصل کنید که تیم دفتر مدیریت پروژه توانایی لازم برای تحقق مستمر این الزامات را دارد. پایش و گزارش‌گیری منظم از میزان پایبندی به این توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها را در دستور کار قرار دهید.

[1] robust system
[2] Real-time status updates
[3] High-impact
[4] urgent
[5] Appropriate attention
[6] Resolution timeframes

- **درخواست‌های خاص**: برای درخواست‌های پیچیده[1] یا حساس به زمان[2] که از طریق فرآیندهای استاندارد قابل رسیدگی نیستند، رویه‌های ارجاع به سطوح بالاتر[3] را اجرا کنید. معیارهای ارجاع به سطوح بالاتر و مراحل مورد نیاز را به‌صورت شفاف تعریف کنید و اطمینان حاصل نمایید که در صورت لزوم، اعضای ارشد دفتر مدیریت پروژه یا خبرگان موضوع در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل باشند.

۴. تخصیص منابع و مدیریت حجم‌کار دفتر مدیریت پروژه

- **مخزن منابع دفتر مدیریت پروژه**: نمای روشنی از مخزن منابع دفتر مدیریت پروژه در اختیار داشته باشید. این اقدام شامل درک دقیق از مهارت‌ها، میزان دسترسی و بار کاری فعلی هر یک از اعضای تیم است. این اطلاعات را به‌صورت منظم به‌روزرسانی کنید تا تغییرات ظرفیت ناشی از مرخصی، آموزش یا سایر تعهدات به‌درستی در نظر گرفته شوند.
- **تخصیص منابع**: یک فرایند قوی برای تخصیص منابع[4] طراحی و پیاده‌سازی کنید. این فرایند باید اولویت و پیچیدگی خدمات مختلف و همچنین مهارت‌های تخصصی مورد نیاز برای هر وظیفه را مدنظر قرار دهد. تلاش کنید تا وظایف را با مناسب‌ترین اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه بر اساس تخصص آن‌ها و نیازهای توسعه حرفه‌ای‌شان مطابقت دهید. به دنبال فرصت‌هایی باشید که در آن‌ها بتوان وظایفی را به اعضای تیم واگذار کرد که توانمندی‌هایشان را توسعه داده و به رشد حرفه‌ای‌شان کمک کند. این رویکرد نه‌تنها موجب ارتقاء قابلیت‌های کلی تیم دفتر مدیریت پروژه می‌شود، بلکه به رضایت شغلی[5] و ماندگاری[6] نیز کمک می‌کند.

[1] Complex
[2] time-sensitive
[3] Escalation Procedures
[4] Robust resource allocation process
[5] Job satisfaction
[6] retention

- **مدیریت حجم‌کار:** یک سامانه مدیریت حجم‌کار پیاده‌سازی کنید که امکان رصد و ایجاد تعادل در وظایف میان اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را فراهم کند. این سامانه می‌تواند شامل نرم‌افزار مدیریت پروژه یا یک داشبورد اختصاصی[1] طراحی‌شده باشد. هدف این است که اطمینان حاصل شود کار به‌صورت عادلانه توزیع شده[2] و هیچ‌یک از اعضای تیم بیش از حد یا کمتر از ظرفیت خود[3] به کار گرفته نمی‌شود. برای تنظیم پویای تخصیص منابع بر اساس تغییرات در تقاضا یا رخدادهای غیرمنتظره آمادگی داشته باشید. این تنظیم ممکن است شامل تخصیص مجدد منابع از وظایف کم‌اولویت به نیازهای فوری یا افزایش منابع در دوره‌های اوج کاری باشد.
- **ارتباطات تیم دفتر مدیریت پروژه:** برقراری ارتباط منظم با تیم برای مدیریت مؤثر منابع و حجم‌کار[4] کاملاً حیاتی است. جلسات روزانه یا هفتگی با اعضای تیم برگزار کنید تا درباره وضعیت حجم‌کار گفتگو شود، مسائل مربوط به ظرفیت[5] شناسایی گردد و چالش‌های تخصیص منابع به‌صورت مشارکتی حل‌وفصل شوند. اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را تشویق کنید تا در صورت احساس فشار کاری بیش از حد[6] یا در صورت داشتن ظرفیت برای انجام وظایف بیشتر، موضوع را صراحتاً مطرح کنند.
- **پایش بکارگیری منابع:** بکارگیری منابع و میزان بهره‌وری[7] تیم را به‌صورت منظم پایش کنید. به دنبال الگوها یا روندهایی باشید که ممکن است نشان‌دهنده نیاز به منابع اضافی، آموزش‌های تکمیلی یا بهبود فرآیندها باشند. از این داده‌ها برای

[1] Custom-built dashboard
[2] Equitably distributed
[3] over- or underutilized
[4] Workloads
[5] capacity issues
[6] overwhelmed
[7] Productivity

برنامه‌ریزی آتی منابع و در صورت نیاز، توجیه درخواست منابع جدید نزد مدیریت ارشد استفاده کنید.

۵. تعامل و ارتباط با مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **راهبرد ارتباطی:** یک برنامه مدیریت ارتباطات با مشتریان تدوین و به‌طور مستمر به‌روزسانی کنید. این طرح باید نقاط تماس[1] منظم با گروه‌های مختلف مشتریان را مشخص کند؛ مانند: به‌روزرسانی‌های هفتگی برای مدیران پروژه، گزارش‌های ماهانه برای مدیران ارشد و جلسات بازنگری فصلی با رؤسای واحدها. سبک و محتوای ارتباطات را متناسب با نیازها و علایق هر گروه مشتری متناسب‌سازی[2] کنید.
- **کانال‌های ارتباطی:** طیف متنوعی از کانال‌های ارتباطی را برای برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان پیاده‌سازی کنید. این کانال‌ها ممکن است شامل مواردی مانند خبرنامه‌های ایمیلی[3]، به‌روزرسانی‌های اینترانتی[4]، جلسات حضوری[5] یا بسترهای همکاری دیجیتال[6] باشند. نکته کلیدی این است که اطلاعات مربوط به خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌راحتی در دسترس باشد و ارتباطی دوسویه[7] میان دفتر مدیریت پروژه و مشتریان تقویت شود.
- **بازخورد مشتری:** به‌صورت منظم بازخورد مشتریان را درباره تجربیاتشان از خدمات دفتر مدیریت پروژه جمع‌آوری کنید. این بازخورد می‌تواند از طریق

[1] Touchpoints
[2] Tailored
[3] Email newsletters
[4] Intranet updates
[5] Face-to-face meetings
[6] Digital collaboration platforms
[7] Two-way communication

نظرسنجی‌های رسمی[1]، گفت‌وگوهای غیررسمی[2] یا جلسات اختصاصی دریافت بازخورد[3] صورت گیرد. بر اساس این بازخوردها به‌موقع اقدام کنید تا پاسخ‌گویی دفتر مدیریت پروژه و تعهد آن به بهبود مستمر را نشان دهید.

- **نقش مشاور مورد اعتماد:** تلاش کنید اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان مشاورانی مورد اعتماد[4] برای مشتریان کلیدی شناخته شوند. این نقش فراتر از ارائه صرف خدمات است و شامل ارائه نظرات، توصیه‌ها و رهنمودهای راهبردی نیز می‌شود. به دنبال فرصت‌هایی باشید که بتوانید فراتر از محدوده خدمات تعریف‌شده، برای مشتریان ارزش‌آفرینی کنید؛ مانند به اشتراک‌گذاری روندهای صنعت[5] یا تجربه‌های موفق و رویه‌های اثربخش.
- **مدیریت انتظارات:** انتظارات مشتریان را به‌صورت مؤثر مدیریت کنید. به‌روشنی توضیح دهید که دفتر مدیریت پروژه چه کارهایی را می‌تواند یا نمی‌تواند انجام دهد و درباره محدودیت‌ها یا چالش‌های احتمالی در ارائه خدمات با شفافیت کامل اطلاع‌رسانی کنید. در صورت بروز مشکل، موضوع را به‌موقع اطلاع دهید و همراه آن، یک برنامه مشخص برای رفع مسئله ارائه نمایید.
- **فرهنگ همکاری:** فرهنگ همکاری میان دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آن را تقویت کنید. مشتریان را تشویق کنید تا به دفتر مدیریت پروژه به چشم یک شریک در تحقق اهداف پروژه‌ای و سازمانی نگاه کنند. این رویکرد مشارکتی می‌تواند به ارائه مؤثرتر خدمات و اثربخشی کلی[6] بیشتر منجر شود.

[1] Formal surveys
[2] Informal check-ins
[3] Dedicated feedback sessions
[4] Trusted advisor
[5] Industry trends
[6] overall impact

۶. مدیریت ریسک و مسائل در دفتر مدیریت پروژه

- **چارچوب مدیریت ریسک:** یک چارچوب جامع مدیریت ریسک برای خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین کنید. این چارچوب باید شامل فرآیندهای شناسایی[۱]، ارزیابی[۲]، کاهش[۳] و پایش[۴] ریسک‌ها باشد. ارزیابی ریسک را به‌صورت منظم برای هر خدمت انجام دهید و عواملی همچون دسترسی به منابع، تغییرات فناورانه[۵] و اولویت‌های سازمانی را در نظر بگیرید.
- **مدیریت مسائل:** یک فرآیند شفاف برای ارجاع به سطوح بالاتر[۶] و مدیریت مسائلی که در طول ارائه خدمات به‌وجود می‌آیند طراحی کنید. این فرآیند باید شامل تعریف دقیق مسئله، نحوه گزارش‌دهی آن، مسئول رسیدگی به هر مسئله و چگونگی اطلاع‌رسانی در مورد حل آن به مشتریان باشد.
- دفتر **ثبت ریسک‌ها و مسائل:** یک دفتر ثبت برای ردیابی ریسک‌ها و مسائل راه‌اندازی کنید تا تهدیدهای احتمالی در ارائه خدمات و چالش‌های جاری به‌درستی مستندسازی شوند. این فهرست را به‌صورت منظم بازنگری و به‌روزرسانی کنید و اطمینان حاصل نمایید که اقدامات کاهش‌دهنده ریسک اجرا شده‌اند و از مسائل حل‌شده، درس‌آموخته‌هایی شناسایی شده باشد.
- **برنامه اقتضایی:** برای ریسک‌های با اثر بالا [۷]، برنامه‌های اقتضایی[۸] تدوین کنید. این برنامه‌ها باید شامل گام‌های مشخصی برای اقدام در صورت رخ‌دادن[۹] ریسک باشند و پاسخ‌های سریع و مؤثر را برای به حداقل رساندن اختلال در خدمات فراهم

[1] identification
[2] assessment
[3] mitigation
[4] monitoring
[5] Technological changes
[6] escalating
[7] High-impact risks
[8] Contingency plan
[9] materializes

گردد. این برنامه‌های اقتضایی را به‌صورت منظم آزمایش و به‌روزرسانی کنید تا از تناسب و اثربخشی مداوم آن‌ها اطمینان حاصل شود.

- **ارتباط شفاف:** در مورد ریسک‌ها و مسائل به‌صورت شفاف با مشتریان ارتباط برقرار کنید. در حالی که باید از ایجاد نگرانی‌های غیرضروری[1] پرهیز شود، مطلع‌نگه‌داشتن مشتریان از چالش‌های احتمالی و اقدامات انجام‌شده برای رسیدگی به آن‌ها، می‌تواند به افزایش اعتماد و نمایش رویکرد پیش‌نگر[2] دفتر مدیریت پروژه در مدیریت خدمات منجر شود.
- **تحلیل الگوها:** به‌صورت منظم الگوهای تکرارشونده در ریسک‌ها و مسائل را تحلیل کنید تا علل ریشه‌ای[3] یا مشکلات سیستمی[4] شناسایی شوند. از این بینش‌ها برای ایجاد بهبودهای بلندمدت در طراحی خدمات یا فرآیندهای ارائه خدمت استفاده کنید.
- **توسعه تیم دفتر مدیریت پروژه:** فرهنگ مدیریت ریسک پیش‌نگر[5] را در میان اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه تقویت کنید. اعضای تیم را تشویق کنید تا ریسک‌ها یا مسائل احتمالی را به‌موقع شناسایی و گزارش کنند. آموزش‌های لازم در زمینه تکنیک‌های مدیریت ریسک ارائه دهید و بحث و گفتگو درباره ریسک‌ها را به بخشی منظم از جلسات تیمی تبدیل کنید.

۷. مدیریت دانش و توانمندسازی

- **سامانه مدیریت دانش:** یک سامانه جامع مدیریت دانش برای دفتر مدیریت پروژه طراحی و پیاده‌سازی کنید. این سامانه باید شامل مخزن متمرکزی برای مستندسازی

[1] unnecessary alarms
[2] Proactive approach
[3] Underlying causes
[4] Systemic problems
[5] Proactive

فرآیندها، رویه‌های موثر و تجربه های موفق، درس‌آموخته‌ها و دانش اختصاصی مربوط به هر خدمت[1] باشد. اطمینان حاصل کنید که این سامانه برای همه اعضای تیم به‌راحتی در دسترس بوده و به‌صورت مستمر به‌روز نگه‌داشته شود.

- **ثبت دانش:** فرآیندهایی برای ثبت دانش حاصل از فعالیت‌های روزانه ارائه خدمات پیاده‌سازی کنید. این فرآیندها می‌توانند شامل جلسات مرور منظم، بازنگری پروژه‌ها[2] یا سامانه‌ای برای مستندسازی آسان بینش‌ها و راه‌حل‌ها توسط اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه باشند. فرهنگی را تقویت کنید که در آن به‌اشتراک‌گذاری دانش[3] دارای ارزش باشد و مورد تشویق و پاداش قرار گیرد.
- **مستندسازی خدمات:** برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه، مستندسازی دقیق و جامعی ایجاد و به طور مداوم بروزرسانی کنید. این مستندات باید شامل نقشه‌های فرآیندی[4]، راهنماهای کاری[5]، راهنمای رفع اشکال[6] و پرسش‌های پرتکرار[7] باشند. این مستندات را به‌صورت منظم بازبینی و به‌روزرسانی کنید تا تغییرات در ارائه خدمت یا بینش‌های جدید به‌دست‌آمده در آن منعکس شود.
- **استقرار اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه:** یک رویکرد ساختاریافته برای استقرار اعضای جدید تیم دفتر مدیریت پروژه و آموزش متقابل[8] کارکنان فعلی طراحی کنید. این رویکرد تضمین می‌کند که دانش به‌صورت مؤثری منتقل شود و دفتر مدیریت پروژه انعطاف‌پذیری لازم را برای پوشش تمامی خدمات داشته باشد حتی در مواقعی که اعضای کلیدی تیم در دسترس نیستند.

---

[1] Service-specific knowledge
[2] Project retrospectives
[3] Knowledge sharing
[4] process maps
[5] job aids
[6] troubleshooting guides
[7] FAQ
[8] Cross-training

- **توسعه اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه:** مهارت‌ها و دانش موجود در تیم دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت منظم ارزیابی کنید. شکاف‌های موجود در قابلیت‌ها را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی یا توسعه‌ای هدفمند برای رفع این شکاف‌ها طراحی نمایید. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی داخلی، دوره‌های خارج از سازمانی یا فرصت‌های یادگیری حین اشتغال[1] باشند. در درون تیم دفتر مدیریت پروژه، سیستم منتورینگ[2] پیاده‌سازی کنید و اعضای کم‌تجربه را با متخصصان باتجربه‌تر همراه کنید تا فرآیند انتقال دانش تسهیل و توسعه مهارت‌ها تسریع شود.
- **فرهنگ یادگیری:** فرهنگ یادگیری مستمر را در دفتر مدیریت پروژه ایجاد و تقویت کنید. اعضای تیم را تشویق کنید که با روندهای صنعت به‌روز بمانند[3]، مدارک حرفه‌ای[4] کسب کنند یا در همایش‌ها و رویدادهای مرتبط شرکت نمایند. برای این منظور، زمان و منابع لازم برای یادگیری و توسعه مستمر را تخصیص دهید.
- **پشتیبانی فناوری:** از فناوری برای پشتیبانی از مدیریت دانش و توانمندسازی[5] بهره بگیرید. این فناوری می‌تواند شامل ابزارهای همکاری[6]، پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی یا پایگاه‌های دانش مبتنی بر هوش مصنوعی[7] باشد که فرآیند ثبت، اشتراک‌گذاری و دسترسی به اطلاعات حیاتی را تسهیل می‌کنند.

[1] on-the-job learning
[2] mentoring
[3] Stay current with industry trends
[4] Professional certifications
[5] capacity building
[6] collaboration tools
[7] AI-powered knowledge bases

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی عملیات خدمت دفتر مدیریت پروژه

این خودارزیابی جامع، ابزاری کاربردی در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد تا اثربخشی خود در عملیات خدمت[1] را ارزیابی کرده و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کنند. با تمرکز بر جنبه‌های کلیدی عملیاتی نظیر اجرای توافق‌نامه‌های سطح خدمات، مدیریت منابع و تعامل با مشتریان، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که در ارائه خدمات نه‌تنها مطابق با انتظارات سازمانی عمل می‌کنند، بلکه از آن فراتر می‌روند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: مدیریت روزانه ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما اطمینان حاصل می‌کنیم که هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه مطابق با فرآیندهای تعریف‌شده و استانداردهای کیفی مربوطه ارائه می‌شود.	
ب) ما وظایف را به‌صورت مؤثر اولویت‌بندی می‌کنیم و تعادل مناسبی میان خدمات برنامه‌ریزی‌شده و درخواست‌های موردی برقرار نگه می‌داریم.	
ج) ما کانال‌های ارتباطی شفافی برای رسیدگی به درخواست‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه ایجاد کرده‌ایم.	

[1] service operation

د) ما ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت پیش‌نگر پایش می‌کنیم تا مسائل احتمالی را به‌موقع شناسایی و برطرف کنیم.	
ه) ما عملکرد ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت منظم بازنگری می‌کنیم تا فرصت‌های بهبود را شناسایی کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: اجرای توافق‌نامه‌های سطح خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌صورت منظم توافق‌نامه‌های سطح خدمات و اهداف عملکردی آن‌ها را بازنگری می‌کنیم تا از میزان پایبندی به آن‌ها اطمینان حاصل کنیم.	
ب) ما رویکردی نظام‌مند برای اولویت‌بندی درخواست‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه بر اساس تعهدات توافق‌نامه‌های سطح خدمات داریم.	
ج) ما یک فرآیند شفاف برای ارجاع به سطوح بالاتر و رسیدگی به موارد احتمالی نقض توافق‌نامه‌های سطح خدمات داریم.	
د) ما سوابق دقیقی از فعالیت‌ها و تصمیمات مرتبط با توافق‌نامه‌های سطح خدمات نگهداری می‌کنیم.	
ه) ما در تیم دفتر مدیریت پروژه فرهنگ مبتنی بر توافق‌نامه‌های سطح خدمات را تقویت می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: رسیدگی به درخواست‌ها و استعلام‌های خدمات	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک سامانه قدرتمند برای پیگیری و مدیریت درخواست‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه از مرحله ثبت تا رسیدگی کامل آنها در اختیار داریم.	

ب) ما درخواست‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه را بر اساس اولویت‌های سازمانی و میزان تأثیر، اولویت‌بندی می‌کنیم تا رسیدگی به‌موقع به آن‌ها تضمین شود.	
ج) ما توافق‌نامه‌های سطح خدمات شفافی برای بازه زمانی پاسخ‌گویی و رسیدگی داریم که همیشه به آن‌ها پایبند هستیم.	
د) ما رویه‌های مشخصی برای ارجاع درخواست‌های پیچیده یا فوری مشتریان دفتر مدیریت پروژه به سطوح بالاتر تعریف و اجرا کرده‌ایم.	
ه) ما فرآیندهای مدیریت درخواست‌های خدمات را به‌صورت منظم بازنگری و به‌روزرسانی می‌کنیم تا بهره‌وری را افزایش داده و رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه را ارتقاء دهیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: تخصیص منابع و مدیریت حجم‌کاری دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما نمای کلی و به‌روزی از منابع دفتر مدیریت پروژه و ظرفیت هر یک از اعضای تیم در اختیار داریم و آن را به‌صورت مستمر به‌روزرسانی می‌کنیم.	
ب) ما وظایف را به‌صورت مؤثر به اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه تخصیص می‌دهیم، به‌گونه‌ای که با مهارت‌ها و حجم‌کاری آن‌ها هم‌راستا باشد.	
ج) ما از ابزارها یا سامانه‌هایی استفاده می‌کنیم تا تعادل حجم‌کاری را در میان اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه برقرار کرده و آن را به‌صورت مستمر پایش کنیم.	
د) ما به‌صورت منظم با تیم دفتر مدیریت پروژه در ارتباط هستیم تا منابع را مدیریت کرده و به مسائل مربوط به ظرفیت رسیدگی کنیم.	
ه) ما بهره‌گیری از منابع انسانی و بهره‌وری تیم را پایش می‌کنیم تا از استفاده بهینه از قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه اطمینان حاصل کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: تعامل و ارتباط با مشتریان دفتر مدیریت پروژه

سؤال	امتیاز
الف) ما یک برنامه مدیریت ارتباطات با مشتریان دفتر مدیریت پروژه داریم که به‌خوبی تعریف شده و با نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان هم‌راستا است.	
ب) ما از کانال‌های ارتباطی متنوعی استفاده می‌کنیم تا به‌صورت مؤثر با تمامی مشتریان دفتر مدیریت پروژه در ارتباط باشیم.	
ج) ما به‌صورت پیش‌نگر بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را درباره خدمات دریافت کرده و به‌سرعت بر اساس آن اقدام می‌کنیم.	
د) ما انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت شفاف و مؤثر مدیریت می‌کنیم.	
ه) ما فرهنگی مشارکتی میان تیم دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آن ایجاد و تقویت می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۶: مدیریت ریسک و مسائل در دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک چارچوب جامع برای مدیریت ریسک در خدمات دفتر مدیریت پروژه داریم.	
ب) ما یک فرآیند تعریف‌شده برای ارجاع به سطوح بالاتر و مدیریت مسائل حین ارائه خدمات داریم.	
ج) ما یک دفتر ثبت دقیق ریسک‌ها، مسائل و اقدامات کاهش‌دهنده آنها داریم که به‌صورت منظم به‌روزرسانی می‌گردد.	
د) ما برای ریسک‌های با تاثیر بالا، برنامه‌های اقتضایی تدوین کرده‌ایم و آن‌ها را به‌صورت منظم تست و آزمایش می‌کنیم.	
ه) ما به‌صورت شفاف با مشتریان در مورد ریسک‌ها و مسائل ارتباط برقرار می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۷: مدیریت دانش و توانمندسازی	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک سامانه متمرکز مدیریت دانش طراحی کرده‌ایم که برای تمامی اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه قابل دسترسی است.	
ب) ما فرآیندهایی را برای ثبت و به‌اشتراک‌گذاری دانش حاصل از عملیات روزانه دفتر مدیریت پروژه پیاده‌سازی کرده‌ایم.	
ج) ما مستندات خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت به‌روز نگهداری می‌کنیم و زمینه آموزش و توسعه مستمر را فراهم می‌سازیم.	
د) ما از فناوری برای ارتقاء مدیریت دانش و توانمندسازی در دفتر مدیریت پروژه بهره می‌گیریم.	
ه) ما رویه‌های مدیریت دانش دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت منظم بازنگری و بهبود می‌دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که این رویه‌ها با نیازهای در حال تحول تیم دفتر مدیریت پروژه و سازمان هم‌راستا باقی بمانند.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۳۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۵۴–۱۷۵ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در عملیات خدمت عملکردی ممتاز دارد، به‌طور مستمر خدماتی با کیفیت بالا ارائه می‌دهد و روابط قوی و مؤثری با مشتریان خود حفظ می‌کند. به نوآوری و بهبود مستمر فرآیندها ادامه دهید.
- **خوب (۱۳۱–۱۵۳ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در عملیات خدمت عملکرد مؤثری دارد، اما در برخی حوزه‌ها نیاز به بهبود وجود دارد تا سطح ارائه خدمات و رضایت مشتریان ارتقاء یابد.

- **متوسط (۱۰۲–۱۳۰ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما فرآیندهای ابتدایی عملیات خدمت را مستقر کرده است، اما برای دستیابی به استانداردهای بالاتر، بهبودهای قابل‌توجهی ضروری است.
- **ضعیف (۶۸ تا ۱۰۱ امتیاز)**: در رویه‌های عملیات خدمت دفتر مدیریت پروژه شما شکاف‌های بحرانی وجود دارد که نیازمند توجه فوری هستند تا از اختلال در ارائه خدمات جلوگیری شود.
- **بحرانی (۳۵–۶۷ امتیاز)**: اقدام فوری برای ایجاد قابلیت‌های پایه‌ای عملیات خدمت و پایدارسازی ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه ضروری است.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت جزئیات مرحله عملیات خدمت از چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه را مورد بررسی قرار داد و نشان داد که چگونه می‌توان ارائه روزانه خدمات دفتر مدیریت پروژه را مدیریت کرد، در حالی که این خدمات همچنان با نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه هم‌راستا باقی بمانند و ارزشی واقعی ایجاد کنند. این مرحله نیازمند رویکردی ساختاریافته برای پایش و ارزیابی عملکرد ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه است.

قسمت بعدی به مرحله پایش خدمات می‌پردازد یعنی فرآیند سنجش و ارزیابی اثربخشی خدمات دفتر مدیریت پروژه. در این بخش، راهبردهایی برای تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از نتایج برای بهبود مستمر خدمات را مورد بررسی قرار می‌گیرد. با تسلط بر این مرحله، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که خدمات آن‌ها همچنان با انتظارات مشتریان و اهداف سازمانی هم‌راستا باقی می‌ماند.

۲۰

گام هفتم: پایش خدمات

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

مرحله پایش خدمات در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که بر اثربخشی و کارایی ارائه خدمات تمرکز دارد. تسلط بر پایش خدمت بسیار حیاتی است، زیرا شواهد ملموسی از توانایی دفتر مدیریت پروژه در تحقق تعهدات خود و ارائه خدمات تعریف‌شده در پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه، پایش مؤثر خدمت، تمایز روشنی میان خروجی‌ها[1] و دستاوردهای[2] خدمات ایجاد می‌کند و درک دقیقی از نتایج آنی و تأثیرات گسترده‌تر[3] آنها فراهم می‌کند. این گام برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه بسیار حیاتی است، چرا که به حفظ استانداردهای بالای خدمت، ایجاد اعتماد در مشتریان و بهبود فرآیندها و بلوغ دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند و در نهایت، جایگاه ارزشمند PMO را در درون سازمان تقویت می‌نماید.

---

[1] outputs
[2] outcomes
[3] Broader impacts

نگاهی اجمالی به گام پایش خدمت

پایش خدمت در بستر دفتر مدیریت پروژه، یک فرآیند حیاتی است که بینش‌هایی لحظه‌ای از اثربخشی و کارایی ارائه خدمات ارائه می‌دهد. این رویکرد نظام‌مند برای رصد، سنجش و ارزیابی خدمات دفتر مدیریت پروژه بر اساس استانداردهای از پیش تعیین‌شده[1]، تضمین می‌کند که دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستمر به تعهدات خود در قبال مشتریان دفتر مدیریت پروژه پایبند است و یا حتی فراتر از آن عمل می‌کند(نگاه کنید به شکل ۲۰-۱).

در اصل، پایش خدمت بر خروجی‌های ملموس خدمات دفتر مدیریت پروژه تمرکز دارد و شواهدی عینی[2] از عملکرد آنها ارائه می‌دهد. از طریق پایش منظم شاخص‌های کلیدی عملکرد و رعایت توافق‌نامه‌های سطح خدمات، این فرآیند به حصول اطمینان از ثبات و کیفیت در ارائه خدمات کمک می‌کند. پایش خدمت همچنین نقش یک سیستم هشدار اولیه[3] را ایفا می‌کند و امکان شناسایی مسائل بالقوه را پیش از تبدیل شدن به مشکلات جدی، فراهم می‌سازد.

داده‌های گردآوری‌شده از طریق پایش خدمات، امکان اتخاذ تصمیمات آگاهانه و لحظه‌ای درخصوص تخصیص منابع و بهبود خدمات را فراهم می‌سازند. این رویکرد داده‌محور[4] نه‌تنها موجب افزایش کارایی عملیاتی می‌شود، بلکه تعهد دفتر مدیریت پروژه به پاسخ‌گویی و بهبود مستمر را نیز به‌خوبی نشان می‌دهد. با تحقق مستمر یا فراتر رفتن از اهداف عملکردی، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اعتبار و اعتماد مشتریان در سراسر سازمان را کسب و تقویت کند.

در اصل، پایش خدمت به‌مثابه نبض عملکرد[5] دفتر مدیریت پروژه عمل می‌کند و علائم حیاتی سلامت و کارایی خدمات دفتر مدیریت پروژه را نشان می‌دهد. این گام، مفاهیم انتزاعی مانند کیفیت و کارایی را به شاخص‌هایی قابل‌سنجش تبدیل می‌کند و تصویری شفاف از تأثیر و ارزش آنی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. با حفظ این نظارت مستمر بر عملکرد خدمات، دفتر

[1] Predetermined standards
[2] concrete evidence
[3] early warning system
[4] data-driven approach
[5] Pulse of PMO performance

مدیریت پروژه جایگاه خود را به‌عنوان نهادی قابل اعتماد و با عملکرد بالا که قادر به سازگاری با تقاضاهای متغیر سازمانی و ارائه مداوم ارزش است، تثبیت می‌کند.



شکل ۱-۲۰ گام پایش خدمت در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

پایش اثربخشی خدمات ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه برای اطمینان از ارائه کارآمد این خدمات و انطباق آن‌ها با استانداردها، فرآیندها، توافق‌نامه‌های سطح خدمات و انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه امری ضروری است.

توافق‌نامه‌های سطح خدمات، معیارهای عملکردی مشخصی را که دفتر مدیریت پروژه متعهد به تحقق آن‌هاست تعیین می‌کنند و از این رو، چارچوبی حیاتی برای تعیین و سنجش انتظارات از

خدمات محسوب می‌شوند. با این حال، در این زمینه باید میان دو نوع شاخص عملکردی تمایز قائل شد: شاخص‌هایی که بر ارائه خدمت متمرکز هستند و شاخص‌هایی که بر دستاوردها تمرکز دارند. شاخص‌های مبتنی بر دستاورد، ارزش یا تأثیر نهایی حاصل از یک خدمت نظیر افزایش نرخ موفقیت پروژه‌ها یا بازگشت سرمایه[1] را ارزیابی می‌کنند در حالی‌که شاخص‌های متمرکز بر ارائه خدمت، کارایی و توانمندی دفتر مدیریت پروژه در ارائه آن خدمت خاص که اغلب در چارچوب تعهدات توافق‌نامه‌های سطح خدمات بررسی می‌شوند را می‌سنجند.

شاخص‌های ارائه خدمت در درجه نخست ارزیابی می‌کنند که دفتر مدیریت پروژه تا چه اندازه خدمات خود را مطابق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات و استانداردهای داخلی اجرا می‌کند. این شاخص‌ها به پرسش‌هایی از این دست پاسخ می‌دهند:

- آیا خدمت به‌صورت مستمر و طبق زمان‌بندی ارائه می‌شود؟
- آیا روش‌شناسی‌ها به‌درستی دنبال می‌شوند؟
- آیا توافق‌نامه‌های سطح خدمات محقق می‌شوند؟

برای مثال، در مدیریت منابع، یک شاخص ارائه خدمت ممکن است میزان دقت و به‌موقع‌بودن تخصیص منابع را اندازه‌گیری کند تا اطمینان حاصل شود که نیروی انسانی ماهر در زمان و مکان مورد نیاز در دسترس قرار دارد. اگرچه این شاخص به‌طور مستقیم موفقیت پروژه یا رضایت مشتری را نمی‌سنجد، اما بینش‌هایی کلیدی در خصوص کیفیت فرآیند مدیریت منابع و پایبندی به توافق‌نامه‌های سطح خدمات را ارائه می‌دهد.

تمرکز بر شاخص‌های ارائه خدمت که به توافق‌نامه‌های سطح خدمات مرتبط هستند، مزایای متعددی برای دفتر مدیریت پروژه به همراه دارد. نخست، این شاخص‌ها به شناسایی ناکارآمدی‌ها یا حوزه‌های نیازمند بهبود در درون خود خدمت کمک می‌کنند. برای مثال، اگر خدمت مدیریت روش‌شناسی[2] در دفتر مدیریت پروژه، مکرراً در تحقق توافق‌نامه‌های سطح خدمات های مرتبط

[1] ROI
[2] Methodology Management

با به‌موقع بودن یا انسجام عملکردی ناکام باشد، این موضوع ممکن است نشانه‌ای از نیاز به بازنگری در فرآیندها، ارائه آموزش‌های تکمیلی[1]، یا تدوین دستورالعمل‌های شفاف‌تر[2] باشد. این بینش به دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که اقداماتی اصلاحی انجام دهد و فرآیندهای خود را ساده‌سازی نماید تا همه خدمات با استانداردی همواره سطح بالا ارائه شوند. علاوه بر این، این شاخص‌ها بر پاسخ‌گویی تاکید می‌کنند، زیرا معیارهای ملموسی برای سنجش تحقق توافق‌نامه‌های سطح خدمات فراهم می‌نمایند و تعهد دفتر مدیریت پروژه به ارائه خدماتی قابل اتکا و کارآمد را افزایش می‌دهند.

یکی دیگر از مزایای مهم شاخص‌های ارائه خدمت این است که آن‌ها پایه و اساسی برای ارزیابی عملکرد مبتنی بر دستاورد[3] ایجاد می‌کنند. ارائه خدمات کارآمد و منطبق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات، اغلب زیرساخت لازم برای دستیابی به دستاوردهای مورد نظر را فراهم می‌سازد. برای مثال، دفتر مدیریت پروژه‌ای که در مدیریت کنترل تغییر[4] موفق به تحقق شاخص‌های توافق‌نامه‌های سطح خدمات (مانند رسیدگی به درصد مشخصی از درخواست‌های تغییر در یک بازه زمانی مشخص) می‌شود، احتمال کمتری دارد با تأخیرهای پروژه یا انحرافات از بودجه مواجه شود. این توانمندی در اجرای خدمت، محیطی باثبات ایجاد می‌کند که در آن احتمال هم‌راستایی دستاوردها پروژه با اهداف راهبردی سازمان افزایش می‌یابد.

علاوه بر شاخص‌های ارائه خدمت، دفتر مدیریت پروژه به شاخص‌هایی با تمرکز بر دستاوردها نیاز دارند، شاخص‌هایی که بینش‌هایی درباره ارزش ایجادشده توسط خدمات در طول زمان ارائه می‌دهند. این شاخص‌های دستاوردمحور برای سنجش تأثیر گسترده‌تر خدمات و میزان هم‌راستایی آن‌ها با اهداف راهبردی کلیدی هستند. این شاخص‌ها به پرسش‌هایی از این دست پاسخ می‌دهند:

[1] additional training
[2] clearer guidelines
[3] outcome-focused performance
[4] Change Control Management

- آیا این خدمت نرخ موفقیت[1] پروژه‌ها را افزایش داده است؟
- آیا رضایت مشتریان از دستاوردهای پروژه‌ها بیشتر شده است؟
- آیا افزایش قابل سنجشی در بازگشت سرمایه (ROI) یا کارایی استفاده از منابع حاصل شده است؟

ارزیابی دستاوردها به‌طور خاص در گام‌های ۹ و ۱۰ چارچوب حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه انجام می‌شود، که به ترتیب با عناوین ارائه ارزش و شناسایی ارزش شناخته می‌شوند.

ترکیب شاخص‌های ارائه خدمت مبتنی بر توافق‌نامه‌های سطح خدمت و شاخص‌های دستاوردمحور، نمایی جامع از عملکرد دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد.

شاخص‌های ارائه خدمت تضمین می‌کنند که دفتر مدیریت پروژه به‌صورت کارآمد و در چارچوب توافق‌نامه‌های سطح خدمات های تعیین‌شده فعالیت می‌کند، در حالی که شاخص‌های دستاوردمحور، به ارزش واقعی و بلندمدت دفتر مدیریت پروژه برای سازمان اعتبار می بخشند. این رویکرد متوازن، دفتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا فرآیندهای خود را بازنگری کند، به‌طور مستمر به تعهداتش عمل کند و ارزش قابل سنجشی ارائه دهد که هرچه بیشتر با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا باشد.

جدول ۲۰-۱ نمونه‌هایی از شاخص‌ها که متناسب با خدمات خاص دفتر مدیریت پروژه طراحی شده‌اند ارائه می‌دهد. هر شاخص بر اهمیت معیارهای عینی و نتیجه‌محور نتیجه‌محور[2] در نشان دادن تعهد دفتر مدیریت پروژه به تعالی عملیاتی[3] و ارائه خدمات مؤثر تأکید می‌کند.

دسته‌بندی شاخص‌های ارائه خدمت در قالب گروه‌های مشخص، به دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا عملکرد روزانه خود را به‌صورت نظام‌مند مدیریت کند و هر فعالیت را با تعهدات تعریف‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات هم‌راستا سازد. این رویکرد ساختاریافته، چارچوبی شفاف برای پایش و ارتقای اثربخشی عملیاتی فراهم می‌کند و دفتر مدیریت پروژه را قادر

[1] success rates
[2] results-oriented
[3] operational excellence

می‌سازد تا به‌طور مستمر خدماتی با کیفیت بالا ارائه دهد، انتظارات مشتریان را برآورده سازد و به مسائل احتمالی به‌موقع رسیدگی کند. انواع اصلی شاخص‌های ارائه خدمت که بر اساس تمرکز و میزان اثرگذاری آن‌ها سازماندهی شده‌اند، عبارت‌اند از:

- **شاخص‌های کارایی**: شاخص‌های کارایی اطمینان حاصل می‌کنند که منابعی مانند زمان، بودجه و نیروی انسانی به‌صورت مؤثر در ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌کار گرفته می‌شوند. از طریق پایش معیارهایی نظیر مدت‌زمان انجام وظایف، میزان پایبندی به بودجه[1] و بکارگیری منابع[2]، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند گلوگاه‌ها[3] را شناسایی کرده و فرآیندها را برای برآورده‌سازی الزامات توافق‌نامه‌های سطح خدمات در حوزه استفاده از منابع بهینه‌سازی کند، به‌نحوی که خدمات در موعد مقرر و در چارچوب بودجه ارائه شوند.

جدول ۲۰-۱. نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه

خدمت	شاخص عملکردی	هدف
مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها	نرخ پایبندی[4] به روش‌شناسی‌های استاندارد	سنجش درصد پروژه‌هایی که از روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌های استاندارد تعیین‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه پیروی می‌کنند.
مدیریت سامانه‌ها و ابزارها	میانگین زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌های پشتیبانی سامانه	پایش میانگین زمانی که برای پاسخ‌گویی و رفع مسائل یا درخواست‌های پشتیبانی مرتبط با سامانه‌ها و ابزارهای دفتر مدیریت پروژه صرف می‌شود.
آموزش و توسعه	نرخ مشارکت[5] در برنامه‌های آموزشی	سنجش درصد کارکنان هدف که در دوره‌های آموزشی و جلسات توسعه مهارت برنامه‌ریزی‌شده شرکت کرده‌اند.

[1] Budget adherence
[2] Resource utilization
[3] Bottlenecks
[4] Adherence rate
[5] Participation rate

مدیریت پروژه‌ها	نرخ تحویل به‌موقع مایلستون های پروژه‌ها	سنجش درصد مایلستون های پروژه‌ها که در زمان برنامه‌ریزی‌شده محقق شده‌اند.
مشارکت ذینفعان	تعداد دفعات ارتباط با ذی‌نفعان در دوره زمانی مشخص	سنجش تعداد ارتباطات رسمی یا به‌روزرسانی‌هایی که در یک بازه زمانی مشخص به ذی‌نفعان ارائه شده‌اند.

- **شاخص‌های کیفیت**: شاخص‌های کیفیت بررسی می‌کنند که آیا خدمات دفتر مدیریت پروژه با استانداردهای از پیش تعریف‌شده در دقت، انسجام و قابلیت اطمینان مطابقت دارند یا خیر. برای حفظ استانداردهای بالا و ایجاد اعتماد، شاخص‌هایی مانند پایبندی به استانداردهای کیفیت، نرخ خطا[1] یا دوباره کاری[2] و میزان رضایت مشتری از کیفیت خدمات پایش می‌شوند. این شاخص‌ها کمک می‌کنند تا خدمات به‌طور مستمر با تعهدات کیفی تعریف‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات همسو باشند، خطاها کاهش یابند و قابلیت اطمینان تقویت شود.
- **شاخص‌های انطباق**: شاخص‌های انطباق[3] میزان پایبندی دفتر مدیریت پروژه به سیاست‌های داخلی، الزامات قانونی و استانداردهای حاکمیتی تعیین‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات را می‌سنجند. شاخص‌هایی مانند پایبندی به روش‌شناسی‌ها، نرخ انطباق با ممیزی‌ها[4] و رعایت الزامات قانونی[5]، از سازمان در برابر ریسک‌ها محافظت کرده و اطمینان می‌دهند تا کلیه فعالیت‌های ارائه خدمت با استانداردهای لازم هم‌راستا باشند، زیرا این امر برای حفظ یکپارچگی عملیاتی حیاتی است.

[1] Error
[2] rework
[3] Compliance Indicators
[4] Audit compliance rates
[5] Regulatory adherence

- **شاخص‌های بهره‌وری**: شاخص‌های بهره‌وری ارزیابی می‌کنند که اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه تا چه اندازه مؤثر وظایف مرتبط با ارائه خدمات را انجام می‌دهند. با پایش شاخص‌هایی مانند نرخ تکمیل وظایف[1]، خروجی به ازای هر ساعت[2] و تعداد اقلام قابل تحویل تولیدشده[3]، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند جریان‌های کاری را بهینه‌سازی کرده و اطمینان حاصل کند که اعضای تیم به اهداف بهره‌وری تعیین‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات دست می‌یابند. این شاخص‌ها کمک می‌کنند تا دفتر مدیریت پروژه انتظارات ارائه خدمت را در چارچوب زمان‌بندی تعیین‌شده برآورده سازد.
- **شاخص‌های رضایت**: شاخص‌های رضایت، برداشت‌های مشتریان از نحوه ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه را ثبت می‌کنند و بینش‌هایی درباره این موضوع ارائه می‌دهند که آیا خدمات، با انتظارات تعریف‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات هم‌خوانی دارند یا خیر. از طریق ابزارهایی مانند نظرسنجی‌های رضایت[4]، بازخوردهای مربوط به خدمات و امتیازدهی به کیفیت خدمات، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اصلاحات لازم را انجام دهد تا با استانداردهای رضایت مشتری هم‌راستا باقی بماند و اطمینان حاصل کند که مشتریان به‌صورت مستمر از خدمات رضایت دارند.
- **شاخص‌های به‌موقع بودن**: شاخص‌های به‌موقع بودن، سرعت و میزان پاسخ‌گویی دفتر مدیریت پروژه در ارائه خدمات را سنجیده و ارزیابی می‌کنند که آیا تعهدات مرتبط با زمان پاسخ‌گویی و مهلت‌های زمانی[5] در توافق‌نامه‌های سطح خدمات

[1] Task completion rates
[2] Output per hour
[3] Number of deliverables produced
[4] Satisfaction surveys
[5] deadlines

محقق شده‌اند یا خیر. شاخص‌هایی مانند زمان پاسخ‌گویی[1]، زمان حل مسائل[2] و درصد پروژه‌های تکمیل‌شده در موعد مقرر، به دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کنند تا تحویل خدمات را به‌صورت منظم و به‌موقع، طبق الزامات توافق‌نامه‌های سطح خدمات، حفظ کند.

- **شاخص‌های سازگاری**: شاخص‌های سازگاری، توانایی دفتر مدیریت پروژه در پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های در حال تغییر در عین پایبندی به توافق‌نامه‌های سطح خدمات را ارزیابی می‌کنند. با پایش شاخص‌هایی مانند نرخ موفقیت در اجرای تغییرات[3]، مدت‌زمان تخصیص مجدد منابع[4] و میزان انعطاف‌پذیری در بازتنظیم اولویت‌ها[5]، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند اطمینان حاصل کند که نیازهای متغیر را بدون لطمه به کیفیت یا به‌موقع بودن خدمات پاسخ می‌دهد.
- **شاخص‌های ارتباطی**: شاخص‌های ارتباطی، شفافیت وضوح و تناوب ارتباطات میان دفتر مدیریت پروژه و مشتریان را مطابق با آنچه در توافق‌نامه‌های سطح خدمات تعیین شده پایش می‌کنند. این شاخص‌ها معیارهایی مانند تعداد به‌روزرسانی‌ها، میزان شفافیت گزارش‌ها[6] و بازخورد مشتریان درباره اثربخشی ارتباطات را ارزیابی می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که مشتریان همواره مطلع و آگاه هستند و هم‌راستا با دفتر مدیریت پروژه باقی می‌مانند.
- **شاخص‌های مدیریت ریسک**: شاخص‌های مدیریت ریسک، توانایی دفتر مدیریت پروژه در شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌های مرتبط با ارائه خدمات را ارزیابی می‌کنند، به‌گونه‌ای که ثبات خدمات در چارچوب توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها

[1] response time
[2] issue resolution time
[3] Successful change implementation rates
[4] Time to reallocate resources
[5] Flexibility in priority adjustments
[6] Clarity of reports

حفظ شود. با پایش شاخص‌هایی مانند دفعات ارزیابی ریسک[1]، درصد ریسک‌های کاهش‌یافته[2] و میزان اطمینان مشتریان به رویه‌های مدیریت ریسک، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند از ایجاد اختلال در خدمات پیشگیری کرده و خدماتی پایدار و قابل اعتماد ارائه دهد.

اجرای گام پایش خدمت

۱. ایجاد یک چارچوب جامع پایش خدمت دفتر مدیریت پروژه

- **فرایند سنجش عملکرد خدمت:** یک روش‌شناسی استاندارد برای گردآوری و تحلیل داده‌ها تدوین کنید. این فرایند می‌تواند شامل بکارگیری سامانه‌های پایش خودکار[3]، طراحی ابزارهای گزارش‌گیری متناسب‌سازی‌شده[4] یا یکپارچه‌سازی نرم‌افزارهای موجود مدیریت پروژه با قابلیت‌های پایش عملکرد باشد. هدف، ایجاد یک روش قابل اعتماد و منسجم برای گردآوری داده‌های عملکردی در کلیه خدمات دفتر مدیریت پروژه است.
- **داشبورد عملکرد خدمت:** داشبوردی متمرکز یا سامانه گزارش‌دهی ایجاد کنید که امکان مشاهده عملکرد خدمات را به‌صورت لحظه‌ای فراهم کند. این داشبورد باید هم نمایی کلی در سطح بالا ارائه دهد و هم قابلیت بررسی تفصیلی[5] خدمات یا شاخص‌های خاص را فراهم کند. در طراحی آن، از تکنیک‌های بصری‌سازی داده‌ها استفاده کنید تا اطلاعات به‌صورت ساده، قابل درک و قابل اقدام ارائه شوند.

[1] Frequency of risk assessments
[2] Percentage of mitigated risks
[3] Automated tracking systems
[4] Custom reporting tools
[5] drill-down

- **برنامه زمان‌بندی پایش:** یک برنامه زمان‌بندی برای اقدامات منظم پایش تدوین کنید. این برنامه می‌تواند شامل بازبینی‌های روزانه شاخص‌های حیاتی[1]، بررسی‌های هفتگی عملکرد و تحلیل‌های جامع ماهانه باشد. تناوب پایش باید متناسب با ماهیت هر خدمت تنظیم شود و الزامات آن باید در توافق‌نامه‌های سطح خدمات به‌صراحت مشخص شده باشد.
- **نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم دفتر مدیریت پروژه:** نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی برای فعالیت‌های پایش در درون تیم دفتر مدیریت پروژه تعریف کنید. این فرآیند شامل تعیین افراد مسئول جمع‌آوری داده، تحلیل و گزارش‌دهی برای هر خدمت است. آموزش‌های لازم را ارائه دهید تا تمامی اعضای تیم، چارچوب پایش و نقش خود در آن را به‌خوبی درک کنند.

۲. مدیریت انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات

- **سامانه انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** یک سامانه برای پایش میزان انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات پیاده‌سازی کنید. این سامانه باید شفافیت لازم را در خصوص مقایسه عملکرد فعلی با اهداف تعیین‌شده در توافق‌نامه‌های سطح خدمات فراهم آورد. استفاده از سیستم چراغ راهنمایی[2] (قرمز، زرد، سبز) را مدنظر قرار دهید، به‌گونه‌ای که خدمات منطبق، در معرض ریسک نقص شدن[3] یا در حال نقض[4] توافق‌نامه‌های سطح خدمات به‌سرعت شناسایی و متمایز شوند.
- **فرایند بازبینی عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** یک فرایند منظم برای بازبینی عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات تعریف کنید. این فرایند می‌تواند شامل

[1] critical metrics
[2] Traffic light system
[3] at risk of breaching
[4] already breaching

بررسی‌های هفتگی برای کلیه توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها و بازبینی‌های عمیق‌تر[1] ماهانه باشد. در طول این بازبینی‌ها، تنها به بررسی تحقق توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها اکتفا نکنید، بلکه فاصله عملکرد واقعی با اهداف توافق‌شده را نیز بسنجید. به دنبال الگوها یا روندهایی باشید که ممکن است نشان‌دهنده مسائل و چالش‌های احتمالی انطباق در آینده باشند.

- **نقض توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** یک فرآیند شفاف رسیدگی و ارجاع موارد نقض شده یا معرض نقض شدن توافق‌نامه‌های سطح خدمات به سطوح بالاتر تدوین کنید. این فرآیند باید مراحل اقدام در زمانی که یک خدمت در معرض عدم تحقق توافق‌نامه‌های سطح خدمات قرار دارد، نظیر اینکه چه کسانی باید مطلع شوند و چه اقداماتی باید انجام گیرد را مشخص کند. اطمینان حاصل کنید که این فرآیند به‌صورت مستند تدوین شده و برای تمامی اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه به‌خوبی قابل درک باشد.
- **مستندسازی عدم انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات:** یک سامانه برای مستندسازی کلیه موارد عدم انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات ایجاد کنید؛ این مستندسازی باید شامل شرایط منجر به نقض[2]، اقدامات انجام شده برای رفع آن و تدابیر اتخاذشده برای جلوگیری از تکرار باشد. این مستندات نقش مهمی در اثبات پاسخ‌گویی و اطلاع‌رسانی برای اقدامات بهبود آتی ایفا می‌کنند.
- **بازنگری توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها:** به‌صورت دوره‌ای، میزان تناسب و کارآمدی توافق‌نامه‌های سطح خدمات موجود را بازنگری کنید. با تکامل نیازهای سازمانی و قابلیت‌های دفتر مدیریت پروژه، ممکن است برخی از توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها نیاز به تعدیل داشته باشند. از بینش‌های حاصل از پایش مستمر برای

[1] more in-depth
[2] Circumstances leading to breaches

هدایت این بازنگری‌ها و مذاکره در خصوص اصلاحات لازم در مفاد توافق‌نامه‌های سطح خدمات بهره بگیرید.

- **توسعه خدمات:** اطمینان حاصل کنید که آموخته‌های حاصل از بازنگری‌های توافق‌نامه‌های سطح خدمات به مرحله توسعه خدمات بازمی‌گردند. بینش‌های به‌دست‌آمده درباره اهداف عملکردی واقع‌بینانه، نیازهای در حال تغییر مشتریان، یا اولویت‌های جدید خدمات باید در جهت تکامل مستمر خدمات دفتر مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گیرند.

۳. گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات

- **گزارش‌دهی عملکرد:** عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات را به‌صورت منظم به مشتریان دفتر مدیریت پروژه اطلاع‌رسانی کنید. این اطلاع‌رسانی می‌تواند شامل گزارش‌های ماهانه یا فصلی از میزان انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات باشد که نمایی شفاف از عملکرد در برابر کلیه توافق‌نامه‌های سطح خدمات ارائه می‌دهند. در بیان موارد نقض یا چالش‌های موجود شفاف باشید و از این اطلاع‌رسانی به‌عنوان فرصتی برای نمایش تعهد دفتر مدیریت پروژه به تحقق تعهدات خدماتی استفاده کنید.
- **برنامه زمان‌بندی گزارش‌دهی:** یک برنامه زمان‌بندی منظم برای گزارش‌دهی تدوین کنید که با ریتم‌های سازمانی[1] و چرخه‌های تصمیم‌گیری[2] هماهنگ باشد. این برنامه ممکن است شامل مرورهای روزانه عملکرد، گزارش‌های خلاصه هفتگی، تحلیل‌های تفصیلی ماهانه و بازبینی‌های راهبردی فصلی باشد. اطمینان حاصل کنید که تناوب و سطح جزئیات گزارش‌ها متناسب با نیازهای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه باشد.

[1] organizational rhythms
[2] decision-making cycles

- **محتوای گزارش‌دهی:** از تکنیک‌های بصری‌سازی داده‌ها برای قابل‌فهم‌تر و مؤثرتر ساختن نتایج پایش استفاده کنید. نمودارها، گراف‌ها و اینفوگرافیک‌ها را برای برجسته‌سازی روندهای کلیدی، مقایسه‌ها و عملکرد در برابر اهداف به‌کار بگیرید. در صورت امکان، از داشبوردهای تعاملی[1] بهره بگیرید تا مشتریان دفتر مدیریت پروژه بتوانند داده‌ها را به‌صورت مستقل بررسی کنند. روایتی روشن و یکپارچه پیرامون نتایج پایش تدوین کنید؛ این روایت باید بیان کند داده‌ها چه معنایی دارند، چرا اهمیت دارند و بر اساس آن‌ها چه اقداماتی در حال انجام است. از این روایت برای تقویت ارتباط میان عملکرد خدمات و ارزش سازمانی استفاده کنید.
- **کانال‌های گزارش‌دهی:** چندین کانال برای اطلاع‌رسانی نتایج پایش عملکرد ایجاد کنید. این کانال‌ها می‌توانند شامل گزارش‌های ایمیلی، ارائه‌ها در جلسات مدیریتی، به‌روزرسانی‌ها در پلتفرم‌های همکاری داخلی، یا جلسات اختصاصی مرور عملکرد باشند. روش‌های ارتباطی را بر اساس ترجیحات و نیازهای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه تنظیم و متناسب‌سازی کنید.

۴. جمع‌آوری و تحلیل بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **سنجش رضایت مشتری:** یک مجموعه استاندارد از پرسش‌ها یا شاخص‌ها برای سنجش رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه در خصوص خدمات مختلف تدوین کنید. این سنجش استاندارد، به حفظ یکپارچگی در جمع‌آوری بازخورد کمک می‌کند و امکان مقایسه معنادار[2] در طول زمان و بین خدمات مختلف را فراهم می‌سازد.
- **جمع‌آوری بازخورد مشتری:** سامانه‌ای برای جمع‌آوری و تحلیل بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه پیاده‌سازی کنید. این سامانه می‌تواند شامل ابزارهای نظرسنجی‌ای باشد که اعلان‌های فوری درباره امتیازهای پایین رضایت یا نظرات منفی ارسال

[1] interactive dashboards
[2] Meaningful comparisons

می‌کنند، تا امکان پیگیری سریع و رفع مسائل فراهم شود. **تحلیل بازخورد مشتریان:** به‌صورت منظم، بازخوردهای جمع‌آوری‌شده از مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تحلیل کنید تا روندها، مسائل مشترک یا حوزه‌های با عملکرد متعالی شناسایی شوند. به‌دنبال همبستگی میان داده‌های رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه و سایر شاخص‌های عملکرد باشید تا درکی جامع‌تر از کیفیت خدمات حاصل شود. از تکنیک‌های تحلیل متنی برای استخراج بینش‌های حاصل از بازخوردهای کیفی استفاده کنید. این تحلیل می‌تواند به شناسایی الگوهای تکرارشونده یا مسائلی منجر شود که در شاخص‌های کمی منعکس نمی‌شوند. همچنین استفاده از ابزارهای تحلیل احساسات را برای سنجش لحن کلی بازخوردها مدنظر قرار دهید.

- **پاسخ‌گویی به بازخورد مشتریان:** یک فرآیند نظام‌مند برای رسیدگی به بازخوردهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه تدوین کنید. این فرآیند باید شامل مراحل مشخصی برای پاسخ‌گویی به شکایات یا مسائل فردی، و همچنین سازوکارهایی برای بهره‌برداری از روندهای کلی بازخورد به‌منظور بهبود خدمات باشد. حلقه بازخورد را با اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره نحوه استفاده از نظرات آن‌ها در بهبود خدمات تکمیل کنید. این حلقه بازخورد نشان می‌دهد که دفتر مدیریت پروژه برای نظرات مشتریان ارزش قائل است و متعهد به بهبود مستمر خدمات خود بر اساس نیازها و تجربیات کاربران است.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی پایش خدمات دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا میزان اثربخشی خود را در پایش ارائه خدمات، مدیریت انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات و پاسخگویی به بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه ارزیابی کنند. با تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملیاتی، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که به‌صورت مستمر اهداف عملکردی را محقق

می‌سازند، اعتماد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تقویت می‌کنند و کیفیت خدمات را به‌صورت مستمر بهبود می‌بخشند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: استقرار یک چارچوب جامع برای پایش خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک فرآیند استاندارد و قابل‌اعتماد برای جمع‌آوری داده‌ها در تمامی خدمات دفتر مدیریت پروژه داریم.	
ب) ما از یک داشبورد یا سامانه گزارش‌دهی متمرکز برای پایش لحظه‌ای عملکرد خدمات استفاده می‌کنیم.	
ج) ما یک برنامه زمان‌بندی منظم برای اقدامات مرتبط با پایش عملکرد (مانند بازبینی‌های روزانه، هفتگی، ماهانه) داریم.	
د) در تیم دفتر مدیریت پروژه، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی برای جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و گزارش‌دهی تعریف شده است.	
ه) ما آموزش‌هایی ارائه می‌دهیم تا اطمینان حاصل شود که تمامی اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه چارچوب پایش خدمات را به‌درستی درک می‌کنند.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: مدیریت انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما یک سامانه برای پایش انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات در تمامی خدمات در اختیار داریم.	
ب) ما به‌طور منظم عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات را بازبینی می‌کنیم و حوزه‌های در معرض عدم انطباق را مورد رسیدگی قرار می‌دهیم.	
ج) ما یک فرآیند ارجاع موارد احتمالی نقض توافق‌نامه‌های سطح خدمات به سطوح بالاتر داریم که به‌صورت کامل مستند شده و برای تمامی اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه قابل درک است.	
د) ما تمامی موارد عدم انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات را مستندسازی می‌کنیم و از این سوابق برای بهبودهای آتی استفاده می‌نماییم.	
ه) ما به‌صورت دوره‌ای توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها را بازنگری و اصلاح می‌کنیم تا اطمینان حاصل شود که با نیازهای سازمانی هم‌چنان مرتبط و منطبق باقی می‌مانند.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: گزارش‌دهی و ارتباطات مربوط به عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما عملکرد توافق‌نامه‌های سطح خدمات ها را به‌صورت منظم و با شفافیت کامل به مشتریان دفتر مدیریت پروژه اطلاع‌رسانی می‌کنیم.	
ب) برنامه زمان‌بندی گزارش‌دهی ما با ریتم‌های سازمانی و چرخه‌های تصمیم‌گیری هم‌راستا است.	
ج) ما از تکنیک‌های بصری‌سازی داده‌ها (مانند نمودارها و گراف‌ها) استفاده می‌کنیم تا نتایج پایش خدمات دفتر مدیریت پروژه قابل درک‌تر و در دسترس‌تر باشند.	
د) ما روایت‌های شفافی در مورد نتایج پایش خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین می‌کنیم، که اهمیت آن‌ها و اقدامات انجام‌شده بر اساس این دستاوردها را توضیح می‌دهند.	

ه) ما از کانال‌های متعدد (مانند ایمیل، جلسات و داشبوردها) برای انتقال مؤثر نتایج عملکرد خدمات دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: جمع‌آوری و تحلیل بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما از پرسش‌ها یا شاخص‌های استاندارد برای سنجش رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه در تمامی خدمات مختلف استفاده می‌کنیم.	
ب) ما یک سامانه جمع‌آوری بازخورد در اختیار داریم که امکان دریافت بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت لحظه‌ای فراهم می‌سازد.	
ج) ما به‌صورت منظم بازخوردهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تحلیل می‌کنیم تا روندها، مسائل و حوزه‌های برتر عملکرد را شناسایی کنیم.	
د) ما از بازخوردهای کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان استفاده می‌کنیم تا درک عمیق‌تری از کیفیت خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌دست آوریم.	
ه) ما با اطلاع‌رسانی به مشتریان دفتر مدیریت پروژه درباره اینکه چگونه بازخورد آن‌ها بر بهبود خدمات تأثیر گذاشته است، حلقه بازخورد را کامل می‌کنیم.	
جمع امتیازات	
امتیاز کل	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۲۰ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۸۹ تا ۱۰۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در پایش خدمات عملکردی درخشان دارد، استاندارد بالایی در ارائه خدمات تضمین می‌کند و از طریق شفافیت و پاسخگویی، اعتماد مشتریان را جلب می‌کند.

- **خوب (۷۶ تا ۸۸ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما دارای یک چارچوب پایش مستحکم است، اما می‌تواند با بهبود برخی حوزه‌های خاص، عملکرد خود را در مدیریت خدمات و ارتباطات ارتقاء دهد.
- **متوسط (۵۹ تا ۷۵ امتیاز)**: دفتر مدیریت پروژه شما فرآیندهای اولیه و پایه برای پایش خدمات را در اختیار دارد، اما برای افزایش شفافیت، مدیریت توافق‌نامه‌های سطح خدمات و ارتقای رضایت مشتریان نیاز به بهبودهای اساسی دارد.
- **ضعیف (۳۹ تا ۵۸ امتیاز)**: شکاف‌هایی در قابلیت‌های پایش خدمات دفتر مدیریت پروژه شما وجود دارد. بر ایجاد یک چارچوب ساختاریافته و بهبود سازوکارهای گزارش‌دهی تمرکز کنید تا قابلیت اطمینان خدمات افزایش یابد.
- **بحرانی (۲۰ تا ۳۸ امتیاز)**: نیاز به توجه فوری برای ایجاد یک چارچوب پایش وجود دارد. ابتدا با توسعه فرآیندهای اساسی مربوط به جمع‌آوری داده‌ها، انطباق با توافق‌نامه‌های سطح خدمات و گزارش‌دهی آغاز کنید.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت به بررسی پایش خدمات و روش‌های خاص ردیابی و ارزیابی عملکرد خدمات دفتر مدیریت پروژه پرداخت. قسمت بعدی، بر بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه و ارتقای بلوغ آن‌ها تمرکز دارد.

گام بهبود خدمت در چرخه زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه رویکردی روشمند برای ارتقای بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه از طریق استفاده از داده‌های عملکردی، بازخورد مشتریان و سازگاری با تغییرات سازمانی است. این قسمت راهبردهایی را برای شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود، اولویت‌بندی بهبودهای کلیدی و پیاده‌سازی تغییراتی می‌پردازد که ارزش و اثربخشی خدمات را افزایش می‌دهند، پوشش می دهد. با بهبود مستمر این فرآیند، متخصصان

دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که خدماتشان همواره با نیازهای متغیر مشتریان دفتر مدیریت پروژه و اهداف سازمانی در حال تطبیق و پیشرفت باقی می‌مانند.

۲۱

گام هشتم: بهبود خدمت

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

گام بهبود خدمت در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت حیاتی دارد، چرا که به‌طور مستقیم توانایی دفتر مدیریت پروژه در خلق ارزش برای مشتریان و سازمان را ارتقاء می‌دهد. این گام بر افزایش بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه تمرکز دارد و به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که خدمات ارائه‌شده را از کارکردهای پایه به خدماتی پیشرفته[1] و ارزش‌آفرین ارتقاء دهند. با بالغ شدن خدمات، احتمال دستیابی به دستاوردها مطلوب و ارائه مؤثر ارزش به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

این افزایش بلوغ برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه که در تلاش‌اند از بهره‌وری عملیاتی به اثرگذاری ارزش‌آفرین گذار کنند، اهمیت بسزایی دارد. بهبود خدمات به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که خدماتی طراحی و توسعه دهند که نه‌تنها پاسخ‌گوی نیازهای فعلی باشند، بلکه چالش‌های آتی را نیز پیش‌بینی و پوشش دهند و بدین ترتیب، جایگاه دفتر مدیریت پروژه را به‌عنوان یک نهاد پیش‌رو[2] و ارزش‌آفرین در سازمان تثبیت کنند.

تمرکز بر بلوغ خدمات، رویکردی ساختاریافته برای بهبود مستمر در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد، رویکردی که این امکان را می‌دهد تا سیر تحول خدمات دفتر

---

[1] sophisticated services
[2] Proactive

مدیریت پروژه را به‌صورت کمی و قابل‌سنجش[1] در طول زمان به نمایش بگذارند. این پیشرفت ملموس در بلوغ و اثربخشی خدمات دفتر مدیریت پروژه، به‌عنوان شواهد قانع‌کننده‌ای از ارزش روبه‌رشد دفتر مدیریت پروژه عمل می‌کند و ضمن تقویت جایگاه آن در ساختار سازمانی، جلب حمایت مستمر و تخصیص منابع را برای توسعه و اثرگذاری بیشتر تضمین می‌کند.

نگاهی اجمالی بر گام بهبود خدمت

گام بهبود خدمت، رویکردی ساختاریافته است که با هدف ارتقای بلوغ، اثربخشی و ارزش کلی خدمات دفتر مدیریت پروژه طراحی شده است. این گام در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه، بر چرخه‌ای مستمر از ارزیابی سطح بلوغ فعلی خدمات، شناسایی حوزه‌های کلیدی برای تحول و اجرای بهبودهای هدفمند برای ارتقای بلوغ خدمات تأکید دارد (نگاه کنید به شکل ۲۱-۱).

بهبود خدمات شامل یک چرخه مستمر از ارزیابی، برنامه‌ریزی، اجرا و بازنگری است. از جمله جنبه‌های کلیدی این فرایند می‌توان به تحلیل داده‌ها، جمع‌آوری بازخورد مشتریان، مقایسه با استانداردهای صنعت و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین در دفتر مدیریت پروژه اشاره کرد.

فرآیند بهبود ممکن است شامل بازنگری و ارتقای خدمات موجود، توسعه خدمات جدید، یا کنار گذاشتن خدمات منسوخ[2] باشد. به‌روزرسانی خدمات معمولاً نیازمند همکاری بین‌واحدی در سازمان است و ممکن است تغییراتی در فرآیندها، ابزارها یا مهارت‌ها را ایجاب کند. بهبود موفق خدمات، منجر به ارائه خدمات پیشرفته‌تری از سوی دفتر مدیریت پروژه می‌شود، خدماتی که با راهبردهای سازمانی هم‌راستاتر، در اجرا کارآمدتر و در تحقق دستاوردهای مورد انتظار اثربخش‌تر عمل می‌کنند.

[1] Quantifiably demonstrate
[2] Retiring obsolete ones



شکل ۱-۲۱ گام بهبود خدمت در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

اجرای گام بهبود خدمت

۱. انجام ارزیابی جامع از بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه:** سطح بلوغ فعلی هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه را با استفاده از یک مدل شفاف ارزیابی بلوغ دفتر مدیریت پروژه ارزیابی کنید. برای هر سطح از بلوغ در این مدل، شاخص‌های مشخصی تعریف کنید و هر خدمت را بر اساس این شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار دهید تا وضعیت فعلی آن

مشخص شود. نکته مهم اینکه مدل‌های بلوغ سازمانی[1] با مدل‌های بلوغ خدمات [2]دفتر مدیریت پروژه دو ابزار متفاوت هستند: مدل بلوغ سازمانی، سطح بلوغ سازمان در مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را ارزیابی می‌کند در حالی که مدل بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه، سطح بلوغ هر خدمت دفتر مدیریت پروژه را از نظر میزان پیچیدگی ارائه آن خدمت ارزیابی می‌نماید. پیوست X3 در این راهنما، یک مدل جامع ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد که برای ۲۶ خدمت رایج دفتر مدیریت پروژه قابل استفاده است.

- **گزارش‌دهی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه:** یافته‌های حاصل از ارزیابی بلوغ را در قالب گزارشی جامع مستندسازی کنید؛ این گزارش باید شامل تحلیل‌های تفصیلی از وضعیت هر خدمت و همچنین ارزیابی کلی از سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه باشد. این گزارش نقش خط مبنای[3] سنجش پیشرفت‌های آتی را ایفا می‌کند و همچنین پایه‌ای برای تدوین نقشه راه بهبود خدمات خواهد بود.

۲.تحلیل شکاف‌های بلوغ و فرصت‌های بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **تحلیل شکاف بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه:** تحلیل شکاف را با مقایسه بین وضعیت فعلی بلوغ هر خدمت و وضعیت مطلوب آینده انجام دهید. این تحلیل به شناسایی حوزه‌های بحرانی[4] برای بهبود کمک می‌کند و مبنایی برای اولویت‌بندی اقدامات ارتقایی فراهم می‌سازد. این اقدام مستلزم بررسی عمیق نتایج ارزیابی برای درک علل ریشه‌ای شکاف‌های بلوغ[5] و شناسایی حوزه‌هایی که دارای بیشترین پتانسیل

[1] Organizational maturity
[2] PMO service maturity
[3] Baseline
[4] Critical areas
[5] Root causes of maturity gaps

تأثیر بر بهبود است. در تعریف سطوح مطلوب بلوغ، نیازهای فوری سازمان و اهداف راهبردی بلندمدت را مدنظر قرار دهید.

- **شناسایی و تشریح فرصت‌های بهبود:** شکاف‌های شناسایی‌شده را تحلیل کرده و فرصت‌های خاص را برای بهبود مشخص کنید. فرصت‌های بهبود را بر اساس مجموعه‌ای از عوامل نظیر تأثیر بالقوه آنها بر اثربخشی خدمت، هم‌راستایی با نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه، هم‌راستایی با راهبردهای سازمان، پیچیدگی اجرا و میزان منابع موردنیاز اولویت‌بندی نمایید. وابستگی‌های متقابل[1] میان خدمات مختلف و فرصت‌های بهبود را نیز تحلیل کنید. برخی از بهبود ها ممکن است اثرات آبشاری داشته باشند و بر چندین سرویس یا ابعاد بلوغ تأثیر مثبت بگذارند. شناسایی این هم‌افزایی‌ها[2] به تدوین راهبردی کارآمدتر برای بهبود خدمات کمک خواهد کرد.
- **دستاوردهای سریع:** به دنبال دستاوردهای سریع باشید، بهبودهایی که ضمن اجرا با منابع حداقلی و در مدت‌زمانی کوتاه، بتوان مزایای قابل‌توجهی را ارائه کرد. این فرصت‌ها می‌توانند به ایجاد شتاب و نشان دادن ارزش اولیه حاصل از فرآیند بهبود کمک کنند.
- **تحلیل امکان‌سنجی:** برای هر یک از فرصت‌های اصلی بهبود، یک تحلیل هزینه-فایده[3] انجام دهید. منابع موردنیاز برای بکارگیری را برآورد کرده و مزایای بالقوه را از نظر افزایش کارایی، اثربخشی و ارزش‌آفرینی خدمات ارزیابی کنید. این تحلیل، نقش حیاتی در تدوین طرح توجیهی[4] برای ابتکارات بهبود ایفا خواهد کرد.
- **گزارش پیشنهاد ارتقای بلوغ:** یافته‌های حاصل از این تحلیل را در قالب گزارشی تفصیلی مستندسازی کنید. این گزارش باید شامل فرصت‌های ارتقای

[1] interdependencies
[2] synergies
[3] Cost-benefit analysis
[4] Business Case

اولویت‌بندی‌شده، تأثیرات بالقوه هر فرصت و توصیه‌هایی برای نحوه انجام آن‌ها باشد. این گزارش ورودی کلیدی برای تدوین نقشه راه بهبود خدمات خواهد بود.

۳. تدوین نقشه راه ارتقای خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **تعیین مقاصد و اهداف:** برای هر طرح ارتقای خدمات، مقاصدی[1] قابل‌سنجش و شفاف تعیین کنید و این مقاصد را به‌صورت مستقیم به اهداف[2] مرتبط با افزایش ارائه ارزش پیوند دهید. همچنین اطمینان حاصل کنید که این مقاصد با اهداف کلی دفتر مدیریت پروژه هم‌راستا باشند.
- **رویکرد اجرای مرحله‌ای:** یک رویکرد مرحله‌ای برای اجرای بهبودها طراحی کنید. با دستاوردهای سریع که ارزش فوری ایجاد می‌کنند آغاز کنید، سپس به سراغ بهبودهای میان‌مدت و در نهایت تحولات بلندمدت و ساختاری بروید. این رویکرد مرحله‌ای به شما کمک می‌کند تا منابع را به‌صورت مؤثر مدیریت کنید و شتاب و انگیزه حرکت در مسیر بهبود را در کل فرآیند حفظ نمایید.
- **زمان‌بندی اجرا:** برای هر مرحله از فرآیند بهبود، یک برنامه زمان‌بندی دقیق تدوین کنید. در این زمان‌بندی، مایلستون ها[3]، اقلام قابل تحویل[4] و نقاط تصمیم‌گیری[5] را مشخص نمایید. برای بصری‌سازی این زمان‌بندی و نمایش وابستگی‌های میان ابتکارات مختلف، استفاده از نمودار گانت[6] یا سایر ابزارهای مدیریت پروژه را در نظر بگیرید.

[1] objectives
[2] goals
[3] Milestones
[4] Deliverables
[5] decision points
[6] Gantt chart

- **مالکیت و مسئولیت‌ها:** برای هر طرح بهبود، مالکیت و مسئولیت‌ها را به‌صورت شفاف تعیین کنید. مشخص کنید چه کسی مسئول هدایت هر طرح است، چه افرادی باید در اجرا مشارکت داشته باشند و چه کسانی باید در جریان پیشرفت قرار گیرند. این شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای اجرای موفق ابتکارات بهبود، حیاتی است.
- **برنامه‌ریزی منابع:** برای هر طرح بهبود، برنامه منابع جداگانه‌ای تدوین کنید. این برنامه باید شامل برآورد بودجه موردنیاز، منابع انسانی، فناوری و سایر منابع لازم برای اجرای موفق ابتکار باشد. اطمینان حاصل کنید که این برآوردها واقع‌بینانه هستند و با محدودیت‌ها و ظرفیت‌های موجود سازمان هم‌راستایی دارند.
- **بلوغ کلی دفتر مدیریت پروژه:** برنامه‌های مرتبط با افزایش بکارگیری از چارچوب حلقه ارزش را در نقشه راه جامع بهبود خدمات ادغام کنید. این نوع برنامه‌ریزی، به شما کمک می‌کند تا از یک رویکرد جامع نگر[1] برای ارتقای بلوغ دفتر مدیریت پروژه اطمینان حاصل نمایید.

۳. اجرای طرح‌های ارتقای خدمات دفتر مدیریت پروژه

- **تیم اجرایی:** یک تیم اجرایی[2] یا کارگروه[3] که مسئول پیشبرد طرح‌های ارتقای خدمات باشند تشکیل دهید. این تیم باید ترکیبی از مهارت‌ها را در بر داشته باشد، از جمله مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و تخصص‌های فنی مرتبط با خدماتی که قرار است ارتقا یابند. اطمینان حاصل کنید که این تیم اختیارات[4] و منابع لازم برای هدایت مؤثر فرآیند اجرا را در اختیار دارد.

[1] holistic approach
[2] implementation team
[3] task force
[4] Authority

- **برنامه‌های اجرایی:** برای هر طرح ارتقای خدمات، برنامه اجرایی دقیقی تدوین کنید. این برنامه‌ها باید شامل تجزیه کردن فرآیند بهبود به وظایف مشخص، تخصیص مسئولیت‌ها، تعیین زمان‌بندی و شناسایی وابستگی‌های کلیدی باشند. از روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه برای ساختاردهی این برنامه‌ها استفاده کنید تا اطمینان حاصل شود که تمام جنبه‌های اجرایی در نظر گرفته شده‌اند. از یک فرآیند برنامه‌ریزی غلتان[1] برای بهبود خدمات استفاده کنید، تمرکز خود را بر برنامه‌ریزی دقیق برای افق زمانی کوتاه‌مدت (مثلاً ۳ تا ۶ ماه آینده) بگذارید و در عین حال، برنامه‌های کلی و منعطف‌تری برای بلندمدت تدوین کنید.
- **رویکرد پایلوت:** در صورت لزوم طرح‌های ارتقا را ابتدا به‌صورت پایلوت و آزمایشی اجرا کنید. این رویکرد امکان آزمون و اصلاح بهبودها در یک محیط کنترل‌شده را پیش از آنکه در سطح وسیع بکارگیری شوند را فراهم می‌کند. گروه‌های پایلوتی را انتخاب کنید که نماینده‌ی طیف گسترده‌تری از کاربران باشند به‌گونه‌ای که بتوانند بازخوردهای مؤثر و ارزنده‌ای ارائه دهند.
- **مدیریت تغییر:** برای پشتیبانی از پذیرش خدمات ارتقایافته، از یک راهبرد جامع مدیریت تغییر استفاده کنید. این راهبرد شامل تدوین یک برنامه مدیریت ارتباطات[2] جامع است تا همه مشتریان از تغییرات، مزایای آن‌ها و تأثیرات احتمالی مطلع شوند. همچنین دوره‌های آموزشی برگزار کنید تا اطمینان حاصل شود که کاربران برای فرآیندها و ابزارهای جدید یا تغییریافته آماده هستند.
- **انعطاف‌پذیر باشید:** در اجرا، انعطاف‌پذیری و سازگاری ایجاد کنید. اگرچه داشتن یک برنامه روشن و دقیق ضروری است، باید پذیرفت که اولویت‌ها ممکن است تغییر کنند و فرصت‌های جدیدی پدید آیند. نقاط بازبینی منظم در برنامه لحاظ کنید تا بتوان در صورت نیاز، نقشه راه را بازنگری و تعدیل کرد.

[1] Rolling Planning
[2] Communications management plan

- **معیارهای پیشرفت اجرا:** معیارهای شفافی برای پایش پیشرفت اجرای طرح‌های بهبود تعریف کنید. این معیارها باید شامل دو دسته باشند، معیارهای فرآیندی[1] (مانند تحقق مایلستون‌ها یا وظایف تکمیل‌شده) و معیارهای دستاوردمحور[2] (مانند بهبود در عملکرد خدمات و افزایش رضایت کاربران). این معیارها را به‌صورت منظم پایش کنید و گزارش پیشرفت را به مشتریان ارائه دهید.
- **مدیریت ریسک:** ریسک‌ها را به‌صورت پیش‌نگر در طول فرآیند اجرا مدیریت کنید. به‌طور منظم، ریسک‌های بالقوه را ارزیابی مجدد کرده و راهبردهای کاهش آن‌ها را تدوین نمایید. آماده باشید تا هرگونه مشکلی که در طول پیاده‌سازی پیش می‌آید را به‌سرعت رفع کنید تا اختلال در عملیات جاری دفتر مدیریت پروژه به حداقل برسد.

۵ .مدیریت بازخورد و درس‌آموخته‌ها

- **بازخورد مشتریان:** مکانیسم‌های بازخورد را برای جمع‌آوری بینش‌ها از مشتریان دفتر مدیریت پروژه در طول فرآیند پیاده‌سازی ایجاد کنید. این مکانیسم‌ها می‌توانند شامل بررسی‌ها، نظرسنجی‌ها یا جلسات بازخورد که به طور منظم انجام می‌شود باشد. در صورت لزوم از این اطلاعات برای انجام تعدیل‌های لحظه‌ای در رویکرد اجرا استفاده کنید.
- **درس‌آموخته‌ها:** درس‌آموخته‌ها را در سراسر فرآیند اجرا مستندسازی کنید. به‌صورت منظم، مواردی را که به‌خوبی پیش رفته‌اند و جنبه‌هایی را که در رویکرد اجرایی نیاز به بهبود دارند، بازبینی نمایید. از این بینش‌ها برای اصلاح ابتکارات آتی در زمینه ارتقای خدمات و تقویت پایگاه دانش دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید.

[1] process metrics
[2] outcome metrics

۶ .انتقال به عملیات یا راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه

- **تعریف معیارهای شفاف برای انتقال:** معیارهای مشخص و شفافی برای تعیین زمان و نحوه انتقال از فاز بهبود خدمات به عملیات خدمت جاری تعریف کنید. این شفافیت کمک می‌کند تا همه به‌روشنی درک کنند که چه شاخص‌هایی نشان‌دهنده آمادگی برای آغاز عملیات هستند و چه زمانی نیاز به ادامه استقرار وجود دارد.
- **تدوین برنامه گذار:** یک برنامه گذار جامع تهیه کنید که فرآیندها و مسئولیت‌های مربوط به تحویل از تیم اجرا به تیم عملیات را مشخص نماید. این برنامه باید زمان‌بندی‌ها، فعالیت‌های کلیدی و راهبردهای ارتباطی را برای تسهیل یک تحویل بی‌نقص، به تفصیل شرح دهد.
- **حفظ پشتیبانی و پایش مستمر:** سازوکارهای پشتیبانی و رویه‌های پایش مستمر را پیاده‌سازی کنید تا از ادغام موفق خدمات ارتقایافته در عملیات روزانه اطمینان حاصل شود. پشتیبانی مداوم به رسیدگی سریع به مسائل احتمالی و حفظ کیفیت خدمات یاری می‌رساند.
- **ایجاد بازبینی‌های مستمر خدمات:** بازبینی‌های منظمی برای ارزیابی موفقیت و عملکرد بهبود خدمات در بلندمدت برقرار کنید. این بازبینی‌ها به تیم کمک می‌کنند تا فرصت‌های بیشتری برای ارتقا شناسایی کرده و اطمینان حاصل کنند که خدمات همچنان با نیازهای سازمانی هم‌راستا باقی می‌مانند.
- **اطمینان از ارتباط و پشتیبانی مشتریان:** در طول زمان انتقال به عملیات خدمت کامل، مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌خوبی مطلع نگه دارید و پشتیبانی لازم را فراهم کنید. اطلاع‌رسانی مؤثر به مدیریت انتظارات[1]، تقویت اعتماد[2] و افزایش تعامل مشتریان دفتر مدیریت پروژه با خدمات جدید کمک می‌کند.

[1] Manage expectations
[2] Foster trust

- **برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر:** راهبردهایی برای حفظ و بهبود مستمر خدمات ارتقایافته، حتی پس از پایان فاز اولیه اجرا تدوین کنید. این رویکرد پیش‌نگر کمک می‌کند تا خدمات در طول زمان همچنان مرتبط، مؤثر و ارزش‌آفرین باقی بمانند.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر روشی ساختاریافته در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد تا اثربخشی طرح‌های بهبود خدمات خود را ارزیابی کنند. این ارزیابی به اطمینان از توانمندی دفتر مدیریت پروژه در ارتقای بلوغ خدمات، شناسایی فرصت‌های بهبود حیاتی و ارائه مستمر ارزش از طریق بازنگری خدمات و هم‌راستاسازی آن‌ها با اهداف مقاصد راهبردی سازمان کمک می‌کند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: انجام ارزیابی جامع از بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک مدل شفاف بلوغ دفتر مدیریت پروژه برای ارزیابی وضعیت فعلی هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه در اختیار داریم.	
ب) ارزیابی‌های بلوغ دفتر مدیریت پروژه ما، نقاط قوت و شکاف‌های مشخص هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه را شناسایی می‌کند.	
ج) ما گزارش‌های تفصیلی ارزیابی‌های بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه را برای استفاده‌های آتی نگهداری می‌کنیم.	

د) ما از ارزیابی‌های بلوغ دفتر مدیریت پروژه برای آگاهی‌بخشی و جهت‌دهی به طرح‌های بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه و تدوین نقشه‌های راه مربوطه استفاده می‌کنیم.	
ه) ما مرتباً معیارهای بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه خود را بررسی و به‌روزرسانی می‌کنیم تا منعکس‌کننده نیازهای در حال تحول کسب‌وکار باشند.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: تحلیل شکاف‌های بلوغ و فرصت‌های بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک تحلیل شکاف جامع انجام می‌دهیم تا حوزه‌های حیاتی برای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کنیم.	
ب) فرصت‌های بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه ما بر اساس میزان اثرگذاری، نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و هم‌راستایی با اهداف راهبردی اولویت‌بندی می‌شوند.	
ج) ما به‌صورت منظم دستاوردهای سریع را شناسایی می‌کنیم تا ارزش خدمات دفتر مدیریت پروژه را در مراحل ابتدایی فرایند بهبود به‌خوبی نشان دهیم.	
د) ما تحلیل‌های امکان‌سنجی انجام می‌دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که فرصت‌های بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه واقع‌بینانه و قابل تحقق هستند.	
ه) ما یافته‌ها و پیشنهادهای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه را مستندسازی کرده و به مشتریان کلیدی دفتر مدیریت پروژه اطلاع‌رسانی می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: تدوین نقشه راه بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما برای هر طرح بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه، اهداف و مقاصدی روشن و قابل سنجش تعیین می‌کنیم.	
ب) نقشه راه بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه ما شامل رویکردی فازی و مرحله‌ای است که میان دستاوردهای سریع و بهبودهای بلندمدت توازن برقرار می‌کند.	
ج) ما برای هر فاز یا مرحله از فرآیند بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه، زمان‌بندی‌ها و مایلستون های مشخصی تعریف کرده‌ایم.	
د) ما برای هر ابتکار بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه، مالکیت و مسئولیت‌های مشخصی تعیین می‌کنیم.	
ه) ما منابع دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت واقع‌بینانه تخصیص می‌دهیم و اطمینان حاصل می‌کنیم که نیروی انسانی، بودجه و فناوری کافی برای پشتیبانی از بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه در دسترس است.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: اجرای ابتکارات ارتقای خدمات دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک تیم اجرایی اختصاصی در دفتر مدیریت پروژه داریم که مهارت‌های لازم برای پیشبرد بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه را در اختیار دارد.	
ب) ما برنامه‌های اجرایی تفصیلی در اختیار داریم که فرآیند بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه را به وظایف قابل مدیریت تقسیم می‌کنند.	
ج) ما بهبودها را ابتدا به‌صورت پایلوت با گروه‌های کوچک و نماینده کاربران، اجرا می‌کنیم پیش از آنکه در مقیاس کامل بکارگیری شوند.	
د) راهبرد مدیریت تغییر ما، از مشتریان و اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه در پذیرش خدمات ارتقایافته پشتیبانی می‌کند.	
ه) ما معیارهای شفافی برای سنجش پیشرفت تعریف می‌کنیم و پیشرفت اجرای خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت منظم پایش می‌نماییم.	

جمع امتیازات	

بخش ۵: مدیریت بازخورد و درس‌آموخته‌ها	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما در سراسر فرآیند بهبود خدمات، بازخورد مشتریان را جمع‌آوری می‌کنیم.	
ب) از بازخوردهای مشتریان برای اعمال اصلاحات لحظه ای در بهبود خدمات استفاده می‌شود.	
ج) ما در حین اجرای ارتقای خدمات، ریسک‌ها را به‌صورت پیش‌نگر مدیریت می‌کنیم.	
د) درس‌آموخته‌های حاصل از هر طرح بهبود مستندسازی شده و در سراسر دفتر مدیریت پروژه به اشتراک گذاشته می‌شوند.	
ه) ما از درس‌آموخته‌ها برای اصلاح طرح‌های بهبود آتی استفاده می‌کنیم و بدین‌وسیله به توسعه مستمر دفتر مدیریت پروژه کمک می‌نماییم.	
جمع امتیازات	

بخش ۶: انتقال به عملیات خدمت یا راه‌اندازی خدمت دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما معیارهای روشنی برای گذار از مرحله بهبود خدمات به عملیات جاری تعریف می‌کنیم.	
ب) ما یک طرح گذار در اختیار داریم که تحویل بی‌نقص میان تیم‌های اجرا و عملیات را تضمین می‌کند.	
ج) ما پشتیبانی و پایش مستمر را حفظ می‌کنیم تا از ادغام موفق خدمات در عملیات جاری اطمینان حاصل شود.	
د) ما بازبینی‌های مستمر خدمات را برقرار می‌کنیم تا موفقیت بلندمدت بهبودهای خدمات را پایش کنیم.	

ه) مشتریان ما در طول فرآیند انتقال به عملیات خدمت کامل، به‌خوبی مطلع شده و از پشتیبانی لازم برخوردار هستند.	
جمع امتیازات	
جمع کل امتیازات	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۳۰ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۳۴–۱۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه بسیار موفق عمل می‌کند، به‌طور مستمر بلوغ خدمات را ارتقاء می‌دهد و ارزش قابل سنجشی برای سازمان ایجاد می‌نماید.
- **خوب (۱۱۴–۱۳۳ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما دارای یک چارچوب مستحکم برای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه است، اما می‌تواند برخی حوزه‌های مشخص را بازنگری کند تا اثرگذاری کلی و سطح بلوغ دفتر مدیریت پروژه را ارتقاء دهد.
- **متوسط (۸۹–۱۱۳ امتیاز):** تلاش‌های دفتر مدیریت پروژه شما برای بهبود خدمات آغاز شده‌اند، اما برای افزایش سطح بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه و هم‌راستایی بیشتر با اهداف راهبردی، به بهبودهای قابل‌توجهی نیاز دارند.
- **ضعیف (۵۹–۸۸ امتیاز):** در فرآیندهای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه، شکاف‌های قابل‌توجهی وجود دارد. تمرکز خود را بر تدوین یک نقشه راه ساختاریافته برای بهبود و پرداختن به مهم‌ترین شکاف‌های موجود در بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه معطوف کنید.
- **بحرانی (۳۰–۵۸ امتیاز):** نیاز فوری به ایجاد یک چارچوب قوی برای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه وجود دارد. کار را با تدوین ارزیابی بلوغ دفتر مدیریت پروژه و اولویت‌بندی فرصت‌های کلیدی برای بهبود آغاز کنید.

نگاهی به قسمت بعدی

این بخش، فعالیت‌های پایش و بهبود خدمات را به‌تفصیل تشریح کرد و به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا به‌صورت مستمر خدمات خود را بازنگری و ارتقاء دهند. با این حال، بهبود خدمات به‌تنهایی کافی نیست، آزمون واقعی اثربخشی یک دفتر مدیریت پروژه، ارزشی ملموسی است که برای سازمان ایجاد می‌کند.

قسمت بعدی، گام ارائه ارزش در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه را مورد بررسی قرار می‌دهد و تمرکز آن بر چگونگی سنجش و نمایش دستاوردها و ارزش‌هایی است که خدمات دفتر مدیریت پروژه می‌توانند ایجاد کنند. این بخش، راهبردهایی برای سنجش و اطلاع‌رسانی ارزش و اطمینان از اثرگذاری معنادار اقدامات دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. با تسلط بر این فرآیند حیاتی، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند ارزش واقعی دفتر مدیریت پروژه را به‌روشنی اثبات کرده و حمایت پایدار از آن را تضمین نمایند.

۲۲

گام نهم: ارائه ارزش

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

گام ارائه ارزش در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه از اهمیت حیاتی برخوردار است، زیرا تأثیر ملموس اقدامات آن‌ها را بر موفقیت سازمان به‌صورت مستقیم نشان می‌دهد. در این مرحله، خروجی‌های خدمت[1] به منافع عینی[2] برای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و سازمان تبدیل می‌شوند و توجیهی برای موجودیت دفتر مدیریت پروژه و سرمایه‌گذاری‌های صورت‌گرفته در آن فراهم می‌گردد.

از طریق ارائه مؤثر و نمایش شفاف ارزش، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند نقش خود را به‌عنوان دارایی‌های راهبردی سازمان به اثبات برسانند و ضمن جلب اعتماد مشتریان دفتر مدیریت پروژه، حمایت و منابع دفتر مدیریت پروژه را به صورت مستمر تضمین نمایند. این تمرکز بر دستاوردهای قابل سنجش، به هم‌راستایی بیشتر با اهداف سازمانی منجر می‌شود.

تسلط بر ارائه ارزش برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه ضروری است تا در محیط‌های کسب‌وکار نتیجه‌محور[3]، جایگاه و اثربخشی خود را حفظ کنند. ارزش‌آفرینی این امکان را برای متخصصان فراهم می‌سازد تا مشارکت‌های خود را به‌صورت ملموس کمی‌سازی کنند و فعالیت‌های دفتر مدیریت پروژه را با بهبود عملکرد و موفقیت گسترده‌تر سازمان پیوند دهند.

---

[1] Service outputs
[2] Concrete benefits
[3] Results-driven

علاوه بر این، بینش‌های به‌دست‌آمده از ارزیابی‌های گام ارائه ارزش، مبنایی را برای تصمیم‌گیری داده‌محور[1] و بازنگری خدمات فراهم می‌سازند. در نهایت، موفقیت در ارائه ارزش، جایگاه متخصصان دفتر مدیریت پروژه را به‌عنوان اعضای کلیدی و غیرقابل‌جایگزین در موفقیت سازمانی تثبیت می‌کند و موقعیت و نفوذ آن‌ها را در درون سازمان ارتقاء می‌بخشد.

نگاهی اجمالی به گام ارائه ارزش

گام ارائه ارزش در چارچوب دفتر مدیریت پروژه، به معنای تحقق و نمایش منافع ملموسی است که خدمات دفتر مدیریت پروژه برای سازمان‌ها به همراه دارند. در این گام، شاخص‌هایی مشخص و قابل سنجش شناسایی می‌شوند که تأثیر دفتر مدیریت پروژه را بر دستاوردهای مورد انتظار و موفقیت سازمان نمایش می‌دهند (نگاه کنید به شکل ۲۲-۱).

متخصصان دفتر مدیریت پروژه باید میان دستاوردهای کوتاه‌مدت[2] و بهبودهای راهبردی بلندمدت توازن برقرار کنند و به‌صورت مستمر، فرآیند ارائه ارزش را در طول زمان پایش و گزارش‌دهی نمایند. این فرآیند همچنین موجب تعیین خط مبنایی شفاف برای مقایسه و بهره‌گیری از بینش‌هایی برای بهبود مستمر خدمات دفتر مدیریت پروژه می شود.

در نهایت، گام ارائه ارزش به‌عنوان پلی میان خدمات دفتر مدیریت پروژه و موفقیت سازمانی عمل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که سهم دفتر مدیریت پروژه در سازمان را به منافع کسب و کاری قابل شناسایی[3] تبدیل کرده و این نهاد را به یکی از محرک‌های اصلی رشد و موفقیت سازمانی بدل می‌سازد.

[1] Data-driven decision-making
[2] Short-term wins
[3] Recognizable business benefits



شکل ۱-۲۲ گام ارائه ارزش در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

گام ارائه ارزش به سنجش دستاوردهای ملموسی اختصاص دارد که ارزش دفتر مدیریت پروژه را به‌طور شفاف نشان می‌دهند. این گام بر ارزیابی این موضوع تمرکز دارد که آیا دفتر مدیریت پروژه به‌درستی توانسته است دستاوردهای مشخص وعده‌داده‌شده به سازمان را محقق کند یا خیر. این دستاوردها باید با نیازهای مشتریان دفتر مدیریت پروژه و اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا باشند و هر دستاورد باید نشان‌دهنده اثری مستقیم و قابل سنجش باشد که دفتر مدیریت پروژه در راستای تحقق این اهداف به آن کمک می‌کند.

شاخص‌هایی که در گام ارائه ارزش استفاده می‌شوند، ذاتاً ملموس و نتیجه‌محور هستند، چرا که این شاخص‌ها میزان تحقق منافع و اهداف از پیش تعیین‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه را پایش

می‌کنند. این سنجه‌ها حیاتی هستند، زیرا شواهدی عینی از کارایی دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کنند و به دفتر مدیریت پروژه امکان می‌دهند تأثیر خود را به زبانی قابل‌درک برای رهبران سازمان و سایر ذی‌نفعان بیان کند. برای مثال، شاخص‌ها می‌توانند شامل مواردی نظیر افزایش نرخ موفقیت پروژه‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهینه‌سازی تخصیص منابع، یا تسریع زمان‌بندی پروژه‌ها باشند. این نتایج قابل سنجش هستند و می‌توان آن‌ها را به‌طور مستقیم به نقش و تأثیر دفتر مدیریت پروژه نسبت داد، ابزارهایی حیاتی که به نمایش سهم دفتر مدیریت پروژه در سازمان تبدیل می شود.

اگرچه این گام بر دستاوردهای ملموس تمرکز دارد، اما عناصر کیفی را نادیده نمی‌گیرد، چرا که این عناصر می‌توانند روایت ارزش ارائه‌شده را غنی‌تر سازند. برای مثال، نرخ بالاتر موفقیت پروژه‌ها معمولاً یک شاخص کمی و ملموس است، اما عواملی نظیر بهبود همکاری تیم پروژه یا رضایت ذی‌نفعان پروژه می‌توانند بستری ارزشمند برای تشریح تأثیر دفتر مدیریت پروژه بر این دستاوردها فراهم کنند. گرچه این جنبه‌های کیفی ممکن است در گام شناسایی ارزش[1] (گام ۱۰) نیز مورد بررسی قرار گیرند، اما در ارزیابی گام ارائه ارزش نیز نقشی مؤثر دارند و کمک می‌کنند تا دفتر مدیریت پروژه نه‌تنها آنچه به دست آمده، بلکه عواملی را که به تحقق آن دستاوردها منجر شده‌اند نیز برجسته کند.

از این منظر، گام ارائه ارزش، پایه‌ای برای گام بعدی یعنی شناسایی ارزش فراهم می‌سازد، زیرا خط مبنایی قابل سنجش از نتایج ایجاد می‌کند. هنگامی که دفتر مدیریت پروژه این دستاوردهای ملموس را اثبات می‌کند، در موقعیت بهتری قرار می‌گیرد تا وارد گام ۱۰ شود، جایی که تمرکز بر این است که چگونه این دستاوردها با انتظارات مشتریان دفتر مدیریت پروژه هم‌خوانی دارند و نیازهای ادراک‌شده آن‌ها را برآورده می‌سازند. اگرچه گام ارائه ارزش عمدتاً بر تأثیرات قابل سنجش متمرکز است، اما این گام اذعان دارد که هم شاخص‌های ملموس و هم ناملموس نقش مؤثری در ترسیم تصویر کامل از ارزش‌آفرینی ایفا می‌کنند.

[1] Value recognition

شاخص‌های ارائه ارزش، اثربخشی دفتر مدیریت پروژه را در دستیابی به دستاوردهای مورد انتظار را نشان می‌دهند، به‌طوری که هر نوع شاخص در این گام، بینش‌هایی ملموس و قابل سنجشی از سهم دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد و تأثیر آن را از طریق نتایج مستقیم ثبت می‌کند. اگرچه شاخص‌های رضایت مشتریان معمولاً با برداشت ذهنی سروکار دارند (که در گام ۱۰ سنجیده می‌شود)، در گام ۹ این شاخص‌ها به‌منظور سنجش رضایت مستقیم از دستاوردهای خاص تحویل‌شده به‌کار می‌روند. این تمایز بسیار حائز اهمیت است، چرا که رضایت در این گام، به‌طور مستقیم به تحقق ملموس و قابل سنجش نتایج وعده‌داده‌شده مربوط می‌شود، نه به برداشت کلی و ذهنی از ارزش که در گام ۱۰ مورد تأکید قرار دارد.

جدول ۲۲-۱ نمونه‌هایی از شاخص‌های ارائه ارزش را ارائه می‌دهد که متناسب با دستاوردهای خاص دفتر مدیریت پروژه طراحی شده‌اند. هر یک از این شاخص‌ها، بر اثربخشی دفتر مدیریت پروژه در ارائه نتایج قابل سنجش تأکید دارند و این امکان را فراهم می‌سازند تا دفتر مدیریت پروژه ارزش خود را از طریق داده‌های شفاف و عینی به نمایش بگذارد.

با دسته‌بندی شاخص‌های مرتبط با ارائه ارزش، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند به‌صورت نظام‌مند ارزیابی کند که تا چه میزان در دستیابی به نتایج ملموس و قابل سنجش موفق بوده است. این رویکرد ساختاریافته، شاخص‌های شفافی برای ارزیابی اثربخشی دفتر مدیریت پروژه در ارائه دستاوردها ملموس فراهم می‌سازد. رایج‌ترین انواع شاخص‌ها در گام ارائه ارزش که بر تحقق ملموس دستاوردها تأکید دارند، عبارت‌اند از:

- **شاخص‌های اثرگذاری بر عملکرد:** این شاخص‌ها تأثیر مستقیم دفتر مدیریت پروژه را بر بهبود موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها ارزیابی می‌کنند و پایبندی به محدوده، زمان‌بندی و بودجه را می‌سنجند، برای مثال نرخ موفقیت پروژه‌ها، درصد تکمیل به‌موقع[1] و نرخ انطباق با بودجه[2] که نشان می‌دهند دفتر مدیریت پروژه تا چه حد در کمک به پروژه‌ها

[1] On-time completion percentages
[2] Budget-adherence rates

برای دستیابی به اهداف کلیدی عملکرد موفق بوده است و شواهدی قابل سنجش از قابلیت اتکا و ثبات عملکرد آن را به ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.

- **شاخص‌های کارایی عملیاتی:** این شاخص‌ها، توانمندی دفتر مدیریت پروژه را در ساده‌سازی فرآیندها[1]، کاهش هدررفت[2] و افزایش کارایی چرخه عمر پروژه ارزیابی می‌کنند. معیارهایی نظیر کاهش زمان چرخه پروژه، بهبود نرخ بهره‌برداری از منابع و به حداقل رساندن دوباره‌کاری[3] نشان می‌دهند که دفتر مدیریت پروژه چگونه با بهینه‌سازی عملیات، به تکمیل سریع‌تر و بی‌نقص‌تر پروژه‌ها کمک کرده و کارایی جریان کاری را ارتقاء می‌بخشد.

جدول ۲۲-۱. نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی ارائه ارزش

دستاورد	شاخص عملکردی	هدف
قابلیت دسترسی بهتر به منابع ماهر	درصد پروژه‌هایی که با مدیران پروژه ماهر تجهیز شده‌اند	سنجش میزان دسترسی به نیروی انسانی واجد صلاحیت برای پروژه‌های حیاتی
کیفیت بالاتر نتایج پروژه	نرخ دوباره‌کاری یا اصلاحات موردنیاز پس از تحویل	پایش اثربخشی اقدامات کنترل کیفیت از طریق شمارش اصلاحات موردنیاز پس از اتمام پروژه
انتقال مؤثر دانش	بازخورد ذی‌نفعان درباره قابلیت دسترسی و کارآمدی دانش	جمع‌آوری نظرات درباره میزان در دسترس بودن و مفید بودن منابع دانش مدیریت پروژه
مدیریت بهینه‌تر منابع	نرخ حل‌وفصل تعارضات منابع یا مسائل ناشی از تخصیص بیش‌ازحد	سنجش کارایی دفتر مدیریت پروژه در مدیریت تعارضات منابع و کاهش اختلالات ناشی از آن‌ها
هم‌راستایی بیشتر با اهداف راهبردی	درصد پروژه‌هایی که با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا هستند	سنجش میزان پشتیبانی پروژه‌ها از مأموریت کلان سازمان

[1] Streamline processes
[2] Reduce waste
[3] Minimization of rework

- **شاخص‌های مدیریت هزینه:** این شاخص‌ها تأثیر دفتر مدیریت پروژه را در کنترل هزینه‌ها و صرفه‌جویی‌ها ارزیابی می‌کنند و تمرکز آن‌ها بر پایبندی به بودجه و کارایی در تخصیص منابع است. شاخص‌هایی مانند میزان صرفه‌جویی ناشی از بهینه‌سازی منابع، کاهش انحراف از بودجه و اجتناب از ایجاد هزینه‌های آتی از طریق مدیریت ریسک، نقش دفتر مدیریت پروژه را در حفظ انضباط مالی و حداکثرسازی بهره‌وری منابع برجسته می‌کنند، به‌گونه‌ای که پروژه‌ها در چارچوب انتظارات مالی باقی مانده و بدون هزینه‌های اضافی، ارزش ایجاد کنند.
- **شاخص‌های کاهش ریسک:** این شاخص‌ها موفقیت دفتر مدیریت پروژه را در شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌های پروژه نشان می‌دهند. با پایش شاخص‌هایی مانند کاهش ریسک‌های با اثر بالا، درصد ریسک‌هایی که پیش از اثرگذاری بر دستاوردها پروژه کاهش یافته‌اند و تعداد اختلالات برنامه‌ریزی‌نشده در پروژه‌ها[1]، نقش پیش‌نگر دفتر مدیریت پروژه را در حفظ ثبات و پیش‌بینی‌پذیری پروژه‌ها به تصویر می‌کشند. بدین ترتیب، دفتر مدیریت پروژه تضمین می‌کند که چالش‌های بالقوه پیش از آن‌که به موفقیت پروژه لطمه بزنند، شناسایی و مدیریت می‌شوند.
- **شاخص‌های بهینه‌سازی منابع:** این شاخص‌ها میزان اثربخشی دفتر مدیریت پروژه را در تخصیص و بهره‌برداری از منابع می‌سنجند و اطمینان می‌دهند که استعدادها و ابزارهای مناسب در سراسر پروژه‌ها به‌درستی به‌کار گرفته شوند. شاخص‌هایی نظیر کارایی تخصیص منابع، درصد پروژه‌هایی که به‌طور بهینه نیروی انسانی دارند و بهبود در نرخ بهره‌برداری از مهارت‌ها، که نشان می‌دهند دفتر مدیریت پروژه چگونه منابع را به‌صورت راهبردی مستقر می‌کند تا بیشترین اثرگذاری را داشته باشند، بروز

[1] Unplanned project disruptions

تعارضات منابع[1] حداقل شود و اطمینان حاصل شود که تیم‌های پروژه از پشتیبانی کافی برخوردارند.

- **شاخص‌های رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه:** در گام نهم، شاخص‌های رضایت مشتری به‌طور مشخص برای سنجش میزان رضایت مستقیم مشتریان دفتر مدیریت پروژه از دستاوردها ملموسی که حاصل از خدمات دفتر مدیریت پروژه بوده‌اند به‌کار می‌روند. برای مثال، امتیاز رضایت از کیفیت تحویل خدمات، بازخورد در خصوص به‌موقع بودن پشتیبانی از پروژه، ارزیابی نقش دفتر مدیریت پروژه در فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی سطح عالی و همچنین نرخ موفقیت در مدیریت هزینه‌ها. شاخص‌های رضایت در این مرحله به‌طور خاص رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه را از خودِ تحویل دستاورد منعکس می‌کنند، نه برداشت کلی آنان از ارزش دفتر مدیریت پروژه. این تمایز از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا رضایت ملموس از نتایج را از شناسایی و قدردانی گسترده‌تر نسبت به تأثیر دفتر مدیریت پروژه بر نیازهای مشتریان که تمرکز اصلی آن در گام ۱۰ یعنی شناسایی ارزش است، تفکیک می نماید.
- **شاخص‌های هم‌راستایی راهبردی:** شاخص‌های هم‌راستایی راهبردی برای ارزیابی میزان انطباق و هم‌سویی دستاوردهای حاصل از خدمات دفتر مدیریت پروژه با اهداف و اولویت‌های کلان سازمانی به‌کار می‌روند. معیارهایی نظیر درصد پروژه‌های مؤثر در تحقق اهداف راهبردی، امتیازهای هم‌راستایی ابتکارات کلیدی و تناوب دستیابی به اهداف راهبردی، نقش دفتر مدیریت پروژه را در اطمینان از تحویل نتایجی که با چشم‌انداز سازمان هم‌سو هستند برجسته می‌سازد و بر اهمیت راهبردی آن تأکید می‌کند.

[1] Resource conflicts

اجرای گام ارائه ارزش

۱. استقرار چارچوب جامع سنجش ارزش

- **بازنگری دستاوردها:** نتایج مورد انتظار هر خدمت دفتر مدیریت پروژه را بر اساس توافق‌نامه‌های سطح خدمت و انتظارات مشتریان که در مراحل پیشین گردآوری شده‌اند، بازنگری کنید. برای هر دستاورد، مجموعه‌ای از شاخص‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری تدوین نمایید. این شاخص‌ها باید به‌طور مستقیم با اهداف سازمان و معیارهای موفقیت در پرتفولیو، برنامه‌ها یا پروژه‌ها مرتبط باشند.
- **روش گردآوری داده‌ها:** یک روش‌شناسی جامع برای گردآوری داده‌ها تدوین کنید تا در تمامی خدمات دفتر مدیریت پروژه از یکپارچگی و قابلیت اعتماد داده‌ها اطمینان حاصل شود. تمرکز را بر شاخص‌های کمی مانند صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کاهش زمان یا افزایش بهره‌وری قرار دهید.
- **گزارش‌دهی ارزش تحویل‌شده:** یک قالب استاندارد برای گزارش‌دهی طراحی کنید که ارزش ارائه‌شده را به‌صورت شفاف نشان دهد و درک اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه را برای مشتریان تسهیل کند. این گزارش می‌تواند شامل داشبوردها، کارت‌های امتیازدهی یا گزارش‌های تفصیلی متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف مخاطب باشد. همچنین، یک چرخه منظم برای گردآوری و گزارش‌دهی داده‌ها برقرار کنید و تا حد امکان این چرخه را با دوره‌های گزارش‌دهی سازمان هم‌راستا نمایید.

۲. انجام تحلیل کمّی اثرگذاری

- **جمع‌آوری داده‌ها:** داده‌های کمّی را برای تعیین اثرگذاری ملموس خدمات دفتر مدیریت پروژه گردآوری کنید. ارزیابی‌های اثرگذاری مالی انجام دهید و تا حد امکان، مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه را به معادل‌های پولی تبدیل کنید.

- **تحلیل روند:** تحلیل‌های روند را انجام دهید تا الگوهای ارائه ارزش در میان خدمات مختلف، انواع پروژه‌ها یا واحدهای سازمانی شناسایی شود. به‌دنبال حوزه‌هایی باشید که به‌طور مستمر عملکرد بالایی دارند و همچنین بخش‌هایی که دارای فرصت‌های بالقوه برای بهبود هستند.
- **گزارش یافته‌ها:** گزارش‌های تفصیلی تهیه کنید که یافته‌ها را خلاصه کرده و شامل بصری‌سازی‌هایی باشند که داده‌ها را برای طیف متنوعی از مشتریان به‌آسانی قابل درک سازند. اطمینان حاصل کنید که روش‌شناسی به‌کاررفته و هرگونه فرضیات درنظر گرفته‌شده در تحلیل، به‌صورت شفاف بیان شوند.

۳. ارزیابی تحقق منافع مورد انتظار مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **بازنگری انتظارات:** انتظارات و دستاوردهای موردنظر مشتریان دفتر مدیریت پروژه را که در مراحل پیشین چارچوب شناسایی شده‌اند، مجدداً بازنگری کنید. یک فهرست جامع از دستاوردهای مورد انتظار برای هر گروه از مشتریان دفتر مدیریت پروژه و همچنین مشتریان کلیدی آن تهیه نمایید.
- **فرآیند پایش:** فرآیندی برای پایش تحقق منافع مورد انتظار مشتریان دفتر مدیریت پروژه تدوین کنید که میزان پیشرفت در دستیابی به نتایج مورد انتظار در طول زمان رصد شود. این فرآیند می‌تواند شامل ایجاد شناسنامه منافع اختصاصی برای هر دستاورد مورد انتظار باشد که در آن جزئیات شاخص‌های مورد استفاده برای سنجش دستاورد، جدول زمانی تحقق و هرگونه وابستگی یا فرضیات مرتبط مشخص شود.
- **ایجاد خط مبنا:** برای مداخلات[1] اصلی دفتر مدیریت پروژه یا پیاده‌سازی خدمات آن، تحلیل‌های قبل و بعد[2] انجام دهید. این تحلیل شامل تعیین خطوط مبنای شفاف

[1] interventions
[2] before-and-after analyses

پیش از ورود دفتر مدیریت پروژه و سپس سنجش تغییرات در شاخص‌های مرتبط پس از گذشت دوره زمانی کافی است.

- **مطالعات موردی:** از مطالعات موردی برای بررسی عمیق نمونه‌های شاخصی از ارائه ارزش قابل توجهی[1] استفاده کنید. این روش‌شناسی شامل انتخاب نمونه‌های شاخص[2]، تحلیل عمیق ارزش تحویل‌شده و مستندسازی فرایندها و عواملی است که در دستیابی به موفقیت نقش داشته‌اند.
- **گزارش‌دهی منافع:** به‌صورت منظم، منافع کلی تحویل‌شده به مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تلفیق و گزارش کنید. این گزارش‌دهی می‌تواند شامل ایجاد کارت‌های امتیازی ارزش مشتری[3]، تهیه گزارش‌های تفصیلی تحقق منافع یا ارائه مطالعات موردی باشد که نمونه‌های شاخصی از تحویل ارزش قابل‌توجه را به نمایش می‌گذارند.

۴. تلفیق و اطلاع‌رسانی نتایج ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **گردآوری داده‌ها:** تمامی داده‌های مرتبط با اقدامات مختلف ارائه ارزش، از جمله تحلیل‌های کمی، ارزیابی‌های راهبردی، ارزیابی منافع مشتریان و نتایج ممیزی را جمع‌آوری کنید.
- **روایت ارزش:** یک روایت جامع تدوین کنید که داستان ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه را بازگو کند. این روایت باید فراتر از ارائه صرف داده‌ها باشد و تشریح کند که چگونه خدمات دفتر مدیریت پروژه در موفقیت پروژه‌ها، تحقق اهداف راهبردی و بهبود عملکرد کلی سازمان نقش‌آفرینی کرده است.

[1] High-value delivery
[2] Representative cases
[3] Customer value scorecards

- **محتواهای اطلاع‌رسانی**: مجموعه‌ای از محتواهای اطلاع‌رسانی متناسب با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان تهیه کنید. این محتواها می‌توانند شامل خلاصه‌های اجرایی برای مدیران ارشد، گزارش‌های فنی تفصیلی برای مدیران پروژه، و ارائه‌های بصری جذاب برای ارتباطات گسترده‌تر در سطح سازمان باشند.
- **بصری‌سازی داده‌ها**: از تکنیک‌های بصری‌سازی داده‌ها استفاده کنید تا اطلاعات پیچیده مربوط به ارائه ارزش به‌آسانی قابل درک شوند. این اقدام می‌تواند شامل ایجاد اینفوگرافیک‌ها، داشبوردهای تعاملی یا ارائه‌های ویدیویی باشد که شاخص‌ها و روندهای کلیدی ارزش را برجسته می‌کنند.
- **برنامه زمان‌بندی گزارش‌دهی**: یک برنامه زمان‌بندی منظم برای گزارش‌دهی تدوین کنید که با ریتم‌های سازمانی و چرخه‌های تصمیم‌گیری هم‌راستا باشد. این برنامه می‌تواند شامل به‌روزرسانی‌های ماهانه ارائه ارزش، بازنگری‌های عمیق فصلی و گزارش‌های جامع سالانه ارزش باشد.
- **راهبرد ارتباطی**: یک راهبرد ارتباطی چندکاناله اجرا کنید تا از انتشار گسترده نتایج ارائه ارزش اطمینان حاصل شود. این راهبرد می‌تواند شامل خبرنامه‌های ایمیلی، مطالب منتشرشده در اینترانت، ارائه‌ها در نشست‌های عمومی[1] و جلسات توجیهی فردبه‌فرد با مشتریان باشد.
- **اولویت‌های آتی**: نتایج ارائه ارزش را برای جمع‌آوری بازخورد در خصوص اولویت‌ها و خدمات آینده دفتر مدیریت پروژه اطلاع‌رسانی کنید. ذی‌نفعان را ترغیب کنید دیدگاه‌های خود را درباره حوزه‌هایی که دفتر مدیریت پروژه می‌تواند در آینده ارزش بیشتری ارائه دهد، به اشتراک بگذارند و بدین ترتیب یک چرخه بازخورد ایجاد کنید که راهبرد و توسعه خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت مستمر تغذیه کند.

[1] Town Hall

۵. بازنگری تکرارشونده و هم‌راستاسازی مجدد فرایند

- **تحلیل شکاف ارزش:** این اقدام حیاتی شامل تحلیل نتایج ارائه ارزش در مقایسه با انتظارات اولیه و در صورت لزوم، بازگشت به گام‌های قبلی چارچوب چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه برای کسب اطمینان از هم‌راستایی و بیشینه‌سازی ارائه ارزش می‌باشد. کار را با انجام یک تحلیل جامع شکاف بین نتایج مورد انتظار که در مرحله پیشنهاد ارزش تعریف شده‌اند و نتایج واقعی که در مرحله ارائه ارزش اندازه‌گیری شده‌اند، آغاز کنید.
- **شناسایی ریشه‌ای علل:** برای هر مغایرت معنادار شناسایی‌شده، یک تحلیل ریشه‌ای علل انجام دهید تا مشخص شود چرا نتایج مورد انتظار حاصل نشده‌اند. این تحلیل می‌تواند شامل بازبینی فرضیات اولیه در گام پیشنهاد ارزش، ارزیابی مجدد طراحی خدمت در گام توسعه خدمت یا بررسی فرآیند اجرای خدمت در گام عملیات خدمت باشد.
- **تدوین برنامه اقدام**[1]: بر اساس بینش‌های به‌دست‌آمده، برنامه‌های اقدام برای بازنگری و بهبود عناصر مختلفی که در گام‌های پیشین تدوین شده‌اند، تهیه کنید. این موارد می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
  - **گام پیشنهاد ارزش:** پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را به‌گونه‌ای تعدیل کنید که با نتایج واقع‌بینانه و نیازهای در حال تحول سازمان هم‌راستاتر باشد.
  - **گام توسعه خدمت:** خدمات مشخصی از دفتر مدیریت پروژه را بازطراحی کنید تا ارزش مورد انتظار را به‌صورت اثربخش‌تری ارائه دهند.

[1] Action plan

- **گام ارائه خدمت**[1]: فرایندهای ارائه خدمت را اصلاح کنید تا گلوگاه‌ها یا ناکارآمدی‌های شناسایی‌شده برطرف شوند.

- **بهبود معیارها:** معیارها و رویکردهای سنجش به‌کاررفته در گام ارائه ارزش را بازنگری کنید تا اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه با دقت بیشتری اندازه‌گیری شود. اقدامات بهبود را بر اساس میزان اثر بالقوه آن‌ها بر ارائه ارزش و منابع موردنیاز برای اجرا، اولویت‌بندی کنید.
- **مدیریت تغییر:** یک فرایند رسمی مدیریت تغییر برای اجرای این بهبودها ایجاد کنید. این فرایند باید شامل برنامه مدیریت ارتباطات شفاف برای اطلاع‌رسانی به تمامی مشتریان درباره تغییرات، برنامه‌های آموزشی برای پشتیبانی از فرایندها یا طراحی‌های خدمت جدید و سازوکارهای بازخورد برای پایش اثرگذاری تغییرات باشد.
- **بهبود مستمر:** از بینش‌های حاصل از این فرایند برای تقویت یادگیری و بهبود مستمر در تیم دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید. جلسات درس‌آموخته‌ها برگزار کنید تا نکات کلیدی هر تکرار ثبت شود و از این بینش‌ها برای بازنگری راهبرد کلی دفتر مدیریت پروژه و رویکرد ارائه ارزش بهره ببرید.

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی ارائه ارزش توسط دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که میزان اثربخشی خود را در قالب ارائه ارزشی قابل‌سنجش به سازمان ارزیابی کنند. با تمرکز بر معیارهای شفاف، تحلیل‌های کمی و راهبردهای ارتباطی قدرتمند، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که خدمات دفتر مدیریت پروژه تأثیری ملموس بر عملکرد سازمان دارند.

[1] مترجم: گام ارائه خدمت در کتاب تشریح نشده است و احتمالاً مقصود نویسنده گام عملیات خدمت می باشد.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: استقرار چارچوب جامع سنجش ارزش	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما برای هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه، دستاوردهایی مشخص و قابل‌سنجش تعریف کرده‌ایم.	
ب) ما داده‌هایی منسجم و قابل‌اعتماد گردآوری می‌کنیم تا اثر خدمات دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کنیم.	
ج) گزارش‌دهی ما درباره ارزش شفاف، استانداردشده و متناسب با نیازهای متنوع مشتریان دفتر مدیریت پروژه است.	
د) ما به‌طور منظم معیارهای ارزش را بازنگری می‌کنیم تا از هم‌راستایی آن‌ها با اهداف سازمان اطمینان حاصل شود.	
ه) ما یک برنامه زمان‌بندی رسمی برای گردآوری داده‌ها و گزارش‌دهی درباره ارائه ارزش داریم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: انجام تحلیل کمّی اثرگذاری	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌صورت روتین، داده‌های کمّی گردآوری و تحلیل می‌کنیم تا اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کنیم.	

ب) ما ارزیابی‌های اثرگذاری مالی انجام می‌دهیم تا مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه را به‌صورت پولی کمی‌سازی کنیم.	
ج) ما تحلیل روند انجام می‌دهیم تا الگوهای تکرارشونده در ارائه ارزش را شناسایی کنیم.	
د) گزارش‌های ما شامل بصری‌سازی‌هایی است که داده‌های پیچیده را به‌آسانی قابل درک می‌سازد.	
ه) تحلیل‌های ما فرضیات و روش‌شناسی به‌کاررفته برای استخراج معیارهای ارزش را به‌صورت شفاف بیان می‌کنند.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: ارزیابی تحقق منافع مورد انتظار مشتریان دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌صورت منظم منافع و دستاوردهای مورد انتظار هر یک از گروه‌های مشتریان دفتر مدیریت پروژه را بازنگری می‌کنیم.	
ب) ما تحقق منافع مشتریان دفتر مدیریت پروژه را در طول زمان با استفاده از معیارهای شفاف پایش می‌کنیم.	
ج) ما تحلیل‌های قبل و بعد انجام می‌دهیم تا اثر مداخلات دفتر مدیریت پروژه را بسنجیم.	
د) ما از مطالعات موردی برای مستندسازی و برجسته‌سازی نمونه‌های ارائه ارزش قابل توجه توسط دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
ه) ما به‌طور منظم منافع کلی تحویل‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه را با استفاده از گزارش‌های تفصیلی و جامع گزارش می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: تلفیق و اطلاع‌رسانی نتایج ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه

سؤال	امتیاز
الف) ما داده‌های جامع را از تمامی فعالیت‌های ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه شامل بینش‌های کمی و کیفی، گردآوری می‌کنیم.	
ب) ما یک روایت شفاف از ارزش تدوین می‌کنیم که خدمات دفتر مدیریت پروژه را به موفقیت سازمان پیوند می‌دهد.	
ج) ما محتواهای اطلاع‌رسانی را متناسب با گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه، از جمله مدیران ارشد و مدیران پروژه، تهیه می‌کنیم.	
د) ما از تکنیک‌های بصری‌سازی داده‌ها برای ساده‌سازی اطلاعات پیچیده مربوط به ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
ه) ما یک برنامه زمان‌بندی گزارش‌دهی کاملاً تثبیت‌شده داریم که با چرخه‌های تصمیم‌گیری سازمان هم‌راستا است.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: بازنگری تکرارشونده و هم‌راستاسازی مجدد فرایند	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌طور منظم تحلیل‌های شکاف ارزش انجام می‌دهیم تا مغایرت‌های بین نتایج مورد انتظار و نتایج واقعی دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کنیم.	
ب) ما برای هرگونه مغایرت معنادار در ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه، تحلیل ریشه‌ای علل انجام می‌دهیم.	
ج) ما برنامه‌های اقدام را برای بازنگری و بهبود پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه، طراحی خدمات دفتر مدیریت پروژه یا فرایندهای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه تدوین می‌کنیم.	
د) ما به‌طور مستمر معیارها و رویکردهای سنجش خود را بهبود می‌دهیم تا اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه را با دقت بیشتری ثبت کنیم.	

ه) ما یک فرایند ساختاریافته مدیریت تغییر را برای اجرای بهبودها و اطلاع‌رسانی تغییرات به مشتریان دفتر مدیریت پروژه دنبال می‌کنیم.	
جمع امتیازات	
جمع کل امتیازات	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۲۵ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۱۳–۱۲۵ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در ارائه ارزش سرآمد است و به‌طور اثربخش، مشارکت‌های خود را در موفقیت سازمان نشان داده و اطلاع‌رسانی می‌کند.
- **خوب (۹۸–۱۱۲ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما ارزش قابل‌توجهی ارائه می‌دهد، اما می‌تواند با بازنگری در معیارها و راهبردهای ارتباطی خود، اثرگذاری‌اش را بیش از پیش ارتقاء دهد.
- **متوسط (۷۷–۹۷ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در حال ارائه ارزش است، اما در پایش و اطلاع‌رسانی آن، از یکپارچگی یا پیشرفت کافی برخوردار نیست. بر بهبود روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها تمرکز کنید.
- **ضعیف (۵۱–۷۶ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما به بهبود قابل‌توجهی در پایش، تحلیل و نشان‌دادن ارزش نیاز دارد. چارچوب خود را برای سنجش و گزارش‌دهی ارزش مورد بازنگری قرار دهید.
- **بحرانی (۲۵–۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در نشان‌دادن ارزش خود با چالش مواجه است. کار را با تدوین چارچوب‌های شفاف سنجش ارزش و جلب مشارکت ذی‌نفعان برای تعریف معیارهای کلیدی آغاز کنید.

نگاهی به قسمت بعدی

این قسمت به گام ارائه ارزش در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه پرداخته و به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا منافع ملموس خدمات دفتر مدیریت پروژه را محقق ساخته و به نمایش بگذارند. با این حال، ارائه ارزش تنها بخشی از معادله است، اطمینان از این‌که این ارزش توسط مشتریان دفتر مدیریت پروژه و کل سازمان شناسایی و مورد قدردانی قرار گیرد نیز به همان اندازه اهمیت دارد.

گام پایانی چرخه‌زیستی بر شناسایی ارزش متمرکز است، فرایندی که اطمینان می‌دهد مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه مورد شناسایی و قدردانی قرار گیرند. قسمت بعدی به بررسی راهبردهایی برای اطلاع‌رسانی دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه، تقویت فرهنگی که تعالی مدیریت پروژه را ارج می‌نهد و ایجاد روابط مستحکم و ارزش‌محور با ذی‌نفعان می‌پردازد. با تسلط بر این گام، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند جایگاه خود را به‌عنوان شرکای کلیدی در موفقیت سازمان تثبیت کنند.

۲۳

گام دهم: شناسایی ارزش

چرا این قسمت برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه اهمیت دارد

گام شناسایی ارزش برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه حیاتی است، زیرا به‌طور مستقیم بر برداشت از ارزش و پایداری دفتر مدیریت پروژه در سازمان تأثیر می‌گذارد. این گام بر اطمینان از این موضوع متمرکز است که مشتریان دفتر مدیریت پروژه نه‌تنها ارزش دریافت کنند، بلکه آن را شناسایی کرده و مورد قدردانی قرار دهند.

برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه، تسلط بر شناسایی ارزش برای حفظ حمایت مشتریان، توجیه منابع و پیشبرد بهبود مستمر ضروری است. این گام، بینش‌هایی در مورد میزان هم‌راستایی اقدامات دفتر مدیریت پروژه با انتظارات مشتریان و اهداف سازمانی ارائه می‌دهد. با شناخت و اثرگذاری بر ادراک ارزش، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند خدمات خود را هدفمندتر تنظیم کنند، اثرگذاری‌شان را به شکلی موثرتر اطلاع‌رسانی نمایند و جایگاه راهبردی خود را در سازمان تقویت کنند.

این گام همچنین به شناسایی هرگونه شکاف بین ارزش ارائه‌شده و ادراک‌شده کمک می‌کند و امکان بهبودهایی هدفمند در ارائه خدمات یا راهبردهای ارتباطی را فراهم می‌سازد.

در نهایت، شناسایی مؤثر ارزش، اعتبار دفتر مدیریت پروژه را افزایش می‌دهد، حمایت مستمر را تضمین می‌کند و اطمینان می‌بخشد که دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان بخشی ارزشمند و جدایی‌ناپذیر از راهبرد موفقیت سازمان باقی بماند.

نگاهی اجمالی به گام شناسایی ارزش

شناسایی ارزش در زمینه دفتر مدیریت پروژه یک فرایند حیاتی است که فراتر از صرفاً ارائه خدمات عمل می‌کند. شناسایی ارزش بر اطمینان از این موضوع متمرکز است که مشتریان دفتر مدیریت پروژه منافع حاصل از آن را دریافت کرده و این منافع را به‌طور کامل شناسایی، قدردانی و درونی‌سازی کنند. این گام بر پر کردن شکاف میان ارزش واقعی ارائه‌شده و ارزش ادراک‌شده تمرکز دارد و آن را به حلقه‌ای حیاتی در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه تبدیل می‌کند (نگاه کنید به شکل ۲۳-۱).

این گام اهمیت دارد زیرا می‌تواند دستاوردهای ملموس را به دارایی‌های شناسایی‌شده سازمانی تبدیل کند. در حالی که گام ارائه ارزش (گام ۹) بر تولید نتایج قابل اندازه‌گیری تمرکز دارد، شناسایی ارزش اطمینان می‌دهد که این نتایج توسط مشتریان دفتر مدیریت پروژه شناسایی و مورد قدردانی قرار گیرند. این شناسایی برای پایداری و رشد بلندمدت دفتر مدیریت پروژه در سازمان حیاتی است.

شناسایی ارزش ارتباط نزدیکی با سایر گام‌های چارچوب چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه دارد. این گام بر پایه‌های ایجادشده در مراحل آگاهی‌بخشی (گام ۱) و نیازسنجی (گام ۲) بنا می‌شود و اطمینان می‌دهد که وعده‌های اولیه و نیازهای شناسایی‌شده نه‌تنها برآورده شوند بلکه مورد شناسایی نیز قرار گیرند. این گام همچنین همچنین مکملی برای گام‌های پیشنهاد ارزش (گام ۳)، توسعه خدمت (گام ۴) و ارائه ارزش (گام ۶) است و به‌عنوان سازوکاری برای اعتبارسنجی اقدامات دفتر مدیریت پروژه عمل می‌نماید.



شکل ۲-۲۳ گام شناسایی ارزش در چرخه‌زیستی دفتر مدیریت پروژه

علاوه بر این، شناسایی مؤثر ارزش زمینه را برای مرحله آگاهی‌بخشی تأثیرگذارتر در چرخه بعدی فراهم می‌کند. هنگامی که مشتریان ارزش دفتر مدیریت پروژه را شناسایی کرده و قدردان آن باشند، پذیرش آن‌ها نسبت به کمپین‌های آگاهی‌بخشی آتی بیشتر شده و احتمال تعامل فعالانه‌تر آن‌ها با خدمات دفتر مدیریت پروژه افزایش می‌یابد.

شناسایی ارزش با ایجاد درکی مشترک و قدردانی از نقش دفتر مدیریت پروژه در موفقیت سازمان، فرهنگی را تقویت می‌کند که برای تعالی مدیریت پروژه ارزش قائل است. این تغییر فرهنگی می‌تواند منجر به افزایش حمایت از ابتکارات دفتر مدیریت پروژه، تخصیص بهینه‌تر منابع و تقویت جایگاه راهبردی دفتر مدیریت پروژه در سازمان شود.

در نهایت، شناسایی مؤثر ارزش به‌عنوان یک کاتالیزور عمل کرده و چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه را به‌پیش می‌راند. این گام، ارتباط و اهمیت دفتر مدیریت پروژه را تقویت می‌کند، وجود و تخصیص منابع آن را توجیه می‌نماید و شتاب لازم را برای آغاز چرخه بعدی ارزش‌آفرینی با انرژی جدید و جلب حمایت مشتریان فراهم می‌سازد. این چرخه پیوسته‌ی ارائه ارزش، شناسایی ارزش و تعامل مجدد، کلید تکامل مستمر دفتر مدیریت پروژه و توانایی آن در هم‌راستایی مداوم با اهداف سازمان و مشارکت مؤثر در تحقق آن‌ها است.

در گام پیشین، یعنی ارائه ارزش، هدف اصلی دفتر مدیریت پروژه سنجش و اطلاع‌رسانی درخصوص دستاوردهای ملموسی است که توانایی دفتر مدیریت پروژه را در تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده منعکس می‌کنند. شاخص‌ها در آن گام عمدتاً کمی و نتیجه‌محور هستند و با هدف ارائه شواهد عینی و قابل اندازه‌گیری از اثربخشی دفتر مدیریت پروژه در دستیابی به دستاوردهایی مشخص به‌کار می‌روند.

در مقابل، شناسایی ارزش تمرکز را از دستاوردهای کمی به ارزش ادراک‌شده‌ای که دفتر مدیریت پروژه برای مشتریان خود به ارمغان می‌آورد، منتقل می‌کند. در حالی که گام پیشین آنچه را دفتر مدیریت پروژه به‌صورت عینی محقق کرده نشان می‌دهد، این گام بررسی می‌کند که این دستاوردها چگونه توسط افرادی که دفتر مدیریت پروژه به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند درک، گرامی‌داشته و قدردانی می‌شوند. شاخص‌ها در این گام عمدتاً کیفی هستند و بر رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه، هم‌راستایی با اهداف راهبردی و شهرت دفتر مدیریت پروژه در زمینه قابلیت اعتماد متمرکزند. معیارها در این بخش می‌توانند شامل امتیازات رضایت مشتریان، بازخورد درباره اهمیت راهبردی دفتر مدیریت پروژه و اظهارنظرهای مدیران ارشد باشند. این‌ها به‌طور ذاتی معیارهایی ذهنی هستند که احساس مشتریان دفتر مدیریت پروژه نسبت به مشارکت‌های آن را ثبت می‌کنند و لایه‌ای از اعتماد، اعتبار و عمق ارتباطی را می‌افزایند که فراتر از دستاوردهای عینی است.

در حالی که گام ۹، یعنی ارائه ارزش، شواهدمحور[1] است و با ارائه معیارهای عینی عملکرد به مشتریان دفتر مدیریت پروژه و تمرکز بر توانایی دفتر مدیریت پروژه در دستیابی به اهداف مشخص، مستقیماً به پرسش‌هایی مانند «آیا دفتر مدیریت پروژه به اهداف خود دست یافته است؟» پاسخ می‌دهد، گام ۱۰، یعنی شناسایی ارزش، ادراک‌محور بوده و بینش‌هایی در مورد نحوه دریافت و قدردانی از این نتایج ارائه می‌کند و به مجموعه متفاوتی از پرسش‌ها می‌پردازد، مانند: «آیا مشتریان دفتر مدیریت پروژه احساس می‌کنند که این دفتر شریکی ارزشمند است؟» شناسایی ارزش نشان می‌دهد که اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه تا چه اندازه در سطوح ارتباطی و اعتباری انعکاس می‌یابد و با تأکید بر جلب اعتماد و رضایت مشتری و هم‌راستایی با چشم‌انداز سازمان، شهرت دفتر مدیریت پروژه را تقویت می‌کند. به این ترتیب، این گام برای ایجاد وفاداری بلندمدت و جلب حمایت مدیران ارشد ضروری است زیرا ارزشی را که دفتر مدیریت پروژه فراتر از اعداد و ارقام خام ایجاد می‌کند، منعکس می‌سازد.

گام‌های ارائه ارزش و شناسایی ارزش در کنار هم دیدگاهی جامع از مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهند. ارائه ارزش، بنیانی مستحکم از نتایج کمی در اختیار دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد که نشان می‌دهد این دفتر به اهداف خود دست یافته است. شناسایی ارزش، بُعدی عمیق‌تر به این بنیان می‌افزاید و نشان می‌دهد که دفتر مدیریت پروژه فراتر از تحقق اهداف، حضوری قدرتمند و مثبت در سازمان ایجاد می‌کند. با پرداختن هم‌زمان به دستاوردهای قابل اندازه‌گیری و ارزش ادراک‌شده خدمات خود، دفتر مدیریت پروژه نه‌تنها می‌تواند موفقیت خود را اثبات کند، بلکه اهمیت، قابل‌اعتماد بودن و مشتری‌محوری خود را نیز تقویت می‌نماید.

جدول ۲۳-۱ نمونه‌هایی از شاخص‌های شناسایی ارزش را که متناسب با دستاوردهای مشخص دفتر مدیریت پروژه طراحی شده‌اند، ارائه می‌دهد. هر شاخص بر اهمیت بازخورد و ادراک مشتریان دفتر مدیریت پروژه در ثبت و انعکاس محدوده کامل ارزش یک دفتر مدیریت پروژه تأکید می‌کند.

[1] evidence-oriented

جدول ۲۳-۱. نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی شناسایی ارزش

دستاورد	شاخص عملکرد	هدف
قابلیت دسترسی بهتر به منابع ماهر	ادراک مشتریان دفتر مدیریت پروژه از میزان تخصص منابع	سنجش میزان رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه از سطح تخصص و مهارت مدیران طرح و پروژه، به‌منظور ارزیابی میزان اعتماد به کیفیت منابع
بهبود در اولویت‌بندی پروژه‌ها	ادراک مشتریان دفتر مدیریت پروژه از اثربخشی فرایند اولویت‌بندی پروژه‌ها	سنجش میزان رضایت مدیران ارشد از هم‌راستایی اولویت‌بندی پروژه‌ها با اهداف راهبردی سازمان، که بیانگر تمرکز راهبردی دفتر مدیریت پروژه است.
بهبود در دسترسی به اطلاعات پروژه	رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه از میزان دسترسی‌پذیری به اطلاعات	ارزیابی میزان دسترسی‌پذیری و کارآمدی داده‌های پروژه از نگاه کاربران، که بیانگر نقش پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه در تصمیم‌گیری آگاهانه است.
بهبود در نرخ موفقیت پروژه‌ها	ادراک مشتریان دفتر مدیریت پروژه از ثبات در موفقیت پروژه‌ها	سنجش میزان اطمینان مشتریان دفتر مدیریت پروژه نسبت به توانایی این دفتر در فراهم‌سازی مستمر شرایطی موفقیت‌آمیز برای پروژه‌ها
کاهش مواجهه با ریسک	میزان اطمینان مشتریان دفتر مدیریت پروژه به مدیریت ریسک	سنجش میزان اطمینان مشتریان دفتر مدیریت پروژه نسبت به اقدامات پیش‌گیرانه این دفتر در کاهش ریسک‌ها

علاوه بر شاخص‌های مرتبط با دستاوردهای مشخص، شناسایی ارزش می‌تواند شامل شاخص‌های عمومی[1] نیز باشد که دیدگاه گسترده‌تری از اعتبار و ارزش ادراک‌شده دفتر مدیریت پروژه در سازمان ارائه می‌دهند. این شاخص‌ها فراتر از سنجش موفقیت در حوزه‌هایی خاص بوده و بر اثرگذاری کلی دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک راهبردی و قابل اعتماد تمرکز دارند. با ارزیابی این برداشت‌های سطح‌بالا، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بینش‌هایی درباره جایگاه کلی خود نزد مشتریان، میزان هم‌راستایی با راهبردهای سازمانی و میزان مشارکت در اهداف بلندمدت به دست آورد.

موارد زیر نمونه‌هایی از شاخص‌های عمومی شناسایی ارزش هستند که بازتاب‌دهنده دامنه گسترده‌تر دفتر مدیریت پروژه می‌باشند:

- **امتیاز خالص ترویج‌کنندگان[2] برای دفتر مدیریت پروژه:** شاخص NPS میزان احتمال این را می‌سنجد که مشتریان دفتر مدیریت پروژه، خدمات آن را به دیگران توصیه کنند. این شاخص میزان رضایت کلی و وفاداری را ثبت کرده و جایگاه دفتر مدیریت پروژه را در سازمان منعکس می‌کند.
- **سطح کلی اعتماد[3] به دفتر مدیریت پروژه:** این شاخص میزان اعتمادی را که مدیران ارشد و سایر مشتریان کلیدی به توانایی دفتر مدیریت پروژه در ارائه خدماتی ارزشمند و قابل‌اعتماد دارند، ارزیابی می‌کند. این شاخص برای درک اعتبار و جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان ضروری است.
- **ادراک از دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک شریک راهبردی:** این شاخص ارزیابی می‌کند که آیا مشتریان، دفتر مدیریت پروژه را هم‌راستا با اهداف بلندمدت سازمان و به‌عنوان یک بازیگر کلیدی در دستیابی به اهداف راهبردی می‌بینند یا خیر. این

[1] General indicators
[2] Net Promoter Score (NPS)
[3] General trust level

شاخص، نفوذ و اهمیت راهبردی دفتر مدیریت پروژه را فراتر از معیارهای عملیاتی منعکس می‌کند.

- **امتیاز کلی رضایت از خدمات دفتر مدیریت پروژه:** این شاخص نمایی کلان از رضایت مشتریان نسبت به تمامی خدمات دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد و بینشی از برداشت کلی درباره کیفیت، اهمیت و اثربخشی پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند.
- **شهرت در نوآوری و سازگاری:** این شاخص، ادراک از توانایی دفتر مدیریت پروژه در تکامل همگام با نیازهای در حال تغییر سازمان و معرفی رویه‌ها یا ابزارهای جدید و سودمند را ارزیابی می‌کند. این شاخص نقش دفتر مدیریت پروژه را در پیشبرد پیشرفت و انطباق با چالش‌های جدید نشان می‌دهد.
- **هم‌راستایی با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی:** این شاخص میزان احساسی را که مشتریان نسبت به انعکاس و پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از ارزش‌های محوری و هنجارهای فرهنگی سازمان دارند، می‌سنجد. این شاخص توانایی دفتر مدیریت پروژه را در یکپارچه‌سازی و تقویت روحیه کلی سازمان منعکس می‌کند.
- **مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه در یادگیری سازمانی و توسعه بلوغ:** این شاخص ادراک از نقش دفتر مدیریت پروژه در ترویج فرهنگ یادگیری از طریق اشتراک دانش، رویه‌های مطلوب یا تجربیات موفق و ابتکارات بهبود مستمر برای ارتقای بلوغ مدیریت پروژه سازمانی را ارزیابی می‌کند. این شاخص، دفتر مدیریت پروژه را به‌عنوان تسهیل‌کننده رشد و توسعه دانش به نمایش می‌گذارد.
- **ادراک مشتریان از اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه بر موفقیت سازمانی:** این شاخص میزان برداشت مشتریان از مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه در موفقیت کلی سازمان را فراتر از پروژه‌ها یا ابتکارات مجزا می‌سنجد. این شاخص نمایی

جامع از ارزش ادراک‌شده دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان یک دارایی حیاتی سازمانی ارائه می‌دهد.

اگرچه تمامی شاخص‌ها در این گام بر ادراک و رضایت مشتری تمرکز دارند، اما دسته‌بندی آن‌ها در گروه‌های متمایز، ابعاد مختلف روابط دفتر مدیریت پروژه با مشتریان و اثرگذاری ادراک‌شده آن در سازمان‌ها را برجسته می‌سازد. با دسته‌بندی این شاخص‌ها، دفتر مدیریت پروژه می‌تواند بازخوردهای هدفمندتری گردآوری کرده و بینش‌های عمیق‌تری درباره حوزه‌های خاصی از اعتبار و تجربه مشتری به دست آورد. برخی از دسته‌های احتمالی برای شاخص‌های شناسایی ارزش عبارت‌اند از:

- **شاخص‌های رضایت از تحویل:** این شاخص‌ها ادراک مشتریان از کیفیت نتایج تحویل‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه را ثبت می‌کنند. برای مثال، می‌توان میزان رضایت از کیفیت پروژه‌های تکمیل‌شده را ارزیابی کرد.
- **شاخص‌های هم‌راستایی راهبردی:** این شاخص‌ها ارزیابی می‌کنند که اقدامات دفتر مدیریت پروژه تا چه اندازه هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان ادراک می‌شوند. برای مثال، می‌توان ادراک مدیران ارشد از میزان مشارکت دفتر مدیریت پروژه در تحقق اهداف سازمانی را ارزیابی کرد.
- **شاخص‌های اعتماد و اعتبار:** این شاخص‌ها میزان اعتمادی را که مشتریان به دفتر مدیریت پروژه دارند می‌سنجند و قابلیت اتکا و اعتبار آن را منعکس می‌کنند. برای مثال، می‌توان میزان اطمینان مشتریان به دقت و قابلیت اتکای گزارش‌ها و داده‌های دفتر مدیریت پروژه را ارزیابی کرد.
- **شاخص‌های رابطه و همکاری:** این شاخص‌ها کیفیت تعامل بین دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آن را، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند ارتباطات و پشتیبانی، ارزیابی می‌کنند. برای مثال، می‌توان میزان رضایت مشتریان از پشتیبانی و اطلاع‌رسانی انجام‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه در طول مراحل پروژه را ارزیابی کرد.

- **شاخص‌های نوآوری و بهبود مستمر:** این شاخص‌ها بر ادراک مشتریان از توانایی دفتر مدیریت پروژه در نوآوری و بهبود مستمر تمرکز دارند. برای مثال، می‌توان بازخورد مربوط به میزان پاسخگویی دفتر مدیریت پروژه به نیازهای در حال تغییر و اجرای راه‌حل‌های نوآورانه را ارزیابی کرد.

اجرای گام شناسایی ارزش

۱. انجام نظرسنجی‌های ادراک ارزش از مشتریان دفتر مدیریت پروژه

- **طراحی و تحلیل نظرسنجی:** یک نظرسنجی جامع تدوین کنید که ابعاد مختلف ارزشِ دفتر مدیریت پروژه را پوشش دهد. برای ثبت دقیق بازخوردها، مقیاس‌های کمی امتیازدهی و سؤالات باز را در نظرسنجی بگنجانید. اطمینان حاصل کنید طراحی نظرسنجی امکان بخش‌بندی پاسخ‌ها بر اساس گروه‌های مشتری را فراهم سازد تا تفاوت‌های احتمالی در ادراک ارزش شناسایی شود. نتایج نظرسنجی را به‌صورت جامع تحلیل کنید و به‌دنبال الگوها، روندها و هرگونه شکاف بین ارزش مورد انتظار و ارزش ادراک‌شده باشید.
- **گزارش‌دهی نظرسنجی:** گزارش‌های تفصیلی از یافته‌ها تهیه کنید و بصری‌سازی‌هایی بگنجانید که داده‌ها را برای مخاطبان مختلف به‌آسانی قابل فهم کند. از این بینش‌ها برای راهبردهای آتی دفتر مدیریت پروژه، بهبود خدمات و برنامه‌های ارتباطی بهره ببرید. رویکردی طولی[1] اتخاذ کنید و نظرسنجی را در فواصل منظم تکرار نمایید تا تغییرات ادراک ارزش را در طول زمان رصد کنید. به حوزه‌هایی که شکاف معناداری بین ارزش ارائه‌شده (طبق سنجش گام پیشین) و ارزش ادراک‌شده وجود دارد، توجه ویژه داشته باشید؛ این شکاف‌ها می‌تواند نشان‌دهنده مسائل ارتباطی یا ناسازگاری در انتظارات باشد.

[1] longitudinal

- **تعامل با مشتری**: از خودِ فرایند نظرسنجی به‌عنوان ابزاری برای تعامل و شناسایی ارزش استفاده کنید. اقدام به دریافت بازخورد، تعهد دفتر مدیریت پروژه را به جلب رضایت مشتری و بهبود مستمر نشان می‌دهد. از شرکت‌کنندگان پیگیری انجام دهید و یافته‌های کلیدی و برنامه‌های اقدام را با آن‌ها به اشتراک بگذارید تا این پیام تقویت شود که نظراتشان ارزشمند بوده و بر اساس آن اقدام می‌شود. این رویکرد جامع به نظرسنجی‌های ادراک ارزش مشتری، بنیانی مستحکم برای درک میزان شناسایی و قدردانی از اقدامات دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان فراهم می‌کند و زمینه را برای بهبودهای هدفمند و تقویت شناسایی ارزش مهیا می‌سازد.

۲. برگزاری کارگاه‌های شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **کارگاه‌های تعاملی**[1]: کارگاه‌هایی تعاملی سازماندهی و برگزار کنید که با هدف بررسی و تقویت شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه توسط مشتریان طراحی شده‌اند. این کارگاه‌ها باید گروه‌های متنوعی از مشتریان را گرد هم آورند تا درباره مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه بحث و تبادل‌نظر کنند و به بازتاب آن بپردازند. کار را با برنامه‌ریزی دقیق ساختار کارگاه آغاز کنید، به‌گونه‌ای که فعالیت‌هایی برای تشویق به گفت‌وگوی آزاد، تفکر انتقادی و حل مسئله مشارکتی دربر گیرد. هر کارگاه را با ارائه‌ای کوتاه از دستاوردها و شاخص‌های کلیدی دفتر مدیریت پروژه آغاز کنید تا زمینه‌سازی لازم انجام شود. سپس، شرکت‌کنندگان را در تمرین‌هایی مانند ترسیم نقشه ارزش درگیر کنید، جایی که آن‌ها به‌صورت بصری نشان می‌دهند که خدمات دفتر مدیریت پروژه چگونه به دستاوردهای سازمانی متصل می‌شوند.
- **مستندسازی بینش‌ها**: تمامی بینش‌ها، پیشنهادها و بازخوردها را با دقت مستندسازی کنید. پس از برگزاری کارگاه، اطلاعات گردآوری‌شده را تلفیق کرده و خلاصه‌ای از آن را با شرکت‌کنندگان و سایر مشتریان مرتبط به اشتراک بگذارید.

[1] Interactive workshops

از نتایج کارگاه برای شکل‌دهی به راهبرد دفتر مدیریت پروژه، توسعه خدمات و برنامه‌های ارتباطی استفاده کنید. برگزاری منظم این کارگاه‌ها را برای مثال به‌صورت فصلی یا شش‌ماهه در نظر بگیرید تا گفت‌وگویی مستمر پیرامون ارزش دفتر مدیریت پروژه حفظ شود.

- **تعامل پس از کارگاه**: پس از پایان کارگاه، از شرکت‌کنندگان پیگیری کنید تا مشخص شود برداشت‌ها یا اقدامات آن‌ها چگونه تغییر کرده است. این تعامل پس از کارگاه می‌تواند اثرگذاری آن را تقویت کرده و داده‌های تکمیلی در مورد میزان موفقیت کارگاه در بهبود شناسایی ارزش ارائه دهد. این جلسات تعاملی نه‌تنها بینش‌های ارزشمندی گردآوری می‌کنند، بلکه به تقویت و گسترش شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه توسط مشتریان نیز یاری می‌رسانند و زمینه ایجاد درک و قدردانی مشترک از نقش دفتر مدیریت پروژه در موفقیت سازمان را فراهم می‌کنند.

۳. توسعه و نگهداری داشبورد شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **داشبورد شناسایی ارزش**: یک داشبورد پویا و بصری طراحی کنید که شاخص‌های کلیدی شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه را یکپارچه‌سازی و نمایش دهد. ابتدا مهم‌ترین معیارهایی را که نشان می‌دهند ارزش دفتر مدیریت پروژه تا چه اندازه در سراسر سازمان شناسایی شده است، شناسایی کنید. این معیارها می‌توانند شامل امتیازهای رضایت مشتریان، نرخ بهره‌برداری از خدمات دفتر مدیریت پروژه، تعداد درخواست‌ها برای مشارکت دفتر مدیریت پروژه در ابتکارات جدید یا موارد اشاره به مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه در ارتباطات مدیریتی سطح عالی باشند. داشبورد را به‌گونه‌ای طراحی کنید که جذاب، بصری و به‌آسانی قابل‌درک باشد و از نمودارها، گراف‌ها و اینفوگرافیک‌ها برای نمایش داده‌ها استفاده کنید.
- **دسترس‌پذیری داشبورد**: داشبورد را به‌گونه‌ای طراحی کنید که دسترسی به آن برای اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه و مشتریان آسان باشد؛ برای مثال، از طریق

یک صفحه اختصاصی در اینترانت یا به‌روزرسانی‌های منظم ایمیلی. از این داشبورد در جلسات با تیم دفتر مدیریت پروژه برای هدایت بحث‌ها پیرامون راهبردهای شناسایی ارزش و در جلسات با ذی‌نفعان برای نشان دادن اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید. داشبورد را به‌طور منظم و بر اساس بازخوردها و تغییر اولویت‌های سازمان بازنگری و بهبود دهید.

- **داشبوردهای متناسب‌سازی‌شده:** ایجاد نماهایی متناسب‌سازی‌شده از داشبورد برای گروه‌های مختلف مشتریان را در نظر بگیرید تا شاخص‌هایی که بیشترین ارتباط را با علایق آن‌ها دارند برجسته شوند. این متناسب‌سازی می‌تواند میزان تعامل و ارتباط‌مندی ابزار را برای کاربران مختلف افزایش دهد. قابلیتی پیاده‌سازی کنید که به مشتریان اجازه دهد مشاهدات یا بازخوردهای خود را مستقیماً در داشبورد وارد کنند و بدین ترتیب، ابزاری تعاملی‌تر و فراگیرتر ایجاد شود.
- **فراهم کردن امکان دیده‌شدن دفتر مدیریت پروژه:** یک بخش با عنوان داستان ارزش ماه[1] در داشبورد ایجاد کنید که یک نمونه خاص از اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه را برجسته سازد. این فرصت تعامل می‌تواند به زنده شدن شاخص‌ها کمک کرده و منافع ملموس خدمات دفتر مدیریت پروژه را تقویت کند. هشدارها یا اعلان‌هایی برای تغییرات قابل‌توجه در شاخص‌های کلیدی پیاده‌سازی کنید تا اطمینان حاصل شود دفتر مدیریت پروژه بتواند به‌سرعت به تغییرات در ادراک ارزش واکنش نشان دهد.
- **رویکرد بازی‌وارسازی[2]:** عناصر بازی‌وارسازی را در نظر بگیرید، مانند رقابت‌های بین‌بخشی یا قدردانی فردی برای میزان بالای تعامل با خدمات دفتر مدیریت پروژه، تا مشارکت فعال در فعالیت‌های ارزش‌آفرین تشویق شود. در نهایت، از داشبورد به‌عنوان یک ابزار آموزشی استفاده کنید و توضیحاتی درباره شاخص‌ها و اهمیت

[1] Value Story of the Month
[2] Gamification

آن‌ها بگنجانید تا مشتریان با ابعاد مختلف ارزش دفتر مدیریت پروژه آشنا شوند. این داشبورد شناسایی ارزش، به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای پایش، اطلاع‌رسانی و تقویت شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان عمل می‌کند و یک نقطه مرجع مرکزی برای تمامی بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ارزش فراهم می‌آورد.

۴. اجرای کمپین‌های داستان‌سرایی ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **کمپین‌های داستان‌سرایی:** کمپین‌های جامع داستان‌سرایی را طراحی و اجرا کنید که ارزش دفتر مدیریت پروژه را از طریق روایت‌های جذاب و تأثیرگذار زنده می‌سازند. کار را با گردآوری مجموعه‌ای متنوع از داستان‌ها آغاز کنید که اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه را در میان مشتریان، پروژه‌ها، واحدهای سازمانی و اهداف مختلف سازمانی نشان می‌دهند. اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را در تکنیک‌های مؤثر داستان‌سرایی آموزش دهید و بر نحوه ساختاربندی روایت‌هایی تمرکز کنید که با مخاطبان گوناگون همخوانی داشته باشند. قالب‌های متنوعی برای داستان‌سرایی ایجاد کنید، مانند مطالعات موردی مکتوب، گواهی‌های ویدئویی[1]، پادکست‌ها یا نقشه‌های سفر اینفوگرافیک.
- **تقویم محتوای داستان‌سرایی:** یک تقویم محتوایی تدوین کنید تا جریان ثابتی از داستان‌های تازه در کانال‌های ارتباطی مختلف برقرار باشد. با واحد بازاریابی یا ارتباطات همکاری کنید تا کیفیت تولید و دامنه انتشار این داستان‌ها ارتقاء یابد. مشتریان را تشویق کنید داستان‌های خود را درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه به اشتراک بگذارند و برای حفظ یکنواختی، قالب‌ها یا دستورالعمل‌هایی در اختیار آن‌ها قرار دهید.

[1] Video Testimonials

- **رویدادهای داستان‌سرایی:** از رویدادهایی مانند روز بین‌المللی دفتر مدیریت پروژه[1] که هر سال در دومین سه‌شنبه ماه مه برگزار می‌شود، برای سازمان‌دهی رویدادهای داستان‌سرایی بهره بگیرید؛ مانند روز اثرگذاری دفتر مدیریت پروژه[2] که در آن موفقیت‌ها از طریق ارائه‌ها و نمایشگاه‌های تعاملی به اشتراک گذاشته می‌شوند. این داستان‌ها را در ارتباطات منظم سازمان، مانند خبرنامه‌ها، نشست‌های عمومی یا اینترانت شرکت، ادغام کنید. یک مخزن قابل جست‌وجو از داستان‌های موفقیت دفتر مدیریت پروژه ایجاد کنید تا مشتریان بتوانند به‌راحتی به آن دسترسی پیدا کرده و از آن استفاده کنند.
- **سنجش کمپین داستان‌سرایی:** تأثیر کمپین داستان‌سرایی را با استفاده از شاخص‌هایی مانند نرخ تعامل با داستان‌ها، تغییرات در تعداد درخواست‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه یا بهبود نتایج نظرسنجی‌های ادراک ارزش اندازه‌گیری کنید. از این بینش‌ها برای بازنگری مستمر رویکرد داستان‌سرایی استفاده کنید و بر انواع داستان‌ها و قالب‌هایی تمرکز کنید که بیشترین همخوانی را با مخاطبان دارند. این رویکرد در کمپین‌های داستان‌سرایی، ارزش دفتر مدیریت پروژه را ملموس و قابل‌درک ساخته و با بهره‌گیری از قدرت روایت و ارتباط شخصی، شناسایی ارزش را در سراسر سازمان تقویت می‌کند.

۵. پیاده‌سازی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **فرایند بازخورد:** یک فرایند جامع بازخورد طراحی و پیاده‌سازی کنید که بینش‌ها درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه را از تمامی زوایا در سطح سازمان گردآوری کند. کار را با نگاشت تمامی نقاط تماس بین دفتر مدیریت پروژه و گروه‌های مختلف مشتریان از آغاز پروژه تا اختتام و فراتر از آن آغاز کنید. مجموعه‌ای از سازوکارهای

[1] International PMO Day
[2] PMO Impact Day

بازخورد متناسب با انواع تعاملات و ترجیحات مشتریان ایجاد کنید. این سازوکارها می‌توانند شامل نظرسنجی‌های سریع[1] پس از تعاملات خاص با دفتر مدیریت پروژه، مصاحبه‌های عمیق در نقاط عطف پروژه، فرم‌های بازخورد آنلاین در دسترس از طریق پورتال دفتر مدیریت پروژه، و چت‌بات‌های هوش مصنوعی برای گردآوری بازخورد آنی باشند.

- **شناسایی روندها:** از بازخوردها برای شناسایی روندهای موجود در ادراک ارزش، آشکارسازی نقاط چالش و برجسته‌سازی حوزه‌هایی که در آن‌ها ارزش به‌صورت استثنایی ارائه شده است، استفاده کنید. یک نظام حلقه بسته[2] پیاده‌سازی کنید که در آن مشتریان در جریان قرار گیرند که بازخوردشان چگونه برای بهبود خدمات یا فرایندهای دفتر مدیریت پروژه به‌کار گرفته شده است. این نظام بازخورد را به‌طور منظم بازنگری و بهبود دهید تا همواره کاربرپسند و مرتبط باقی بماند.
- **انجمن‌های بازخورد:** انجمن‌های بازخورد منظم برگزار کنید که در آن مشتریان بتوانند تجربه‌های خود را از همکاری با دفتر مدیریت پروژه در یک محیط گروهی و تسهیل‌شده به بحث بگذارند. این نشست‌ها می‌توانند بینش‌های جمعی را آشکار کرده و زمینه ایجاد درک مشترک از ارزش دفتر مدیریت پروژه را فراهم کنند. یک نظام هشدار ارزش نیز طراحی کنید که مدیران دفتر مدیریت پروژه را از بازخوردهای مثبت یا منفی قابل‌توجه آگاه سازد و امکان واکنش سریع به مسائل یا فرصت‌های حیاتی را فراهم آورد.

۶. برگزاری رویدادهای شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه

- **رویدادهای[3] شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه:** برنامه‌ریزی و اجرای مجموعه‌ای از رویدادها را انجام دهید که به‌طور ویژه برای نمایش و قدردانی از

[1] Pulse Surveys
[2] Closed-loop System
[3] Events

ارزشی که دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد طراحی شده‌اند. رویدادهای کوچک‌تر و مکرر، مانند جلسات ماهانه «تمرکز بر ارزش دفتر مدیریت پروژه[1]» برگزار کنید که در آن موفقیت‌های خاص دفتر مدیریت پروژه به ذی‌نفعان مرتبط ارائه شود. این جلسات می‌توانند غیررسمی باشند برای مثال در زمان ناهار یا به‌عنوان بخشی از جلسات منظم تیمی تا آگاهی از ارزش دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستمر حفظ شود. رویدادهای تعاملی نمایشگاهی ایجاد کنید که در آن مشتریان بتوانند ابزارها، روش‌ها و داستان‌های موفقیت دفتر مدیریت پروژه را از طریق نمایش‌ها و ارائه‌های عملی تجربه کنند. این نوع نمایشگاه ارزش دفتر مدیریت پروژه[2] می‌تواند شامل غرفه‌هایی برای برجسته‌سازی ابعاد مختلف ارزش دفتر مدیریت پروژه، نمایش‌های تعاملی فناوری و کارگاه‌های کوچک[3] درباره خدمات دفتر مدیریت پروژه باشد.

- **گسترش شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه در سراسر سازمان:** یک «تور معرفی ارزش دفتر مدیریت پروژه[4]» طراحی کنید که به بخش‌ها یا مکان‌های مختلف سازمان مراجعه کرده و ارائه ارزش دفتر مدیریت پروژه را متناسب با هر گروه مخاطب خاص تنظیم کند. این رویکرد سیار اطمینان می‌دهد که تمامی بخش‌های سازمان، بدون توجه به موقعیت مکانی، فرصت تعامل و شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه را داشته باشند. برای افزایش مشارکت، عناصر بازی‌وارسازی یا رقابتی را در این رویدادها بگنجانید؛ برای مثال، «چالش ارزش دفتر مدیریت پروژه[5]» که در آن تیم‌ها برای نمایش میزان درک و به‌کارگیری اصول دفتر مدیریت پروژه با یکدیگر رقابت می‌کنند.

[1] PMO Value Spotlight
[2] PMO Value Expo
[3] Mini Workshops
[4] PMO Value Roadshow
[5] PMO Value Challenge

- **همکاری‌های بیرونی:** از سخنرانان خارجی یا خبرگان صنعت دعوت کنید تا در این رویدادها حضور یافته و دیدگاه‌هایی درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه نسبت به استانداردهای صنعت ارائه دهند. این تأیید بیرونی می‌تواند اعتبار پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. از این رویدادها به‌عنوان فرصتی برای گردآوری بازخوردهای تکمیلی درباره ادراک ارزش دفتر مدیریت پروژه استفاده کنید؛ برای مثال، از طریق نظرسنجی تعاملی یا دیوارهای بازخورد[1]. این بازخورد لحظه‌ای می‌تواند بینش‌های ارزشمندی ارائه کند و تعهد دفتر مدیریت پروژه به اهمیت قائل شدن برای نظرات مشتریان را نشان دهد.
- **مشارکت مدیران ارشد:** اطمینان حاصل کنید که مدیران ارشد سازمان در این رویدادها مشارکت فعال داشته باشند تا اهمیت سازمانی دفتر مدیریت پروژه به‌طور برجسته مورد تأکید قرار گیرد. حضور مدیران ارشد می‌تواند شامل ارائه دیدگاه‌های آن‌ها درباره نقش دفتر مدیریت پروژه در تحقق اهداف راهبردی باشد. این رویدادها را از طریق ویدئوها، تصاویر و گزارش‌های مکتوب مستندسازی کرده و این محتوا را به‌صورت گسترده منتشر کنید تا پیام شناسایی ارزش فراتر از حاضران مستقیم رویداد به دیگر بخش‌های سازمان نیز منتقل شود.
- **سنجش اثرگذاری:** تأثیر این رویدادها را از طریق نرخ حضور، سطح مشارکت و نظرسنجی‌های پس از رویداد درباره ادراک ارزش دفتر مدیریت پروژه اندازه‌گیری کنید. از این شاخص‌ها برای بازنگری و بهبود مستمر رویدادها استفاده کنید تا همواره به‌عنوان ابزارهای مؤثر در شناسایی ارزش باقی بمانند. این رویدادهای شناسایی ارزش، نه‌تنها برای قدردانی از دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌شوند، بلکه به تقویت و گسترش شناسایی ارزش آن در سراسر سازمان نیز کمک می‌کنند و فرهنگی از قدردانی از تعالی مدیریت پروژه ایجاد می‌نمایند.

[1] Feedback Walls

خودارزیابی عملی: سنجش اثربخشی شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه

خودارزیابی زیر به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا میزان اثربخشی خود را در اطمینان از شناسایی و قدردانی از ارزشی که خدماتشان ارائه می‌کند در سراسر سازمان ارزیابی کنند. با تمرکز بر بازخورد ساختاریافته، کارگاه‌های تعاملی، کمپین‌های داستان‌سرایی و داشبوردهای لحظه‌ای، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند میزان‌دیده‌شدن و قدردانی از مشارکت‌های خود را افزایش داده و حمایت پایدار مشتریان و موفقیت سازمانی را تقویت کنند.

دستورالعمل: عملکرد دفتر مدیریت پروژه را در هر بخش بر اساس مقیاس ۱ تا ۵ ارزیابی کنید، به طوری که:

۱= اصلاً / غیر مؤثر

۲= به ندرت / ضعیف

۳= گاهی / متوسط

۴= اغلب / خوب

۵= همیشه / عالی

بخش ۱: انجام نظرسنجی‌های ادراک ارزش از مشتریان دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما به‌طور منظم از مشتریان دفتر مدیریت پروژه نظرسنجی می‌کنیم تا ادراک آن‌ها از ارزشی که ارائه می‌دهیم ارزیابی شود.	
ب) نظرسنجی‌های ما شامل پرسش‌های کمی و پرسش‌های باز است تا بازخوردهای دقیق و جزئی از مشتریان دفتر مدیریت پروژه گردآوری شود.	
ج) ما پاسخ‌های نظرسنجی را بر اساس گروه‌های مختلف مشتریان دفتر مدیریت پروژه بخش‌بندی می‌کنیم تا تفاوت‌های موجود در ادراک ارزش شناسایی شود.	
د) ما نتایج نظرسنجی را به‌صورت جامع تحلیل می‌کنیم تا مغایرت‌های بین ارزش ارائه‌شده و ارزش ادراک‌شده توسط مشتریان دفتر مدیریت پروژه شناسایی شود.	

ه) ما از یافته‌های نظرسنجی برای شکل‌دهی به راهبردهای آتی دفتر مدیریت پروژه، بهبود خدمات و برنامه‌های ارتباطی استفاده می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۲: برگزاری کارگاه‌های شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما کارگاه‌های تعاملی برگزار می‌کنیم تا به مشتریان دفتر مدیریت پروژه کمک کنیم مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه را بشناسند و درباره آن‌ها تأمل کنند.	
ب) کارگاه‌های ما گفت‌وگوی آزاد، حل مسئله مشارکتی و تمرین‌های نگاشت ارزش را تشویق می‌کنند.	
ج) ما بینش‌ها و بازخوردهای حاصل از کارگاه‌ها را مستندسازی کرده و آن‌ها را با شرکت‌کنندگان به اشتراک می‌گذاریم.	
د) ما از شرکت‌کنندگان کارگاه‌ها پیگیری می‌کنیم تا تغییرات در ادراک یا رفتار آن‌ها را ارزیابی نماییم.	
ه) کارگاه‌های ما به‌طور منظم (برای مثال، فصلی یا شش‌ماهه) برگزار می‌شوند تا گفت‌وگویی مستمر درباره ارزش دفتر مدیریت پروژه حفظ گردد.	
جمع امتیازات	

بخش ۳: توسعه و نگهداری داشبورد شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما یک داشبورد پویا در اختیار داریم که شاخص‌های کلیدی شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه را یکپارچه می‌کند.	
ب) داشبورد ما شامل شاخص‌های حیاتی همچون رضایت مشتریان دفتر مدیریت پروژه، نرخ بهره‌برداری از خدمات و تعداد درخواست‌ها برای مشارکت دفتر مدیریت پروژه است.	

ج) ما دسترسی به داشبورد را برای اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه و مشتریان دفتر مدیریت پروژه به‌سادگی فراهم کرده‌ایم.	
د) ما داشبورد را به‌طور منظم بازبینی و بازنگری می‌کنیم تا بر اساس بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه و تغییر اولویت‌های سازمانی بهبود یابد.	
ه) داشبورد ما داستان‌های موفقیت خاص یا «داستان ارزش ماه» را برجسته می‌کند تا تأثیر دفتر مدیریت پروژه را به تصویر بکشد.	
جمع امتیازات	

بخش ۴: اجرای کمپین‌های داستان‌سرایی ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما کمپین‌های داستان‌سرایی طراحی می‌کنیم که نمونه‌های واقعی از ارزش دفتر مدیریت پروژه در پروژه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان را برجسته می‌سازند.	
ب) ما اعضای تیم دفتر مدیریت پروژه را در تکنیک‌های داستان‌سرایی آموزش می‌دهیم تا بتوانند ارزش ما را به‌طور مؤثر منتقل کنند.	
ج) کمپین‌های داستان‌سرایی ما از فرمت‌های متنوعی همچون مطالعات موردی ویدئوها و اینفوگرافیک‌ها بهره می‌گیرند.	
د) ما رویدادهای داستان‌سرایی دفتر مدیریت پروژه برای مثال، روز تأثیرگذاری دفتر مدیریت پروژه برگزار می‌کنیم تا دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه را گرامی داشته و به اشتراک بگذاریم.	
ه) ما میزان تعامل و تأثیر کمپین‌های روایت ارزش را ارزیابی می‌کنیم و از نتایج به دست آمده برای بازنگری و بهبود تلاش‌های آتی استفاده می‌کنیم.	
جمع امتیازات	

بخش ۵: پیاده‌سازی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**

الف) ما یک نظام بازخورد جامع در اختیار داریم که بینش‌هایی از تمامی نقاط تماس مشتریان دفتر مدیریت پروژه در طول چرخه عمر پروژه گردآوری می‌کند.	
ب) نظام بازخورد ما شامل نظرسنجی‌های سریع، مصاحبه‌های عمیق و فرم‌های بازخورد آنلاین برای گردآوری بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه است.	
ج) ما بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تحلیل می‌کنیم تا روندهای ادراک ارزش و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی نماییم.	
د) ما با اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره نحوه استفاده از بازخوردهایشان برای بهبود خدمات دفتر مدیریت پروژه، حلقه بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را تکمیل می‌کنیم.	
ه) ما نظام بازخورد مشتریان دفتر مدیریت پروژه را به‌طور منظم بازنگری و بهبود می‌دهیم تا اطمینان حاصل شود که همچنان کاربرپسند و متناسب با نیازهای جاری باقی می‌ماند.	
جمع امتیازات	

بخش ۶: برگزاری رویدادهای شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه	
سؤال	**امتیاز**
الف) ما رویدادهای شناسایی ارزش دفتر مدیریت پروژه را برگزار می‌کنیم تا مشارکت‌های دفتر مدیریت پروژه در موفقیت سازمانی را به نمایش گذاشته و گرامی بداریم.	
ب) رویدادهای ما از نشست‌های کوچک مانند «تمرکز بر ارزش دفتر مدیریت پروژه» تا نمایشگاه‌های بزرگ‌تر مانند «نمایشگاه ارزش دفتر مدیریت پروژه» را شامل می‌شوند.	
ج) ما از این رویدادها برای تقویت فرهنگ شناسایی و قدردانی از دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه استفاده می‌کنیم.	
د) ما رهبران ارشد سازمان را در این رویدادها مشارکت می‌دهیم تا اهمیت راهبردی دفتر مدیریت پروژه را مورد تأکید قرار دهیم.	

ه) ما تأثیر این رویدادها را از طریق شاخص‌هایی مانند نرخ حضور، میزان مشارکت و دستاوردها نظرسنجی‌های پس از رویداد ارزیابی می‌کنیم.	
جمع امتیازات	
جمع کل امتیازات	

امتیازدهی و تفسیر: مجموع امتیازات خود را از هر ۳۰ سؤال محاسبه کنید.

- **عالی (۱۳۴–۱۵۰ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در اطمینان از شناسایی و قدردانی از ارزش در سراسر سازمان سرآمد است و روابط و حمایت قوی مشتریان را تقویت می کند.
- **خوب (۱۱۴–۱۳۳ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما به‌طور مؤثر ارزش را شناسایی و اطلاع‌رسانی می‌کند، اما ممکن است فرصت‌هایی برای بازنگری در برخی راهبردهای ارتباطی یا بهبود بیشتر میزان تعامل وجود داشته باشد.
- **متوسط (۸۹–۱۱۳ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما ارزش را نشان می‌دهد، اما برای اطمینان از این‌که مشتریان تأثیر خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌طور کامل شناسایی کرده و قدردان آن باشند، به رویکردهایی منسجم‌تر و پیشرفته‌تر نیاز است.
- **ضعیف (۵۹–۸۸ امتیاز):** به بهبود قابل‌توجهی در اطلاع‌رسانی و نمایش ارزشی که دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد نیاز است. بر تعامل با مشتری و سازوکارهای بازخورد تمرکز کنید تا شناسایی ارزش به شکل مؤثرتری تقویت شود.
- **بحرانی (۳۰–۵۸ امتیاز):** دفتر مدیریت پروژه شما در اطمینان از شناسایی ارزش خود در سازمان با چالش مواجه است. کار را با ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، سنجش منظم ادراک و رفع شکاف‌های موجود در شناسایی ارزش آغاز کنید.

تکمیل سفر چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه و آمادگی برای چرخه‌های آتی

شناسایی ارزش، آخرین مرحله از سفر در چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه است. این گام پایانی چرخه را تکمیل می‌کند و اطمینان می‌دهد که ارزشی که توسط دفتر مدیریت پروژه ارائه شده است، به‌طور کامل شناسایی و قدردانی شود.

با تسلط بر شناسایی ارزش، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند یک چرخه بازخورد مثبت ایجاد کنند که اهمیت دفتر مدیریت پروژه را تقویت کرده و حمایت مستمر از ابتکارات آن را پیش ببرد. این شناسایی، زمینه را برای چرخه بعدی چرخه‌زیستی فراهم می‌کند و تلاش‌های آتی در حوزه آگاهی‌بخشی و نیازسنجی را جهت‌دهی می‌کند.

سفر دفتر مدیریت پروژه پایانی ندارد. هر بار چرخش چرخه‌زیستی فرصت‌های تازه‌ای برای بهبود و ارزش‌آفرینی ایجاد می‌کند. با به‌کارگیری مداوم این اصول، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که دفاتر آن‌ها همچنان ساختارهایی پویا و ارزش‌محور باقی بمانند که برای موفقیت سازمان نقشی حیاتی ایفا می‌کنند.

۲۴

نتیجه‌گیری

اکنون که به پایان این راهنمای جامع عملی رسیده‌ایم، روشن است که چشم‌انداز دفاتر مدیریت پروژه دستخوش تحولاتی اساسی شده و نیازمند رویکردی نوین در طراحی، پیاده‌سازی و عملیات آن‌هاست. این راهنما که توسط ائتلاف جهانی دفتر مدیریت پروژه[1] و جامعه جهانی متخصصان دفاتر مدیریت پروژه در انستیتوی مدیریت پروژه[2] تدوین شده است، گامی بلند در درک این موضوع به‌شمار می‌آید که دفاتر مدیریت پروژه چگونه می‌توانند در محیط کسب‌وکار روزبه‌روز پیچیده‌تر، ارزش واقعی برای سازمان‌ها ایجاد کنند.

در قلب این راهنما، چارچوب نوآورانه «چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه» قرار دارد؛ رویکردی تحول‌آفرین که نقش دفاتر مدیریت پروژه را در سازمان‌ها بازتعریف می‌کند. این چارچوب، تمرکز را از مدل‌های سنتی و فرایندمحور دفاتر مدیریت پروژه به سمت ساختارهایی پویا و مشتری‌محور که محرک بهبود مستمر و ایجاد ارزش ملموس هستند، تغییر می‌دهد. با تجزیه چرخه تجربه مشتری دفتر مدیریت پروژه به ۱۰ گام عملیاتی، فلایویل ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه یک نقشه راه روشن برای موفقیت در اختیار متخصصان این حوزه قرار می‌دهد و بر اهمیت مشتری‌مداری، بهبود مستمر و ارزش‌آفرینی تأکید می‌کند.

یکی از نقاط قوت کلیدی این راهنما، رویکرد اجرایی آن است. در سراسر این اثر، متخصصان دفتر مدیریت پروژه نه‌تنها با مفاهیم نظری بلکه با راهبردها، ارزیابی‌ها و ابزارهای عملیاتی مواجه می‌شوند که می‌توانند فوراً برای ارتقای اثربخشی دفتر مدیریت پروژه خود به کار گیرند. این

---

[1] PMO Global Alliance
[2] PMI

راهنما، بینش‌های کاربردی در تمامی حوزه‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهد؛ از جمله انجام نیازسنجی‌های جامع، تدوین ارزش‌های پیشنهادی جذاب، مدیریت عملیات خدمت و بهبود مستمر بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه که همگی مبتنی بر تجربه‌های واقعی دنیای کسب‌وکار هستند.

رویکرد مشتری‌محور این راهنما، که در قالب بررسی دقیق دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه تجلی یافته است، نشان‌دهنده یک تغییر الگو در نحوه تعامل دفاتر مدیریت پروژه با مشتریان خود است. با تمرکز بر منافع مشخصی که مشتریان دفتر مدیریت پروژه انتظار دارند و برای آن‌ها ارزش قائل‌اند، این راهنما به متخصصان دفتر مدیریت پروژه این امکان را می‌دهد که خدمات خود را به‌صورت هدفمندتری متناسب سازی کنند و اطمینان حاصل نمایند که دستاوردهایی ارائه می‌دهند که واقعاً برای سازمان‌هایشان اهمیت دارد.

مرور جامع خدمات دفتر مدیریت پروژه و مدل نوآورانه رویکردهای خدمت، جعبه‌ابزاری چندمنظوره در اختیار متخصصان این حوزه قرار می‌دهد تا بتوانند خدمات دفتر مدیریت پروژه را طراحی و ارائه کنند. این رویکرد منعطف به دفاتر مدیریت پروژه اجازه می‌دهد روش‌های ارائه خدمات خود را بر اساس بلوغ مشتری و نیازهای سازمانی تطبیق دهند و بدین ترتیب، بیشترین اثرگذاری و ارزش‌آفرینی را تضمین کنند.

تأکید بر بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه، یکی دیگر از دستاوردهای مهم این راهنما به‌شمار می‌آید. با ارائه یک چارچوب جامع برای ارزیابی و ارتقاء سطح پیشرفت و پیچیدگی خدمات دفتر مدیریت پروژه، این راهنما به متخصصان این حوزه امکان می‌دهد به‌طور مستمر خدمات خود را بهبود بخشند و ارزش بیشتری برای سازمان‌هایشان ایجاد کنند. این تمرکز بر بلوغ و بهبود مستمر تضمین می‌کند که دفاتر مدیریت پروژه بتوانند همگام با تحولات سازمانی تکامل یابند و در مواجهه با نیازهای متغیر کسب‌وکار، مرتبط و اثربخش باقی بمانند.

در نهایت، بررسی جامع این راهنما از شایستگی‌های محوری دفتر مدیریت پروژه، راهنمایی ارزشمند برای متخصصان فراهم می‌آورد تا مهارت‌های اساسی موردنیاز برای برتری در این عرصه در حال تحول را توسعه دهند. این رویکرد به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند دفاتر مدیریت

پروژه خود را به‌طور اثربخش طراحی، راهبری و به‌صورت مستمر بهبود دهند و در عین حال با تغییرات محیطی و نیازهای سازمان همگام بمانند.

در نهایت، بررسی تفصیلی شایستگی‌های محوری دفتر مدیریت پروژه در این راهنما، رهنمودهای ارزشمندی برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌آورد تا مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای موفقیت در این چشم‌انداز در حال تحول را توسعه دهند. این راهنما به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند دفاتر مدیریت پروژه خود را به‌طور مؤثر طراحی، بهره‌برداری و به‌طور مستمر بهبود دهند.

با نگاهی به آینده، کتاب «دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا» نقش مهمی در شکل‌دهی به مسیر توسعه دفاتر مدیریت پروژه طی دهه آینده ایفا خواهد کرد. این راهنما با ارائه پشتیبانی مؤثر به متخصصان دفتر مدیریت پروژه و تعیین جهت‌گیری‌های روشن برای تحول آتی این ساختارها، همچون چراغ راهی برای افرادی عمل می‌کند که در دنیای پیچیده مدیریت پورتفولیو، برنامه‌ها و پروژه‌ها گام برمی‌دارند.

رویکرد نوآورانه این راهنما در طراحی و اداره دفاتر مدیریت پروژه، که در چارچوب حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه تجسم یافته است، گامی مهم در درک چگونگی ارائه ارزش توسط دفاتر مدیریت پروژه در محیط پویای کسب‌وکار امروز به شمار می‌آید. این چارچوب با تأکید بر مشتری‌محوری، ایجاد ارزش و بهبود مستمر، بنیانی استوار برای ایجاد دفاتر مدیریت پروژه‌ای فراهم می‌کند که واقعاً با نیازهای سازمان همسو بوده و توانایی هدایت موفقیت راهبردی را دارند.

با نگاهی به آینده، انتظار می‌رود نسخه‌های بعدی این راهنما بر پایه‌ی استوار ایجادشده در این نسخه بنا شوند و به‌طور عمیق‌تری به روندهای نوظهور در حوزه دفاتر مدیریت پروژه و مدیریت پروژه بپردازند، کاربرد فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در عملیات دفاتر مدیریت پروژه را بیشتر واکاوی کنند و بینش‌های دقیق‌تری در زمینه سنجش و تبیین ارزش دفتر مدیریت پروژه ارائه دهند. همان‌گونه که چشم‌انداز کسب‌وکار به‌طور مداوم دگرگون می‌شود، نقش دفاتر مدیریت پروژه نیز تکامل خواهد یافت و این راهنما نیز همگام با آن‌ها همواره با

هدف ارائه به‌روزترین، کاربردی‌ترین و ارزشمندترین بینش‌ها برای متخصصان دفاتر مدیریت پروژه در سراسر جهان، تحول پیدا خواهد کرد.

آینده دفاتر مدیریت پروژه روشن و آکنده از فرصت‌هایی است که می‌تواند با بهره‌گیری از مدیریت اثربخش پورتفولیو، برنامه‌ها و پروژه‌ها، موفقیت سازمان را رقم بزند. این راهنما به‌عنوان یک بنیان استوار، متخصصان دفتر مدیریت پروژه را توانمند می‌سازد تا سازمان‌های خود را در مسیر آینده هدایت کرده و دفاتری ایجاد کنند که فراتر از نقش مراکز اداری، به‌عنوان شرکای راهبردی واقعی در تحقق اهداف سازمانی عمل کنند.

از متخصصان دفتر مدیریت پروژه دعوت می‌شود تا بیندیشند که چگونه می‌توانند این بینش‌ها را در مسیر حرفه‌ای خود در حوزه دفتر مدیریت پروژه به کار گیرند. چه در حال ایجاد یک دفتر مدیریت پروژه جدید باشند، چه در مسیر احیای یک دفتر مدیریت پروژه موجود یا تلاش برای ارتقای آن به سطوح بالاتر بلوغ و اثربخشی، اصول و روش‌های ارائه‌شده در این راهنما چارچوبی استوار برای دستیابی به موفقیت فراهم می‌آورد.

بخش ۴

پیوست‌ها

منابع و ماخذ

واژه‌نامه

پیوست X1

مشارکت‌کنندگان و ممیزین

داوطلبانی که در توسعه راهنمای عملی دفاتر مدیریت پروژه مشارکت داشتند، شایسته تقدیر و قدردانی ویژه به خاطر تلاش‌های ارزشمند و بی‌بدیل خود هستند.

این متخصصان باتجربه دفتر مدیریت پروژه، از زمینه‌ها، صنایع و مناطق جغرافیایی متنوعی گرد هم آمده‌اند، اما همگی با اشتیاق مشترک به تعالی در حوزه دفتر مدیریت پروژه متحد شده‌اند. مشارکت‌های جمعی آن‌ها به توسعه راهنمایی کمک کرده است که چالش‌ها و فرصت‌های واقعی پیش روی متخصصان دفتر مدیریت پروژه در سراسر جهان را پوشش می‌دهد. تعهد آن‌ها به ارتقای شیوه‌های مدیریت پروژه و سخاوتشان در به اشتراک‌گذاری دانش به سود جامعه جهانی دفتر مدیریت پروژه، عمیقاً مورد قدردانی قرار می‌گیرد.

در طول فرآیند توسعه این راهنما، این داوطلبان در تمامی مراحل، از خلق ایده‌های اولیه تا بکارگیری عملی توصیه‌ها، نقش‌های حیاتی ایفا کردند. آن‌ها مقالات و پیش‌نویس‌ها را بازبینی کردند، بازخوردهای اساسی ارائه دادند، در رویدادهای جهانی سخنرانی کردند و اطمینان حاصل نمودند که هر پیشنهاد با نیازهای عملی متخصصان دفتر مدیریت پروژه همسو باشد.

فهرست زیر از مشارکت‌کنندگان و ممیزین، نمادی از روحیه همکاری است که از همان آغاز، این پروژه را هدایت کرده است. هر فردی که در این فهرست آمده است، نقشی حیاتی در اطمینان از عملی و آینده‌نگر بودن راهنمای عملی دفاتر مدیریت پروژه ایفا کرده است. مشارکت‌های آنان برای خلق راهنمایی که ریشه در واقعیت‌های عملی داشته و با هدف کمک به شکوفایی دفاتر

مدیریت پروژه طراحی شده است، کاملاً ضروری بوده است. آنان با هم، منبعی ارزشمند خلق کرده‌اند که بر ارائه ارزش واقعی به سازمان‌ها تمرکز دارد و بی‌تردید سال‌ها بر دفاتر مدیریت پروژه در سراسر جهان تأثیرگذار خواهد بود.

انجمن مدیریت پروژه (PMI) از مشارکت‌های فردی هر یک از داوطلبان و همچنین از تأثیر چشمگیر همکاری جمعی آنان عمیقاً قدردانی می‌کند. تخصص منحصربه‌فرد و تعهد هر داوطلب فرآیند توسعه را غنا بخشید و کار تیمی آنان این تلاش‌ها را مضاعف کرد، به‌گونه‌ای که نتیجه، راهنمایی شد که واقعاً بازتاب‌دهنده نیازها و بینش‌های متنوع جامعه دفتر مدیریت پروژه است. انجمن مدیریت پروژه (PMI) به‌خوبی آگاه است که منابع معنادار و اثرگذار از طریق این ترکیب قدرتمند از تلاش فردی و روحیه همکاری خلق می‌شوند.

Farhad Abdollahyan, PMI-RMP, PMP, PMO-CP
Saadi Adra, PhD, PgMP, PfMP
Mounir A. Ajam
Fola F. Alabi, MBA, PMI-ACP, PMP
Mohammed Dawood AlAssafi, PMP, PMO-CP, PfMP
Thaer Fathi AlAthamneh, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Haitham Alrasheed, PhD, VMA, PMO-CC
Heba ALShehhi, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Abdulrahman Alulaiyan, MBA, PMO-CC
Edgar Alvarez, MBA, PMP, PMO-CC
Amireh Amirmazaheri, PMI-PBA, PMO-CP, PMO-CC
Ala' Yacoub Amr, PMP, PMO-CC
Tony El-Khoury Antonios, MBA, PMO-CP, PMO-CC
Charalampos Apostolopoulos, PhD, PgMP, PfMP
Bruno Otaviano Ferreira Araújo, MSc, PMP, PMO-CP
Alfredo Armijos, PMP, PMO-CP, PMI-CP
Kara Ayn Austin, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Mete Aydin
Hilary Aza, PhD, PgMP, PfMP
Robert Azanero, PM4R, PMP, PMO-CP
Akbar Azwir, Prosci CCP, PMP, PMO-CC
Ahmed Saleh Said Bahakim, P3O, PMP, PMO-CC
Abdulrahman Balubaid, PMP, PMO-CC, PfMP

Maria Cristina Barbero, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Emilio Augusto Barbosa
Paulo de Tarso Barros, PMP, PMO-CP
Ahmed Ibrahim Battisha
Mikhail Belov, PMO-CC, PgMP, PfMP
Maria Belyaeva, PMO-CP, PMO-CC
Abdelilah Benhmidi
Xavier Billingsley, PMO-CC
Claudio C. Boros
Claudia Martins Bueno
Hazell Hassan Melendez Cabrera, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Carolina Vázquez Camarano, PMP, PMO-CP
Joe Campa, PMI-RMP, PMP, PMO-CP
Rodolfo Campos
Gart Capote
Julio Cesar Gusmão Carvalho
Frederic L. Casagrande
Alessandro Cavalcanti, PTE, PMP, PMO-CP
Porfirio Chen Chang, PMP, PMO-CP, PgMP
Brendan Cody, PMO-CC
Davi Cohen
Ana Maria da Graça Costa, PMP, PMO-CP
Marcelo Cota, DSc
Fabio Cruz
Gilnei de Assis
Elmarie-Louise de Beer
Jose Abitia Nilo de Rivera, PMO-CP, PMO-CC
Estelle Detrembleur, MBA, ChPP, PMO-CP
Gaurav Dhooper, PAL-I, CSAPM, PMI-ACP
Dimitar Georgiev Dimitrov
Abdelrahman Elsheikh
Clive N. Enoch, PhD, PMO-CP, PfMP
Carlos Alexandre Espanha
Alexandres Hoyos Espinoza
Fernando Andrés de Cortillas Farías, MBA, PMI-ACP, PMP
Galen Garrison, CSM, PMP, PMO-CP
Ahmed Kamel Ghanem, PMP, PMO-CC, PgMP
Paula Cunha Lima Giudicelli
Jackie Glynn, MPM, PMP, PfMP
Giorgi Gogishvili, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Bernardo Jose Marquez Gonzalez, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Nanysma I. Guerra-Flores, MEd, PMP, PMO-CP
Katinka Halasz, PMP, PMO-CP
Ganie Hanifan, CBAP, PMO-CC, PgMP
Heberth Campos Hernández, PMI-RMP, PMP, PMO-CP
Christoph Hirnle, PhD, PMO-CP
Tarik Yassin Al Hraki
Mohammed Ahmed Hummadi, MPM, PMP, PMO-CC
Evgenii Ishchenkov, PMP, PMO-CP
Ebtihal Al Jassim, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Alamir Paulo Júnior
Rami Kaibni, CBAP, PMP, PgMP

Gergely Keki, Prosci, PMP, PMO-CP
Vahagn Keshishyan, PMP, PMO-CP
Sridihar Kethandapatti, PMI-RMP, PMO-CP, PgMP
Deborah Kupty, PMO-CP
Ginger Levin, DPA, PMP, PgMP
Hugo Magalhães Lourenço
Neeta Manghnani, MBA, PMP, PMO-CP
Antonio Canas Martinez, PMO-CC, PgMP, PfMP
Vitor Massari
Yosra Torjmen Mekni
Claudio Mello, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Hatem Abdel-Wahab Metwalli
Peter Botond Mihok
David Miller, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Walla S. E. Mohamed, PMO-CC, PgMP, PfMP
Lincoln Sant'Ana Morales
Jose Luiz Augusto Gomes Moreira, PMP, PMO-CP
Brayden Mueller, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Rakhmat Mulyanto, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Luis Negreiros, MSc, PMP, PMO-CP
Trevor K. Nelson, PhD, PMP, PMO-CP
Laura Lazzerini Neuwirth, Agile PgM, PMP, PMO-CP
Novelly Intan Nursavitri, PMP, PMO-CP
Michael O'Connor, PMP, PgMP, PfMP
Volodymyr Oros, PMI-RMP, PMP, PMO-CP
Fernand Washington Padilha
Marc Pauwels, PMP, PMO-CP, PfMP
Alfredo de Barros Pereira
Sergio Fernando Ferraz Perez
Miguel Pascual Perez-Alfaro
Carlos Victor Salvarez Pestana, CSM, PMP, PMO-CC
Americo Pinto, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Adilson Pize, DASSM, PMP, PMO-CP
Monika Podkowińska, PMP, PMO-CP
Roberto Henrique Pons, MSc, PMO-CP
Juliana Prado, PMP, PMO-CP
Adi Prasetyo, PhD, PMP, PMO-CP
Tony Prensa, PhD, PMP, PMO-CC
Wael Ramadan, PhD, PMP, PMO-CC
Mahmoud Fathy Rashed, MBA, PMP, PMO-CP
Vladimir Rasovic, PMP, PMO-CP
Claudia T. Rassalski, CA, PMP, PMO-CP
Betsy Redden, PMO-CP
Luis Antonio Guardado Rivera
Adeline Rodier
Alessandra Almeida Rodrigues
Eleftherios (Lefteris) Rousoudis, PMP, PMO-CP, PMO-CC
Ahmet Rumiye, PhD, PgMP, PfMP
Julio Cesar Samorini

Kelly Sandstrom, PMI-ACP, PMP, PMO-CP
Natalia Slynko, PMP, PMO-CP
Cristian Soto, MPM, PMP, PMO-CP
Kris Sprague, MBA, PMO-CP, PfMP
Sheldon St. Clair, PhD, FRSA, PMO-CP
Abdurrahman Syahrawi, PhD, PMO-CP, PMO-CC
Fuad Tahhan
Rogerio Tamassia
Regis Mattos Teixeira, MSc
Rodrigo Thahira, PMP, PMO-CP, PfMP
Sofia Tissera, PMP, PMO-CP, PMI-CP
Meiko Tourista, EPC, Prosci CCP, PMO-CP
Žydra Tubelytė, PMP, PMO-CP, PMO-CC

Bharatkumar Unercat, PMO-CP, PgMP, PfMP
Kidian Germán Chavarría Velásquez, PMI-ACP,
PMP, PMO-CC
Michelle Venezia, PMI-ACP, PMP, PfMP
Eddy Vertil, PhD, PMP, PMO-CP
Ana Victoria Villalta, Mgt.
Ievgen Vyshnevetskyi, PMP, PMO-CP
Kelvin Wan, PhD, PMP, PMO-CP
Leonardo Boles Wanderkoke
Jack Wu, RSM, PMI-ACP, PMP
Abdalla Yassin, MBA, PMP, PMO-CC
Krzysztof Zaborows[redacted]P, PfMP
Daniel Zitter, BSc, [redacted]
Joseane de Fatima Z[redacted]
Humberto Zuleta

پیوست X2

ارزیابی انتظارات مشتری از دفتر مدیریت پروژه

در امتداد رویکرد مشتری‌محور، این بخش منبعی ارزشمند در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهد: فهرستی منتخب از ۳۰ نتیجه بالقوه برای دفتر مدیریت پروژه. این فهرست جامع حاصل پژوهشی گسترده در میان جامعه جهانی دفاتر مدیریت پروژه است و طیفی از دفاتر

مدیریت پروژه در صنایع و مناطق گوناگون را دربر می‌گیرد. بینش‌های گردآوری‌شده، بازتاب‌دهنده تنوع وسیعی از تجربیات، چالش‌ها و شیوه‌های موفق مشاهده‌شده در زمینه‌های مختلف سازمانی است.

دستاوردها ارائه‌شده در این فهرست حاصل تعامل با رهبران دفاتر مدیریت پروژه، مدیران پروژه و ذی‌نفعانی از شرکت‌های چندملیتی، سازمان‌های دولتی، نهادهای غیرانتفاعی و شرکت‌های کوچک و متوسط است. تنوع گسترده این نمونه تضمین می‌کند که این فهرست، طیف وسیعی از نیازها و چالش‌های بالقوه‌ای را که دفاتر مدیریت پروژه در صنایع و مناطق مختلف با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند، پوشش می‌دهد.

هر یک از دستاوردها این فهرست با دقت بالا ساختاردهی شده است تا بیشترین کارایی و ارزش کاربردی را ارائه دهد:

- «شواهد نیاز» به نشانه‌ها یا علائمی اشاره دارد که مشتری ممکن است در زمینه‌ای مشخص با چالش‌هایی روبه‌رو باشد. این اطلاعات، متخصصان دفتر مدیریت پروژه را قادر می‌سازد تا به‌طور پیش‌نگر نقاط آسیب احتمالی را شناسایی کنند.
- بخش «چگونگی پرسش از مشتری» شامل سؤالاتی است که با دقت طراحی شده‌اند و نقش محرک گفت‌وگو را ایفا می‌کنند. این سؤالات به متخصصان دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کنند تا نیازها، چالش‌ها و انتظارات مشتریان را عمیق‌تر بررسی کنند.
- بخش «خدمات پیشنهادی» بر پایه تحلیلی جامع از رایج‌ترین خدمات دفاتر مدیریت پروژه در سطح جهان تهیه شده است. این تحلیل بر تجربیات و بینش‌های جمعی جامعه متنوع و بین‌المللی دفاتر مدیریت پروژه تکیه دارد.

این فهرست جامع از دستاوردها بالقوه، ابزاری چندمنظوره برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند. این فهرست رویکردی ساختاریافته برای نیازسنجی ارائه می‌دهد و اطمینان حاصل می‌کند که هیچ حوزه حیاتی از قلم نیفتد. این رویکرد همچنین به اولویت‌بندی خدمات دفتر

مدیریت پروژه بر اساس فوری‌ترین نیازهای مشتریان کمک می‌کند و خدمات دفتر مدیریت پروژه را با دستاوردها مشخص همسو می‌سازد.

با درک این موضوع که کدام خدمات بیشترین ظرفیت را برای دستیابی به دستاوردها موردنظر دارند، دفاتر مدیریت پروژه می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌ای درباره نحوه تخصیص منابع و تمرکز تلاش‌های خود اتخاذ کنند. این رویکرد هدفمند به بهینه‌تر و مؤثرتر شدن عملیات دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند و اطمینان می‌دهد که خدمات پیاده‌سازی‌شده، دقیقاً آن‌هایی هستند که بیشترین احتمال را برای پاسخ‌گویی به نیازهای فوری مشتریان و ارائه ارزش ملموس دارند.

علاوه بر این، همسویی میان دستاوردها و خدمات، رویکردی راهبردی‌تر در طراحی و راهبری دفتر مدیریت پروژه فراهم می‌کند. این رویکرد به دفاتر مدیریت پروژه امکان می‌دهد تا پورتفولیویی از خدمات ایجاد کنند که مستقیماً با نیازهای سازمانی و دستاوردها مورد انتظار پیوند دارد، نه اینکه صرفاً بر اساس مدل‌های عمومی دفتر مدیریت پروژه یا فرضیات عمل کنند. گنجاندن بخش «خدمات پیشنهادی» این فهرست را از یک ابزار تشخیصی به یک راهنمای جامع برای توسعه و بهینه‌سازی دفتر مدیریت پروژه تبدیل می‌کند. خدمات پیشنهادی، شکاف میان شناسایی نیازها و اجرای راه‌حل‌ها را پر می‌کنند و نقشه راهی در اختیار متخصصان دفتر مدیریت پروژه قرار می‌دهند تا عملیات دفاتر مدیریت پروژه‌ای با تأثیرگذاری بالا و مبتنی بر مشتری، متناسب با زمینه سازمانی منحصربه‌فرد خود ایجاد کنند.

این ارزیابی شامل ۳۰ نتیجه است که همگی با دقت ساختاردهی شده‌اند تا در زمان مصاحبه یا نظرسنجی از مشتریان دفتر مدیریت پروژه برای شناسایی اولویت‌ها و نیازهای اصلی آن‌ها، حداکثر کارایی را ارائه دهند.

۱. دسترسی بهتر به منابع انسانی ماهر

شواهد نیاز: چالش در یافتن و نگهداشت منابع انسانی ماهر در حوزه مدیریت طرح و پروژه.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه میزان در جذب و نگهداشت مدیران طرح و پروژه ماهر با چالش مواجه است؟
- ب) آیا به‌طور مکرر در پروژه‌ها به دلیل کمبود نیروی باتجربه در مدیریت پروژه با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوید؟
- ج) میزان رضایت شما از سطح مهارت فعلی تیم‌های مدیریت طرح و پروژه چگونه است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۰ - مدیریت منابع:** مدیریت مؤثر منابع انسانی، تخصیص بهینه نیروهای ماهر در پروژه‌ها را تضمین می‌کند، میزان دسترسی و بکارگیری آن‌ها را به حداکثر می‌رساند و شکاف‌های مهارتی را برای توسعه هدفمند مهارت های آنها شناسایی می‌نماید.
- **خدمت ۱۲ - آموزش و توسعه:** با ارائه برنامه‌های آموزشی جامع، دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستقیم مهارت‌های مدیران طرح و پروژه و اعضای تیم‌های پروژه را ارتقاء داده و جمعیت منابع انسانی ماهر سازمان را گسترش می‌دهد.
- **خدمت ۱۸ - منتورینگ و کوچینگ:** برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ انفرادی به توسعه و بهبود مهارت‌های مدیران طرح، مدیران پروژه و اعضای تیم‌ها کمک می‌کند و در گذر زمان، نیروی انسانی سازمان را ماهرتر می‌سازد.

۲. مدیریت تغییر سازمانی بهتر

شواهد نیاز: مقاومت در برابر تغییر، اختلال در فرآیندها و کاهش کارایی در طول دوران انتقال.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما معمولاً چگونه تغییرات عمده در فرآیندها یا سیستم‌ها را مدیریت می‌کند؟

- ب) تا چه اندازه در هنگام اجرای ابتکارات جدید، با مقاومت در برابر تغییر در میان کارکنان خود روبه‌رو می‌شوید؟
- ج) چگونه عملکرد فعلی سازمان شما در زمینه مدیریت تغییرات را از لحاظ اثربخشی ارزیابی می‌کنید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۳ - ترویج فرهنگ پروژه‌ای:** ترویج فرهنگی متمرکز بر پروژه، توانمندی کلی سازمان برای سازگاری با تغییرات را افزایش می‌دهد و سازمان را برای پذیرش شیوه‌ها و انتقالات جدید آماده‌تر می‌کند.
- **خدمت ۵- مدیریت تغییر سازمانی:** این خدمت به‌طور مستقیم به نیاز مذکور پاسخ می‌دهد و با پیاده‌سازی شیوه‌های ساختاریافته مدیریت تغییر، فرآیند انتقال و گذار روان را تضمین کرده و اختلالات در طرح‌ها و پروژه‌ها را به حداقل می‌رساند.
- **خدمت ۲۶ -تعامل با ذی‌نفعان:** تعامل مؤثر با ذی‌نفعان برای موفقیت در تغییرات سازمانی حیاتی است و حمایت و مشارکت تمامی طرف‌های ذی‌نفع را در طول فرآیند انتقال تضمین می‌کند.

۳. کنترل بهتر بر تیم‌های پروژه

شواهد نیاز: فقدان پاسخگویی، خطوط گزارش‌دهی نامشخص و دشواری در مدیریت تیم‌های پروژه.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) ساختارهای گزارش‌دهی در تیم‌های پروژه شما چقدر شفاف هستند؟
- ب) آیا در پاسخگو نگه‌داشتن اعضای تیم نسبت به مسئولیتشان با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوید؟

- ج) چگونه عملکرد کلی مدیریت تیم‌های پروژه خود را از نظر اثربخشی ارزیابی می‌کنید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌های استاندارد، ساختار یکپارچه‌ای برای مدیریت تیم‌ها فراهم می‌کند که کنترل و پاسخگویی را در تمامی پروژه‌ها تقویت می‌کند.
- **خدمت ۱۰ - مدیریت منابع:** مدیریت کارآمد منابع تضمین می‌کند که تیم‌ها به درستی سازماندهی شوند و منابع بر اساس مهارت‌ها و دسترسی تخصیص یابند. این امر باعث بهبود جریان‌های کاری و ارتباطات می‌شود که در نهایت منجر به کنترل بهتر تیم‌های پروژه، اجرای روان‌تر پروژه‌ها و دستیابی مؤثر به اهداف می‌شود.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** نظارت و مدیریت منظم بر عملکرد پروژه از طریق تعیین انتظارات شفاف و پیگیری پیشرفت در برابر اهداف تعیین‌شده به حفظ کنترل بر تیم‌ها کمک می‌کند.
- **خدمت ۲۱ - مدیریت پروژه:** با انتصاب مدیران پروژه، دفتر مدیریت پروژه ساختارهای گزارش‌دهی شفاف و اقدامات سازوکارهای پاسخ‌گویی را برقرار می‌کند که به‌طور مستقیم به کنترل بهتر تیم‌های پروژه کمک می‌کند.

۴. تعریف بهتر نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شواهد نیاز: وجود سردرگمی، تداخل مسئولیت‌ها و ناکارآمدی در تیم‌های پروژه.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) تا چه اندازه در تیم‌های پروژه خود با سردرگمی یا تداخل مسئولیت‌ها مواجه می‌شوید؟

- ب) اعضای تیم پروژه شما تا چه حد درک روشنی از نقش‌ها و میزان مشارکت خود در پروژه‌ها دارند؟
- ج) کارایی تیم‌های پروژه شما از منظر تخصیص و اجرای وظایف چگونه ارزیابی می‌شود؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۴ - نظارت بر حاکمیت:** استقرار چارچوب‌های حاکمیتی شامل تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سطوح مختلف سازمان است و با ایجاد شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری و پاسخگویی، انسجام سازمانی را تضمین می‌کند.
- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** روش‌شناسی‌های استاندارد معمولاً شامل تعاریف روشنی از نقش‌ها و مسئولیت‌ها هستند و با ارائه ساختاری یکپارچه در تمامی پروژه‌ها، اطمینان حاصل می‌کنند که اعضای تیم به‌خوبی وظایف خود را درک کنند.

۵. اولویت‌بندی بهتر پروژه‌ها

شواهد نیاز: تخصیص نادرست منابع، تضاد در اولویت‌بندی پروژه‌ها و ناتوانی در تمرکز بر پروژه‌های با اثرگذاری بالا.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) تا چه میزان به توانایی سازمان خود در تمرکز بر پروژه‌های دارای اهمیت راهبردی اطمینان دارید؟
- ب) آیا منابع شما اغلب به‌صورت نامناسب تخصیص می‌یابد یا بیش از حد در میان پروژه‌های مختلف پراکنده می‌شود؟

- ج) سازمان شما تا چه اندازه در مدیریت و موازنه اولویت‌های رقابتی[1] میان پروژه‌ها اثربخش عمل می‌کند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱ - مشاوره به مدیران ارشد:** ارائه راهنمایی‌های راهبردی به مدیران ارشد به همسویی اولویت‌بندی پروژه‌ها با اهداف سازمانی کمک می‌کند و پشتیبانی سطوح عالی از تصمیمات اولویت‌بندی را تضمین می‌نماید.
- **خدمت ۲ - مدیریت تحقق منافع:** این خدمت با ارزیابی ظرفیت پروژه‌ها در ارائه منافع، به اولویت‌بندی آن‌ها کمک می‌کند. از طریق پایش دستاوردها، مدیریت تحقق منافع به سازمان‌ها اجازه می‌دهد پروژه‌هایی را که با اهداف راهبردی همسو هستند و ارزش اثبات‌شده‌ای ایجاد می‌کنند، در اولویت قرار دهند و از تخصیص بهینه منابع و موفقیت پورتفولیو اطمینان حاصل کنند.
- **خدمت ۶ - مدیریت پورتفولیو:** مدیریت پورتفولیو مستقیماً به مسئله اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌پردازد و تضمین می‌کند که پروژه‌ها بر اساس ارزش راهبردی و میزان اثرگذاری آن‌ها بر سازمان انتخاب و اولویت‌بندی شوند.
- **خدمت ۷ - پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی:** این خدمت اطمینان می‌دهد که اولویت‌بندی پروژه‌ها با اهداف بلندمدت سازمان همسو است و از تخصیص مؤثرتر منابع و تمرکز راهبردی حمایت می‌کند.

۶. بهبود کیفیت نتایج پروژه

[1] competing

شواهد نیاز: ارائه تحویل‌شدنی‌های زیر استاندارد، نارضایتی ذی‌نفعان و تأثیرات منفی بر شهرت سازمان.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان رضایت ذی‌نفعان شما از کیفیت تحویل‌شدنی‌های پروژه‌ها چقدر است؟
- ب) آیا تاکنون به دلیل نتایج ضعیف پروژه‌ها با تأثیرات منفی بر شهرت سازمان خود مواجه شده‌اید؟
- ج) پروژه‌های شما تا چه اندازه به‌طور مداوم انتظارات کیفیت را برآورده یا از آن فراتر رفته‌اند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** روش‌شناسی‌های استاندارد اغلب شامل بهترین شیوه‌ها برای مدیریت کیفیت هستند و با تضمین یکنواختی رویکرد در پروژه‌ها، کیفیت کلی دستاوردها را ارتقاء می‌دهند.
- **خدمت ۱۳ - ارزیابی‌های حسابرسی:** این خدمت با انجام حسابرسی‌ها و ارزیابی‌های دقیق به بهبود کیفیت نتایج پروژه کمک می‌کند. این ارزیابی‌ها ضمن اطمینان از انطباق با استانداردها، مسائل بالقوه را در مراحل اولیه شناسایی کرده و بهبودهای هدفمندی را توصیه می‌کنند
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** نظارت و مدیریت منظم عملکرد پروژه به شناسایی و رفع زودهنگام مشکلات کیفیت کمک می‌کند و در نتیجه منجر به نتایج نهایی با کیفیت بالاتر می‌شود.
- **خدمت ۲۳ - تضمین کیفیت:** این خدمت به‌طور مستقیم بر اطمینان از انطباق تحویل‌شدنی‌های پروژه با استانداردهای تعریف‌شده کیفیت تمرکز دارد و از طریق فرآیندهای نظام‌یافته، به نتایج پروژه‌ای با کیفیت بالاتر کمک می‌کند.

- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دانش تخصصی در حوزه‌های خاص ارائه دهد که این امر منجر به دستیابی به دستاوردها با کیفیت بالاتر در پروژه‌های پیچیده یا تخصصی می‌شود.

۷. بهبود مدیریت استعدادها

شواهد نیاز: نرخ بالای ترک خدمت و دشواری در جذب و حفظ مدیران پروژه ماهر.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) در جذب و نگهداشت مدیران پروژه ماهر با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟
- ب) توانمندی سازمان خود در زمینه توسعه و رشد داخلی استعدادهای مدیریت پروژه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ج) نرخ فعلی ترک خدمت در میان مدیران پروژه شما چقدر است و این موضوع چه تأثیری بر عملیات سازمان دارد؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۰ مدیریت منابع:** مدیریت مؤثر منابع انسانی شامل راهبردهایی برای جذب و نگهداشت استعدادها می‌شود و با تضمین تخصیص بهینه نیروهای ماهر در پروژه‌ها، به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند.
- **خدمت ۱۲ - آموزش و توسعه:** این خدمت به‌طور مستقیم با ارائه برنامه‌هایی برای ارتقاء مهارت‌ها و شایستگی‌ها در مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه به توسعه استعدادهای برتر کمک می‌کند.
- **خدمت ۱۸ - منتورینگ و کوچینگ:** ارائه برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ با فراهم کردن راهنمایی و پشتیبانی فردی برای مدیران پروژه و اعضای تیم، به توسعه و حفظ استعدادها کمک می‌کند.

۸. انتقال مؤثر دانش

شواهد نیاز: وجود رویه‌های ناهماهنگ، از دست رفتن دانش با خروج کارکنان کلیدی و کمبود اشتراک‌گذاری دانش‌های تخصصی در سازمانی.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه اندازه در ثبت و به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌های مدیریت پروژه مؤثر عمل می‌کند؟
- ب) هنگام ترک کارکنان کلیدی، تا چه اندازه با از دست رفتن دانش‌های کلیدی و حیاتی مواجه می‌شوید؟
- ج) میزان یکنواختی رویه‌های مدیریت پروژه در میان تیم‌ها یا واحدهای مختلف سازمان شما چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۸ - مدیریت دانش:** مدیریت دانش از طریق ایجاد فرآیندهای نظام‌یافته برای ثبت، سازماندهی و اشتراک‌گذاری بینش‌ها و بهترین شیوه‌های پروژه، امکان انتقال مؤثر دانش را فراهم می‌کند. این خدمت اطمینان می‌دهد که تجارب و تخصص‌های ارزشمند به‌راحتی در سراسر سازمان قابل دسترس باشد، یادگیری مستمر ترویج یابد، اشتباهات تکراری کاهش یابد و عملکرد پروژه‌ها از طریق بهبود تصمیم‌گیری و اجرا ارتقاء یابد.
- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** روش‌شناسی‌های استاندارد به‌عنوان منابعی از دانش سازمانی عمل می‌کنند و اطمینان می‌دهند که بهترین شیوه‌ها مستندسازی شده و در پروژه‌ها به‌طور یکنواخت به کار گرفته شوند.

- **خدمت ۱۲ - آموزش و توسعه:** برنامه‌های آموزشی به‌عنوان روشی ساختاریافته برای انتقال دانش و بهترین شیوه‌ها در سطح سازمان عمل می‌کنند و یکسان سازی رویکردهای مدیریت پروژه را تضمین می‌کنند.
- **خدمت ۱۸ - منتورینگ و کوچینگ:** منتورینگ فردی، امکان انتقال مستقیم دانش از متخصصان باتجربه به اعضای کمتر باتجربه تیم‌ها را فراهم می‌آورد و به حفظ و گسترش تخصص‌های کلیدی در درون سازمان کمک می‌کند.

۹. ارتقاء تصمیم‌گیری

شواهد نیاز: دشواری در اتخاذ تصمیمات آگاهانه به دلیل کمبود داده‌های دقیق و به‌روز پروژه‌ها.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) داده‌های پروژه‌های موجود برای تصمیم‌گیرندگان سازمان شما تا چه اندازه به‌موقع و دقیق است؟
- ب) آیا اغلب در اتخاذ تصمیمات آگاهانه به دلیل کمبود اطلاعات به‌روز پروژه‌ها با چالش مواجه می‌شوید؟
- ج) تا چه میزان به کیفیت داده‌هایی که برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های مرتبط با پروژه‌ها استفاده می‌شود اطمینان دارید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱ - مشاوره به مدیران ارشد:** ارائه راهنمایی‌های راهبردی به مدیران ارشد اطمینان می‌دهد که تصمیمات سطح عالی با اهداف سازمانی همسو بوده و مبتنی بر اطلاعات جامع پورتفولیو و پروژه‌ها اتخاذ شوند.

- **خدمت ۴ - نظارت بر حاکمیت:** استقرار چارچوب‌های حاکمیتی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و سازوکارهای پاسخگویی را شفاف می‌کند و کیفیت و انسجام تصمیمات در طرح‌ها و پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهد.
- **خدمت ۷ - پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی:** ارائه پشتیبانی برای برنامه‌ریزی راهبردی اطمینان می‌دهد که تصمیمات بر مبنای داده‌ها اتخاذ شده و با اهداف بلندمدت سازمان همسو باشند. این خدمت به رهبران سازمان امکان می‌دهد تصمیماتی آگاهانه و سنجیده اتخاذ کنند.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** این خدمت داده‌ها و بینش‌های دقیق و به‌موقعی فراهم می‌کند تا از تصمیم‌گیری آگاهانه پشتیبانی کند و به مدیران پروژه و مدیران ارشد امکان می‌دهد بر اساس اطلاعات لحظه‌ای، تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند.

۱۰. ارتقاء تجربه مشتریان پروژه

شواهد نیاز: رضایت پایین مشتریان به دلیل تحویل ضعیف پروژه‌ها و برآورده نشدن انتظارات.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) پروژه‌های شما تا چه اندازه به‌طور مداوم انتظارات مشتریان را برآورده یا از آن فراتر می‌روند؟
- ب) سطح رضایت مشتریان شما از تحویل پروژه‌ها معمولاً در چه حدی است؟
- ج) آیا به دلیل تحویل ضعیف پروژه ها یا عدم تحقق انتظارات مشتریان، با از دست دادن کسب‌وکار یا کاهش وفاداری مشتریان مواجه شده‌اید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۵ - مدیریت ارتباط با مشتریان:** این خدمت مستقیماً بر حفظ و ارتقاء روابط با مشتریان پروژه تمرکز دارد و اطمینان می‌دهد که نیازها و انتظارات آن‌ها در سراسر چرخه حیات پروژه به‌طور کامل برآورده شود.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** این خدمت با شناسایی، رسیدگی و حل سریع مسائل بالقوه‌ای که می‌توانند بر رضایت مشتریان تأثیر بگذارند، به بهبود تجربه مشتریان پروژه کمک می‌کند. این رویکرد پیشگیرانه موجب کاهش اختلالات، حفظ کیفیت پروژه و پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان می‌شود.
- **خدمت ۲۳ - تضمین کیفیت:** اطمینان از انطباق تحویل‌شدنی‌های پروژه با استانداردهای کیفیت تعریف‌شده، مستقیماً به برآورده شدن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان و ارتقاء تجربه کلی آن‌ها کمک می‌کند.
- **خدمت ۲۶ — تعامل با ذی‌نفعان:** تعامل مؤثر با ذی‌نفعان اطمینان می‌دهد که انتظارات مشتریان به‌خوبی درک و مدیریت می‌شود و در نتیجه، رضایت بیشتری از دستاوردها پروژه حاصل می‌گردد.

۱۱. ارتقاء مدیریت منابع

شواهد نیاز: تخصیص ناکارآمد منابع، به‌کارگیری کمتر یا بیش از حد از منابع و ایجاد گلوگاه‌های پروژه‌ای.

نحوه پرسش از مشتری:

الف) سازمان شما تا چه اندازه منابع را به‌طور کارآمد در میان پروژه‌ها تخصیص می‌دهد؟

ب) آیا اغلب به دلیل محدودیت منابع با گلوگاه‌ها یا تأخیر در پروژه‌ها مواجه می‌شوید؟

ج) میزان توازن بار کاری در میان اعضای تیم‌های پروژه شما چگونه است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۶ - مدیریت پورتفولیو**: این خدمت به تخصیص راهبردی منابع در میان پروژه‌های متعدد کمک می‌کند و با اولویت‌های سازمانی همسویی ایجاد کرده و استفاده بهینه از منابع موجود را تضمین می‌نماید.
- **خدمت ۱۰ - مدیریت منابع**: این خدمت به‌طور مستقیم به بهینه‌سازی تخصیص منابع در پروژه‌ها می‌پردازد و اطمینان می‌دهد که تخصیص منابع به‌طور کافی انجام شده و از نظر پشتیبانی و نیروی انسانی به درستی سازماندهی شده است. همچنین، این خدمت با کاهش تعارضات و افزایش بهره‌وری منابع، به استفاده بهینه از منابع کمک می‌کند.
- **خدمت ۱۴ - مدیریت کنترل تغییرات**: با مدیریت کارآمد تغییرات در محدوده و اهداف پروژه، مدیریت کنترل تغییرات اطمینان می‌دهد که منابع به‌صورت بهینه تخصیص یابند و از استفاده بیش از حد یا کمتر از حد جلوگیری شود.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد**: پایش عملکرد پروژه‌ها به شناسایی زودهنگام مسائل مرتبط با منابع کمک می‌کند و امکان ایجاد به‌موقع اصلاحات در تخصیص و بکارگیری منابع را فراهم می‌آورد.

۱۲. هم‌راستایی بیشتر با اهداف راهبردی

شواهد نیاز: وجود پروژه‌هایی که به اهداف سازمانی کمک نمی‌کنند، اولویت‌های ناهماهنگ و سرمایه‌گذاری‌های هدر رفته.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) تا چه اندازه از این موضوع اطمینان دارید که تمامی پروژه‌های شما به‌طور مستقیم به اهداف راهبردی سازمان کمک می‌کنند؟

- ب) آیا تا به‌حال با مواردی روبه‌رو شده‌اید که پروژه‌های تکمیل‌شده نتوانسته‌اند ارزش راهبردی مورد انتظار را ارائه دهند؟
- ج) سازمان شما تا چه حد به‌طور مؤثر پروژه‌ها را بر اساس هم‌راستایی با اهداف راهبردی اولویت‌بندی می‌کند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱ - مشاوره به مدیران ارشد:** ارائه راهنمایی راهبردی به مدیران ارشد به تضمین هم‌راستایی مداوم تصمیمات پورتفولیو و پروژه‌ها با اهداف کلان سازمانی کمک می‌کند.
- **خدمت ۲ - مدیریت تحقق منافع:** با سنجش و مدیریت منافع پروژه‌ها، دفتر مدیریت پروژه اطمینان می‌دهد که دستاوردها پروژه‌ها با اهداف راهبردی هم‌راستا باشند. این خدمت پیگیری هم‌راستایی را در طول پروژه انجام می‌دهد و در صورت نیاز، امکان انجام تغییرات برای حفظ تمرکز بر اولویت‌های کلان سازمانی را فراهم می‌آورد.
- **خدمت ۴ - نظارت بر حاکمیت:** این خدمت با ایجاد و حفظ چارچوب‌های حاکمیتی که فعالیت‌های پروژه را به اهداف سازمانی پیوند می‌دهد، هم‌راستایی با اهداف راهبردی را ارتقاء می‌دهد.
- **خدمت ۶ - مدیریت پورتفولیو:** مدیریت پورتفولیو نظارت بر انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها را انجام می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که پروژه‌ها با اهداف راهبردی هم‌راستا هستند و بیشترین ارزش ممکن را برای سازمان به ارمغان می‌آورند.
- **خدمت ۷ - پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی:** این خدمت به‌طور مستقیم تضمین می‌کند که طرح‌ها و پروژه‌ها با اهداف بلندمدت سازمان هم‌راستایی داشته باشند و بیشترین تأثیر و ارزش راهبردی را ایجاد کنند.

۱۳. ارتقاء یکپارچگی میان بخش‌های سازمانی

شواهد نیاز: کمبود همکاری میان واحدهای مختلف، اجرای ناهماهنگ پروژه‌ها و عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های سازمانی.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سطح همکاری میان واحدهای مختلف سازمان در فعالیت‌های پروژه‌ای را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ب) آیا در بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع سازمانی در پروژه‌های خود با چالش مواجه هستید؟
- ج) هر چند وقت یکبار به دلیل نبود یکپارچگی میان بخش‌های مختلف سازمان با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۳ - ترویج فرهنگ پروژه‌ای:** ترویج فرهنگی مبتنی بر پروژه در سطح سازمان، همکاری و یکپارچگی میان واحدهای مختلف را تقویت کرده و رویکردی یکپارچه در اجرای پروژه‌ها ایجاد می‌کند.
- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** این خدمت با فراهم کردن بسترها و ابزارهای مشترک، همکاری و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات میان بخش‌های مختلف سازمان را تسهیل می‌کند.
- **خدمت ۲۶ - تعامل با ذی‌نفعان:** تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، همکاری و حمایت واحدهای مختلف و سطوح گوناگون سازمان را تضمین می‌کند و یکپارچگی در اجرای پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهد.

۱۴. افزایش بازده سرمایه‌گذاری (ROI)

شواهد نیاز: بازده پایین طرح‌ها یا پروژه‌ها، ناتوانی در اثبات ارزش طرح‌ها یا پروژه‌ها و عدم رشد کسب و کاری.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان رضایت شما از بازده کلی سرمایه‌گذاری (ROI) در پورتفولیوی پروژه‌های سازمانتان چقدر است؟
- ب) آیا در اثبات ارزش پروژه‌های تکمیل‌شده به ذی‌نفعان با چالش مواجه هستید؟
- ج) سازمان شما تا چه میزان در پیگیری و ارزیابی منافع کسب و کاری حاصل از پروژه‌ها اثربخش عمل می‌کند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۲ - مدیریت تحقق منافع:** این خدمت به‌طور مستقیم بر مدیریت و ارزیابی تحقق منافع ناشی از طرح‌ها و پروژه‌ها تمرکز دارد و اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها ارزش مورد انتظار را ارائه داده و بازده سرمایه‌گذاری (ROI) را به حداکثر می‌رسانند.
- **خدمت ۶ - مدیریت پورتفولیو:** مدیریت مؤثر پورتفولیو انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌هایی را تضمین می‌کند که بالاترین پتانسیل بازده سرمایه‌گذاری را دارند و بازده کلی سرمایه‌گذاری سازمان را بهینه می‌کند.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** پایش و مدیریت عملکرد پروژه‌ها به شناسایی و رفع مشکلاتی که ممکن است بر بازده سرمایه‌گذاری تأثیر بگذارند کمک می‌کند و اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها در مسیر ارائه بیشترین ارزش باقی بمانند.
- **خدمت ۲۰ - مدیریت طرح:** دفتر مدیریت پروژه با تأمین مدیران طرح می‌تواند پروژه‌های مرتبط را هماهنگ کند، منابع و منافع را در سراسر ابتکارات بهینه نماید و بازده سرمایه‌گذاری کلی را افزایش دهد.

۱۵. بهبود دسترسی به اطلاعات پروژه

شواهد نیاز: دسترسی محدود به اطلاعات پروژه که منجر به تصمیم‌گیری‌های ناآگاهانه یا تأخیر در تصمیمات می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) اطلاعات پروژه‌ها تا چه اندازه به‌موقع در اختیار تصمیم‌گیرندگان سازمان شما قرار می‌گیرد؟
- ب) هر چند وقت یکبار با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوید که داده‌های حیاتی پروژه در زمان موردنیاز در دسترس نیست؟
- ج) تصمیم‌گیرندگان سازمان شما با چه سرعتی می‌توانند به اطلاعات موردنیاز پروژه‌ها دسترسی پیدا کنند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** مدیریت و نگهداشت مؤثر سامانه‌های مدیریت پروژه تضمین می‌کند که اطلاعات به‌طور مستمر ثبت، ذخیره و به‌صورت آسان و به‌موقع در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** این خدمت مستقیماً به نیاز موجود پاسخ می‌دهد و داده‌ها و بینش‌های به‌موقع و دقیقی درباره عملکرد پروژه‌ها فراهم می‌کند تا از تصمیم‌گیری آگاهانه در سراسر سازمان پشتیبانی کند.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** ارائه خدمات پشتیبانی اداری برای مستندسازی و هماهنگی پروژه‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات پروژه به‌طور مداوم ثبت شده و در زمان نیاز به آسانی در دسترس باشد.

۱۶. بهبود همکاری و ارتباطات

شواهد نیاز: وجود سوءتفاهم، کمبود شفافیت و ضعف در همکاری میان اعضای تیم و ذی‌نفعان.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان اثربخشی کلی ارتباطات درون تیم‌های پروژه خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ب) آیا اغلب با ناهماهنگی‌ها یا سوءتفاهم‌هایی میان اعضای تیم یا ذی‌نفعان مواجه می‌شوید؟
- ج) تا چه میزان از ابزارها و فرایندهای فعلی ارتباطات مرتبط با پروژه‌ها رضایت دارید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۳ - ترویج فرهنگ پروژه‌ای:** ترویج فرهنگی متمرکز بر پروژه، ارتباطات و همکاری کلی در سازمان را بهبود می‌بخشد و محیطی ایجاد می‌کند که در آن به اشتراک‌گذاری اطلاعات ارزش نهاده شده و به‌طور مستمر تمرین می‌شود.
- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** بکارگیری و مدیریت ابزارها و سامانه‌های همکاری، ارتباطات بهتر و اشتراک‌گذاری مؤثرتر اطلاعات میان اعضای تیم و ذی‌نفعان در پروژه‌های مختلف را تسهیل می‌کند.
- **خدمت ۲۶ - تعامل با ذی‌نفعان:** تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، کانال‌های ارتباطی شفاف ایجاد می‌کند و همکاری میان تمامی مشارکت‌کنندگان پروژه را ارتقاء می‌دهد و اطمینان حاصل می‌کند که همه افراد همسو و مطلع باشند.

۱۷. تقویت تعهد سازمانی به نتایج

شواهد نیاز: فقدان تمرکز بر دستاوردهای پروژه، پاسخگویی ناکافی و فرهنگ عملکردی ضعیف.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سطح پاسخگویی در قبال دستاوردها پروژه‌ها در سازمان شما را چگونه توصیف می‌کنید؟
- ب) آیا در حفظ تمرکز بر دستیابی به نتایج پروژه‌ای با چالش مواجه هستید؟
- ج) میزان قوت فرهنگ عملکرد در تیم‌های پروژه شما چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱ - مشاوره به مدیران ارشد:** ارائه راهنمایی راهبردی به مدیران ارشد به تضمین تعهدی از بالا به پایین نسبت به نتایج کمک می‌کند، فضای سازمانی را جهت‌دهی کرده و دستاوردها پروژه‌ها را با اهداف راهبردی همسو می‌سازد.
- **خدمت ۲ - مدیریت تحقق منافع:** این خدمت با تمرکز بر منافع واقعی حاصل از طرح‌ها و پروژه‌ها، به حفظ تعهد سازمانی به نتایج ملموس کمک می‌کند.
- **خدمت ۳ - ترویج فرهنگ پروژه‌ای:** این خدمت به‌طور مستقیم به ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر پاسخگویی و تمرکز بر نتایج کمک می‌کند و دستاوردها پروژه‌ها را با اهداف سازمانی همسو می‌سازد.
- **خدمت ۶ - مدیریت پورتفولیو:** این خدمت اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها بر اساس پتانسیل آن‌ها برای ارائه نتایج همسو با راهبرد سازمان انتخاب و اولویت‌بندی شوند و به این ترتیب، تعهد به دستیابی به دستاوردها تقویت گردد.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** نظارت و مدیریت منظم عملکرد پروژه تمرکز بر دستیابی به نتایج را تقویت می‌کند و به حفظ پاسخگویی در سراسر چرخه حیات پروژه کمک می‌کند.

۱۸. بهبود مدیریت بودجه پروژه

شواهد نیاز: تکرار عبور از سقف بودجه ها و ناکارآمدی‌های مالی در اجرای پروژه‌ها.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) پروژه‌های شما تا چه اندازه با عبور از سقف بودجه مواجه می‌شوند؟
- ب) میزان رضایت شما از نظارت مالی فعلی بر پروژه‌ها چگونه است؟
- ج) آیا دید روشنی نسبت به هزینه کرد پروژه و میزان استفاده از بودجه در اختیار دارید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۴ - مدیریت کنترل تغییرات:** مدیریت مؤثر تغییرات به کنترل خزش دامنه[1] و هزینه‌های غیرمنتظره کمک می‌کند که اغلب عوامل اصلی عبور از سقف بودجه پروژه هستند.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** ارائه داده‌ها و تحلیل‌های مالی دقیق، به مدیران پروژه و ذی‌نفعان کمک می‌کند تصمیمات آگاهانه‌ای درباره تخصیص بودجه و کنترل مالی در طول چرخه حیات پروژه اتخاذ کنند.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** مسائل حل‌نشده از دلایل عمده اضافه‌هزینه‌ها هستند؛ مدیریت مؤثر مسائل به کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** با پایش مستمر اهداف پروژه در مقایسه با شاخص‌های عملکرد، ناکارآمدی‌های هزینه‌ای یا منابعی به‌موقع شناسایی می‌شوند. این پایش به کنترل هزینه‌ها کمک کرده و از عبور از سقف بودجه جلوگیری می‌کند و از طریق اصلاحات پیشگیرانه، مدیریت بودجه پروژه را بهبود می‌بخشد.

[1] Scope Creep

- **خدمت ۲۱ - مدیریت پروژه:** دفتر مدیریت پروژه با انتصاب مدیران پروژه، امکان پیاده‌سازی کنترل‌های مالی قوی و نظارت مالی دقیق را فراهم می‌کند تا پروژه‌ها در چارچوب محدودیت‌های مالی باقی بمانند.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** خدمات پشتیبانی به پیگیری هزینه‌ها و تهیه گزارش‌های مالی کمک می‌کند و موجب بهبود مدیریت بودجه پروژه می‌شود.
- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** این خدمت از طریق ارائه تخصص پیشرفته در توسعه و کنترل بودجه، مدیریت مالی پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهد. دفتر مدیریت پروژه نیروهای حرفه‌ای متخصص در برنامه‌ریزی مالی، برآورد هزینه و پایش بودجه در محیط‌های پروژه‌ای را ارائه می‌کند.

۱۹. بهبود روابط با مشتریان پروژه

شواهد نیاز: تنش در روابط با مشتریان پروژه به دلیل برآورده نشدن انتظارات و ضعف در ارتباطات.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سطح روابط سازمان شما با مشتریان پروژه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ب) آیا اغلب بازخوردهایی مبنی بر برآورده نشدن انتظارات از سوی مشتریان پروژه دریافت می‌کنید؟
- ج) تیم شما تا چه اندازه در طول چرخه حیات پروژه با مشتریان پروژه به‌طور مؤثر ارتباط برقرار می‌کند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۵ - مدیریت ارتباط با مشتریان:** این خدمت مستقیماً بر حفظ و ارتقاء روابط با مشتریان پروژه تمرکز دارد و اطمینان می‌دهد که نیازهای آنان برآورده شده و انتظاراتشان در طول چرخه حیات پروژه به درستی مدیریت شود.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** حل سریع مسائل باعث ایجاد اعتماد و شفافیت با مشتریان پروژه می‌شود. با رسیدگی به نگرانی‌ها به‌موقع و حفظ اطلاع‌رسانی مستمر به مشتریان، دفتر مدیریت پروژه روابط با مشتریان پروژه را تقویت و بهبود می‌بخشد و تجربه‌ای پاسخگو و مشارکتی برای آنان فراهم می‌آورد.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** پایش عملکرد پروژه در مقایسه با انتظارات مشتریان پروژه، اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها در مسیر برآورده کردن یا فراتر رفتن از الزامات مشتریان باقی بمانند و در نتیجه، روابط با مشتریان بهبود یابد.
- **خدمت ۲۶ - تعامل با ذی‌نفعان:** تعامل مؤثر با ذی‌نفعان شامل راهبردهایی برای درگیر کردن و برقراری ارتباط با مشتریان پروژه است و به ایجاد و حفظ روابط مستحکم با آنان کمک می‌کند.

۲۰. بهبود مدیریت عملکرد

شواهد نیاز: فقدان پایش عملکرد که منجر به نادیده ماندن مسائل و دستاوردها نامطلوب در طرح‌ها و پروژه‌ها می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه اندازه عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها را به‌طور مؤثر پایش و نظارت می‌کند؟
- ب) آیا اغلب با مسائلی غیرمنتظره مواجه می‌شوید که با پایش بهتر عملکرد می‌توانستند زودتر شناسایی شوند؟

- ج) میزان رضایت شما از توانمندی فعلی سازمان در تضمین تحویل موفق طرح‌ها و پروژه‌ها چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۳ - ارزیابی‌های حسابرسی:** ارزیابی‌های جامع حسابرسی به شناسایی مسائل عملکردی و حوزه‌های نیازمند بهبود کمک می‌کند و در نتیجه موجب ارتقاء مدیریت عملکرد می‌شود.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** ارائه خدمات تحلیل داده و گزارش‌دهی از طریق ارائه بینش درباره روندهای پروژه و شناسایی زودهنگام مسائل، از مدیریت عملکرد پشتیبانی می‌کند.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** پیگیری و حل مسائل، یکی از ابعاد کلیدی مدیریت کلی عملکرد پروژه‌ها محسوب می‌شود.
- **خدمت ۱۹ - مدیریت عملکرد:** این خدمت به‌طور مستقیم نیاز به بهبود مدیریت عملکرد را هدف قرار می‌دهد و با پایش و مدیریت عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها، اطمینان می‌دهد که اهداف محقق شده و خروجی‌ها و دستاوردهای مورد انتظار تحویل داده شوند.
- **خدمت ۲۰ - مدیریت طرح:** این خدمت با انتصاب مدیران طرح حرفه‌ای از سوی دفتر مدیریت پروژه ، مدیریت عملکرد را بهبود می‌بخشد. این مدیران، پروژه‌های مرتبط را نظارت می‌کنند، سامانه‌های جامع پایش عملکرد را در سطح طرح پیاده‌سازی می‌نمایند وابستگی‌های میان پروژه‌ها را هماهنگ کرده، تخصیص منابع را بهینه می‌کنند و هم‌راستایی با اهداف راهبردی را تضمین می‌کنند؛ که در نهایت به بهبود پایش و مدیریت عملکرد در هر دو سطح طرح و پروژه می‌انجامد.

- **خدمت ۲۱ - مدیریت پروژه:** این خدمت با انتصاب مدیران پروژه ماهر از سوی دفتر مدیریت پروژه مدیریت عملکرد را ارتقاء می‌دهد. این مدیران با به‌کارگیری بهترین شیوه‌ها، پیاده‌سازی سامانه‌های مؤثر پایش عملکرد، انجام بازبینی‌های منظم و اقدام پیش‌نگر برای رفع مسائل، اطمینان می‌دهند که پروژه‌ها به‌طور مستمر به اهداف عملکردی و اهداف سازمانی دست یابند یا از آن فراتر روند.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** ارائه خدمات پشتیبانی از پروژه‌ها از طریق انجام وظایف مدیریتی به مدیران پروژه کمک می‌کند و در نتیجه به بهبود مدیریت عملکرد پروژه‌ها یاری می‌رساند.

۲۱. بهبود نرخ موفقیت پروژه‌ها و طرح‌ها

شواهد نیاز: شکست‌های مکرر در طرح‌ها و پروژه‌ها، تأخیرها، عدم تحقق مهلت‌های مقرر و عبور از سقف بودجه.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) طرح‌ها و پروژه‌های شما تا چه اندازه در دستیابی به اهداف زمانی، بودجه‌ای و عملکردی موفق عمل می‌کنند؟
- ب) چه درصدی از پروژه‌های خود را موفق ارزیابی می‌کنید؟
- ج) تأخیر یا شکست در پروژه‌ها تا چه میزان بر موفقیت کلی سازمان شما تأثیرگذار است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۵ - مدیریت تغییرات سازمانی:** مدیریت تغییرات اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها به‌طور روان در کسب‌وکار ادغام شده و مقاومت‌ها و اختلالات به حداقل برسند.

همسویی دستاوردها پروژه‌ها با اهداف سازمانی پذیرش سریع‌تر و گذارهای هموارتر را تسهیل می‌کند.

- **خدمت ۸ - مدیریت دانش: با** ثبت و به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و درس‌آموخته‌ها، تیم‌ها می‌توانند راهبردهای موفق را به کار بگیرند و از تکرار اشتباهات اجتناب کنند. این اشتراک‌گذاری دانش منجر به اجرای کارآمدتر پروژه‌ها و افزایش نرخ موفقیت از طریق تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و کاهش خطاها می‌شود.
- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌های استاندارد، انسجام در اجرای پروژه‌ها را تضمین می‌کند و موجب افزایش نرخ موفقیت در سطح طرح‌ها و پروژه‌های مختلف می‌شود.
- **خدمت ۱۴ - مدیریت کنترل تغییرات:** مدیریت کنترل تغییرات تضمین می‌کند که تمامی تغییرات به‌طور دقیق بازبینی و تأیید شوند و از خزش دامنه یا اختلالات غیرضروری که می‌توانند پروژه را از مسیر منحرف کنند جلوگیری شود. این رویکرد نظام‌یافته به مدیریت تغییرات، پایداری پروژه و تحقق اهداف را ارتقاء می‌دهد و در نتیجه نرخ موفقیت را افزایش می‌دهد.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** مدیریت پیش‌نگر مسائل از تبدیل مشکلات کوچک به موانع بزرگ در مسیر موفقیت پروژه جلوگیری می‌کند.
- **خدمت ۲۰ - مدیریت طرح:** این خدمت با انتصاب مدیران طرح باتجربه از سوی دفتر مدیریت پروژه، به بهبود نرخ موفقیت کمک می‌کند. این مدیران، پروژه‌های مرتبط را هماهنگ کرده، همسویی راهبردی و تخصیص کارآمد منابع را در سطح طرح تضمین می‌کنند. با مدیریت وابستگی‌ها، کاهش ریسک‌ها در سطح طرح و بهره‌گیری از هم‌افزایی میان پروژه‌ها، احتمال دستیابی به دستاوردها موفق در سطح پروژه‌های منفرد و اهداف کلی طرح به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد.

- **خدمت ۲۱ - مدیریت پروژه:** این خدمت با انتصاب مدیران پروژه ماهر از سوی دفتر مدیریت پروژه، نرخ موفقیت پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهد. این مدیران با به‌کارگیری بهترین شیوه‌ها، احتمال تحقق اهداف پروژه‌ها را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهند.
- **خدمت ۲۴ - مدیریت ریسک:** شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها در طول چرخه حیات پروژه به کاهش مشکلات بالقوه که می‌تواند موفقیت پروژه را تهدید کند کمک می‌کند و در نتیجه نرخ موفقیت کلی را بهبود می‌بخشد.
- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** برای پروژه‌هایی که به تخصص خاص نیاز دارند، ارائه خدمات تخصصی توسط دفتر مدیریت پروژه می‌تواند احتمال موفقیت را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد.

۲۲. بهبود قابلیت اطمینان اطلاعات ارائه‌شده پروژه

شواهد نیاز: وجود داده‌های نادرست، قدیمی یا نامتناسب در پروژه‌ها که منجر به تصمیم‌گیری‌های ضعیف می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان اطمینان شما به دقت و به‌موقع بودن اطلاعات پروژه‌ها چقدر است؟
- ب) هر چند وقت یک‌بار در تصمیم‌گیری به دلیل داده‌های غیرقابل‌اعتماد یا قدیمی پروژه با چالش مواجه می‌شوید؟
- ج) کیفیت اطلاعات پروژه چه تأثیری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان شما دارد؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** پیاده‌سازی و نگهداشت سامانه‌های مدیریت پروژه قوی به اطمینان از ثبت و ذخیره‌سازی یکپارچه اطلاعات قابل‌اعتماد در تمام پروژه‌ها کمک می‌کند.

- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** این خدمت بر ارائه داده‌ها و تحلیل‌های دقیق و به‌موقع تمرکز دارد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات پروژه‌ها قابل‌اعتماد و به‌روز بوده و از تصمیم‌گیری آگاهانه پشتیبانی کند.
- **خدمت ۲۳ - تضمین کیفیت:** اعمال فرآیندهای تضمین کیفیت بر مدیریت اطلاعات به حفظ استانداردهای بالای دقت و قابلیت اطمینان در داده‌ها و گزارش‌های پروژه کمک می‌کند.

۲۳. بهبود تعامل با ذی‌نفعان

شواهد نیاز: عدم ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان، نبود جلب حمایت آن‌ها و ناهماهنگی در انتظارات از طرح‌ها یا پروژه‌ها.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه اندازه درگیرسازی ذی‌نفعان در طول چرخه حیات طرح یا پروژه را به‌طور مؤثر انجام می‌دهد؟
- ب) آیا اغلب در جلب حمایت ذی‌نفعان یا همسوسازی انتظارات آن‌ها با چالش مواجه می‌شوید؟
- ج) شیوه‌های فعلی سازمان شما در زمینه تعامل با ذی‌نفعان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۵ - مدیریت تغییرات سازمانی:** مدیریت تأثیر تغییرات سازمانی به تعامل بهتر با ذی‌نفعان تحت تأثیر پروژه‌ها کمک می‌کند، دغدغه‌های آن‌ها را مورد رسیدگی قرار می‌دهد و در طول فرآیند تغییرات، انتظارات را به‌درستی مدیریت می‌کند.

- **خدمت ۱۵ - مدیریت ارتباط با مشتریان:** گرچه تمرکز اصلی این خدمت بر مشتریان پروژه است، اما از طریق حفظ و ارتقاء روابط با مشارکت‌کنندگان کلیدی پروژه به بهبود کلی تعامل با ذی‌نفعان نیز کمک می‌کند.
- **خدمت ۲۶ - تعامل با ذی‌نفعان:** این خدمت مستقیماً بر شناسایی و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان و تعامل پیش‌نگر با آن‌ها تمرکز دارد تا اطمینان حاصل شود که در سراسر چرخه حیات پروژه از حمایت و مشارکت لازم برخوردار باشند.

۲۴. افزایش یادگیری سازمانی

شواهد نیاز: تکرار اشتباهات و ناتوانی در بهره‌گیری از موفقیت‌های پیشین به دلیل ضعف در مدیریت دانش.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه اندازه در ثبت و به‌کارگیری درس‌آموخته‌های پروژه‌های گذشته مؤثر عمل می‌کند؟
- ب) آیا اغلب شاهد تکرار اشتباهات مشابه در پروژه‌های مختلف هستید؟
- ج) فرهنگ بهبود مستمر در مدیریت پروژه‌ها را در سازمان خود چگونه توصیف می‌کنید؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۸- مدیریت دانش:** این خدمت با ثبت، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری نظام‌یافته تجارب و بهترین شیوه‌ها، به‌طور مؤثر به افزایش یادگیری سازمانی کمک می‌کند. اشتراک دانش به سازمان اجازه می‌دهد بر موفقیت‌های گذشته تکیه کرده و در نهایت عملکرد پروژه‌ها و توانمندی‌های سازمانی را ارتقاء دهد.

- **خدمت ۱۲ - آموزش و توسعه:** این خدمت با ارائه برنامه‌هایی برای ارتقاء مهارت‌ها و دانش و همچنین با ادغام درس‌آموخته‌های پروژه‌های پیشین در محتواهای آموزشی، به‌طور مستقیم به یادگیری سازمانی کمک می‌کند.
- **خدمت ۱۳ - ارزیابی‌های حسابرسی:** انجام ارزیابی‌های دقیق پروژه‌ها به شناسایی درس‌آموخته‌ها و حوزه‌های نیازمند بهبود کمک کرده و به یادگیری سازمانی و بهبود مستمر یاری می‌رساند.
- **خدمت ۱۸ - منتورینگ و کوچینگ:** منتورینگ و کوچینگ فردی می‌تواند انتقال دانش و درس‌آموخته‌های حرفه‌ای‌های باتجربه به سایر اعضای سازمان را تسهیل کند.

۲۵. افزایش بهره‌وری در پروژه‌ها

شواهد نیاز: عملکرد پایین تیم‌ها، فرآیندهای ناکارآمد و دستاوردها نامطلوب پروژه‌ها.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان بهره‌وری و کارایی کلی تیم‌های پروژه خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ب) مهم‌ترین عواملی که بر عملکرد تیم‌های پروژه شما تأثیر می‌گذارند، کدامند؟
- ج) سازمان شما تا چه اندازه در بکارگیری بهترین شیوه‌ها و ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری پروژه‌ها موفق عمل می‌کند؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌های استاندارد، فرآیندهای اثبات‌شده و کارآمدی را در اختیار تیم‌های پروژه قرار می‌دهد و مستقیماً به افزایش بهره‌وری در پروژه‌ها کمک می‌کند.

- **خدمت ۱۰ - مدیریت منابع:** تخصیص و مدیریت بهینه منابع، اطمینان می‌دهد که تیم‌های پروژه به‌درستی تجهیز و پشتیبانی شده‌اند و در نتیجه، بهره‌وری و کارایی افزایش یابد.
- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** پیاده‌سازی و نگهداشت ابزارهای کارآمد مدیریت پروژه می‌تواند از طریق ساده‌سازی وظایف، ارتباطات و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، به‌طور قابل توجهی بهره‌وری تیم‌ها را افزایش دهد.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** با انجام وظایف اداری و لجستیکی، این خدمات به اعضای تیم پروژه این امکان را می‌دهد که بر مسئولیت‌های اصلی خود متمرکز شوند و بهره‌وری کلی افزایش یابد.
- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** دفتر مدیریت پروژه با انتصاب متخصصانی که در جنبه‌های خاصی از مدیریت پروژه تبحر دارند، بهره‌وری پروژه‌ها را با انجام فعالیت‌های تخصصی به نیابت از مدیر پروژه ارتقاء می‌دهد.

۲۶. افزایش شفافیت در پیشرفت پروژه‌ها

شواهد نیاز: دسترسی محدود به وضعیت پروژه‌ها که منجر به تصمیم‌گیری‌های ناآگاهانه و تأخیرهای احتمالی در پروژه می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) به چه میزان به‌روزرسانی‌های وضعیت پیشرفت پروژه‌های شما برای ذی‌نفعان شفاف و منظم است؟
- ب) آیا اغلب با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوید که به دلیل کمبود شفافیت پروژه، میان ذی‌نفعان ناهماهنگی ایجاد شود؟
- ج) میزان رضایت شما از مکانیزم‌های فعلی گزارش‌دهی پیشرفت پروژه‌ها چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۱۱ - مدیریت سامانه‌ها و ابزارها:** پیاده‌سازی و نگهداشت سامانه‌های مدیریت پروژه با قابلیت‌های قوی گزارش‌دهی، شفافیت پیشرفت پروژه‌ها را در سطح سازمانی افزایش می‌دهد.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** این خدمت مستقیماً نیاز به افزایش شفافیت را با ارائه به‌روزرسانی‌های منظم و شفاف درباره پیشرفت پروژه‌ها از طریق گزارش‌های داده‌محور و تحلیل‌های دقیق پاسخ می‌دهد و اطمینان می‌دهد که همه ذی‌نفعان به‌خوبی در جریان قرار دارند.
- **خدمت ۲۶ - تعامل با ذی‌نفعان:** این خدمت تضمین می‌کند که پیشرفت پروژه به‌طور مؤثر به تمامی ذی‌نفعان مرتبط اطلاع‌رسانی شود و در نتیجه شفافیت کلی پروژه‌ها افزایش یابد.

۲۷. بهبود دقت پیش‌بینی‌های پروژه

شواهد نیاز: پیش‌بینی‌های نادرست پروژه که منجر به عبور از سقف بودجه و از دست رفتن مهلت‌های زمانی می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) پیش‌بینی‌های پروژه‌های شما تا چه اندازه با دستاوردها واقعی همخوانی دارد؟
- ب) پیش‌بینی‌های نادرست چه تأثیری بر بودجه‌ها و زمان‌بندی‌های پروژه‌های شما دارند؟
- ج) میزان اطمینان شما به روش‌شناسی‌های فعلی پیش‌بینی پروژه‌ها چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌های استاندارد، بهترین شیوه‌ها در برآورد و پیش‌بینی پروژه را در بر می‌گیرد و به پیش‌بینی‌های منسجم‌تر و دقیق‌تر در سراسر پروژه‌ها منجر می‌شود.
- **خدمت ۱۶ - تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی:** این خدمت با ارائه بینش‌های دقیق مبتنی بر داده، مبنایی برای پیش‌بینی‌های قابل‌اطمینان پروژه فراهم می‌کند و امکان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتر بر اساس داده‌های تاریخی و جاری پروژه را ایجاد می‌کند.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** با نگهداری سوابق دقیق پروژه و کمک به جمع‌آوری داده‌ها، این خدمات می‌توانند به بهبود دقت پیش‌بینی‌های پروژه کمک کنند.
- **خدمت ۲۴ - مدیریت ریسک:** مدیریت مؤثر ریسک با شناسایی و کمی‌سازی مسائل بالقوه‌ای که می‌تواند بر زمان‌بندی و دستاوردها پروژه تأثیر بگذارد، به بهبود دقت پیش‌بینی‌ها کمک می‌کند.
- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** این خدمت با ارائه منابع متخصص در حوزه تحلیل پیش‌بینی و تکنیک‌های پیش‌بینی خاص مدیریت پروژه، دقت پیش‌بینی پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهد. دفتر مدیریت پروژه متخصصانی را منتصب می‌کند که دارای دانش عمیق در مدل‌سازی آماری، تحلیل روندها و روش‌شناسی‌های پیش‌بینی خاص صنعت هستند.

۲۸. کاهش میزان مواجهه با ریسک

شواهد نیاز: سطوح بالای عدم قطعیت و بروز موانع غیرمنتظره که بر دستاوردها پروژه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) راهبرد فعلی مدیریت ریسک سازمان شما تا چه اندازه جامع است؟

- ب) هر چند وقت یک‌بار موانع غیرمنتظره تأثیر چشمگیری بر دستاوردها پروژه‌های شما می‌گذارند؟
- ج) میزان اطمینان شما از توانایی سازمانتان در شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌های پروژه چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۴ - نظارت بر حاکمیت:** ایجاد و حفظ چارچوب‌های حاکمیتی، تضمین می‌کند که فرآیندهای مدیریت ریسک به‌طور مستمر و یکپارچه در تمام پروژه‌ها اعمال شوند و در نتیجه میزان مواجهه کلی سازمان با ریسک کاهش یابد.
- **خدمت ۱۳ - ارزیابی‌های حسابرسی:** انجام حسابرسی‌های جامع به شناسایی ریسک‌های بالقوه و حوزه‌های آسیب‌پذیر کمک می‌کند و به توسعه راهبردهای مؤثر برای کاهش ریسک یاری می‌رساند.
- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** بسیاری از مسائل در صورت عدم مدیریت می‌توانند به ریسک‌های قابل‌توجه تبدیل شوند؛ مدیریت مؤثر مسائل، بخش کلیدی از کاهش ریسک را تشکیل می‌دهد.
- **خدمت ۲۴ - مدیریت ریسک:** این خدمت به‌طور مستقیم نیاز به کاهش مواجهه با ریسک را هدف قرار می‌دهد و با شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها در سراسر چرخه حیات پروژه، راهبردهای جامعی برای کاهش مسائل بالقوه بکارگیری می‌کند.

۲۹. تقویت حاکمیت سازمانی و انطباق با مقررات

شواهد نیاز: عدم انطباق با مقررات صنعتی یا سیاست‌های سازمانی که منجر به جریمه یا آسیب به اعتبار سازمان می‌شود.

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) سازمان شما تا چه میزان به مقررات و سیاست‌های مرتبط در مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه پایبند است؟
- ب) آیا در پروژه‌های اخیر با مسائل یا جریمه‌های مرتبط با عدم انطباق مواجه شده‌اید؟
- ج) میزان اطمینان شما از چارچوب‌های حاکمیتی فعلی سازمانتان چقدر است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۴ - نظارت بر حاکمیت:** این خدمت مستقیماً نیاز به تقویت حاکمیت سازمانی را هدف قرار می‌دهد و با ایجاد و حفظ چارچوب‌های حاکمیتی، اطمینان می‌دهد که طرح‌ها و پروژه‌ها مطابق با سیاست‌های سازمانی و مقررات مرتبط مدیریت شوند.
- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌های استاندارد، عناصر مربوط به حاکمیت و انطباق را دربر می‌گیرد و تضمین می‌کند که شیوه‌های خوب به‌طور یکنواخت در تمام پروژه‌ها اجرا شوند.
- **خدمت ۱۳ - ارزیابی‌های حسابرسی:** انجام حسابرسی‌های منظم به شناسایی مسائل مربوط به انطباق و حوزه‌های نیازمند بهبود در شیوه‌های حاکمیتی کمک می‌کند و در نتیجه به تقویت کلی حاکمیت سازمانی منجر می‌شود.
- **خدمت ۱۴ - مدیریت کنترل تغییرات:** این خدمت لایه‌ای از نظارت ساختاریافته را به فرآیندهای پروژه اضافه می‌کند. هر تغییر پیشنهادی باید از فرآیندهای رسمی تأیید عبور کند، که این امر به حفظ سیاست‌های حاکمیتی و استانداردهای انطباق کمک می‌کند. مدیریت کنترل تغییرات ریسک تغییرات غیرمجاز را به حداقل می‌رساند و پایبندی به قواعد سازمانی را تضمین می‌کند.

۳۰. کاهش چرخه عمر پروژه

شواهد نیاز: طولانی شدن زمان اجرای پروژه‌ها، تأخیر در ارائه نتایج و کندی در عرضه به بازار[1].

نحوه پرسش از مشتری:

- الف) میزان رضایت شما از مدت زمان فعلی چرخه عمر پروژه‌هایتان چقدر است؟
- ب) طول چرخه عمر پروژه‌های شما چه تأثیری بر رقابت‌پذیری سازمانتان دارد؟
- ج) سازمان شما تا چه اندازه فرآیندهای پروژه را برای کاهش زمان عرضه به بازار بهینه کرده است؟

خدمات پیشنهادی:

- **خدمت ۹ - مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها:** بکارگیری روش‌شناسی‌های کارآمد و استاندارد می‌تواند فرآیندهای پروژه را به میزان قابل توجهی ساده‌سازی کرده، مراحل غیرضروری را حذف کند و چرخه عمر کلی پروژه را تسریع بخشد.
- **خدمت ۱۰ - مدیریت منابع:** تخصیص و مدیریت بهینه منابع، اطمینان می‌دهد که پروژه‌ها در نقاط بحرانی به‌طور مناسب تجهیز شوند، از بروز تأخیر جلوگیری شود و چرخه عمر پروژه کوتاه‌تر گردد.
- **خدمت ۱۴ - مدیریت کنترل تغییرات:** با اطمینان از مدیریت کارآمد تغییرات و جلوگیری از ایجاد تغییرات غیرضروری، مدیریت کنترل تغییرات مانع از تأخیرهای ناشی از سوءمدیریت دامنه و تمرکز پروژه می‌شود. این فرآیند به حفظ مسیر صحیح پروژه کمک کرده و با حذف تمدیدها و دوباره‌کاری‌های قابل اجتناب، به کاهش چرخه عمر پروژه منجر می‌شود.

[1] Time-to-Market

- **خدمت ۱۷ - مدیریت مسائل:** شناسایی و حل سریع مسائل، مانع از بروز تأخیر شده و به حفظ پروژه‌ها در مسیر برنامه‌ریزی‌شده کمک می‌کند، که در نهایت می‌تواند مدت زمان کلی پروژه را کاهش دهد.
- **خدمت ۲۱ - مدیریت پروژه:** این خدمت با انتصاب مدیران پروژه باتجربه از سوی دفتر مدیریت پروژه، به کاهش چرخه عمر پروژه‌ها کمک می‌کند. این مدیران با بهره‌گیری از تخصص خود در اجرای کارآمد پروژه و بهبود مستمر، می‌توانند مدت زمان پروژه‌ها را به میزان قابل توجهی کاهش دهند.
- **خدمت ۲۲ - خدمات پشتیبانی پروژه:** پشتیبانی کارآمد پروژه از طریق ساده‌سازی فرآیندهای اداری می‌تواند به کاهش مدت زمان کلی پروژه‌ها کمک کند.
- **خدمت ۲۵ - خدمات تخصصی:** این خدمت با انتصاب کارشناسان بسیار ماهر در حوزه‌های خاص مدیریت و اجرای پروژه، به کاهش چرخه عمر پروژه‌ها کمک می‌کند. این تخصص هدفمند، حل سریع‌تر مسائل، استفاده مؤثرتر از منابع و امکان تسریع بخشیدن به اجزای حیاتی پروژه را بدون افت کیفیت یا تغییر در دامنه فراهم می‌آورد.

پیوست X3

ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه

ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان ابزاری عملی طراحی شده است که برای ارزیابی توانمندی‌های فعلی، شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود و هدایت توسعه دفتر مدیریت پروژه به‌کار گرفته می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مؤثر از این مدل برای موارد زیر استفاده کنند:

۱. **ارزیابی:** با ارزیابی سطح فعلی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه در هر بُعد آغاز کنید. این ارزیابی شامل جمع‌آوری داده‌ها از طریق نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها و شاخص‌های عملکردی است تا جایگاه دفتر مدیریت پروژه نسبت به سطوح تعریف‌شده بلوغ خدمات مشخص شود.

۲. **تحلیل شکاف:** شکاف‌های موجود بین سطح فعلی بلوغ خدمات و سطح مطلوب را در هر بُعد شناسایی کنید. سطح مطلوب باید بر اساس نیازهای سازمان و اهداف راهبردی تعیین شود، با این درک که دستیابی به بالاترین سطح بلوغ در هر بُعد الزامی یا همواره مناسب نیست.

۳. **اولویت‌بندی:** بر مبنای دستاوردها تحلیل شکاف، حوزه‌های بهبود را اولویت‌بندی کنید. هنگام تعیین اولویت‌ها، هم اندازه شکاف و هم تأثیر بالقوه آن بر عملکرد سازمانی را در نظر بگیرید.

۴. **برنامه‌ریزی اقدامات**: برای ارتقاء سطح بلوغ خدمات در حوزه‌های اولویت‌دار، برنامه‌های عملیاتی دقیق تدوین کنید. این برنامه‌ها باید شامل ابتکارات مشخص، نیازمندی‌های منابع، زمان‌بندی‌ها و شاخص‌های موفقیت باشند.

۵. **اجرا:** برنامه‌های عملیاتی را اجرا کنید و اطمینان حاصل نمایید که شیوه‌های مدیریت تغییر مناسب برای حمایت از این گذار به‌درستی به کار گرفته شده‌اند.

۶. **پایش و تعدیل:** پیشرفت را به‌طور منظم پایش کنید و آمادگی داشته باشید تا در صورت لزوم برنامه‌ها را تعدیل کنید. توسعه بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه فرآیندی مستمر است و انعطاف‌پذیری، کلید موفقیت بلندمدت به‌شمار می‌آید.

۷. **ارزیابی مجدد:** سطوح بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه را به‌طور دوره‌ای مجدداً ارزیابی کنید تا روند پیشرفت را رصد کرده و حوزه‌های جدید نیازمند بهبود را شناسایی نمایید.

این ارزیابی جامع، ۲۶ خدمت رایج دفتر مدیریت پروژه و پنج سطح بلوغ آن‌ها را تشریح می‌کند. هر سطح بلوغ بیانگر افزایش تدریجی در پیشرفته بودن، توانمندی و تأثیر بر خلق ارزش برای موفقیت کلی سازمان است. درک این خدمات و روند پیشرفت آن‌ها به حرفه‌ای‌های دفتر مدیریت پروژه کمک می‌کند تا با رویکردی راهبردی، ساختارهای خود را ارتقاء دهند و اطمینان یابند که حداکثر ارزش را ارائه داده و با اهداف کسب و کاری در حال تحول همسو بمانند.

این ارزیابی باید به‌عنوان ابزاری برای اجرای گام هشتم از چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه، که بخشی از چارچوب حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه است، مورد استفاده قرار گیرد. توضیحات بیشتر درباره این گام در قسمت ۲۱ مربوط به بهبود خدمات ارائه شده است.

برای محاسبه بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه، مراحل زیر را دنبال کنید:

۱. **شناسایی خدمات:** تمامی خدمات راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه را فهرست کنید.

۲. **اختصاص امتیاز:** برای هر خدمت، بر اساس معیارهای از پیش تعریف‌شده، یک امتیاز بلوغ تعیین کنید. سیستم امتیازدهی می‌تواند از ۱ تا ۵ باشد، به‌طوری‌که امتیاز ۱ نشان‌دهنده بلوغ پایین و امتیاز ۵ نشان‌دهنده بلوغ بالا است.

۳. **جمع امتیازها**

- **خدمات راهبردی:** امتیازهای کسب‌شده برای تمامی خدمات راهبردی را جمع بزنید.
- **خدمات تاکتیکی:** امتیازهای کسب‌شده برای تمامی خدمات تاکتیکی را جمع بزنید.
- **خدمات عملیاتی:** امتیازهای کسب‌شده برای تمامی خدمات عملیاتی را جمع بزنید.

۴. محاسبه مجموع امتیازهای ممکن

- **خدمات راهبردی:** تعداد خدمات راهبردی را در بالاترین امتیاز ممکن (یعنی ۵) ضرب کنید.
- **خدمات تاکتیکی:** تعداد خدمات تاکتیکی را در بالاترین امتیاز ممکن ضرب کنید.
- **خدمات عملیاتی:** تعداد خدمات عملیاتی را در بالاترین امتیاز ممکن ضرب کنید.

۵. محاسبه درصدهای بلوغ

- **درصد بلوغ خدمات راهبردی:**
  - (مجموع امتیازهای ممکن خدمات راهبردی/ مجموع امتیازهای خدمات راهبردی)×۱۰۰
- **درصد بلوغ خدمات تاکتیکی:**
  - (مجموع امتیازهای ممکن خدمات تاکتیکی / مجموع امتیازهای خدمات تاکتیکی)×۱۰۰
- **درصد بلوغ خدمات عملیاتی:**
  - (مجموع امتیازهای ممکن خدمات عملیاتی/ مجموع امتیازهای خدمات عملیاتی)×۱۰۰

این درصدها نمای روشنی از سطوح بلوغ در ابعاد راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی دفتر مدیریت پروژه ارائه می‌دهند و به شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود کمک می‌کنند.

ارزیابی بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه

خدمات راهبردی

۱. مشاوره به سطح مدیران ارشد

- **سطح ۱ - مشاوره واکنشی:** مشاوره تنها در صورت درخواست مستقیم مدیران ارشد ارائه می‌شود. این مشاوره اغلب مبتنی بر اطلاعات محدود است و ممکن است همواره با راهبرد سازمانی همسو نباشد. دفتر مدیریت پروژه فاقد رویکردی پیش‌نگر است و دیدگاه‌های پیشنهادی بدون درخواست ارائه نمی‌دهد، در نتیجه ممکن است فرصت‌های ارزش‌آفرینی را از دست بدهد.
- **سطح ۲ - مشاوره ساختارمند:** دفتر مدیریت پروژه جلسات مشاوره زمان‌بندی‌شده‌ای با مدیران ارشد برقرار می‌کند و مشاوره‌ای منظم‌تر ارائه می‌دهد. این جلسات دارای ساختار اولیه هستند، اما مشاوره ارائه‌شده ممکن است هنوز فاقد عمق یا پشتوانه داده‌های جامع باشد. هرچند نظم بیشتری حاصل شده، مشاوره ممکن است به‌طور کامل همه ابعاد مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را پوشش ندهد.
- **سطح ۳ - راهنمایی مبتنی بر داده:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های داده‌ای پیشرفته برای ارائه بینش استفاده می‌کند. مشاوره به‌صورت پیش‌نگر و بر اساس روندهای شناسایی‌شده در داده‌های عملکرد پورتفولیو، طرح و پروژه ارائه می‌شود. ارتباط روشنی میان مشاوره‌های ارائه‌شده و اهداف سازمانی برقرار است و توصیه‌ها با شواهد ملموس پشتیبانی می‌شوند.
- **سطح ۴ - یکپارچگی راهبردی:** مشاوره‌های دفتر مدیریت پروژه به ورودی‌های کلیدی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی تبدیل می‌شود. جریان اطلاعات دوسویه برقرار می‌شود، به‌گونه‌ای که دفتر مدیریت پروژه هم اطلاعات ارائه می‌دهد و هم از راهبردهای

سازمانی مطلع می‌شود. از برنامه‌ریزی سناریویی و تحلیل‌های پیش‌بینانه برای ارائه مشاوره‌های آینده‌نگر استفاده می‌شود و مدیران را در اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر توانمند می‌سازد.

- **سطح ۵ - رهبری تحول‌آفرین:** دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان شریک راهبردی شناخته می‌شود و به‌طور فعال در شکل‌دهی به راهبرد سازمان نقش دارد. مشاوره‌های ارائه‌شده موجب تغییرات تحول‌آفرین در نحوه مدیریت پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها می‌شود. از تکنیک‌های پیشرفته‌ای مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای ارائه مشاوره‌های پیش‌بینانه و تجویزی استفاده می‌شود و دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان پیشتاز فکری در صنعت شناخته می‌شود.

۲. مدیریت تحقق منافع

- **سطح ۱ - ردیابی موردی:** دفتر مدیریت پروژه منافع بالقوه پورتفولیوها و طرح‌ها را شناسایی می‌کند، اما فرآیند ساختارمندی برای ردیابی یا سنجش آن‌ها وجود ندارد. تحقق منافع عمدتاً به شانس واگذار شده و پس از تکمیل پروژه‌ها، پیگیری چندانی انجام نمی‌شود. سازمان دید محدودی نسبت به تحقق واقعی منافع مورد انتظار دارد.
- **سطح ۲ - پایش ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند رسمی برای شناسایی و ردیابی منافع ایجاد می‌کند. رویکردی منظم برای مستندسازی منافع مورد انتظار در ابتدای طرح‌ها و پروژه‌ها اتخاذ می‌شود. شاخص‌های اولیه‌ای تعریف و پایش می‌شوند، اما تمرکز بیشتر بر ردیابی صرف است تا مدیریت فعال. برخی منافع ممکن است پس از اجرا ارزیابی شوند ولی این فرآیند جامع و کامل نیست.
- **سطح ۳ - مدیریت فعال:** دفتر مدیریت پروژه به‌طور فعال تحقق منافع را در طول چرخه حیات پورتفولیوها و طرح‌ها مدیریت می‌کند. بازبینی‌های منظم منافع انجام می‌شود و فرآیندهای شفافی برای انجام تعدیلات لازم جهت تحقق منافع وجود دارد.

دفتر مدیریت پروژه با مدیران طرح و پروژه همکاری نزدیکی دارد تا ریسک‌های مرتبط با تحقق منافع را شناسایی و راهبردهای کاهش این ریسک‌ها را تدوین کند. تمرکز قوی بر پاسخگویی وجود دارد و برای هر منفعت مورد انتظار، مالکیت مشخصی تعیین شده است.

- **سطح ۴ - رویکرد یکپارچه:** تحقق منافع به عامل کلیدی در انتخاب، اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری درباره ادامه یا توقف طرح‌ها و پروژه‌ها تبدیل می‌شود. دفتر مدیریت پروژه گزارش‌های منظم تحقق منافع را به مدیریت ارشد ارائه می‌دهد که مستقیماً به برنامه‌ریزی راهبردی سازمان اطلاع‌رسانی می‌کند. درک پیشرفته‌ای از وابستگی‌های متقابل میان منافع مختلف در سطح پورتفولیو وجود دارد. سازمان دید شفافی نسبت به نحوه‌ی همسویی منافع طرح‌ها و پروژه‌ها با اهداف راهبردی کلی خود دارد.
- **سطح ۵ - بهینه‌سازی مستمر:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی برای پیش‌بینی و بهینه‌سازی تحقق منافع استفاده می‌کند. تکنیک‌های مدلسازی پیشرفته احتمال تحقق منافع و عوامل مؤثر بر آن را پیش‌بینی می‌کنند. سناریوهای پیچیده اجرا می‌شود تا پورتفولیو برای حداکثر تحقق منافع بهینه شود. فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان جاری است و بینش‌های به‌دست‌آمده از تحقق منافع، مجدداً به فرآیندهای انتخاب و اجرای پروژه‌ها بازمی‌گردد. سازمان به‌عنوان پیشگام در مدیریت تحقق منافع شناخته می‌شود.

۳. تقویت فرهنگ پروژه‌ای

- **سطح ۱ - آگاهی اولیه:** دفتر مدیریت پروژه مفاهیم پایه مدیریت پروژه را به سازمان معرفی می‌کند. فراتر از تیم‌های پروژه‌ای اختصاصی، درک محدودی از اصول مدیریت پروژه در سازمان وجود دارد. تلاش‌های آموزشی و ارتباطی پراکنده و فاقد یک راهبرد

منسجم است. ارزش مدیریت پروژه در سراسر سازمان به‌طور گسترده شناخته نشده است.

- **سطح ۲ - آموزش ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه جلسات آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های مدیریت پروژه در سطح سازمان برگزار می‌کند. یک برنامه درسی ساختاریافته برای پوشش مفاهیم کلیدی مدیریت پروژه تدوین شده است. با این حال، تمرکز عمدتاً بر مهارت‌های فنی است و کمتر به پرورش فرهنگ پروژه‌ای فراگیر پرداخته می‌شود. میزان مشارکت ممکن است محدود به افرادی باشد که مستقیماً در پروژه‌ها فعالیت دارند.
- **سطح ۳ - نهادینه‌سازی رویه‌ها:** اصول مدیریت پروژه فراتر از تیم‌های پروژه‌ای در سراسر سازمان به‌خوبی درک شده و به‌کار گرفته می‌شود. دفتر مدیریت پروژه استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه را در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار ترویج می‌کند. شناخت فزاینده‌ای نسبت به نقش مدیریت پروژه در موفقیت سازمانی شکل گرفته است. همکاری‌های بین‌بخشی در زمینه‌های پروژه‌ای رایج‌تر می‌شود.
- **سطح ۴ - همسویی فرهنگی:** مدیریت پروژه به‌عنوان یک شایستگی محوری شناخته می‌شود و در ارزیابی عملکرد کارکنان در سراسر سازمان لحاظ می‌شود. دفتر مدیریت پروژه با واحد منابع انسانی همکاری می‌کند تا مهارت‌های مدیریت پروژه را در شرح وظایف شغلی و مسیرهای توسعه شغلی ادغام کند. بر بهبود مستمر در شیوه‌های مدیریت پروژه تأکید قوی وجود دارد. رهبران سازمان به‌طور پیش‌نگر حامی فرهنگ پروژه‌ای هستند.
- **سطح ۵ - فرهنگ پروژه‌ای نوآورانه:** فرهنگ مدیریت پروژه محرک نوآوری و یکی از عوامل تمایز کلیدی سازمان است. دفتر مدیریت پروژه فرهنگی از آزمایش‌گری و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها را تسهیل می‌کند. شیوه‌های پیشرفته مدیریت پروژه به‌طور داخلی توسعه یافته و اغلب با صنعت گسترده‌تر به اشتراک گذاشته می‌شود.

سازمان به دلیل فرهنگ قوی مدیریت پروژه، استعدادهای برتر را جذب می‌کند و به‌عنوان الگو در میان سایر سازمان‌ها شناخته می‌شود.

۴. نظارت بر حاکمیت

- **سطح ۱ - قوانین پایه:** دفتر مدیریت پروژه قوانین پایه‌ای برای مدیریت پروژه معرفی می‌کند، اما این قوانین به‌طور یکنواخت در سراسر سازمان رعایت نمی‌شوند. حاکمیت عمدتاً واکنشی است و مسائل تنها در زمان بروز مدیریت می‌شوند. درک محدودی از نقش حاکمیت در موفقیت پروژه‌ها وجود دارد. مستندسازی فرآیندهای حاکمیتی حداقلی بوده و دسترسی گسترده‌ای به آن وجود ندارد.
- **سطح ۲ - چارچوب ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه ساختارهای حاکمیتی شفافی ایجاد می‌کند که به‌طور کلی در پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها رعایت می‌شوند. نقش‌ها و مسئولیت‌ها در چارچوب حاکمیتی تعریف شده‌اند. جلسات منظم حاکمیتی برگزار می‌شود، اما تمرکز آن‌ها ممکن است بیشتر بر گزارش‌دهی باشد تا تصمیم‌گیری. مستندسازی فرآیندهای حاکمیتی بهبود یافته است، اگرچه ممکن است همه سناریوها را پوشش ندهد.
- **سطح ۳ - اجرای فعال:** دفتر مدیریت پروژه حسابرسی‌های منظم برای اطمینان از انطباق با استانداردهای حاکمیتی انجام می‌دهد. عواقب مشخصی برای عدم انطباق تعیین شده، در عین حال حمایت‌هایی برای بهبود فراهم می‌شود. فرآیندهای حاکمیتی به‌خوبی مستند شده و به آسانی در دسترس هستند. دفتر مدیریت پروژه آموزش‌های لازم برای درک گسترده حاکمیت ارائه می‌دهد. داده‌های حاکمیتی برای شناسایی روندها و حوزه‌های نیازمند بهبود به‌کار گرفته می‌شود.

- **سطح ۴ - حاکمیت تطبیقی:** دفتر مدیریت پروژه چارچوب حاکمیتی را به‌طور منظم بازبینی و به‌روزرسانی می‌کند تا با نیازهای در حال تغییر سازمان و درس‌آموخته‌ها همسو باشد. فرآیندهای حاکمیتی به اندازه‌ای انعطاف‌پذیر هستند که انواع مختلف طرح‌ها و پروژه‌ها را پشتیبانی کنند، در حالی که ثبات سازمانی حفظ می‌شود. تمرکز قوی بر حاکمیت به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده موفقیت پروژه وجود دارد، نه صرفاً یک مکانیزم کنترلی. ابزارهای پیشرفته برای پشتیبانی از فرآیندهای حاکمیتی و تصمیم‌گیری به‌کار گرفته می‌شوند.
- **سطح ۵ - حاکمیت ارزش‌محور:** حاکمیت به‌عنوان فعالیتی ارزش‌آفرین و عامل محرک عملکرد سازمانی تلقی می‌شود، نه صرفاً مکانیزم کنترلی. دفتر مدیریت پروژه با استفاده از تحلیل‌های پیشرفته، ارتباط بین حاکمیت قوی و موفقیت پروژه‌ها را به اثبات می‌رساند. فرآیندهای حاکمیتی بسیار کارآمد هستند، بروکراسی را به حداقل رسانده و ارزش‌آفرینی را به حداکثر می‌رسانند. رویکرد حاکمیتی سازمان به‌عنوان یک الگوی برتر در صنعت شناخته شده و توسط سایر سازمان‌ها به‌عنوان مرجع مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵. مدیریت تغییرات سازمانی

- **سطح ۱ - رویکرد واکنشی:** دفتر مدیریت پروژه به اثرات تغییرات به‌صورت واکنشی پاسخ می‌دهد و فرآیند رسمی برای مدیریت تغییرات وجود ندارد. مدیریت تغییرات به‌عنوان فعالیتی مختص پروژه‌ها تلقی می‌شود و به سطح پورتفولیو یا طرح تسری نمی‌یابد. درک محدودی از تأثیرات متقابل تغییرات در بخش‌های مختلف سازمان وجود دارد. مقاومت در برابر تغییرات اغلب به دلیل نبود آمادگی بالا است.

- **سطح ۲ - رویکرد برنامه‌ریزی‌شده:** دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند رسمی برای مدیریت تغییرات در سطح پورتفولیوها و طرح‌ها ایجاد می‌کند. تغییرات پیش‌بینی و برای آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود، اما این رویکرد به‌طور یکنواخت در تمامی ابتکارات اعمال نمی‌شود. ارزیابی‌های اولیه اثرات تغییر انجام می‌شود. تحلیل ذی‌نفعان و برنامه‌ریزی ارتباطات آغاز شده، اما ممکن است جامع نباشد. آمادگی برای تغییرات در سطحی کلی سنجیده می‌شود.
- **سطح ۳ - مدیریت یکپارچه:** رویکردی جامع به مدیریت تغییرات به‌طور مداوم در تمامی پورتفولیوها و طرح‌ها اعمال می‌شود. دفتر مدیریت پروژه با مدیران طرح و پروژه همکاری نزدیک دارد تا مدیریت تغییرات در تمام برنامه‌ها ادغام شود. تحلیل‌های دقیق ذی‌نفعان و راهبردهای ارتباطی متناسب با هر وضعیت توسعه می‌یابد. آمادگی برای تغییر به‌طور کامل ارزیابی و مدیریت می‌شود. تمرکز ویژه‌ای بر توسعه قابلیت‌های سازمانی در مدیریت تغییرات وجود دارد.
- **سطح ۴ - توانمندسازی پیش‌نگر:** دفتر مدیریت پروژه از مدیریت تغییرات به‌عنوان ابزاری برای تسهیل و تسریع تحولات سازمانی استفاده می‌کند. مدل‌سازی پیشرفته اثرات تغییر برای پیش‌بینی و کاهش مشکلات احتمالی به‌کار گرفته می‌شود. تمرکز قوی بر ایجاد تاب‌آوری تغییر در سطح سازمان وجود دارد. شاخص‌های مدیریت تغییر با شاخص‌های موفقیت پورتفولیو و طرح‌ها پیوند داده می‌شوند. دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان مرکز تعالی در مدیریت تغییرات سازمانی عمل می‌کند و راهنمایی‌های لازم را در سراسر سازمان ارائه می‌دهد.
- **سطح ۵ - نهادینه‌سازی فرهنگی:** سازمان به سطح بالایی از انعطاف‌پذیری دست یافته و مدیریت تغییرات در فرهنگ آن نهادینه شده است. دفتر مدیریت پروژه ارزیابی‌های مستمر آمادگی برای تغییر و ابتکارات بهبود را تسهیل می‌کند. از تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی برای پیش‌بینی اثرات تغییرات و بهینه‌سازی راهبردهای تغییر استفاده

می‌شود. رویکرد سازمان به مدیریت تغییر به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود و امکان سازگاری سریع با تحولات بازار را فراهم می‌کند. دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان پیشگام در مدیریت تغییرات سازمانی در صنعت شناخته می‌شود.

۶. مدیریت پورتفولیو

- **سطح ۱ - فهرست‌بندی پایه پروژه‌ها:** دفتر مدیریت پروژه فهرستی پایه از طرح‌ها و پروژه‌ها نگهداری می‌کند. انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها به‌صورت موردی انجام می‌شود و توجه محدودی به همسویی راهبردی وجود دارد. تخصیص منابع بهینه نیست و عملکرد پورتفولیو به حداقل میزان پایش می‌شود. تمرکز بیشتر بر پروژه‌های منفرد است تا مدیریت کلی پورتفولیو.
- **سطح ۲ - انتخاب و اولویت‌بندی ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه معیارهایی برای انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها تعریف می‌کند. فرآیند ساختاریافته‌ای برای ارزیابی پیشنهادهای پروژه‌های جدید ایجاد شده است. پایش پورتفولیو در سطح ابتدایی انجام می‌شود اما ممکن است جامع نباشد. تخصیص منابع در نظر گرفته می‌شود اما بهینه‌سازی کامل در سراسر پورتفولیو صورت نمی‌گیرد. به همسویی راهبردی توجه می‌شود، اما اجرای آن همواره پایدار نیست.
- **سطح ۳ - مدیریت فعال پورتفولیو:** دفتر مدیریت پروژه به‌طور فعال پورتفولیو را مدیریت می‌کند و به‌طور مستمر تخصیص منابع را بهینه می‌سازد. بازبینی‌های منظم پورتفولیو برای ارزیابی عملکرد و میزان همسویی انجام می‌شود. فرآیند شفافی برای اضافه کردن، تغییر یا خاتمه پروژه‌ها بر اساس عملکرد پورتفولیو وجود دارد. همسویی راهبردی به‌عنوان عامل کلیدی در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود. تحلیل‌های پایه پورتفولیو برای پشتیبانی از تصمیمات مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- **سطح ۴ - همسویی راهبردی و بهینه‌سازی:** پورتفولیو به ابزار کلیدی برای اجرای راهبرد سازمانی تبدیل می‌شود. تحلیل‌های پیشرفته پورتفولیو برای بهینه‌سازی تخصیص منابع و حداکثرسازی ارزش راهبردی به‌کار گرفته می‌شود. درک پیشرفته‌ای از وابستگی‌های متقابل میان طرح‌ها و پروژه‌ها وجود دارد. دفتر مدیریت پروژه گزارش‌های منظم و تحلیلی از عملکرد پورتفولیو به مدیریت ارشد ارائه می‌دهد. برنامه‌ریزی سناریویی برای اطلاع‌رسانی به تصمیمات پورتفولیو استفاده می‌شود.
- **سطح ۵ - بهینه‌سازی پویا و پیش‌بینانه پورتفولیو:** پورتفولیو به‌طور پویا با استفاده از مدل‌های پیش‌بینی و تحلیل سناریو بهینه می‌شود. هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای پیش‌بینی عملکرد پورتفولیو و ارائه توصیه‌های اصلاحی به‌کار گرفته می‌شوند. پورتفولیو به‌شدت نسبت به تغییرات محیط کسب‌وکار واکنش‌پذیر است. رویکرد دفتر مدیریت پروژه به مدیریت پورتفولیو به‌عنوان نمونه‌ای پیشرو در صنعت شناخته می‌شود و اغلب الهام‌بخش نوآوری در این حوزه است.

۷. پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی

- **سطح ۱ - ارائه ورودی‌های پایه:** نقش دفتر مدیریت پروژه در برنامه‌ریزی راهبردی به ارائه اطلاعات پایه در خصوص وضعیت پروژه‌ها محدود می‌شود. تحلیل اندکی از میزان همسویی پروژه‌ها با اهداف راهبردی وجود دارد یا اصلاً وجود ندارد. دفتر مدیریت پروژه به‌طور فعال در مباحثات راهبردی مشارکت نمی‌کند. ارتباط میان پروژه‌ها و راهبرد به‌طور شفاف بیان یا درک نمی‌شود.
- **سطح ۲ - مشارکت ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه ورودی‌های منظم و ساختاریافته‌ای به فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی ارائه می‌دهد. تحلیل ابتدایی از میزان همسویی طرح‌ها و پروژه‌ها با اهداف راهبردی انجام می‌شود. دفتر مدیریت پروژه در

جلسات برنامه‌ریزی راهبردی حضور دارد اما عمدتاً نقش حمایتی ایفا می‌کند. پیشنهادهای پروژه شامل اطلاعات پایه‌ای درباره میزان همسویی راهبردی می‌شود.

- **سطح ۳ - مشارکت فعال:** دفتر مدیریت پروژه به‌طور فعال در شکل‌دهی برنامه‌های راهبردی بر مبنای بینش‌های پورتفولیو مشارکت می‌کند. درک روشنی از نقش طرح‌ها و پروژه‌ها در تحقق دستاوردها راهبردی وجود دارد. دفتر مدیریت پروژه داده‌ها و تحلیل‌های ارزشمندی برای اطلاع‌رسانی به تصمیمات راهبردی ارائه می‌دهد. همسویی راهبردی عامل کلیدی در انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها است.
- **سطح ۴ - یکپارچگی راهبردی:** دفتر مدیریت پروژه نقش کلیدی در ترجمه راهبرد به برنامه‌های اجرایی پورتفولیو ایفا می‌کند. جریان اطلاعات دوسویه‌ای میان مدیریت پورتفولیو و برنامه‌ریزی راهبردی برقرار است. دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیشرفته برای مدلسازی تأثیر سناریوهای مختلف پورتفولیو بر دستاوردها راهبردی استفاده می‌کند. مدیریت ارشد دفتر مدیریت پروژه را به‌عنوان شریکی ارزشمند در حوزه راهبرد می‌شناسد.
- **سطح ۵ - هم‌آفرینی راهبرد:** دفتر مدیریت پروژه به‌عنوان شریک راهبردی شناخته می‌شود و بینش‌های پورتفولیو جهت‌دهنده مسیر راهبردی سازمان هستند. دفتر مدیریت پروژه با بهره‌گیری از تحلیل‌های پیش‌بینانه پیشرفته و مدلسازی سناریویی به اطلاع‌رسانی برنامه‌های بلندمدت راهبردی می‌پردازد. یکپارچگی عمیقی بین فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت پورتفولیو برقرار است. پشتیبانی دفتر مدیریت پروژه از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی برای سازمان شناخته می‌شود.

خدمات تاکتیکی

۸. مدیریت دانش

- **سطح ۱ - مستندسازی موردی:** ثبت دانش به‌طور پراکنده و بدون ساختار انجام می‌شود. گاهی اوقات در پایان پروژه‌ها، درس‌آموخته‌ها مستندسازی می‌شود اما به‌ندرت به اشتراک گذاشته شده یا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخزن متمرکزی برای دانش پروژه‌ها وجود ندارد. انتقال دانش عمدتاً به تعاملات غیررسمی فرد به فرد متکی است.
- **سطح ۲ - مخزن دانش پایه:** دفتر مدیریت پروژه یک مخزن مرکزی برای اسناد پروژه و درس‌آموخته‌ها ایجاد می‌کند. قالب استانداردی برای ثبت دانش پروژه‌ها تعریف می‌شود، اما استفاده از آن ناهماهنگ است. تا حدودی اشتراک دانش صورت می‌گیرد اما نظام‌مند نیست. تمرکز عمدتاً بر دانش صریح است و به دانش ضمنی توجه اندکی می‌شود.
- **سطح ۳ - اشتراک فعال دانش:** جلسات منظم اشتراک دانش برگزار می‌شود. دفتر مدیریت پروژه یادگیری میان پروژه‌ها را از طریق نشست‌های بازنگری ساختاریافته و مطالعات موردی تسهیل می‌کند. پایگاه دانشی کاربرپسند نگهداری و به‌طور فعال استفاده می‌شود. ارزش مدیریت دانش در بهبود دستاوردها پروژه‌ای به‌طور فزاینده‌ای شناخته می‌شود.
- **سطح ۴ - مدیریت دانش یکپارچه:** مدیریت دانش در تمام مراحل چرخه حیات طرح‌ها و پروژه‌ها ادغام می‌شود. دفتر مدیریت پروژه ابزارهای پیشرفته‌ای برای ثبت دانش به‌کار می‌گیرد، از جمله سامانه‌های مجهز به هوش مصنوعی. فرهنگ قوی اشتراک دانش ایجاد شده و مشارکت در آن با مشوق‌هایی همراه است. انتقال دانش ضمنی از طریق برنامه‌های مربیگری و اجتماعات عملیاتی تسهیل می‌شود.

- **سطح ۵ - سازمان دانش‌محور:** مدیریت دانش به یک دارایی راهبردی کلیدی و مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیشرفته برای شناسایی بینش از پایگاه دانش استفاده می‌کند و این بینش‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی به‌کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش به‌طور یکپارچه با فرآیندهای نوآوری ادغام شده است. سازمان به‌عنوان مرجع فکری شناخته می‌شود و اغلب دانش خود را با صنعت گسترده‌تر به اشتراک می‌گذارد. یادگیری و انطباق مستمر بر مبنای دانش انباشته‌شده در فرهنگ سازمانی نهادینه شده است.

۹. روش‌ها و چارچوب‌ها

- **سطح ۱ - دستورالعمل‌های پایه:** دفتر مدیریت پروژه دستورالعمل‌های پایه‌ای برای مدیریت پروژه ارائه می‌دهد، اما این دستورالعمل‌ها جامع نیستند و به‌طور یکنواخت رعایت نمی‌شوند. روش‌ها و چارچوب‌ها به‌طور پراکنده تعریف شده‌اند و ممکن است در سراسر سازمان متفاوت باشند. آموزش یا پشتیبانی محدودی برای پیاده‌سازی روش‌ها وجود دارد و مستندسازی در حداقل سطح ممکن است.
- **نکته کلیدی:** دستورالعمل‌های پایه مدیریت پروژه در سازمان وجود دارد.
- **سطح ۲ - روش‌شناسی استاندارد:** دفتر مدیریت پروژه یک روش‌شناسی استاندارد برای مدیریت پروژه‌ها ایجاد می‌کند. الگوها و ابزارهای پایه‌ای ارائه می‌شود. آموزش‌هایی درباره این روش‌شناسی ارائه می‌شود اما میزان پذیرش و استفاده از آن ممکن است ناهماهنگ باشد. تمرکز این روش بیشتر بر فرایندهای سطح پروژه است و توجه اندکی به مدیریت پورتفولیو یا طرح دارد.
- **سطح ۳ - چارچوب جامع:** دفتر مدیریت پروژه یک چارچوب جامع پیاده‌سازی می‌کند که مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را پوشش می‌دهد. این روش به‌خوبی

مستند شده و با مجموعه کاملی از ابزارها و الگوها پشتیبانی می‌شود. آموزش‌ها و پشتیبانی‌های منظم ارائه می‌شود. فرآیندی برای انجام ممیزی‌های انطباق با روش‌شناسی تعریف شده است.

- **سطح ۴ - روش‌شناسی تطبیقی:** روش‌شناسی دفتر مدیریت پروژه به‌طور منظم بر اساس درس‌آموخته‌ها و روندهای نوظهور به‌روزرسانی می‌شود. چارچوب به اندازه کافی انعطاف‌پذیر است تا متناسب با انواع پروژه‌ها و نیازهای سازمانی تطبیق یابد. برنامه‌های آموزشی پیشرفته، شامل مسیرهای صدور گواهینامه، برقرار شده است.
- **سطح ۵ - الگوی نوآورانه:** روش‌ها و چارچوب‌های دفتر مدیریت پروژه در خط مقدم بهترین شیوه‌های صنعت قرار دارند و اغلب محرک نوآوری در این حوزه هستند. این رویکرد به شکلی یکپارچه مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را دربر می‌گیرد. فناوری‌های پیشرفته، از جمله هوش مصنوعی، در این روش‌شناسی گنجانده شده‌اند.

۱۰. مدیریت منابع

- **سطح ۱ - تخصیص پایه:** دفتر مدیریت پروژه حمایت‌های اولیه‌ای برای تخصیص منابع ارائه می‌دهد. دید محدودی نسبت به در دسترس بودن و میزان بهره‌برداری از منابع در پروژه‌ها وجود دارد. تعارضات منابع به‌صورت واکنشی مدیریت می‌شود. برنامه‌ریزی منابع کوتاه‌مدت بوده و اغلب دقت کمی دارد. در تخصیص منابع توجه اندکی به تطابق مهارت‌ها صورت می‌گیرد.
- **سطح ۲ - پایش متمرکز:** دفتر مدیریت پروژه یک سامانه متمرکز برای مدیریت منابع ایجاد می‌کند. دید بهتری نسبت به در دسترس بودن و بهره‌برداری از منابع حاصل می‌شود. پیش‌بینی‌های اولیه منابع انجام می‌شود. تعارضات منابع زودتر شناسایی

می‌شوند، هرچند همچنان واکنشی مدیریت می‌شوند. مهارت‌ها در تخصیص منابع لحاظ می‌شود.

- **نکته کلیدی:** سامانه متمرکزی برای پایش منابع راه‌اندازی شده است.
- **سطح ۳ - مدیریت پیش‌نگر:** دفتر مدیریت پروژه از شیوه‌های مدیریت پیش‌نگر منابع بکارگیری می‌کند. پیش‌بینی پیشرفته منابع و برنامه‌ریزی ظرفیت برقرار شده است. تعارضات منابع در سطح طرح‌ها و پروژه‌ها به‌طور مؤثری مدیریت می‌شود. تطابق مهارت‌ها عامل کلیدی در تخصیص منابع است. بهره‌برداری از منابع در سطح پورتفولیو بهینه می‌شود.
- **سطح ۴ - همسویی راهبردی:** دفتر مدیریت پروژه مدیریت منابع را با راهبرد سازمانی همسو می‌کند. مدلسازی‌های پیشرفته برای بهینه‌سازی تخصیص منابع در سراسر پورتفولیو به‌کار گرفته می‌شود. تمرکز قوی بر توسعه و حفظ منابع کلیدی وجود دارد. تصمیمات مربوط به مدیریت منابع با در نظر گرفتن تأثیرات راهبردی بلندمدت اتخاذ می‌شود. تحلیل‌های پیش‌بینانه برای پیشگیری از گلوگاه‌های منابع استفاده می‌شود.
- **سطح ۵ - بهینه‌سازی پویا:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی پویا و درلحظه منابع استفاده می‌کند. تخصیص منابع بر اساس تغییر نیازهای پروژه‌ها و سازمان به‌طور آنی تنظیم می‌شود و مدلسازی پیش‌بینی برای نیازهای آینده منابع به‌کار گرفته می‌شود. رویکرد سازمان به مدیریت منابع به‌عنوان یک الگوی پیشرو در صنعت شناخته می‌شود.

۱۱. مدیریت سامانه‌ها و ابزارها

- **سطح ۱ - ارائه ابزارهای پایه:** دفتر مدیریت پروژه ابزارهای پایه مدیریت پروژه را ارائه می‌دهد، که اغلب با حداقل میزان یکپارچگی همراه است. انتخاب ابزارها

به‌صورت موردی انجام می‌شود و ممکن است در پروژه‌های مختلف متفاوت باشد. آموزش یا پشتیبانی محدودی برای استفاده از ابزارها وجود دارد. نگهداشت سامانه‌ها واکنشی است. تأثیر ابزارها بر عملکرد پروژه به‌صورت نظام‌مند ارزیابی نمی‌شود.

- **سطح ۲ - مجموعه ابزار استاندارد:** دفتر مدیریت پروژه یک مجموعه ابزار ثابت برای مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه ایجاد می‌کند. یکپارچگی میان ابزارها بهبود می‌یابد. آموزش‌ها و پشتیبانی‌های پایه‌ای برای استفاده از ابزارها ارائه می‌شود. نگهداشت منظم سامانه‌ها انجام می‌شود. ردیابی میزان استفاده از ابزارها و تأثیر آن‌ها آغاز می‌شود.
- **سطح ۳ - سامانه‌های مدیریت یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه سامانه‌های مدیریت جامع و یکپارچه فراهم می‌کند. جریان داده‌ها در سطوح پورتفولیو، طرح و پروژه به شکلی یکپارچه برقرار است. آموزش‌ها و پشتیبانی‌های پیشرفته تضمین می‌کند که سطح استفاده و مهارت در ابزارها بالا باشد. بهینه‌سازی و ارتقاء سامانه‌ها به‌طور پیش‌نگر و منظم انجام می‌شود. تأثیر ابزارها بر اثربخشی مدیریت به‌طور نظام‌مند ارزیابی و تحلیل می‌شود.
- **سطح ۴ - توانمندسازی راهبردی فناوری:** دفتر مدیریت پروژه سامانه‌ها و ابزارها را با راهبرد سازمانی همسو می‌کند. قابلیت‌های مدلسازی پیشرفته و تحلیل‌های پیش‌بینانه برقرار می‌شود. سامانه‌ها به‌طور چشمگیری تصمیم‌گیری و اجرا را در تمامی سطوح ارتقاء می‌دهند. دفتر مدیریت پروژه محرک نوآوری مستمر در حوزه فناوری‌های مدیریت می‌شود. توانمندی‌های سامانه‌ها به منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند.
- **سطح ۵ - اکوسیستم‌های مدیریت هوشمند:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای ایجاد سامانه‌های مدیریتی هوشمند و تطبیقی استفاده می‌کند. فرآیندها و پشتیبانی تصمیم‌گیری به‌طور بلادرنگ بهینه می‌شوند. سامانه‌ها به‌صورت خودکار فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده و پیشنهادهایی برای ارتقاء ارائه می‌دهند.

رویکرد سازمان به سامانه‌های مدیریت پروژه به‌عنوان الگوی جدیدی در صنعت شناخته می‌شود.

۱۲. آموزش و توسعه

- **سطح ۱ - آموزش پایه مهارت‌ها:** دفتر مدیریت پروژه جلسات آموزشی پراکنده و ابتدایی برگزار می‌کند. محتوای آموزشی کلی است و ممکن است متناسب با نیازهای سازمانی نباشد. اثربخشی آموزش‌ها به‌طور محدود ارزیابی می‌شود. آموزش‌ها با مسیرهای توسعه شغلی یا راهبرد سازمانی پیوندی ندارند. حمایت مستمری برای توسعه مهارت‌ها وجود ندارد.
- **سطح ۲ - برنامه آموزشی ساختاریافته:** دفتر مدیریت پروژه از یک برنامه آموزشی ساختاریافته در حوزه‌های کلیدی مدیریت پروژه بکارگیری می‌کند. محتوای آموزشی تا حدی با نیازهای سازمانی تطبیق داده می‌شود. ارزیابی‌های ابتدایی از اثربخشی آموزش انجام می‌شود. آموزش‌ها به تدریج با مسیرهای توسعه شغلی مرتبط می‌شوند. جلسات آموزشی منظم برگزار شده و مشارکت خوبی دارند. کسب گواهینامه‌های تخصصی در مسیر توسعه شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد.
- **سطح ۳ - توسعه جامع شایستگی‌ها:** دفتر مدیریت پروژه یک برنامه قدرتمند و چندلایه برای توسعه شایستگی‌ها ارائه می‌دهد. شکاف‌های مهارتی فردی و سازمانی با رویکردی پیشرفته شناسایی می‌شوند. آموزش‌ها به‌طور کامل با مسیرهای توسعه شغلی و نیازهای سازمانی همسو می‌شوند. روش‌های آموزشی پیشرفته، از جمله یادگیری تجربی و یادگیری از همکاران، به‌کار گرفته می‌شود. فرهنگ یادگیری مستمر به‌طور فعال تشویق و حمایت می‌شود.
- **سطح ۴ - توسعه راهبردی قابلیت‌ها:** دفتر مدیریت پروژه برنامه‌های آموزش و توسعه را با قابلیت‌های راهبردی سازمان همراستا می‌کند. تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای

شناسایی نیازهای مهارتی آینده انجام می‌شود. برنامه‌های توسعه، قابلیت‌های مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه را در سطح سازمان به طور چشمگیری ارتقاء می‌دهند. بدین ترتیب، دفتر مدیریت پروژه نقشی کلیدی در مدیریت دانش سازمانی و نوآوری ایفا می‌کند.

- **سطح ۵ - زیست‌بوم یادگیری تحول‌آفرین:** دفتر مدیریت پروژه از فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد تجربیات یادگیری تطبیقی و متناسب‌سازی‌شده بهره می‌گیرد. تحلیل بلادرنگ شکاف‌های مهارتی و تنظیم خودکار مسیرهای یادگیری انجام می‌شود. رویکرد سازمان به توسعه مدیریت پروژه، نوآوری در صنعت را هدایت می‌کند. یادگیری و توسعه به منابع اصلی مزیت رقابتی و تحول سازمانی تبدیل می‌شوند.

خدمات عملیاتی

۱۳. ارزیابی‌های ممیزی

- **سطح ۱ - بررسی‌های پایه انطباق:** دفتر مدیریت پروژه ممیزی‌های پایه‌ای را انجام می‌دهد که عمدتاً بر بررسی انطباق با سیاست‌ها متمرکز است. این ممیزی‌ها به‌طور پراکنده و غالباً به شکل واکنشی انجام می‌شود. معیارهای ارزیابی محدود بوده و ممکن است به‌طور یکنواخت به‌کار گرفته نشوند. یافته‌های ممیزی مستندسازی می‌شوند اما پیگیری دستاوردها محدود است. ادغام بینش‌های حاصل از ممیزی در شیوه‌های مدیریت پروژه حداقلی است.
- **سطح ۲ - ممیزی‌های استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه روش‌شناسی یکنواختی برای انجام ممیزی‌ها ایجاد می‌کند. ممیزی‌ها به‌طور منظم‌تر و با پوشش طیف وسیع‌تری

از جنبه‌های پروژه انجام می‌شود. یافته‌ها و توصیه‌ها به‌طور کامل‌تر مستند می‌شوند. فرآیندهای پایه‌ای برای پیگیری دستاوردها ممیزی برقرار است. بینش‌های حاصل از ممیزی به تدریج در بهبود شیوه‌های مدیریت پروژه به‌کار گرفته می‌شوند.

- **سطح ۳ - ارزیابی‌های جامع:**
- دفتر مدیریت پروژه ارزیابی‌های جامعی را در تمامی ابعاد مدیریت طرح و پروژه انجام می‌دهد. تمرکز قوی بر بهبود عملکرد در کنار اطمینان از انطباق وجود دارد. از ابزارها و تکنیک‌های ارزیابی پیشرفته استفاده می‌شود. یافته‌ها به‌طور نظام‌مند پیگیری شده و محرک ابتکارات بهبود مستمر می‌شوند.
- **سطح ۴ - بهینه‌سازی پیش‌نگر عملکرد:** دفتر مدیریت پروژه از ممیزی‌ها به‌طور پیش‌نگر برای بهینه‌سازی عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها استفاده می‌کند. از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای شناسایی مسائل بالقوه پیش از وقوع بهره گرفته می‌شود. بینش‌های حاصل از ممیزی به‌طور یکپارچه در شیوه‌های مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه ادغام می‌شود. ممیزی‌ها نقش قابل توجهی در یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت‌ها ایفا می‌کنند.
- **سطح ۵ - نظارت هوشمندانه و مستمر:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای نظارت مستمر و بلادرنگ بر طرح‌ها و پروژه‌ها استفاده می‌کند. سامانه‌های هوشمند به‌طور خودکار مسائل را شناسایی کرده و بهبودهای لازم را پیشنهاد می‌دهند. مدل‌سازی پیشرفته‌ای برای تحلیل تأثیر یافته‌های ممیزی بر عملکرد سازمانی انجام می‌شود. رویکرد سازمان به ممیزی و ارزیابی پروژه‌ها به‌عنوان الگویی نوآورانه در صنعت شناخته می‌شود.

۱۴. مدیریت کنترل تغییرات[1]

- **سطح ۱ - مدیریت واکنشی تغییرات:** دفتر مدیریت پروژه به تغییرات پس از وقوع آن‌ها واکنش نشان می‌دهد، بدون آنکه فرآیند استانداردی برای مدیریت تغییرات وجود داشته باشد. مستندسازی تغییرات حداقلی و غیرسازمان‌یافته است. ارزیابی تأثیر تغییرات سطحی انجام می‌شود. کنترل محدودی بر تغییرات حوزه کاری، زمان‌بندی و منابع وجود دارد. اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان درباره تغییرات به‌طور منظم انجام نمی‌شود.
- **سطح ۲ - فرآیند پایه کنترل تغییرات:** دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند پایه برای کنترل تغییرات با مراحل تعریف‌شده ایجاد می‌کند. مستندسازی تغییرات به‌طور منظم‌تری انجام می‌شود. فرآیند ساده‌ای برای ارزیابی تأثیر تغییرات وجود دارد. هیأت یا کمیته کنترل تغییرات[2](CCB) تشکیل می‌شود، اما اثربخشی آن ممکن است محدود باشد. ارتباطات با ذی‌نفعان درباره تغییرات بهبود می‌یابد اما ممکن است همچنان جامع نباشد.
- **سطح ۳ - مدیریت یکپارچه تغییرات:** دفتر مدیریت پروژه یک سامانه جامع کنترل تغییرات را که با سایر فرآیندها یکپارچه شده است بکارگیری می‌کند. ارزیابی‌های دقیق تأثیرات تغییر، شامل حوزه کاری، زمان‌بندی، منابع و ریسک‌ها، انجام می‌شود. هیأت کنترل تغییرات به‌طور مؤثر عمل می‌کند. فرآیند مشخصی برای ارجاع و مدیریت تغییرات مهم برقرار است. ذی‌نفعان به‌صورت نظام‌مند در فرآیند تغییرات اطلاع‌رسانی و درگیر می‌شوند.
- **سطح ۴ - مدیریت پیش‌نگر تغییرات:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیشرفته برای پیش‌بینی تغییرات بالقوه و تأثیرات آن‌ها استفاده می‌کند. روندهای تغییر تحلیل می‌شوند تا برنامه‌ریزی طرح‌ها و پروژه‌ها بهبود یابد. تمرکز قوی بر پیشگیری و به حداقل

[1] Change Control Management
[2] Change Control Board

رساندن تغییرات وجود دارد. فرآیند مدیریت تغییر بسیار کارآمد بوده و گردش کارها به‌طور خودکار انجام می‌شود. داده‌های مرتبط با تغییرات به‌طور مستمر برای بهبود شیوه‌های مدیریت طرح و پروژه به کار گرفته می‌شوند.

- **سطح ۵ - توانمندسازی راهبردی تغییرات:** رویکرد دفتر مدیریت پروژه به مدیریت تغییر به‌عنوان یک دارایی راهبردی تلقی می‌شود که چابکی سازمانی را ممکن می‌سازد. از هوش مصنوعی پیشرفته و یادگیری ماشین برای مدل‌سازی سناریوهای پیچیده تغییر و تحلیل تأثیرات راهبردی آن‌ها استفاده می‌شود. فرآیند مدیریت تغییر به‌طور کامل با برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت پورتفولیو یکپارچه شده است. توانمندی سازمان در مدیریت تغییر به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌شود.

۱۵. مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه

- **سطح ۱ - تعامل پایه با مشتری:** دفتر مدیریت پروژه حمایت‌های اولیه‌ای برای تعامل با مشتریان پروژه ارائه می‌دهد. نیازهای مشتریان پروژه جمع‌آوری می‌شود، اما به‌طور نظام‌مند مدیریت نمی‌شود. ارتباط با مشتریان پروژه واکنشی و اغلب ناهماهنگ است. پیگیری میزان رضایت مشتریان پروژه محدود است. مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه با فرآیندهای پروژه‌ای یکپارچه نشده است.
- **سطح ۲ - مدیریت استانداردشده مشتریان:** دفتر مدیریت پروژه فرآیندهای منسجمی برای مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه ایجاد می‌کند. مستندسازی نیازها و انتظارات مشتریان پروژه بهبود می‌یابد. سیستم‌های پایه‌ای برای ردیابی رضایت مشتریان پروژه برقرار می‌شود. تا حدی یکپارچگی با فرآیندهای مدیریت پروژه ایجاد شده است. به‌روزرسانی‌های منظم برای مشتریان پروژه رایج‌تر می‌شود.

- **سطح ۳ - درگیرسازی یکپارچه مشتریان:** دفتر مدیریت پروژه راهبردهای جامعی برای درگیرسازی مشتریان پروژه بکارگیری می‌کند. تحلیل پیشرفته‌ای از نیازها و میزان رضایت مشتریان پروژه انجام می‌شود. تکنیک‌های پیشرفته‌ای برای مدیریت انتظارات مشتریان به‌کار گرفته می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه به‌طور یکپارچه با فرآیندهای مدیریت طرح و پروژه تلفیق شده است. تمرکز قوی بر ارتباطات پیش‌نگر با مشتریان پروژه وجود دارد.
- **سطح ۴ - مشارکت راهبردی با مشتریان:** دفتر مدیریت پروژه مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه را با راهبرد کلی سازمان همسو می‌کند. تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای شناسایی نیازها و رفتارهای مشتریان پروژه انجام می‌شود. مشارکت با مشتریان پروژه به‌طور قابل توجهی دستاوردها طرح‌ها و پروژه‌ها را بهبود می‌بخشد. دفتر مدیریت پروژه نقش کلیدی در مدیریت روابط راهبردی با مشتریان پروژه ایفا می‌کند. تمرکز ویژه‌ای بر هم‌آفرینی و ارائه ارزش بلندمدت به مشتریان پروژه وجود دارد.
- **سطح ۵ - همکاری تحول‌آفرین با مشتریان:** دفتر مدیریت پروژه از فناوری‌های پیشرفته برای دستیابی به بینش پویا و مشارکت فعال مشتریان پروژه استفاده می‌کند. راهبردهای ارتباط با مشتریان پروژه بر پایه تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی به‌صورت در لحظه تنظیم می‌شوند. رویکرد سازمان به مدیریت ارتباط با مشتریان پروژه موجب نوآوری در صنعت می‌شود. همکاری با مشتریان پروژه به منبع اصلی مزیت رقابتی و تحول سازمانی تبدیل می‌شود.

۱۶. تحلیل داده و گزارش‌دهی

- **سطح ۱ - گزارش‌دهی پایه:** دفتر مدیریت پروژه گزارش‌های پایه‌ای، اغلب به‌صورت دستی، درباره وضعیت پروژه‌ها ارائه می‌دهد. تحلیل داده‌ها محدود و عمدتاً توصیفی

است. گزارش‌ها معمولاً ایستا و ممکن است به‌موقع نباشند. در گزارش‌دهی میان پروژه‌ها یکنواختی کمی وجود دارد. مشکلات کیفیت داده رایج است. تحلیل‌های انجام‌شده حداقل بینش‌های راهبردی را فراهم می‌کنند.

- **سطح ۲ - گزارش‌دهی استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه قالب‌ها و فرآیندهای گزارش‌دهی منسجمی ایجاد می‌کند. جمع‌آوری و اعتبارسنجی داده‌ها بهبود می‌یابد. از ابزارهای ساده مصورسازی داده‌ها استفاده می‌شود. گزارش‌ها دقیق‌تر و به‌موقع‌تر می‌شوند. تحلیل‌های پایه‌ای از روندها انجام می‌شود. گزارش‌دهی به سطوح پورتفولیو و طرح توسعه می‌یابد، هرچند ممکن است هنوز جامع نباشد.
- **سطح ۳ - تحلیل‌های یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه سامانه‌های جامع تحلیل داده و گزارش‌دهی را بکارگیری می‌کند. از ابزارهای پیشرفته مصورسازی داده‌ها و هوش تجاری استفاده می‌شود. داده‌ها به‌طور مؤثر در سطوح پورتفولیو، طرح و پروژه یکپارچه می‌شوند. تحلیل‌های پیش‌بینانه به تصمیم‌گیری‌ها جهت می‌دهند. داشبوردهای بلادرنگ بینش‌های به‌روز درباره عملکرد ارائه می‌دهند.
- **سطح ۴ - تولید بینش‌های راهبردی:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیشرفته برای تولید بینش‌های راهبردی استفاده می‌کند. مدل‌سازی‌های پیشرفته‌ای برای بررسی تأثیر عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها بر دستاوردها سازمانی انجام می‌شود. تحلیل‌های تجویزی[1] تصمیم‌گیری را در تمامی سطوح هدایت می‌کنند. توانمندی‌های تحلیلی به‌طور قابل توجهی مزیت رقابتی سازمان را تقویت می‌کنند.
- **سطح ۵ - بهینه‌سازی هوشمند عملکرد:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی هوشمند عملکرد استفاده می‌کند. تولید خودکار بینش‌ها و توصیه‌ها انجام می‌شود. مدل‌های پیش‌بینانه و تجویزی پیشرفته محرک بهبود مستمر عملکرد هستند. رویکرد سازمان به تحلیل داده و گزارش‌دهی پروژه به‌عنوان

[1] Prescriptive Analytics

یک الگوی نوآورانه در صنعت شناخته می‌شود و اغلب محرک نوآوری در این حوزه است.

۱۷. مدیریت مسائل

- **سطح ۱ - رسیدگی واکنشی به مسائل:** دفتر مدیریت پروژه به مسائل به‌طور واکنشی پاسخ می‌دهد. سامانه استانداردی برای ردیابی یا مدیریت مسائل وجود ندارد. رفع مسائل به‌صورت موردی انجام می‌شود و ممکن است اثرات گسترده‌تر را در نظر نگیرد. ارتباطات درباره مسائل ناهماهنگ است. تحلیل روندها یا ریشه‌یابی مسائل بسیار محدود است.
- **سطح ۲ - ردیابی پایه مسائل:** دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند پایه برای ثبت و ردیابی مسائل ایجاد می‌کند. مستندسازی مسائل و راهکارهای آن‌ها بهبود می‌یابد. اولویت‌بندی ابتدایی برای رسیدگی به مسائل برقرار می‌شود. تحلیل ابتدایی روندها آغاز می‌شود اما ممکن است جامع نباشد. ارتباطات درباره مسائل منسجم‌تر می‌شود.
- **سطح ۳ - مدیریت پیش‌نگر مسائل:** دفتر مدیریت پروژه فرآیندهای جامع مدیریت مسائل را بکارگیری می‌کند. مسائل بالقوه به‌طور پیش‌نگر شناسایی و کاهش داده می‌شوند. روش‌های پیشرفته اولویت‌بندی و فرآیندهای ارجاع و تشدید در جای خود قرار دارند. ریشه‌یابی دقیق مسائل انجام می‌شود. مدیریت مسائل با فرآیندهای مدیریت ریسک یکپارچه می‌شود.
- **سطح ۴ - پیشگیری راهبردی از مسائل:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای شناسایی مسائل بالقوه پیش از وقوع استفاده می‌کند. آثار مسائل به‌طور پیشرفته در سطح پورتفولیو مدل‌سازی می‌شوند. مدیریت مسائل به طور قابل توجهی نرخ

موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها را افزایش می‌دهد. درس‌آموخته‌های حاصل از مسائل به‌طور نظام‌مند در شیوه‌های سازمانی اعمال می‌شوند.

- **سطح ۵ - بهینه‌سازی هوشمند عملکرد:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی هوشمند عملکرد بهره می‌برد. تولید خودکار بینش‌ها و توصیه‌ها انجام می‌شود. مدل‌های پیش‌بینانه و تجویزی پیشرفته، بهبود مستمر عملکرد را هدایت می‌کنند. رویکرد سازمان به تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی پروژه به‌عنوان یک الگوی پیشرو در صنعت شناخته می‌شود و اغلب محرک نوآوری در این حوزه است.

۱۸. منتورینگ و کوچینگ

- **سطح ۱ - حمایت پراکنده:** دفتر مدیریت پروژه حمایت‌های ابتدایی و غیررسمی در قالب منتورینگ برای مدیران طرح و پروژه ارائه می‌دهد. این حمایت‌ها واکنشی و ناهماهنگ هستند. برنامه ساختاریافته‌ای برای کوچینگ وجود ندارد. انتقال دانش عمدتاً به ابتکارات فردی متکی است. تأثیر منتورینگ ارزیابی یا پیگیری نمی‌شود.
- **سطح ۲ - برنامه ساختاریافته منتورینگ:** دفتر مدیریت پروژه یک برنامه منتورینگ ساختاریافته بکارگیری می‌کند. روابط منتورینگ به‌طور رسمی برقرار و پیگیری می‌شود. دستورالعمل‌های پایه‌ای برای فرآیند منتورینگ ارائه می‌شود. منتورها آموزش‌های اولیه‌ای دریافت می‌کنند. تمرکز اصلی برنامه بر مدیران پروژه جدید یا دارای چالش است. بازخوردهای پایه‌ای درباره اثربخشی منتورینگ جمع‌آوری می‌شود.
- **سطح ۳ - چارچوب جامع کوچینگ:** دفتر مدیریت پروژه چارچوبی قوی برای منتورینگ و کوچینگ ایجاد می‌کند. خدمات منتورینگ و کوچینگ به‌طور روشن از یکدیگر تفکیک می‌شوند. منتورها و کوچ‌ها آموزش‌های پیشرفته‌ای دریافت می‌کنند.

برنامه، تمامی سطوح مدیریت طرح و پروژه را پوشش می‌دهد. بهبودهای عملکردی ناشی از کوچینگ به‌طور نظام‌مند ردیابی می‌شود.

- **سطح ۴ - توسعه راهبردی استعدادها:** دفتر مدیریت پروژه منتورینگ و کوچینگ را با اهداف راهبردی توسعه استعدادها همسو می‌کند. تطبیق پیشرفته‌ای میان منتورها/کوچ‌ها و منتورگیرندگان بر اساس مهارت‌ها و مسیرهای شغلی انجام می‌شود. این برنامه به شکلی چشمگیر قابلیت‌های مدیریت پروژه را در سطح سازمان ارتقاء می‌دهد. دستاوردها منتورینگ و کوچینگ مستقیماً به برنامه‌ریزی جانشینی سازمانی اطلاعات می‌دهد.
- **سطح ۵ - توسعه تحول‌آفرین رهبری:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی برای ایجاد تجربیات منتورینگ و کوچینگ کاملاً متناسب‌سازی‌شده استفاده می‌کند. بازخوردها و راهنمایی‌های توسعه به‌صورت بلادرنگ و مستمر ارائه می‌شود. این برنامه توسعه رهبری تحول‌آفرین را هدایت می‌کند. رویکرد سازمان به منتورینگ و کوچینگ مدیریت پروژه به‌عنوان یک الگوی نوآورانه در صنعت شناخته می‌شود.

۱۹. مدیریت عملکرد

- **سطح ۱ - پایش پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه پایش‌های ابتدایی بر زمان‌بندی و بودجه پروژه‌ها انجام می‌دهد. شاخص‌های عملکرد محدودند و عمدتاً بر زمان و هزینه تمرکز دارند. تحلیل روندهای عملکردی حداقلی است. گزارش‌دهی ناهماهنگ و اغلب واکنشی است. مدیریت عملکرد به اهداف راهبردی سازمان پیوندی ندارد.
- **سطح ۲ - ردیابی استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه شاخص‌های عملکرد و فرآیندهای ردیابی منسجمی را برقرار می‌کند. شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌صورت منظم گزارش می‌شوند، تحلیل‌های پایه‌ای روندها انجام می‌گیرد، جلسات بازنگری

عملکرد ساختارمندتر و مکررتر می‌شوند و تا حدی اتصال به اهداف راهبردی برقرار می‌گردد.

- **سطح ۳ - مدیریت عملکرد یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه فرآیندهای جامع مدیریت عملکرد را بکارگیری می‌کند. داده‌های عملکردی با روش‌های پیشرفته، از جمله تحلیل ارزش کسب‌شده، تحلیل می‌شوند. مدیریت عملکرد به‌طور نزدیک با اهداف راهبردی سازمان همسو است. مداخلات پیشگیرانه مبتنی بر روندهای عملکردی به‌طور رایج انجام می‌شود. مدیریت عملکرد در سطح طرح‌ها نیز به‌خوبی استقرار یافته است.
- **سطح ۴ - بهینه‌سازی پیش‌بینانه عملکرد:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای پیش‌بینی عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها بهره می‌برد. پایش عملکرد به‌صورت بلادرنگ و درلحظه انجام می‌شود و هشدارهای خودکار و مدل‌سازی‌های پیشرفته برای تحلیل تأثیر عملکرد پروژه‌ها بر دستاوردها سازمانی استفاده می‌گردد. مدیریت عملکرد به‌طور قابل توجهی نرخ موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها را افزایش می‌دهد.
- **سطح ۵ - ارتقاء هوشمند عملکرد:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی مستمر عملکرد استفاده می‌کند. تولید خودکار بینش‌های عملکردی و توصیه‌های بهبود انجام می‌شود. مدل‌های پیش‌بینانه و تجویزی پیشرفته، بهینه‌سازی بلادرنگ عملکرد را هدایت می‌کنند. رویکرد سازمان به مدیریت عملکرد پروژه در سطح صنعت به‌عنوان یک الگو و مرجع پیشرو شناخته می‌شود.

۲۰. مدیریت طرح

- **سطح ۱ - هماهنگی پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه به‌صورت موردی مدیران طرح را برای هماهنگی ابتدایی میان پروژه‌های مرتبط تخصیص می‌دهد. این مدیران طرح اختیار محدودی دارند و عمدتاً بر تبادل اطلاعات پایه‌ای میان پروژه‌ها تمرکز دارند.

اهداف طرح به‌صورت کلی تعریف شده‌اند اما با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا نیستند. ادغام میان طرح و برنامه‌های پروژه‌ای و منابع، حداقلی است. منافع طرح شناسایی می‌شوند اما به‌صورت فعال مدیریت نمی‌گردند.

- **سطح ۲ - مدیریت ساختاریافته طرح:** دفتر مدیریت پروژه، انتصاب مدیران طرح را به‌صورت منسجم‌تری انجام داده و رویکردی ساختاریافته برای مدیریت طرح به‌کار می‌گیرد. این مدیران، اهداف مشخص‌تری برای طرح‌ها تعریف می‌کنند که با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا هستند. آن‌ها به بهبود یکپارچگی برنامه‌های مدیریت پروژه و تخصیص منابع در چارچوب طرح کمک می‌کنند. گزارش‌دهی در سطح طرح آغاز می‌شود. ریسک‌ها و مسائل سطح طرح شناسایی و مدیریت می‌شوند، اگرچه این فرایند ممکن است هنوز جامع نباشد.
- **سطح ۳ - حاکمیت یکپارچه بر طرح‌ها:** دفتر مدیریت پروژه، مدیران طرح باتجربه‌ای را به‌کار می‌گیرد که نظام حاکمیتی جامعی برای طرح‌ها، هم‌راستا با ساختارهای سازمانی، بکارگیری می‌کنند. این مدیران، یکپارچگی قوی میان پروژه‌های درون طرح را تضمین کرده و وابستگی‌های میان پروژه‌ها را به‌صورت روشن مدیریت می‌کنند. آن‌ها منافع طرح را در طول چرخه عمر به‌طور فعال مدیریت کرده و گزارش‌های تحلیلی و اثربخشی در سطح طرح به ذی‌نفعان ارائه می‌دهند.
- **سطح ۴ - هم‌راستایی راهبردی طرح:** دفتر مدیریت پروژه، مدیران طرح بسیار ماهری را به‌کار می‌گیرد که طرح‌ها را به‌عنوان محرک‌های کلیدی اهداف راهبردی سازمان مطرح می‌کنند. این مدیران از مدل‌سازی‌های پیشرفته برای نشان دادن نحوه‌ی تأثیر طرح بر دستاوردهای راهبردی استفاده می‌کنند. آن‌ها با بهره‌گیری از تحلیل‌های پیشرفته، عملکرد طرح و تخصیص منابع را بهینه‌سازی می‌کنند و ادغام کاملی میان مدیریت طرح، مدیریت پورتفولیو و برنامه‌ریزی راهبردی برقرار می‌سازند.

- **سطح ۵ - رهبری تحول‌آفرین طرح‌ها:** دفتر مدیریت پروژه، مدیران نخبه‌ای را در نقش مدیر طرح به‌کار می‌گیرد که توان هدایت تحولات سازمانی چشمگیر را دارند. این رهبران از طرح‌ها به‌عنوان ابزاری برای نوآوری و خلق قابلیت‌های جدید سازمانی استفاده می‌کنند. تمرکز اصلی آن‌ها بر تحقق منافع پیچیده و بلندمدت است. شیوه‌های مدیریت طرحی که توسط این رهبران بکارگیری می‌شود به‌عنوان نمونه‌های پیشروی صنعت شناخته شده و اغلب استانداردهای جدیدی را در این حوزه تعریف می‌کنند.

۲۱. مدیریت پروژه

- **سطح ۱ - اجرای پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه مدیران پروژه‌ی پاره‌وقتی را با مهارت‌های محدود، در صورت نیاز، به پروژه‌ها اختصاص می‌دهد. این مدیران پروژه، اجرای پروژه‌ها را با حداقل استانداردسازی انجام می‌دهند. آن‌ها صرفاً ردیابی پایه‌ای حوزه کار، زمان و بودجه را انجام می‌دهند و رویکردشان عمدتاً واکنشی است. مستندسازی پروژه ناهماهنگ است و مدیریت پیش‌نگر محدودیت‌های پروژه نیز بسیار ضعیف انجام می‌گیرد.
- **سطح ۲ - فرآیندهای استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه، به‌صورت منسجم‌تر، مدیران پروژه پاره‌وقت با مهارت‌های بهبود یافته تخصیص می‌دهد. این مدیران پروژه از فرآیندهای استاندارد مدیریت پروژه، به همراه الگوها و ابزارهای یکسان، استفاده می‌کنند. ردیابی حوزه کار، زمان و بودجه با دقت بیشتری انجام می‌پذیرد. مستندسازی پروژه یکنواخت‌تر می‌شود. آن‌ها فرآیندهای پایه‌ای مدیریت ریسک و درگیری ذی‌نفعان را پیاده‌سازی می‌کنند.

- **سطح ۳ - مدیریت یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه، مدیران پروژه پاره‌وقتِ ماهری را به کار می‌گیرد که شیوه‌های جامع مدیریت پروژه را، در هم‌راستایی با راهبردهای سازمان، بکارگیری می‌کنند. این مدیران پروژه از تکنیک‌های برنامه‌ریزی پیشرفته برای مدیریت پیش‌نگر تمامی محدودیت‌های پروژه استفاده می‌کنند. همچنین فرآیندهای قدرتمند مدیریت ریسک و درگیری ذی‌نفعان را اجرا کرده و عملکرد پروژه را به‌طور منظم ارزیابی و گزارش می‌کنند.
- **سطح ۴ - عملکرد بهینه‌شده:** دفتر مدیریت پروژه ترکیبی از مدیران پروژه پاره‌وقت و تمام‌وقتِ ماهر را اختصاص می‌دهد که از تکنیک‌های پیچیده مدیریت پروژه برای بهینه‌سازی عملکرد استفاده می‌کنند. این مدیران پروژه از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای برنامه‌ریزی و کنترل بهره می‌برند. تمرکز آن‌ها بر بهبود مستمر روش‌های مدیریت پروژه است. پروژه‌هایی که تحت رهبری آن‌ها اجرا می‌شوند، به‌طور مستمر ارزش بالایی ایجاد کرده و با اهداف راهبردی سازمان هماهنگ هستند.
- **سطح ۵ - رهبری نوآورانه:** دفتر مدیریت پروژه، مدیران پروژه پاره‌وقت و تمام‌وقت بسیار باتجربه‌ای را تخصیص می‌دهد که شیوه‌های آن‌ها در صدر روندهای صنعت قرار دارد. این رهبران از تکنیک‌های نوآورانه در مدیریت پروژه استفاده می‌کنند و اغلب از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین بهره می‌گیرند. این مدیران، استانداردهای جدیدی در مدیریت پروژه ایجاد می‌کنند که در سطح صنعت مورد مطالعه و الگوبرداری قرار می‌گیرد. پروژه‌های تحت رهبری آن‌ها همواره ارزش‌های تحول‌آفرین برای سازمان خلق می‌کنند.

۲۲. خدمات پشتیبانی پروژه

- **سطح ۱ - پشتیبانی اداری پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه به‌صورت درخواستی پشتیبانی‌های اداری پایه‌ای ارائه می‌دهد. این خدمات ناهماهنگ، غیراستاندارد و عمدتاً واکنشی هستند. برنامه‌ریزی یا هماهنگی پیش‌نگر در زمینه پشتیبانی بسیار محدود است. مستندسازی و نگهداری سوابق در حداقل ممکن انجام می‌پذیرد.
- **سطح ۲ - خدمات پشتیبانی استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه مجموعه مشخصی از خدمات پشتیبانی را تعریف و اجرا می‌کند. ثبات در ارائه خدمات بهبود می‌یابد. الگوها و ابزارهای پایه‌ای برای وظایف اداری متداول فراهم می‌شود. بخشی از پشتیبانی به‌صورت پیش‌نگر انجام می‌شود، اما جامع نیست. سطح خدمات تعریف شده، اما ممکن است به‌صورت منظم رعایت نشود.
- **سطح ۳ - توانمندسازی جامع پروژه:** دفتر مدیریت پروژه طیفی کامل از خدمات پشتیبانی پیش‌نگر ارائه می‌دهد. پشتیبانی اداری به‌طور یکپارچه با فرآیندهای مدیریت پروژه تلفیق می‌شود. ابزارها و فناوری‌های پیشرفته برای افزایش کارایی خدمات پشتیبانی به‌کار گرفته می‌شوند. سطح خدمات به‌طور مستمر محقق شده و به‌طور منظم بازنگری می‌شود. این خدمات سهم مؤثری در افزایش بهره‌وری پروژه‌ها دارند.
- **سطح ۴ - بهینه‌سازی راهبردی پشتیبانی:** دفتر مدیریت پروژه، خدمات پشتیبانی را با اهداف راهبردی پروژه‌ها هم‌راستا می‌کند. تخصیص منابع به‌صورت هوشمندانه برای بیشینه‌سازی اثربخشی پشتیبانی انجام می‌شود. تحلیل‌های پیشرفته برای پیش‌بینی نیازهای پشتیبانی و بهینه‌سازی ارائه خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند. این خدمات تأثیر چشم‌گیری بر نرخ موفقیت پروژه‌ها و چابکی سازمانی دارند.
- **سطح ۵ - یاری هوشمندانه پروژه‌ها:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای ارائه خدمات پشتیبانی هوشمندانه پروژه‌ها بهره می‌برد. وظایف اداری تکراری به‌صورت خودکار انجام می‌شوند. مدل‌های پیش‌بینانه نیازهای پشتیبانی

پروژه را پیشاپیش شناسایی می‌کنند. رویکرد سازمان در زمینه خدمات پشتیبانی پروژه به‌عنوان یک الگوی نوین در بهره‌وری و اثربخشی در سطح صنعت شناخته می‌شود.

۲۳. تضمین کیفیت

- **سطح ۱ - بررسی‌های کیفیت پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه بررسی‌های کیفیت اولیه را عمدتاً در پایان پروژه انجام می‌دهد. استانداردهای کیفیت به‌خوبی تعریف نشده‌اند یا به‌صورت یکنواخت اجرا نمی‌شوند. تضمین کیفیت عمدتاً واکنشی است و تمرکز آن بیشتر بر شناسایی نقص‌ها است تا پیشگیری از آن‌ها. مستندسازی فرآیندهای کیفیت بسیار محدود است.
- **سطح ۲ - فرآیندهای استاندارد تضمین کیفیت:** دفتر مدیریت پروژه استانداردها و فرآیندهای یکنواختی برای کیفیت تعریف و اجرا می‌کند. بررسی‌های کیفیت در نقاط عطف مشخص پروژه انجام می‌شود. شاخص‌های پایه‌ای کیفیت ردیابی می‌شوند. مستندسازی فرآیندهای کیفیت بهبود یافته است. تمرکز بر پیشگیری از نقص آغاز می‌شود، اما هنوز جامع نیست.
- **سطح ۳ - مدیریت کیفیت یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه فرآیندهای جامع مدیریت کیفیت را بکارگیری می‌کند. تمرکز قوی بر پیشگیری از نقص در کنار شناسایی آن وجود دارد. از شاخص‌ها و تکنیک‌های تحلیلی پیشرفته کیفیت استفاده می‌شود. تضمین کیفیت به‌صورت کامل در فرآیندهای مدیریت پروژه ادغام می‌گردد. بهبود مستمر کیفیت به یک اولویت کلیدی تبدیل می‌شود.
- **سطح ۴ - بهینه‌سازی پیش‌بینانه کیفیت:** دفتر مدیریت پروژه از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای شناسایی مسائل بالقوه کیفیت پیش از وقوع آن‌ها استفاده می‌کند. همچنین از مدل‌سازی‌های پیچیده برای درک تأثیر کیفیت بر دستاوردها پروژه و سازمان بهره می‌گیرد. تضمین کیفیت به‌طور قابل توجهی نرخ موفقیت پروژه‌ها و ارزش تحویلی را

افزایش می‌دهد و استانداردهای کیفیت سازمان به‌عنوان معیارهای مرجع در صنعت شناخته می‌شوند.

- **سطح ۵ - ارتقای هوشمندانه کیفیت:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی مستمر کیفیت استفاده می‌کند. شناسایی روندهای کیفی و اصلاحات بلادرنگ در فرآیندهای کیفیت به‌صورت خودکار انجام می‌شود. مدل‌های پیش‌بینانه و تجویزی پیشرفته، بهبودهای پیوسته کیفیت را هدایت می‌کنند. رویکرد سازمان در زمینه تضمین کیفیت پروژه در سطح صنعت به‌عنوان پیشرو شناخته شده و اغلب محرک نوآوری در این حوزه است.

۲۴. مدیریت ریسک

- **سطح ۱ - شناسایی پایه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه از شناسایی پایه‌ای ریسک در پروژه‌ها پشتیبانی می‌کند. مستندسازی ریسک‌ها محدود و ناهماهنگ است. تحلیل تأثیر ریسک‌ها بسیار ابتدایی و محدود است. واکنش به ریسک‌ها عمدتاً به‌صورت واکنشی و پس از وقوع آن‌ها انجام می‌شود. مدیریت ریسک در سایر فرآیندهای پروژه ادغام نشده و پایش مستمر ریسک‌ها تقریباً انجام نمی‌گیرد.
- **سطح ۲ - فرآیند استانداردشده:** دفتر مدیریت پروژه یک فرآیند یکنواخت برای مدیریت ریسک پروژه‌ها ایجاد می‌کند. مستندسازی و دسته‌بندی ریسک‌ها بهبود می‌یابد. تحلیل کیفی پایه‌ای ریسک‌ها انجام می‌شود. واکنش به ریسک‌ها نسبت به گذشته پیشگیرانه‌تر است، اما هنوز جامع نیست. مقداری ادغام با سایر فرآیندهای پروژه رخ می‌دهد. بازبینی ریسک‌ها به‌صورت منظم انجام می‌شود.
- **سطح ۳ - رویکرد یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه یک رویکرد یکپارچه مدیریت ریسک را بکارگیری می‌کند. از تکنیک‌های تحلیلی پیشرفته، شامل روش‌های کمی،

برای تحلیل ریسک‌ها استفاده می‌شود. مدیریت ریسک به‌طور کامل در فرآیندهای برنامه، پروژه و پرتفوی ادغام شده است. تجمیع مؤثر ریسک‌ها در سطح برنامه انجام می‌شود. پاسخ‌گویی به ریسک‌ها جامع و پیش‌نگر است.

- **سطح ۴ - مدیریت راهبردی ریسک:** دفتر مدیریت پروژه، مدیریت ریسک را با راهبرد کلان سازمان هم‌راستا می‌سازد. از تحلیل‌های پیشرفته برای مدل‌سازی ریسک و تحلیل سناریوها استفاده می‌شود. تمرکز ویژه‌ای بر مدیریت فرصت در کنار کاهش ریسک وجود دارد. میزان پذیرش ریسک[1] به‌صورت شفاف تعریف شده و در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود. مدیریت ریسک، به‌طور ملموس نرخ موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها را افزایش می‌دهد.
- **سطح ۵ - هوشمندی پیش‌بینانه ریسک:** دفتر مدیریت پروژه از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای شناسایی و تحلیل پیش‌بینانه ریسک‌ها بهره می‌برد. شناسایی و ارزیابی ریسک به‌صورت بلادرنگ و درلحظه انجام می‌پذیرد. مدل‌سازی‌های پیشرفته برای تحلیل تعاملات ریسک‌ها و تأثیرات دومینویی[2] به‌کار گرفته می‌شوند. رویکرد سازمان در مدیریت ریسک، مزیتی رقابتی ایجاد می‌کند و شیوه‌های آن در صدر نوآوری‌های صنعت قرار دارند.

۲۵. خدمات تخصصی

- **سطح ۱ - تخصص موردی و واکنشی:** دفتر مدیریت پروژه خدمات تخصصی را به‌صورت موردی و واکنشی ارائه می‌دهد. متخصصان عموماً به‌صورت موردی و اغلب

[1] Risk Appetite
[2] Cascading Impacts

از منابع بیرونی برای پاسخ‌گویی به نیازهای خاص پروژه‌ها تأمین می‌شوند. فرآیند ساختاریافته‌ای برای شناسایی یا ارائه این خدمات وجود ندارد. تأثیر این خدمات به‌صورت نظام‌مند سنجیده نمی‌شود و یکپارچگی محدودی با فرآیندهای مدیریت پروژه دارد.

- **سطح ۲ - حوزه‌های تخصصی تعریف‌شده:** دفتر مدیریت پروژه مجموعه‌ای مشخص از خدمات تخصصی تعریف کرده و شروع به توسعه ظرفیت های داخلی از متخصصان می‌کند. فرآیند ابتدایی برای درخواست و ارائه این خدمات تدوین شده است. میزان استفاده از خدمات تخصصی پایش می‌شود و ادغام اولیه این خدمات با فرآیندهای مدیریت پروژه آغاز می‌شود. دانش تخصصی داخلی در حوزه‌های کلیدی در حال شکل‌گیری و تقویت است.
- **سطح ۳ - پشتیبانی تخصصی یکپارچه:** دفتر مدیریت پروژه مجموعه‌ای جامع از خدمات تخصصی را با شبکه‌ای قوی از متخصصان داخلی و خارجی نگهداری می‌کند. شناسایی پیش‌نگر پروژه‌هایی که به پشتیبانی تخصصی نیاز دارند انجام می‌گیرد. ردیابی و تحلیل پیشرفته اثرگذاری این خدمات صورت می‌پذیرد. متخصصان به‌طور کامل در تیم‌های پروژه ادغام می‌شوند و به‌طور ملموس دستاوردها طرح‌ها و پروژه‌ها را ارتقاء می‌دهند.
- **سطح ۴ - تقویت راهبردی قابلیت‌های تخصصی:** دفتر مدیریت پروژه خدمات تخصصی را با قابلیت‌های راهبردی سازمان هم‌راستا می‌سازد. متخصصان سطح بالا که در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارند به پروژه‌ها اختصاص داده می‌شوند. تطابق پیشرفته بین خدمات تخصصی و نیازهای راهبردی پروژه‌ها انجام می‌شود. دفتر مدیریت پروژه به مرکز شایستگی در حوزه‌های تخصصی کلیدی تبدیل می‌شود و متخصصان آن اغلب در مجامع حرفه‌ای بین‌المللی نقش رهبری دارند. پرتفوی خدمات تخصصی به‌طور مداوم بر اساس نیازهای نوظهور و فناوری‌های جدید به‌روزرسانی می‌شود.

- **سطح ۵ - رهبری نوآورانه در تخصص‌های پروژه‌ای:** دفتر مدیریت پروژه، متخصصانی در کلاس جهانی ارائه می‌دهد که پیشگام توسعه و پیاده‌سازی خدمات تخصصی پیشرفته هستند. این متخصصان فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین را به‌طور یکپارچه در خدمات خود به‌کار می‌گیرند. خدمات تخصصی ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه ، استانداردهای جدیدی را در صنعت تعریف می‌کنند و متخصصان آن به‌عنوان رهبران فکری در حوزه‌های تخصصی مختلف شناخته می‌شوند. رویکرد سازمان در ارائه خدمات تخصصی پروژه‌محور به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها مورد مطالعه و اقتباس قرار می‌گیرد.

۲۶. مشارکت ذی‌نفعان

سطح ۱ - شناسایی پایه‌ای ذی‌نفعان: دفتر مدیریت پروژه از شناسایی اولیه ذی‌نفعان پشتیبانی می‌کند. تحلیل نیازها یا میزان تأثیرگذاری ذی‌نفعان محدود است. ارتباط با ذی‌نفعان به‌صورت واکنشی و ناهماهنگ انجام می‌شود. مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای مدیریت پروژه ادغام نشده و برنامه‌ریزی منظم برای تعامل با ذی‌نفعان تقریباً وجود ندارد.

سطح ۲ - تحلیل ساختاریافته ذی‌نفعان: دفتر مدیریت پروژه فرآیندهای یکنواختی برای تحلیل و مدیریت ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. مستندسازی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بهبود می‌یابد. برنامه‌های اولیه برای مشارکت ذی‌نفعان تدوین می‌شوند. ادغام محدودی با فرآیندهای ارتباطات پروژه صورت می‌گیرد. ارائه گزارش‌ها و به‌روزرسانی‌های منظم برای ذی‌نفعان در حال رایج شدن است.

سطح ۳ - مشارکت جامع ذی‌نفعان: دفتر مدیریت پروژه راهبردهای جامع برای مشارکت ذی‌نفعان بکارگیری می‌کند. تحلیل‌های پیشرفته‌ای از میزان تأثیرگذاری و علایق ذی‌نفعان انجام می‌شود و از تکنیک‌های حرفه‌ای برای تعامل با گروه‌های مختلف ذی‌نفع بهره گرفته می‌شود.

مشارکت ذی‌نفعان به‌طور کامل در فرآیندهای مدیریت پرتفوی، طرح و پروژه ادغام شده است. روابط با ذی‌نفعان به‌طور مستمر پایش و به‌روزرسانی می‌شود.

سطح ۴ - هم‌راستایی راهبردی با ذی‌نفعان:

دفتر مدیریت پروژه مشارکت ذی‌نفعان را با راهبرد سازمان هم‌راستا می‌سازد. تحلیل‌های پیش‌بینانه برای شناسایی رفتارها و نیازهای ذی‌نفعان انجام می‌شود. روابط مؤثر با ذی‌نفعان موجب ارتقاء چشمگیر دستاوردها طرح‌ها و پروژه‌ها می‌شود. دفتر مدیریت پروژه نقشی کلیدی در مدیریت روابط راهبردی با ذی‌نفعان در سطح پرتفوی ایفا می‌کند. تمرکز اصلی بر ایجاد ارزش بلندمدت برای ذی‌نفعان است.

سطح ۵ - همکاری تحول‌آفرین با ذی‌نفعان:

دفتر مدیریت پروژه از فناوری‌های پیشرفته برای تحلیل و تعامل پویا با ذی‌نفعان بهره می‌برد. راهبردهای مشارکت بر اساس بینش‌های شناسایی شده از هوش مصنوعی در زمان واقعی تنظیم می‌شوند. رویکرد سازمان به مشارکت ذی‌نفعان موجب نوآوری در صنعت می‌گردد. همکاری با ذی‌نفعان به یک منبع کلیدی برای مزیت رقابتی و تحول سازمانی تبدیل می‌شود.

پیوست X4

پروفایل‌های شایستگی‌های حیاتی برای ارائه خدمات دفتر مدیریت پروژه

این ضمیمه تحلیلی عمیق از شایستگی‌هایی ارائه می‌دهد که برای موفقیت در ارائه مؤثر خدمات دفتر مدیریت پروژه ضروری هستند. از میان ۳۰ شایستگی کلیدی شناسایی‌شده، مجموعه‌ای از مهم‌ترین آن‌ها انتخاب شده‌اند که نقش حیاتی در ارائه اثربخش هر یک از ۲۶ خدمت متداول دفتر مدیریت پروژه ایفا می‌کنند. این فهرست حاصل ترکیبی از تجربه‌های میدانی و دیدگاه‌های جامعه جهانی دفتر مدیریت پروژه است و بازتاب‌دهنده شایستگی‌هایی است که در عمل، بیشترین تأثیر را بر موفقیت خدمات دارند.

شایان توجه است که سایر شایستگی‌هایی که برای هر خدمت فهرست نشده‌اند، لزوماً بی‌اهمیت یا غیرضروری نیستند؛ بلکه صرفاً در تجارب تطبیق‌یافته، با همان میزان اهمیت شایستگی‌های ذکرشده برجسته نشده‌اند.

هدف از این فهرست آن است که راهنمایی کاربردی برای متخصصان دفتر مدیریت پروژه فراهم آورد که در پی ارتقاء مهارت‌های خود در راستای خدمات ارائه‌شده هستند. با تمرکز بر این شایستگی‌های کلیدی، متخصصان دفتر مدیریت پروژه می‌توانند توسعه شایستگی‌های خود را بر حوزه‌هایی متمرکز کنند که بیشترین تأثیر را بر موفقیت خدمات خواهند داشت.

راهنما: (S) خدمات / (C) شایستگی‌ها

خدمت S1: مشاوره به سطح مدیران ارشد

- **مهارت‌های تحلیلی (C3):** حیاتی برای ارائه مشاوره مبتنی بر داده
- **شناخت کسب‌وکار (C4):** ضروری برای فهم اهداف راهبردی
- **ارتباطات (C6):** لازم برای انتقال مؤثر بینش‌ها به مدیران ارشد
- **تصمیم‌گیری (C11):** مهم برای ارائه توصیه‌های آگاهانه
- **هوش بین‌فردی (C12):** حیاتی برای مدیریت روابط با مدیران ارشد
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13):** موجب ایجاد اعتماد در میان رهبران سازمانی
- **رهبری (C15):** به تثبیت اعتبار به عنوان مشاور راهبردی کمک می‌کند
- **بی‌طرفی (C17):** تضمین‌کننده ارائه مشاوره بدون سوگیری
- **ایجاد روابط (C22):** کلیدی برای ایجاد اعتماد با مدیران ارشد
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25):** حیاتی برای درک نیازهای مدیران ارشد
- **نفوذ راهبردی (C26):** مهم برای تأثیرگذاری بر تصمیمات راهبردی
- **تفکر راهبردی (C27):** ضروری برای همسوسازی مشاوره با اهداف بلندمدت

خدمت S2: مدیریت تحقق منافع

- **دقت (C1):** حیاتی برای ارزیابی دقیق منافع
- **مهارت‌های تحلیلی (C3):** ضروری برای ارزیابی داده‌های مربوط به منافع
- **شناخت کسب‌وکار (C4):** مهم برای همسوسازی منافع با راهبرد سازمان
- **ارتباطات (C6):** اساسی برای گزارش‌دهی به ذی‌نفعان

- **بهبود مستمر (C8)**: کلیدی برای ارتقای فرایندهای تحقق منافع
- **تمرکز بر مشتری (C10)**: کمک می‌کند تا منافع با انتظارات مشتریان همسو باشد
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای بهینه‌سازی تحویل منافع
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13)**: موجب اعتباربخشی به گزارش‌های ارائه‌شده می‌شود
- **بی‌طرفی (C17)**: مهم برای ارزیابی بی‌طرفانه منافع
- **حل مسئله (C19)**: ضروری برای رفع چالش‌های تحقق منافع
- **مدیریت فرایند (C20)**: حیاتی برای پیگیری و رصد نظام‌مند منافع
- **مدیریت ریسک (C24)**: ضروری برای کاهش ریسک‌های مرتبط با تحقق منافع
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: کلیدی برای همسوسازی انتظارات ذی‌نفعان
- **تفکر راهبردی (C27)**: مهم برای پیوند دادن منافع به اهداف راهبردی سازمان

خدمت S3: ترویج فرهنگ پروژه‌ای

- **سازگاری (C2)**: ضروری برای انطباق با محیط‌های متنوع
- **همکاری (C5)**: اساسی برای ترویج کار تیمی
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای پشتیبانی و حمایت از فرهنگ پروژه‌ای
- **آگاهی فرهنگی (C9)**: حیاتی برای احترام به تنوع سازمانی
- **رهبری (C15)**: کلیدی برای الهام‌بخشی در تغییر فرهنگ سازمانی
- **مدیریت پروژه (C21)**: کمک می‌کند تا رویه‌های پروژه‌ای به‌صورت یکپارچه و مستمر اجرا شوند
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: مهم برای جلب حمایت و پشتیبانی از فرهنگ پروژه‌ای

- **کار تیمی (C28)**: حیاتی برای ایجاد فرهنگی مبتنی بر همکاری

خدمت S4: نظارت بر حاکمیت

- **دقت (C1)**: ضروری برای پایش دقیق میزان انطباق
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای ارزیابی داده‌های مرتبط با حاکمیت
- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: مهم برای درک تأثیرات سیاست‌ها و مقررات
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای تبیین استانداردهای حاکمیتی
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای اجرای مؤثر سیاست‌ها
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13)**: موجب ایجاد اعتماد در فعالیت‌های نظارتی می‌شود
- **بی‌طرفی (C17)**: کمک می‌کند تا حاکمیت به‌صورت بی‌طرفانه اعمال شود
- **مدیریت فرایند (C20)**: کلیدی برای حفظ چارچوب‌های حاکمیتی
- **مدیریت ریسک (C24)**: مهم برای شناسایی ریسک‌های مرتبط با حاکمیت
- **تفکر راهبردی (C27)**: ضروری برای همسوسازی حاکمیت با راهبردهای سازمانی

خدمت S5: مدیریت تغییرات سازمانی

- **سازگاری (C2)**: ضروری برای مدیریت انتقال‌ها و تغییرات
- **همکاری (C5)**: مهم برای کار مؤثر با تیم‌های متنوع
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان
- **حل تعارض (C7)**: لازم برای مدیریت مقاومت در برابر تغییر
- **آگاهی فرهنگی (C9)**: حیاتی برای درک پویایی‌های سازمانی

- **تمرکز بر مشتری (C10)**: کمک می‌کند تغییرات با نیازهای ذی‌نفعان همسو باشد
- **رهبری (C15)**: کلیدی برای هدایت سازمان در مسیر تغییر
- **پیش‌نگری (C18)**: مهم برای پیش‌بینی چالش‌های احتمالی
- **مدیریت پروژه (C21)**: محرک اجرای ساختاریافته تغییرات
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: حیاتی برای جلب حمایت و همراهی

خدمت S6: مدیریت پورتفولیو

- **دقت (C1)**: حیاتی برای تحلیل دقیق پورتفولیو
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: ضروری برای ارزیابی پیشنهادهای پروژه
- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: اساسی برای همسویی با راهبرد کسب‌وکار
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای گزارش‌دهی وضعیت پورتفولیو
- **بهبود مستمر (C8)**: کلیدی برای بهینه‌سازی عملکرد پورتفولیو
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای اولویت‌بندی پروژه‌های پورتفولیو
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13)**: موجب ایجاد اعتماد در تصمیمات پورتفولیو می‌شود
- **مدیریت فرایند (C20)**: ضروری برای مدیریت ساختاریافته پورتفولیو
- **مدیریت ریسک (C24)**: حیاتی برای ایجاد توازن میان ریسک‌های پورتفولیو
- **تفکر راهبردی (C27)**: مهم برای همسوسازی پورتفولیو با اهداف راهبردی سازمان

خدمت S7: پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی

- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: اساسی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر داده

- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: ضروری برای فهم بستر راهبردی
- **همکاری (C5)**: مهم برای برنامه‌ریزی میان‌بخشی
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای بیان مؤثر برنامه‌های راهبردی
- **بهبود مستمر (C8)**: کلیدی برای اصلاح و بهبود راهبردها
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای اتخاذ انتخاب‌های راهبردی
- **نوآوری (C14)**: مهم برای ارائه راهکارهای خلاقانه در برنامه‌ریزی راهبردی
- **رهبری (C15)**: اساسی برای هدایت تلاش‌های برنامه‌ریزی
- **مدیریت فرایند (C20)**: ضروری برای ساختاردهی به فعالیت‌های برنامه‌ریزی
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: حیاتی برای همسوسازی منافع
- **نفوذ راهبردی (C26)**: کلیدی برای تأثیرگذاری بر جهت‌گیری‌های راهبردی
- **تفکر راهبردی (C27)**: حیاتی برای برنامه‌ریزی بلندمدت
- **کار تیمی (C28)**: مهم برای توسعه راهبردهای مشارکتی

خدمت S8: مدیریت دانش

- **دقت (C1)**: حیاتی برای ایجاد منابع دانش قابل اعتماد
- **همکاری (C5)**: اساسی برای تسهیم دانش در سراسر سازمان
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای انتشار مؤثر اطلاعات
- **بهبود مستمر (C8)**: کلیدی برای به‌روزرسانی پایگاه‌های دانش
- **مدیریت فرایند (C20)**: ضروری برای ساماندهی نظام‌های مدیریت دانش
- **کار تیمی (C28)**: حیاتی برای یادگیری جمعی و تقویت فرهنگ دانش‌محور
- **مهارت‌های آموزشی (C30)**: کلیدی برای انتقال دانش و آموزش دیگران

خدمت S9: مدیریت روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها

- **دقت (C1):** ضروری برای تدوین روش‌شناسی‌های دقیق
- **همکاری (C5):** مهم برای توسعه چارچوب‌های مدیریتی
- **ارتباطات (C6):** حیاتی برای تبیین و تشریح روش‌شناسی‌ها
- **بهبود مستمر (C8):** کلیدی برای به‌روزرسانی و ارتقای چارچوب‌ها
- **نوآوری (C14):** لازم برای معرفی رویکردهای نوین مدیریتی
- **مدیریت فرایند (C20):** حیاتی برای بکارگیری مؤثر روش‌شناسی‌ها
- **مدیریت پروژه (C21):** پایه‌گذار استانداردهای قابل اطمینان در اجرای فرایندها
- **کار تیمی (C28):** ضروری برای توسعه مشارکتی روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌ها
- **مهارت‌های آموزشی (C30):** مهم برای آموزش و انتقال مؤثر روش‌شناسی‌ها

خدمت S11: مدیریت سامانه‌ها و ابزارها

- **دقت (C1):** حیاتی برای حفظ یکپارچگی داده‌ها
- **سازگاری (C2):** ضروری برای پذیرش و به‌کارگیری ابزارهای جدید
- **بهبود مستمر (C8):** مهم برای ارتقای مداوم سامانه‌ها
- **مدیریت فرایند (C20):** لازم برای حاکمیت ساختارمند بر سامانه‌ها
- **مدیریت پروژه (C21):** یکپارچه‌سازی فناوری‌های ضروری مدیریت پروژه را تسهیل می‌کند
- **مدیریت زمان (C29):** کلیدی برای به‌روزرسانی به‌موقع سامانه‌ها

خدمت S12: آموزش و توسعه

- **همکاری (C5):** مهم برای تعامل مؤثر با فراگیران
- **ارتباطات (C6):** حیاتی برای ارائه آموزش مؤثر
- **بهبود مستمر (C8):** ضروری برای به‌روزرسانی محتوای آموزشی
- **مهارت‌های آموزشی (C30):** اساسی برای طراحی برنامه‌های آموزشی اثربخش
- **مدیریت پروژه (C21):** ارتقای مهارت‌ها از طریق یادگیری ساختاریافته را تقویت می‌کند

خدمت S13: ارزیابی‌های حسابرسی

- **دقت (C1):** حیاتی برای انجام ارزیابی‌های دقیق
- **مهارت‌های تحلیلی (C3):** ضروری برای ارزیابی داده‌های حسابرسی
- **ارتباطات (C6):** مهم برای گزارش‌یابی و ارائه یافته‌ها
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13):** اساسی برای انجام حسابرسی‌های بی‌طرفانه
- **بی‌طرفی (C17):** حیاتی برای ارزیابی‌های بدون سوگیری
- **حل مسئله (C19):** کلیدی برای شناسایی مسائل و نارسایی‌ها
- **مدیریت فرآیند (C20):** ضروری برای اجرای حسابرسی‌های نظام‌مند

خدمت S14: مدیریت کنترل تغییرات

- **دقت (C1):** ضروری برای مستندسازی دقیق تغییرات
- **ارتباطات (C6):** حیاتی برای اطلاع‌رسانی مؤثر به ذینفعان
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13):** لازم برای مدیریت عادلانه تغییرات

- **بی‌طرفی (C17)**: مهم برای ارزیابی‌های بدون سوگیری
- **حل مسئله (C19)**: کلیدی برای رفع چالش‌های مرتبط با تغییرات
- **مدیریت فرآیند (C20)**: حیاتی برای استانداردسازی رویه‌های تغییر
- **مدیریت پروژه (C21)**: تضمین‌کننده نظارت ساختاریافته بر تغییرات

خدمت S15: مدیریت ارتباط با مشتریان

- **سازگاری (C2)**: ضروری برای پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان
- **همکاری (C5)**: مهم برای کار مؤثر با مشتریان
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای تعاملات اثربخش
- **تمرکز بر مشتری (C10)**: اساسی برای اولویت‌بندی رضایت مشتریان
- **هوش بین‌فردی (C12)**: حیاتی برای درک بهتر مشتریان
- **رهبری (C15)**: کلیدی برای هدایت تعاملات با مشتریان
- **ایجاد روابط (C22)**: ضروری برای ایجاد شراکت‌های بلندمدت
- **مشارکت با ذینفعان (C25)**: مهم برای مدیریت انتظارات مشتریان

خدمت S16: تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی

- **ارتباطات (C6)**: ضروری برای ارائه بینش‌های حاصل از داده‌ها
- **بهبود مستمر (C8)**: لازم برای ارتقاء کیفیت تحلیل‌ها
- **حل مسئله (C19)**: مهم برای تفسیر چالش‌های مرتبط با داده‌ها
- **مدیریت زمان (C29)**: حیاتی برای گزارش‌دهی به‌موقع

خدمت S17: مدیریت مسائل

- **مهارت‌های تحلیلی (C3):** لازم برای شناسایی علل ریشه‌ای مسائل
- **ارتباطات (C6):** حیاتی برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان
- **تصمیم‌گیری (C11):** ضروری برای حل سریع مسائل
- **حل مسئله (C19):** کلیدی برای یافتن راهکارهای مؤثر
- **مدیریت ریسک (C24):** مهم برای کاهش آثار منفی مسائل
- **کار تیمی (C28):** حیاتی برای حل تعاملی و مؤثر مسائل

خدمت S18: منتورینگ و کوچینگ

- **سازگاری (C2):** ضروری برای تطبیق روش‌ها با نیازهای مختلف
- **همکاری (C5):** مهم برای تعامل مؤثر با افراد تحت منتورینگ
- **ارتباطات (C6):** حیاتی برای ارائه راهنمایی‌های شفاف
- **بهبود مستمر (C8):** لازم برای توسعه مداوم
- **هوش بین‌فردی (C12):** حیاتی برای درک عمیق‌تر از نیازهای افراد
- **رهبری (C15):** کلیدی برای الهام‌بخشی و رشد حرفه‌ای
- **حل مسئله (C19):** مهم برای رفع چالش‌های پیش‌رو
- **مدیریت پروژه (C21):** هدایت مؤثر مسیر رشد حرفه‌ای
- **کار تیمی (C28):** ضروری برای ایجاد روابط حمایتی
- **مهارت‌های آموزشی (C30):** لازم برای ارائه کوچینگ اثربخش

خدمت S19: مدیریت عملکرد

- **دقت (C1)**: ضروری برای ثبت داده‌های دقیق عملکرد
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای ارزیابی شاخص‌های عملکرد
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای ارائه بازخورد مؤثر
- **بهبود مستمر (C8)**: کلیدی برای ارتقاء سطح عملکرد
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای اقدام مؤثر بر مبنای عملکرد
- **حل مسئله (C19)**: حیاتی برای رفع مشکلات عملکردی
- **مدیریت فرآیند (C20)**: لازم برای انجام ارزیابی‌های نظام‌مند
- **مدیریت ریسک (C24)**: مهم برای شناسایی ریسک‌های مرتبط با عملکرد
- **کار تیمی (C28)**: ضروری برای بهبود عملکرد به‌صورت مشارکتی

خدمت S20: مدیریت طرح

- **دقت (C1)**: مهم برای ثبت داده‌های دقیق طرح
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای ارزیابی عملکرد طرح
- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: ضروری برای هم‌راستایی طرح با راهبردهای سازمانی
- **همکاری (C5)**: حیاتی برای هماهنگی مؤثر میان پروژه‌های طرح
- **ارتباطات (C6)**: بسیار مهم برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان
- **تصمیم‌گیری (C11)**: کلیدی برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش در سطح طرح
- **رهبری (C15)**: لازم برای هدایت تیم‌های طرح
- **حل مسئله (C19)**: مهم برای رفع چالش‌های طرح
- **مدیریت فرآیند (C20)**: ضروری برای استقرار فرآیندهای کارآمد در مدیریت طرح
- **مدیریت پروژه (C21)**: موجب همسویی پروژه‌ها در چارچوب طرح‌های راهبردی

- **مدیریت ریسک (C24)**: حیاتی برای شناسایی و کنترل ریسک‌های مرتبط با طرح
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: مهم برای جلب حمایت و تعهد ذی‌نفعان
- **تفکر راهبردی (C27)**: حیاتی برای هم‌راستایی طرح با اهداف بلندمدت سازمان
- **کار تیمی (C28)**: کلیدی برای همکاری مؤثر میان تیم‌های پروژه
- **مدیریت زمان (C29)**: ضروری برای برنامه‌ریزی و زمان‌بندی صحیح طرح

خدمت S21: مدیریت پروژه

- **دقت (C1)**: ضروری برای اجرای دقیق پروژه‌ها
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای تحلیل وضعیت پروژه‌ها
- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: مهم برای هم‌راستایی پروژه با اهداف سازمانی
- **همکاری (C5)**: حیاتی برای هماهنگی اثربخش میان اعضای تیم پروژه
- **ارتباطات (C6)**: بسیار مهم برای برقراری ارتباط شفاف با ذی‌نفعان
- **تصمیم‌گیری (C11)**: کلیدی برای اتخاذ تصمیم‌های مؤثر در پروژه
- **رهبری (C15)**: لازم برای هدایت تیم‌های پروژه
- **حل مسئله (C19)**: مهم برای غلبه بر چالش‌ها و موانع پروژه
- **مدیریت فرآیند (C20)**: ضروری برای استقرار و کنترل فرآیندهای پروژه
- **مدیریت پروژه (C21)**: صلاحیت بنیادی و محوری برای این خدمت
- **مدیریت ریسک (C24)**: حیاتی برای شناسایی و مدیریت ریسک‌های پروژه
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: مهم برای مدیریت انتظارات ذی‌نفعان پروژه
- **تفکر راهبردی (C27)**: حیاتی برای اطمینان از هم‌راستایی پروژه با اهداف کلان
- **کار تیمی (C28)**: کلیدی برای موفقیت‌های گروهی در پروژه

- **مدیریت زمان (C29)**: ضروری برای پایبندی به مهلت‌های زمانی پروژ

خدمت S22: خدمات پشتیبانی پروژه

- **همکاری (C5)**: ضروری برای پشتیبانی اثربخش از تیم‌های پروژه
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای ایجاد هماهنگی شفاف و مؤثر
- **بهبود مستمر (C8)**: لازم برای ارتقاء کیفیت خدمات پشتیبانی
- **مدیریت فرآیند (C20)**: حیاتی برای کارآمدسازی فرآیندهای پشتیبانی
- **مدیریت پورتفولیو/طرح/پروژه (C21)**: صلاحیت بنیادی برای ارائه خدمات پشتیبانی مؤثر
- **کار تیمی (C28)**: حیاتی برای پشتیبانی کارآمد و هم‌افزا از پروژه‌ها

خدمت S23: تضمین کیفیت

- **دقت (C1)**: ضروری برای انجام بررسی‌های دقیق کیفیت
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای ارزیابی داده‌های کیفیت
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای گزارش‌دهی درباره مشکلات کیفیت
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13)**: موجب ایجاد اعتماد در ارزیابی‌های کیفیت
- **بی‌طرفی (C17)**: کمک به انجام ارزیابی‌های غیرجانبدارانه
- **حل مسئله (C19)**: کلیدی برای رفع مشکلات کیفیتی
- **مدیریت فرآیند (C20)**: حیاتی برای اجرای رویه‌های استاندارد کیفیت

خدمت S24: مدیریت ریسک

- **دقت (C1)**: ضروری برای شناسایی دقیق ریسک‌ها
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: لازم برای تحلیل ریسک‌ها
- **ارتباطات (C6)**: مهم برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان
- **تصمیم‌گیری (C11)**: حیاتی برای پاسخ‌گویی مؤثر به ریسک‌ها
- **حل مسئله (C19)**: کلیدی برای کاهش اثرات ریسک‌ها
- **مدیریت فرآیند (C20)**: حیاتی برای استقرار فرآیندهای مدیریت ریسک
- **مدیریت ریسک (C24)**: شایستگی بنیادین برای این خدمت
- **تفکر راهبردی (C27)**: لازم برای همسویی مدیریت ریسک با اهداف راهبردی
- **کار تیمی (C28)**: مهم برای مدیریت مشارکتی ریسک‌ها
- **مدیریت زمان (C29)**: حیاتی برای اقدام به موقع در مواجهه با ریسک‌ها

خدمت S25: خدمات تخصصی

- **دقت (C1)**: مهم برای انجام دقیق فعالیت‌های تخصصی
- **سازگاری (C2)**: ضروری برای متناسب‌سازی خدمات متناسب با نیازها
- **مهارت‌های تحلیلی (C3)**: حیاتی برای انجام تحلیل‌های تخصصی
- **شناخت کسب‌وکار (C4)**: لازم برای همسویی خدمات با نیازهای سازمانی
- **همکاری (C5)**: کلیدی برای کار مؤثر با تیم‌های تخصصی
- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای انتقال مؤثر اطلاعات تخصصی
- **تمرکز بر مشتری (C10)**: مهم برای پاسخ‌گویی به نیازهای خاص مشتریان
- **رهبری (C15)**: لازم برای هدایت تیم‌های تخصصی
- **حل مسئله (C19)**: ضروری برای رفع چالش‌های منحصربه‌فرد

- **مدیریت فرآیند (C20)**: حیاتی برای استقرار مؤثر فرآیندهای تخصصی
- **مدیریت پروژه (C21)**: شایستگی بنیادی برای ارائه خدمات تخصصی
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: مهم برای همسویی انتظارات ذی‌نفعان
- **تفکر راهبردی (C27)**: کلیدی برای همسویی خدمات تخصصی با اهداف راهبردی

خدمت S26: درگیرسازی ذی‌نفعان

- **ارتباطات (C6)**: حیاتی برای تعامل مؤثر با ذی‌نفعان
- **حل تعارض (C7)**: ضروری برای رسیدگی به اختلافات و مناقشات
- **صداقت و اخلاق حرفه‌ای (C13)**: موجب ایجاد اعتماد در میان ذی‌نفعان می‌شود
- **هوش بین‌فردی (C12)**: ضروری برای درک نیازها و دغدغه‌های ذی‌نفعان
- **رهبری (C15)**: مهم برای تأثیرگذاری بر ذی‌نفعان و هدایت آن‌ها
- **مذاکره (C16)**: کلیدی برای متعادل ساختن منافع مختلف ذی‌نفعان
- **بی‌طرفی (C17)**: کمک می‌کند تا با ذی‌نفعان برخورد منصفانه و عادلانه صورت گیرد
- **مدیریت پروژه (C21)**: نقش مهمی در ایجاد و حفظ روابط با ذی‌نفعان ایفا می‌کند
- **ایجاد روابط (C22)**: حیاتی برای حفظ تعاملات بلندمدت با ذی‌نفعان
- **مشارکت با ذی‌نفعان (C25)**: شایستگی بنیادی در این حوزه
- **نفوذ راهبردی (C26)**: ضروری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات ذی‌نفعان
- **تفکر راهبردی (C27)**: مهم برای همسوسازی اهداف ذی‌نفعان با اهداف سازمانی
- **کار تیمی (C28)**: کلیدی برای ایجاد روابط همکاری‌آمیز با ذی‌نفعان

منابع و ماخذ

مدیریت منافع

- Bradley, G. (2010). Benefit Realisation Management. Gower.
- Melton, T., Ilês-Smith, P., & Yates, J. (2008). Project Benefits Management: Linking Projects to the Business. Butterworth-Heinemann.
- Project Management Institute (PMI). (2019). Benefits Realization Management: A Practice Guide. PMI.
- Serra, C. E. M. (2020). Benefits Realization Management for PMO Practitioners. The BRM Academy.

چابکی سازمانی و رویکردهای چابکی در مدیریت پروژه

- Agile Alliance. (2001). Principles Behind the Agile Manifesto. http://agilemanifesto.org/principles.html
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., &

Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. http://agilemanifesto.or

- Nir, M. (2013). The Agile PMO: Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Project Management Institute (PMI). (2017). Agile Practice Guide. PMI.

مشتری‌محوری

- Collins, J. (2011). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. Random House Business Books.
- Dodkins, J. (2014). Foundations for Customer Centricity. Lulu.com.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? Journal of Business & Industrial Marketing, 17(2/3), 107–118.
- Fader, P., & Toms, S. E. (2018). The customer centricity playbook: Implement a winning strategy driven by customer lifetime value. Wharton School Press.
- Harrin, E. (2017). Customer-centric project management. Routledge.
- McDougall, G. H. G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. Journal of Services Marketing, 14(5), 392–410.
- Tarling, K. (2023). The service organization: How to deliver and lead successful services, sustainably. London Publishing Partnership.

حاکمیت

- Knapp, M. (2018). Enterprise portfolio governance: How organisations optimise value from their project portfolios. Springer.
- Müller, R. (2011). Project governance. In P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), The Oxford handbook of project management (pp. 297–320). Oxford University Press.

- Müller, R. (Ed.). (2016). Project governance. Gower.
- Müller, R., Shao, J., & Pemsel, S. (2016). Organizational enablers for project governance. Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2016). Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide. PMI.

تغییر و فرهنگ سازمانی

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. Edward Elgar Publishing.
- Project Management Institute (PMI). (2013). Managing change in organizations: A practice guide. PMI.

مدیریت عملکرد

- Keyes, J. (2011). Implementing the project management balanced scorecard. CRC Press.
- Spitzer, D. R. (2007). Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success. AMACOM.

مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه

- AXELOS Limited. (2011). Management of portfolios (MoP®). The Stationery Office (TSO).
- AXELOS Limited. (2011). Managing successful programmes (MSP®). The Stationery Office (TSO).
- Lock, D., & Wagner, R. (Eds.). (2020). Gower handbook of programme management. Routledge.
- Project Management Institute (PMI). (2017). The standard for portfolio management—Fourth edition. PMI.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)—Seventh edition. PMI.
- Project Management Institute (PMI). (2024). Risk management in portfolios, programs, and projects: A practice guide. PMI.
- Project Management Institute (PMI). (2024). The standard for program management—Fifth edition. PMI.

بلوغ و قابلیت‌های مدیریت پروژه

- AXELOS Limited. (2015). Portfolio, programme, and project management maturity model (P3M3®) v3.0. The Stationery Office (TSO).
- Forrester, E., Buteau, B., & Shrum, S. (2011). CMMI for services: Guidelines for superior service. Addison-Wesley Professional.
- Kerzner, H. (2005). Using the project management maturity model. John Wiley & Sons.
- Mullaly, M. E. (2006). Longitudinal analysis of project management maturity. Project Management Journal, 37(3), 62–73.

- Mullaly, M., & Thomas, J. L. (2010, June). Re-thinking project management maturity: Perspectives gained from explorations of fit and value. Paper presented at PMI Research® Conference, Washington, D.C., USA. PMI.
- Niazi, M., & Ali Babar, M. (2009). Identifying high perceived value practices of CMMI level 2: An empirical study. Information and Software Technology, 51(8), 1231–1243.
- Project Management Institute (PMI). (2018). The standard for organizational project management (OPM). PMI.
- Software Engineering Institute. (2000). The capability maturity model: Guidelines for improving the software process. Carnegie Mellon Software Engineering Institute.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. Project Management Journal, 40(3), 14–33.

دفاتر مدیریت پروژه

- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. International Journal of Project Management, 29(1), 408–421.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. International Journal of Project Management, 25(4), 328–336.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. International Journal of Project Management, 26(1), 38–43.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. International Journal of Managing Projects in Business, 2(1), 141–148.

- Aubry, M., & Hobbs, B. (2010). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. Project Management Journal, 42(1), 3–16.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. Project Management Journal, 41(4), 30–45.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. International Journal of Project Management, 28(8), 766–778.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2011). Identifying the forces driving frequent change in PMOs. Project Management Institute.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). Exploring PMOs through community of practice theory. Project Management Journal, 42(5), 42–56.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2012). Governance and communities of PMOs. Project Management Institute.
- Aubry, M., Richer, M., Lavoie-Tremblay, M., & Cyr, G. (2011). Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation. Project Management Journal, 42(6), 60–77.
- Augustine, S., Cuellar, R., & Scheere, A. (2021). From PMO to VMO: Managing for value delivery. Berrett-Koehler Publishers.
- AXELOS Limited. (2020). Portfolio, programme and project offices (P3O®). The Stationery Office (TSO).
- Bolles, D. (2002). Building project management centers of excellence. AMACOM.
- Crawford, J. K. (2010). The strategic project office. CRC Press.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of Project Management, 22(7), 523–532.
- Dietrich, P., Artto, K., & Kujala, J. (2010, October). Strategic priorities and PMO functions in project-based firms. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, D.C., USA. Project Management Institute.

- Dixon, S. (2021). PMO service catalogue: An insight into what PMOs do. EHC Consulting.
- Dow, W. (2017). The PMO lifecycle: Building, running, and shutting down. Dow Publishing LLC.
- Dow, W. (2021). PMO service offerings: How do I select the right services for my PMO? Dow Publishing LLC.
- Duggal, J. (2018). The DNA of strategy execution: Next generation project management and PMO. John Wiley & Sons.
- Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change. Jossey-Bass.
- Hill, G. M. (2013). The complete project management office handbook. Auerbach Publications.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. Project Management Journal, 38(1), 74–86.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2008). An empirically grounded search for a typology of project management offices. Project Management Journal, 39(1), 69–82.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. Project Management Institute.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2011). A typology of PMOs derived using cluster analysis and the relationship with performance. In Proceedings of the IRNOP Conference, June 20–22, 2011, Montreal, Canada.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. International Journal of Project Management, 26(5), 547–555.
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. Project Management Journal, 40(1), 55–72.

- Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. Project Management Journal, 39(3), 43–58.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed. J. Ross Publishing.
- Kerzner, H. (2003). Strategic planning for a project office. Project Management Journal, 34(2), 13–25.
- Kerzner, H., Zeitoun, A., & Vargas, R. V. (2022). Project management next generation: The pillars for organizational excellence. Wiley.
- Letavec, C. J. (2006). The program management office: Establishing, managing and growing the value of a PMO. J. Ross Publishing.
- Letavec, C. J., & Bolles, D. (2011). The PMOSIG program management office handbook: Strategic and tactical insights for improving results. J. Ross Publishing.
- Müller, R., Aubry, M., & Glückler, J. (2010). A relational typology of project management offices. In Proceedings of the IRNOP Conference, June 20–22, 2009, Montreal, Canada.
- Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. International Journal of Project Management, 27(7), 649–656.
- Perry, M. P. (2009). Business driven PMO setup: Practical insights, techniques and case examples for ensuring success. J. Ross Publishing.
- Perry, M. P. (2013). Business driven PMO success stories: Across industries and around the world. J. Ross Publishing.
- Pinto, A., Cota, M. F. M., & Levin, G. (2010). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. In Proceedings of PMI Research & Education Conference, July 10–14, 2010, Washington, D.C., USA.
- Pinto, A., Cota, M. F. M., & Levin, G. (2010). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. In Letavec, C. & Bolles, D.

(Eds.), The PMOSIG program management office handbook (pp. 383–402). J. Ross Publishing.

- Project Management Institute (PMI). (2023, March). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs. PMI.
- Spivak, E. (2023). PMO governance: Practical strategies to govern portfolio, program, and project delivery. FriesenPress.
- Taylor, P. (2011). Leading successful PMOs: How to build the best project management office for your business. Gower Publishing.
- Taylor, P. (2023). Projects: Methods: Outcomes: The new PMO model for true project and change success. Routledge.
- Tjahjana, L., Dwyer, P., & Habib, M. (2009). The program management office advantage: A powerful and centralized way for organizations to manage projects. AMACOM.

مشارکت ذی‌نفعان

- Bourne, L. (2016). Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation. Routledge.
- Holloway, J., & Bryde, D. (2016). A practical guide to dealing with difficult stakeholders. Routledge.

مدیریت ارزش

- AXELOS Limited. (2010). Management of value (MoV®). The Stationery Office (TSO).
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. Project Management Journal, 37(3), 37–48.

- Hubbard, D. W. (2007). How to measure anything: Finding the value of intangibles in business. John Wiley & Sons.
- Mengel, T., Cowan-Sahadath, K., & Follert, F. (2008). The value of project management to organizations in Canada and Germany, or do values add value? Project Management Journal, 40(1), 28–41.
- Mullaly, M., & Thomas, J. L. (2009). Exploring the dynamics of value and fit: Insights from project management. Project Management Journal, 40(1), 124–135.
- Phillips, J. J., Brantley, W., & Phillips, P. P. (2012). Project management ROI: A step-by-step guide for measuring the impact and ROI for projects. Wiley.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs. Berrett-Koehler Publishers.
- Schnapper, M., & Rollins, S. (2006). Value-based metrics for improving results: An enterprise project management toolkit. J. Ross Publishing.
- Seiden, J. (2019). Outcomes over output: Why customer behavior is the key metric for business success. Sense & Respond Press.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2007). Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. Project Management Journal, 38(3), 74–89.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). Researching the value of project management. Project Management Institute.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2009). Explorations of value: Perspectives of the value of project management. Project Management Journal, 40(1), 2–3.
- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: Case study of mega-project management. Project Management Journal, 40(1), 99–109.

واژه‌نامه

- **دفتر مدیریت پروژه چابک‌محور (agility-driven PMO)**: دفتر مدیریت پروژه‌ای که اصول چابکی کسب‌وکار را به کار می‌گیرد تا انعطاف‌پذیر بوده و پاسخگوی نیازهای در حال تغییر سازمان باشد.
- **آگاهی‌بخشی (awareness building)**: نخستین گام در چرخه‌ی چرخه‌زیستی ارزش‌آفرینی دفتر مدیریت پروژه که بر آموزش ذی‌نفعان درباره‌ی نقش، قابلیت‌ها و ارزش بالقوه‌ی دفتر مدیریت پروژه تمرکز دارد.
- **ادراک مشتری از ارزش (customer perception of value)**: ارزیابی ذهنی مشتریان دفتر مدیریت پروژه از مزایایی که از خدمات دفتر دریافت می‌کنند، در مقایسه با انتظارات و نیازهایشان.
- **توافق ارزش مشتری (customer value agreement)**: سندی رسمی که دستاوردها و ارزش‌هایی را که دفتر مدیریت پروژه متعهد به ارائه‌ی آن به هر مشتری یا گروهی از مشتریان است، مشخص می‌کند.
- **مرحله‌ی استقرار (deployment stage)**: سومین فاز در چرخه‌ی تجربه‌ی مشتری دفتر مدیریت پروژه که در آن خدمات طراحی‌شده پیاده‌سازی و به مشتریان عرضه می‌شود.

- **مرحله‌ی طراحی (design stage)**: دومین فاز در چرخه‌ی تجربه‌ی مشتری دفتر مدیریت پروژه که در آن، بینش‌های به‌دست‌آمده از مرحله‌ی شناسایی به مفاهیم و برنامه‌های خدماتی تبدیل می‌شوند.
- **مرحله‌ی ارتقاء (enhancement stage)**: چهارمین فاز در چرخه‌ی تجربه‌ی مشتری دفتر مدیریت پروژه که بر بهبود مستمر و پالایش خدمات دفتر تمرکز دارد.
- **شواهد نیاز (evidence of need)**: نشانه‌ها یا علائمی که حاکی از وجود چالش‌هایی در یک حوزه‌ی خاص برای مشتریان است و برای شناسایی فرصت‌های خدمات دفتر مدیریت پروژه به کار می‌رود.
- **مرحله‌ی شناسایی (exploration stage)**: نخستین فاز در چرخه‌ی تجربه‌ی مشتری دفتر مدیریت پروژه که بر درک محیط موجود، نیازهای مشتری و فرصت‌های بالقوه متمرکز است.
- **نمایه‌ی صنعت-محور (industry-specific profile)**: ویژگی‌ها، چالش‌ها و رویه‌های برتر خاص صنعت سازمان که بر طراحی و عملیات دفتر مدیریت پروژه تأثیر می‌گذارد.
- **نیازسنجی (needs assessment)**: فرایند شناسایی و نیازسنجی و نقاط درد مشتریان دفتر مدیریت پروژه.
- **عناصر خط مبنای سازمانی (organizational baseline elements)**: مؤلفه‌های زیربنایی که طراحی و عملکرد دفتر مدیریت پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ از جمله راهبرد سازمان، ساختار، فرهنگ و نمایه‌ی صنعت-محور.
- **سناریوهای زمینه‌ای سازمان (organizational contextual scenarios)**: وضعیت‌ها یا شرایط متمایزی که سازمان ممکن است تجربه کند و نحوه‌ی عملکرد و ارزش‌آفرینی دفتر مدیریت پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

- **دفتر مدیریت پروژه به‌مثابه ارائه‌دهنده‌ی خدمات (PMO as a service provider)**: رویکردی که دفتر مدیریت پروژه را به عنوان ارائه‌دهنده‌ی خدمات داخلی می‌بیند و تمرکز آن بر پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و ایجاد ارزش، به‌جای صرفاً نظارت بر اجرای فرایندها است.
- **توانمندسازی دفتر مدیریت پروژه (PMO capability building)**: فرایند مستمر ارتقاء مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های تیم دفتر مدیریت پروژه به‌منظور بهبود کیفیت ارائه‌ی خدمات و افزایش ارزش‌آفرینی.
- **حوزه‌های شایستگی دفتر مدیریت پروژه (PMO competency domains)**: زمینه‌های تخصصی مورد نیاز برای عملکرد مؤثر دفتر مدیریت پروژه، شامل طراحی، بهره‌برداری و بهبود مستمر.
- **مشتری دفتر مدیریت پروژه (PMO customer)**: ذی‌نفعان درون سازمان که مستقیماً از خدمات دفتر مدیریت پروژه بهره‌مند می‌شوند یا از آن‌ها استفاده می‌کنند.
- **چرخه‌ی تجربه‌ی مشتری دفتر مدیریت پروژه (PMO customer experience cycle)**: مدلی که مراحل تعامل دفتر مدیریت پروژه با مشتریان و روند ارزش‌آفرینی برای آنان را ترسیم می‌کند.
- **بخش‌بندی مشتریان دفتر مدیریت پروژه (PMO customer segmentation)**: فرایند تقسیم‌بندی مشتریان دفتر مدیریت پروژه بر اساس نیازها، سطح بلوغ یا سایر ویژگی‌های مرتبط.
- **حاکمیت دفتر مدیریت پروژه (PMO governance)**: چارچوبی که فرایندهای تصمیم‌گیری، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و سازوکارهای پاسخ‌گویی در دفتر مدیریت پروژه را تعریف می‌کند.

- **حوزه مسئولیت‌ها و اختیارات دفتر مدیریت پروژه (PMO mandate)**: اعلامیه‌ای رسمی که هدف، دامنه‌ی اختیار، مسئولیت‌ها و نقش دفتر مدیریت پروژه را در چارچوب سازمانی تعیین می‌کند.
- **دستاوردهای دفتر مدیریت پروژه (PMO outcomes)**: مزایا یا نتایج مشخصی که مشتریان دفتر مدیریت پروژه در ازای دریافت خدمات انتظار دارند به آن‌ها دست یابند.
- **برنامه مدیریت ریسک دفتر مدیریت پروژه (PMO risk management plan)**: راهبردی برای شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌های مرتبط با عملیات و ارزش‌آفرینی دفتر مدیریت پروژه.
- **رویکردهای ارائه‌ی خدمات دفتر مدیریت پروژه (PMO service approaches)**: روش‌های مختلف ارائه‌ی خدمات توسط دفتر مدیریت پروژه، از رویکرد مشاوره‌ای تا دستوری، متناسب با نیازهای مشتریان و زمینه‌ی سازمانی.
- **فهرست خدمات دفتر مدیریت پروژه (PMO service catalog)**: فهرستی جامع از خدمات ارائه‌شده توسط دفتر مدیریت پروژه شامل شرح خدمات، مزایا و شیوه‌های ارائه‌ی آن‌ها.
- **بلوغ خدمات دفتر مدیریت پروژه (PMO service maturity)**: سطح پیشرفت و اثربخشی هر یک از خدمات دفتر مدیریت پروژه که بر اساس یک مقیاس برای هدایت تلاش‌های بهبود ارزیابی می‌شود.
- **شاخص‌های عملکرد خدمات دفتر مدیریت پروژه (PMO service performance metrics)**: شاخص‌های خاص و قابل سنجش برای ارزیابی اثربخشی و کارایی خدمات دفتر مدیریت پروژه.
- **راهبرد دفتر مدیریت پروژه (PMO strategy)**: طرحی جامع که نحوه‌ی ایجاد ارزش توسط دفتر مدیریت پروژه برای ذی‌نفعان در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تبیین می‌کند.

- **اجزای ساختاری دفتر مدیریت پروژه (PMO structural components)**: عناصر اساسی تشکیل‌دهنده‌ی دفتر مدیریت پروژه شامل حوزه مسئولیت‌ها و اختیارات دفتر، راهبرد دفتر و نظام حاکمیتی دفتر مدیریت پروژه.
- **سفر ارزش دفتر مدیریت پروژه (PMO value journey)**: روندی ترسیم‌شده که چگونگی تکامل پیشنهاد ارزش دفتر مدیریت پروژه برای مشتریانش را در طول زمان نشان می‌ده
- **چارچوب حلقه ارزش دفتر مدیریت پروژه (PMO Value Ring™ framework)**: مدلی جامع برای ایجاد و بهره‌برداری از دفاتر مدیریت پروژه ارزش‌محور و مشتری‌محور.
- **مرحله تحقق (realization stage)**: آخرین مرحله در چرخه تجربه مشتری دفتر مدیریت پروژه که در آن تأثیر دفتر بر سازمان به‌طور ملموس نمایان شده و ارزش ایجادشده به‌طور شفاف اثبات می‌شود.
- **توسعه خدمت (service development)**: فرایند ایجاد، اصلاح و تکامل خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و تحقق اهداف سازمانی.
- **بهبود خدمت (service improvement)**: فرایند ارتقاء بلوغ و اثربخشی خدمات دفتر مدیریت پروژه با هدف افزایش ارزش و تأثیرگذاری آن‌ها.
- **توافق‌نامه سطح خدمت (service-level agreement SLAs -)**: توافق‌نامه‌ای رسمی میان دفتر مدیریت پروژه و مشتریانش که سطح انتظاری خدمات را تعریف می‌کند.
- **پایش خدمت (service monitoring)**: فرایند ردیابی، سنجش و ارزیابی خدمات دفتر مدیریت پروژه در مقایسه با استانداردهای از پیش تعیین‌شده.
- **راه‌اندازی خدمت (service onboarding)**: فرایند معرفی خدمات تازه توسعه‌یافته یا بهبود یافته دفتر مدیریت پروژه به کاربران موردنظر در سازمان.

- **عملیات خدمت (service operation)**: مدیریت و اجرای روزانه خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌منظور ایجاد ارزش برای مشتریان.
- **هم‌راستایی راهبردی (strategic alignment)**: فرایند اطمینان از این‌که فعالیت‌ها و خدمات دفتر مدیریت پروژه به‌طور مستقیم از اهداف راهبردی سازمان حمایت کرده و در تحقق آن‌ها مشارکت می‌کنند.
- **ارائه ارزش**: فرایند تحقق و اثبات منافع ملموسی که خدمات دفتر مدیریت پروژه برای سازمان به ارمغان می‌آورند.
- **پیشنهاد ارزش (value proposition)**: بیانیه‌ای روشن که توضیح می‌دهد چگونه دفتر مدیریت پروژه به نیازهای شناسایی‌شده پاسخ داده و برای سازمان ارزش‌آفرینی خواهد کرد.
- **شناسایی ارزش (value recognition)**: فرایندی که تضمین می‌کند مشتریان نه‌تنها ارزش خدمات دفتر مدیریت پروژه را دریافت می‌کنند، بلکه آن را به رسمیت شناخته و قدردان آن هستند.
- **چرخه‌زیستی ارزش‌آفرین دفتر مدیریت پروژه (value-generating PMO flywheel)**: مدلی که چرخه تجربه مشتری دفتر مدیریت پروژه را به ۱۰ گام عملیاتی تقسیم می‌کند.

Project Management Institute

The Project Management Offices:

A Practice Guide

در جهانی که سازمان‌های پروژه‌محور با چالش‌های فزاینده و تحولات دائمی مواجه‌اند، دفاتر مدیریت پروژه دیگر صرفاً واحدهای خدمات اداری سازمان نیستند. آن‌ها به قابلیت پویای سازمانی و مشاور توسعه و بهبود مستمر تبدیل شده‌اند.

کتاب **"دفاتر مدیریت پروژه: راهنمای اجرا"**، انگاره‌ای نوین از نقش دفاتر مدیریت پروژه، به‌عنوان کانون ارزش‌آفرینی، چابکی، مشاوره و راهبری تحول سازمانی ارائه می‌کند. به دلیل حجم بالای کتاب، ترجمه آن در دو جلد تنظیم شده‌است. جلد اول، بر چارچوب ذهنی و اجزای مدل تمرکز دارد و جلد دوم به چرخه زیستی مدل پویای دفاتر مدیریت پروژه می‌پردازد.

ترجمه این اثر، هرچند گامی کوچک، اما تلاشی در مسیر توسعه نهادی ایران عزیز از طریق مشارکت در به‌روزرسانی دانش مدیریت پروژه سازمانی است. امیدواریم این کتاب نه‌تنها راهنمایی کاربردی برای مدیران و مشاوران حرفه‌ای باشد، بلکه بتواند الهام‌بخش نگرشی راهبردی به دفاتر مدیریت پروژه در کشور نیز گردد.