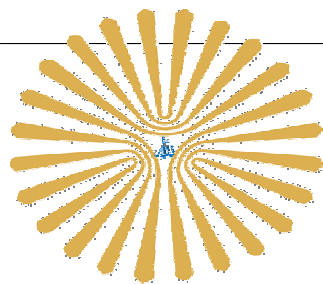


---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشگاه پیام نور**  
**دانشکده حسابداری و مدیریت**  
**واحد غرب تهران**

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت اجرایی

عنوان پایان نامه :

**مدل بلوغ مدیریت پروژه در سازمان‌های تحقیقاتی پروژه**  
**محور**

مجید دلاوری

استاد راهنما : دکتر علی نجاتبخش اصفهانی

استاد مشاور : دکتر میرزا حسن حسینی

تیر ماه ۱۳۹۲

الف

---

اینجانب مجید دلاوری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۹ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تأیید می‌نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می‌باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

نام و نام خانوادگی دانشجو: مجید دلاوری

تاریخ و امضاء:

اینجانب مجید دلاوری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۹ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گواهی می‌نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو: مجید دلاوری

تاریخ و امضاء:

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

تیرماه ۱۳۹۲

## چکیده:

کیفیت انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه، نقشی غیرقابل انکار در موفقیت یا شکست پروژه‌ها دارد. بخصوص در سازمان‌های پروژه محور با پروژه‌های بزرگ، این موفقیت یا شکست بسیار بحرانی خواهد بود؛ زیرا موفقیت این شرکت‌ها در گرو موفقیت پروژه‌های آنهاست. یکی از ابزارهای مناسب برای کسب اطمینان از صحت و کیفیت انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه، ارزیابی مستمر نحوه انجام این فعالیت‌ها می‌باشد که اصطلاحاً ارزیابی "سطح بلوغ مدیریت پروژه" نامیده می‌شود. در این زمینه و در طول سالیان اخیر، مدل‌های رسمی و غیر رسمی مختلفی ارائه شده است که هر یک دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند. نکته حائز اهمیت، تفاوت ویژگی‌های پروژه‌ها و در نتیجه تفاوت شیوه مدیریت آنها در حوزه‌های مختلف - نظیر پروژه‌های ساخت، فن‌آوری اطلاعات، توسعه نرم‌افزار و غیره- است که طراحی مدل اختصاصی برای ارزیابی هر نوع از این پروژه‌ها را الزامی می‌سازد.

در ایران نیز با توجه به اهمیت موفقیت در پروژه‌های بزرگی که در حال اجراست و در راستای بهبود عملکرد مدیریت این پروژه‌ها، نیاز به وجود مدلی خاص برای ارزیابی آنها بسیار حیاتی می‌باشد که ضمن جامع بودن کاملاً منطبق بر ویژگی‌ها و شرایط خاص کشورمان باشد. سازمان صنایع تحقیقاتی پروژه محور یکی از سازمان‌های پروژه محور ایران با پروژه‌های ملی پیچیده و با سطح فن‌آوری بالا است که در زمینه دانش مدیریت پروژه و بکارگیری آن در سازمان گام‌های ارزشمندی برداشته است. در این تحقیق آخرین نسخه‌های مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه مطرح در سطح جهان شناسایی و بررسی شده و با الگوبرداری از این مدل‌ها، مدلی متناسب با نیازها و اهداف سازمان صنایع تحقیقاتی پروژه محور در چهار حوزه اصلی و ۱۶ حوزه دانش تعریف شده در سازمان، طراحی گردید. در ادامه به منظور ارزیابی مدل ارائه شده پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۸۹ سوال به تفکیک حوزه‌های دانش و گروه فرآیندهای آغازین، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل، و اختتام طراحی گردید و جهت پاسخگویی در میان فعالان حوزه مدیریت پروژه توزیع گردید. در نهایت ارتباط معنادار بین حوزه‌های اصلی پیشنهادی برای مدل و سطح بلوغ مدیریت پروژه با استفاده از آزمون‌های آماری تأیید گردید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت پروژه، بلوغ، مدل ارزیابی، سازمان پروژه محور، چرخه عمر پروژه.

تقدیم بہ

پدر و مادر عزیزم

ہمسرفداکارم

و دختر نازنینم الناز

## پاسکزاری:

اکنون که با الطاف خداوند باری تعالی با موفقیت این مرحله از زندگی خویش را با موفقیت گذرانده‌ام، لازم می‌دانم از آنان که در این راه پرفراز و نشیب مریاری رسانند، پاسکزاری نمایم.

از استاد ارجمند و عالیقدر جناب آقای دکتر نجابتخش اصفهانی به خاطر راهنمایی‌های مشفقانه و زحمات بی‌دریغشان که همیشه پشتیبان اینجانب بوده‌اند و نیز از استاد کرامی و بزرگوارم جناب آقای دکتر حسینی به خاطر مشورت‌های صادقانه‌شان در مسیر به‌ثمر رسیدن این پژوهش، صمیمانه قدردانی و تشکر می‌نمایم.

همچنین برای کلیه اساتید، پرسنل و دانشجویان دانشگاه پیام نور واحد غرب تهران که در طی سال‌های تحصیل در این دانشگاه با علم و اخلاقشان مریاری نمودند، از خداوند منان سلامتی و موفقیت روزافزون را خواستارم.

## فهرست مطالب

فصل ۱: کلیات تحقیق	۱
۱-۱- مقدمه	۲
۲-۱- بیان مسئله	۴
۳-۱- ضرورت تحقیق	۵
۴-۱- سوالهای تحقیق	۶
۱-۴-۱- سوالهای اصلی تحقیق	۶
۲-۴-۱- سوالهای فرعی تحقیق	۶
۵-۱- فرضیه های تحقیق	۶
۱-۵-۱- فرضیه های اصلی	۶
۶-۱- اهداف تحقیق	۷
۷-۱- استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه	۷
۸-۱- پیشینه تحقیق	۷
۹-۱- روش تحقیق	۸
۱۰-۱- روش های گردآوری اطلاعات	۹
۱۱-۱- روش سنجش	۹
۱۲-۱- نتایج مورد انتظار پس از انجام تحقیق	۹
۱۳-۱- ارائه مدل مفهومی تحقیق	۱۰
فصل ۲: مبانی نظری و پیشینه تحقیق	۱۱
۱-۲- مقدمه	۱۲
۲-۲- تعاریف، اصول و مبانی نظری	۱۲
۳-۲- تعالی و بلوغ در سازمانهای پروژه محور	۱۳
۴-۲- تعریف بلوغ	۱۵
۵-۲- سطوح بلوغ	۱۶
۶-۲- بررسی مدل‌های بلوغ و تعالی مدیریت پروژه	۱۶
۱-۶-۲- مدل بلوغ فرآیند مدیریت پروژه برکلی	۱۸

۲۳	۲-۶-۲- مدل بلوغ قابلیت یکپارچه CMMI
۳۵	۲-۶-۳- مدل بلوغ مدیریت پروژه (مدل بلوغ کرزنر)
۴۰	۲-۶-۴- مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه OPM3
۴۷	۲-۶-۵- معرفی مدل P3M3
۵۲	۲-۶-۶- مدل بلوغ مدیریت پروژه ارائه شده توسط موسسه PM Solutions
۵۸	۲-۶-۷- مدل بهبود فرآیندهای مدیریت پروژه
۶۵	۲-۶-۸- مدل بلوغ سازمانهای پروژه محور رولاند گاریس
۶۹	۲-۶-۹- معرفی مدل جامع مدیریت پروژه (CPM3)
۸۰	۲-۶-۱۰- مدل تعالی پروژه (PEM)
۸۷	۲-۷- نتیجه گیری
۸۸	فصل ۳: روش تحقیق
۸۹	۳-۱- مقدمه
۸۹	۳-۲- تشریح روش تحقیق
۹۰	۳-۲-۱- شناسایی مدل‌های موجود
۹۱	۳-۲-۲- شناسایی معیارهای ارزیابی مدلها
۹۳	۳-۲-۳- ارزیابی و انتخاب مدل استاندارد مرجع
۹۳	۳-۳- ساختار مدل مفهومی
۱۰۹	۳-۳-۱- چرخه عمر محصولات سیستمی
۱۱۰	۳-۳-۲- گروه‌های فرآیندی
۱۱۲	۳-۳-۳- سطوح بلوغ مدیریت پروژه
۱۱۶	۳-۳-۴- فرآیند طراحی پرسشنامه
۱۱۸	۳-۳-۵- روایی پرسشنامه
۱۱۸	۳-۳-۶- پایایی پرسشنامه
۱۱۹	۳-۴- جامعه و نمونه آماری
۱۱۹	۳-۴-۱- نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه
۱۲۱	۳-۴-۲- روش نمونه گیری
۱۲۱	۳-۵- قلمروی مکانی تحقیق
۱۲۱	۳-۶- قلمروی زمانی تحقیق



۱۲۲	۷-۳-۷- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۱۲۲	۳-۷-۱- آزمون فریدمن.....
۱۲۳	فصل ۴: یافته های تحقیق.....
۱۲۴	۴-۱- مقدمه.....
۱۲۴	۴-۲- تحلیل داده های جمعیت شناختی.....
۱۲۴	۴-۲-۱- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات.....
۱۲۵	۴-۲-۲- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس نوع ارتباط با مدیریت پروژه.....
۱۲۶	۴-۳- شاخص های توصیفی به تفکیک متغیرها.....
۱۲۷	۴-۴- آمار استنباطی.....
۱۲۸	۴-۴-۱- فرضیه اول.....
۱۲۸	۴-۴-۲- فرضیه دوم.....
۱۲۹	۴-۴-۳- فرضیه سوم.....
۱۳۰	۴-۴-۴- فرضیه چهارم.....
۱۳۱	۴-۵- آزمون فریدمن.....
۱۳۳	فصل ۵: جمع بندی و نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات.....
۱۳۴	۵-۱- مقدمه.....
۱۳۴	۵-۲- خلاصه تحقیق و نتیجه گیری های بدست آمده.....
۱۳۵	۵-۲-۱- بحث و نتیجه گیری در خصوص آزمونها و یافته های تحقیق.....
۱۳۵	۵-۲-۲- آزمون فرضیه ها.....
۱۳۵	۵-۲-۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده.....
۱۳۶	۵-۳- پیشنهادات کاربردی.....
۱۳۸	۵-۴- پیشنهادات پژوهشی.....
۱۴۰	پیوست: سوالات ارزیابی مدل.....
۱۵۷	منابع.....
۱۵۹	چکیده انگلیسی.....

## فهرست اشکال

- شکل (۱-۱) ارتباط سه حوزه توانمندی، بلوغ و تعالی ..... ۴
- شکل (۲-۱) مدل مفهومی بلوغ مدیریت پروژه در سازمان های تحقیقاتی پروژه محور ..... ۱۰
- شکل (۱-۲) رابطه بلوغ و تعالی مدیریت پروژه ..... ۱۴
- شکل (۲-۲) یکپارچه سازی فرآیندهای مدیریت پروژه با حوزههای دانش PMBOK ..... ۱۹
- شکل (۳-۲) سطوح و مراحل بلوغ مدل برکلی ..... ۲۰
- شکل (۴-۲) تاریخچه مدل های CMM ..... ۲۴
- شکل (۵-۲) محتوای مدل CMMI ..... ۲۵
- شکل (۶-۲) ساختار سطوح بلوغ و توانمندی مدل CMMI ..... ۲۹
- شکل (۷-۲) پنج سطح بلوغ مدیریت پروژه در مدل کرزنر ..... ۳۶
- شکل (۸-۲) همپوشانی سطوح بلوغ مدیریت پروژه در مدل کرزنر ..... ۳۹
- شکل (۹-۲) گام های نحوه بکارگیری مدل OPM3 ..... ۴۰
- شکل (۱۰-۲) توسعه کارآمدی سازمان در مدل OPM3 ..... ۴۳
- شکل (۱۱-۲) تجربیات برتر و حوزه های مرتبط ..... ۴۵
- شکل (۱۲-۲) نحوه افزایش بلوغ سازمان را به وسیله دنبال نمودن SMCI ..... ۴۵
- شکل (۱۳-۲) مدل مفهومی سطوح بلوغ OPM3 ..... ۴۶
- شکل (۱۴-۲) مدل مفهومی P3M3 ..... ۴۸
- شکل (۱۵-۲) نمونه ارزیابی دیدگاه های فرآیندی ..... ۵۱
- شکل (۱۶-۲) مدل مفهومی PM Solution ..... ۵۳
- شکل (۱۷-۲) نمونه خروجی مدل بهبود فرآیند ..... ۶۴
- شکل (۱۸-۲) ساختار و فرمت گزارش مدل رولاند گاریس ..... ۶۷
- شکل (۱۹-۲) چارچوب کلی مدل بلوغ مدیریت پروژه های پتروشیمی ..... ۷۰
- شکل (۲۰-۲) اصول و مفاهیم بنیادین مدل بلوغ پروژه های پتروشیمی ..... ۷۲
- شکل (۲۱-۲) ساختار سلسه مراتبی مدل تا سطح معیارها ..... ۷۴
- شکل (۲۲-۲) حوزه های کارکردی مدیریت پروژه ..... ۷۵
- شکل (۱-۳) حوزه های اصلی مدل ..... ۹۶
- شکل (۲-۳) حوزه های دانش فرآیندهای مدیریت پروژه سازمان صنایع تحقیقاتی پروژه محور ..... ۹۷

- شکل (۳-۳) چرخه عمر محصولات سیستمی ..... ۱۰۹
- شکل (۴-۳) چرخه حیات استاندارد پروژه ..... ۱۱۰
- شکل (۵-۳) ساختار مفهومی سطوح بلوغ مدیریت پروژه ..... ۱۱۵
- شکل (۶-۳) گامهای طی شده برای تدوین پرسشنامه ..... ۱۱۶
- شکل (۱-۴) توزیع فراوانی تحصیلات افراد پاسخ دهنده ..... ۱۲۵
- شکل (۲-۴) نوع ارتباط پاسخ دهندگان با حوزه مدیریت پروژه ..... ۱۲۵

## فهرست جداول

۱۷	جدول (۱-۲) ارزیابی اولیه مدل‌های بلوغ معتبر.....
۱۹	جدول (۲-۲) فرآیندهای کلیدی سطوح بلوغ مدل برکلی.....
۲۰	جدول (۳-۲) ویژگی‌های اصلی سطوح بلوغ مدل برکلی.....
۲۲	جدول (۴-۲) مشخصات گروه فرآیندهای مدیریت پروژه در سطوح بلوغ مدل برکلی.....
۳۰	جدول (۵-۲) مقایسه سطوح توانمندی و بلوغ در مدل CMMI.....
۳۴	جدول (۶-۲) ارتباط سطوح بلوغ با نواحی فرآیندی مدل CMMI.....
۴۹	جدول (۷-۲) سطوح بلوغ مدیریت پروژه در مدل P3M3.....
۶۱	جدول (۸-۲) ویژگی‌های فرآیند برآورد زمان در هر سطح بلوغ.....
۶۷	جدول (۹-۲) ساختار امتیازدهی مدل رولاندگاریس.....
۶۸	جدول (۱۰-۲) نمونه جدول ارزیابی مدل رولاندگاریس.....
۷۵	جدول (۱۱-۲) حوزه‌های کارکردی مدیریت پروژه.....
۷۷	جدول (۱۲-۲) گام‌های چرخه تکمیل کار و فرآیندهای مربوط به هر حوزه در هر گام.....
۸۲	جدول (۱۳-۲) ساختار امتیازدهی مدل PEM.....
۸۶	جدول (۱۴-۲) ارزیابی مدیریت پروژه برای تعیین تعالی توسعه پروژه.....
۸۶	جدول (۱۵-۲) ارزیابی نتایج پروژه برای تعیین میزان تعالی نتایج.....
۹۴	جدول (۱-۳) جدول ارزیابی مدل‌های استاندارد.....
۹۶	جدول (۲-۳) ساختار کلی مدل.....
۱۰۸	جدول (۳-۳) اجزای مدل بلوغ مدیریت پروژه پیشنهادی برای سازمان‌های تحقیقاتی پروژه محور
۱۱۳	جدول (۴-۳) جدول مقایسه سطوح بلوغ مدل‌های معتبر.....
۱۱۹	جدول (۵-۳) آزمون پایایی مدل تحقیق.....
۱۲۰	جدول (۶-۳) پراکندگی متغیرها.....
۱۲۶	جدول (۱-۴) حروف اختصار مربوط به حوزه‌های اصلی.....
۱۲۶	جدول (۲-۴) عبارات اختصاری معیارهای مربوط به فرآیندهای مدیریت پروژه.....
۱۲۷	جدول (۳-۴) شاخص‌های توصیفی به تفکیک متغیرها.....

۱۲۸	..... جدول (۴-۴) آزمون فرض متغیر فرآیندهای مدیریت پروژه
۱۲۹	..... جدول (۵-۴) آزمون فرض متغیر معماری و ساختار سازمانی
۱۲۹	..... جدول (۶-۴) آزمون فرض متغیر مهندسی سیستم
۱۳۰	..... جدول (۷-۴) آزمون فرض متغیر دانش، رشد و یادگیری
۱۳۱	..... جدول (۸-۴) آزمون فریدمن برای حوزه های مدل تحقیق
۱۳۱	..... جدول (۹-۴) اولویت بندی حوزه های مدل تحقیق بر حسب آزمون فریدمن
۱۳۲	..... جدول (۱۰-۴) آزمون فریدمن ۱۳ معیار مربوط به مقوله های اصلی مدل
	..... جدول (۱۱-۴) اولویت بندی ۱۳ معیار مربوط به فرآیندهای مدیریت پروژه مدل بر حسب آزمون فریدمن
۱۳۲	.....
۱۳۵	..... جدول (۱-۵) نتایج آزمون فرضیه ها

---

**فصل ۱:**

**طرح تحقیق**

## ۱-۱- مقدمه

یکی از ویژگی‌های بارز قرن حاضر تغییر و تحول سریع در فناوری، محیط کسب و کار و نیاز مشتری است. همین مسأله باعث شده غالب سازمان‌ها برای داشتن آمادگی مقابله با این شرایط و دستیابی به اهداف استراتژیک خود، به طور مستمر به دنبال راهکارهایی برای کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و کاهش زمان باشند.

سازمان‌ها از نظر نوع عملیات و کسب و کار به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند:

### □ سازمان‌های وظیفه‌گرا<sup>۱</sup>

سازمان وظیفه‌گرا سازمانی است که هر یک از واحدهای آن برای انجام وظیفه‌ای معین (مثل بازاریابی، ساخت و تولید، امور مهندسی، امور مالی و اداری و ...) ایجاد شده‌اند. این سازمان‌ها از یکنواختی در کسب و کار و وظایف سازمانی برخوردار می‌باشند. شرکت‌های تولید لوازم خانگی یا صوتی و تصویری از این جمله می‌باشند.

### □ سازمان‌های پروژه محور<sup>۲</sup>

سازمان پروژه محور سازمانی است که فعالیت‌های آن اساساً از پروژه‌ها تشکیل شده و با انجام پروژه‌ها، مأموریت آنان تحقق می‌یابد. موفقیت این سازمان‌ها منوط به موفقیت پروژه‌های آنها است. رویکرد مدیریتی این سازمان‌ها رویکرد مدیریت پروژه می‌باشد به عبارتی گزارش عملکرد آنها در قالب گزارش وضعیت پروژه‌ها نمایان می‌شود. درآمد این شرکت‌ها از اجرای پروژه‌ها حاصل

---

<sup>1</sup> Functional organization

<sup>2</sup> Project Based Organizations

می‌گردد.

### □ سازمان‌های ترکیبی

سازمان‌های ترکیبی سازمان‌هایی هستند که فعالیت‌های آن‌ها ترکیبی از پروژه و عملیات می‌باشد. در صورتی که فعالیت‌های پروژه‌ای نسبت بیشتری از فعالیت‌های آن سازمان را شامل گردد، عنوان سازمان‌های شبه پروژه محور نیز به آنها اطلاق می‌گردد.

با توجه به موقتی بودن پروژه‌ها و تفاوت‌های آن با فعالیت‌های عملیاتی و تولیدی، معمولاً ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیری، فرهنگ سازمانی و ... در سازمان‌های پروژه محور با دیگر سازمان‌ها متفاوت می‌باشد. البته برخی از سازمان‌های ترکیبی یا وظیفه‌ای نیز از رویکرد پروژه‌ای برای مدیریت کسب و کار خود استفاده می‌نمایند که در ادبیات با عنوان سازمان‌های پروژه گرا<sup>1</sup> معرفی می‌گردند.

در سازمان‌های پروژه محور تعالی مدیریت پروژه نقش مهمی در تعالی سازمانی ایفا می‌کند؛ زیرا موفقیت سازمان‌های پروژه محور در گرو موفقیت و تعالی پروژه‌های سازمان است. امروزه سازمان‌هایی که می‌خواهند پیشرو باشند سعی می‌کنند تا خود و پروژه‌هایشان را به صورت مستمر بهبود بخشند. اولین گام در چرخه‌ی بهبود مستمر سازمان از نظر مدیریت پروژه، ممیزی سازمان بر اساس یک مدل از پیش تعریف شده است. بر اساس نتایج حاصل از این ممیزی اقدامات بهبود صورت می‌پذیرد تا شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پر شود. در حال حاضر در دنیا مدل‌ها و روش‌های متنوعی تحت عنوان مدل‌های بلوغ سازمانی مدیریت پروژه برای ممیزی و پیشنهاد زمینه‌های بهبود سازمان‌ها از نظر مدیریت پروژه وجود دارد که هر یک فرآیندی را برای سازمان مهیا می‌کنند تا خود را مطابق دستوالعمل‌های ویژه‌ای ارزیابی نمایند. از دستاوردهای بلوغ و تعالی مدیریت پروژه در این سازمان‌ها می‌توان به موفقیت پروژه‌های سازمان نیل به اهداف و استراتژی‌ها، ایجاد پایداری و ثبات عمل در سازمان، رشد و بالندگی سازمان، افزایش رضایت‌مندی سازمان و

<sup>1</sup> Project Oriented Organizations



همچنین مشتریان و ذی‌نفعان اشاره کرد.

## ۱-۲- بیان مسئله

به طور کلی می‌توان گفت تعالی سازمانی زمانی حاصل خواهد شد که موفقیت‌های سازمان متأثر از توانمندی‌های ایجاد شده در سازمان باشد. رسیدن به تعالی مدیریت پروژه از طریق افزایش بلوغ و رشد توانمندی‌های مدیریت پروژه در سازمان میسر خواهد شد. این ارتباط به طور ساده در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل (۱-۱) ارتباط سه حوزه توانمندی، بلوغ و تعالی

توانمندی مدیریت پروژه شایستگی مشخصی است که بایستی در سازمان وجود داشته باشد تا از آن طریق بتوان فرآیندهای مدیریت پروژه و تحویل محصول و خدمات را انجام داد. سطح بلوغ مدیریت پروژه به میزان توانمندی‌های ایجاد شده در سازمان و سطح رشد آن‌ها بستگی دارد. با توجه به این موضوعات در دهه گذشته و همزمان با رشد دانش و مفاهیم مدیریت پروژه، ضرورت ارتقا شایستگی‌ها و توانمندی‌های سازمانی مدیریت پروژه نیز مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس استانداردهای منتشر شده در خصوص مدیریت پروژه مدل‌های بلوغ مختلفی به منظور رشد و توسعه توانمندی‌های سازمان‌ها در حوزه مدیریت پروژه ارائه شد. این مدل‌ها همانند سایر مدل‌های بلوغ رویکردی ساختار یافته برای توسعه توانمندی‌ها و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت پروژه در اختیار سازمان‌ها قرار داده است. شرکت‌ها و سازمان‌های مختلفی بر مبنای این مدل‌ها به نتایج مثبتی در افزایش موفقیت و تعالی پروژه‌ها دست یافته‌اند.

مدل‌های مختلفی در حوزه تعالی مدیریت پروژه ایجاد شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر یک از این مدل‌ها بر مبنای نوع پروژه‌ها و محدوده مدل توانمندی‌های مختلفی را به سازمان پیشنهاد می‌کند تا مرحله به مرحله آن توانمندی‌ها را کسب نموده و سطح بلوغ مدیریت پروژه خود را افزایش دهد. ولی به این نکته نیز باید توجه نمود که تمام مدل‌های مذکور در هر صنعت یا سازمانی قابل پیاده‌سازی نیستند. یکی از علل این محدودیت تفاوت ساختاری صنایع مختلف و در نتیجه تفاوت شیوه‌های مدیریتی آن‌ها می‌باشد. این امر باعث می‌شود هر مدل ارزیابی در هر صنعت قابل پیاده‌سازی نبوده و یا نتایج این ارزیابی از اعتبار لازم برخوردار نباشد. نکته دیگر تفاوت شرایط محیطی کشور ایران با دیگر کشورهای جهان است. جوان بودن شیوه‌های مدیریتی مدرن در ایران و سطح بلوغ نسبتاً پایین سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی چالش بزرگی در مسیر پیاده‌سازی مدل‌های استاندارد ایجاد می‌نماید. به نحوی که گاه استفاده از مدل‌های ارزیابی غیر ممکن بوده و یا نتایج ارزیابی‌ها از اعتبار لازم برخوردار نیستند. با توجه به این شرایط، ایجاد مدل‌های بومی ارزیابی به خصوص در صنایع بزرگ با توجه به شرایط و محدودیت‌های کشور و صنعت می‌تواند گام موثری در جهت تعالی سازمان در مسیر دستیابی به اهداف محسوب شود.

### ۱-۳- ضرورت تحقیق

مدل‌های ارزیابی بلوغ متعددی در سال‌های اخیر ارائه شده است که هر یک دارای مزایا و معایبی هستند. ولی تفاوت ویژگی‌های پروژه‌ها و در نتیجه تفاوت شیوه مدیریت آن‌ها بهره‌گیری از این مدل‌ها را در صنایع و سازمان‌های مختلف با محدودیت مواجه می‌کند. به علاوه شرایط خاص و ویژه کشور به خصوص در حوزه صنایع با فن‌آوری برتر و تفاوت‌ها و محدودیت‌های اساسی با دیگر کشورهای جهان، تدوین مدل‌های بومی در حوزه مدیریت و به خصوص مدل‌های ارزیابی بلوغ را الزامی می‌سازد. در همین راستا تحقیق حاضر با بهره‌گیری و تجمیع مزایای مدل‌های بلوغ مرجع و همچنین با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های تحقیقاتی پروژه محور، مدل ارزیابی بلوغ مدیریت

پروژه متناسب با اهداف و ویژگی‌های سازمان ارائه نموده است.

### ۱-۴- سوال‌های تحقیق

#### ۱-۴-۱- سوال‌های اصلی تحقیق

مفهوم مدل بلوغ مدیریت پروژه چیست؟  
 ساختار مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه چگونه است؟  
 چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی در مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد؟  
 سطوح ارزیابی مدل بلوغ مدیریت پروژه چیست؟  
 چهار چوب اصلی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه در سازمان‌های تحقیقاتی پروژه محور چگونه است؟

#### ۱-۴-۲- سوال‌های فرعی تحقیق

ویژگی‌های اصلی سازمان‌های تحقیقاتی پروژه محور چگونه است؟  
 چرخه عمر و نحوه تحقق پروژه‌های تحقیقاتی چگونه است؟

### ۱-۵- فرضیه‌های تحقیق

#### ۱-۵-۱- فرضیه‌های اصلی

فرضیه اول: رابطه معناداری بین پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت پروژه و بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد.

فرضیه دوم: رابطه معناداری بین معماری و ساختار سازمانی و بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد.

فرضیه سوم: رابطه معناداری بین مدیریت مهندسی سیستم و بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد.

فرضیه چهارم: رابطه معناداری بین دانش، رشد و یادگیری و بلوغ مدیریت پروژه وجود دارد.

### ۱-۶- اهداف تحقیق

- ✓ کمک به پروژه‌ها برای پرداختن به فرصت‌های بهبود از طریق شناسایی و تعریف پروژه‌های بهبود.
- ✓ کمک به پروژه‌ها برای درک حوزه‌های قوت جهت حفظ و تقویت آنها.
- ✓ کمک به تیم مدیریت پروژه در توسعه خود و ایجاد شرایط کاری مناسب و حرفه‌ای.
- ✓ کمک به سازمان‌های پروژه محور برای مقایسه میزان بلوغ مدیریت پروژه‌ها در دست اجرا.
- ✓ کمک به سرمایه‌گذار پروژه جهت افزایش احتمال انجام موفقیت آمیز پروژه و دستیابی به اهداف آن.
- ✓ کمک به سایر ذینفعان پروژه جهت اطمینان از کسب رضایت از همکاری با پروژه.
- ✓ کمک به سازمان‌های پروژه محور برای فراهم آوردن پشتیبانی از فرصت‌های بهبود مشترک در پروژه‌های جاری.

### ۱-۷- استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه

به عنوان الگویی در کلیه سازمان‌های پروژه محور با پروژه‌های تحقیقاتی پیچیده قابل کاربرد می‌باشد.

### ۱-۸- پیشینه تحقیق

در ایران نیز با توجه به اهمیت موفقیت در پروژه‌های بزرگی که در حال اجراست، در راستای بهبود عملکرد مدیریت این پروژه‌ها، نیاز به وجود مدلی خاص برای ارزیابی آنها که ضمن جامع بودن