



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری  
مدیریت آموزش و پژوهش  
گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات

# الگوی مشاور پروژه در مدیریت پروژه

منطبق با مدل PMBOK

ترجمه و تنظیم:

امیرمقدمی

تابستان ۱۳۹۳

# منشور پروژه

«عنوان پروژه»

«عنوان سازمان»

«تاریخ»

## فهرست

۱	.....	خلاصه اجرایی
۱	.....	هدف / توجیه پروژه
۱	.....	وضعیت فعلی / نیاز کسب و کار
۲	.....	اهداف کسب و کار
۲	.....	تعریف پروژه
۳	.....	اهداف پروژه و شرایط موفقیت
۴	.....	نیازها
۵	.....	محدودیت ها
۵	.....	مفروضات
۶	.....	بیانیه مقدماتی محدوده
۶	.....	ریسک ها
۷	.....	اقلام قابل تحویل
۷	.....	خلاصه برنامه زمانی مایلستون ها
۸	.....	خلاصه بودجه
۹	.....	الزامات تایید پروژه
۱۰	.....	مدیر پروژه
۱۰	.....	تنفیذ (واگذاری اختیارات)

## خلاصه اجرایی

خلاصه اجرایی توضیح مختصر ولی سطح بالایی از موضوعات یا مسائلی است که پروژه برای اصلاح یا حل آنها به جود آمده است. خلاصه اجرایی نوعاً اطلاعات زمینه و بیانیه های عمومی را با توجه به هدف یا توجیه پروژه ارائه می کند. این اطلاعات و بیانیه ها در بخش های بعدی منشور با تفصیل بیشتری پوشش داده می شوند.

## مثال:

طی چندین سال گذشته اینترنت سازمان ما به علت ضعف در امنیت فناوری اطلاعاتی خود، به مهملی برای نفوذ موجودیت های خارجی بدل گشته است. این وقایع مخرب باعث وارد آمدن تقریباً ۱۰ میلیارد دلار به سازمان شده اند. پروژه بیمه امنیت اینترنت با هدف نشانه گیری و اصلاح این گونه ضعف ها و اجتناب از خسارت بیشتر به واسطه نفوذ موجودیت های خارجی به وجود آمده است. این پروژه با هدف برقراری یک زیرساخت امنیتی قدرتمندتر، راه حل های فناورانه پیشرفته را با تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری موجود ما تجمیع خواهد کرد.

## هدف / توجیه پروژه

در این بخش هدف و توجیه وجودی پروژه به شکل وضعیت کسب و کار و اهداف آن شرح داده می شود. وضعیت کسب و کار باید دلایل نیاز به پروژه و رابطه آن با کسب و کار را ارائه نماید.

## • وضعیت فعلی / نیاز کسب و کار

در این بخش ضمن ارائه توضیحاتی در مورد وضعیت کسب و کار، استدلال هایی برای بیان نیازهای آن نیز آورده می شود. این گونه موارد در اینجا مورد ملاحظه قرار می گیرند: تقاضای بازار، نیاز

سازمانی، درخواست مشتریان، پیشرفت فناوری، الزامات قانونی، تاثیرات زیست محیطی، نیاز جامعه، و غیره.

**مثال:**

پروژه بیمه امنیت اینترنت با هدف افزایش امنیت فناوری اطلاعات سازمانی و برای اجتناب از تخریب مالی بیشتر بر اثر نفوذ امنیتی موجودیت های خارجی به وجود آمده است. هزینه های مرتبط با طراحی موفق و اجرای مفاد امنیتی در نتیجه کاهش تخریب مالی پیش بینی شده، پوشش داده خواهند شد.

• **اهداف کسب و کار**

در این بخش اهداف کسب و کاری برای پروژه ای که می بایست از استراتژی های سازمان پشتیبانی کند، فهرست می شوند.

**مثال:**

- اهداف کسب و کاری برای این پروژه، مستقیماً از استراتژی های سازمان ما در توسعه امنیت فناوری اطلاعات و کاهش هزینه های مرتبط با خسارت و اتلاف، پشتیبانی می کنند.
- طراحی و آزمایش یک زیرساخت جدید برای امنیت فناوری اطلاعات طی ۹۰ روز آینده
  - تکمیل اجرای زیرساخت جدید فناوری اطلاعات طی ۱۲۰ روز آینده
  - کاهش حجم خسارات تا ۵۰٪ در اولین سال

**تعریف پروژه**

در این بخش یک تعریف سطح بالا از پروژه ارائه می شود. این تعریف نباید گرایش زیاده از حد به جزئیات داشته باشد اما می بایست اطلاعات عمومی را در باره ماهیت پروژه، چگونگی انجام آن، و آن

چه که قصد انجام آن را دارد، ارائه کند. با شروع پروژه و حرکت رو به جلوی آن، جزئیات روز به روز بیشتر می شوند اما در منشور پروژه فقط اطلاعات سطح بالا ارائه می شوند.

**مثال:**

پروژه بیمه امنیت اینترنت، امنیت توسعه یافته ای را برای زیرساخت فناوری سازمان و به خصوص برای اینترنت آن به ارمغان خواهد آورد. در این پروژه از فناوری های پیشرفته در شکل های سخت افزاری و نرم افزاری برای جلوگیری از نفوذ موجودیت های خارجی به اینترنت سازمان استفاده خواهد شد. تمامی این سخت افزارها و نرم افزارها با هدف برقراری امنیت بیشتر و ادامه به کار بدون وقفه تمامی سیستم ها و فرایندهای جاری، با تجهیزات فعلی فناوری اطلاعات سازمان جمع خواهند شد.

**اهداف پروژه و شرایط موفقیت**

اهداف پروژه باید از خصوصیات زیر برخوردار باشند:

- ویژه
- قابل اندازه گیری
- دست یافتنی
- واقعی
- مقید به زمان

مدیر پروژه برای حصول اطمینان از حرکت پروژه در مسیر موفقیت باید قادر به پیگیری این اهداف باشد.

اهداف مبهم، پراکنده و غیر واقعی، اندازه گیری پیشرفت و نزدیکی به موفقیت را دچار اشکال می کند.

**مثال:**

اهداف این پروژه، هم مایلستون ها و هم اقلام قابل تحویل را پوشش می دهند. برای دستیابی به موفقیت،

باید اهداف زیر در طول زمان برنامه ریزی شده و با استفاده از بودجه تخصیص یافته تحقق یابند:

- توسعه یک راه حل امنیتی برای ارائه به معاونت فناوری طی ۲۰ روز آینده
- تکمیل فهرست سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز بر اساس بودجه تخصیص یافته طی ۲۵ روز آینده
- ایجاد یک روش شبیه سازی شده در آزمایشگاه فناوری اطلاعات با استفاده از تمامی سخت افزارها و نرم افزارهای خریداری شده برای آزمایش راه حل طراحی شده طی ۶۰ روز آینده
- دستیابی به یک راه حل شبیه سازی شده مقاوم در برابر نفوذ موجودیت های خارجی و تکمیل آزمایش ها طی ۹۰ روز آینده
- اجرای راه حل آزمایش شده در سازمان طی ۱۲۰ روز آینده

**نیازها**

تیم پروژه باید فهرستی از تمامی نیازهای سطح بالای پروژه را تهیه نماید. این نیازها که ممکن است از سوی پشتیبان، مشتریان، ذینفعان و یا تیم پروژه مطرح شده باشند، خطوط راهنمای مشخصی هستند که پروژه باید خود را با آنها وفق دهد.

**مثال:**

این پروژه برای دستیابی به موفقیت به موارد زیر نیاز دارد:

- راه حل، پیش از استقرار باید در آزمایشگاه فناوری مورد آزمایش قرار بگیرد.
  - راه حل باید بدون هیچگونه خللی در عملیات به اجرا در آید.
- در صورت لزوم و با تایید پشتیبان پروژه ممکن است در طول اجرای پروژه نیازهای دیگری نیز به فهرست فوق افزوده شوند.

## محدودیت ها

محدودیت ها، موانع یا شروطی هستند که مدیر پروژه از حیث کارکنان، پول، زمان، و یا تجهیزات با آنها روبرو است. بالانس کردن این محدودیت ها با منابع در دسترس، یکی از نقش های مدیر پروژه است.

## مثال:

پروژه بیمه امنیت اینترنت با محدودیت های زیر روبرو است:

- تمامی سخت افزارها و نرم افزارهای امنیتی باید با تجهیزات فناوری فعلی سازمان سازگار باشند.
- تمامی سخت افزارها و نرم افزارها باید با توجه به بودجه و زمانبندی پروژه خریداری شوند.
- دو متخصص فناوری اطلاعات و یک متخصص امنیت باید به عنوان منابع این پروژه به کار گرفته شوند.

## مفروضات

تیم پروژه باید مفروضاتی را که پیشرفت پروژه تحت تاثیر آنها قرار دارد، معین نماید. این مفروضات مواردی هستند که تیم / مدیر پروژه انتظار دارد بدون هیچگونه اعلام مشخصی در دسترس ایشان قرار داشته باشد.

## مثال:

در زیر فهرست مفروضات پروژه آمده است. بر اساس توافق و امضای این مستند، همه طرف ها تایید می کنند که این مفروضات حقیقی و صحیح هستند:

- این پروژه از حمایت کامل پشتیبان پروژه، ذینفعان، و همه دپارتمان ها برخوردار است.
- پیش از آغاز پروژه، هدف آن به اطلاع تمامی افراد سازمان خواهد رسید.
- در صورت نیاز، مدیر فناوری اطلاعات منابع اضافی را تامین خواهد کرد.



## بیانیه مقدماتی محدوده

بیانیه مقدماتی محدوده یک پاراگراف معمولی است که عناصر مورد شمول پروژہ را همچون منابع سطح بالا، شرح نیازها و آن چه که باعث تکمیل پروژہ می شود، برجسته می کند. به طور دقیق می توان گفت که بیانیه مقدماتی محدوده، واقعا مقدماتی است. تمامی این اطلاعات با پیشرفت پروژہ و درگیری پروژہ با پیچیدگی های فزاینده، با جزئیات بیشتری بسط داده خواهد شد.

## مثال:

پروژہ بیمه امنیت اینترنت شامل طراحی، آزمایش، و تحویل یک سیستم امنیت داخلی پیشرفته در سازمان است. تمامی منابع انسانی، سخت افزاری و نرم افزاری توسط تیم پروژہ، مدیریت خواهند شد. تمامی امور مربوط به پروژہ، مستقل از فعالیت های روزانه و در حال انجام خواهند بود و کلیه آزمایش ها در آزمایشگاه فناوری اطلاعات به انجام خواهند رسید. کلیه منابع مالی پروژہ توسط مدیر پروژہ مطابق میزان و مقادیر مشخص شده در مستند حاضر، مدیریت خواهند شد. دریافت و هزینه هر گونه منابع مالی اضافی منوط به تایید پشتیبان پروژہ است. این پروژہ زمانی به پایان می رسد که موارد زیر به انجام رسیده باشند:

- تسلیم گزارش نهایی حداکثر ۳۰ روز پس از آزمایش راه حل امنیتی اینترنت و استقرار آن در سازمان.
- تکمیل کلیه مستندات فنی و ارسال آنها به افراد مقتضی.
- تکمیل فهرستی از ملاحظات و الزامات امنیتی آتی و ارسال آن به معاونت فناوری.

## ریسک ها

همه پروژہ ها با شکلی از ریسک و مخاطره دست به گریبان هستند. در این بخش فهرستی از ریسک های سطح بالا که توسط تیم پروژہ مشخص شده اند، ارائه می گردد.

**مثال:**

ریسک های زیر در رابطه با پروژه بیمه امنیت اینترنت تعیین گردیده اند. استراتژی های اجتناب / دفع این ریسک ها به هدف کمینه سازی احتمال بروز و یا کاهش خسارات وارده، توسط مدیر پروژه تعیین شده و به اجرا در خواهند آمد:

- قطع احتمالی عملیات در خلال اجرای راه حل
- نفوذ تهدیدات خارجی به امنیت اینترنت از طریق شیوه های جدید.

**اقلام قابل تحویل**

در این بخش فهرستی از کلیه اقلام قابل تحویل که مشتریان، پشتیبان پروژه، و یا ذینفعان به محض پایان پروژه، به آنها نیاز دارند، آورده می شود. باید تلاش شود این فهرست تمامی اقلام قابل تحویل را در داشته باشد. افزودن اقلام جدید به این فهرست نیاز به تایید پشتیبان پروژه دارد.

**مثال:**

اقلام قابل تحویل زیر می بایست بلافاصله پس از اتمام موفقیت آمیز پروژه بیمه امنیت اینترنت در دسترس باشند. هر گونه تغییری در این اقلام می بایست به تایید پشتیبان پروژه برسد.

- راه حل کاملا اجرا شده برای امنیت اینترنت
- مستندات فنی برای راه حل امنیت اینترنت
- فهرست پیشنهادی برای ملاحظات امنیتی در آینده

**خلاصه برنامه زمانی مایلستون ها**

در این بخش یک برنامه زمانی تخمینی برای تمامی مایلستون های سطح بالای پروژه ارائه می شود. این یک امر پذیرفته شده است که این برنامه، تخمینی است و به طور حتم در طول اجرا و پیشرفت پروژه

تغییراتی در آن صورت خواهد گرفت و وظایف و مایلستون ها و نیازمندی های همراه آنها با دقت بیشتری توصیف خواهند شد.

**مثال:**  
 خلاصه برنامه زمانی مایلستون ها در زیر آمده است. در صورتی که نیازمندی های پروژه با دقت بیشتری تعیین شوند این برنامه قابل تغییر خواهد بود. هر گونه تغییراتی در جلسات تعیین وضعیت پروژه توسط مدیر پروژه اطلاع رسانی خواهد شد.

خلاصه برنامه زمانی مایلستون ها	
تاریخ هدف	عنوان مایلستون
۱۳۹۴/۰۱/۰۱	• شروع پروژه
۱۳۹۴/۰۱/۲۱	• تکمیل طراحی راه حل
۱۳۹۴/۰۱/۲۶	• تحویل سخت افزار و نرم افزار
۱۳۹۴/۰۳/۰۱	• تکمیل پیاده سازی شبیه سازی راه حل با استفاده از سخت افزار و
۱۳۹۴/۰۴/۰۱	• تکمیل اجرای شبیه سازی راه حل و آزمایش آن
۱۳۹۴/۰۵/۰۱	• اجرای راه حل
۱۳۹۴/۰۵/۱۵	• تکمیل پروژه

### خلاصه بودجه

خلاصه بودجه می بایست شامل عناصر هزینه بر و هزینه برنامه ریزی شده آنها باشد. با پیشرفت پروژه و با شفاف تر شدن وظایف و نیازمندی ها، ممکن است این هزینه ها تغییر کنند. هر گونه تغییراتی می بایست توسط مدیر پروژه اطلاع رسانی شود.

**مثال:**  
جدول زیر شامل خلاصه بودجه بر اساس عناصر هزینه بر و هزینه تخمینی مورد نیاز برای هر یک با هدف تکمیل موفقیت آمیز پروژه است.

خلاصه بودجه	
هزینه (ریال)	عنوان عناصر
۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	• منابع انسانی
۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	• سخت افزار
۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	• نرم افزار و مجوز آن (لایسنس)
۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	• آماده سازی آزمایشگاه فناوری اطلاعات
۶,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	جمع

### الزامات تایید پروژه

سازمان باید بداند چه زمانی پروژه به صورت موفقیت آمیز به اتمام می رسد. این شرایط باید شفاف بوده و توسط کسی که مسئولیت تایید اتمام پروژه را به عهده دارد، مورد قبول قرار گرفته باشد. هر زمان که این شرایط از سوی مقام مسئول مورد قبول قرار بگیرد به معنی تایید پروژه است و هر زمانی که کلیه الزامات این توافقنامه محقق شود به معنی موفقیت پروژه است.

**مثال:**

موفقیت پروژه بیمه امنیت اینترنت زمانی حاصل خواهد شد که شرایط زیر محقق گردند:

- راه حل طراحی شده که به طور کامل مورد آزمایش قرار گرفته است در سازمان به اجرا در آمده باشد.
- تمامی مستندات فنی لازم تهیه و تحویل شده باشد.
- موارد پیشگفته در محدوده های زمانی و هزینه ای ذکر شده در این منشور به انجام رسیده باشد.
- فهرستی از توصیه ها و پیشنهادها و ملاحظات امنیتی برای پیشگیری از نفوذ تهدیدات در آینده تهیه و تحویل شده باشد.

اتمام و موفقیت پروژه توسط پشتیبان پروژه (آقای زاهدی) به تایید خواهد رسید.

### مدیر پروژه

در این بخش شخصی که به عنوان مدیر پروژه برگزیده شده است، به همراه مسئولیت‌ها و سطح اختیارات او، به طور شفاف معرفی می‌شود. بسته به سازمان و محدوده پروژه، ممکن است مدیر پروژه از سطوح مختلفی از مسئولیت و اختیارات در مورد کارکنان، مخارج پروژه و برنامه زمانبندی برخوردار باشد.

#### مثال:

آقای شاهینی به عنوان مدیر پروژه بیمه امنیت اینترنت معرفی می‌شود. مسئولیت ایشان، مدیریت کلیه امور و وظایف پروژه، زمانبندی، و ارتباطات در حوزه‌های مرتبط با این پروژه است. تیم ایشان، شامل دو کارشناس فناوری اطلاعات و یک متخصص امنیت شبکه از واحد فناوری اطلاعات است. آقای شاهینی مسئولیت هماهنگی تمامی منابع لازم از طریق مدیر واحد فناوری اطلاعات، آقای کامرانی را به عهده دارد. آقای شاهینی اختیار تایید کلیه هزینه‌های بودجه‌ای از جمله بودجه تخصیص یافته را دارد. منابع مالی اضافی می‌بایست از پشتیبان پروژه، آقای توکلی درخواست و توسط وی تامین گردد. آقای شاهینی موظف است به روز رسانی‌های هفتگی را به اطلاع پشتیبان پروژه برساند.

### تنفیذ (واگذاری اختیارات)

در این بخش نام‌ها و مسئولیت‌ها ارائه می‌شود و به محض امضا، پروژه می‌تواند حرکت خود را بنا بر اطلاعات مندرج در این منشور آغاز نماید.

#### مثال:

تایید شده توسط پشتیبان پروژه:

----- تاریخ: -----