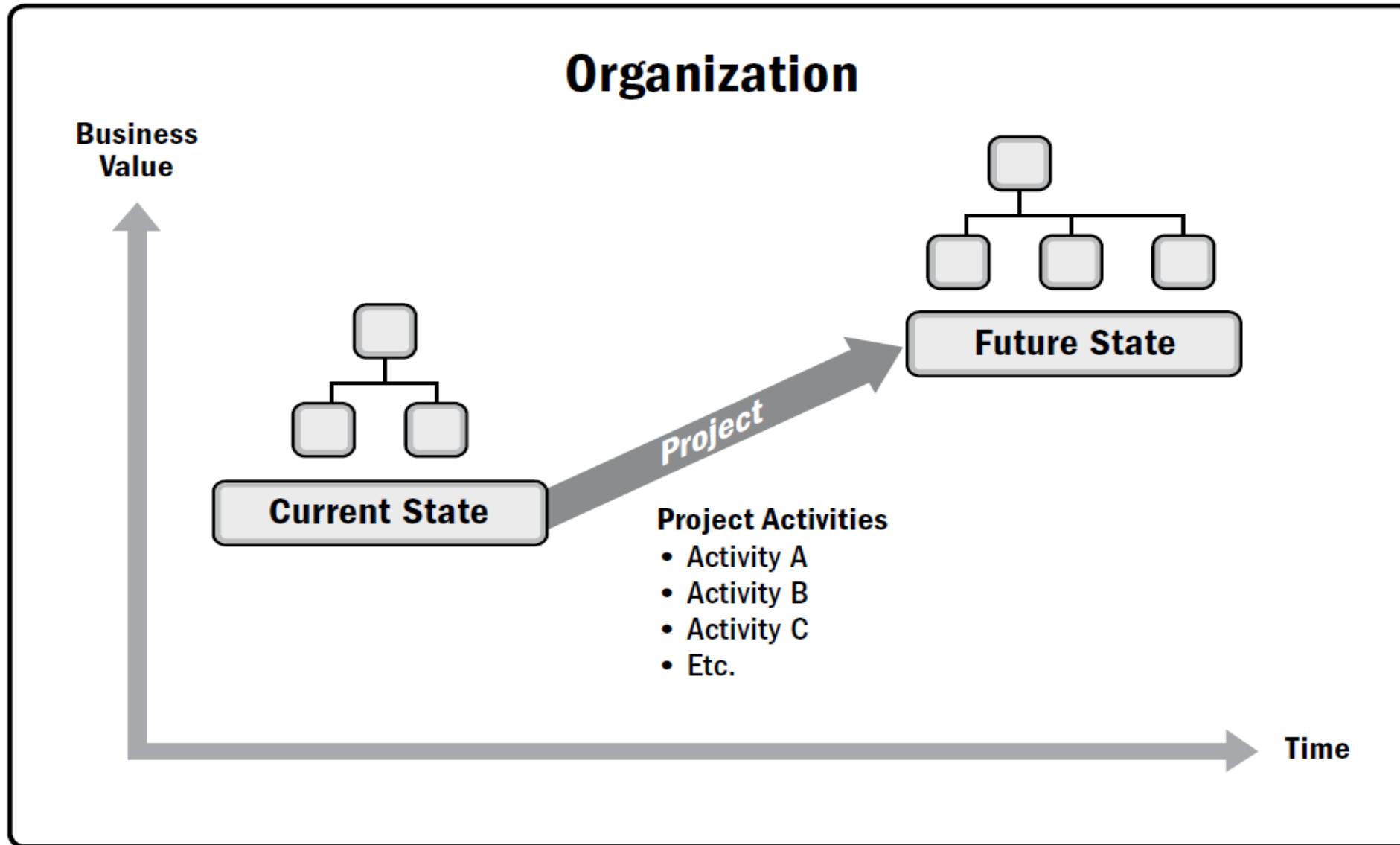
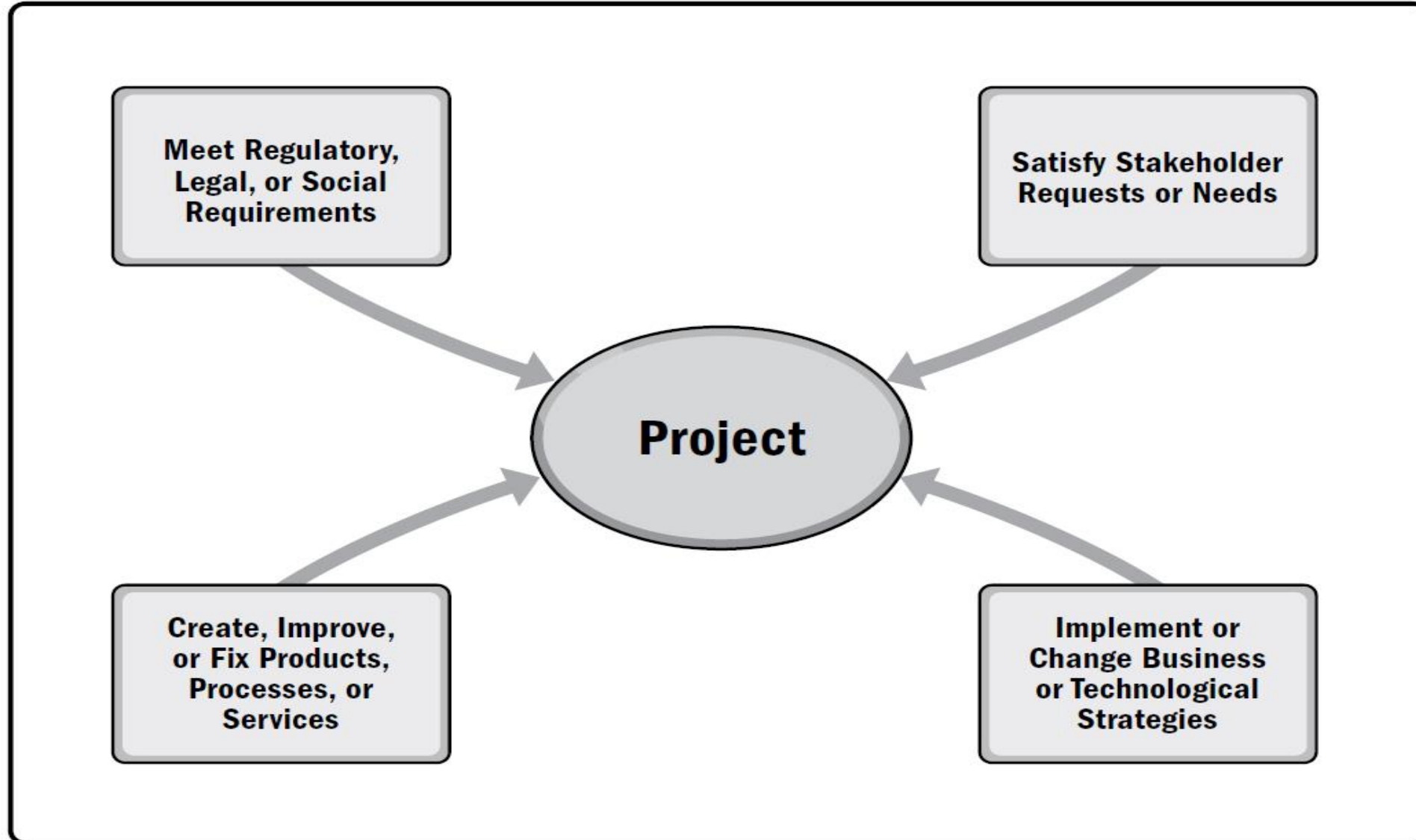


- ❑ **Project** : A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.



- ❑ These factors influence an organization's ongoing operations and business strategies.



## ❑ Examples of Factors that Lead to the Creation of a Project

| Specific Factor                        | Examples of Specific Factors                                                                                                                                                                                     | Meet Regulatory, Legal, or Social Requirements | Satisfy Stakeholder Requests or Needs | Create, Improve, or Fix Products, Processes, or Services | Implement or Change Business or Technological Strategies |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| New technology                         | An electronics firm authorizes a new project to develop a faster, cheaper, and smaller laptop based on advances in computer memory and electronics technology                                                    |                                                |                                       | X                                                        | X                                                        |
| Competitive forces                     | Lower pricing on products by a competitor results in the need to lower production costs to remain competitive                                                                                                    |                                                |                                       |                                                          | X                                                        |
| Material Issues                        | A municipal bridge developed cracks in some support members resulting in a project to fix the problems                                                                                                           | X                                              |                                       | X                                                        |                                                          |
| Political changes                      | A newly elected official instigating project funding changes to a current project                                                                                                                                |                                                |                                       |                                                          | X                                                        |
| Market demand                          | A car company authorizes a project to build more fuel-efficient cars in response to gasoline shortages                                                                                                           |                                                | X                                     | X                                                        | X                                                        |
| Economic changes                       | An economic downturn results in a change in the priorities for a current project                                                                                                                                 |                                                |                                       |                                                          | X                                                        |
| Customer request                       | An electric utility authorizes a project to build a substation to serve a new industrial park                                                                                                                    |                                                | X                                     | X                                                        |                                                          |
| Stakeholder demands                    | A stakeholder requires that a new output be produced by the organization                                                                                                                                         |                                                | X                                     |                                                          |                                                          |
| Legal requirement                      | A chemical manufacturer authorizes a project to establish guidelines for the proper handling of a new toxic material                                                                                             | X                                              |                                       |                                                          |                                                          |
| Business process improvements          | An organization implements a project resulting from a Lean Six Sigma value stream mapping exercise                                                                                                               |                                                |                                       | X                                                        |                                                          |
| Strategic opportunity or business need | A training company authorizes a project to create a new course to increase its revenues                                                                                                                          |                                                |                                       | X                                                        | X                                                        |
| Social need                            | A nongovernmental organization in a developing country authorizes a project to provide potable water systems, latrines, and sanitation education to communities suffering from high rates of infectious diseases |                                                | X                                     |                                                          |                                                          |
| Environmental considerations           | A public company authorizes a project to create a new service for electric car sharing to reduce pollution                                                                                                       |                                                |                                       | X                                                        | X                                                        |

Table 1-4. Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

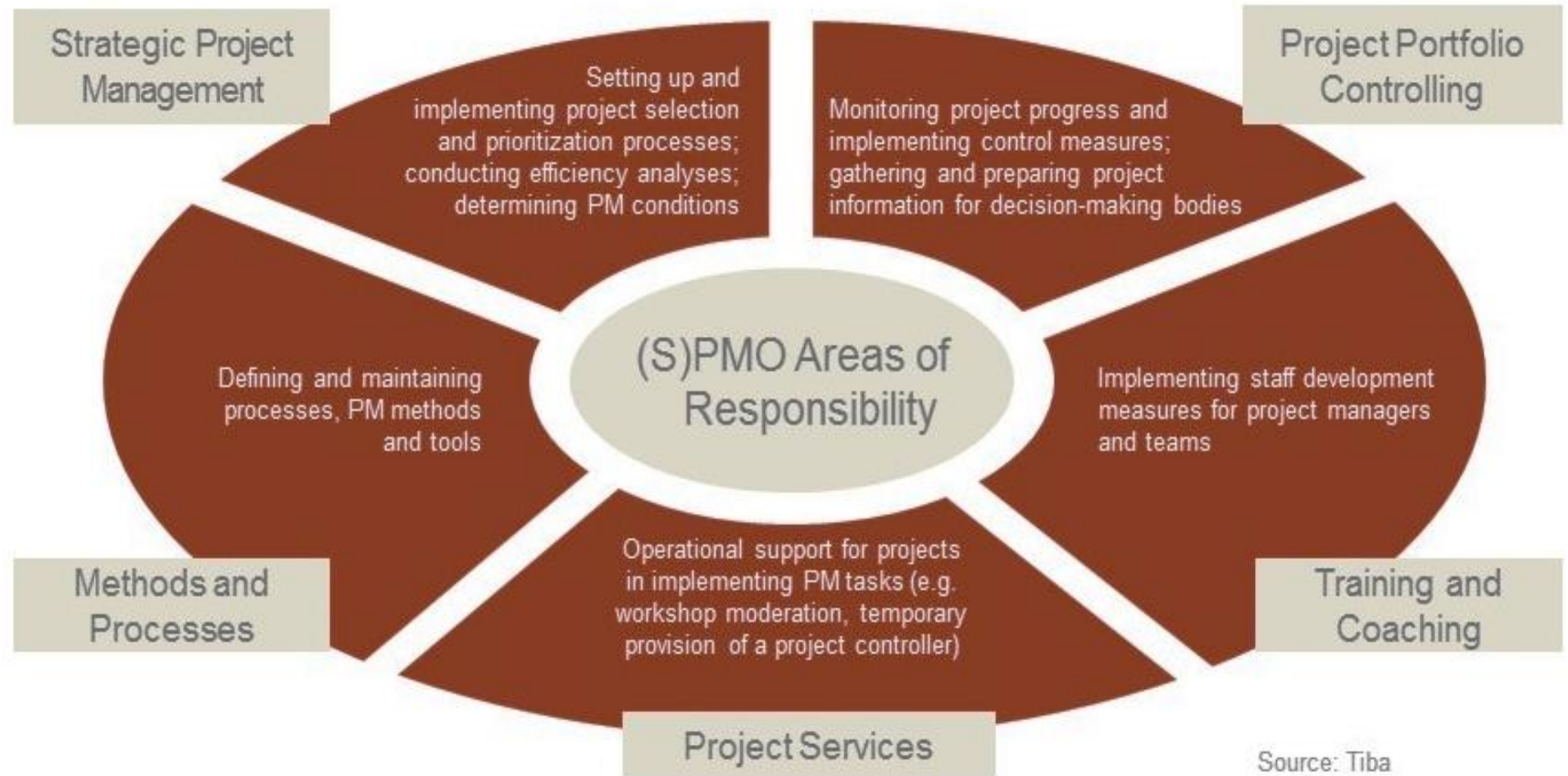
| Knowledge Areas                   | Project Management Process Groups |                                                                                                                                             |                                                                    |                                                                               |                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                   | Initiating Process Group          | Planning Process Group                                                                                                                      | Executing Process Group                                            | Monitoring and Controlling Process Group                                      | Closing Process Group      |
| 4. Project Integration Management | 4.1 Develop Project Charter       | 4.2 Develop Project Management Plan                                                                                                         | 4.3 Direct and Manage Project Work<br>4.4 Manage Project Knowledge | 4.5 Monitor and Control Project Work<br>4.6 Perform Integrated Change Control | 4.7 Close Project or Phase |
| 5. Project Scope Management       |                                   | 5.1 Plan Scope Management<br>5.2 Collect Requirements<br>5.3 Define Scope<br>5.4 Create WBS                                                 |                                                                    | 5.5 Validate Scope<br>5.6 Control Scope                                       |                            |
| 6. Project Schedule Management    |                                   | 6.1 Plan Schedule Management<br>6.2 Define Activities<br>6.3 Sequence Activities<br>6.4 Estimate Activity Durations<br>6.5 Develop Schedule |                                                                    | 6.6 Control Schedule                                                          |                            |
| 7. Project Cost Management        |                                   | 7.1 Plan Cost Management<br>7.2 Estimate Costs<br>7.3 Determine Budget                                                                      |                                                                    | 7.4 Control Costs                                                             |                            |

|                                       |                            |                                                                                                                                                                   |                                                              |                                     |  |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 8. Project Quality Management         |                            | 8.1 Plan Quality Management                                                                                                                                       | 8.2 Manage Quality                                           | 8.3 Control Quality                 |  |
| 9. Project Resource Management        |                            | 9.1 Plan Resource Management<br>9.2 Estimate Activity Resources                                                                                                   | 9.3 Acquire Resources<br>9.4 Develop Team<br>9.5 Manage Team | 9.6 Control Resources               |  |
| 10. Project Communications Management |                            | 10.1 Plan Communications Management                                                                                                                               | 10.2 Manage Communications                                   | 10.3 Monitor Communications         |  |
| 11. Project Risk Management           |                            | 11.1 Plan Risk Management<br>11.2 Identify Risks<br>11.3 Perform Qualitative Risk Analysis<br>11.4 Perform Quantitative Risk Analysis<br>11.5 Plan Risk Responses | 11.6 Implement Risk Responses                                | 11.7 Monitor Risks                  |  |
| 12. Project Procurement Management    |                            | 12.1 Plan Procurement Management                                                                                                                                  | 12.2 Conduct Procurements                                    | 12.3 Control Procurements           |  |
| 13. Project Stakeholder Management    | 13.1 Identify Stakeholders | 13.2 Plan Stakeholder Engagement                                                                                                                                  | 13.3 Manage Stakeholder Engagement                           | 13.4 Monitor Stakeholder Engagement |  |

## ❑ Management

- **Henri Fayol** (1841-1925) stated: "to manage is to forecast and to plan, to organize, command, co-ordinate and control."
- **Fredmund Malik** (1944) : "the transformation of resources into utility".
- Management is included as one of the factors of production – along with machines, materials and money.
- **Ghislain Deslandes** : "a vulnerable force, under pressure to achieve results and endowed with the triple power of constraint, imitation and imagination, operating on subjective, interpersonal, institutional and environmental levels".
- **Peter Drucker** (1909–2005) saw the basic task of management as twofold: marketing and innovation. Nevertheless, innovation is also linked to marketing (product innovation is a central strategic marketing issue). Peter Drucker identifies marketing as a key essence for business success, but management and marketing are generally understood as two different branches of business administration knowledge.

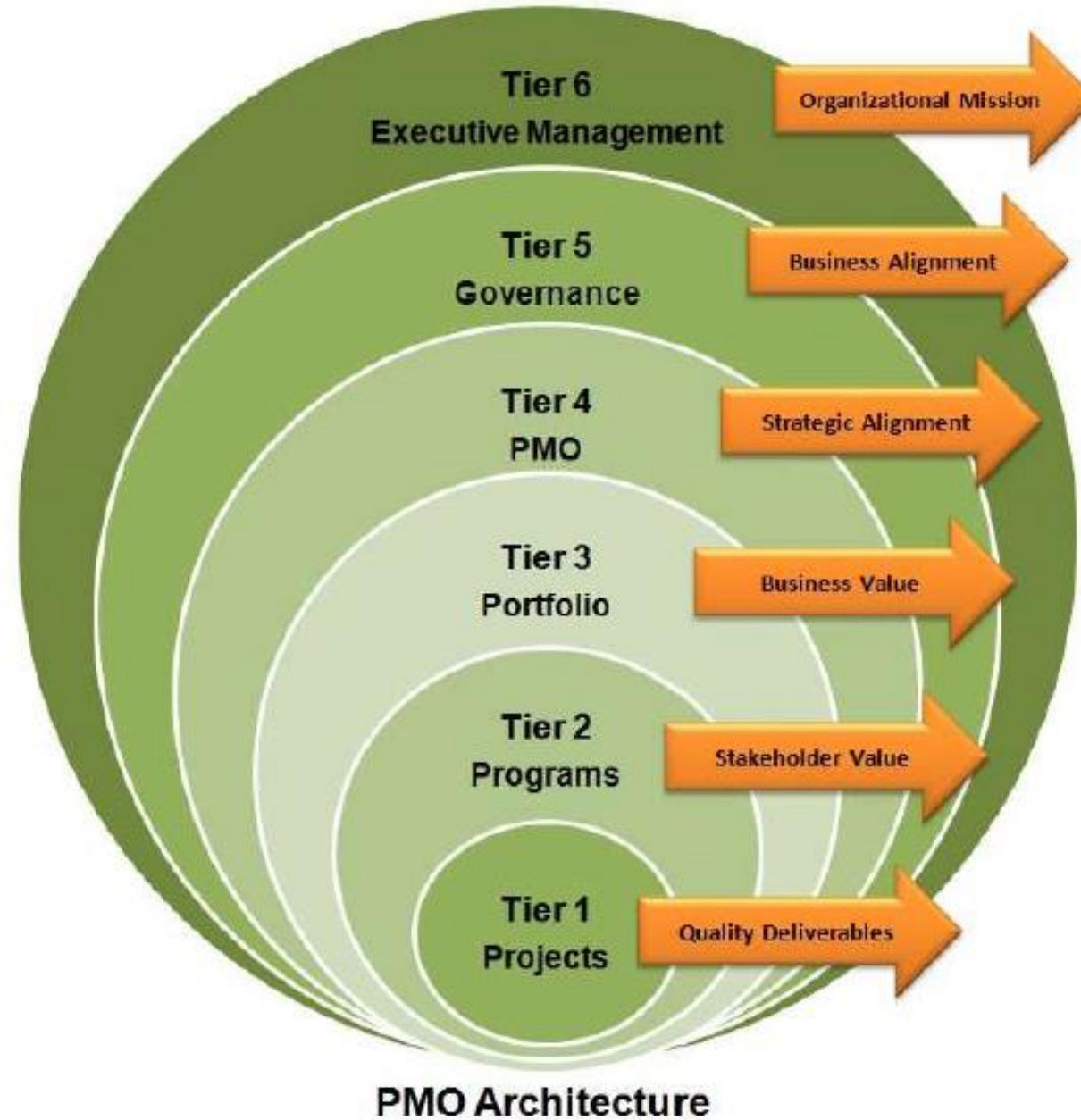
- ❑ **Project Management Office (PMO)** is an organizational structure that standardizes the project-related governance processes and facilitates the sharing of resources, methodologies, tools and techniques. The responsibilities of a PMO can range from providing project management support to being responsible for the direct management of one or more projects.













PMO Governance Model

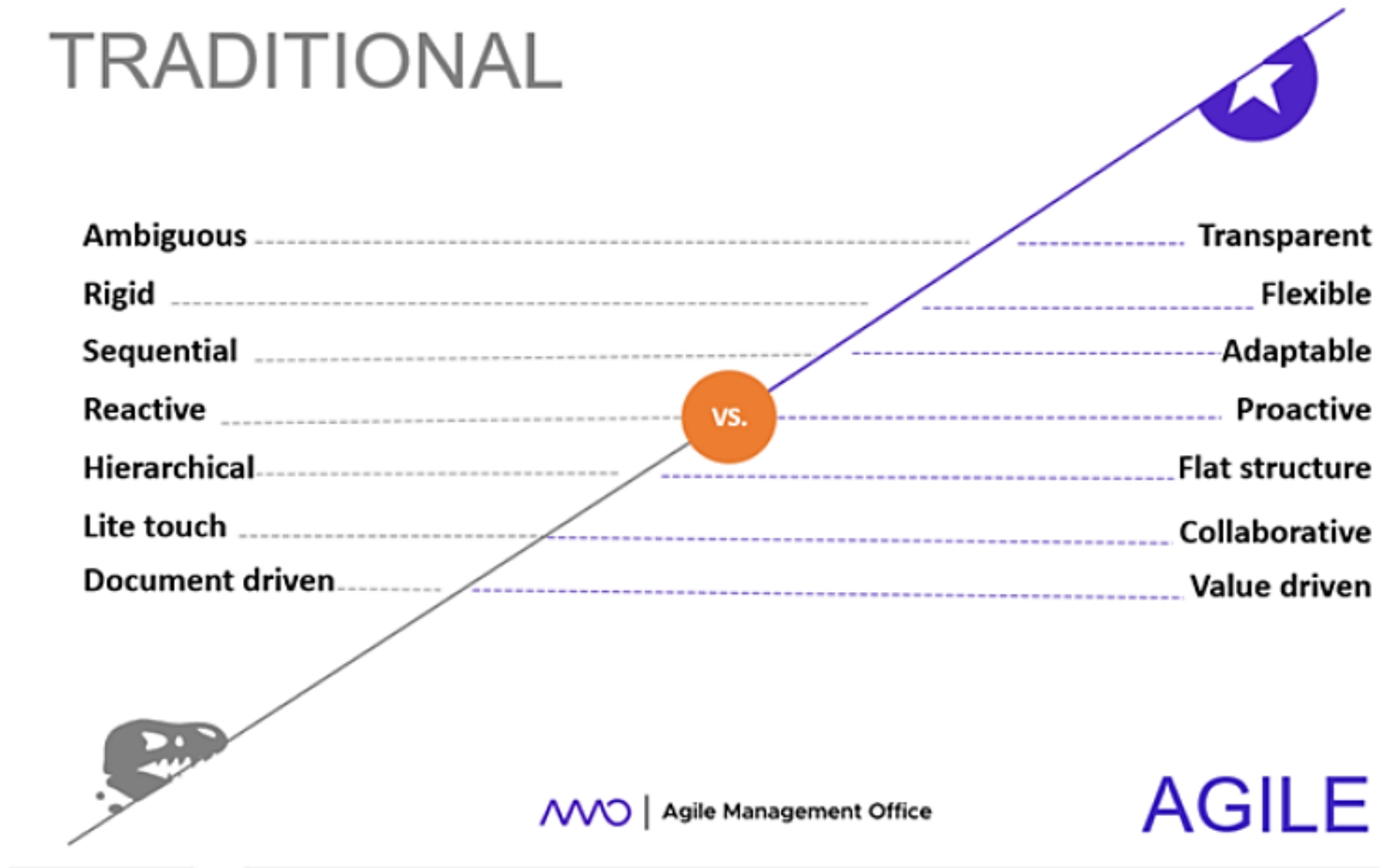
□ در تحقیق از ۲۱۵ سازمان در سال ۲۰۱۹ در خصوص مسئولیت‌ها و حوزه های کاری مرتبط با دفتر مدیریت پروژه نتایج زیر حاصل گردید (امکان انتخاب ۲ یا چند گزینه میسر بوده است):

- 80% = Methods and Processes
- 65% = Project Services
- 51% = Project Portfolio Controlling
- 51% = Training and Coaching
- 41% = Strategic Project Management

## TOP 5 PMO PRIORITIES OVER THE NEXT 12 MONTHS



Here we have highlighted some of the key traits between Traditional and Agile governance.



## ۱.۲. دسته بندی انواع (PMO).

تشریح مدل های مختلف دفتر مدیریت پروژه.

تبیین حدود مسئولیت ها و اختیارات مدل های دفتر مدیریت پروژه.

تعیین مسئولیت های کارکنان دفتر مدیریت پروژه براساس انواع آن.

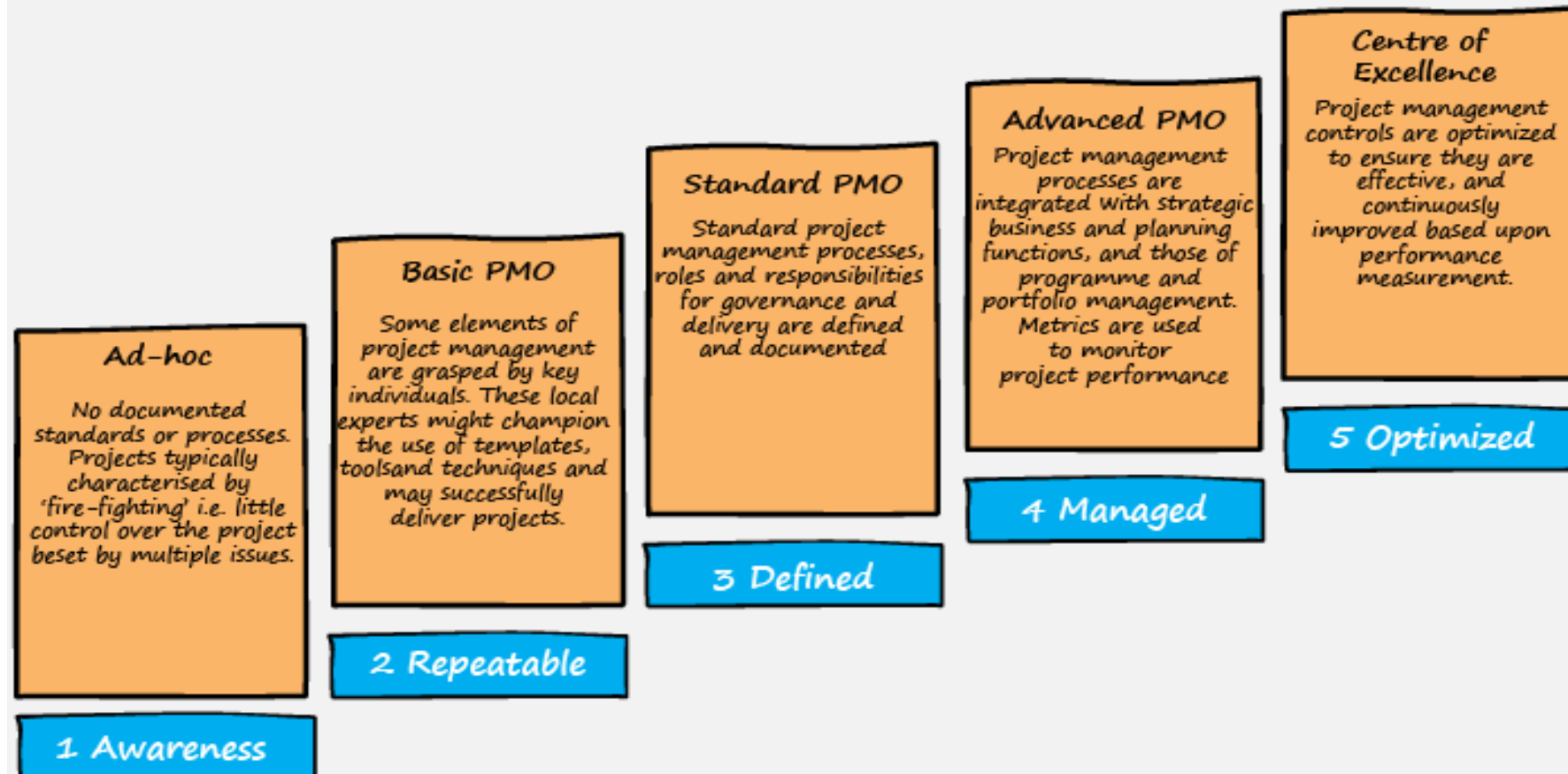
| Authors                                                | PMO Models             |                                         |                                             |                               |                                         |
|--------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| Englund, Graham & PC Dinsmore, (2003)                  | Project Support Office | Project Management Center of Excellence | Program Management Office                   |                               |                                         |
| Kendall & Rollins, (2003)                              | Project Repository     | Project Coaching                        | Enterprise PMO                              | "Deliver Value Now"           |                                         |
| Garfein, (2005)                                        | Project Office         | Basic PMO                               | Mature PMO                                  | Enterprise PMO                |                                         |
| Craig Letavec, (2006)                                  | Consulting PMO         | Knowledge (Strong PMO)                  | Standards (Blended PMO)                     |                               |                                         |
| Kevin Desouza & Roberto Evaristo, (2006)               | Supporter              | Information Manager PMO                 | Knowledge Manager PMO                       | Coach PMO                     |                                         |
| Gartner Research Group, (2008)                         | Project Support Office | Program Management Office               | Project Management Center of Excellence     | Federated PMO Program Offices | Enterprise PMO                          |
| Gerard M. Hill, (2008)                                 | Project Office         | Basic PMO                               | Standard PMO                                | Advanced PMO                  | Project Management Center of Excellence |
| Kerzner H., (2009)                                     | Functional PMO         | Customer Group                          | Enterprise PMO                              |                               |                                         |
| J K Crawford, (2011)                                   | Project Office         | Business Unit PMO                       | Enterprise PMO                              |                               |                                         |
| Unger N, <u>Gemünden G</u> , & <u>Aubry M</u> , (2012) | Supporter              | Controller                              | Coordinator                                 |                               |                                         |
| PMI, (2013)                                            | Project Office         | Departmental / Business Unit PMO        | Project Support Office                      | Enterprise PMO                | Project Management Center of Excellence |
| Dennis L. Bolles & Darrel G. Hubbard, (2015)           | Project Office / PMO   | Project Support Office                  | Departmental / Division / Business Unit PMO | Enterprise PMO                | Project Management Center of Excellence |



امکان دسته بندی PMO در سازمان ها به چند روش امکان پذیر است:

❑ از منظر گستره خدمات

| Center of Operational – اجرایی                                                                                                                                 | Center of excellence – دانش محور                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ انجام بخش یا کل فرآیند مدیریت پروژه</li> <li>❖ انتصاب مدیران پروژه</li> <li>❖ اجرای فرآیندهای مدیریت پروژه</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تبیین استراتژی های پروژه ها در جهت استراتژی کلی سازمان</li> <li>❖ ارائه آموزش های مربوط به مدیریت پروژه</li> </ul> |



امکان دسته بندی PMO در سازمان ها به چند روش امکان پذیر است:

□ از منظر طول عمر

| Temporary                                                                                   | Permanent                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| ❖ موقت می باشد که با اتمام طرح یا سبد پروژه ها و به پایان رسیدن ماموریت آن ، برچیده می شود. | ❖ دائمی و در چارت اصلی سازمان |

امکان دسته بندی PMO در سازمان ها به چند روش امکان پذیر است:

□ از منظر طول عمر

While some organizations require a permanent PMO, others may find it's a temporary need. Here are five tip-offs that it's time to shut down a PMO:



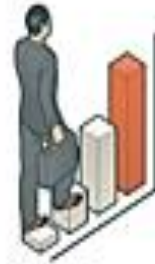
■ **Senior-level support is waning.** If senior management isn't committed to providing resources for the PMO or doesn't seem interested in actively communicating with the PMO, it may signal that support is on the decline.



■ **There's a lack of institutional expertise.** Although it's possible to start a PMO with limited expertise and experience, organizations that can't quickly develop the necessary knowledge and skills should consider disbanding the PMO—and then restarting it once the resources are in place.



■ **There's no evidence of ROI.** If a PMO isn't delivering tangible results, it's better to let project teams work on their own.

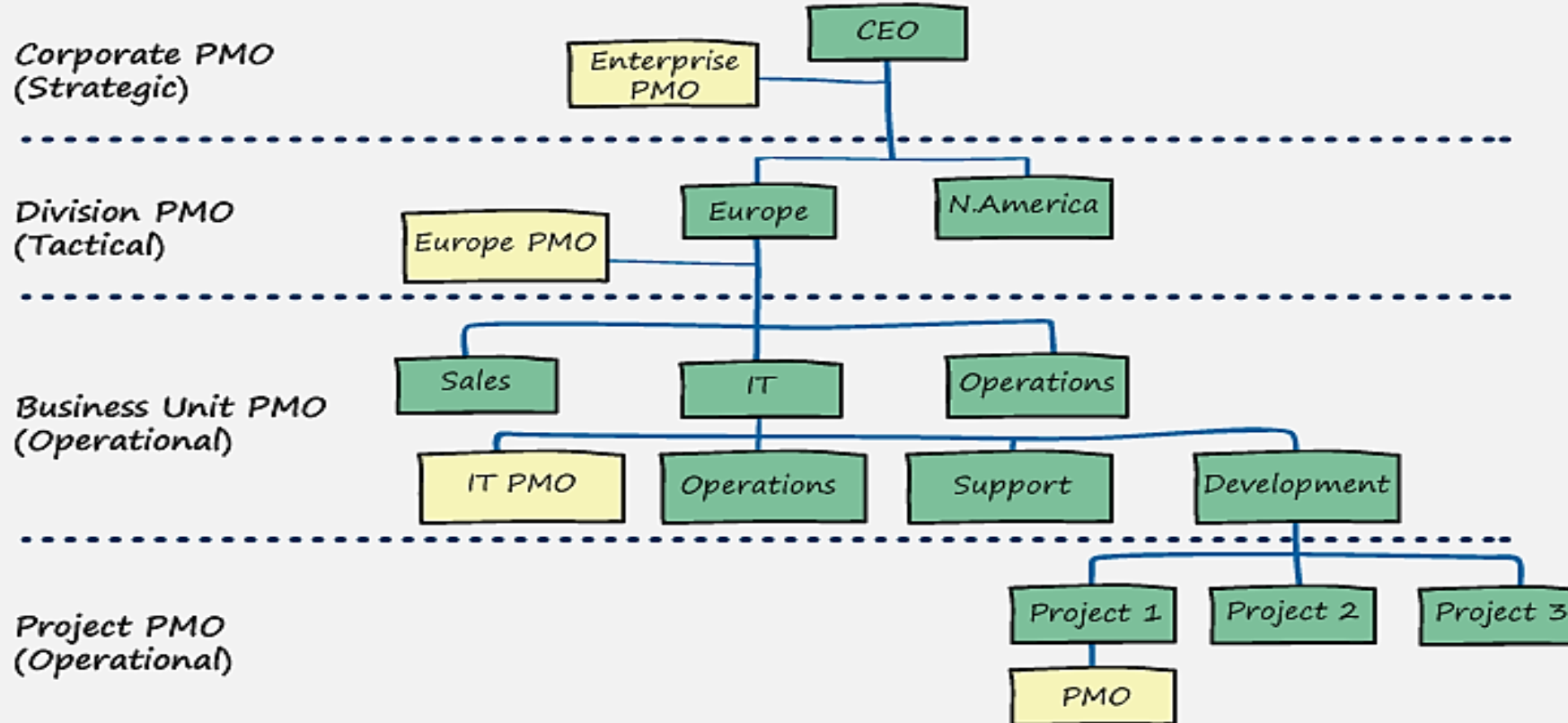


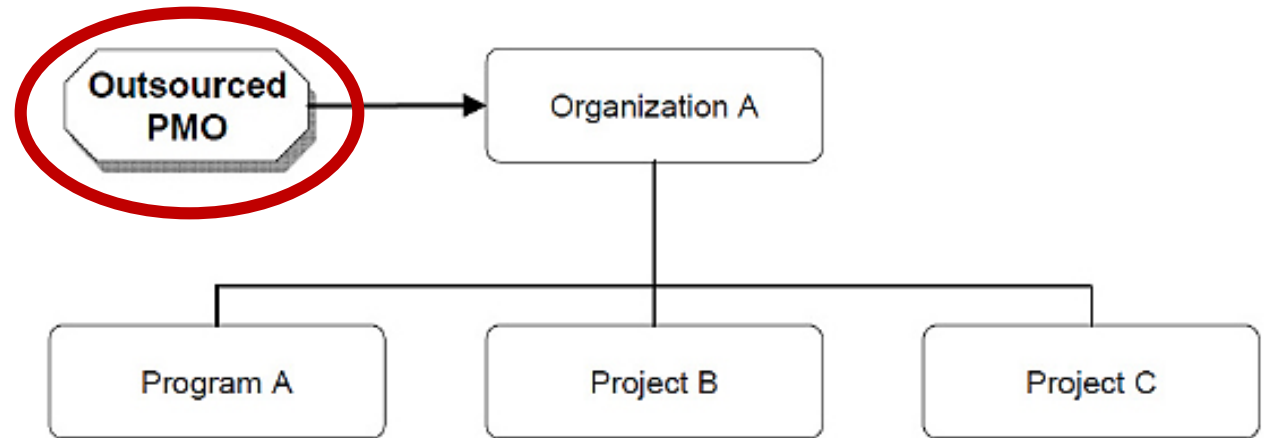
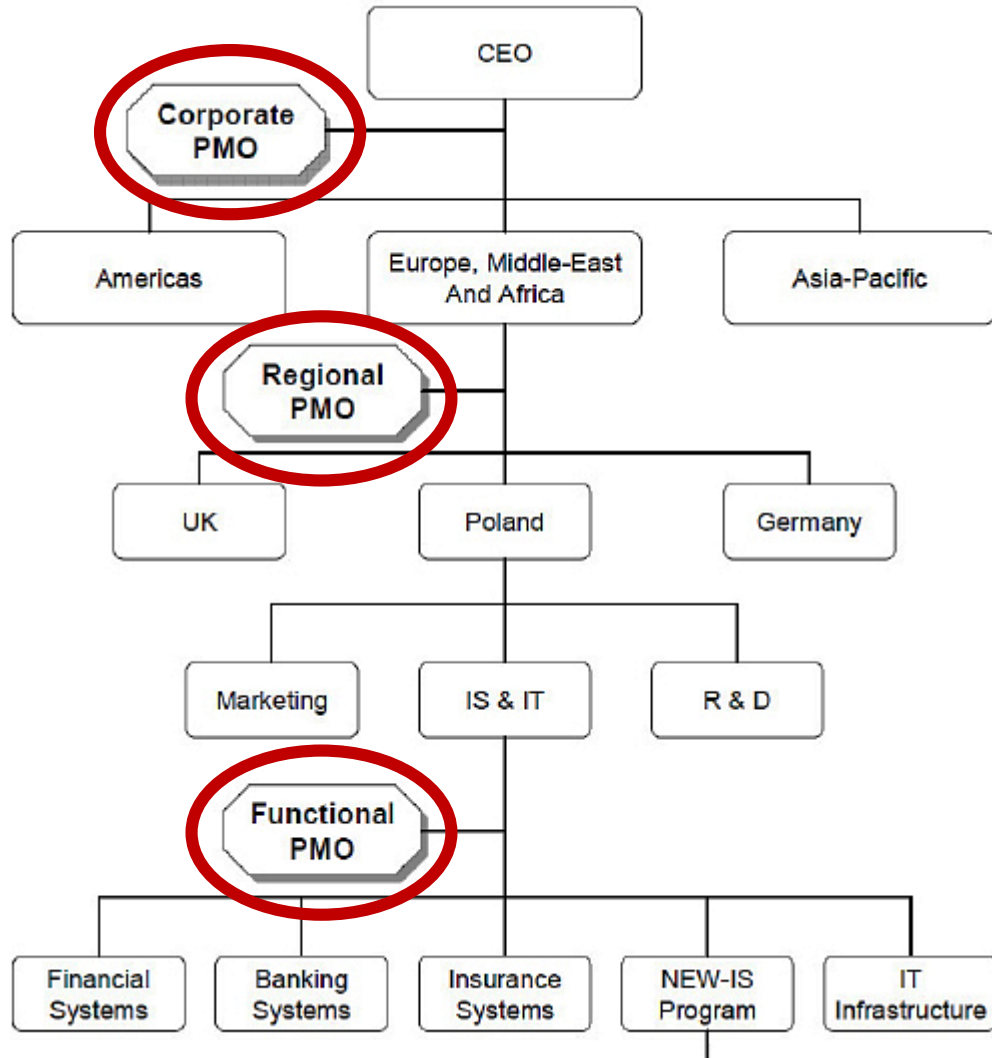
■ **An organization has met its objectives.** A PMO sometimes proves useful for a specific project or portfolio of projects. Once those end, so does the PMO's usefulness.



■ **The PMO can be merged with another.** In some cases, especially after analyzing project management structures, an organization might find that a PMO can be folded into another or broken apart and reconfigured.

| Operational                                                                                                                                                                                      | Tactical                                                                                                                                                                                                           | Strategical                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ارزیابی و کنترل پروژه‌ها/طرح‌ها/سبد</li> <li>❖ تایید کاهش/افزایش منابع</li> <li>❖ پایش رضایت‌مندی ذینفعان</li> <li>❖ تولید دانش و درس آموخته</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ایجاد یکپارچگی بین سبد پروژه‌ها</li> <li>❖ ثبات کیفیت خدمات و محصولات با</li> <li>پایش مستمر استانداردها و متدولوژی‌ها</li> <li>❖ به اشتراک گذاری دانش کسب شده</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اطمینان از انطباق با اهداف</li> <li>استراتژیک سازمان</li> <li>❖ کمک به رشد استراتژیک سازمان</li> <li>❖ مدیریت دانش به صورت موثر</li> </ul> |







### *Scope and activities*

- Portfolio and program management
- Supporting corporate decision-making
- Act as a project knowledge repository
- Provision of project management resources
- Standardization of processes and tools
- Implementation of project systems
- Organizational change management
- Implementation of commercial strategy

## Strategic

### *Benefits*

- Economies of repetition
- Effective project governance
- Organizational alignment of projects
- Prioritization of projects supported
- Compliance and business continuity
- Organizational learning
- Risk portfolio minimized
- Efficient coordination of projects

- Schedule and budget management
- Project support and administration
- Coordinated training provision
- Effective risk management
- Standardized documentation
- Commercial support to projects
- System adoption and utilization
- Project data analysis

## Operational

- Schedule and budget adherence
- Projects efficiently supported
- Follow-up and problems addressed
- Resource allocation supported
- Standard approaches adopted
- Common set of reporting metrics
- Centralized provision of training
- Risks and benefits managed

از منظر عملکردی

| FUNCTIONS                                                         | Relevance (%) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Group 1 - Monitoring and Controlling Project Performance</b>   |               |
| Report project status to upper management                         | 83%           |
| Monitoring and control of project performance                     | 65%           |
| Implement and operate a project information system                | 60%           |
| Develop and maintain a project scoreboard                         | 58%           |
| <b>Group 2 - Development of PM Competencies and Methodologies</b> |               |
| Develop and implement a standard methodology                      | 76%           |
| Promote project management within the organization                | 65%           |
| Develop competency of personnel, including training               | 55%           |
| Provide mentoring for project managers                            | 49%           |
| Provide a set of tools without an effort to standardize           | 42%           |
| <b>Group 3 - Multi-project Management</b>                         |               |
| Coordinate between projects                                       | 59%           |
| Identify, select and prioritize new projects                      | 48%           |
| Manage one or more portfolios                                     | 49%           |
| Manage one or more programs                                       | 48%           |
| Allocate resources between projects                               | 40%           |



| FUNCTIONS                                        | Relevance (%) |
|--------------------------------------------------|---------------|
| <b>Group 4 - Strategic Management</b>            |               |
| Provide advice to upper management               | 60%           |
| Participate in strategic planning                | 49%           |
| Benefits management                              | 28%           |
| Networking and environmental scanning            | 25%           |
| <b>Group 5 - Organizational Learning</b>         |               |
| Monitor and control the performance of the PMO   | 50%           |
| Manage archives of project documentation         | 48%           |
| Conduct post-project reviews                     | 45%           |
| Conduct project audits                           | 38%           |
| Implement and manage database of lessons learned | 44%           |
| Implement and manage risk database               | 29%           |

Table 2.2 – PMO Functions, Adapted from (Hobbs & Aubry, 2008)

**Directive:**

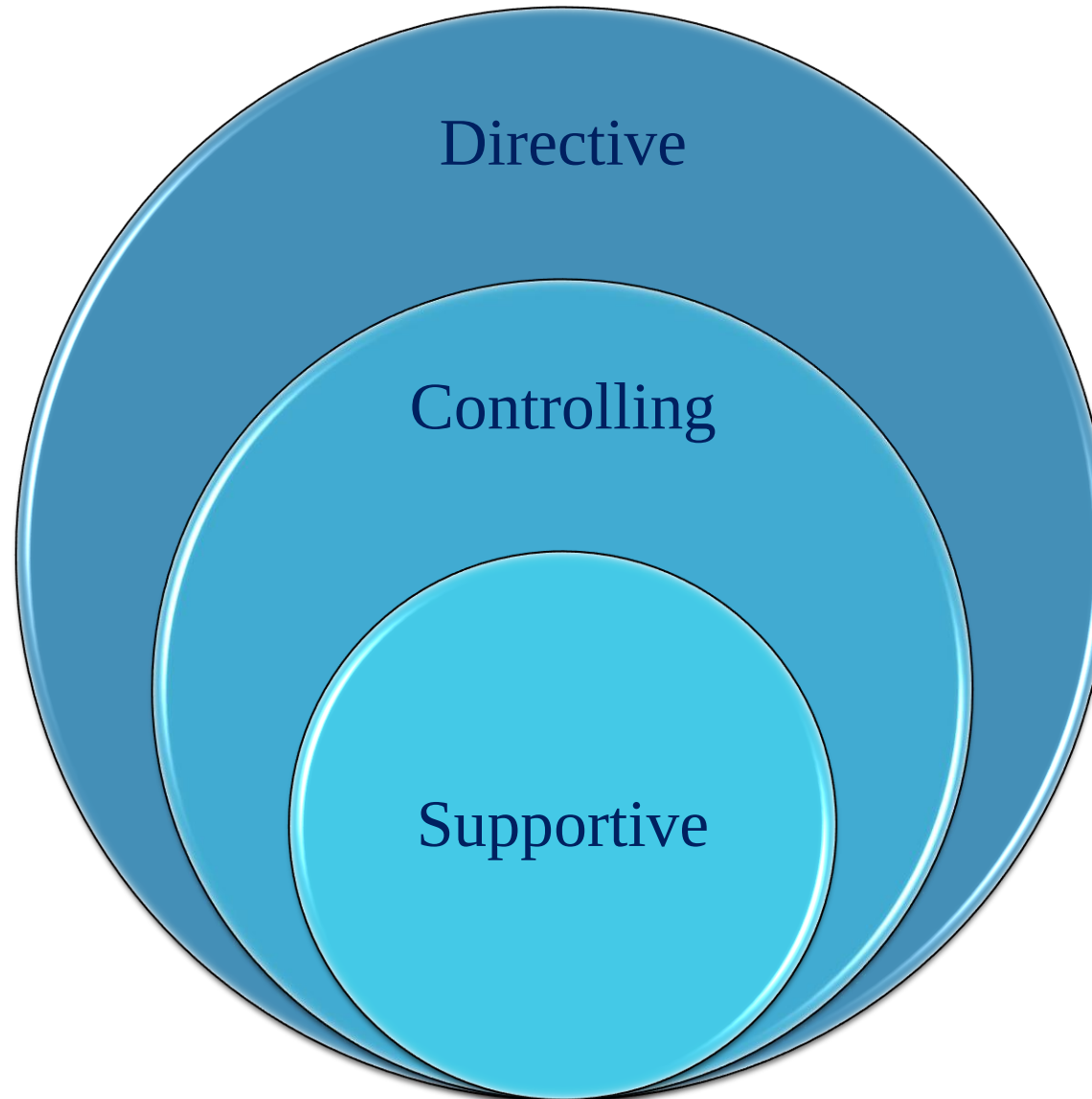
Directive PMOs take control of the projects by directly managing the projects. Project managers are assigned by and report to the PMO. The degree of control provided by the PMO is high.

**Controlling.** Controlling PMOs provide support and require compliance through various means. The degree of control provided by the PMO is moderate. Compliance may involve:

- Adoption of project management frameworks or methodologies;
- Use of specific templates, forms, and tools; and
- Conformance to governance frameworks.

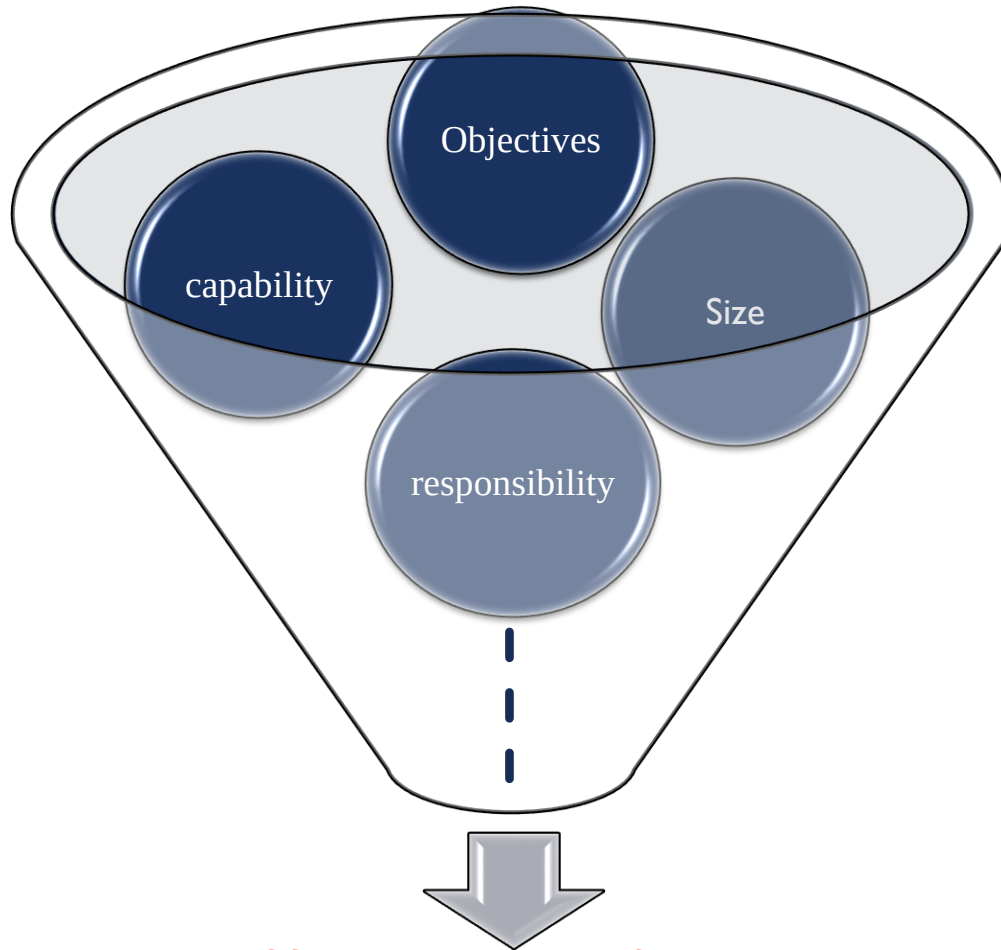
**Supportive:**

Supportive PMOs provide a consultative role to projects by supplying templates, best practices, training, access to information, and lessons learned from other projects. This type of PMO serves as a project repository. The degree of control provided by the PMO is **low**.



چالش اساسی : چه عواملی بر دسته بندی انواع دفتر مدیریت پروژه تاثیر می گذارد؟

کار کلاسی



Affect types of PMO

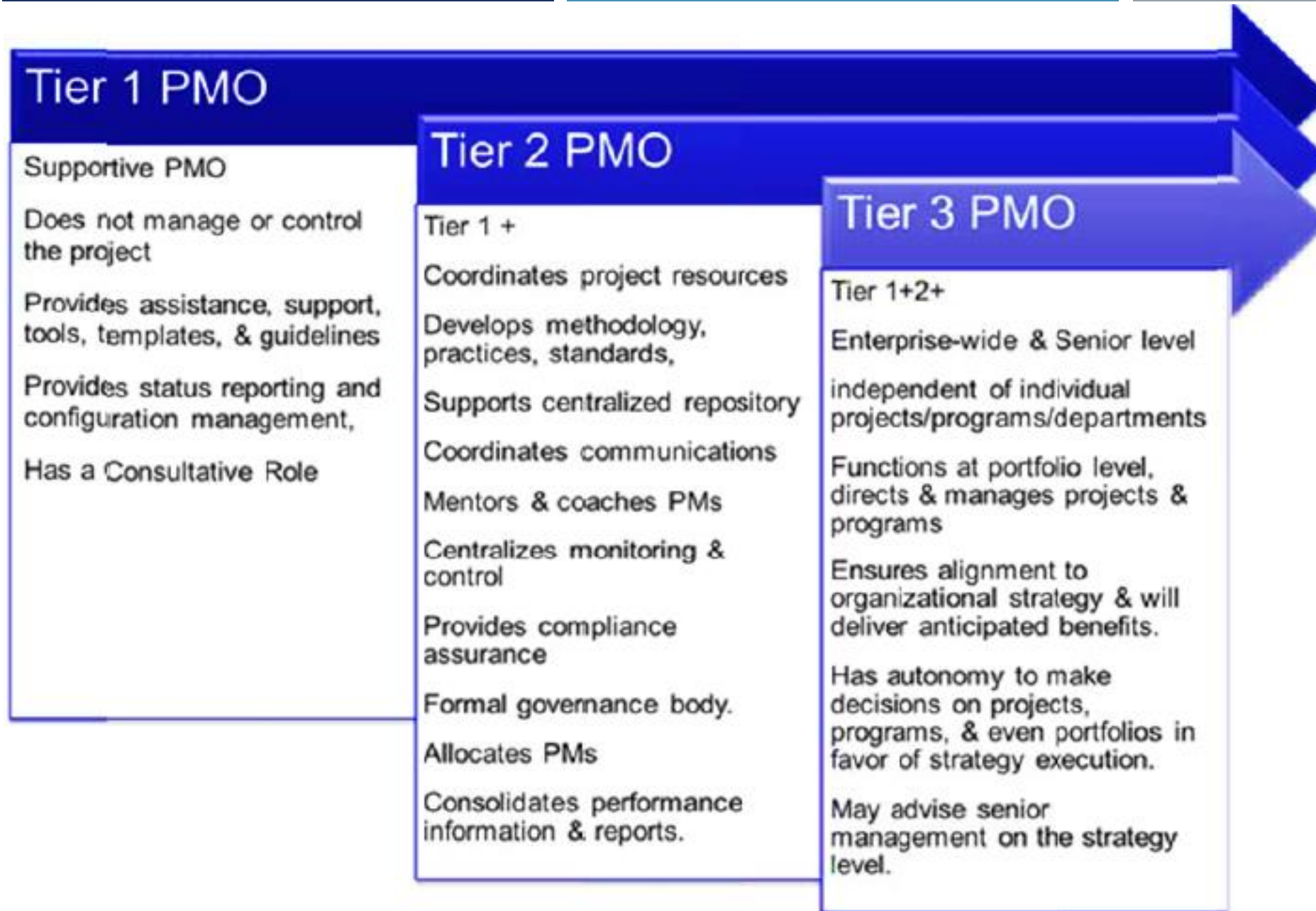
What are the other factors...?

PMO Services Table

| PMO Services                                     |                                                     |                                 |                                         |                                               |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Portfolio Management                             | Consulting & PMO Services                           | Training                        | Operations                              | Archives                                      |
| Project Portfolio Information                    | Project Recovery                                    | Methodology                     | Project Accounting                      | Information Repository Protocol               |
| Executive & Governance Boards                    | Project IV&V & Risk Management                      | Tools & Venues                  | Resource Planning & Forecasting         | Data Management & Security                    |
| Asset, Strategic Objectives & Resource Portfolio | Project Management Processes, Tools & Methodologies | Project Management Fundamentals | Resource Tracking & Reporting           | Project Document Library/Knowledge Management |
| Prioritization Techniques                        | Coaching & Training                                 | Communication Techniques        | Asset Tracking                          | Lessons Learned                               |
| Strategic Project Alignment                      | Help Desk                                           | Advance Project Management      | Resource Support & Administration       | Closed Contracts                              |
| Strategic Resource Management                    | Web Portal/Information Management                   | PPM & Scheduling Tools          | Contract & Change Management            | Audits                                        |
| Reporting, Metrics & Analytics                   | Resource Recruiting                                 | Certifications                  | Resource Performance Tracking & Metrics |                                               |
| Int./Ext. Customer Interface                     | Int. Customer Interface                             | Int./Ext. Customer Interface    | Int. Customer Interface                 | Int./Ext. Customer Interface                  |

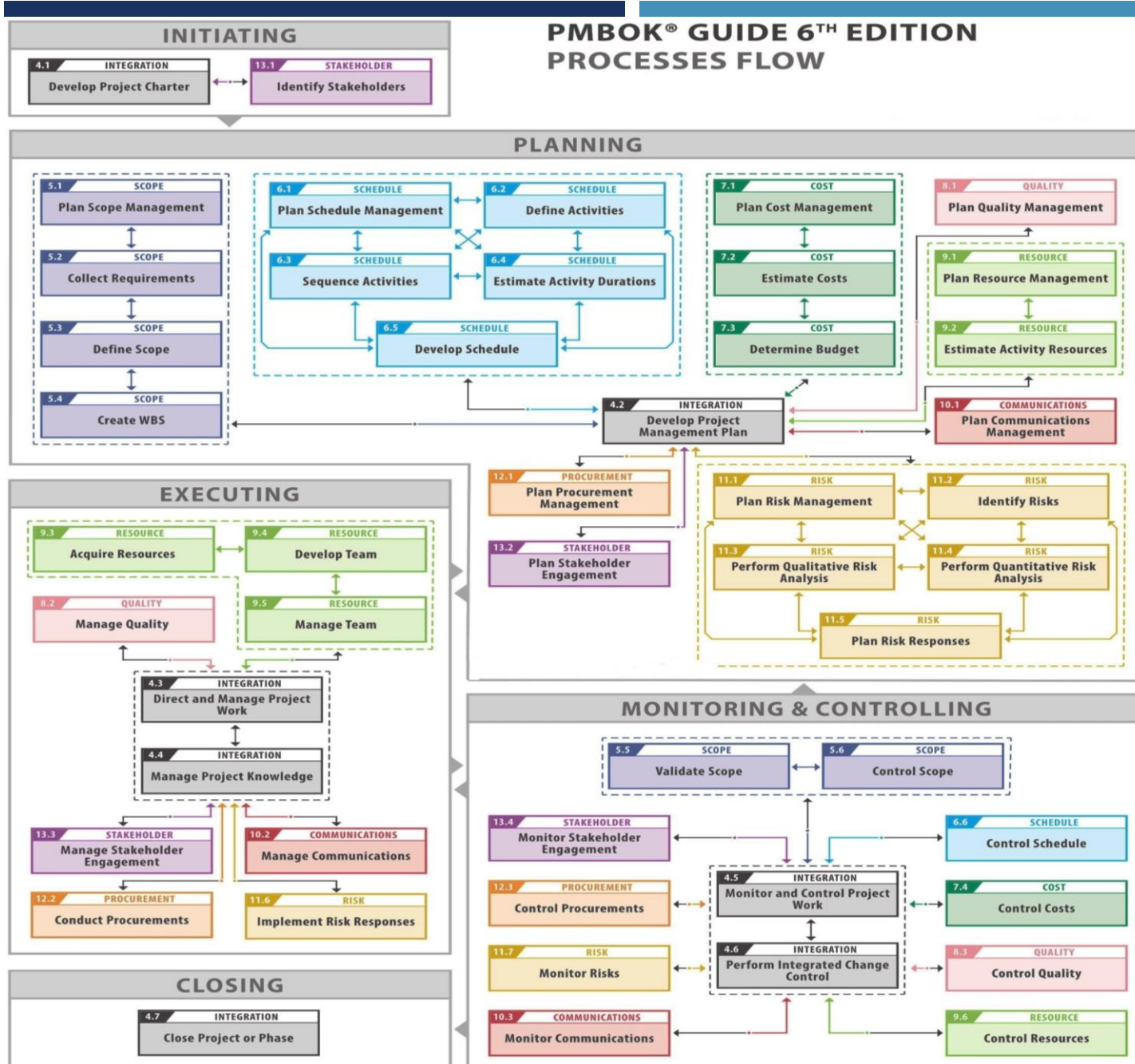






|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategy Level  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulate the strategy into objectives and goals that are meaningful and measurable.</li> <li>- Advise senior management on the 'do-ability' of strategic objectives.</li> <li>- Define measurement metrics, identify criteria for success or failure that monitor strategic goal achievement, financial contribution, stakeholder satisfaction, risk profile, and resource utilization.</li> <li>- Ensure metrics are relevant to the organizational strategy and objectives.</li> <li>- Develop new metrics when appropriate, delete or change metrics that are no longer relevant or that no longer support the organizational strategic and objectives.</li> <li>- Ensure metrics do not overwhelm stakeholders to ensure active tracking adoption.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Portfolio Level | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recommend the selection, termination, or initiation of components to ensure the portfolio remains aligned with the organization's strategic objectives</li> <li>- Perform Portfolio Governance</li> <li>- Manage Portfolio-Level risks</li> <li>- Manage Portfolio-Level stakeholders and communications</li> <li>- Manage strategic resource allocation, and negotiating and coordinating resources between various portfolio components</li> <li>- Aggregate and provide performance results from all portfolio components</li> <li>- Forecast supply and demand of resources, projects, and programs</li> <li>- Define a portfolio management strategy</li> <li>- Provide portfolio oversight and manage the overall portfolio value</li> <li>- Support component proposals and evaluations, facilitating prioritization and authorization, and overseeing stage-gate review processes.</li> <li>- Provide project and program progress information and metrics reporting to the portfolio governance process</li> </ul> |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Program Level | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provide and allocate program managers</li> <li>- Assume responsibility for the performance and delivery of program(s)</li> <li>- Support the management of the schedule and budget at the program level</li> <li>- Define the quality standards for the program and for the program's components</li> <li>- Support effective resource management across the program,</li> <li>- Provide centralized support for managing changes and tracking risks and issues at the program level</li> <li>- Set performance metrics and roll-up to the portfolio level to determine overall impact</li> </ul> |
| Project Level | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assume the responsibility for managing projects and their delivery</li> <li>- Select, manage, and deploy shared or dedicated project resources</li> <li>- Manage shared resources across all projects</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |





### ۱.۳. معرفی کارکردها دفتر مدیریت پروژه (PMO) براساس بلوغ سازمان

تبیین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه براساس سطوح بلوغ سازمان.

لزوم برقراری ارتباط با سایر واحدهای سازمان جهت ارتقای اثربخشی.

تطبیق کارکردهای دفتر مدیریت پروژه با استراتژی های کلان سازمان.



|                                 | پروژه محور                                                     | ماتریسی قوی                                                 | ماتریسی متوسط                                                                                   | ماتریسی ضعیف                                                            | وظیفه ای                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                 | بازدهی ضعیف                                                    | بازدهی ضعیف                                                 | بازدهی متوسط                                                                                    | حداکثر بازدهی                                                           | حداکثر بازدهی                                                           |
| دفتر مدیریت پروژه<br>Supportive | ۱. عدم امکان ارائه بازخورد<br>صحیح به پروژه ها و مدیران پروژه. | ۱. عدم امکان ارائه بازخورد صحیح به پروژه ها و مدیران پروژه. | ۱. تمرکز بیشتر ارائه خدمات برنامه ریزی و پایش و عملکرد به صورت مشاوره به دپارتمان ها.           | ۱. ارائه خدمات برنامه ریزی و پایش عملکرد به صورت مشاوره به دپارتمان ها. | ۱. ارائه خدمات برنامه ریزی و پایش عملکرد به صورت مشاوره به دپارتمان ها. |
|                                 | ۲. کمبود تمرکز بر پروژه ها.                                    | ۲. کمبود تمرکز بر پروژه ها.                                 | دپارتمان ها نسبت به پروژه ها.<br>۲. جمع بندی و مقایسه گزارشات عملکرد براساس عملکرد هر دپارتمان. | ۲. جمع بندی و مقایسه گزارشات عملکرد براساس عملکرد هر دپارتمان.          | ۲. جمع بندی و مقایسه گزارشات عملکرد براساس عملکرد هر دپارتمان.          |





| پروژه محور                                                                   | ماتریسی قوی                                                                  | ماتریسی متوسط                                                                            | ماتریسی ضعیف                                                                                                  | وظیفه ای                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حداکثر بازدهی                                                                | حداکثر بازدهی                                                                | بازدهی متوسط                                                                             | بازدهی ضعیف                                                                                                   | بازدهی ضعیف                                                                                               |
| ۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌ها با همراهی واحدهای ستادی. | ۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌ها با همراهی واحدهای ستادی. | ۱. ارتقای عملکرد دفتر مدیریت پروژه بدلیل تمرکز بیشتر واحدهای ستادی و صف سازمان به پروژه. | ۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز بیشتر بر پروژه نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان های وظیفه ای. | ۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز بیشتر بر پروژه نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان وظیفه ای. |

دفتر مدیریت پروژه  
Controlling



| پروژه محور                                                                   | ماتریسی قوی                                                                  | ماتریسی متوسط                                                                                                   | ماتریسی ضعیف                                                                                                    | وظیفه ای                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حداکثر بازدهی                                                                | حداکثر بازدهی                                                                | بازدهی ضعیف                                                                                                     | بازدهی ضعیف                                                                                                     | بازدهی ضعیف                                                                                                 |
| ۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌ها با همراهی واحدهای ستادی. | ۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌ها با همراهی واحدهای ستادی. | ۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز کامل بر پروژه ها نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان‌های وظیفه ای. | ۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز کامل بر پروژه ها نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان‌های وظیفه ای. | ۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز کامل بر پروژه ها نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان وظیفه ای. |

دفتر مدیریت پروژه  
Directive

| پروژه محور                                                                                                               | ماتریسی قوی                                                                                                              | ماتریسی متوسط                                                                                                                                                                                       | ماتریسی ضعیف                                                                                                                                                              | وظیفه ای                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <p>بازدهی ضعیف</p> <p>۱. عدم امکان ارائه بازخورد صحیح به پروژه ها و مدیران پروژه.</p> <p>۲. کمبود تمرکز بر پروژه ها.</p> | <p>بازدهی ضعیف</p> <p>۱. عدم امکان ارائه بازخورد صحیح به پروژه ها و مدیران پروژه.</p> <p>۲. کمبود تمرکز بر پروژه ها.</p> | <p>بازدهی متوسط</p> <p>۱. تمرکز بیشتر ارائه خدمات برنامه ریزی و پایش عملکرد به صورت مشاوره به دپارتمان هانسیبته پروژه ها.</p> <p>۲. جمع بندی و مقایسه گزارشات عملکرد براساس عملکرد هر دپارتمان.</p> | <p>حداکثر بازدهی</p> <p>۱. ارائه خدمات برنامه ریزی و پایش عملکرد به صورت مشاوره به دپارتمان ها.</p> <p>۲. جمع بندی و مقایسه گزارشات عملکرد براساس عملکرد هر دپارتمان.</p> | <p>دفتر مدیریت پروژه</p> <p>Supportive</p>  |
| <p>حداکثر بازدهی</p> <p>۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها با همراهی واحدهای ستادی.</p>                 | <p>حداکثر بازدهی</p> <p>۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها با همراهی واحدهای ستادی.</p>                 | <p>بازدهی متوسط</p> <p>۱. ارتقای عملکرد دفتر مدیریت پروژه بدلیل تمرکز بیشتر واحدهای ستادی و صف سازمان به پروژه.</p> <p>۲. بهبود پایش و کنترل عملکرد پروژه ها.</p>                                   | <p>بازدهی ضعیف</p> <p>۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز بیشتر بر پروژه نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان های وظیفه ای.</p>                                   | <p>دفتر مدیریت پروژه</p> <p>Controlling</p> |
| <p>حداکثر بازدهی</p> <p>۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها با همراهی واحدهای ستادی.</p>                 | <p>حداکثر بازدهی</p> <p>۱. تمرکز کامل در برنامه ریزی، اجرا و کنترل پروژه ها با همراهی واحدهای ستادی.</p>                 | <p>بازدهی ضعیف</p> <p>۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز کامل بر پروژه ها نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان های وظیفه ای.</p>                                                           | <p>بازدهی ضعیف</p> <p>۱. تداخل مسئولیت با واحدهای وظیفه ای بدلیل تمرکز کامل بر پروژه ها نسبت به ارائه خدمات به دپارتمان های وظیفه ای.</p>                                 | <p>دفتر مدیریت پروژه</p> <p>Directive</p>   |