

منشور پروژه (project charter) چیست؟ تعریف منشور پروژه

به طور خلاصه منشور پروژه سندی است که محدوده، اهداف و افراد درگیر در یک پروژه را مشخص می‌کند.

علاوه بر اینها، منشور پروژه اجازه وجود پروژه را صادر می‌کند و به مدیر پروژه اختیار استفاده از منابع سازمانی برای انجام پروژه را می‌دهد.

یک تعریف بهتر برای منشور پروژه:

منشور پروژه مجوز رسمی پروژه است که توافقات درباره محدوده، توسعه و اهداف یک پروژه را مستند کرده، و نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از طرف‌های درگیر را هم مشخص می‌کند. منشور پروژه نوعی قرارداد بین اسپانسر پروژه و مدیر پروژه است، دید وسیعی از انتظارات را فراهم می‌کند و به مدیر پروژه اجازه می‌دهد تا منابع را برای دستیابی به نتایج صحیح بسیج کند.



نکات اصلی در یک منشور پروژه

۱. ماهیت پروژه چیست؟

اهداف پروژه کدامند؟ چگونه می‌خواهید به این اهداف دست یابید؟

۲. چرا این پروژه وجود دارد؟

درک مشترکی از پروژه فراهم می‌کند. منشور باید ارزش و یا دلیل وجود پروژه را به همه افرادی که در آن مشارکت دارند، از اعضای تیم گرفته تا مدیر پروژه، سهامداران، حامیان مالی و غیره اعلام کند.

۳. آیا می‌توانیم در مورد این پروژه توافق کنیم؟

این منشور به عنوان قراردادی بین اسپانسر پروژه، ذینفعان اصلی و تیم پروژه عمل می‌کند. با ذکر مسئولیت‌های هر یک از طرف‌های درگیر در پروژه در منشور، برای همه مشخص است که وظایفشان چیست.

مدیریت پروژه چیست؟

چرا منشور پروژه مهم است؟

این موضوع را از دیدگاه هر یک از طرف‌های درگیر بررسی می‌کنیم:

مزایای منشور پروژه برای مدیران و تیم‌های پروژه

• به تعیین ارزش پروژه کمک می‌کند:

به شما کمک می‌کند تشخیص دهید که آیا پروژه ارزش انجام دارد یا خیر.

• هدف پروژه را کاملاً شفاف و روشن می‌کند.

از آنجا که در یک منشور پروژه صراحتاً انگیزه تجاری پروژه مشخص شده است، همه می‌دانند پروژه چگونه به اهداف استراتژیک شرکت کمک می‌کند. این سند تضمین می‌کند که پروژه شما بر اهداف کلی کسب و کار تأثیر می‌گذارد.

• در آینده نزدیک باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شود:

زمانی که در ابتدا برای منشور پروژه صرف می‌کنید، زمانی است که در آینده برای حل مشکل صرف نخواهید کرد.

• کمک می‌کند تا ذینفعان خود را شناسایی کنید.

منشور پروژه به شناخت زود هنگام ذینفعان اصلی پروژه کمک می‌کند.

• به مدیر پروژه اختیار می‌بخشد.

منشور پروژه رسماً به مدیر پروژه اختیارات لازم را می‌دهد. این بدان معنی است که مدیر پروژه قدرت برنامه‌ریزی و کنترل پروژه را دارد و نقش او برای اعضای تیم پروژه و سهامداران مشخص است.

وظایف مدیر پروژه کدام است؟

• بودجه پروژه را شفاف می‌کند:

منشور پروژه اطمینان حاصل می‌کند که بودجه پروژه موجود است و به موقع در دسترس شما قرار خواهد گرفت. قبل از شروع پروژه، مجوزها و بودجه لازم را معین کنید.

• کمک می‌کند تا راهنمایی‌های واضحی را به تیم خود ارائه دهید:

نقاط عطف و معیارهای اندازه‌گیری، راهنمایی‌های بی‌نظیری را به تیم شما ارائه می‌دهد.

• اعتماد به نفس ایجاد می‌کند:

به تیم اطمینان می‌دهد که زیر نظر یک مدیر پروژه موثر و منظم کار می‌کند.

• روحیه تیم را تقویت می‌کند:

تیمی که تحت منشور نامرتبی کار می‌کند، دچار سردرگمی می‌شود، تلاش‌هایش به هدر می‌رود و یا در مسیر نادرستی قرار می‌گیرد. یک منشور خوب نوشته شده رهنمودهای روشنی برای موفقیت ارائه می‌دهد.

• ستاره راهنمای شماست.

منشور پروژه ماهیت مطلق پروژه شماست. بنابراین هر کجا دچار تردید شدید که چیزی شما را به مسیر درست هدایت می‌کند یا شما را از مسیر خارج می‌کند، منشور پروژه به شما و تیمتان کمک می‌کند ارزیابی کنید آیا کاری که انجام می‌دهید با اهداف نهایی شما مطابقت دارد یا خیر.

مزایای منشورهای پروژه برای مشتریان و سهامداران

• یک درک مشترک ایجاد می‌کند:

ذینفعان می‌دانند چه انتظاری باید داشته باشند و این پروژه چه فشاری ممکن است به منابع سازمان وارد کند.

• به عنوان یک ابزار بازاریابی خدمت می کند:

می تواند به عنوان یک سند فروش عمل کند، تا در خارج از تیم پروژه توزیع شود. منشور پروژه می تواند به توجیه هزینه ها و سرمایه گذاری کمک کند.

• چه چیزی در منشور پروژه گنجانده می شود؟

یکی از ویژگی های اصلی یک منشور پروژه خوب، شفافیت و اطلاعات کافی است، به طوری که پس از خواندن آن، همه ایده روشنی از پروژه داشته باشند.

• معرفی:

هدف از منشور را توضیح می دهد.

• دلایل انجام پروژه:

آنها را یادداشت کنید تا دلیل انجام کارهایی که انجام می شوند، برای همه شفاف باشد.

• هدف پروژه:

چرا این کار را می کنید؟ اهداف پروژه کدامند؟ سعی کنید آن را در یک عبارت خلاصه کنید. آن را با جرئیات و مشخص بنویسید! این دو مورد را مقایسه کنید:

• هدف نویسی بد:

"می خواهیم این پروژه سبب افزایش درآمد شود".

• هدف نویسی بهتر:

"هدف این پروژه ارائه محصول جدید به بازار X در زمان Y برای $Z\%$ افزایش درآمد در عرض ۲ سال است".

• منافع پروژه:

یک روش خوب برای فروش پروژه این است که منفعت پروژه برای حامیان مالی و سهامداران را به خوبی درک کنید. مشخص کنید که این منافع چیست و آنها را در منشور لیست کنید.

• معیارهای موفقیت:

تعریف موفقیت پروژه و فاکتورهای مهم موفقیت. امیدوارید با این پروژه به چه چیزی برسید؟ زمان خوبی برای فکر کردن در مورد شاخص‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری است که بتوانید با استفاده از آنها برنامه پروژه‌ای ایجاد کنید که بر اساس معیارهای موفقیت شما باشد.

• موارد قابل تحویل:

توصیف نیازهای اصلی ذینفعان یا موارد قابل تحویل کلیدی پروژه.

• هزینه‌های پروژه:

اگرچه هنگام تهیه بودجه پروژه با جزئیات بیشتری به این موضوع می‌پردازید، اما در اینجا قصد دارید به یک عدد تقریبی از بودجه پروژه برسید و مشخص کنید که چه کسی اختیار هزینه کردن دارد.

• زمانبندی یا نقاط عطف:

چه زمانی پروژه کامل می‌شود، و مهمترین نقاط عطف کدامند؟

• موارد داخل و خارج از محدوده.

محدوده، مرزهای پروژه شماست. مانند تاریخ شروع و پایان آن.

• ریسک‌های احتمالی:

تمام ریسک‌های احتمالی در پروژه را شناسایی کنید تا غافلگیر نشوید. باید برنامه‌ای برای مدیریت ریسک داشته باشید، جایی که نحوه حل این ریسک‌ها را توضیح می‌دهید و اعضای مسئول رسیدگی به آنها را مشخص می‌کنید.

مدیریت ریسک پروژه

• بازیکنان اصلی:



ممکن است تک تک افرادی درگیر را شناسید، اما باید برای شروع کار به اندازه کافی آگاهی داشته باشید: حامی پروژه، مدیر پروژه و سایر ذینفعان اصلی. مهم است که ذینفعان هر پروژه را یادداشت کنید، زیرا باید به آنها گزارش دهید و به تعبیری انتظارات آنها را مدیریت کنید. هرچه زودتر آنها را بشناسید، زودتر می‌توانید با آنها رابطه سازنده برقرار کنید. اکنون زمان خوبی برای لیست کردن بازیکنان اصلی و نقش‌هایشان در پروژه است.

•نمای کلی از منابع (بودجه و افراد).

اگر در حال حاضر منابع از پیش تأیید شده‌ای به این پروژه اختصاص یافته است، آنها را در منشور پروژه خود یادداشت کنید تا بدانید با چه چیزی کار می‌کنید.

•تأییدیه‌ها:

فضایی برای ذینفعان برای سند کردن تأییدیه‌هایشان.

به یاد داشته باشید، هدف در اینجا عمیق شدن در هیچ یک از موارد بالا نیست. می‌توانید این کار را در برنامه‌ریزی پروژه انجام دهید. در اینجا هدف این است که زمینه را برای همسویی کلیه ذینفعان اصلی فراهم کرده و همه را در جریان هدف، محدوده و وسعت پروژه قرار دهید.

علاوه بر این بخش‌های اصلی در منشور پروژه، می‌توانید یک پیوست از اسنادی مانند موارد زیر را هم به آن اضافه کنید:

•لیستی از کالاهای قابل تحویل:

اگر کالاهای قابل تحویل از قبل تعریف شده باشند، این لیست شامل جزئیاتی درباره هر یک از محصولات قابل تحویل است. اینکه این محصولات چه هستند و معیارهای موفقیت آنها چیست.

•اسناد زمانبندی:

جدول زمانی، تقویم یا سند دیگری که زمانبندی پروژه را با جزئیات مربوط به هر فاز و نقاط عطف نشان می‌دهد.

•برنامه ارتباطی:

شامل جزئیاتی درباره نحوه اطلاع رسانی به هر یک از افراد درگیر در پروژه درباره پیشرفت، تغییرات و غیره است.

مراحل نوشتن منشور پروژه

یک فرایند واحد برای نوشتن منشور مدیریت پروژه وجود ندارد، اما می‌توانید از مراحل زیر پیروی کنید:

۱. برای نوشتن منشور پروژه با سهامداران و تیم بحث کنید.

اطلاعات مربوط به پروژه را جمع‌آوری کنید. در صورت تصویب پروژه با همه طرف‌های درگیر در پروژه ملاقات کنید. افرادی مانند مدیر پروژه، اسپانسرها، مشتریان و اعضای نماینده تیم.

۲. یادداشت‌برداری کرده و آنها را سازماندهی کنید.

در بحث‌های خود، یادداشت‌برداری کنید تا بتوانید اطلاعات مربوط به تمام قسمت‌های منشور پروژه را پر کنید.

۳. برای نوشتن منشور پروژه ببینید سازمان شما چگونه این کار را انجام می‌دهد.

آیا پیش از این در سازمان منشور پروژه نوشته شده است که بتوانید از آن استفاده کنید؟ آیا دپارتمان شما الگویی برای منشور پروژه دارد؟
مثال‌ها و الگوها به شما کمک می‌کنند تا درک کنید چه چیزی برای سازمان شما مهم است. تا به این ترتیب بتوانید از جای درست شروع کنید.

۴. جزئیات را در نظر بگیرید.

با یک مثال بد شروع می‌کنیم. برای یک مشتری بانکی، یک مدیر پروژه هدف را در منشور با عنوان "بهبود کانال‌های ارتباطی" مطرح می‌کند. این یک هدف است، اما نمی‌تواند دقیقاً آنچه را که پروژه به دنبال دستیابی آن است، بیان کند. چراکه نمی‌تواند به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:

- قرار است کانال‌های ارتباطی چه کسانی بهبود یابند؟ مشتریان؟ کارمندان؟
- قرار است به چند مورد از نیازهای کاربران پاسخ داده شود؟
- آیا قرار است سیستم موجود را بروز کنیم یا یک سیستم کاملاً جدید ایجاد کنیم؟
- چه زمانی تکمیل خواهد شد؟
- آیا محدوده پروژه شامل آموزش ابزار ارتباطی جدید هم می‌شود؟

- آیا قرارداد شامل پشتیبانی مداوم از سیستم خواهد بود؟

یک منشور کامل اطلاعات واضح و مشخصی راجع به این سوالات فراهم می‌کند تا خواننده هدف را درک کند. به عنوان مثال:

هدف ما: ایجاد سیستم ارتباطی جدید برای جایگزینی سیستم A تا دسامبر ۲۰۱۹ است، به طوری که همه مشتریان بتوانند از طریق اپلیکیشن اختصاصی بانک B با مدیران محصول خود گفتگو کنند. به همه ۴۰۰ کارمند آموزش داده می‌شود تا سیستم را نگهداری و پشتیبانی کنند.

۵. آن را به زبانی ساده و قابل فهم بنویسید.

وقتی در حال نوشتن منشور پروژه خود هستید، استفاده از کلمات سنگین و اصطلاحات پیچیده برای تاثیرگذاری بیشتر و سوسه انگیز به نظر می‌رسند. اما هر چه زبان نوشته ساده‌تر باشد، بهتر است. تا به این ترتیب هر کسی که منشور پروژه را می‌خواند، هدف پروژه را بفهمد و بداند چرا این هدف مهم است.

۶. با نمایندگان تیم منشور پروژه را مرور کنید.

بعد از نوشتن منشور پروژه و قبل از قرار دادن آن در مقابل مشتری، برای بررسی دقیق منشور با اعضای اصلی تیم خود وقت بگذارید.

۷. منشور پروژه را در دسترس قرار دهید.

برای اینکه منشور پروژه واقعاً مفید باشد، نوشتن آن به تنهایی کافی نیست. باید آن را در جایی قرار دهید که شما، حامیان مالی پروژه و تیم پروژه بتوانید در صورت لزوم با آن مشورت کنید.

نکاتی برای نوشتن منشور مدیریت پروژه

نوشتن منشور پروژه با آگاهی از چشم انداز پروژه شروع می‌شود و باید هدف پروژه شما را برای تیم پروژه مشخص کند.



نکاتی برای نوشتن منشور مدیریت پروژه



۱. چشم انداز

هنگامی که چشم انداز شما واضح شد، می توانید آن را به آیتم های عملی تری تقسیم کنید.

•هدف.

سه تا پنج هدف پروژه را ذکر کنید، این اهداف باید مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه و محدود به زمان باشند.

•محدوده.

اکنون با تشریح چگونگی تغییر کسب و کار پس از تحویل پروژه، مرزهای رسمی پروژه و همچنین موارد مرتبط و غیر مرتبط با محدوده پروژه را مشخص کنید. با این روش می توانید کنترل بهتری بر پروژه داشته باشید.

•موارد قابل تحویل.

هر یک از محصولات قابل تحویل که پروژه موظف به تولید آن است را توصیف کنید. برای شناسایی محصولات قابل تحویل می توانید از الگوی WBS استفاده کنید.

۲. سازماندهی

موارد زیر را در نظر بگیرید:

• مشتریان / کاربران نهایی.

برای تکمیل این لیست، از خود بپرسید: مشتری و / یا کاربر نهایی این پروژه کیست؟ مشتریان پروژه چه کسانی هستند؟ آیا فرد یا نهاد خاصی مسئولیت پذیرفتن موارد قابل تحویل پروژه را بر عهده دارد؟

• سهامداران.

همانطور که قبلاً اشاره شد، شناسایی ذینفعان پروژه بسیار مهم است. آنها شخص یا نهادی در داخل یا خارج از پروژه هستند که علاقه خاصی به آن پروژه دارند. آنها ممکن است کنترل کننده مالی باشند که بر هزینه‌ها نظارت می‌کنند یا مدیر عامل.

• نقش‌ها.

شما باید نقش‌ها و مسئولیت‌های اصلی را به افراد درگیر در پروژه، از اسپانسر پروژه گرفته تا هیئت مدیره پروژه و مدیر پروژه اختصاص دهید.

• ساختار.

اکنون باید خطوط گزارش‌دهی را بین نقش‌های مختلف در پروژه مشخص کنید. برای این کار از نمودار سازمان پروژه استفاده کنید. این نمودار، ساختار یک سازمان و روابط و نقش افراد درگیر در پروژه را مشخص می‌کند.

۳. پیاده‌سازی

شما یک چشم انداز دارید و قسمت‌های مختلف پروژه خود را سازماندهی کرده‌اید. اکنون باید برنامه‌ای برای اجرای آنها تدوین کنید. این برنامه چهار قسمت دارد:

• برنامه‌ریزی.

اگر می‌خواهید اجرا کنید، پس به یک برنامه اجرایی نیاز دارید. این روشی است که می‌توانید با ذکر فازها، فعالیت‌ها و بازه‌های زمانی در چرخه حیات پروژه، جو مطمئنی برای مشتری و ذینفعان خود ایجاد کنید.

• نقاط عطف.

نقاط عطف مراحل مهم پروژه را مشخص می‌کند. پروژه باید فقط چند مورد از آنها را داشته باشد. نقاط عطف یک روش مهم برای تایید تکمیل موارد اصلی قابل تحویل هستند.

• وابستگی‌ها.

تمام وابستگی‌های کلیدی و اهمیت آنها را برای پروژه لیست کنید. این وابستگی‌ها وظایف یا فعالیتهایی مرتبط به یکدیگر هستند.

• برنامه منابع.

چه منابعی در پروژه وجود دارد؟ این لیست را به نیروی کار، تجهیزات و مواد تقسیم کنید. به این ترتیب قبل از اینکه به چیزی نیاز داشته باشید می‌دانید آن چیست و می‌توانید بودجه خود را با دقت بیشتری تخمین بزنید. با پیشرفت پروژه و ایجاد تغییرات، باید برنامه منابع خود را تنظیم کنید.

۴. ریسک، مسائل و بودجه

هیچ منشوری بدون جمع‌آوری ریسک‌های احتمالی و مسائلی که می‌توانند پروژه را از مسیر خارج کنند، کامل نیست. این قسمت از منشور شامل فرضیات و محدودیت‌های مربوط به پروژه است.

- ریسک یک مسئله بالقوه است که ممکن است در یک پروژه اتفاق بیفتد یا خیر. ریسک همیشه منفی نیست، ریسک مثبت هم وجود دارد، و باید برای آن هم آماده شوید.
- مسئله موضوعی است که قبلاً در پروژه رخ داده است. اساساً، یک ریسک مربوط به آینده است و مسئله مربوط به زمان حال است، اما شما باید هنگام ایجاد منشور مدیریت پروژه برای همه حوادث آماده باشید.
- بودجه، سرانجام و به کمک تمام اطلاعات فوق می‌توانید رقم تقریبی از هزینه تحویل پروژه در بازه زمانی مجاز را ارائه دهید. سپس منشور خود را ارائه می‌دهید و پس از تأیید و امضا، کار واقعی آغاز می‌شود.

منشور پروژه چه کاربردهایی دارد؟

اسناد زیادی برای اجرای یک پروژه لازم است. حتی قبل از شروع یک پروژه، موارد زیادی وجود دارد که باید ایجاد کنید، از برنامه پروژه گرفته تا بودجه پروژه و موارد دیگر. بنابراین، چرا به سند دیگری احتیاج دارید؟

موارد زیر ۶ کاربرد اصلی این سند است:

۱. برای گرفتن تاییدیه پروژه خود به آن نیاز دارید.

این سندی است که سهامداران را برای انجام پروژه متقاعد می‌کند و به طور کلی مشخص می‌کند که بازده سرمایه‌گذاری آنها چگونه خواهد بود.

۲. به عنوان یک سند فروش اولیه عمل می‌کند.

وقتی این سند را به ذینفعان ارائه می‌دهید، آنها می‌توانند در صورت مراجعه به سایر پروژه‌ها، منابع خود را در جایی که لازم است متمرکز کنند.

۳. این سندی است که در چرخه زندگی پروژه با شما می‌ماند.

منشور پروژه فقط در فاز آغازین استفاده نمی‌شود: منشور پروژه شما سندی است که می‌توانید در طول چرخه حیات پروژه خود به آن مراجعه کنید تا مطمئن شوید کار شما با اهدافی که در طی توافق با حامیان پروژه و / یا سهامداران اصلی تنظیم کرده‌اید، همسو است.

۴. اهداف اساسی پروژه را مشخص می‌کند.

۵. درک مشترکی از اهداف و منابع مورد نیاز پروژه فراهم می‌کند.

۶. به شما امکان می‌دهد تمام موارد فوق را به ذینفعان پروژه ارائه دهید تا سرمایه‌گذاری و مجوزهای لازم برای ادامه کار را به دست آورید.

منشور پروژه از نگاه PMBOK

توسعه منشور پروژه

توسعه منشور پروژه فرآیند تهیه سندی است که به طور رسمی وجود یک پروژه را مجاز می‌داند و اختیار استفاده از منابع سازمانی برای فعالیتهای پروژه را به مدیر پروژه می‌دهد. مزایای اصلی این فرآیند این است که ارتباط مستقیمی

بین پروژه و اهداف استراتژیک سازمان ایجاد می‌کند، یک تاریخچه رسمی از پروژه ایجاد می‌کند و تعهد سازمانی نسبت به پروژه را نشان می‌دهد. این فرایند یک بار و یا در نقاط از پیش تعیین شده در پروژه انجام می‌شود. ورودی‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها و خروجی‌های این فرآیند در شکل زیر نشان داده شده است.



منشور پروژه مشارکتی بین سازمان‌های درخواست کننده و انجام دهنده برقرار می‌کند. در مورد پروژه‌های خارجی، قرارداد رسمی روش ارجح برای ایجاد توافق‌نامه است. با تصویب منشور پروژه، پروژه به طور رسمی آغاز می‌شود. یک مدیر پروژه در نزدیکترین زمان ممکن، ترجیحاً در حالی که منشور پروژه در دست تدوین است و قبل از شروع برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. منشور پروژه اختیار برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل پروژه را به مدیر پروژه می‌دهد.

پروژه‌ها توسط نهادی خارج از پروژه مانند حامی مالی، دفتر برنامه‌ریزی یا دفتر مدیریت پروژه (PMO) آغاز می‌شوند. آغازگر پروژه یا حامی مالی باید در سطحی باشد که برای تهیه بودجه و تعهد منابع برای پروژه مناسب باشد. پروژه‌ها به دلیل نیازهای داخلی یا تأثیرات خارجی آغاز می‌شوند. این نیازها یا تأثیرات معمولاً باعث ایجاد تحلیل نیاز، مطالعه امکان‌سنجی و انگیزه تجاری می‌شوند.

منشور یک پروژه انطباق پروژه با استراتژی و کار در جریان سازمان را تأیید می‌کند. منشور پروژه به عنوان یک قرارداد در نظر گرفته نمی‌شود زیرا در ایجاد آن هیچ مبلغی مبادله نشده است.

توسعه منشور پروژه : ورودی‌ها

۱. اسناد تجاری

انگیزه تجاری و برنامه مدیریت منافع.

• انگیزه تجاری.

انگیزه تجاری سند تجاری است که معمولاً برای ایجاد منشور پروژه استفاده می‌شود. انگیزه تجاری، اطلاعاتی را فراهم می‌کند تا مشخص شود که آیا نتایج مورد انتظار پروژه سرمایه‌گذاری مورد نیاز را توجیه می‌کنند یا خیر. به طور معمول، نیاز تجاری و تحلیل هزینه-فایده در انگیزه تجاری برای توجیه و تعیین مرزهای پروژه وجود دارد.

انگیزه تجاری در نتیجه یک یا چند مورد زیر ایجاد شده است:

- **تقاضای بازار** به عنوان مثال، یک تولید کننده اتومبیل که به پروژه ساخت ماشین‌های کم مصرف در پاسخ به کمبود بنزین مجوز می‌دهد،
- **نیاز سازمانی** به عنوان مثال، به دلیل هزینه‌های بالا، شرکت ممکن است عملکرد کارکنان را ترکیب کند و فرایندها را برای کاهش هزینه‌ها ساده کند،
- **درخواست مشتری** به عنوان مثال، شرکت برق به پروژه‌ای برای ساخت یک پست جدید برای سرویس‌دهی به یک پارک صنعتی جدید، مجوز می‌دهد،
- **پیشرفت فنی** به عنوان مثال، یک شرکت هواپیمایی به یک پروژه جدید مجوز می‌دهد تا به دلیل پیشرفت‌های تکنولوژی به جای بلیط‌های کاغذی، بلیط‌های الکترونیکی توسعه دهد،
- **الزامات قانونی** به عنوان مثال، یک شرکت تولید کننده رنگ به یک پروژه مجوز می‌دهد تا دستورالعمل‌هایی را برای مقابله با مواد سمی تنظیم کند،
- **اثرات اکولوژیکی** به عنوان مثال، شرکتی که به یک پروژه مجوز می‌دهد اثرات زیست محیطی خود را کاهش دهد، یا
- **نیاز اجتماعی** به عنوان مثال، یک سازمان غیردولتی در یک کشور در حال توسعه به پروژه‌ای برای تهیه سیستم‌های آب آشامیدنی برای جوامعی که از میزان بالای وبا رنج می‌برند، مجوز می‌دهد.

• برنامه مدیریت منافع.

سندی است که فرآیندهای لازم برای ایجاد، به حداکثر رساندن و حفظ مزایای ارائه شده توسط یک پروژه را تعریف می‌کند. سندی است که نحوه و زمان تحویل منافع پروژه را توصیف می‌کند و ساز و کارهایی را که باید برای اندازه‌گیری این مزایا وجود داشته باشد، توصیف می‌کند. منفعت پروژه خروجی اقدامات، رفتارها، محصولات، خدمات یا نتایجی است که برای سازمان حمایت کننده و همچنین برای ذینفعان در نظر گرفته شده پروژه ارزش فراهم می‌کند. تدوین برنامه مدیریت منافع در اوایل چرخه عمر پروژه شروع می‌شود.

درباره مدیریت منافع پروژه بیشتر بخوانید.

۲. توافقات

از توافقات برای تعریف اهداف اولیه برای یک پروژه استفاده می‌شود. قرارداد یک توافقنامه‌ی متقابل الزام آور است که فروشنده را ملزم به ارائه محصولات، خدمات یا نتایج مشخص کرده و خریدار را مکلف به جبران کردن خدمات فروشنده می‌کند.

۳. فاکتورهای محیطی سازمان

فاکتورهای محیطی سازمان که می‌توانند روند توسعه منشور پروژه را تحت تأثیر قرار دهند شامل موارد زیر است:

- استانداردهای صنعتی (به عنوان مثال استانداردهای محصول، استانداردهای کیفیت، استانداردهای ایمنی و استانداردهای کار)
- الزامات قانونی و / یا محدودیت‌ها، شرایط بازار،
- فرهنگ سازمانی و جو سیاسی،
- چارچوب حاکمیتی سازمان (روشی ساختار یافته برای کنترل، جهت دهی و هماهنگی افراد، سیاست‌ها و فرایندها برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمانی است.) و
- انتظارات سهامداران و آستانه‌های ریسک.

۴. دارایی‌های فرآیند سازمانی

دارایی‌های فرآیند سازمانی که می‌توانند روند توسعه منشور پروژه را تحت تأثیر قرار دهند شامل موارد زیر است:

- سیاست‌ها، فرایندها و رویه‌های استاندارد سازمانی؛
- چارچوب حاکم بر پورتفولیو، برنامه‌ها و پروژه‌ها (توابع و فرایندهای حاکم برای ارائه راهنمایی و تصمیم‌گیری)؛
- روش‌های نظارت و گزارشدهی؛
- الگوها (به عنوان مثال، الگوی منشور پروژه)؛ و
- بایگانی اطلاعات و آموخته‌های تاریخی (به عنوان مثال، سوابق و اسناد پروژه، اطلاعاتی درباره نتایج تصمیمات قبلی انتخاب پروژه و اطلاعات مربوط به عملکرد قبلی پروژه).

توسعه منشور پروژه: ابزارها و تکنیک‌ها

۱. قضاوت کارشناسانه

قضاوت کارشناسانه قضاوتی است که بر پایه تخصص در یک حوزه کاربردی، دانش، صنعت و غیره، متناسب با فعالیت در حال انجام، ارائه می‌شود. چنین تخصصی توسط هر گروه یا شخصی با دانش، مهارت، تجربه یا آموزش تخصصی ارائه شود.

برای این فرآیند، متخصصان باید از افراد یا گروه‌هایی که دارای دانش تخصصی در زمینه‌های زیر هستند، در نظر گرفته شوند:

- استراتژی سازمانی،
- مدیریت منافع،
- دانش فنی از صنعت و منطقه تمرکز پروژه،
- برآورد مدت زمان و بودجه، و
- شناسایی ریسک.

۲. جمع‌آوری اطلاعات

تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات که می‌تواند برای این فرآیند استفاده شود، شامل موارد زیر است: (البته محدود به این تکنیک‌ها نیست.)

• طوفان فکری (مغزی)

از این روش برای شناسایی لیستی از ایده‌ها در مدت زمان کوتاه استفاده می‌شود. این روش در یک محیط گروهی انجام شده و توسط یک مجری هدایت می‌شود. طوفان فکری شامل دو قسمت است: ایده‌پردازی و تحلیل. طوفان فکری می‌تواند برای جمع‌آوری داده‌ها و راه‌حل‌ها یا ایده‌ها از طرف ذینفعان، کارشناسان موضوع و اعضای تیم هنگام تهیه منشور پروژه استفاده شود.

• گروه‌های تمرکز

گروه‌های تمرکز، ذینفعان و کارشناسان موضوع را برای کسب اطلاعات درباره ریسک پروژه، معیارهای موفقیت و سایر موضوعات به روش مکالمه‌ای گرد هم می‌آورند.

• مصاحبه‌ها

مصاحبه‌ها برای به دست آوردن اطلاعات درباره نیازها، فرضیات، محدودیت‌ها و معیارهای تأیید از طریق گفتگوی مستقیم با ذینفعان، استفاده می‌شوند.

۳. مهارت‌های بین فردی و تیمی

مهارت‌های بین فردی و تیمی که می‌توانند برای این فرآیند استفاده شوند، شامل موارد زیر هستند:

• مدیریت تعارض

از مدیریت تعارض می‌توان برای همسویی ذینفعان با اهداف، معیارهای موفقیت، نیازها، شرح پروژه، نقاط عطف و سایر عناصر منشور استفاده کرد.

• تسهیل

تسهیل، توانایی هدایت موثر یک رویداد گروهی برای تصمیم‌گیری، رسیدن به راه حل یا نتیجه‌گیری موفق است. تسهیل کننده اطمینان حاصل می‌کند که مشارکت موثر وجود دارد، شرکت کنندگان به درک متقابل دست می‌یابند، تمام مشارکت‌ها در نظر گرفته می‌شود و اقدامات و توافقات حاصل شده به طور مناسب انجام می‌شوند.

• مدیریت جلسه

مدیریت جلسه شامل تهیه دستور کار، اطمینان از دعوت شدن نماینده از هر گروه از ذینفعان اصلی و تهیه و ارسال صورتجلسه و اقدامات است.

۴. جلسات

برای این فرآیند، جلساتی با ذینفعان اصلی برگزار می‌شود تا اهداف پروژه، معیارهای موفقیت، کالاهای قابل تحویل، نیازها، نقاط عطف و سایر اطلاعات مشخص شود.

توسعه منشور پروژه: خروجی‌ها

۱. منشور پروژه

منشور پروژه سندی است که توسط آغازگر یا حامی پروژه صادر می‌شود و به طور رسمی وجود پروژه را مجاز می‌داند و اختیار استفاده از منابع سازمانی برای فعالیت‌های پروژه را به مدیر پروژه می‌دهد.

این سند اطلاعات سطح بالای پروژه و محصول، خدمات یا نتیجه‌ای را که پروژه برای جلب آن در نظر گرفته است، مستند می‌کند، مانند:

- هدف نهایی پروژه؛
- اهداف قابل اندازه‌گیری پروژه و معیارهای موفقیت مرتبط؛
- شرح پروژه، مرزها و موارد قابل تحویل کلیدی؛
- ریسک کلی پروژه؛
- خلاصه زمانبندی نقاط عطف؛
- منابع مالی تأیید شده؛
- لیست سهامداران اصلی؛
- الزامات تأیید شده پروژه (به عنوان مثال، موفقیت در پروژه چیست، چه کسی تصمیم می‌گیرد پروژه موفق است)
- معیارهای خروج از پروژه (یعنی چه شرایطی برای بسته شدن یا لغو پروژه یا فاز وجود دارد)
- مدیر پروژه منصوب شده، مسئولیت، و سطح اختیارات و
- نام و اختیار حامی مالی یا شخصی(هایی) که منشور پروژه به تأیید او می‌رسد.

۲. ثبت فرضیات

پیش‌فرض‌ها و محدودیت‌های استراتژیک و عملیاتی کلی معمولاً قبل از آغاز پروژه در انگیزه تجاری مشخص می‌شوند و در منشور پروژه هم قرار می‌گیرند. ثبت فرضیات برای ثبت تمام فرضیات و محدودیت‌ها در طول چرخه عمر پروژه استفاده می‌شود.

مراجع:

- <https://thedigitalprojectmanager.com/project-charter>
- <https://www.projectmanager.com/blog/project-charter>
- <https://www.teamwork.com/project-management-guide/project-charter>
- کتاب راهنمای جامع PMBOK Guide ویرایش ششم

