

به نام حضرت دوست

راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه (ویرایش هفتم)
به همراه استاندارد مدیریت پروژه
(راهنمای PMBOK)



کاری از انستیتو مدیریت پروژه (PMI)

ترجمه:

مجید فراهانی

فاطمه شاه‌محمد

با همکاری داریوش مهدیزاده

انتشارات پندار پارس

عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه (ویرایش هفتم) به همراه استاندارد مدیریت پروژه (راهنمای PMBOK) / کاری از انستیتو مدیریت پروژه (PMI)؛ ترجمه مجید فراهانی، فاطمه شاه‌محمد، با همکاری داریوش مهدی‌زاده.
مشخصات نشر	: تهران: پندار پارس، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۷ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-7785-26-5
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: for project management and a guide to the project management body of The standard knowledge (PMBOK guide), 7th ed. [2021]. عنوان اصلی:
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین بار با عنوان "راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (نسخه هفتم) PMBOK7 و استاندارد مدیریت پروژه" با ترجمه سیدطه‌حسین مرتجی توسط دبیران در سال ۱۴۰۰ فیپا گرفته است.
عنوان دیگر	: راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (نسخه هفتم) PMBOK7 و استاندارد مدیریت پروژه.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها -- استانداردها Standards -- Project management
شناسه افزوده	: فراهانی، مجید، ۱۳۵۲ -- مترجم
شناسه افزوده	: شاه‌محمد، فاطمه، ۱۳۷۷ -- مترجم
شناسه افزوده	: مهدی‌زاده، داریوش، ۱۳۵۴ -- مترجم
شناسه افزوده	: انستیتو مدیریت پروژه -- Project management Institute
رده بندی کنگره	: ۶۹HD
رده بندی دیویی	: ۴۰۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۵۴۳۰۷۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

انتشارات پندار پارس



دفتر فروش: انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، کوی رشتچی، شماره ۱۴، واحد ۱۶ www.pendarepars.com
 تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵ - ۶۶۹۲۶۵۷۸ همراه: ۰۹۱۲۲۴۵۲۳۴۸ info@pendarepars.com



نام کتاب	: راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه (ویرایش هفتم) به همراه استاندارد مدیریت پروژه
ناشر	: انتشارات پندار پارس
تالیف	: انستیتو مدیریت پروژه (PMI)
ترجمه	: مجید فراهانی، فاطمه شاه‌محمد، داریوش مهدی‌زاده
چاپ نخست	: فروردین ۱۴۰۳
ویراستار	: حسن یعسوبی
لیتوگرافی	: نقش آفرین
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۸۵-۲۶-۵
شمارگان	: ۱۰۰۰
طرح جلد	: رامین شکرالهی
چاپ، صحافی	: ثمین، روشنگر
قیمت	: ۲۴۰.۰۰۰ تومان



* هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه ناشر تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد *

سخن حامی

در بازار رقابتی امروز ضروری است که سازمان‌ها همچنان برتری خود را نسبت به رقبا حفظ نمایند. و ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار همواره به سمت جلو گام بردارند. مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده مبتنی بر افزایش کارایی و اثر بخشی می‌باشد. میزان موفقیت در به‌کارگیری شیوه‌های رهبری و مدیریت، تحت تأثیر ارزش‌های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد. سازمان‌ها بر بازده و پیامد کار تأکید دارند زیرا مشتریان آنها انتظارات و نیازهای بسیار متفاوتی دارند.

از مهم‌ترین عوامل تحول سازمانی، تفکر استراتژیک و نگرش‌های فرایندی و سیستمی در جهت نیل به تعالی سازمانی می‌باشد. در تفکر سیستمی، سازمان‌ها مانند سیستم‌هایی هستند که در دل یک مجموعه محیطی بزرگ‌تر قرار گرفته‌اند. تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند. یکی از مهم‌ترین عوامل تحول سازمانی، تغییر در تفکرات و نگرش‌های مدیریتی می‌باشد.

یکی از مهم‌ترین اهرم‌های تحول اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها در هر کشوری می‌باشد. که این مهم همچون چرخ‌هایی برای تحرک ماشین رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی به شمار می‌آیند.

از این رو توجه به مدیریت پروژه در سطح جهانی هم اکنون به ضرورتی اجتناب ناپذیر تبدیل شده است.

مدیریت پروژه به شکل حرفه‌ای آن یکی از مباحث نوین مدیریتی جهان می‌باشد و در سال‌های اخیر نیز در کشور عزیزمان در زمینه معرفی و گسترش مبانی و مفاهیم مدیریت پروژه، تلاش‌های ارزنده‌ای انجام شده است. پیمودن مسیر توسعه و پیشرفت بدون اجرای پروژه‌ها میسر نخواهد بود. اهمیت این امر ضرورت معرفی آثار مدیریت پروژه از جمله استانداردهای مؤسسه مدیریت پروژه (PMI) را دو چندان کرده است. مجموعه استانداردهای مدیریت پروژه که به وسیله مؤسسه مدیریت پروژه منتشر می‌شوند، چارچوب و مبانی لازم برای حرفه مدیریت پروژه را فراهم می‌کنند. این مجموعه استانداردها در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها به مدیران پروژه و تیم پروژه کمک می‌رسانند. حجم عظیم دانش موجود در استانداردهای مدیریت پروژه می‌باید در فضای عملی پروژه‌ها به کارآمدترین شکل ممکن به کار گرفته شود تا یک پروژه به شیوه‌ای اثر بخش مدیریت شود.

کشور ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه بخش عمده‌ای از درآمد سالانه خود را در بخش اجرا و توسعه پروژه‌های عمرانی و زیر بنایی، سرمایه‌گذاری می‌کند. در این ارتباط، سالانه تعداد انبوهی پروژه در بخش‌های مختلف زیر بنایی، عمرانی، صنعتی و خدماتی تعریف و اجرا می‌شوند. لیکن، اجرای موفق چنین حجمی از پروژه‌ها در راستای افزایش تولید ناخالص داخلی، نیازمند آگاهی بخش‌های مختلف سرمایه‌گذاری، کارفرمایی، مهندسی و همچنین سازندگان و پیمانکاران، از دانش مدیریت پروژه می‌باشد. با توجه به تقاضای بالای صنعت ساخت به تخصص مدیریت پروژه و اینکه جمع کثیری از

فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط با صنعت ساخت کشور از قبیل مهندسی معماری عمران تأسیسات، طراحی شهری و... در طول زندگی حرفه‌ای خود به شکل‌های مختلف مواجه با موضوع مدیریت پروژه می‌باشند، آگاهی و اطلاع از روش‌های برنامه‌ریزی، کنترل و اجرای پروژه‌ها ضروری بوده و در کارایی آنها تأثیر قابل توجهی خواهد داشت. در این ارتباط علاوه بر کارشناسان و مدیران فعال در سازمان‌های مشاوره‌ای پیمانکاری و کارفرمایی، شاغلان و تصمیم‌گیرندگان بخش‌های اجرایی و برنامه‌ریزی کشور نیز نیازمند آشنایی با روش‌های اداره پروژه‌ها در سطوح مختلف می‌باشند.

شرکت چاوش راه بنا در سال ۱۳۷۶ به همت گروهی از متخصصان و مهندسان که دارای سوابق مفید در انجام پروژه‌های عمرانی و مهندسی کشور هستند به منظور اجرای پروژه‌های زیربنایی در رشته‌های راه‌سازی ساختمان و تأسیسات و با توجه به نیاز کشور تأسیس گردید. شرکت چاوش راه بنا افتخار دارد با هدف پیشرفت، همگام با عدالت اجتماعی با حفظ رعایت حسن رابطه با کارفرمایان و با اتکا به توان مدیریتی و اجرایی نیروهای متعهد و متخصص داخلی تاکنون منشأ اثرات سازنده و مفید در اجرای طرح‌های مهم در زمینه‌های ابنیه و راه‌سازی بوده است و اجرای بیش از ۳۰ طرح توسط این شرکت در عرصه پهناور ایران عزیز، مؤید این ادعاست. به موازات اجرای طرح‌ها، شرکت چاوش راه بنا، توجه خاصی به آموزش و پرورش استعدادها و بالابردن توان تخصصی نیروهای انسانی داخلی داشته و توانسته است با استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، متخصصان کارآزموده و قابل‌را در سطح مدیریت طرح‌ها و امور اجرایی به مجموعه کارشناسی و تخصصی کشور عرضه نماید. این سازمان توسط سازمان برنامه و بودجه کشور برای انجام امور پیمانکاری در پایه ۱ رشته راه‌سازی، پایه ۱ رشته ساختمان، پایه ۱ رشته تأسیسات و تجهیزات، پایه ۳ رشته نفت و گاز و پایه ۵ رشته آب تأیید صلاحیت شده است.

همچنین این شرکت در راستای تعالی سازمانی و تحقق اهداف عملیاتی خود سیستم‌های مدیریتی مختلفی با رویکرد سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) و همچنین نظام مدیریت پروژه بر اساس استانداردهای (PMBOK) و ایزو ۲۰۲۰:۲۰۱۵ را مبتنی بر معماری سازمانی یکپارچه با موفقیت پیاده‌سازی و اجرا نماید. همچنین جهت تحلیل و نظارت‌های کنترلی، داشبوردهای مدیریتی را طرح‌ریزی نموده و با استفاده از سیستم مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (BPMS) کلیه سیستم‌های مدیریتی خود را بصورت یکپارچه سازماندهی و توسعه داده است.

در خاتمه جا دارد از زحمات آقای دکتر فراهانی و همکاران که در راستای تحقق اهداف کلان صنعت و دانشگاه، ترجمه این کتاب را بر اساس آخرین ویرایش از انتشارات مؤسسه مدیریت پروژه به انجام رسانده‌اند تشکر و قدردانی شود.

مطالعه این کتاب به تمامی فعالان، کارشناسان، مدیران، اساتید و دانشجویان دانشگاه و تمامی علاقه‌مندان مرتبط با صنعت ساخت کشور توصیه می‌شود.

داریوش مهدیزاده

مدیریت دفتر پروژه‌های سازمان (EPMO)

فهرست

۲۱	بخش نخست؛ استاندارد مدیریت پروژه
۲۳	فصل نخست؛ پیش‌گفتار
۲۳	۱.۱ هدف استاندارد مدیریت پروژه
۲۳	۱.۲ شرایط و مفاهیم اصلی
۲۵	۱.۳ مخاطبان این استاندارد
۲۷	فصل دوم؛ سیستمی برای تحویل ارزش
۲۷	۲.۱ ایجاد ارزش
۲۷	۲.۲ سیستم‌های مدیریت سازمانی
۲۷	۲.۳ عملکردهای مرتبط با پروژه‌ها
۲۷	۲.۴ محیط پروژه
۲۷	۲.۵ ملاحظات مدیریت محصول
۲۸	۲.۱ ایجاد ارزش
۲۸	۲.۱.۱ مؤلفه‌های تحویل ارزش
۳۰	۲.۱.۲ جریان اطلاعات
۳۱	۲.۲ سیستم‌های حکمرانی سازمانی
۳۲	۲.۳ عملکردهای مرتبط با پروژه‌ها
۳۲	۲.۳.۱ ارائه نظارت و هماهنگی
۳۳	۲.۳.۲ اهداف و بازخوردهای فعلی
۳۳	۲.۳.۳ تسهیلات و پشتیبانی
۳۳	۲.۳.۴ انجام کار و کمک به بینش‌ها
۳۴	۲.۳.۵ کاربرد برنامه
۳۴	۲.۳.۶ ارائه راه‌کار و بینش تجاری
۳۵	۲.۳.۷ ارائه منابع و جهت
۳۵	۲.۳.۸ حفظ حکمرانی
۳۵	۲.۴ محیط پروژه
۳۵	۲.۴.۱ محیط داخلی
۳۷	۲.۴.۲ محیط خارجی
۳۷	۲.۵ ملاحظات مربوط به مدیریت محصول
۴۱	فصل سوم؛ اصول مدیریت پروژه
۴۳	۳.۱ یک سرپرست کوشا، محترم و دلسوز باشید
۴۶	۳.۲ ایجاد یک محیط کار تیمی پروژه
۴۹	۳.۳ به‌طور مؤثر با ذی‌نفعان مشارکت کنید
۵۱	۳.۴ تمرکز روی ارزش
۵۴	۳.۵ سیستم را بشناسید، ارزیابی کنید و به فعل و انفعالات آن پاسخ دهید
۵۷	۳.۶ نشانه‌های رفتارهای رهبری

۶۱	۳.۷ متناسب‌سازی بر اساس محتوا
۶۴	۳.۸ کیفیت را در فرایندها و تحویل‌ها بسازید
۶۷	۳.۹ پیچیدگی را رهبری کنید
۶۹	۳.۱۰ بهینه‌سازی پاسخ‌های ریسک
۷۱	۳.۱۱ قابلیت انطباق و تاب‌آوری
۷۴	۳.۱۲ تغییر را برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده حالت آینده فعال کنید
۷۷	بخش دوم؛ راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه
۷۹	فصل نخست؛ پیش‌گفتار
۷۹	۱.۱ ساختار راهنمای PMBOK
۷۹	۱.۲ ارتباط بین راهنمای PMBOK و استاندارد مدیریت پروژه
۸۱	۱.۳ تغییرات در راهنمای PMBOK
۸۱	۱.۴ ارتباط با استاندارد پلتفرم دیجیتال PMI
۸۳	فصل دوم؛ حوزه‌های عملکرد پروژه
۸۴	۲.۱ دامنه عملکردی ذی‌نفعان
۸۵	۲.۱.۱ مشارکت ذی‌نفعان
۸۶	۲.۱.۱.۱ شناسایی کردن
۸۷	۲.۱.۱.۲ شناخت و تحلیل
۸۷	۲.۱.۱.۳ اولویت‌بندی کردن
۸۸	۲.۱.۱.۴ مشارکت
۸۹	۲.۱.۱.۵ نظارت
۹۰	۲.۱.۲ تعامل با دیگر حوزه‌های عملکردی
۹۰	۲.۱.۳ بررسی نتایج
۹۱	۲.۲ دامنه عملکردی تیم
۹۲	۲.۲.۱ تیم مدیریت و رهبری پروژه
۹۲	۲.۲.۱.۱ مدیریت و رهبری متمرکز
۹۲	۲.۲.۱.۲ مدیریت و رهبری توزیع شده
۹۳	۲.۲.۱.۳ جنبه‌های مشترک توسعه تیم
۹۵	۲.۲.۲ فرهنگ تیم پروژه
۹۶	۲.۲.۳ تیم‌های پروژه با عملکرد عالی
۹۷	۲.۲.۴ مهارت‌های رهبری
۹۸	۲.۲.۴.۱ تعیین و حفظ چشم‌انداز
۹۸	۲.۲.۴.۲ تفکر انتقادی
۹۹	۲.۲.۴.۳ انگیزه
۱۰۰	۲.۲.۴.۴ مهارت‌های بین فردی
۱۰۴	۲.۲.۵ متناسب‌سازی سبک‌های رهبری
۱۰۵	۲.۲.۶ ارتباط با سایر حوزه‌های عملکرد
۱۰۶	۲.۲.۷ بررسی نتایج
۱۰۶	۲.۳ دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات

۱۰۷	۲.۳.۱ رابطه‌ی توسعه، رویه و چرخه حیات
۱۰۸	۲.۳.۲ رویه تحویل
۱۰۹	۲.۳.۳ رویکردهای توسعه
۱۱۲	۲.۳.۴ ملاحظات برای انتخاب یک رویکرد توسعه
۱۱۲	۲.۳.۴.۱ محصول، خدمات یا نتایج
۱۱۴	۲.۳.۴.۲ پروژه
۱۱۴	۲.۳.۴.۳ سازمان
۱۱۵	۲.۳.۵ چرخه حیات و تعریف فازها
۱۱۸	۲.۳.۶ هم‌راستا کردن رویه تحویل، رویکرد توسعه و چرخه حیات
۱۲۱	۲.۳.۷ ارتباط با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۲۲	۲.۳.۸ ارزیابی خروجی‌ها
۱۲۳	۲.۴ حوزه عملکرد برنامه‌ریزی
۱۲۴	۲.۴.۱ کلیات برنامه‌ریزی
۱۲۴	۲.۴.۲ متغیرهای برنامه‌ریزی
۱۲۵	۲.۴.۲.۱ تحویل
۱۲۶	۲.۴.۲.۲ برآورد
۱۲۹	۲.۴.۲.۳ جدول‌های زمان‌بندی
۱۳۳	۲.۴.۲.۴ بودجه
۱۳۴	۲.۴.۳ ترکیب و ساختار تیم پروژه
۱۳۵	۲.۴.۴ ارتباطات
۱۳۵	۲.۴.۵ منابع فیزیکی
۱۳۶	۲.۴.۶ تأمین مواد
۱۳۶	۲.۴.۷ تغییرات
۱۳۶	۲.۴.۸ معیارها
۱۳۷	۲.۴.۹ هم‌سویی
۱۳۷	۲.۴.۱۰ تعامل با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۳۸	۲.۴.۱۱ بررسی نتایج
۱۳۹	۲.۵ دامنه عملکردی کار پروژه
۱۴۰	۲.۵.۱ فرایندهای پروژه
۱۴۲	۲.۵.۲ ایجاد تعادل بین محدودیت‌های رقابتی
۱۴۲	۲.۵.۳ حفظ تمرکز تیم پروژه
۱۴۲	۲.۵.۴ ارتباطات و همکاری در پروژه
۱۴۳	۲.۵.۵ مدیریت منابع فیزیکی
۱۴۳	۲.۵.۶ همکاری با تهیه و تأمین
۱۴۴	۲.۵.۶.۱ فرایند مناقصه
۱۴۵	۲.۵.۶.۲ عقد قرارداد
۱۴۵	۲.۵.۷ نظارت بر کار جدید و تغییرات
۱۴۶	۲.۵.۸ یادگیری در حین پروژه

۱۴۶	۲.۵.۸.۱	مدیریت دانش
۱۴۶	۲.۵.۸.۲	دانش صریح و ضمنی
۱۴۷	۲.۵.۹	ارتباط با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۴۷	۲.۵.۱۰	بررسی نتایج
۱۴۸	۲.۶	حوزه عملکردی تحویل
۱۴۹	۲.۶.۱	تحویل ارزش
۱۵۰	۲.۶.۲	تحویل دادنی‌ها
۱۵۰	۲.۶.۲.۱	الزامات
۱۵۱	۲.۶.۲.۲	تعریف دامنه
۱۵۳	۲.۶.۲.۳	تغییر اهداف تکمیل
۱۵۴	۲.۶.۳	کیفیت
۱۵۴	۲.۶.۳.۱	هزینه‌ی کیفیت
۱۵۶	۲.۶.۳.۲	هزینه‌ی تغییرات
۱۵۷	۲.۶.۴	خروجی‌های نامطلوب
۱۵۷	۲.۶.۵	ارتباط با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۵۸	۲.۶.۶	بررسی نتایج
۱۵۹	۲.۷	حوزه عملکرد اندازه‌گیری
۱۶۰	۲.۷.۱	تعیین اندازه‌گیری‌های مؤثر
۱۶۱	۲.۷.۱.۱	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۶۲	۲.۷.۱.۲	شاخص‌های مؤثر
۱۶۲	۲.۷.۲	موارد اندازه‌گیری
۱۶۳	۲.۷.۲.۱	معیارهای تحویل دادنی‌ها
۱۶۴	۲.۷.۲.۲	تحویل
۱۶۵	۲.۷.۲.۳	عملکرد خط مبنا
۱۶۶	۲.۷.۲.۴	منابع
۱۶۷	۲.۷.۲.۵	ارزش کسب‌وکار
۱۶۸	۲.۷.۲.۶	ذی‌نفعان
۱۶۹	۲.۷.۲.۷	پیش‌بینی‌ها
۱۷۰	۲.۷.۳	ارائه اطلاعات
۱۷۰	۲.۷.۳.۱	داشبورد
۱۷۱	۲.۷.۳.۲	نمایش‌گرهای اطلاعات
۱۷۲	۲.۷.۳.۳	کنترل‌کننده‌های بصری
۱۷۴	۲.۷.۴	مشکلات اندازه‌گیری
۱۷۵	۲.۷.۵	عیب‌یابی عملکرد
۱۷۶	۲.۷.۶	رشد و ارتقاء
۱۷۷	۲.۷.۷	ارتباط با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۷۷	۲.۷.۸	بررسی نتایج
۱۷۹	۲.۸	حوزه عملکرد عدم قطعیت

۱۸۰ ۲.۸.۱ عدم قطعیت عمومی
۱۸۱ ۲.۸.۲ ابهام
۱۸۲ ۲.۸.۳ پیچیدگی
۱۸۲ ۲.۸.۳.۱ سیستم محور
۱۸۳ ۲.۸.۳.۲ بازتعریف چارچوبها
۱۸۳ ۲.۸.۳.۳ فرایند محور
۱۸۴ ۲.۸.۴ نوسان
۱۸۴ ۲.۸.۵ ریسک
۱۸۵ ۲.۸.۵.۱ تهدیدها
۱۸۶ ۲.۸.۵.۲ فرصتها
۱۸۸ ۲.۸.۵.۳ ذخیره‌ی مدیریتی و احتیاطی
۱۸۸ ۲.۸.۵.۴ بازبینی ریسک
۱۸۸ ۲.۸.۶ ارتباط با دیگر حوزه‌های عملکرد
۱۸۹ ۲.۸.۷ بررسی نتایج
۱۹۱ فصل سوم: متناسب‌سازی
۱۹۱ ۳.۱ بررسی کلی
۱۹۲ ۳.۲ چرا متناسب‌سازی؟
۱۹۳ ۳.۳ چه چیزی را متناسب‌سازی کنیم؟
۱۹۳ ۳.۳.۱ انتخاب چرخه حیات و رویکرد توسعه
۱۹۴ ۳.۳.۲ فرایندها
۱۹۴ ۳.۳.۳ همکاری
۱۹۵ ۳.۳.۴ ابزارها
۱۹۵ ۳.۳.۵ روش‌ها و برون‌دادها
۱۹۵ ۳.۴ فرایند متناسب‌سازی
۱۹۶ ۳.۴.۱ انتخاب رویکرد توسعه اولیه
۱۹۷ ۳.۴.۲ متناسب‌سازی برای سازمان
۱۹۹ ۳.۴.۳ متناسب‌سازی برای پروژه
۱۹۹ ۳.۴.۳.۱ محصول / تحویل دادنی
۲۰۰ ۳.۴.۳.۲ تیم پروژه
۲۰۰ ۳.۴.۳.۳ فرهنگ
۲۰۱ ۳.۴.۳.۴ پیاده‌سازی پیشروی‌های در جریان (بهبود مداوم)
۲۰۳ ۳.۵ متناسب‌سازی حوزه‌های عملکرد
۲۰۴ ۳.۵.۱ ذی‌نفعان
۲۰۴ ۳.۵.۲ تیم پروژه
۲۰۵ ۳.۵.۳ رویکرد توسعه و چرخه حیات
۲۰۵ ۳.۵.۴ برنامه‌ریزی
۲۰۵ ۳.۵.۵ کار پروژه
۲۰۶ ۳.۵.۶ تحویل‌دهی

۲۰۶	عدم قطعیت ۳.۵.۷
۲۰۷	اندازه‌گیری ۳.۵.۸
۲۰۷	تشخیص خطا ۳.۶
۲۰۸	خلاصه ۳.۷
۲۰۹	فصل چهارم؛ مدل‌ها، روش‌ها و برون‌دادها
۲۰۹	۴.۱ کلیات
۲۱۱	۴.۲ مدل‌های رایج
۲۱۱	۴.۲.۱ مدل‌های رهبری موقعیتی
۲۱۱	۴.۲.۱.۱ رهبری موقعیتی
۲۱۲	۴.۲.۱.۲ مدل OSCAR
۲۱۲	۴.۲.۲ مدل‌های ارتباطی
۲۱۳	۴.۲.۲.۱ ارتباطات بین فرهنگی
۲۱۳	۴.۲.۲.۲ اثرگذاری کانال‌های ارتباطی
۲۱۴	۴.۲.۲.۳ شکاف اجرا و ارزیابی
۲۱۴	۴.۲.۳ مدل‌های انگیزشی
۲۱۴	۴.۲.۳.۱ بهداشت و عوامل انگیزشی
۲۱۵	۴.۲.۳.۲ انگیزه‌ی درونی بر بیرونی
۲۱۵	۴.۲.۳.۳ نظریه نیازها
۲۱۶	۴.۲.۳.۴ تئوری X، تئوری Y، تئوری Z
۲۱۷	۴.۲.۴ مدل‌های تغییر
۲۱۷	۴.۲.۴.۱ مدیریت تغییرات در سازمان‌ها
۲۱۷	۴.۲.۴.۲ مدل ADKAR
۲۱۸	۴.۲.۴.۳ فرایند هشت گامی برای رهبری تغییرات
۲۱۹	۴.۲.۴.۴ مدل تغییرات ویرجینیا ساتیر
۲۲۰	۴.۲.۴.۵ مدل تحول
۲۲۱	۴.۲.۵ مدل‌های پیچیدگی
۲۲۱	۴.۲.۵.۱ چارچوب کانوین (سینفین)
۲۲۲	۴.۲.۵.۲ ماتریس استیسی
۲۲۲	۴.۲.۶ مدل‌های توسعه‌ی تیم پروژه
۲۲۳	۴.۲.۶.۱ نردبان تاکنن
۲۲۴	۴.۲.۶.۲ مدل عملکرد تیم درکسلر/ سیپت
۲۲۵	۴.۲.۷ مدل‌های دیگر
۲۲۵	۴.۲.۷.۱ مدل تعارض
۲۲۷	۴.۲.۷.۲ مذاکره
۲۲۷	۴.۲.۷.۳ برنامه‌ریزی
۲۲۸	۴.۲.۷.۴ گروه‌های فرایند
۲۲۹	۴.۲.۷.۵ مدل برتری
۲۲۹	۴.۳ مدل‌های اجرا شده در سطح حوزه‌های عملکرد

۲۳۰	۴.۴ روش‌های متداول مورد استفاده
۲۳۱	۴.۴.۱ گردآوری داده‌ها
۲۳۴	۴.۴.۲ برآورد
۲۳۵	۴.۴.۳ جلسات و رویدادها
۲۳۷	۴.۴.۴ روش‌های دیگر
۲۳۸	۴.۵ روش‌های پیاده‌سازی شده در سطح حوزه‌های عملکرد
۲۴۳	۴.۶ مصنوعات متداول
۲۴۳	۴.۶.۱ مصنوعات استراتژی
۲۴۴	۴.۶.۲ سوابق و ثبت‌کننده‌ها
۲۴۵	۴.۶.۳ برنامه‌ها
۲۴۶	۴.۶.۴ نمودارهای سلسله‌مراتبی
۲۴۷	۴.۶.۵ خطوط مبنا
۲۴۸	۴.۶.۶ داده‌ها و اطلاعات بصری
۲۵۰	۴.۶.۷ گزارش‌ها
۲۵۰	۴.۶.۸ موافقت‌نامه‌ها و قراردادهای
۲۵۱	۴.۶.۹ دیگر برون‌دادها
۲۵۲	۴.۷ برون‌دادهای مورد استفاده در سطح حوزه‌های عملکردی
۲۵۸	منابع؛
۲۵۹	پیوست X2: حامی
۲۵۹	X2.1 مقدمه
۲۵۹	X2.2 نقش حامی
۲۶۰	X2.3 عدم همکاری
۲۶۱	X2.4 رفتارهای حامی
۲۶۲	X2.5 نتیجه‌گیری
۲۶۳	پیوست X3: دفتر مدیریت پروژه
۲۶۳	X3.1 مقدمه
۲۶۳	X3.2 ارزش دفاتر مدیریت پروژه _ چرا این واحد را داشته باشیم؟
۲۶۵	X3.3 توانمندی‌های کلیدی دفاتر مدیریت پروژه
۲۶۶	X3.4 تحول برای تحقق منافع قوی‌تر
۲۶۹	پیوست X4: محصول
۲۶۹	X4.1 مقدمه
۲۷۰	X4.2 تغییرات بازار جهانی
۲۷۲	X4.3 تأثیر بر فعالیت‌های تحویل پروژه
۲۷۳	X4.4 ملاحظات سازمانی برای مدیریت محصول
۲۷۷	X4.5 خلاصه
۲۷۹	پیوست X5: تحقیق و توسعه برای استاندارد مدیریت پروژه
۲۷۹	X5.1 معرفی
۲۷۹	X5.2 انتقال به یک استاندارد اصول محور

۲۸۰	X5.3	تحقیقات برای استاندارد مدیریت پروژه
۲۸۱	X5.4	فرایند توسعه استاندارد
۲۸۱	X5.4.1	تیم‌های توسعه و بازنگری
۲۸۱	X5.4.2	محتوا
۲۸۲	X5.5	اعتبارسنجی استاندارد
۲۸۲	X5.5.1	کارگاه‌های بین‌المللی
۲۸۳	X5.5.2	توسعه دوره‌ای
۲۸۳	X5.5.3	پیش‌نویس ارائه عمومی
۲۸۳	X5.6	خلاصه

مقدمه

بی‌گمان انتشار ویراست‌های جدید استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی برای بررسی چشم‌اندازهای جهانی درباره تغییرات در مدیریت پروژه و رویکردهای به کار گرفته شده در آن را به دست می‌دهد که این کار با هدف تحقق منافع و ارزش‌های حاصل از خروجی طرح‌ها و پروژه‌ها رخ می‌دهد و در فاصله زمانی میان انتشار هر ویراست، دنیایی از تغییرات رخ می‌دهد. برخی از شرکت‌ها و سازمان‌ها دیگر وجود خارجی ندارند و سازمان‌های جدیدی ظهور کرده‌اند. حیات فناوری‌های قدیمی به پایان رسیده است؛ در حالی که فناوری‌هایی که قابلیت‌های کاملاً جدیدی ارائه می‌دهند، تکامل پیدا کرده‌اند. سازمان‌ها و افرادی که به کار خود ادامه می‌دهند، تفکر، مهارت و توانایی خود را ارتقاء داده‌اند؛ و تازه واردان، بر درک وسیع زبان حرفه‌ای آنها، توسعه مهارت‌های فردی، ارتقای ذکاوت در کسب‌وکار و کمک به تحقق اهداف کارفرمایان خود تمرکز دارند.

در بطن چنین تغییراتی، مفاهیم و ساختارهای بنیادین وجود دارد که به قوت خود باقی هستند. بدیهی است تفکر جمعی می‌تواند بیش از افکار یک فرد منجر به تولید راه‌حل‌های جامع و کارا شود و این واقعیت که سازمان‌ها از پروژه‌ها به عنوان ابزاری برای ارائه یک نتیجه یا خروجی نو و منحصر به فرد استفاده می‌کنند، همواره مورد تأکید و پذیرش بوده است.

طراحی با محور مشتری و کاربر نهایی

به‌عنوان گزارش، خدمت شما عزیزان عرض کنیم، هنگامی که تدوین ویراست هفتم راهنمای PMBOK انجام می‌شد، PMI تعامل فعالی با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان جهانی، درباره تجربیات آنها از استفاده از استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK خصوصاً در ویراست‌های گذشته داشت. این تعاملات عمدتاً شامل موارد زیر بوده است:

- نظرسنجی آنلاین از جمعی از نخبگان و ذی‌نفعان PMI؛
- تشکیل گروه‌های متمرکز با حضور رهبران PMO، مدیران پروژه، متخصصان، اعضای تیم‌های پروژه، مربیان و آموزش‌دهندگان
- برگزاری کارگاه‌های تعاملی با حضور متخصصان در رویدادهای مختلف PMI در سراسر جهان.

بازخورد و ورودی‌های دریافت شده در مجموع بر چهار نکته اساسی تأکید داشتند:

- حفظ و ارتقای اعتبار و به‌هنگام بودن راهنمای PMBOK.
- ارتقای خوانایی و مزایای PMBOK، در عین جلوگیری از گنجاندن بیش از حد محتوای جدید در آن.

- شناسایی اطلاعات و محتوای مورد نیاز غالب ذی‌نفعان و ارائه محتوای تکمیلی تأییدی با قابلیت پشتیبانی از کاربران عملیاتی
- تشخیص این که در ساختار و محتوای ویراست‌های پیشین، برای برخی از ذی‌نفعان، ارزش پایدار وجود دارد؛ به نحوی که هر تغییر احتمالی ارزش آن را افزایش می‌دهد.
- به‌هنگام بودن راهنمای PMBOK

راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide)، از زمان آغاز به عنوان گستره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) در سال ۱۹۸۷، با علم به اینکه مؤلفه‌های اساسی مدیریت پروژه تداوم دارند، تکامل پیدا کرده است. این تکامل تنها شامل افزایش تعداد صفحات و محتوای آن نیست؛ بلکه تغییرات قابل توجه و اساسی در ماهیت محتوا را نیز در برمی‌گیرد. نمونه‌ای از برخی از تغییرات اساسی در جدول زیر نشان داده شده است:

سیر تکامل تغییرات اساسی در راهنمای PMBOK

تغییرات اساسی تکاملی	ویرایش راهنمای PMBOK
<ul style="list-style-type: none"> • شناخته شده به عنوان "راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه" به جای پیکره دانش مدیریت پروژه • نشان دهنده زیر مجموعه‌ای از گستره دانش مدیریت پروژه است که "مورد توافق عام" است؛ بدان معنا که در اغلب موارد و در اغلب پروژه‌ها، با این توافق گسترده که فعالیت‌ها دارای ارزش و سودمندی هستند، قابل استفاده برای عموم است. • مدیریت پروژه را تحت عنوان "به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزار و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق یا فراتر بودن از نیازها و انتظارات ذی‌نفعان از یک پروژه (بر این موضوع تأکید شده است)" تعریف کرد. • تصمیم‌گیری خاص برای تغییر به یک استاندارد مبتنی بر فرایند از طریق تمایل به نشان دادن تعامل میان حوزه‌های دانشی، ایجاد یک ساختار قوی و منعطف و با عنایت به اینکه ISO و سایر سازمان‌های مشابه، استانداردهای مبتنی بر فرایند را ارایه می‌کردند. 	۱۹۹۶
<ul style="list-style-type: none"> • اولین ویراستی بود که لوگوی "ANSI Standard" روی جلد آن حک شد. • اولین ویراستی بود که استاندارد مدیریت پروژه یک پروژه را رسماً از چارچوب و گستره دانش مدیریت پروژه متمایز کرد. 	سوم (۲۰۰۴)

<ul style="list-style-type: none"> • شامل مطالبی که "در بیشتر پروژه‌ها، عموماً به عنوان یک راه‌کار خوب شناخته می‌شوند" بود. • مدیریت پروژه را با عنوان "به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزار و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه تعریف کرد. 	
<ul style="list-style-type: none"> • اولین ویراستی بود که به طور روشن میان استاندارد و راهنمای ANSI تمایز قائل شد. • برای نخستین بار، محتوای "چابک" در متن گنجانده شد و تنها در مثال‌ها به آن اشاره نشد. • گسترش مطالب مقدماتی حوزه دانش، شامل مفاهیم کلیدی، روندها و راه‌کارهای نوظهور، ملاحظات متناسب‌سازی و ملاحظات برای محیط‌های چابک/تطبیقی 	<p>ششم (۲۰۱۷)</p>

این ویراست همانند ویراست‌های قبلی استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK، مؤید آن است که چشم‌انداز مدیریت پروژه همچنان در حال تکامل و انطباق‌پذیری است.

تنها در طول ۱۰ سال گذشته، پیشرفت نرم‌افزار در قالب انواع محصولات، خدمات و راه‌حل‌ها، رشد چشم‌گیری داشته است. آنچه که نرم‌افزار می‌تواند آن را ممکن سازد، همواره در حال تغییر است؛ زیرا هوش مصنوعی، قابلیت‌های مبتنی بر، ابر و مدل‌های جدید کسب و کار، محرک نوآوری و روش‌های جدید کار می‌شوند.

مدل‌های سازمانی تکامل یافته، کار پروژه‌ای و ساختارهای تیمی جدید، نیاز به طیف وسیعی از رویکردهای ارائه پروژه و محصول، و تمرکز بیشتر بر دستاوردها به جای اقلام قابل ارائه را به همراه داشته است. هر یک از مشارکت‌کنندگان می‌توانند از هر نقطه جهان به تیم‌های پروژه اضافه شوند، در مجموعه گسترده‌تری از نقش‌ها خدمت کنند و روش‌های جدید تفکر و کار مشترک را امکان‌پذیر سازند. این تغییرات و مواردی از این دست، فرصت بازنگری در چشم‌اندازها برای حمایت از تکامل مداوم استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK را به وجود آورده‌اند.

خلاصه تغییرات

از سال ۱۹۸۷، استاندارد مدیریت پروژه، بیان‌گر یک استاندارد مبتنی بر فرایند بوده است.

استاندارد مدیریت پروژه که در راهنمای PMBOK آورده شده است، نظم و عملکرد مدیریت پروژه را حول مجموعه‌ای از فرایندهای تجاری تنظیم می‌کند. این فرایندهای تجاری، راهکارهای سازگار و قابل پیش‌بینی را امکان‌پذیر می‌کنند به گونه‌ای که:

- قابلیت مستندسازی دارند؛
- از طریق آنها امکان ارزیابی عملکرد در برابر فرایندها وجود دارد؛
- از طریق آنها می‌توان فرایندها را با هدف به حداکثر رساندن کارایی و به حداقل رساندن تهدیدات، بهبود بخشید.

هر چند که استانداردهای مبتنی بر فرایند در حمایت از راه‌کارهای خوب مؤثر هستند، اما ماهیتی تجویزی دارند. با توجه به تکامل سریع‌تر مدیریت پروژه نسبت به گذشته، جهت‌گیری مبتنی بر فرایند ویرایش‌های قبلی را نمی‌توان به شیوه‌ای که منجر به بازتاب فضای ارائه ارزش کامل شود، حفظ کرد. بنابراین، این ویرایش به یک استاندارد مبتنی بر اصول به منظور حمایت از مدیریت مؤثر پروژه و تمرکز بیشتر بر دست‌آوردهای مورد نظر و نه اقلام قابل ارائه تبدیل می‌شود.

در حین تکمیل استاندارد برای این ویرایش، یک جامعه جهانی متشکل از متخصصان از صنایع و سازمان‌های مختلف، با نقش‌های گوناگون که بر روی انواع مختلف پروژه‌ها کار می‌کردند، آن را توسعه داده و/یا بازخوردهایی درباره پیش‌نویس‌های آن ارائه دادند. علاوه بر این، همکاران و دست‌اندرکاران PMBOK_ چاپ هفتم، سایر مجموعه‌های دانش و کارهای متمرکز بر مدیریت پروژه را به منظور شناسایی مفاهیم اصلی گنجانده شده در آن متون، مورد بازبینی قرار دادند. این تلاش‌های ترکیبی، نشان‌دهنده هم‌سویی بالا بوده و از اعتبارسنجی‌ای که اصول راهنمای این ویرایش در طیف مدیریت پروژه اعمال می‌کند، حمایت می‌کند.

تا به امروز، جامعه جهانی مدیریت پروژه، از گذار این استاندارد به سمت مجموعه‌ای از بیانیه‌های اصلی استقبال کرده‌اند. بیانیه‌های اصلی، اهداف پذیرفته شده توسط عموم برای راه‌کار مدیریت پروژه و عملکردهای اصلی آن را گردآوری و خلاصه می‌کنند. بیانیه‌های اصلی، پارامترهای گسترده‌ای را که تیم‌های پروژه می‌توانند در گستره آن فعالیت کنند، فراهم کرده و روش‌های متعددی را برای تداوم هم‌سویی با هدف اصول، ارائه می‌دهند.

PMI می‌تواند با استفاده از این بیانیه‌های اصلی، مدیریت مؤثر پروژه‌ها را در فضای ارائه ارزش کامل منعکس کند: پیش‌بینی برای انطباق‌پذیری و تمام موارد مربوط به آن. این رویکرد مبتنی بر اصول، با

سیر تکامل استاندارد مدیریت برنامه (ویرایش سوم و چهارم) و استاندارد مدیریت پورتفولیوها-چاپ چهارم نیز هم‌سو است. استاندارد مدیریت ریسک در پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها و مدیریت تحقق منافع: یک راهنمای عملی، محصولات استاندارد جدیدی هستند که عمدتاً با تمرکز مبتنی بر اصول توسط تیم‌های جهانی متشکل از متخصصان موضوع، تدوین شده‌اند.

هیچ‌یک از مطالب این ویرایش از استاندارد مدیریت پروژه یا راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه، هم‌سویی با رویکرد مبتنی بر فرایند ویرایش‌های قبلی را رد و نفی نمی‌کند. بسیاری از سازمان‌ها و متخصصان، همچنان این رویکرد را برای هدایت قابلیت‌های مدیریت پروژه خود، هم‌سو کردن روش‌های خود و ارزیابی قابلیت‌های مدیریت پروژه خود، مفید می‌دانند. این رویکرد تکاملی همچنان در متن این ویرایش جدید نیز مطرح است.

یکی دیگر از تغییرات قابل توجه در این ویرایش از راهنمای PMBOK، نگاه سیستمی به مدیریت پروژه است. این تغییر، با نگاه سیستمی به ارائه و تحویل ارزش به مثابه بخشی از استاندارد مدیریت پروژه آغاز می‌شود و با ارائه محتوای راهنمای PMBOK ادامه پیدا می‌کند. تمرکز سیستمی برای ارائه ارزش، چشم‌انداز را از حاکمیت بر پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها، به زنجیره ارزش که پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها و سایر قابلیت‌های تجاری را به پیش‌برد راه‌برد سازمانی، ارزش و اهداف تجاری پیوند می‌دهد، تغییر می‌دهد. در زمینه مدیریت پروژه، استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK تأکید می‌کند که پروژه‌ها صرفاً خروجی تولید نمی‌کنند، بلکه مهمتر از آن، خروجی‌ها را قادر می‌سازد تا منجر به دست‌آوردهایی ملموس شود و در نهایت، ارزش متناسب را برای سازمان و ذی‌نفعان آن به همراه دارد.

این نگاه سیستمی، نشان‌دهنده‌ی گذار از حوزه‌های دانش در ویرایش‌های قبلی راهنمای PMBOK، به هشت دامنه عملکردی پروژه است. یک دامنه عملکردی، گروهی از فعالیت‌های مرتبط است که برای ارائه مؤثر دست‌آوردهای پروژه بسیار مهم هستند. در مجموع دامنه‌های عملکردی نشان‌دهنده یک سیستم مدیریت پروژه متشکل از قابلیت‌های مدیریتی تعاملی، به هم پیوسته و وابسته به یکدیگر هستند که به منظور دستیابی به نتایج مطلوب پروژه، به صورت هماهنگ با یکدیگر کار می‌کنند. هر زمان که دامنه‌های عملکردی با یکدیگر تعامل داشته و به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند، تغییر رخ می‌دهد. تیم‌های پروژه به طور مداوم با در نظر گرفتن کل سیستم _ و نه فقط دامنه عملکردی خاصی که تغییر در آن اتفاق افتاده است _ چنین تغییراتی را مورد بحث و بررسی قرار داده، با آن منطبق شده و به آن پاسخ می‌دهند. تیم‌ها، هم‌سو با مفهوم یک سیستم برای ارائه ارزش در استاندارد مدیریت پروژه، عملکرد مؤثر را در هر دامنه عملکردی از طریق سنجش‌های متمرکز بر دست‌آوردها _ و نه از طریق پایبندی به فرایندها یا تولید مصنوعات، نقشه‌ها و غیره _ ارزیابی می‌کنند.

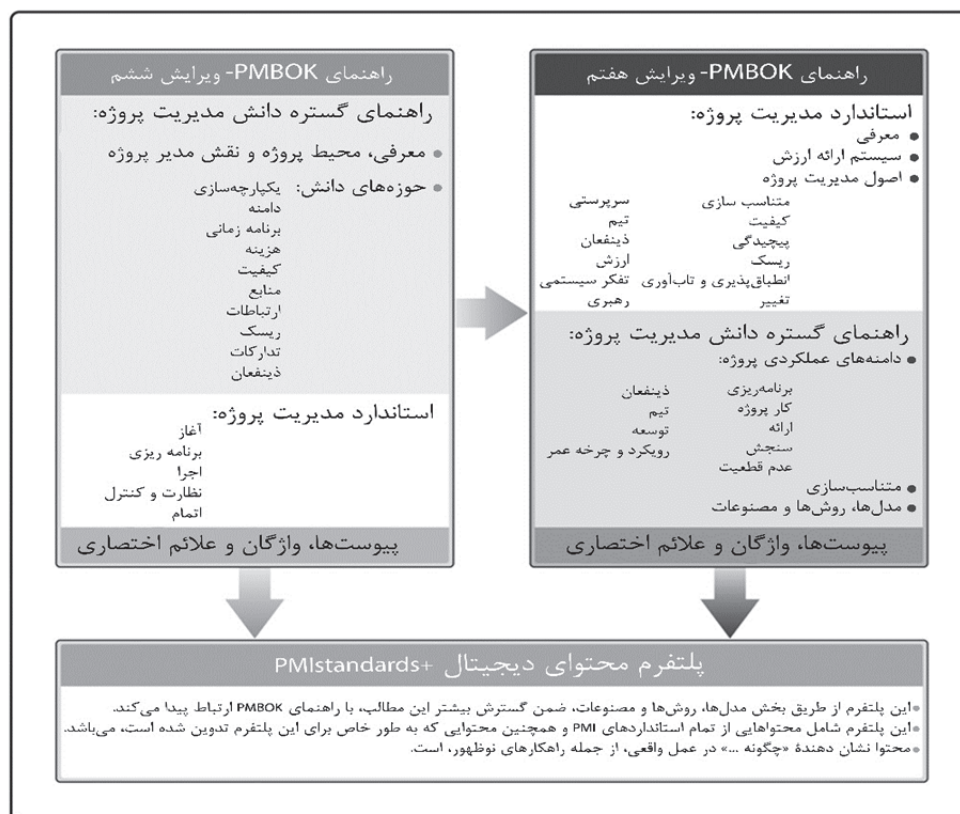
ویرایش‌های قبلی راهنمای PMBOK بر اهمیت متناسب‌سازی رویکرد مدیریت پروژه با ویژگی‌های منحصر به فرد هر پروژه و زمینه آن تأکید داشتند. ویرایش ششم به طور خاص، شامل ملاحظات بود که به تیم‌های پروژه درباره چگونگی متناسب‌سازی رویکرد خود با مدیریت پروژه کمک می‌کرد. این مطالب، در مقدمه هر یک از حوزه‌های دانش گنجانده شده بود و ملاحظاتی را برای تمام انواع محیط‌های پروژه در اختیار قرار می‌داد. این ویرایش، با اختصاص بخشی به متناسب‌سازی در راهنمای PMBOK، بیشتر از گذشته روی این موضوع کار می‌کند.

بخش جدیدی با موضوع مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات، گروه‌بندی پیشرفته‌ای از مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات ارائه می‌دهد که از مدیریت پروژه پشتیبانی می‌کند. این بخش، پیوند خود را با ابزارها، تکنیک‌ها و خروجی‌های ویرایش‌های قبلی که بدون تجویز زمان، چگونگی یا ابزارهایی که تیم‌ها باید استفاده کنند، از مدیریت پروژه پشتیبانی می‌کنند، حفظ می‌کند.

آخرین تغییر، بیان‌گر مهم‌ترین پیشرفت در تاریخ راهنمای PMBOK است: خلق $PMIstandard+^{TM}$ ؛ یک پلتفرم دیجیتال تعاملی که شامل راه‌کارها، روش‌ها، مصنوعات و سایر اطلاعات مفید فعلی، نوظهور و آتی است. محتوای دیجیتال، ماهیت پویای گستره دانش را بهتر نشان می‌دهد. $PMIstandard+^{TM}$ دسترسی متخصصان پروژه و سایر ذی‌نفعان را به طیف غنی‌تر و گسترده‌تری از اطلاعات و منابعی که می‌توانند پیشرفت‌ها و تغییرات مدیریت پروژه را با سرعت بیشتری در اختیار قرار دهند، فراهم می‌کند. این محتوا توضیح می‌دهد که راه‌کارها، روش‌ها یا مصنوعات خاص، چگونه در پروژه‌های مبتنی بر بخش‌های صنعت، انواع پروژه یا سایر ویژگی‌ها اعمال می‌شوند. $PMIstandard+^{TM}$ که با ورودی‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها و خروجی‌های راهنمای PMBOK – ویرایش ششم آغاز می‌شود، همچنان منابع جدیدی را شامل می‌شود که از تکامل مداوم در مدیریت پروژه حمایت می‌کنند.

در آینده‌ای نه چندان دور، کاربران استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK می‌توانند اطلاعاتی را در $PMIstandard+^{TM}$ مشاهده کنند که تکمیل‌کننده اطلاعات موجود در نسخه چاپی است.

تصویر پیش رو نسخه جدید استاندارد مدیریت پروژه و گذار از ویرایش ششم به هفتم راهنمای PMBOK به همراه ارتباط با پلتفرم دیجیتال $PMIstandard+$ را نشان می‌دهد.



نسخه جدید استاندارد مدیریت پروژه و گذار از ویرایش ششم به هفتم راهنمای PMBOK به همراه ارتباط با پلتفرم دیجیتال PMI Standard+

نتیجه‌گیری

استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK_ ویرایش هفتم، به هر چهار عنصری که هموندان در بازخوردهای خود بر آن تأکید کرده‌اند، پاسخ داده است. این نسخه جدید، اعتبار و ارتباط راهنمای PMBOK را حفظ کرده و افزایش داده است. این ویراست، قابلیت خوانایی و کاربردپذیری راهنمای PMBOK را ارتقاء می‌دهد. ویرایش هفتم، مؤید آن است که در ساختار و محتوای ویرایش‌های قبلی، همچنان ارزش‌هایی برای برخی از هموندان وجود دارد و محتوای خود را بدون نفی این ارزش‌ها ارتقاء داده و رشد می‌دهد. از همه مهم‌تر، این ویرایش به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان، با پلتفرم محتوای دیجیتال PMI Standard+™ با محتوای تکمیلی مورد تأیید که از کاربردهای عملی پشتیبانی می‌کند، پیوند برقرار می‌کند.

بخش نخست

استاندارد مدیریت پروژه

THE
STANDARD FOR
PROJECT MANAGEMENT

فصل نخست

پیش‌گفتار

استاندارد مدیریت پروژه، اصول مدیریت، رفتارها و اقدامات متخصصان و سایر ذی‌نفعانی که روی آنها کار می‌کنند یا مرتبط با پروژه هستند را مشخص می‌کند.

بخش مقدماتی، هدف این استاندارد را توصیف، اصطلاحات و مفاهیم اصلی را تعریف و مخاطبان را برای استاندارد شناسایی می‌نماید.

استاندارد مدیریت پروژه شامل بخش‌های زیر است:

- بخش ۱ مقدمه
- بخش ۲ سیستم انتقال ارزش
- بخش ۳ اصول مدیریت پروژه

۱.۱ هدف استاندارد مدیریت پروژه

استاندارد مدیریت پروژه زمینه‌ای را برای درک مدیریت پروژه و اینکه چگونه نتایج مورد نظر را فراهم می‌نماید، امکان‌پذیر می‌کند. این استاندارد بدون در نظر گرفتن صنعت، محل جغرافیایی، اندازه یا روش تحویل، به طور مثال به عنوان روش ترکیبی یا تطبیقی به کار گرفته می‌شود. استاندارد مذکور سیستم حاکمیت، توابع احتمالی، محیط پروژه و ملاحظات مربوط به رابطه بین مدیریت پروژه و مدیریت محصول در پروژه‌ها را توصیف می‌نماید.

۱.۲ شرایط و مفاهیم اصلی

استاندارد مدیریت پروژه، انعکاس پیشرفت حرفه می‌باشد. انتظار سازمان‌ها از پروژه‌ها علاوه بر بازدهی و تولید محصولات، ارائه نتایج می‌باشد، مدیران پروژه انتظار دارند پروژه‌هایی ارائه دهند که طبق سیستم، برای سازمان و ذی‌نفعان ارزش ایجاد کنند. اصطلاحات زیر برای فراهم آوردن زمینه محتوا در این استاندارد تعریف شده است.

خروجی. نتیجه یا پیامد نهایی یک فرآیند یا پروژه است. نتایج می‌توانند شامل خروجی‌ها و محصولات باشند، اما آنها با تمرکز بر مزایا و ارزشی که پروژه ارائه می‌کند، قصد کلان‌تری دارند.

- پورتفولیو. پروژه‌های مرتبط، برنامه‌های تابعه و عملیاتی که برای دستیابی به اهداف راهبردی به صورت هماهنگ و گروهی مدیریت می‌شوند.
- محصول. مصنوعی که تولید می‌شود، قابل اندازه‌گیری است و می‌تواند به خودی خود یک قلم نهایی یا یک جزء تشکیل دهنده آن باشد.
- برنامه. پروژه‌های مرتبط، برنامه‌های فرعی و فعالیت‌های برنامه‌ای که به صورت هماهنگ مدیریت می‌شوند تا منفعی که از مدیریت آنها به صورت جداگانه در دسترس نیست، به دست آورند.
- پروژه. یک تلاش موقت برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد انجام شده است. ماهیت موقتی پروژه‌ها نشان‌دهنده آغاز و پایان کار پروژه یا یک مرحله از کار پروژه است. پروژه‌ها می‌توانند به تنهایی یا بخشی از یک برنامه یا پورتفولیو باشند.
- **مدیریت پروژه.** استفاده از دانش، مهارت، ابزار و فنون برای فعالیت‌ها در راستای برآورده کردن الزامات پروژه است. مدیریت پروژه به راهنمایی فعالیت‌های پروژه برای دستیابی به نتایج مورد نظر اشاره دارد. تیم‌های پروژه می‌توانند نتایج را با استفاده از طیف وسیعی از رویکردها (به عنوان مثال، پیش‌بینی، ترکیبی و تطبیقی) به دست آورند.
- مدیر پروژه. شخصی که از طرف سازمان مجری جهت هدایت پروژه تعیین شده است و مسئول دستیابی به اهداف پروژه می‌باشد. مدیران پروژه وظائفی از جمله تسهیل کار تیم پروژه برای دستیابی به نتایج و مدیریت فرایندها برای ارائه نتایج مورد نظر پروژه دارند. سایر وظائف در بخش ۲.۳ مشخص شده است.
- تیم پروژه. مجموعه‌ای از افراد که برای دستیابی به اهداف پروژه، فعالیت می‌کنند.
- سیستم تحویل ارزش. مجموعه‌ای از فعالیت‌های استراتژیک تجاری با هدف ساخت، حفظ و نگهداری و یا پیشرفت یک سازمان است. پورتفولیوها، برنامه‌ها، پروژه‌ها، محصولات و عملیات، همه می‌توانند بخشی از سیستم یک سازمان برای دستیابی به ارزش‌ها باشند.
- **ارزش.** اهمیت یا سودمندی چیزی است. ذی‌نفعان مختلف، ارزش را به شیوه‌های مختلف درک می‌کنند. مشتریان می‌توانند ارزش را به عنوان توانایی استفاده از ویژگی‌های خاص یا عملکردهای یک محصول تعریف کنند. سازمان‌ها می‌توانند بر ارزش کسب‌وکار که با معیارهای مالی که با آن تعریف می‌شود مانند سود کمتر جهت دستیابی به کاهش هزینه، تمرکز کنند. ارزش اجتماعی می‌تواند شامل کمک به گروه‌های مردم، جوامع یا محیط زیست باشد.

برای سایر اصطلاحات استفاده شده در این استاندارد، به واژه‌نامه و مفاهیم PMI مدیریت پروژه مراجعه کنید.^۱

۱.۳ مخاطبان این استاندارد

این استاندارد مرجع اساسی را برای ذی‌نفعان شرکت‌کننده در یک پروژه فراهم می‌کند، که شامل (و نه محدود) به مشاوران، مربیان، دانشجویان، حامیان مالی، ذی‌نفعان و فروشندگان است که:

- در ارائه نتایج پروژه مسئول یا پاسخگو هستند؛
- روی پروژه‌ها به صورت تمام‌وقت یا نیمه‌وقت کار می‌کنند؛
- در پورتفولیوها، برنامه‌ها یا دفاتر مدیریت پروژه کار می‌کنند؛
- حامیان مالی پروژه، مالکان محصول، مدیران محصول، رهبران اجرایی یا حاکمان پروژه هستند؛
- با پورتفولیو یا مدیریت برنامه مرتبط هستند؛
- منابع کار پروژه را تأمین می‌کنند؛
- متمرکز بر تحویل ارزش برای پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها هستند؛
- مدیریت پروژه را آموزش می‌دهند و یا آموزش می‌بینند؛ و
- در هر جنبه‌ای از زنجیره تحویل ارزش پروژه نقش دارند.

^۱ اعداد داخل پرانتز به فهرست مراجع در انتهای این استاندارد اشاره دارد.

فصل دوم

سیستمی برای تحویل ارزش

اطلاعات موجود در این بخش، زمینه‌ای را برای ارائه ارزش، حاکمیت پروژه، توابع، محیط پروژه و مدیریت محصول فراهم می‌کند.

۲.۱ ایجاد ارزش.

- در این بخش نحوه کار پروژه‌ها در داخل یک سیستم برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها و ذی‌نفعان آنها شرح داده شده است.

۲.۲ سیستم‌های مدیریت سازمانی.

- در این بخش چگونگی پشتیبانی مدیریت از سیستم برای ارائه ارزش، توضیح داده شده است.

۲.۳ عملکردهای مرتبط با پروژه‌ها.

این بخش عملکردهایی را که پروژه‌ها را پشتیبانی می‌کنند مشخص می‌کند.

۲.۴ محیط پروژه.

- در این بخش عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر پروژه‌ها و ارائه ارزش، مشخص شده است.

۲.۵ ملاحظات مدیریت محصول.

- در این بخش روش‌هایی که نمونه کارها، برنامه‌ها، پروژه‌ها و محصولات با هم مرتبط هستند، مشخص می‌کند.

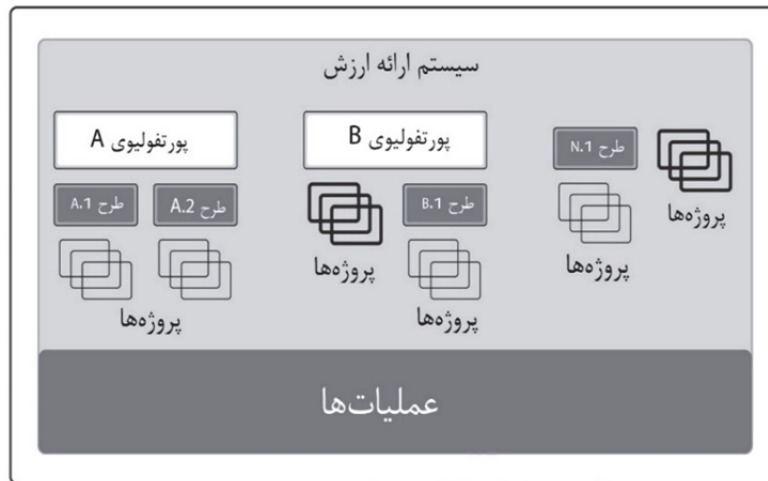
۲.۱ ایجاد ارزش

پروژه‌ها در یک سیستم بزرگتر مانند یک سازمان دولتی، تشکیلات یا قراردادهای حقوقی/اقدامات قراردادی وجود دارند. به طور خلاصه، در این استاندارد هنگام مراجعه به سازمان‌های دولتی، بنگاه‌های اقتصادی، اقدامات قراردادی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و سایر ترتیبات، از اصطلاح سازمان استفاده می‌شود. سازمان‌ها برای ذی‌نفعان ارزش ایجاد می‌کنند. نمونه‌هایی از روش‌هایی که پروژه‌ها ارزش تولید می‌کنند شامل موارد زیر است:

- ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه جدید که پاسخگوی نیازهای مشتریان یا کاربران نهایی باشد؛
- ایجاد کمک‌های اجتماعی یا زیست محیطی مثبت؛
- بهبود کارایی، بهره‌وری، اثربخشی یا پاسخگویی؛
- امکان ایجاد تغییرات مورد نیاز برای تسهیل انتقال سازمان به آینده مطلوب؛ و
- مزایای پایداری که توسط برنامه‌ها، پروژه‌ها یا عملیات تجاری قبلی امکان‌پذیر است.

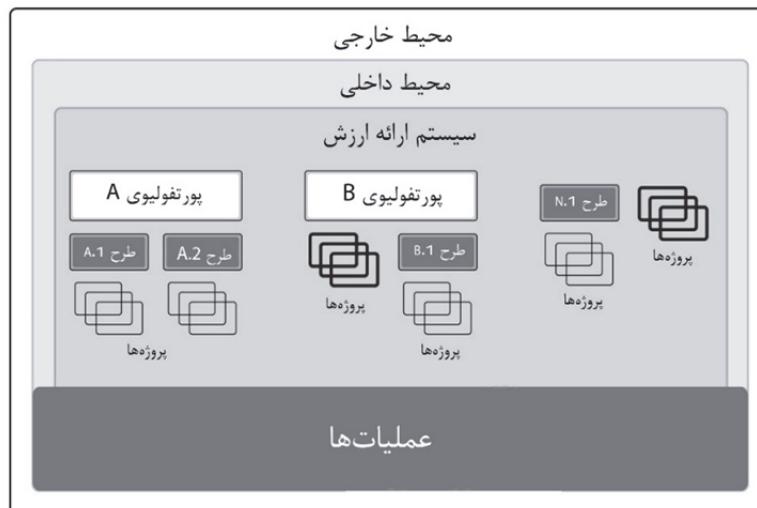
۲.۱.۱ مؤلفه‌های تحویل ارزش

مؤلفه‌های مختلفی مانند پورتفولیوها، برنامه‌ها، پروژه‌ها، محصولات و عملیات وجود دارد، که می‌تواند به صورت جداگانه و جمعی برای ایجاد ارزش استفاده شود. این مؤلفه‌ها سیستمی را برای ارائه ارزش تشکیل می‌دهند که با استراتژی سازمان هم‌سو است. شکل ۱-۲ نمونه‌ای از سیستم برای تحویل ارزش را نشان می‌دهد که دارای دو پورتفولیو متشکل از برنامه‌ها و پروژه‌ها است. همچنین یک برنامه مستقل با پروژه‌ها و پروژه‌های مستقل را نشان می‌دهد که با پورتفولیوها یا برنامه‌ها ارتباط ندارند. هر یک از پروژه‌ها یا برنامه‌ها می‌توانند شامل محصولاتی باشند. عملیات می‌تواند به‌طور مستقیم از پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها و همچنین سایر عملکردهای تجاری مانند حقوق و دستمزد، مدیریت زنجیره تأمین و موارد دیگر پشتیبانی کند و تأثیر بگذارد. پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها بر روی یکدیگر و همچنین عملیات تأثیر می‌گذارند.



شکل ۲-۱. نمونه‌ای از سیستم تحویل ارزش

همانطور که در شکل ۲-۲ نشان داده شده است، سیستم تحویل ارزش بخشی از سیستم داخلی سازمان است، محیطی که تابع سیاست‌ها، رویه‌ها، روش‌ها، چارچوب‌ها، حاکمیت ساختارها، و غیره است. این محیط داخلی در محیط بیرونی بزرگتر که شامل اقتصاد، محیط رقابتی، محدودیت‌های قانونی و غیره می‌شود، وجود دارد. بخش ۲.۴ جزئیات بیشتری در مورد محیط داخلی و خارجی ارائه می‌دهد.



شکل ۲-۲ اجزای یک سیستم نمونه برای تحویل ارزش

اجزای موجود در یک سیستم تحویل ارزش، محصولات قابل استفاده برای تولید نتایج را ایجاد می‌کنند. یک خروجی، نتیجه یا پیامد نهایی یک فرآیند یا یک پروژه است. تمرکز بر نتایج، انتخاب‌ها و تصمیمات بر عملکرد طولانی مدت پروژه تأکید دارد. نتایج، مزایایی ایجاد می‌کند که دست‌آوردهای سازمان است. مزایا، چیزی که ارزشمند، مهم یا مفید است به نوبه خود، ایجاد ارزش می‌کنند.

۲.۱.۲ جریان اطلاعات

هنگامی که اطلاعات و بازخورد به اشتراک گذاشته می‌شود، یک سیستم تحویل ارزش به بهترین شکل کار می‌کند، به طور مداوم در بین تمام اجزاء، سیستم را با استراتژی و هماهنگی با محیط حفظ می‌نماید.

شکل ۲-۳ مدلی از جریان اطلاعات را از رهبران ارشد گرفته تا پورتفولیوها، پورتفولیوها تا برنامه‌ها و پروژه‌ها و سپس به عملیات نشان می‌دهد که در آن فلش‌های سیاه نمایانگر اطلاعات هستند. رهبر ارشد، اطلاعات استراتژیک را با پورتفولیوها به اشتراک می‌گذارد. پورتفولیوها نتایج مورد نظر، منافع، و ارزش را با برنامه‌ها و پروژه‌ها به اشتراک می‌گذارند. محصولات قابل تحویل از برنامه‌ها و پروژه‌ها به همراه اطلاعات مربوط به پشتیبانی و نگهداری از محصولات تحویل داده شده به عملیات منتقل می‌شود.

فلش‌های خاکستری روشن در شکل ۲-۳ جریان معکوس اطلاعات را نشان می‌دهد. اطلاعات از عملیات گرفته تا برنامه‌ها و پروژه‌ها، تنظیمات، اصلاحات و به‌روزرسانی‌های قابل ارائه را پیشنهاد می‌دهد. برنامه‌ها و پروژه‌ها اطلاعات عملکرد و پیشرفت در دستیابی به نتایج، مزایا و ارزش پورتفولیوها را فراهم می‌کنند. پورتفولیوها ارزیابی عملکردشان را با رهبری ارشد ارائه می‌دهند. علاوه بر این، عملیات اطلاعاتی را در مورد چگونگی پیشرفت استراتژی سازمان ارائه می‌دهد.