



استاندارد بین المللی ISO21502:2020

راهنمای مدیریت پروژه

مترجمان:

دکتر محمد زین العابدین
مهندس سید امین فروزنده

انتشارات پندار پارس

فهرست نویسی فیپا

انتشارات پندارپارس



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

نام کتاب : استاندارد بین‌المللی ISO21502:2020، راهنمای مدیریت پروژه

ناشر : انتشارات پندارپارس

ترجمه : محمد زین‌العابدین، سید امین فروزنده

چاپ نخست : آذر ۱۴۰۳

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

طرح جلد : رامین شکرالهی

چاپ، صحافی : روز

قیمت : ۱۹۰.۰۰۰ تومان شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۸۵-۳۹-۵

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

فهرست مندرجات

| | |
|---------|---------------------------|
| ۱۰..... | پیشگفتار..... |
| ۱۵..... | مقدمه..... |
| ۱۶..... | ۱. محدودده..... |
| ۱۶..... | ۲.مراجعهنجاری..... |
| ۱۶..... | ۳.اصطلاحات و تعاریف..... |
| ۱۶..... | ۳.۱ خط مبنا..... |
| ۱۶..... | ۳.۲ منافع..... |
| ۱۷..... | ۳.۳ طرح تجاری..... |
| ۱۷..... | ۳.۴ درخواست تغییر..... |
| ۱۷..... | ۳.۵ مدیریت پیکربندی..... |
| ۱۷..... | ۳.۶ کنترل..... |
| ۱۷..... | ۳.۷ اقدام اصلاحی..... |
| ۱۷..... | ۳.۸ مسیر بحرانی..... |
| ۱۷..... | ۳.۹ تحویل شدنی‌ها..... |
| ۱۷..... | ۳.۱۰ حکمرانی..... |
| ۱۷..... | ۳.۱۱ مسئله..... |
| ۱۷..... | ۳.۱۲ فرصت..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۳ نتیجه..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۴ خروجی..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۵ پورتفولیو..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۶ اجزای پورتفولیو..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۷ اقدام پیشگیرانه..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۸ طرح..... |
| ۱۸..... | ۳.۱۹ اجزای طرح..... |
| ۱۸..... | ۳.۲۰ پروژۀ..... |
| ۱۸..... | ۳.۲۱ تضمین پروژۀ..... |
| ۱۹..... | ۳.۲۲ حکمرانی پروژۀ..... |



| | | |
|-----------|---|----------|
| ۱۹ | چرخه حیات پروژه | ۳.۲۳ |
| ۱۹ | مدیریت پروژه | ۳.۲۴ |
| ۱۹ | محدوده پروژه | ۳.۲۵ |
| ۱۹ | حامی | ۳.۲۶ |
| ۱۹ | ذینفعان | ۳.۲۷ |
| ۱۹ | تهدید | ۳.۲۸ |
| ۱۹ | ساختار شکست کار | ۳.۲۹ |
| ۱۹ | بسته کاری | ۳.۳۰ |
| ۲۰ | مفاهیم مدیریت پروژه | ۴ |
| ۲۰ | کلیات | ۴.۱ |
| ۲۰ | مفاهیم کلی | ۴.۱.۱ |
| ۲۱ | پروژه ها | ۴.۱.۲ |
| ۲۱ | مدیریت پروژه | ۴.۱.۳ |
| ۲۲ | بستر پروژه | ۴.۲ |
| ۲۲ | تاثیر بستر یک پروژه | ۴.۲.۱ |
| ۲۲ | کلیات | ۴.۲.۱.۱ |
| ۲۲ | عوامل درون سازمانی | ۴.۲.۱.۲ |
| ۲۲ | عوامل برون سازمانی | ۴.۲.۱.۳ |
| ۲۲ | پروژه ها و راهبرد سازمانی | ۴.۲.۲ |
| ۲۳ | منظر تامین کننده و مشتری | ۴.۲.۳ |
| ۲۴ | محدودیت های پروژه | ۴.۲.۴ |
| ۲۵ | پروژه ها به صورت مستقل، یا بخشی از یک طرح یا بخشی از یک پورتفولیو | ۴.۲.۵ |
| ۲۵ | حکمرانی پروژه | ۴.۳ |
| ۲۵ | چارچوب حکمرانی | ۴.۳.۱ |
| ۲۶ | طرح تجاری | ۴.۳.۲ |
| ۲۶ | چرخه حیات پروژه | ۴.۴ |
| ۲۸ | نقش ها و سازمان پروژه | ۴.۵ |
| ۲۸ | سازمان پروژه | ۴.۵.۱ |
| ۳۰ | سازمان حامی | ۴.۵.۲ |

| | | |
|-----------|--------------|--|
| ۳۰ | | ۴.۵.۳ هیئت پروژه |
| ۳۱ | | ۴.۵.۴ حامی پروژه |
| ۳۲ | | ۴.۵.۵ تضمین پروژه |
| ۳۲ | | ۴.۵.۶ مدیر پروژه |
| ۳۲ | | ۴.۵.۷ دفتر پروژه |
| ۳۳ | | ۴.۵.۸ رهبر بسته کاری |
| ۳۴ | | ۴.۵.۹ اعضای تیم پروژه |
| ۳۴ | | ۴.۵.۱۰ ذینفعان پروژه |
| ۳۴ | | ۴.۵.۱۱ سایر نقش ها |
| ۳۵ | | ۴.۶ شایستگی های کارکنان پروژه |
| ۳۵ | | ۵ پیش نیازهای استقرار مدیریت پروژه |
| ۳۵ | | ۵.۱ کلیات |
| ۳۶ | | ۵.۲ ملاحظات برای استقرار مدیریت پروژه |
| ۳۶ | | ۵.۳ بهبود مستمر محیط مدیریت پروژه |
| ۳۷ | | ۵.۴ هم‌راستایی با فرایندها و سیستم های سازمانی |
| ۳۸ | | ۶ شیوه های مدیریت یکپارچه پروژه |
| | | ۶.۱ کلیات ۳۸ |
| ۳۹ | | ۶.۲ فعالیت های پیش از آغاز پروژه |
| ۴۰ | | ۶.۳ نظارت بر پروژه |
| ۴۱ | | ۶.۴ هدایت پروژه |
| ۴۱ | | ۶.۵ آغاز پروژه |
| ۴۱ | | ۶.۵.۱ کلیات |
| ۴۱ | | ۶.۵.۲ سازماندهی تیم پروژه |
| ۴۲ | | ۶.۵.۳ حکمرانی پروژه و رویکرد مدیریت |
| ۴۲ | | ۶.۵.۴ توجه ابتدایی پروژه |
| ۴۳ | | ۶.۵.۵ برنامه ریزی اولیه پروژه |
| ۴۳ | | ۶.۶ کنترل پروژه |
| ۴۳ | | ۶.۶.۱ کلیات |
| ۴۳ | | ۶.۶.۲ توجه فزاینده |



| | |
|----|---|
| ۴۳ | ۶.۶.۳ مدیریت عملکرد پروژه |
| ۴۴ | ۶.۶.۴ مدیریت آغاز و خاتمه هر فاز پروژه |
| ۴۵ | ۶.۶.۵ مدیریت آغاز، پیشرفت و خاتمه هر بسته کاری |
| ۴۵ | ۶.۷ مدیریت تحویل |
| ۴۶ | ۶.۸ خاتمه یا فسخ پروژه |
| ۴۸ | ۶.۹ فعالیت های پس از اتمام پروژه |
| ۴۸ | ۷. شیوه های مدیریت برای یک پروژه |
| | ۷.۱ کلیات ۴۸ |
| ۴۹ | ۷.۲ برنامه ریزی |
| ۴۹ | ۷.۲.۱ کلیات |
| ۵۰ | ۷.۲.۲ تدوین برنامه |
| ۵۰ | ۷.۲.۳ پایش برنامه |
| ۵۱ | ۷.۳ مدیریت منافع |
| ۵۱ | ۷.۳.۱ کلیات |
| ۵۱ | ۷.۳.۲ شناسایی و تحلیل منافع |
| ۵۲ | ۷.۳.۳ پایش منافع |
| ۵۲ | ۷.۳.۴ حفظ منافع |
| ۵۲ | ۷.۴ مدیریت محدوده پروژه |
| ۵۲ | ۷.۴.۱ کلیات |
| ۵۲ | ۷.۴.۲ تعریف محدوده |
| ۵۳ | ۷.۴.۳ کنترل محدوده پروژه |
| ۵۳ | ۷.۴.۴ تایید تحویل محدوده |
| ۵۳ | ۷.۵ مدیریت منابع |
| ۵۳ | ۷.۵.۱ کلیات |
| ۵۴ | ۷.۵.۲ برنامه ریزی سازمان پروژه |
| ۵۴ | ۷.۵.۳ تشکیل تیم پروژه |
| ۵۵ | ۷.۵.۴ توسعه تیم |
| ۵۵ | ۷.۵.۵ مدیریت تیم |
| ۵۶ | ۷.۵.۶ برنامه ریزی، مدیریت و کنترل منابع مادی و فیزیکی |



۷.۶ مدیریت زمان بندی..... ۵۶

۷.۶.۱ کلیات..... ۵۶

۷.۶.۲ تخمین مدت زمان فعالیت ها..... ۵۷

۷.۶.۳ تهیه برنامه زمان بندی..... ۵۷

۷.۶.۴ کنترل برنامه زمان بندی..... ۵۸

۷.۷ مدیریت هزینه..... ۵۸

۷.۷.۱ کلیات..... ۵۸

۷.۷.۲ تخمین هزینه..... ۵۹

۷.۷.۳ تهیه بودجه..... ۵۹

۷.۷.۴ کنترل هزینه..... ۵۹

۷.۸ مدیریت ریسک..... ۶۰

۷.۸.۱ کلیات..... ۶۰

۷.۸.۲ شناسایی ریسک ها..... ۶۰

۷.۸.۳ ارزیابی ریسک..... ۶۰

۷.۸.۴ مواجهه با ریسک..... ۶۰

۷.۸.۵ کنترل ریسک..... ۶۱

۷.۹ مدیریت مسائل..... ۶۱

۷.۹.۱ کلیات..... ۶۱

۷.۹.۲ شناسایی مسائل..... ۶۱

۷.۹.۳ حل مسائل..... ۶۲

۷.۱۰ کنترل تغییرات..... ۶۲

۷.۱۰.۱ کلیات..... ۶۲

۷.۱۰.۲ ایجاد چهارچوب کنترل تغییرات..... ۶۳

۷.۱۰.۳ شناسایی و ارزیابی درخواست های تغییر..... ۶۳

۷.۱۰.۵ پیاده سازی و خاتمه بخشیدن به درخواست های تغییر..... ۶۳

۷.۱۱ مدیریت کیفیت..... ۶۳

۷.۱۱.۱ کلیات..... ۶۳

۷.۱۱.۲ برنامه ریزی کیفیت..... ۶۴

۷.۱۱.۳ تضمین کیفیت..... ۶۵



| | |
|----|---|
| ۶۵ | ۷.۱۱.۴ کیفیت کنترل |
| ۶۶ | ۷.۱۲ مشارکت ذینفعان |
| ۶۶ | ۷.۱۲.۱ کلیات |
| ۶۶ | ۷.۱۲.۲ شناسایی ذینفعان |
| ۶۷ | ۷.۱۲.۳ مشارکت ذی نفعان |
| ۶۷ | ۷.۱۳ مدیریت ارتباطات |
| ۶۷ | ۷.۱۳.۱ کلیات |
| ۶۷ | ۷.۱۳.۲ برنامه ریزی ارتباطات |
| ۶۸ | ۷.۱۳.۳ توزیع اطلاعات |
| ۶۸ | ۷.۱۳.۴ پایش تاثیر ارتباطات |
| ۶۸ | ۷.۱۴ مدیریت تغییرات سازمانی و اجتماعی |
| ۶۸ | ۷.۱۴.۱ کلیات |
| ۶۹ | ۷.۱۴.۲ شناسایی نیاز برای تغییر |
| ۶۹ | ۷.۱۴.۳ پیاده سازی تغییرات سازمانی و اجتماعی |
| ۶۹ | ۷.۱۵ گزارش دهی |
| ۶۹ | ۷.۱۵.۱ کلیات |
| ۷۰ | ۷.۱۵.۲ برنامه ریزی گزارش دهی |
| ۷۰ | ۷.۱۵.۳ مدیریت گزارش دهی |
| ۷۰ | ۷.۱۵.۴ ارائه گزارش ها |
| ۷۱ | ۷.۱۶ مدیریت اطلاعات و مستندات |
| ۷۱ | ۷.۱۶.۱ کلیات |
| ۷۱ | ۷.۱۶.۲ شناسایی اطلاعاتی که باید مدیریت شوند |
| ۷۱ | ۷.۱۶.۳ ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات و مستندات |
| ۷۱ | ۷.۱۷ تدارکات |
| ۷۱ | ۷.۱۷.۱ کلیات |
| ۷۲ | ۷.۱۷.۲ برنامه ریزی تدارکات |
| ۷۲ | ۷.۱۷.۳ ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان |
| ۷۲ | ۷.۱۷.۴ اداره قراردادها: |
| ۷۳ | ۷.۱۷.۵ خاتمه قراردادها |



۷۳..... ۷.۱۸ درس آموخته ها.....

۷۳..... ۷.۱۸.۱ کلیات.....

۷۳..... ۷.۱۸.۲ شناسایی درس ها.....

به نام هستی بخش

دانش مدیریت پروژه روز بروز به سمت ناب تر و حرفه ای تر شدن پیش می رود. استانداردها و متدولوژی های مدیریت پروژه هم اکنون به سطحی رسیدند که جنبه های گوناگون و نیز روندهای جدید مدیریت پروژه را به خوبی پوشش داده اند. در این بین استاندارد ISO21502:2020 با یک چارچوب متفاوت نسبت به سایر مراجع متناظر آن، دارای ویژگی هایی هست که آن را از دیگر استانداردها و میناها متفاوت می سازد. این استاندارد در ویرایش جدید خود با یک رویکرد آبخاری یا قابل پیش بینی، هشت مرحله اساسی هر پروژه را از فعالیتهای قبل از پروژه تا فعالیت های بعد از پروژه پوشش داده و از طرفی موضوعات و دغدغه های مشترک پروژه ها را به ۱۷ سرفصل تقسیم کرده است. همچنین ساختاری را برای سازمان پروژه پیشنهاد کرده که ارکان هر پروژه را خصوصا در بخش حکمرانی شرح داده است.

به جهت توجه ویژه به سرفصل هایی چون مدیریت منافع، فعالیت های قبل و بعد از پروژه و نیز ایجاد ارزش توسط پروژه ها، می توان تا حدی نگاه ویژه کارفرمایی یا سرمایه گذار را در تدوین این استاندارد مشاهده کرد. کاربران و نیز مشاوران پیاده سازی استاندارد این موضوع مهم را می بایست در زمان پیاده سازی در شرکت های پیمانکاری مد نظر قرار بدهند.

از طرفی با توجه به اینکه این استاندارد از طرف ISO یا سازمان استاندارد بین المللی منتشر شده است، طبق روال مرسوم این سازمان، انطباق یا عدم انطباق آن در یک سازمان پروژه محور باید توسط یک CB یا نهاد گواهی نامه دهنده مورد تایید قرار گیرد. این اصل نیز، استاندارد ISO21502 را از دیگر استانداردهای مدیریت پروژه متمایز می سازد.

نکته مهم دیگر در بکارگیری این استاندارد این هست که با بکارگیری ISO21502 نیاز پروژه ها به دیگر استانداردها و میناها برطرف نمی شود. بدین معنی که استاندارد ISO21502 فقط چارچوب و فعالیتهای اصلی را شرح می دهد و برای بکارگیری تکنیک ها و ابزارها و نیز مدل ها و تئوری ها باید به سراغ مراجع دیگر مدیریت پروژه برویم. بنابراین این استاندارد چارچوب کلی را مستقر می کند و به جزئیات و نحوه بکارگیری هر فعالیت به تفصیل نمی پردازد و به کاربران اجازه می دهد از نمونه های برتر و استانداردهای دیگر استفاده کنند.

خوشبختانه در چند سال اخیر استاندارد ISO21502 جایگاه ویژه خود را در پروژه ها پیدا کرده و مشاوران و متخصصان به درک عمیقتر و پیاده سازی آن اهتمام خوبی داشته اند. آنچه مهم است درک عمقی این استاندارد و پیاده سازی آگاهانه آن در پروژه هاست. این مهم با برگزاری دوره های آموزشی و ترجمه و تفسیر این استاندارد توسط متخصصان حرفه ای محقق شده است.

این کتاب که با تلاش حرفه ای های باتجربه و با دانش حوزه مدیریت پروژه ترجمه و تدوین شده است می تواند کمک موثری برای درک بهتر مفاهیم و پیاده سازی اثر بخش آن باشد. در ترجمه این کتاب حداکثر دقت نظر در بکارگیری لغات و اصطلاحات صورت گرفته که آن را از دیگر کتابهای ترجمه شده متمایز می



سازد. امید است با بهره برداری از این استاندارد بهترین پیشرفت ها و بهبود ها در مدیریت پروژه کشور اتفاق بیافتد.

حسین رادمهر آذر ماه ۱۴۰۳

پیشگفتار

سازمان بین المللی استانداردسازی (ISO¹) فدراسیونی جهانی متشکل از نهادهای استاندارد ملی (نهادهای عضو ISO) است. آماده سازی استانداردهای جهانی معمولاً از طریق کمیته های فنی سازمان بین المللی استانداردسازی انجام می شود. هر نهاد عضو علاقه مند به حوزه ای که کمیته فنی برای آن ایجاد شده باشد، می تواند در آن کمیته نماینده ای داشته باشد. سازمان های بین المللی اعم از سازمانهای دولتی و غیردولتی در کنار سازمان بین المللی استانداردسازی در تهیه استانداردها مشارکت دارند. سازمان بین المللی استانداردسازی، با کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC²) در همه مسائل مرتبط با استانداردسازی حوزه الکتروتکنیک، ارتباط تنگاتنگی دارد.

فرایند تدوین این سند و اسنادی که برای حفظ و نگهداری های آتی آن در بخش اول راهنمای ISO/IEC آمده است. به طور خاص، ضوابط تایید متنوعی برای گونه های مختلف اسناد ISO باید در نظر گرفته شود. این سند مطابق با بخش دوم مقررات ویراستاری راهنمای ISO/IEC تهیه و تدوین شده است (مراجعه کنید به: www.iso.org/directives).

توجه به این نکته حائز اهمیت است که برخی از عناصر این سند ممکن است مشمول حقوق ثبت اختراع قرار گیرند. سازمان بین المللی استانداردسازی مسئول شناسایی یک یا همه این حقوق نیست. جزئیات هر نوع حقوق ثبت اختراع حین تدوین این سند در مقدمه و/یا فهرست ISO دریافت شده از اظهارنامه های حقوق ثبت اختراع، مندرج خواهد بود (مراجعه کنید به: www.iso.org/patents). هرگونه نام تجاری استفاده شده در این سند اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران از آنها استفاده شده است و بیانگر هیچ نوع حمایتی از این نامها نیست.

برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معنای اصطلاحات ISO و تعاریف مرتبط با ارزیابی انطباق، و همچنین اطلاعات مرتبط با تبعیت سازمان بین المللی استانداردسازی از اصول سازمان جهانی تجارت (WTO³) مندرج در سند موانع فنی تجارت (TBT⁴) به این تارنما مراجعه کنید:

www.iso.org/iso/foreword.html

این سند توسط کمیته فنی ISO/TC 256 موسوم به کمیته مدیریت پروژه، طرح و سبک پروژه ها (پورتفولیو) تدوین شده است.

¹ International Organization for Standardization

² International Electrotechnical Commission

³ World Trade Organization

⁴ Technical Barriers to Trade

نسخه اول ISO 21502 به همراه ISO 21500:2012¹، استاندارد ISO 21500:2012 را ملغی می کند و جایگزین آن می شود که بازنگری فنی در آن انجام شده است. تغییرات اساسی در این نسخه، نسبت به ISO 21500:2012 به شرح زیر است:

- (۱) مفهوم مدیریت پروژه توسعه یافته است بطوریکه نظارت و هدایت فعالیت های مرتبط با پروژه از سازمان های حامی را شامل می باشد؛
- (۲) اطلاعاتی اضافه شده است درخصوص اینکه چگونه پروژه ها به اقلام قابل تحویل (تحویل شدنی ها) منتج می شوند و تحقق منافع را ممکن می سازند؛
- (۳) ملاحظات درباره بستر سازمانی پروژه ها اضافه شده است؛
- (۴) توصیف نقش ها و مسئولیت های اضافی پروژه افزوده شده است؛
- (۵) موضوعات جدیدی اضافه شده است از قبیل ایجاد بستر پروژه ای که به موفقیت منجرشود، چرخه های حیات پروژه، دروازه ها و نقاط تصمیم گیری و رویه های اضافه شده پروژه مانند مدیریت منافع و کنترل تغییر برای منعکس کردن شیوه های جاری در مدیریت پروژه؛
- (۶) فعالیت های پیش از پروژه و پس از پروژه اضافه شده است؛
- (۷) قالب از شیوه های فرایند محور به روایت محور تغییر کرده است (به ضمیمه ۱ برای اطلاع از جزئیات بیشتر مراجعه کنید).

هر نوع بازخورد و پرسش در خصوص این سند باید به نهاد ملی کاربران استانداردها ارجاع داده شود. برای مشاهده فهرست کامل این نهادها مراجعه کنید به www.iso.org/members.html

مقدمه

این سند، حاوی رهنمودهایی در خصوص مفاهیم و شیوه های مدیریت پروژه است که برای تحویل موفقیت آمیز پروژه مهم هستند و بر آن تاثیرگذارند.

مخاطبان این سند شامل و نه محدود به موارد زیر هستند:

- (۱) مدیران ارشد و اجرایی که با خواندن این استاندارد درک بهتری از مدیریت پروژه حاصل کنند تا بتوانند حمایت و راهنمایی مناسبی نسبت به مدیران پروژه و افرادی که در پروژه ها فعال هستند، داشته باشند.
 - (۲) افرادی که در حکمرانی، هدایت، تضمین، ممیزی و مدیریت پروژه ها فعال هستند، مانند حامیان پروژه، هیئت پروژه، ممیزان و مدیران پروژه؛
 - (۳) مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه تا مبنای مشترکی در درک، اجرا، مقایسه، ارزیابی و برقراری ارتباط در راستای اقدامات استفاده شده در پروژه هایشان داشته باشند؛
 - (۴) توسعه دهندگان استانداردها، فرایندها و روش های مدیریت پروژه سازمانی یا ملی.
- به علاوه، این سند می تواند برای افرادی سودمند باشد که به حمایت از فعالیت های زیر می پردازند:
- حاکمیت، هدایت و مدیریت سبدهای پروژه ها و طرح ها؛
 - تیم های پروژه، طرح ها و دفاتر پروژه یا ساختارهای سازمانی مشابه؛
 - مطالعات علمی مدیریت پروژه ها، طرح ها و سبدهای پروژه ها؛
 - اقداماتی از قبیل حوزه های مالی، حسابداری، مدیریت منابع انسانی، تدارکات و مسائل حقوقی که به مدیریت پروژه ها مرتبط است.

مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو – رهنمودهای مدیریت پروژه

۱. محدوده

این سند راهنمایی برای مدیریت پروژه است. از این سند می توان در هر نوع سازمانی، از جمله سازمان های دولتی، خصوصی و خیریه و همچنین هر نوع پروژه ای فارغ از هدف، رویکردهای اجرایی، مدل چرخه حیات، پیچیدگی، اندازه، هزینه یا زمان استفاده کرد.

نکته: رویکردهای اجرایی می تواند هر نوع روش یا فرایند متناسب با انواع خروجی ها از جمله خروجی های پیش بینی پذیر، تکاملی، تکرارپذیر، تطبیقی یا ترکیبی شامل روش های چابک باشد. این سند به ارائه توصیف های پیشرفته از شیوه هایی می پردازد که به خوبی نتیجه بخش است و نتایج مناسبی را در بستر مدیریت پروژه به ارمغان می آورد. این سند رهنمودی درخصوص مدیریت طرح ها و پورتفولیوها ارائه نمی دهد و به موضوعات مرتبط با مدیریت عمومی، صرفاً در بستر مدیریت پروژه پرداخته شده است.

۲. مراجع هنجاری

هیچ مرجع هنجاری در این سند وجود ندارد.

۳. اصطلاحات و تعاریف

تعاریف و اصطلاحات زیر در راستای اهداف این سند به کار گرفته شده اند:

سازمان بین المللی استانداردسازی (ISO¹) و کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC²) شامل پایگاه های داده ای از اصطلاحات برای استفاده در استانداردسازی به آدرس های زیر است:

- بستر جستجوی برخط (آنلاین) ISO به آدرس: <https://www.iso.org.obp>

- دانشنامه الکترونیک IEC به آدرس: <http://www.electropedia.org/>

۳.۱ خط مبنا

مبنای مرجعی که عملکرد پروژه با آن مقایسه شده و پایش و کنترل می شود

۳.۲ منافع

مزیت، ارزش یا دیگر آثار مثبت ایجاد شده

¹ International Standardization Organization

² International Electrotechnical Commission

۳.۳ طرح تجاری

توجهی مستند در پشتیبانی از تصمیم گیری ها درباره تعهد به انجام یک پروژه (۳.۲۰)، طرح (۳.۱۸) یا پورتفولیو (۳.۱۵)

۳.۴ درخواست تغییر

سندی که یک تغییر پیشنهادی برای پروژه را تعریف می کند (۳.۲۰)

۳.۵ مدیریت پیکربندی

بکارگیری روبه هایی برای کنترل (۳.۶)، مرتبط سازی و نگهداری مستندات، مشخصات فنی و ویژگی های فیزیکی

۳.۶ کنترل

مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد برنامه ای، تحلیل انحراف ها و اتخاذ اقدامات مناسب اصلاحی و پیشگیرانه (۳.۱۷) مورد نیاز

۳.۷ اقدام اصلاحی

هدایت و فعالیتی که برای اصلاح عملکرد در یک کار صورت می گیرد تا عملکرد را در مسیر برنامه ریزی قرار دهد

۳.۸ مسیر بحرانی

توالی فعالیت هایی که زود ترین زمان ممکن برای تکمیل یک پروژه (۳.۲۰) یا فاز را مشخص می کند

۳.۹ تحویل شدنی ها

عناصر منحصر به فرد و قابل تصدیقی که یک پروژه ملزم به ایجاد آن است

۳.۱۰ حکمرانی

اصول، سیاست ها و چارچوب هایی که به وسیله آنها، یک سازمان هدایت و کنترل می شود

۳.۱۱ مسئله

رخدادهایی که حین یک پروژه (۳.۲۰) بروز می کنند و پیشبرد پروژه نیازمند حل و فصل آنهاست.

۳.۱۲ فرصت

وقوع ریسکی که دارای آثار مطلوب است

۳.۱۳ نتیجه

تغییراتی که بدلیل استفاده از خروجی های (۳.۱۴) یک پروژه (۳.۲۰) ایجاد می شود.

۳.۱۴ خروجی

مجموعه تحویل شدنی های (۳.۹) ملموس و ناملموسی که نتیجه یک پروژه (۳.۲۰) را رقم می زند.

۳.۱۵ پورتفولیو

مجموعه ای از اجزای پورتفولیو (۳.۱۶) که در کنار هم گروه بندی می شوند تا مدیریت آنها برای دستیابی به اهداف استراتژیک تسهیل شود.

۳.۱۶ اجزای پورتفولیو

پروژه (۳.۲۰)، طرح (۳.۱۸)، پورتفولیو (۳.۱۵) یا دیگر کارهای مرتبط

۳.۱۷ اقدام پیشگیرانه

اقدام که برای حذف علل عدم انطباق های بالقوه یا دیگر موقعیت های نامطلوب بالقوه صورت می گیرد
نکته: اقدام پیشگیرانه برای پیشگیری از یک رخداد اتخاذ می شود درحالیکه اقدام اصلاحی (۳.۷) از وقوع مجدد یک رخداد جلوگیری می کند.

۳.۱۸ طرح

مجموعه از اجزای طرح (۳.۱۹) که به صورت هماهنگ مدیریت می شوند تا منافی (۳، ۲) را محقق کند.

۳.۱۹ اجزای طرح

پروژه (۳.۲۰)، طرح (۳.۱۸) یا دیگر کارهای مرتبط

۳.۲۰ پروژه

تلاش موقت برای دستیابی به یک یا چند هدف مشخص

۳.۲۱ تضمین پروژه

اقدامات نظام مند و برنامه ریزی شده موردنیاز برای مطمئن ساختن سازمان حامی و حامی پروژه (۳.۲۶) از این جهت که پروژه احتمالاً به اهداف خود می رسد

۳.۲۲ حکمرانی پروژه

اصول، سیاست ها و رویه‌هایی که از طریق آنها یک پروژه (۳.۲۰) مجوز می یابد و برای نیل به اهداف موردتوافق سوق پیدا می کند

۳.۲۳ چرخه حیات پروژه

مجموعه ای از فازهای مشخص شده از ابتدا تا انتهای یک پروژه (۳.۲۰)

۳.۲۴ مدیریت پروژه

فعالیت های هماهنگ شده به منظور هدایت و کنترل (۳.۶) دستیابی به اهداف موردتوافق

۳.۲۵ محدوده پروژه

کار تصویب شده برای دستیابی به اهداف موردتوافق پروژه

۳.۲۶ حامی

فرد مسئول برای تامین منابع و اتخاذ تصمیمات اجرایی با هدف موفقیت پروژه

۳.۲۷ ذینفعان

فرد، گروه یا سازمانی که در هر یک از جنبه های یک پروژه (۳، ۲۰) طرح (۳، ۱۸) یا پورنفلویو (۳، ۱۵) منافی دارد یا بر آنها اثر می گذارد یا از آنها اثر می پذیرد و یا تصور می کند تحت تاثیر هر یک از آنها قرار می گیرد.

۳.۲۸ تهدید

وقوع ریسکی که دارای تاثیر منفی است

۳.۲۹ ساختار شکست کار

تجزیه سلسله مراتبی و تدریجی محدوده تعریف شده یک پروژه (۳.۲۰) یا طرح (۳.۱۸) به سطوح پایین تر که شامل عناصر کاری است .

۳.۳۰ بسته کاری

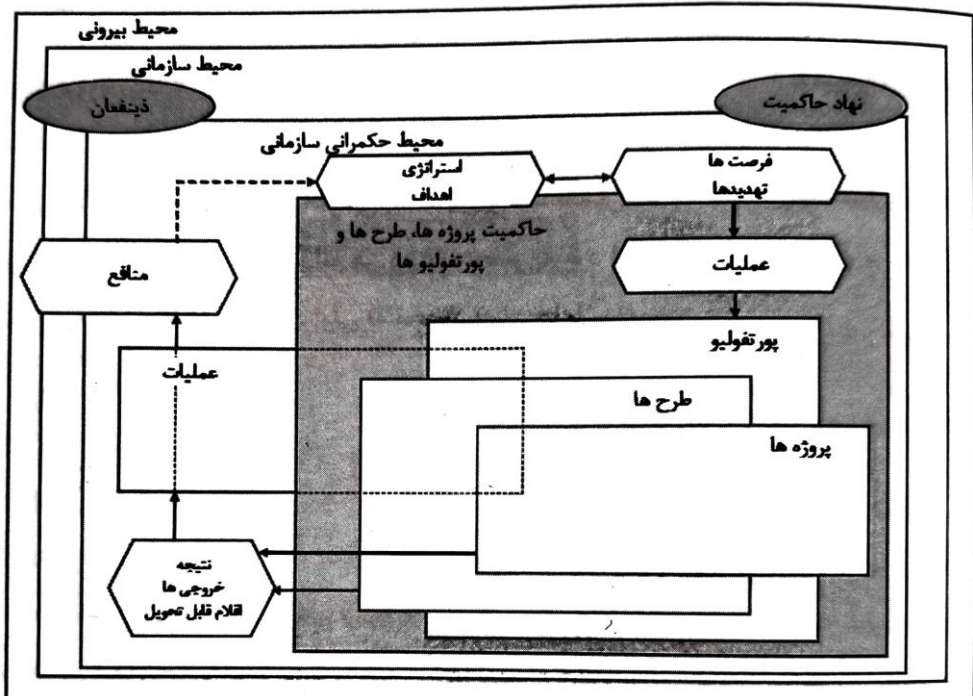
گروهی از فعالیت ها که دارای محدوده، تحویل شدنی ها (۳.۹)، زمان بندی و هزینه های مشخص هستند

۴. مفاهیم مدیریت پروژه

۴.۱. کلیات

۴.۱.۱. مفاهیم کلی

بند ۴ بیانگر مفاهیم مرتبط با مدیریت پروژه است که هنگام اجرای اقدامات بند ۶ و ۷ از آنها استفاده می شود. شکل ۱ نشان دهنده بستر و محیطی است که پروژه در آن موجودیت دارد. یک پروژه می تواند مستقل یا بخشی از یک طرح یا پورتفولیو باشد (مراجعه کنید به ۴.۲.۵). همچنین یک پروژه می تواند از مرزهای درون یک سازمان یا بین سازمان ها فراتر برود. از راهبرد سازمانی باید برای شناسایی، مستندسازی و ارزیابی فرصت ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت استفاده شود که این کار می تواند برای اقدامات آتی سودمند باشد. فرصت ها و تهدیدهای منتخب را می توان در یک طرح تجاری، بیشتر بررسی و توجیه کرد. یک طرح تجاری می تواند به آغاز یک یا چند پروژه منجر شود. انتظار می رود که خروجی های یک پروژه موجب تحویل نتایجی شود که باعث تحقق منافع برای سازمان های حامی و همچنین ذی نفعان داخلی و خارجی شود.



شکل ۱ - نمونه ای از مدیریت پروژه درون بستر حکمرانی و مدیریت طرح ها و پورتفولیوها