



راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

راهنمای PMBOK

ویرایش هفتم

استاندارد مدیریت پروژه

مترجمین:

حمیدرضا مفتخری نائینی نژاد

امیر حسین خامنه

PQDP

پایه کیفیت پروژه

شماره ثبت: ۵۲۸۲۴۳

سرشناسه	عنوان اصلی: A guide to project management body of knowledge: ۲۰۲۱, ۷th ed, PMBOK guide
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه: راهنمای PMBOK ویرایش هفتم استاندارد مدیریت پروژه/ نویسنده موسسه PMI؛ مترجمین حمیدرضا مفتخری نائینی نژاد، امیرحسین خامنه.
مشخصات نشر	تهران: نشر آدینه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۳۶۴ ص: جدول.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۷۱۹۸-۶۰-۷
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: A guide to project management body of knowledge: ۲۰۲۱, ۷th ed, PMBOK guide
موضوع	مدیریت طرح‌ها -- Project management
شناسه افزوده	مفتخری نائینی نژاد، حمیدرضا، ۱۳۵۰، مترجم
شناسه افزوده	خامنه، امیرحسین، ۱۳۵۷، مترجم
شناسه افزوده	انستیتو مدیریت پروژه
رده بندی کنگره	HD ۶۹
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	۸۴۵۷۹۷۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیا

راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه (ویرایش هفتم)

مترجمین:

حمیدرضا مفتخری نائینی نژاد

امیرحسین خامنه

حروفچینی و صفحه‌آرایی: مهرناز شریفی منش و مریم قره‌گزلی

ناشر: انتشارات آدینه

نوبت چاپ: پنجم - ۱۴۰۳

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۳۳۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۹۸-۶۰-۷

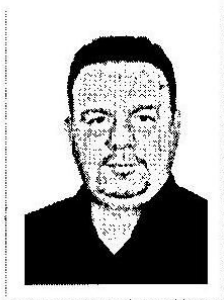
تلفن مرکز پخش: ۸۶۰۳۱۴۶۹ و ۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

www.AdinehBook.com

هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق استفاده از عنوان کتاب و همچنین چاپ و نشر تمام یا بخشی از این اثر را به هر صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب یا جزوه و حتی برداشت به صورت دستنویس ندارد و متخلفین به موجب بند ۵ از ماده‌ی قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد جدی قانونی قرار می‌گیرند.

معرفی مترجمین

حمیدرضا مفتخری نائینی نژاد



دکترای حرفه ای مدیریت صنعتی - سیستم ها و دکترای کسب و کار DBA

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - مدیریت پروژه و کارشناس ارشد MBA

مدیر عامل شرکت پایدار کیفیت پیروز (PQP)

مشاور سیستم های مدیریتی و مدیریت پروژه

مدرس رسمی کره جنوبی Gcerti تحت اعتبار IAS آمریکا و KAB کره جنوبی

دارای مجوز رسمی Training Partner از CB ها (کره جنوبی، آلمان، استرالیا و جمهوری چک) و استاد وابسته

دانشگاه Avicenna International Community College LLC (گرجستان) و کالج های معتبر خارجی

اولین مدرس استاندارد مدیریت پروژه ایزو ۲۱۵۰۰ و ۲۱۵۰۲ و سرمهیز رسمی آن از Gcerti تحت اعتبار IAS

آمریکا و KAB کره جنوبی

داور رسمی سامانه جامع داوری ایران در حوزه مدیریت و اجرای پروژه ها

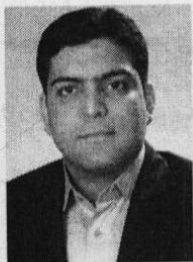
مشاور در پیاده سازی سیستم های مدیریتی در پروژه های نفت و گاز و پتروشیمی، عمرانی، خدماتی

عضو رسمی حقیقی انجمن مدیریت ایران، انجمن مدیریت پروژه ایران و انجمن مشاوران مدیریت ایران

و رئیس کمیسیون آموزش، پژوهش و توسعه کسب و کار شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران

وب سایت: www.hmoftakahri.com & www.pqpco.com تلفن: ۰۲۱۳۳۱۰۰۳۵۰

امیر حسین خامنه



دکترای رشته مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس (رتبه اول)

فوق لیسانس مدیریت اجرایی (EMBA)، دانشگاه علم و صنعت ایران

فوق لیسانس مهندسی صنایع- صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی

مشاور سیستم‌های مدیریتی و مدیریت پروژه

هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب و مدرس رسمی PQP

استاد وابسته دانشگاه Avicenna International Community College LLC (گرجستان)

دارای مدرک Level D از انجمن IPMA اروپا.

دارای مدرک PMI-SP, PMI-RMP, PMP از موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI)

اولین دارنده مدرک PMP در گروه مینا

ارزیاب و سر ارزیاب ملی جایزه تعالی مدیریت پروژه (PEM) از انجمن IPMA اروپا

عضویت در موسسه PMI آمریکا، انجمن مدیریت پروژه ایران عضو رسمی حقیقی انجمن مدیریت پروژه ایران

و انجمن مشاوران مدیریت ایران

وب سایت: www.pqpco.com

مزایای استقرار سیستم از دید مترجمین

سیستم مدیریت پروژه که بر پایه PMBOK بنا گذاشته شده است، سازمان را قادر می-سازد که از طریق موارد ذیل عملکرد پروژه‌های خود را در سطوح پروژه، طرح و پورتفولیو بهبود بخشد:

خطمشی و اهداف پروژه‌های خود (منظور از خود، سازمان است) را ایجاد و اجرا نماید.
فرآیندهای سیستماتیک که مفهوم و مفاد سازمان را مورد ملاحظه قرار می‌دهند را برقرار نموده و ریسک‌ها، فرصت‌ها، قوانین و الزامات سازمان را مدنظر قرار می‌دهد.
خطرات و ریسک‌های پروژه‌ها را در ارتباط با فعالیت‌های سازمان (طرح و پورتفولیو) شناسایی نماید، برای حذف آن‌ها کوشش نماید یا برای کاهش اثرات بالقوه کنترل‌هایی صورت دهد.

کنترل‌های عملیاتی را به منظور مدیریت بهتر ریسک‌های پروژه و عمل به تعهدات قانونی و دیگر نیازمندی‌ها برقرار سازد.

میزان سطح آگاهی از ریسک‌های پروژه را افزایش دهد.
عملکرد پروژه‌های خود را مورد ارزیابی قرار داده از طریق اتخاذ اقدامات مناسب به دنبال بهبود آن باشد.

اطمینان حاصل نماید که کارکنان در موضوع مدیریت پروژه نقش فعالی دارند.
از سویی دیگر این اقدامات اطمینان می‌دهند که اعتبار سازمان به عنوان مجری شایسته برای اجرای اثربخش پروژه‌ها، بیشتر گردیده و می‌تواند مزایای مستقیم بیشتری در برداشته باشد:

کاربران هدف استاندارد PMBOK شامل چه شرکت‌هایی می‌شوند؟

ساده بگوییم که جواب پرسش همه سازمان‌ها است. مهم نیست که شرکت شما یک کسب و کار کوچک یا یک شرکت ادغام شده جهانی است و یا یک سازمان غیرانتفاعی، خیریه، موسسه آکادمی و یا نهاد دولتی است. همین که سازمان شما دارای کارکنانی است که به خاطر آن کار می‌کنند یا ذی نفعانی که ممکن است به واسطه فعالیت‌های سازمان دچار آسیب گردند، برای شما کافی است که بتوانید از یک رویکرد سیستماتیک برای مدیریت

پروژه بهره‌مند شوید.

زمانی که سازمان‌ها استاندارد PMBOK را موردپذیرش قرار داده و از آن استفاده می‌نمایند، به هم افزایی آن با الزامات سایر استانداردهای مرتبط (ISO ۲۱۵۰۲) پی خواهند برد. این به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که با استفاده از مشاورین مجرب، استاندارد سیستم مدیریت پروژه فعلی خود را به ایزو ۲۱۵۰۲ انتقال دهند. همچنین به آن‌ها اجازه می‌دهد که الزامات سایر استانداردهای سیستم مدیریت ایزو را با کلیه فرآیندهای مدیریتی سازمان یکپارچه و هم‌راستا نماید.

شرکت مشاوره مدیریت پایدار کیفیت پیروز WWW.PQPCO.COM با وظیفه مشاوره در بهبود سازمان‌ها و پیاده‌سازی و استقرار تخصصی سیستم‌های یکپارچه مدیریت و پروژه، آموزش دوره های تخصصی و بین المللی و همچنین همکار آموزشی دانشکده بین‌المللی ابن‌سینا (گرجستان) و تعدادی Certification Body های معتبر با آموزش‌های پیشرفته از طریق سیستم آنلاین، نیمه مجازی، تمام مجازی و پرتال LMS، با توجه به رسالتی که برای خود قائل هست و اقدام به حمایت از تألیف و انتشار مجموعه حاضر نموده است. ترجمه حاضر به منظور کاربرد در مقاصد آموزشی ترویج فرهنگ مدیریت پروژه تدوین شده است.

این ترجمه به‌هیچ‌عنوان جایگزینی برای ترجمه‌های انتشار یافته از طرف مراجع ملی استاندارد سازی در کشورهای متفاوت نمی‌باشد. در این ترجمه تا آنجا که به مفهوم جملات لطمه‌ای وارد نگردد تلاش بر وفاداری کامل به متن انگلیسی استاندارد بوده است.

اینجانبان در پایان از تلاش‌های دلسوزانه انتشارات آدینه و شرکت پایدار کیفیت پیروز و آقایان محسن خکایی آشتیانی، حسین چناری، بیژن نامی، بابک رایت، امیر حسین مدرس، بابک یاپیر رشتی در حمایت‌های بی‌شائبه از انجام این مهم و سرکار خانم مهرناز شریفی منش و مریم قره‌گزلی که در بازخوانی این ترجمه و ویراستاری همکاری نزدیکی با مترجمین داشته‌اند قدردانی می‌نمایم. همچنین از آقای جمال سروری بابت طراحی جلد این اثر تشکر و قدردانی می‌گردد.

با آرزوی موفقیت برای کلیه استفاده‌کنندگان.

توجه

استانداردها و نشریات راهنمای شرکت موسسه مدیریت پروژه (PMI)، که سند مندرج در این کتاب نیز زیرمجموعه آنهاست، طی یک فرایند جمعی و داوطلبانه تدوین استاندارد تهیه می‌شوند. در این فرایند، داوطلبان گرد هم آمده و یا از دیدگاه‌های افرادی که به موضوع تحت پوشش این نشریه علاقه‌مند هستند، استفاده می‌شود. با وجود آن که PMI فرایند را اداره کرده و قوانینی را برای ارتقای عدالت در ایجاد وفاق جمعی وضع می‌کند، اما سند را نمی‌نویسد و دقت یا کامل بودن هرگونه اطلاعات یا صحت هرگونه قضاوت موجود در استانداردها و نشریات راهنمای آن را آزمایش، ارزیابی یا تایید نمی‌کند.

PMI مسئولیتی در برابر زبان شخصی، خسارات مربوط به دارایی یا سایر خسارات اعم از خاص، غیرمستقیم، پیامدی یا جبرانی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم از انتشار، استفاده از برنامه یا اتکا به این سند ناشی می‌شوند، ندارد. PMI دقت یا کامل بودن هرگونه اطلاعات منتشر شده در این کتاب را تضمین نکرده و هیچ ضمانتی مبنی بر اینکه اطلاعات موجود در این سند بتواند اهداف یا نیازهای خاص شما را برآورده کند، نمی‌دهد. PMI عملکرد هر تولیدکننده یا خدمات و محصولات هر فروشنده را با توجه به این استاندارد یا راهنما تضمین نمی‌کند.

PMI متعهد نمی‌شود که در انتشار و در دسترس قرار دادن این سند، خدمات حرفه ای یا سایر خدمات را «برای» هر شخص یا نهاد، یا «از طرف» آن ارائه دهد و همچنین PMI تعهدی مبنی بر انجام وظیفه محول شده از سوی یک شخص یا نهاد به شخص دیگر، ندارد. هر کسی که از این سند استفاده می‌کند، باید بر قضاوت مستقل خود اتکا کرده و یا در صورت لزوم، برای تعیین اقدامات معقول تحت هر شرایط خاص، از یک متخصص حرفه‌ای مشاوره دریافت کند. اطلاعات و سایر استانداردهای مربوط به موضوع تحت پوشش این نشریه، ممکن است از منابع دیگری قابل دسترسی باشند که ممکن است کاربر مایل باشد که برای دریافت دیدگاه‌ها یا اطلاعات بیشتری که تحت پوشش این نشریه نیست، با آنها مشورت کند.

PMI هیچ گونه قدرت و همچنین تعهدی در قبال اجرا یا برقراری انطباق با محتوای این سند ندارد. PMI محصولات، طرح‌ها یا انتصابات را با توجه به اهداف ایمنی یا بهداشت، تایید، آزمایش یا بازرسی نمی‌کند. هرگونه گواهی یا سایر بیانیه‌های انطباق با اطلاعات مربوط به سلامت یا ایمنی در این سند، قابل انتساب به PMI نبوده و صرفاً در حوزه مسئولیت گواهی دهنده یا صادرکننده بیانیه است.

www.ketab.ir

مقدمه

هر بار که پروژه‌ای بر مبنای یکی از ویرایش‌های جدید استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK آغاز می‌شود، فرصتی برای بررسی چشم اندازهای جهانی درباره تغییرات در مدیریت پروژه و رویکردهای به کار گرفته شده برای تحقق منافع و ارزش حاصل از خروجی پروژه را به دست می‌دهد. در فاصله زمانی میان انتشار هر ویرایش، دنیایی از تغییرات رخ می‌دهد. برخی از 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. افرادی که به کار خود ادامه می‌دهند، تفکر، مهارت و توانایی خود را ارتقا داده‌اند؛ و تازه واردان، بر درک سریع زبان حرفه‌ای آنها، توسعه مهارت‌های فردی، ارتقای ذکاوت در کسب و کار و کمک به تحقق اهداف کارفرمایان خود تمرکز دارند.

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

طراحی با محوریت مشتری و کاربر نهایی

هنگامی که تدوین ویرایش ششم راهنمای PMBOK، در حین تدوین ویرایش هفتم انجام می‌شد، PMI تعامل فعالی با طیف گسترده‌ای از ذینفعان جهانی، درباره تجربیات آنها از استفاده از استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK داشت. این تعاملات شامل موارد زیر است:

- نظرسنجی آنلاین از نمونه‌های نماینده ذینفعان PMI؛
- تشکیل گروه‌های متمرکز با حضور رهبران PMO، مدیران پروژه، متخصصین، اعضای تیم پروژه و مربیان و آموزش‌دهندگان؛ و

- برگزاری کارگاه‌های تعاملی با حضور متخصصین در رویدادهای مختلف PMI در سراسر جهان.

بازخورد و ورودی‌ها در مجموع بر چهار نکته اساسی تاکید داشتند:

- حفظ و ارتقای اعتبار و به روز بودن راهنمای PMBOK.
- ارتقای خوانایی و سودمندی PMBOK، در عین جلوگیری از گنجاندن بیش از حد محتوای جدید در آن.
- شناسایی اطلاعات و محتوای مورد نیاز ذینفعان و ارائه محتوای تکمیلی تایید شده با قابلیت پشتیبانی از کاربرد عملی.
- تشخیص این که در ساختار و محتوای ویرایش‌های پیشین، برای برخی از ذینفعان ارزش پایدار وجود دارد؛ به نحوی که هر تغییر، بدون رد کردن آن ارزش، آن را افزایش می‌دهد.

به روز بودن راهنمای PMBOK

راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide)، از زمان آغاز به عنوان گستره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) در سال ۱۹۸۶، با علم به اینکه مؤلفه‌های اساسی مدیریت پروژه تداوم دارند، تکامل پیدا کرده است. این تکامل تنها شامل افزایش تعداد صفحات 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
• به جای گستره دانش برای مدیریت پروژه، به عنوان «راهنمای گستره دانش» شناخته می‌شود. • نشان دهنده‌ی زیرمجموعه‌ای 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 است. • مدیریت پروژه را تحت عنوان «به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق یا فراتر بودن از نیازها و انتظارات ذینفعان از یک پروژه (بر این موضوع تاکید شده است)» تعریف کرد. • تصمیم ویژه برای تغییر به یک استاندارد مبتنی بر فرایند که ناشی از تمایل به نشان دادن تعاملات میان حوزه‌های دانش؛ ایجاد ساختاری استوار و انعطاف‌پذیر؛ و تایید اینکه ISO و سایر سازمان‌های استاندارد در حال تدوین استانداردهای مبتنی بر فرایند هستند، است.	۱۹۹۶
• اولین ویرایشی بود که لوگوی «ANSI Standard» روی جلد آن حک شد. • اولین ویرایشی بود که استاندارد مدیریت پروژه یک پروژه را رسماً از چارچوب و گستره دانش مدیریت پروژه متمایز کرد. • شامل مطالبی که «در بیشتر پروژه‌ها، عموماً به عنوان یک راهکار خوب شناخته می‌شوند» بود. • مدیریت پروژه را تحت عنوان «به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه» تعریف کرد.	سوم (۲۰۰۴)
• اولین ویرایشی 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.	نشم (۲۰۱۷)

این ویرایش، همانند ویرایش‌های قبلی استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK، موید آن است که چشم‌انداز مدیریت پروژه همچنان در حال تکامل و انطباق‌پذیری است.

تنها در طول ۱۰ سال گذشته، پیشرفت نرم افزار در قالب انواع محصولات، خدمات و راه حل ها، رشد چشمگیری داشته است. آنچه که نرم افزار می تواند آن را ممکن سازد، همواره در حال تغییر است؛ زیرا هوش مصنوعی، قابلیت های مبتنی بر ابر و مدل های جدید کسب و کار، محرک نوآوری و روش های جدید کار می شوند.

مدل های سازمانی تغییر یافته، کار پروژه ای 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 مشارکت کنندگان می توانند از هر نقطه جهان به تیم های پروژه ملحق شوند، در مجموعه گسترده تری از نقش ها خدمت کنند و روش های جدید تفکر و کار مشترک را امکان پذیر سازند. این تغییرات و مواردی از این دست، فرصت بازنگری در چشم اندازها برای حمایت از تکامل مداوم / استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK را به وجود آورده اند.

www.ketab.ir

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 که:

- قابل مستندسازی هستند؛
- از طریق آنها می‌توان عملکرد را در برابر فرایندها ارزیابی کرد؛ و
- از طریق آنها می‌توان فرایند را به منظور 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 مستاوردهای مورد نظر - و نه اقلام قابل ارائه - تبدیل می‌شود.

در حین تکمیل استاندارد برای این ویرایش، یک جامعه جهانی متشکل از متخصصین از صنایع و سازمان‌های مختلف، با نقش‌های گوناگون که بر روی انواع مختلف پروژه‌ها کار می‌کردند، آن را توسعه داده و/یا بازخوردهایی درباره پیش نویس‌های 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، نشان‌دهنده‌ی 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 سوی مجموعه‌ای از بنیانهای اصلی استقبال کرده است. بنیانهای 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 عمداً با تمرکز مبتنی بر اصول توسط تیم‌های جهانی متشکل از متخصصان موضوع، تدوین شده‌اند.

هیچ یک از مطالب این ویرایش از استاندارد مدیریت پروژه یا راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه، همسویی با رویکرد مبتنی بر فرایند ویرایش‌های قبلی را نفی نمی‌کند. بسیاری از سازمان‌ها و متخصصین، همچنان این رویکرد را برای هدایت قابلیت‌های مدیریت پروژه خود، همسو کردن روش‌های خود و ارزیابی قابلیت‌های مدیریت پروژه خود، مفید می‌دانند. این رویکرد 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 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 مهتر از آن، آن خروجی‌ها را قادر می‌سازند تا منجر به دستاوردهایی شوند که در نهایت، ارزش 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 دستاوردهای 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 است 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 بررسی، بحث 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 دستاوردها - و نه از طریق پابندی 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 ملاحظات را برای تمام انواع محیط‌های پروژه در اختیار قرار می‌داد. این ویرایش، با اختصاص بخشی به متناسب‌سازی در *راهنمای PMBOK*، بیشتر روی این موضوع کار می‌کند.

بخش جدیدی با موضوع مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات، گروه‌بندی پیشرفته‌ای از مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات را 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 *PMI standards+™*، 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. PMIsstandards+، دسترسی متخصصین 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. PMIsstandards+ 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 PMIsstandards+ مشاهده کنند که تکمیل‌کننده اطلاعات موجود در نسخه چاپی است.

www.ketab.ir

شکل زیر، نسخه جدید/استاندارد مدیریت پروژه و گذار از ویرایش ششم به هفتم راهنمای PMBOK، به همراه ارتباط با پلتفرم دیجیتال PMIstandards+ را نشان می‌دهد.



نسخه جدید/استاندارد مدیریت پروژه و گذار از ویرایش ششم به هفتم راهنمای PMBOK و پلتفرم محتوای دیجیتال PMIstandards+

نتیجه‌گیری

استاندارد مدیریت پروژه و راهنمای PMBOK - ویرایش هفتم، به هر چهار عنصری که ذینفعان در بازخوردهای خود بر آن تاکید کرده‌اند، واکنش نشان می‌دهد. این نسخه جدید، اعتبار و ارتباط راهنمای PMBOK را حفظ کرده و افزایش می‌دهد. این ویرایش، قابلیت خوانایی و کاربردپذیری راهنمای PMBOK را ارتقا می‌دهد. ویرایش هفتم، موید آن است که در ساختار و محتوای ویرایش‌های قبلی، همچنان ارزش‌هایی برای برخی از ذینفعان وجود دارد و محتوای خود را بدون نفی این ارزش‌ها ارتقا می‌دهد. از همه مهمتر، این ویرایش به منظور پاسخگویی به نیازهای ذینفعان، با پلتفرم محتوای دیجیتال PMIstandards+ با محتوای تکمیلی مورد تایید که از کاربردهای عملی پشتیبانی می‌کند، پیوند برقرار می‌کند.

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱.....	استاندارد مدیریت پروژه.....
۱.....	فصل اول - پیشگفتار.....
۱.....	۱-۱ هدف استاندارد مدیریت پروژه.....
۱.....	۲-۱ واژگان و مفاهیم کلیدی.....
۳.....	۳-۱ مخاطبان این استاندارد.....
۵.....	فصل دوم - سیستمی برای ارائه ارزش.....
۵.....	۱-۲ ارزش آفرینی.....
۶.....	مؤلفه‌های ارائه ارزش.....
۷.....	۲-۱-۲ جریان اطلاعات.....
۸.....	۲-۲ سیستم‌های حاکمیت سازمانی.....
۹.....	۳-۲ عملکردهای مرتبط با پروژه‌ها.....
۱۰.....	۱-۳-۲ ارائه نظارت و هماهنگی.....
۱۰.....	۲-۳-۲ ارائه اهداف و بازخوردها.....
۱۱.....	۳-۳-۲ تسهیل و حمایت.....
۱۱.....	۴-۳-۲ انجام کار و ارائه بینش‌ها.....
۱۲.....	۵-۳-۲ به کارگیری تخصص.....
۱۲.....	۶-۳-۲ ارائه جهت‌گیری و بینش کسب و کار.....
۱۳.....	۷-۳-۲ ارائه منابع و جهت‌گیری.....
۱۳.....	۸-۳-۲ حفظ حاکمیت.....
۱۳.....	۴-۲ محیط پروژه.....

۱۴.....	۱-۴-۲ محیط داخلی
۱۵.....	۲-۴-۲ محیط خارجی
۱۶.....	۵-۲ ملاحظات مربوط به مدیریت محصول
۱۹.....	فصل سوم - اصول مدیریت پروژه
۲۱.....	۱-۳ یک سرپرست کوشا، محترم و مراقب باشید
۲۵.....	۲-۳ ایجاد یک محیط همکارانه برای تیم پروژه
۲۸.....	۳-۳ تعامل مؤثر با ذینفعان
۳۱.....	۴-۳ تمرکز بر ارزش
۳۴.....	۵-۳ شناسایی، ارزیابی و پاسخ به تعاملات درونی سیستم
۳۸.....	۶-۳ نمایش رفتارهای رهبری
۴۲.....	۷-۳ متناسب سازی بر اساس زمینه
۴۶.....	۸-۳ ایجاد کیفیت در فرایندها و تحویل شدنی ها
۴۹.....	۹-۳ هدایت پیچیدگی
۵۲.....	۱۰-۳ بهینه سازی پاسخ به ریسک
۵۴.....	۱۱-۳ به کارگیری انطباق پذیری و انعطاف پذیری
۵۷.....	۱۲-۳ برای رسیدن به وضعیت متصور شده آتی، امکان تغییر را فراهم کنید
۶۱.....	راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه
۶۱.....	فصل اول - پیشگفتار
۶۱.....	۱-۱ ساختار راهنمای PMBOK
۶۱.....	۲-۱ رابطه راهنمای PMBOK و استاندارد مدیریت پروژه
۶۳.....	۳-۱ تغییرات راهنمای PMBOK

۴-۱ رابطه با PMI standards+ ۶۳

فصل دوم - دامنه‌های عملکردی پروژه ۶۵

۱-۲ دامنه عملکردی ذینفعان ۶۶

۱-۱-۲ درگیر کردن ذینفعان ۶۸

۲-۱-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی ۷۳

۳-۱-۲ بررسی نتایج ۷۳

۲-۲ دامنه عملکردی تیم ۷۴

۱-۲-۲ مدیریت و رهبری تیم پروژه ۷۵

۲-۲-۲ فرهنگ تیم پروژه ۷۸

۳-۲-۲ تیم‌های پروژه با عملکرد بالا ۸۰

۴-۲-۲ مهارت‌های رهبری ۸۱

۵-۲-۲ متناسب‌سازی سبک‌های رهبری ۸۹

۶-۲-۲ تعامل با سایر دامنه‌های عملکردی ۹۰

۷-۲-۲ بررسی نتایج ۹۰

۳-۲ دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات ۹۱

۱-۳-۲ رابطه توسعه، ریتم و چرخه حیات ۹۲

۲-۳-۲ ریتم تحویل ۹۲

۳-۳-۲ رویکردهای توسعه ۹۳

۴-۳-۲ ملاحظات انتخاب یک رویکرد توسعه ۹۸

۵-۳-۲ تعاریف چرخه حیات و فاز ۱۰۱

۶-۳-۲ همسوسازی ریتم تحویل، رویکرد توسعه و چرخه حیات ۱۰۴

۷-۳-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی ۱۰۷

۱۱۰.....	۴-۲ دامنه عملکردی برنامه ریزی.....
۱۱۱.....	۱-۴-۲ بازنگری در برنامه ریزی.....
۱۱۱.....	۲-۴-۲ متغیرهای برنامه ریزی.....
۱۲۲.....	۳-۴-۲ ترکیب و ساختار تیم پروژه.....
۱۲۳.....	۴-۴-۲ ارتباطات.....
۱۲۳.....	۵-۴-۲ منابع فیزیکی.....
۱۲۴.....	۶-۴-۲ تدارکات.....
۱۲۴.....	۷-۴-۲ تغییرات.....
۱۲۵.....	۸-۴-۲ معیارها.....
۱۲۵.....	۹-۴-۲ همسویی.....
۱۲۶.....	۱۰-۴-۲ تعاملات با سایر دامنه های عملکردی.....
۱۲۶.....	۱۱-۴-۲ بررسی نتایج.....
۱۲۸.....	۵-۲ دامنه عملکردی کار پروژه.....
۱۲۹.....	۱-۵-۲ فرایندهای پروژه.....
۱۳۰.....	۲-۵-۲ متوازن سازی محدودیت های متعارض.....
۱۳۱.....	۳-۵-۲ متمرکز نگه داشتن تیم پروژه.....
۱۳۱.....	۴-۵-۲ ارتباطات و تعاملات پروژه.....
۱۳۲.....	۵-۵-۲ مدیریت منابع فیزیکی.....
۱۳۳.....	۶-۵-۲ کار با تدارکات.....
۱۳۵.....	۷-۵-۲ نظارت بر کار جدید و تغییرات.....
۱۳۵.....	۸-۵-۲ یادگیری در طول پروژه.....
۱۳۷.....	۹-۵-۲ تعامل با سایر دامنه های عملکردی.....
۱۳۷.....	۱۰-۵-۲ بررسی نتایج.....

۱۳۸	۶-۲ دامنه عملکردی تحویل
۱۳۹	۱-۶-۲ تحویل ارزش
۱۴۰	۲-۶-۲ تحویل شدنی‌ها
۱۴۵	۳-۶-۲ کیفیت
۱۴۹	۴-۶-۲ زیرمجموعه فرعی
۱۴۹	۵-۶-۲ تعامل با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۴۹	۶-۶-۲ بررسی نتایج
۱۵۰	۷-۲ دامنه عملکردی سنجش
۱۵۲	۱-۷-۲ تدوین سنجه‌های مؤثر
۱۵۵	۲-۷-۲ آنچه که باید مورد سنجش قرار گیرد
۱۶۳	۳-۷-۲ ارائه اطلاعات
۱۶۹	۴-۷-۲ موانع سنجش
۱۷۰	۵-۷-۲ عیب‌یابی عملکرد
۱۷۱	۶-۷-۲ رشد و بهبود
۱۷۲	۷-۷-۲ تعامل با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۷۳	۸-۷-۲ بررسی نتایج
۱۷۳	۸-۲ دامنه عملکردی عدم قطعیت
۱۷۵	۱-۸-۲ عدم قطعیت کلی
۱۷۶	۲-۸-۲ ابهام
۱۷۷	۳-۸-۲ پیچیدگی
۱۷۹	۴-۸-۲ نوسان
۱۷۹	۵-۸-۲ ریسک
۱۸۵	۶-۸-۲ تعامل با سایر دامنه‌های عملکردی

۱۸۶..... ۷-۸-۲ بررسی نتایج

فصل سوم - متناسب سازی ۱۸۷

۱۸۷..... ۱-۳ مرور کلی

۱۸۸..... ۲-۳ چرا متناسب سازی؟

۱۸۹..... ۳-۳ چه چیزی باید متناسب سازی شود؟

۱۹۰..... ۱-۳-۳ انتخاب چرخه حیات و رویکرد توسعه

۱۹۰..... ۲-۳-۳ فرایندها

۱۹۱..... ۳-۳-۳ مشارکت

۱۹۲..... ۴-۳-۳ ابزارها

۱۹۲..... ۵-۳-۳ روش ها و مصنوعات

۱۹۲..... ۴-۳ فرایند متناسب سازی

۱۹۳..... ۱-۴-۳ انتخاب رویکرد توسعه اولیه

۱۹۴..... ۲-۴-۳ متناسب سازی برای سازمان

۱۹۶..... ۳-۴-۳ متناسب سازی برای پروژه

۲۰۰..... ۵-۳ متناسب سازی دامنه های عملکردی

۲۰۱..... ۱-۵-۳ ذینفعان

۲۰۲..... ۲-۵-۳ تیم پروژه

۲۰۲..... ۳-۵-۳ رویکرد توسعه و چرخه حیات

۲۰۳..... ۴-۵-۳ برنامه ریزی

۲۰۳..... ۵-۵-۳ کار پروژه

۲۰۴..... ۶-۵-۳ تحویل

۲۰۴..... ۷-۵-۳ عدم قطعیت

۲۰۵..... ۳-۵-۸ سنجش

۲۰۵..... ۳-۶ عیب‌شناسی

۲۰۶..... ۳-۷ خلاصه

۲۰۹..... فصل چهارم- مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات

۲۰۹..... ۴-۱ مرور کلی

۲۱۱..... ۴-۲ مدل‌های متداول

۲۱۱..... ۴-۲-۱ مدل‌های رهبری موقعیتی

۲۱۲..... ۴-۲-۲ مدل‌های ارتباطی

۲۱۴..... ۴-۲-۳ مدل‌های انگیزش

۲۱۶..... ۴-۲-۴ مدل‌های تغییر

۲۲۱..... ۴-۲-۵ مدل‌های پیچیدگی

۲۲۳..... ۴-۲-۶ مدل‌های توسعه تیم پروژه

۲۲۵..... ۴-۲-۷ سایر مدل‌ها

۲۳۰..... ۴-۳ مدل‌های به کار رفته در دامنه‌های عملکردی

۲۳۱..... ۴-۴ روش‌های متداول

۲۳۲..... ۴-۴-۱ جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

۲۳۶..... ۴-۴-۲ برآورد

۲۳۸..... ۴-۴-۳ جلسات و رویدادها

۲۴۰..... ۴-۴-۴ سایر روش‌ها

۲۴۱..... ۴-۵ روش‌های به کار رفته در دامنه‌های عملکردی

۲۴۴..... ۴-۶ مصنوعات متداول

۲۴۵..... ۴-۶-۱ مصنوعات استراتژی

۲۴۶	۲-۶-۴ سوایق و ثبت کننده ها
۲۴۷	۳-۶-۴ برنامه ها
۲۴۹	۴-۶-۴ نمودارهای سلسله مراتبی
۲۵۰	۵-۶-۴ خطوط مبنا
۲۵۰	۶-۶-۴ داده ها و اطلاعات بصری
۲۵۳	۷-۶-۴ گزارشات
۲۵۴	۸-۶-۴ توافق نامه ها و قراردادهای
۲۵۵	۹-۶-۴ سایر مصنوعات
۲۵۶	۷-۴ مصنوعات به کاررفته در دامنه های عملکردی
۲۶۱	پیوست X۲ - حامی
۲۶۱	X۲.۱ پیشگفتار
۲۶۱	X۲.۲ نقش حامی
۲۶۲	X۲.۳ عدم مشارکت
۲۶۳	X۲.۴ رفتارهای حامی
۲۶۴	X۲.۵ نتیجه گیری
۲۶۵	پیوست X۳ - دفتر مدیریت پروژه
۲۶۵	X۳.۱ پیشگفتار
۲۶۵	X۳.۲ گزاره ارزشی PMO - چرا باید یک گزاره ارزشی داشت؟
۲۶۷	X۳.۳ قابلیت های اصلی PMO
۲۶۸	X۳.۴ تحول برای تحقق منافع بزرگتر
۲۶۹	X۳.۵ درباره PMO ها بیشتر بدانید

پیوست X۴ - محصول ۲۷۱

X۴.۱ پیشگفتار ۲۷۱

X۴.۲ تغییرات جهانی بازار ۲۷۲

X۴.۳ تأثیر بر راهکارهای تحویل پروژه ۲۷۴

X۴.۴ ملاحظات سازمانی برای مدیریت محصول ۲۷۵

X۴.۵ خلاصه ۲۷۹

پیوست X۵ - تحقیق و توسعه برای استاندارد مدیریت پروژه ۲۸۱

X۵.۱ پیشگفتار ۲۸۱

X۵.۲ حرکت به سوی یک استاندارد مبتنی بر اصول ۲۸۱

X۵.۳ تحقیقات برای استاندارد مدیریت پروژه ۲۸۲

X۵.۴ فرایند توسعه استاندارد ۲۸۳

X۵.۴.۱ تیم‌های توسعه و بازنگری ۲۸۳

X۵.۴.۲ محتوا ۲۸۴

X۵.۵ اعتبارسنجی استاندارد ۲۸۵

X۵.۵.۱ ورکشاپ‌های جهانی ۲۸۵

X۵.۵.۲ توسعه تکرار شونده ۲۸۵

X۵.۵.۳ در اختیار گذاشتن عمومی پیش‌نویس ۲۸۵

X۵.۶ خلاصه ۲۸۶

واژه نامه ۲۸۷

۱- شمول و استثنا ۲۸۷

۲- اختصارات متداول ۲۸۸

www.ketab.ir

فهرست اشکال

- شکل ۱-۲، نمونه‌ای از یک سیستم ارائه ارزش ۶
- شکل ۲-۲، مؤلفه‌های یک سیستم ساده ارائه ارزش ۷
- شکل ۳-۲، نمونه‌ای از جریان اطلاعات ۸
- شکل ۴-۲، نمونه‌ای از یک چرخه حیات محصول ۱۷
- شکل ۱-۳، همپوشانی مدیریت پروژه و اصول کلی مدیریت ۲۰
- شکل ۲-۳، یک سرپرست کوشا، مختوم و مراقب باشید ۲۱
- شکل ۳-۳، ایجاد یک محیط همکارانه برای تیم پروژه ۲۵
- شکل ۴-۳، تعامل مؤثر با ذینفعان ۲۸
- شکل ۵-۳، تمرکز بر ارزش ۳۱
- شکل ۶-۳، شناسایی، ارزیابی و پاسخ به تعاملات درونی سیستم ۳۴
- شکل ۷-۳، نمایش رفتارهای رهبری ۳۸
- شکل ۸-۳، متناسب‌سازی بر اساس زمینه ۴۲
- شکل ۹-۳، ایجاد کیفیت در فرایند و تحویل‌شدنی‌ها ۴۶
- شکل ۱۰-۳، هدایت پیچیدگی ۴۹
- شکل ۱۱-۳، بهینه‌سازی پاسخ به ریسک ۵۲
- شکل ۱۲-۳، به کارگیری انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری ۵۴

- شکل ۳-۱۳، برای رسیدن به وضعیت متصور شده آتی، امکان تغییر را فراهم کنید..... ۵۷
- شکل ۱-۱، رابطه میان اصول مدیریت پروژه و دامنه‌های عملکردی پروژه..... ۶۲
- شکل ۱-۲، دامنه عملکردی ذینفعان ۶۶
- شکل ۲-۲، نمونه‌هایی از ذینفعان پروژه ۶۷
- شکل ۳-۲، هدایت تعامل مؤثر ذینفعان..... ۶۸
- شکل ۴-۲، دامنه عملکردی تیم ۷۴
- شکل ۵-۲، مؤلفه‌های هوش هیجانی ۸۶
- شکل ۶-۲، دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات ۹۱
- شکل ۷-۲، رویکردهای توسعه ۹۴
- شکل ۸-۲، توسعه تکرار شونده و افزایشی ۹۶
- شکل ۹-۲، نمونه‌ای از یک چرخه حیات پیش‌بینی کننده ۱۰۲
- شکل ۱۰-۲، چرخه حیات با یک رویکرد توسعه افزایشی ۱۰۳
- شکل ۱۱-۲، چرخه حیات با رویکرد توسعه تطبیقی ۱۰۳
- شکل ۱۲-۲، چرخه حیات مرکز انجمن ۱۰۶
- شکل ۱۳-۲، دامنه عملکردی برنامه‌ریزی ۱۱۰
- شکل ۱۴-۲، برآورد کاهش‌های نرخ در طول زمان ۱۱۵
- شکل ۱۵-۲، درستی پایین، دقت بالا ۱۱۵
- شکل ۱۶-۲، نمونه‌های پیگیری سریع ۱۱۹

- شکل ۱۷-۲، برنامه عرضه و تکرار ۱۲۰
- شکل ۱۸-۲، ساختار بودجه ۱۲۲
- شکل ۱۹-۲، دامنه عملکردی کار پروژه ۱۲۸
- شکل ۲۰-۲، دامنه عملکردی تحویل ۱۳۸
- شکل ۲۱-۲، سناریوی تولید یک ساعت هوشمند ۱۴۴
- شکل ۲۲-۲، منحنی هزینه تغییر ۱۴۸
- شکل ۲۳-۲، دامنه عملکردی سنجش ۱۵۰
- شکل ۲۴-۲، تحلیل ارزش کسب شده که انحراف زمانبندی و هزینه را نشان می‌دهد ۱۵۸
- شکل ۲۵-۲، نمودار حالت ۱۶۱
- شکل ۲۶-۲، پیش‌بینی برآورد در تکمیل و برآورد تا تکمیل ۱۶۳
- شکل ۲۷-۲، نمونه‌ای از یک داشبورد ۱۶۵
- شکل ۲۸-۲، رادیاتور اطلاعات ۱۶۶
- شکل ۲۹-۲، نمودار وظایف یا نمودار کاتبان ۱۶۸
- شکل ۳۰-۲، نمودار بورن آپ ۱۶۸
- شکل ۳۱-۲، نرخ هزینه برنامه‌ریزی شده و واقعی ۱۷۱
- شکل ۳۲-۲، دامنه عملکردی عدم قطعیت ۱۷۳
- شکل ۳۳-۲، کاهش ریسک در طول زمان ۱۸۲
- شکل ۳۴-۲، منحنی ROI با ریسک اصلاح شده ۱۸۴

- شکل ۱-۳، جزئیات مراحل در فرایند متناسب‌سازی ۱۹۳
- شکل ۲-۳، انتخاب رویکرد توسعه اولیه ۱۹۳
- شکل ۳-۳، متناسب‌سازی رویکرد برای سازمان ۱۹۵
- شکل ۴-۳، ارزیابی عوامل سازمانی و پروژه در زمان متناسب‌سازی ۱۹۵
- شکل ۵-۳، متناسب‌سازی رویکرد برای پروژه ۱۹۸
- شکل ۶-۳، اجرای پیشرفت مداوم ۱۹۹
- شکل ۷-۳، فرایند متناسب‌سازی ۲۰۰
- شکل ۸-۳، متناسب‌سازی برای تناسب با زمینه پروژه ۲۰۱
- شکل ۱-۴، متناسب‌سازی برای تناسب با زمینه و محیط پروژه ۲۱۰
- شکل X۴.۱، روندهای جهانی کسب و کار که بر مدیریت محصولات اثرگذار هستند ۲۷۲
- شکل X۴.۲، رابطه متغیر میان یک سازمان و مشتریان آن ۲۷۳
- شکل X۴.۳، استراتژی‌های حمایت‌کننده برای ارائه مستمر ارزش ۲۷۵

فهرست جداول

جدول ۱-۲، انواع ارتباطات.....	۷۱
جدول ۲-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی ذینفعان.....	۷۴
جدول ۳-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی تیم پروژه.....	۹۰
جدول ۴-۲، ریتم تحویل و رویکرد توسعه.....	۱۰۴
جدول ۵-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات.....	۱۰۹
جدول ۶-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی برنامه ریزی.....	۱۲۷
جدول ۷-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی کار پروژه.....	۱۳۷
جدول ۸-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی تحویل.....	۱۵۰
جدول ۹-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی سنجش.....	۱۷۳
جدول ۱۰-۲، بررسی نتایج - دامنه عملکردی عدم قطعیت.....	۱۸۶
جدول ۱-۳، موقعیت‌های متداول و پیشنهادات متناسب‌سازی.....	۲۰۶
جدول ۱-۴، نگاشت مدل‌هایی که احتمال استفاده از آنها در هر یک از دامنه‌های عملکردی وجود دارد.....	۲۳۰
جدول ۲-۴، نگاشت روش‌هایی که احتمال استفاده از آنها در هر یک از دامنه‌های عملکردی وجود دارد.....	۲۴۲

جدول ۳-۴، نگاهت مصنوعاتی که احتمال استفاده از آنها در هر یک از دامنه‌های عملکردی

وجود دارد ۲۵۶

جدول ۴.۱، دیدگاه‌های مدیریت پروژه محصول ۲۷۱

جدول ۴.۲، ویژگی‌های منحصر به فرد پروژه‌ها، طرح‌ها و محصولات ۲۷۸

www.ketab.ir