

# راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

PMBOK 2008 (4<sup>th</sup> Edition)

مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)

مترجم:

امیر محمودی (PMP)



گروه پژوهشی صنعتی آرژانا  
Arjona  
Industrial & Research Group  
آموزش، تحقیقات و مشاوره مدیریت



تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، شماره ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰      نمابر: ۸۸۳۶۴۱۰

[www.aryanagroup.com](http://www.aryanagroup.com)

راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

A Guide to the Project Management Body of Knowledge

\* طرح جلد: کارگاه گرافیک سپهر \* چاپ شهرام

\* شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه \* چاپ اول: پاییز ۱۳۸۸ \* [برای] انتشارات آسیا \* بها: ۸۷۰۰۰ ریال

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی گروه پژوهشی صنعتی آریانا ممنوع است.

عنوان و نام پدیدآورنده: راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه/مترجم امیر محمودی

مشخصات نشر: تهران: آسیا، ۱۳۸۸

مشخصات ظاهری: ۳۶۲ص- مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۷۵۹-۵۸-۰۰

یادداشت: عنوان اصلی: A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide2004.

یادداشت: کتاب حاضر در سالهای مختلف توسط ناشرین متفاوت منتشر شده است.

یادداشت: واژه نامه

موضوع: مدیریت طرح ها

شناسه افزوده: محمودی، امیر، ۱۳۵۸- مترجم

رده بندی کنگره: الف۱۳۸۸ ۲۳م/HD۶۹۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۴

شماره کتابشناسی ملی: ۱۸۶۰۸۷۵

## مقدمه ناشر:

مدیریت پروژه مبحثی است که هر روز، اهمیت بیشتری در کشور ما پیدا می‌کند. بخش‌های پيشتازی همچون نفت، گاز و بتروشیمی، پروژه‌های بزرگ و متعددی را طی سال‌های آتی در کشور، اجرا خواهند نمود. بخش‌های عمده دیگر نظیر آب و انرژی نیز دارای وضعیت مشابهی خواهند بود. موفقیت این پروژه‌ها، مستلزم ارتقای ظرفیت مدیریت پروژه در کشور است. عزم به اتمام انبوه پروژه‌های نیمه‌تمام موجود نیز واقعیت دیگری است، که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. بنابراین برای مواجهه با این جهش‌ها، ضروری است بحث مدیریت پروژه در کشور جدی گرفته شده و ظرفیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌ها، ارتقاء یابد. مطالعه وضعیت کنونی پروژه‌ها در کشور حاکی از وجود برخی از آفات مشترک بین پروژه‌هاست که غفلت از آن‌ها، مانع از بهبود وضعیت اجرای پروژه‌ها خواهد شد. شکست، تأخیر و ناتمام ماندن پروژه‌های زیربنایی، از مهم‌ترین پیامدها و مشخصه‌های نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی در طرح‌های کشور است. در حال حاضر، متوسط زمان اتمام پروژه‌های ملی در کشور، بیش از دو برابر زمان برنامه‌ریزی شده برای اجرای آن‌ها بوده که شاهدی دیگر بر وجود آفاتی بر پیکره نظام اجرایی پروژه‌هاست.

خوشبختانه تعدد و تنوع کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های مختلف دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد که افراد زیادی در زمینه اعتلای دانش "مدیریت پروژه" در حال فعالیت هستند و همه روزه، تجربیات بیشتری از دیدگاه‌های مختلف به این دانش افزوده می‌شود. شرکت‌های بسیاری در زمینه مشاوره و آموزش این دانش، خدمات ارایه می‌دهند و حجم و تنوع دوره‌های آموزشی در این زمینه، بسیار جالب توجه است. شکل‌گیری مؤسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI) در سال ۱۹۶۹، پیش‌زمینه‌ای برای تعریف و تبیین استانداردها و گواهینامه‌های حرفه‌ای در مدیریت پروژه شد. این مهم سبب ایجاد زبانی مشترک میان پروژه‌های مختلف شد تا علم مدیریت پروژه در این بستر با سرعت بیشتری تسهیم گردد. کتاب حاضر ترجمه یکی از پرکاربردترین استانداردهای منتشر شده توسط مؤسسه فوق‌الذکر است.

گروه پژوهشی و صنعتی آریانا نیز در طول سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع مدیریت پروژه، اهتمام ویژه‌ای به نشر و گسترش این دانش داشته است. طراحی و برگزاری کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تاسیس مؤسسه مدیریت پروژه آریانا، برگزاری دوره‌های آموزشی، ارایه خدمات مشاوره مدیریت پروژه و انتشار کتاب‌های تخصصی در این حوزه برخی از اقدامات این گروه است. مرکز انتشارات آریانا، تا به امروز چهار کتاب ارزشمند OPM3، مدیریت پروژه ارزش کسب شده، استاندارد زمان‌بندی و کتاب حاضر را منتشر نموده است. همچنین سه کتاب استاندارد چرخه عمر مدیریت پروژه، کتاب فرم‌های استاندارد PMBOK و استاندارد مدیریت ریسک پروژه‌ها به زودی از همین مرکز منتشر خواهد شد. با امید به آن که این فعالیت‌ها بتواند تأثیر مثبتی بر ارتقای مدیریت در کشور عزیزمان داشته باشد.

حمید جهانیان

مدیر مرکز انتشارات آریانا

## مقدمه مترجم:

همانطور که می‌دانید ما در کشوری در حال توسعه زندگی می‌کنیم و معمولاً در این کشورها، پروژه‌های مختلفی تعریف و اجرا می‌شوند. به همین علت مدیریت علمی این پروژه‌ها جهت تأمین اهداف از پیش تعریف شده آن، اهمیت بسیار زیادی دارد. برای مدیریت مناسب پروژه‌ها، آشنایی با مفاهیم و مباحث علمی و کاربردی آن بسیار ضروری و مفید است.

کتاب پیش رو، ترجمه ویرایش چهارم کتاب استاندارد PMBOK است. این استاندارد توسط موسسه مدیریت پروژه آمریکا در اواخر سال ۲۰۰۸ منتشر شده است و یکی از متداول‌ترین کتاب‌ها در زمینه مدیریت پروژه می‌باشد. پیشنهاد بنده این است که تمامی دوستانی که به نوعی با پروژه‌های مختلف، سر و کار دارند، این کتاب را حتماً مطالعه نمایند. در این کتاب سعی شده است، اصطلاحات تخصصی مدیریت پروژه براساس تجارب کسب شده در دوره‌های آموزشی مختلف و همچنین پیشنهاد اساتید دیگر، ترجمه شود. همچنین لغات انگلیسی بسیاری از این اصطلاحات نیز به صورت پاورقی، در پائین صفحات درج شده است.

در ترجمه این کتاب بزرگواران و دوستان بسیاری کمک نموده‌اند که از همگی آنها تشکر می‌نمایم. به‌ویژه همسر عزیزم، خانم مهندس سعیده کرجی در ویراستاری ادبی کتاب، آقای مهندس رحیمی در تهیه شکل‌های کتاب، جناب آقای جهانیان در انتشار کتاب و جناب آقای مهندس فراهانی و کلیه همکاران موسسه مدیریت پروژه آریانا، که بی‌شک بدون کمک و پشتیبانی این عزیزان، امکان انجام این کار میسر نبود.

این کتاب نیز ممکن است خالی از ایراد و اشکال نباشد. قطعاً برای بهبود آن، نیاز به راهنمایی و کمک خوانندگان عزیز وجود خواهد داشت. موجب خوشحالی بنده خواهد شد که پیشنهادات خود را با ایمیل آدرس زیر در میان گذارید:

Email: [amir11973@gmail.com](mailto:amir11973@gmail.com)

«با آرزوی موفقیت و سعادت‌مندی»

امیر محمودی

پائیز ۸۸

## فهرست مطالب

۱۵	مقدمه‌ای بر ویرایش چهارم
۲۱	فصل اول: مقدمه
۲۲	هدف از راهنمای PMBOK
۲۲	۲-۱ پروژه چیست؟
۲۳	۳-۱ مدیریت پروژه چیست؟
۲۴	۴-۱ رابطه بین مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت سبب پروژه‌ها
۲۵	۱-۴-۱ مدیریت سبب پروژه‌ها
۲۶	۲-۴-۱ مدیریت طرح
۲۷	۳-۴-۱ پروژه‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۸	۴-۴-۱ دفتر مدیریت پروژه
۲۸	۵-۱ مدیریت پروژه و مدیریت عملیات
۲۹	۶-۱ نقش مدیر پروژه
۳۰	۷-۱ گستره دانش مدیریت پروژه
۳۰	۸-۱ فاکتورهای محیطی سازمان
۳۳	فصل دوم: چرخه عمر پروژه و سازمان
۳۳	۱-۲ چرخه عمر پروژه - نگاه کلی
۳۴	۱-۱-۲ خصوصیات چرخه عمر پروژه
۳۵	۲-۱-۲ ارتباط بین چرخه عمر پروژه و محصول
۳۶	۳-۱-۲ فازهای پروژه
۳۹	۲-۲ پروژه‌ها در مقابل کار عملیاتی
۴۰	۳-۲ ذی‌نفعان
۴۲	۴-۲ تأثیرات سازمانی بر مدیریت پروژه
۴۲	۱-۴-۲ سبک‌ها و فرهنگ‌های سازمانی
۴۴	۲-۴-۲ ساختار سازمانی
۴۷	۳-۴-۲ دارائی‌های فرآیندی سازمانی
۵۳	فصل سوم: فرآیندهای مدیریت یک پروژه
۵۵	۱-۳ تعاملات عمومی فرآیندهای مدیریت پروژه
۵۷	۲-۳ گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه
۵۷	۳-۳ گروه فرآیندی آغازین
۶۱	۱-۳-۳ تهیه منشور پروژه
۶۱	۲-۳-۳ شناسایی ذی‌نفعان
۶۱	۴-۳ گروه فرآیندی برنامه‌ریزی
۶۳	۱-۴-۳ تهیه برنامه مدیریت پروژه
۶۳	۲-۴-۳ جمع‌آوری الزامات
۶۴	۳-۴-۳ تعریف محدوده
۶۴	۴-۴-۳ ایجاد ساختار شکست کار
۶۴	۵-۴-۳ تعریف فعالیت‌ها

۶۵	..... ۶-۴-۳ توالی فعالیت‌ها
۶۵	..... ۷-۴-۳ تخمین منابع فعالیت‌ها
۶۵	..... ۸-۴-۳ تخمین مدت زمان فعالیت‌ها
۶۶	..... ۹-۴-۳ تهیه برنامه زمان‌بندی
۶۶	..... ۱۰-۴-۳ تخمین هزینه‌ها
۶۶	..... ۱۱-۴-۳ تعیین بودجه
۶۷	..... ۱۲-۴-۳ برنامه‌ریزی کیفیت
۶۷	..... ۱۳-۴-۳ تهیه برنامه منابع انسانی
۶۷	..... ۱۴-۴-۳ برنامه‌ریزی ارتباطات
۶۸	..... ۱۵-۴-۳ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک
۶۸	..... ۱۶-۴-۳ شناسایی ریسک‌ها
۶۸	..... ۱۷-۴-۳ تحلیل کیفی ریسک
۶۹	..... ۱۸-۴-۳ تحلیل کمی ریسک
۶۹	..... ۱۹-۴-۳ برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک
۶۹	..... ۲۰-۴-۳ برنامه‌ریزی تدارکات
۷۰	..... ۵-۳ گروه فرآیندی اجرا
۷۱	..... ۱-۵-۳ هدایت و مدیریت اجرای پروژه
۷۱	..... ۲-۵-۳ تضمین کیفیت
۷۱	..... ۳-۵-۳ تشکیل تیم پروژه
۷۲	..... ۴-۵-۳ توسعه تیم پروژه
۷۲	..... ۵-۵-۳ مدیریت تیم پروژه
۷۲	..... ۶-۵-۳ توزیع اطلاعات
۷۳	..... ۷-۵-۳ مدیریت انتظارات ذی‌نفعان
۷۳	..... ۸-۵-۳ مدیریت تدارکات
۷۳	..... ۶-۳ گروه فرآیندی نظارت و کنترل
۷۴	..... ۱-۶-۳ نظارت و کنترل کارهای پروژه
۷۵	..... ۲-۶-۳ کنترل تغییرات یکپارچه
۷۵	..... ۳-۶-۳ تأیید محدوده
۷۵	..... ۴-۶-۳ کنترل محدوده
۷۶	..... ۵-۶-۳ کنترل برنامه زمان‌بندی
۷۶	..... ۶-۶-۳ کنترل هزینه‌ها
۷۷	..... ۷-۶-۳ کنترل کیفیت
۷۷	..... ۸-۶-۳ گزارش عملکرد
۷۷	..... ۹-۶-۳ نظارت و کنترل ریسک‌ها
۷۸	..... ۱۰-۶-۳ نظارت تدارکات
۷۸	..... ۷-۳ گروه فرآیندی خاتمه
۷۹	..... ۱-۷-۳ خاتمه پروژه یا فاز
۷۹	..... ۲-۷-۳ خاتمه تدارکات
۸۲	..... مقدمه
۸۳	..... فصل چهارم: مدیریت یکپارچه‌گی پروژه
۸۴	..... ۱-۴ تهیه منشور پروژه

۸۶	۱-۱-۴ تهیه منشور پروژه: ورودی‌ها
۸۸	۲-۱-۴ تهیه منشور پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۸۸	۳-۱-۴ تهیه منشور پروژه: خروجی‌ها
۸۹	۲-۴ تهیه برنامه مدیریت پروژه
۸۹	۱-۲-۴ تهیه برنامه مدیریت پروژه: ورودی‌ها
۹۱	۲-۲-۴ تهیه برنامه مدیریت پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۹۱	۳-۲-۴ تهیه برنامه مدیریت پروژه: خروجی‌ها
۹۳	۳-۴ هدایت و مدیریت اجرای پروژه
۹۵	۱-۳-۴ هدایت و مدیریت اجرای پروژه: ورودی‌ها
۹۶	۲-۳-۴ هدایت و مدیریت اجرای پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۹۶	۳-۳-۴ هدایت و مدیریت اجرای پروژه: خروجی‌ها
۹۸	۴-۴ نظارت و کنترل کارهای پروژه
۹۹	۱-۴-۴ نظارت و کنترل کارهای پروژه: ورودی‌ها
۱۰۰	۲-۴-۴ نظارت و کنترل کارهای پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۱۰۰	۳-۴-۴ نظارت و کنترل کارهای پروژه: خروجی‌ها
۱۰۱	۵-۴ کنترل تغییر یکپارچه
۱۰۲	۱-۵-۴ کنترل تغییر یکپارچه: ورودی‌ها
۱۰۵	۲-۵-۴ کنترل تغییر یکپارچه: ابزار و تکنیک‌ها
۱۰۶	۶-۴ خاتمه پروژه یا فاز
۱۰۷	۱-۶-۴ خاتمه پروژه یا فاز: ورودی‌ها
۱۰۸	۲-۶-۴ خاتمه پروژه یا فاز: ابزار و تکنیک‌ها
۱۰۸	۳-۶-۴ خاتمه پروژه یا فاز: خروجی‌ها
۱۱۱	<b>فصل پنجم: مدیریت محدوده پروژه</b>
۱۱۳	۱-۵ جمع‌آوری الزامات
۱۱۳	۱-۱-۵ جمع‌آوری الزامات: ورودی‌ها
۱۱۴	۲-۱-۵ جمع‌آوری الزامات: ابزار و تکنیک‌ها
۱۱۷	۳-۱-۵ جمع‌آوری الزامات: خروجی‌ها
۱۱۹	۱-۲-۵ تعریف محدوده: ورودی‌ها
۱۲۰	۲-۲-۵ تعریف محدوده: ابزار و تکنیک‌ها
۱۲۱	۳-۲-۵ تعریف محدوده: خروجی‌ها
۱۲۲	۳-۵ ایجاد ساختار شکست کار
۱۲۳	۱-۳-۵ ایجاد WBS: ورودی‌ها
۱۲۴	۲-۳-۵ ایجاد WBS: ابزار و تکنیک‌ها
۱۲۴	۳-۳-۵ ایجاد WBS: خروجی‌ها
۱۲۸	۴-۵ تأیید محدوده
۱۲۸	۱-۴-۵ تأیید محدوده: ورودی‌ها
۱۲۹	۲-۴-۵ تأیید محدوده: ابزار و تکنیک‌ها
۱۲۹	۳-۴-۵ تأیید محدوده: خروجی‌ها
۱۳۰	۵-۵ کنترل محدوده
۱۳۱	۱-۵-۵ کنترل محدوده: ورودی‌ها
۱۳۲	۲-۵-۵ کنترل محدوده: ابزار و تکنیک‌ها

۱۳۲	..... ۳-۵-۵ کنترل محدوده: خروجی ها
۱۳۵	..... فصل ششم: مدیریت زمان پروژه
۱۳۷	..... ۱-۱-۶ تعریف فعالیتها: ورودی ها
۱۳۹	..... ۲-۱-۶ تعریف فعالیتها: ابزار و تکنیک ها
۱۴۰	..... ۳-۱-۶ تعریف فعالیتها: خروجی ها
۱۴۱	..... ۱-۲-۶ توالی فعالیتها: ورودی ها
۱۴۳	..... ۲-۲-۶ توالی فعالیتها: ابزار و تکنیک ها
۱۴۵	..... ۳-۲-۶ توالی فعالیتها: خروجی ها
۱۴۵	..... ۳-۶ تخمین منابع فعالیتها
۱۴۶	..... ۱-۳-۶ تخمین منابع فعالیتها: ورودی ها
۱۴۷	..... ۲-۳-۶ تخمین منابع فعالیتها: ابزار و تکنیک ها
۱۴۸	..... ۳-۳-۶ تخمین منابع فعالیتها: خروجی ها
۱۴۹	..... ۴-۶ تخمین مدت زمان فعالیتها
۱۵۰	..... ۱-۴-۶ تخمین مدت زمان فعالیتها: ورودی ها
۱۵۲	..... ۲-۴-۶ تخمین مدت زمان فعالیتها: ابزار و تکنیک ها
۱۵۳	..... ۳-۴-۶ تخمین مدت زمان فعالیتها: خروجی ها
۱۵۴	..... ۵-۶ تهیه برنامه زمان بندی
۱۵۴	..... ۱-۵-۶ تهیه برنامه زمان بندی: ورودی ها
۱۵۶	..... ۲-۵-۶ تهیه برنامه زمان بندی: ابزار و تکنیک ها
۱۵۹	..... ۳-۵-۶ تهیه برنامه زمان بندی: خروجی ها
۱۶۱	..... ۶-۶ کنترل برنامه زمان بندی
۱۶۲	..... ۱-۶-۶ کنترل برنامه زمان بندی: ورودی ها
۱۶۳	..... ۲-۶-۶ کنترل برنامه زمان بندی: ابزار و تکنیک ها
۱۶۴	..... ۳-۶-۶ کنترل برنامه زمان بندی: خروجی ها
۱۶۷	..... فصل هفتم: مدیریت هزینه پروژه
۱۶۹	..... ۱-۷ تخمین هزینهها
۱۷۱	..... ۱-۱-۷ تخمین هزینهها: ورودی ها
۱۷۲	..... ۲-۱-۷ تخمین هزینهها: ابزار و تکنیک ها
۱۷۴	..... ۳-۱-۷ تخمین هزینهها: خروجی ها
۱۷۵	..... ۲-۷ تعیین بودجه
۱۷۶	..... ۱-۲-۷ تعیین بودجه: ورودی ها
۱۷۷	..... ۲-۲-۷ تعیین بودجه: ابزار و تکنیک ها
۱۷۹	..... ۳-۲-۷ تعیین بودجه: خروجی ها
۱۸۰	..... ۳-۷ کنترل هزینهها
۱۸۱	..... ۱-۳-۷ کنترل هزینهها: ورودی ها
۱۸۲	..... ۲-۳-۷ کنترل هزینهها: ابزار و تکنیک ها
۱۸۷	..... ۳-۳-۷ کنترل هزینهها: خروجی ها
۱۸۹	..... فصل هشتم: مدیریت کیفیت پروژه
۱۹۲	..... ۱-۸ برنامه ریزی کیفیت
۱۹۳	..... ۱-۱-۸ برنامه ریزی کیفیت: ورودی ها
۱۹۴	..... ۲-۱-۸ برنامه ریزی کیفیت: ابزار و تکنیک ها



۱۹۹	۳-۱-۸ برنامه‌ریزی کیفیت: خروجی‌ها
۲۰۰	۲-۸ تضمین کیفیت
۲۰۱	۱-۲-۸ تضمین کیفیت: ورودی‌ها
۲۰۲	۲-۲-۸ تضمین کیفیت: ابزار و تکنیک‌ها
۲۰۳	۳-۲-۸ تضمین کیفیت: خروجی‌ها
۲۰۳	۳-۸ کنترل کیفیت
۲۰۵	۱-۳-۸ کنترل کیفیت: ورودی‌ها
۲۰۶	۲-۳-۸ کنترل کیفیت: ابزار و تکنیک‌ها
۲۱۰	۳-۳-۸ کنترل کیفیت: خروجی‌ها
۲۱۳	<b>فصل نهم: مدیریت منابع انسانی پروژه</b>
۲۱۵	۱-۹ تهیه برنامه منابع انسانی
۲۱۵	۱-۱-۹ تهیه برنامه منابع انسانی: ورودی‌ها
۲۱۷	۲-۱-۹ تهیه برنامه منابع انسانی: ابزار و تکنیک‌ها
۲۱۹	۳-۱-۹ تهیه برنامه منابع انسانی: خروجی‌ها
۲۲۱	۲-۹ تشکیل تیم پروژه
۲۲۲	۱-۲-۹ تشکیل تیم پروژه: ورودی‌ها
۲۲۳	۲-۲-۹ تشکیل تیم پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۲۲۴	۳-۲-۹ تشکیل تیم پروژه: خروجی‌ها
۲۲۵	۳-۹ توسعه تیم پروژه
۲۲۶	۱-۳-۹ توسعه تیم پروژه: ورودی‌ها
۲۲۷	۲-۳-۹ توسعه تیم پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۲۲۹	۳-۳-۹ توسعه تیم پروژه: خروجی‌ها
۲۳۰	۴-۹ مدیریت تیم پروژه
۲۳۱	۱-۴-۹ مدیریت تیم پروژه: ورودی‌ها
۲۳۲	۲-۴-۹ مدیریت تیم پروژه: ابزار و تکنیک‌ها
۲۳۵	۳-۴-۹ مدیریت تیم پروژه: خروجی‌ها
۲۳۷	<b>فصل دهم: مدیریت ارتباطات پروژه</b>
۲۴۰	۱-۱-۱۰ شناسایی ذی‌نفعان: ورودی‌ها
۲۴۱	۲-۱-۱۰ شناسایی ذی‌نفعان: ابزار و تکنیک‌ها
۲۴۳	۳-۱-۱۰ شناسایی ذی‌نفعان: خروجی‌ها
۲۴۳	۲-۱۰ برنامه‌ریزی ارتباطات
۲۴۴	۱-۲-۱۰ برنامه‌ریزی ارتباطات: ورودی‌ها
۲۴۵	۲-۲-۱۰ برنامه‌ریزی ارتباطات: ابزار و تکنیک‌ها
۲۴۸	۳-۲-۱۰ برنامه‌ریزی ارتباطات: خروجی‌ها
۲۴۹	۳-۱۰ توزیع اطلاعات
۲۵۰	۱-۳-۱۰ توزیع اطلاعات: ورودی‌ها
۲۵۱	۲-۳-۱۰ توزیع اطلاعات: ابزار و تکنیک‌ها
۲۵۱	۳-۳-۱۰ توزیع اطلاعات: خروجی‌ها
۲۵۲	۴-۱۰ مدیریت انتظارات ذی‌نفعان
۲۵۳	۱-۴-۱۰ مدیریت انتظارات ذی‌نفعان: ورودی‌ها
۲۵۴	۲-۴-۱۰ مدیریت انتظارات ذی‌نفعان: ابزار و تکنیک‌ها

۲۵۵.....	۴-۳-۱۰ مدیریت انتظارات ذی‌نفعان: خروجی‌ها
۲۵۶.....	۵-۱۰ گزارش عملکرد.....
۲۵۷.....	۱-۵-۱۰ گزارش عملکرد: ورودی‌ها
۲۵۸.....	۲-۵-۱۰ گزارش عملکرد: ابزار و تکنیک‌ها
۲۶۰.....	۳-۵-۱۰ گزارش عملکرد: خروجی‌ها
<b>۲۶۳.....</b>	<b>فصل یازدهم: مدیریت ریسک پروژه</b>
۲۶۵.....	۱-۱۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک.....
۲۶۶.....	۱-۱-۱۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک: ورودی‌ها
۲۶۷.....	۲-۱-۱۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک: ابزار و تکنیک‌ها
۲۶۸.....	۳-۱-۱۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک: خروجی‌ها
۲۶۹.....	۲-۱۱ شناسایی ریسک‌ها.....
۲۷۱.....	۱-۲-۱۱ شناسایی ریسک‌ها: ورودی‌ها
۲۷۴.....	۲-۲-۱۱ شناسایی ریسک‌ها: ابزار و تکنیک‌ها
۲۷۵.....	۳-۲-۱۱ شناسایی ریسک‌ها: خروجی‌ها
۲۷۶.....	۳-۱۱ تحلیل کیفی ریسک.....
۲۷۷.....	۱-۳-۱۱ تحلیل کیفی ریسک: ورودی‌ها
۲۷۸.....	۲-۳-۱۱ تحلیل کیفی ریسک: ابزار و تکنیک‌ها
۲۸۰.....	۳-۳-۱۱ تحلیل کیفی ریسک: خروجی‌ها
۲۸۱.....	۴-۱۱ تحلیل کمی ریسک.....
۲۸۲.....	۱-۴-۱۱ تحلیل کمی ریسک: ورودی‌ها
۲۸۳.....	۲-۴-۱۱ تحلیل کمی ریسک: ابزار و تکنیک‌ها
۲۸۶.....	۳-۴-۱۱ تحلیل کمی ریسک: خروجی‌ها
۲۸۷.....	۵-۱۱ برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک.....
۲۸۸.....	۱-۵-۱۱ برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک: ورودی‌ها
۲۹۱.....	۲-۵-۱۱ برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک: خروجی‌ها
۲۹۳.....	۶-۱۱ نظارت و کنترل ریسک.....
۲۹۴.....	۱-۶-۱۱ نظارت و کنترل ریسک: ورودی‌ها
۲۹۵.....	۲-۶-۱۱ نظارت و کنترل ریسک: ابزار و تکنیک‌ها
۲۹۶.....	۳-۶-۱۱ نظارت و کنترل ریسک: خروجی‌ها
<b>۲۹۹.....</b>	<b>فصل دوازدهم: مدیریت تدارکات پروژه</b>
۳۰۲.....	۱-۱۲ برنامه‌ریزی تدارکات.....
۳۰۳.....	۱-۱-۱۲ برنامه‌ریزی تدارکات: ورودی‌ها
۳۰۶.....	۲-۱-۱۲ برنامه‌ریزی تدارکات: ابزار و تکنیک‌ها
۳۰۸.....	۳-۱-۱۲ برنامه‌ریزی تدارکات: خروجی‌ها
۳۱۲.....	۲-۱۲ مدیریت تدارکات.....
۳۱۲.....	۱-۲-۱۲ مدیریت تدارکات: ورودی‌ها
۳۱۵.....	۲-۲-۱۲ مدیریت تدارکات: ابزار و تکنیک‌ها
۳۱۷.....	۳-۲-۱۲ مدیریت تدارکات: خروجی‌ها
۳۱۹.....	۳-۱۲ نظارت تدارکات.....
۳۲۰.....	۱-۳-۱۲ نظارت تدارکات: ورودی‌ها
۳۲۱.....	۲-۳-۱۲ نظارت تدارکات: ابزار و تکنیک‌ها

۳۲۳	..... نظارت تدارکات: خروجی ها
۳۲۴	..... خاتمه تدارکات
۳۲۵	..... خاتمه تدارکات: ورودی ها
۳۲۵	..... خاتمه تدارکات: ابزار و تکنیک ها
۳۲۶	..... خاتمه تدارکات: خروجی ها
۳۳۰	..... پیوست الف (خلاصه‌ای از حوزه‌های دانش مدیریت پروژه)
۳۳۲	..... پیوست ب (مهارت‌های میان‌فردی)
۳۴۰	..... موارد شامل شده در واژه نامه
۳۴۲	..... حروف اختصاری متداول
۳۴۴	..... تعاریف

این کتاب، جایگزین ویرایش سوم راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide) است. پس از چاپ نسخه سوم، مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)<sup>۱</sup> پیشنهادات ارزشمندی را برای بهبود راهنمای PMBOK دریافت کرده و پس از بازنگری آنها، موارد مناسب در ویرایش چهارم آورده شده است.

براساس این نتایج و رشد گستره دانش مدیریت پروژه، تیم تدوین کننده PMI، ویرایش بروز شده راهنمای PMBOK را آماده کرده است. منشور پروژه به‌روزرسانی ویرایش سوم راهنمای PMBOK، بدین شرح بوده است:

۱. تجدید نظر در استاندارد بگونه‌ای که با دیگر استانداردهای PMI مغایرتی نداشته باشد.
۲. اطمینان یافتن از اینکه اطلاعات موجود در این استاندارد، به لحاظ مفهومی، جامع و در سبک نوشتن، واضح است و واژگان فنی آن با سایر اصطلاحات انتشارات دیگر همخوانی دارد.
۳. بررسی روش‌هایی که در حال حاضر در چرخه‌های عمر پروژه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و تجدید نظر یا گسترش آنها در صورت نیاز.
۴. بررسی ۵ گروه فرآیندی و ۴۴ فرآیند مدیریت پروژه جهت اینکه آیا ترکیب، حذف و یا ایجاد یک فرآیند جدید می‌تواند به درک بهتر و وضوح استاندارد کمک کند.
۵. اطمینان یافتن از این که به‌روزرسانی‌های حوزه دانش، با کار انجام شده در تعریف فرآیندها، ورودی‌ها و خروجی‌های تعریف شده در استاندارد، سازگاری دارند.

تفاوت‌های عمده بین ویرایش سوم و چهارم، در زیر خلاصه شده‌اند:

۱. تمامی اسامی فرآیندها به شکل فعل - اسم هستند.
۲. درخصوص فاکتورهای محیطی سازمانی و دارایی‌های فرآیندی سازمانی یک رویکرد استاندارد به کار گرفته شده است.
۳. درخصوص تغییرات درخواست شده، اقدامات پیش‌گیرانه، اقدامات اصلاحی و رفع ایرادات نیز یک رویکرد استاندارد به کار گرفته شده است.
۴. تعداد فرآیندها از ۴۴ به ۴۲ کاهش یافته است. دو فرآیند حذف شده، دو فرآیند اضافه شده و شش فرآیند موجود در حوزه دانش مدیریت تدارکات در نسخه قبلی، به چهار فرآیند تبدیل شده است.
۵. جهت شفاف‌سازی، بین برنامه مدیریت پروژه و مستندات پروژه که در مدیریت پروژه استفاده می‌شوند، تمایز در نظر گرفته شده است.
۶. تمایز بین اطلاعات موجود در منشور پروژه و بیانیه محدوده پروژه، شفاف شده است.
۷. نمودارهای جریان فرآیند ابتدای فصل‌های ۴ تا ۱۲، حذف شده است.
۸. جهت نشان دادن فرآیندهای مرتبط براساس ورودی و خروجی‌ها، یک نمودار جریان داده برای هر فرآیند ایجاد شده است.

<sup>۱</sup> Project Management Institute (PMI)

۹. یک پیوست جدید اضافه شده است که به مهارت‌های کلیدی بین فردی، که مدیر پروژه در مدیریت یک پروژه مورد استفاده قرار می‌دهد، اشاره می‌نماید.

ویرایش چهارم راهنمای PMBOK، همان ساختار ویرایش سوم را استفاده می‌کند و به سه بخش زیر تقسیم می‌شود:

• **بخش ۱ (چارچوب مدیریت پروژه)**، یک مبنا را برای درک مدیریت پروژه فراهم می‌سازد. در این بخش، دو فصل وجود دارد:

○ **فصل ۱ (مقدمه)**، پایه و هدف استاندارد را ارائه می‌کند. این فصل پروژه را تعریف کرده و مدیریت پروژه، روابط بین پروژه‌ها، طرح و سبب پروژه را تشریح می‌نماید. همچنین در مورد نقش مدیر پروژه در پروژه‌ها نیز بحث می‌شود.

○ **فصل ۲ (چرخه عمر پروژه و سازمان)**، نمای کلی از چرخه عمر پروژه و رابطه آن با چرخه عمر محصول را ارائه می‌دهد. این فصل، فازهای پروژه و روابط آنها با یکدیگر و با پروژه را شرح می‌دهد و شامل نمای کلی ساختار سازمانی است که می‌تواند بر پروژه تأثیرگذار باشد و روشی است که پروژه، مدیریت می‌شود.

• **بخش ۲ (استاندارد برای مدیریت پروژه)**، فرآیندهای مدیریت پروژه، ورودی‌ها و خروجی‌های هر فرآیند را تعریف می‌کند.

○ **فصل ۳ (فرآیندهای مدیریت پروژه برای یک پروژه)**، پنج گروه فرآیندی را تعریف می‌کند که شامل گروه‌های فرآیندی آغازین، برنامه‌ریزی، اجراء، نظارت و کنترل، و خاتمه می‌باشند. این فصل به ترسیم حوزه‌های دانش مدیریت پروژه در گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه می‌پردازد.

• **بخش ۳ (حوزه‌های دانش مدیریت پروژه)**، حوزه‌های دانش مدیریت پروژه را شرح می‌دهد؛ فرآیندهای مدیریت پروژه را لیست می‌کند و ورودی‌ها، ابزار و تکنیک‌ها و خروجی‌های هر فرآیند را تعریف می‌نماید. هر یک از ۹ فصل این بخش، بر روی یک حوزه دانش متمرکز است.

○ **فصل ۴ (مدیریت یکپارچگی پروژه)**، فرآیندها و فعالیت‌هایی که اجزای مختلف مدیریت پروژه را یکپارچه می‌سازند، تعریف می‌کند. این فصل شامل موارد زیر است:

- تهیه منشور پروژه
- تهیه برنامه مدیریت پروژه
- هدایت و مدیریت اجرای پروژه
- نظارت و کنترل کارهای پروژه
- کنترل تغییر یکپارچه
- خاتمه پروژه یا فاز

○ **فصل ۵ (مدیریت محدوده پروژه)**، فرآیندهایی را جهت اطمینان از اینکه پروژه، شامل تمامی کارهای مورد نیاز و فقط کارهای مورد نیاز، برای تکمیل موفقیت آمیز آن را نشان می‌دهد. این فصل شامل موارد زیر است:

- جمع آوری الزامات
- تعریف محدوده
- ایجاد WBS

- تأیید محدوده
- کنترل محدوده
- فصل ۶ (مدیریت زمان پروژه)، بر فرآیندهایی تمرکز دارد که اطمینان داده پروژه به موقع تکمیل می‌شود. این فصل شامل موارد زیر است:
  - تعریف فعالیت‌ها
  - توالی فعالیت‌ها
  - تخمین منابع فعالیت‌ها
  - تخمین مدت زمان فعالیت‌ها
  - تهیه برنامه زمان‌بندی
  - کنترل برنامه زمان‌بندی
- فصل ۷ (مدیریت هزینه پروژه)، فرآیندهای مربوط به برنامه‌ریزی، تخمین، بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌ها را جهت اینکه پروژه بتواند در بودجه مصوب تکمیل شود، تشریح می‌کند. این فصل شامل موارد زیر است:
  - تخمین هزینه‌ها
  - تعیین بودجه
  - کنترل هزینه‌ها
- فصل ۸ (مدیریت کیفیت پروژه)، به تشریح فرآیندهای مرتبط با برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و تضمین دستیابی به الزامات کیفیت پروژه، می‌پردازد. این فصل شامل موارد زیر است:
  - برنامه‌ریزی کیفیت
  - تضمین کیفیت
  - کنترل کیفیت
- فصل ۹ (مدیریت منابع انسانی پروژه)، فرآیندهای مرتبط با برنامه‌ریزی، تشکیل، توسعه و مدیریت تیم پروژه را شرح می‌دهد. این فصل شامل موارد زیر است:
  - تهیه برنامه منابع انسانی
  - تشکیل تیم پروژه
  - توسعه تیم پروژه
  - مدیریت تیم پروژه
- فصل ۱۰ (مدیریت ارتباطات پروژه)، به شناسایی فرآیندهای مرتبط با اطمینان از تولید به موقع و مناسب و جمع‌آوری، توزیع، ذخیره و تعیین تکلیف نهایی اطلاعات پروژه می‌پردازد. این فصل شامل موارد زیر است:
  - شناسایی ذی‌نفعان
  - برنامه‌ریزی ارتباطات
  - توزیع اطلاعات
  - مدیریت انتظارات ذی‌نفعان
  - گزارش عملکرد
- فصل ۱۱ (مدیریت ریسک پروژه)، فرآیندهای مرتبط با شناسایی، تحلیل و کنترل ریسک‌های پروژه را تشریح می‌کند. این فصل شامل موارد زیر است:
  - برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

- شناسایی ریسک‌ها
- تحلیل کیفی ریسک
- تحلیل کمی ریسک
- برنامه‌ریزی پاسخ‌های ریسک
- نظارت و کنترل ریسک‌ها

○ فصل ۱۲ (مدیریت تدارکات پروژه)، فرآیندهای مرتبط با خرید یا تهیه محصولات، خدمات یا نتایج پروژه را شرح می‌دهد. این فصل شامل موارد زیر است:

- برنامه‌ریزی تدارکات
- مدیریت تدارکات
- نظارت تدارکات
- خاتمه تدارکات