



راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه

ویدایش پنجم

PMBOK (5th Edition)

عنوان و نام پدیدآور:	راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه / موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI); ترجمه مهدی ابراهیمی، علی بیاتی، فرشید ادهمی.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری:	۶۱۶ ص. مصور جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۰-۲
یادداشت:	A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5 edition 2013
موضوع:	مدیریت طرح‌ها، کنترل کیفی، استانداردهای عملکرد شغلی، کارسنجی
شناسه افزوده:	بیاتی، علی، ۱۳۵۷، ابراهیمی، مهدی، ۱۳۶۰، ادهمی، فرشید، ۱۳۵۱ - مترجم
شناسه افزوده:	انستیتو مدیریت پروژه، Project management Institute
رده بندی کنگره:	۱۳۹۲ ۱۵ ۴م/HD۶۹
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۴
کتابشناسی ملی:	۳۲۵۲۵۰۳



راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه ویدئو پنجم

PMBOK (5th Edition)

بنیاد پی. ام. بی. او. ک. مدیریت پروژه (PMI)

مترجمان

مهدی ابراهیمی

علی بیاتی و فرشید ادهمی



راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه ویرایش پنجم PMBOK (5th Edition)

مؤسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI)

مترجمان: مهدی ابراهیمی، علی بیاتی و فرشید ادهمی

طراح جلد: مریم احسانی

صفحه‌آرا: داریوش گل‌سرخی

لیتوگرافی و چاپ: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۰-۲

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۲

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

امروزه جامعه مدیریت پروژه کشور به ضرورت‌های اتخاذ رویکرد علمی در تعریف، اجرا و بهره‌برداری از پروژه‌ها تا حدودی زیادی واقف شده است و خوشبختانه بعضاً شاهد آن هستیم که پروژه‌های قابل دفاع در عرصه‌های جهانی در حال اجرا می‌باشد. با این وجود هنوز هم در بسیاری از حوزه‌ها نیازمند بهبودهای قابل توجه برای رسیدن به استانداردهای جهانی هستیم. میل و اشتیاق آموختن و آشنایی با دانش روز مدیریت پروژه در بین گروه‌های مختلف فعال در پروژه‌های کشور مایه امیدواری برای کسب جایگاه‌های شایسته‌تر در آینده است.

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.

یکی از محرک‌های مهم توسعه دانش مدیریت پروژه در دنیا، اهتمام انجمن‌های حرفه‌ای این حوزه به تولید استانداردها و راهنماهای مرتبط و همچنین بروزآوری آن‌ها می‌باشد موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI) یکی از شاخص‌ترین این موسسات می‌باشد که کتاب حاضر را منتشر نموده است و با توجه به نیاز جامعه مدیریت پروژه کشور انتشارات آریانا قلم با همکاری مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت ملی صنایع پتروشیمی اقدام به ترجمه و انتشار آن نموده است.

گروه پژوهشی و صنعتی آریانا 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، برگزاری دوره‌های آموزشی، ارائه خدمات مشاوره مدیریت پروژه و انتشار کتاب‌های تخصصی در این حوزه برخی از اقدامات این گروه است.

در انتها از همکاری صمیمانه مدیران و کارشناسان مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت ملی صنایع پتروشیمی مخصوصاً جناب آقای مهندس پهلوانی، مدیر مرکز و آقایان مهدی ابراهیمی، علی بیاتی و فرشید ادهمی که ترجمه این کتاب را بر عهده داشتند کمال تشکر را داریم.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

عملکرد هر پروژه، به طور مستقیم وابسته به عملکرد سازمان‌های مجری آن است. سطح بلوغ سازمان‌ها نیز، خود در گرو عوامل درونی و محیطی متعددی است. نقصان هریک از این عوامل می‌تواند عملکرد پروژه را دچار اختلال کرده و تحقق اهداف آن را با مشکل روبرو نماید. به‌منظور بهبود عملکرد پروژه، ضروری است که تمامی این عوامل بررسی گردیده، آسیب‌ها و مشکلات احتمالی هریک شناخته شده و بهبود یابند. از سوی دیگر سطح شایستگی نیروی انسانی سازمان‌ها نیز یکی از شاخص‌های درونی بسیار مهم تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. شایستگی افراد به دانش، مهارت و عملکرد آنها بستگی دارد، لذا یکی از جنبه‌های توسعه منابع انسانی افزایش دانش آنها می‌باشد.

انجمن مدیریت پروژه آمریکا از سال ۱۹۶۹ تلاش‌های مستمری را در راستای توسعه‌ی دانش مدیریت پروژه انجام داده است. از جمله‌ی این تلاش‌ها می‌توان به انتشار کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه به‌عنوان یک استاندارد ملی برای ایالات متحده و همچنین برگزاری آزمون حرفه‌ای مدیریت پروژه اشاره نمود.

امروزه استانداردهای مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیوی این انجمن، در زمره‌ی معتبرترین مراجع موجود در زمینه مدیریت پروژه محسوب می‌گردند. رویکرد فرایندگرا و دسته‌بندی مناسب موضوعات در حوزه‌های مختلف دانش، این استانداردها را مورد توجه اهالی فن قرار داده و موجب شده که امروزه بسیاری از پژوهش‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه‌ی مدیریت پروژه در چارچوب این استانداردها طراحی و اجرا گردند.

به همین دلیل، «مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی» ترجمه‌ی ویرایش پنجم استاندارد راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه و ویرایش سوم استانداردهای پورتفولیو و طرح را به کلیه‌ی علاقه‌مندان دانش مدیریت پروژه، دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان پروژه‌ها تقدیم می‌نماید. امید است، این سه کتاب بتوانند برای مدیریت پروژه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی، دانشگاه‌ها، دانشجویان، کلیه‌ی علاقه‌مندان به دانش مدیریت پروژه راهنمای مفیدی واقع گردند و شاهد رشد چشم‌گیر دانش مدیریت پروژه در سطح دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان پروژه‌ها باشیم.

برخود لازم می‌دانیم از همکار عزیزمان، جناب آقای مهندس محمدرضا صمیمی و همچنین از انتشارات محترم آریانا قلم، به ویژه سرکار خانم محمدی که با تلاش فراوانشان ما را در انتشار این کتاب یاری رساندند، قدردانی نماییم.

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه

فهرست

سخن ناشر

فصل اول

مقدمه

۵

۱۳

۱۵

۱۷

۲۰

۲۲

۲۸

۳۲

۳۴

۳۶

۱-۱ هدف کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه

۲-۱ پروژه چیست؟

۳-۱ مدیریت پروژه چیست؟

۴-۱ روابط بین مدیریت پورتفولیو، مدیریت طرح، مدیریت پروژه و...

۵-۱ رابطه‌ی بین مدیریت پروژه، مدیریت عملیات و استراتژی سازمانی

۶-۱ ارزش کسب‌وکار

۷-۱ نقش مدیر پروژه

۸-۱ پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه

فصل دوم

تأثیرات سازمانی و چرخه‌ی حیات پروژه

۳۷

۳۸

۵۰

۵۶

۵۹

۱-۲ تأثیرات سازمانی بر روی مدیریت پروژه

۲-۲ ذی‌نفعان و حاکمیت پروژه

۳-۲ تیم پروژه

۴-۲ چرخه‌ی حیات پروژه

فصل سوم

فرآیندهای مدیریت پروژه

۶۹

۷۳

۷۵

۷۷

۱-۳ تعاملات عمومی بین فرآیندهای مدیریت پروژه

۲-۳ گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه

۳-۳ گروه فرآیندی آغازین

۷۹

۸۰

۸۱

۸۱

۸۳

۸۴

۴-۳ گروه فرآیندی برنامه‌ریزی

۵-۳ گروه فرآیندی اجرایی

۶-۳ گروه فرآیندی نظارت و کنترل

۷-۳ گروه فرآیندی اختتامی

۸-۳ اطلاعات پروژه

۹-۳ نقش حوزه‌های دانش

فصل چهارم

مدیریت یکپارچه‌ی پروژه

۱-۴ تهیه‌ی منشور پروژه

۲-۴ تهیه‌ی برنامه‌ی مدیریت پروژه

۳-۴ هدایت و مدیریت کار پروژه

۴-۴ نظارت و کنترل کار پروژه

۵-۴ اجرای کنترل یکپارچه‌ی تغییر

۶-۴ خاتمه‌ی پروژه یا مرحله

فصل پنجم

مدیریت محدوده‌ی پروژه

۱-۵ برنامه‌ریزی مدیریت محدوده

۲-۵ گردآوری الزامات

۳-۵ تعریف محدوده

۴-۵ ایجاد ساختار شکست کار

۵-۵ تصدیق محدوده

۶-۵ کنترل محدوده

فصل ششم

مدیریت زمان پروژه

۱-۶ برنامه‌ریزی مدیریت زمان‌بندی

۲-۶ تعریف فعالیت‌ها

۳-۶ تعیین توالی فعالیت‌ها

۴-۶ برآورد منابع فعالیت

۵-۶ برآورد مدت زمان فعالیت

۶-۶ تهیه‌ی زمان‌بندی

۷-۶ کنترل زمان‌بندی

۸۷

۹۲

۹۸

۱۰۴

۱۱۲

۱۲۰

۱۲۶

۱۳۱

۱۳۵

۱۳۹

۱۵۰

۱۵۵

۱۶۳

۱۶۶

۱۷۱

۱۷۵

۱۸۰

۱۸۵

۱۹۲

۱۹۷

۲۰۵

۲۱۹

فصل هفتم

مدیریت هزینه‌ی پروژه

- ۲۲۷ ۱-۷ برنامه‌ریزی مدیریت هزینه
۲۳۰ ۲-۷ برآورد هزینه‌ها
۲۳۵ ۳-۷ تعیین بودجه
۲۴۵ ۴-۷ کنترل هزینه‌ها
۲۵۲

فصل هشتم

مدیریت کیفیت پروژه

- ۲۶۷ ۱-۸ برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت
۲۷۳ ۲-۸ اجرای تضمین کیفیت
۲۸۵ ۳-۸ کنترل کیفیت
۲۹۲

فصل نهم

مدیریت منابع انسانی پروژه

- ۲۹۹ ۱-۹ برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۰۳ ۲-۹ جذب تیم پروژه
۳۱۳ ۳-۹ توسعه‌ی تیم پروژه
۳۱۹ ۴-۹ مدیریت تیم پروژه
۳۲۷

فصل دهم

مدیریت ارتباطات پروژه

- ۳۳۵ ۱-۱۰ برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات
۳۳۸ ۲-۱۰ مدیریت ارتباطات
۳۴۷ ۳-۱۰ کنترل ارتباطات
۳۵۳

فصل یازدهم

مدیریت ریسک پروژه

- ۳۵۹ ۱-۱۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک
۳۶۴ ۲-۱۱ شناسایی ریسک‌ها
۳۷۱ ۳-۱۱ اجرای تحلیل کیفی ریسک
۳۸۰ ۴-۱۱ اجرای تحلیل کمی ریسک
۳۸۶ ۵-۱۱ برنامه‌ریزی واکنش‌های ریسک
۳۹۵ ۶-۱۱ کنترل ریسک‌ها
۴۰۳

فصل دوازدهم

مدیریت تدارکات پروژه

- ۴۱۱
۴۱۵
۴۳۰
۴۳۸
۴۴۵
۱-۱۲ برنامه‌ریزی مدیریت تدارکات
۲-۱۲ اجرای تدارکات
۳-۱۲ کنترل تدارکات
۴-۱۲ خاتمه‌ی تدارکات

فصل سیزدهم

مدیریت ذی‌نفعان پروژه

- ۴۴۹
۴۵۲
۴۵۷
۴۶۳
۴۶۸
۱-۱۳ شناسایی ذی‌نفعان
۲-۱۳ برنامه‌ریزی مدیریت ذی‌نفعان
۳-۱۳ مدیریت مشارکت ذی‌نفعان
۴-۱۳ کنترل مشارکت ذی‌نفعان

پیوست الف

استانداردی برای مدیریت پروژه یک پروژه

- ۴۷۵
۴۷۶
۴۷۶
۴۷۸
۴۸۲
۴۸۵
۵۰۱
۵۰۷
۵۱۶
الف-۱-۱ استاندارد چیست؟
الف-۱-۲ چارچوب این استاندارد
الف-۱-۳ گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه
الف-۱-۴ گروه فرآیندی آغازین
الف-۱-۵ گروه فرآیندی برنامه‌ریزی
الف-۱-۶ گروه فرآیندی اجرایی
الف-۱-۷ گروه فرآیندی نظارت و کنترل
الف-۱-۸ گروه فرآیندی اختتامی

پیوست ب

تغییرات ویرایش پنجم

- ۵۱۹
۵۱۹
۵۲۰
۵۲۲
۵۲۳
۵۲۴
۵۲۵
۵۲۶
۵۲۶
ب-۱-۱ محدوده‌ی به‌روزآوری
ب-۱-۲ قوانین مدیریت ورودی‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها و خروجی‌ها
ب-۱-۳ قوانینی که برای اطمینان از وجود هم‌آهنگی...
ب-۱-۴ برنامه‌ی مدیریت پروژه و برنامه‌های فرعی آن
ب-۱-۵ انطباق‌پذیری در مدیریت جریان اطلاعات و ...
ب-۱-۶ مقدمه
ب-۱-۷ فصل ۲؛ چرخه‌ی حیات پروژه و سازمان
ب-۱-۸ فصل ۳؛ فرآیندهای مدیریت پروژه‌ی یک پروژه

۵۲۶	ب-۱-۹ فصل ۳ جدید برای ویرایش پنجم کتاب
۵۲۷	ب-۱-۱۰: تفکیک فصل ۱۰ مربوط به مدیریت ارتباطات پروژه به دو فصل مجزا
۵۲۸	ب-۱-۱۱ تغییرات فرآیند
۵۲۹	ب-۱-۱۲ فصل ۴: تغییرات مدیریت یک پارچگی پروژه
۵۳۰	ب-۱-۱۳ فصل ۵: تغییرات محدوده‌ی پروژه
۵۳۱	ب-۱-۱۴ فصل ۶: تغییرات مدیریت زمان پروژه
۵۳۲	ب-۱-۱۵ فصل ۷: تغییرات مدیریت هزینه‌ی پروژه
۵۳۳	ب-۱-۱۶ فصل ۸: تغییرات مدیریت کیفیت پروژه
۵۳۴	ب-۱-۱۷ فصل ۹: تغییرات مدیریت منابع انسانی
۵۳۵	ب-۱-۱۸ فصل ۱۰: تغییرات مدیریت ارتباطات پروژه
۵۳۵	ب-۱-۱۹ فصل ۱۱: تغییرات مدیریت ریسک پروژه
۵۳۶	ب-۱-۲۰ فصل ۱۲: تغییرات مدیریت تدارکات
۵۳۷	ب-۱-۲۱ فصل ۱۳: تغییرات مدیریت ذی‌نفعان
۵۳۷	ب-۱-۲۲ واژگان
۵۳۸	ب-۱-۲۳ نمودارهای جریان داده‌ها

پیوست ج

مهارت‌های ارتباط با دیگران

۵۳۹	ج-۱. رهبری
۵۴۰	ج-۲. تیم‌سازی
۵۴۰	ج-۳. انگیزش
۵۴۱	ج-۴. [برقراری] ارتباطات
۵۴۱	ج-۵. نفوذ
۵۴۲	ج-۶. تصمیم‌گیری
۵۴۲	ج-۷. آگاهی فرهنگی و سیاسی
۵۴۳	ج-۸. مذاکره
۵۴۳	ج-۹. اعتمادسازی
۵۴۴	ج-۱۰. مدیریت تعارض
۵۴۴	ج-۱۱. مربی‌گری
۵۴۵	

واژگان

۵۴۷	۱. شمول و عدم‌شمول
۵۴۸	۲. سرواژه‌های متداول
۵۵۰	۳. تعاریف