

## فهرست مطالب

### استاندارد مدیریت پروژه

فصل ۱- مقدمه .....	۳
۱-۱ هدف استاندارد مدیریت پروژه .....	۳
۲-۱ اصطلاحات و مفاهیم کلیدی .....	۴
۳-۱ مخاطبان این استاندارد .....	۵
فصل ۲- سیستم ارائه ارزش .....	۷
۱-۲ ایجاد ارزش .....	۷
۱-۱-۲ اجزاء ارائه ارزش .....	۸
۲-۱-۲ جریان اطلاعات .....	۱۱
۲-۲ سیستم‌های حاکمیت سازمانی .....	۱۲
۳-۲ عملکردهای مرتبط با پروژه‌ها .....	۱۲
۱-۳-۲ ارائه نظارت و هماهنگی .....	۱۳
۲-۳-۲ ارائه اهداف و بازخوردها .....	۱۳
۳-۳-۲ تسهیل و پشتیبانی .....	۱۴
۴-۳-۲ انجام کار و ارائه بینش‌ها .....	۱۴
۵-۳-۲ به‌کارگیری تخصص .....	۱۵
۶-۳-۲ ارائه جهت‌دهی و بینش تجاری .....	۱۵
۷-۳-۲ ارائه منابع و جهت‌دهی پروژه .....	۱۵
۸-۳-۲ حفظ حاکمیت .....	۱۶
۴-۲ محیط پروژه .....	۱۶
۱-۴-۲ محیط داخلی .....	۱۶
۲-۴-۲ محیط خارجی .....	۱۸
۵-۲ ملاحظات مدیریت محصول .....	۱۸
فصل ۳- اصول مدیریت پروژه .....	۲۱
۱-۳ یک ناظر سخت‌کوش، محترم و دلسوز باشید .....	۲۴
۲-۳ یک محیط تیم پروژه مشارکتی ایجاد کنید .....	۲۸
۳-۳ با ذینفعان ارتباط موثر برقرار کنید .....	۳۰
۴-۳ بر روی ارزش تمرکز کنید .....	۳۴
۵-۳ تعاملات سیستم را شناسایی و ارزیابی کنید و به آن‌ها پاسخ دهید .....	۳۷
۶-۳ رفتارهای یک رهبر را از خود نشان دهید .....	۴۰
۷-۳ براساس زمینه، متناسب‌سازی کنید .....	۴۴
۸-۳ کیفیت را در فرآیندها و تحویل‌شدنی‌ها نهادینه کنید .....	۴۷
۹-۳ پیچیدگی را هدایت کنید .....	۵۰
۱۰-۳ پاسخ‌های ریسک را بهینه کنید .....	۵۳
۱۱-۳ سازگار و انعطاف‌پذیر باشید .....	۵۵
۱۲-۳ برای رسیدن به وضعیت پیش‌بینی شده آینده، امکان تغییر را فراهم کنید .....	۵۸

## راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

۶۳	فصل ۱- مقدمه
۶۳	۱-۱ ساختار راهنمای PMBOK
۶۴	۲-۱ ارتباط راهنمای PMBOK و استاندارد مدیریت پروژه
۶۶	۳-۱ تغییرات راهنمای PMBOK
۶۶	۴-۱ ارتباط با PMIstandards+
۶۷	فصل ۲- دامنه‌های عملکردی پروژه
۶۸	۱-۲ دامنه عملکردی ذینفعان
۷۰	۱-۱-۲ تعامل با ذینفعان
۷۴	۲-۱-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۷۵	۳-۱-۲ بررسی نتایج
۷۶	۲-۲ دامنه عملکردی تیم
۷۷	۱-۲-۲ مدیریت و رهبری تیم پروژه
۸۰	۲-۲-۲ فرهنگ تیم پروژه
۸۲	۳-۲-۲ تیم پروژه با عملکرد بالا
۸۳	۴-۲-۲ مهارت‌های رهبری
۹۰	۵-۲-۲ متناسب‌سازی سبک‌های رهبری
۹۱	۶-۲-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۹۱	۷-۲-۲ بررسی نتایج
۹۲	۳-۲ دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات
۹۳	۱-۳-۲ ارتباط توسعه، ریتم و چرخه حیات
۹۳	۲-۳-۲ ریتم تحویل
۹۵	۳-۳-۲ رویکردهای توسعه
۹۹	۴-۳-۲ ملاحظات انتخاب رویکرد توسعه
۱۰۲	۵-۳-۲ تعاریف چرخه حیات و فاز
۱۰۶	۶-۳-۲ همسوسازی ریتم تحویل، رویکرد توسعه و چرخه حیات
۱۰۹	۷-۳-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۱۰	۸-۳-۲ بررسی نتایج
۱۱۱	۴-۲ دامنه عملکردی برنامه‌ریزی
۱۱۲	۱-۴-۲ مرور اجمالی برنامه‌ریزی
۱۱۳	۲-۴-۲ متغیرهای برنامه‌ریزی
۱۲۳	۳-۴-۲ ترکیب و ساختار تیم پروژه
۱۲۴	۴-۴-۲ ارتباطات
۱۲۵	۵-۴-۲ منابع فیزیکی
۱۲۵	۶-۴-۲ تدارکات
۱۲۶	۷-۴-۲ تغییرات
۱۲۶	۸-۴-۲ معیارها
۱۲۷	۹-۴-۲ همسویی
۱۲۷	۱۰-۴-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۲۸	۱۱-۴-۲ بررسی نتایج
۱۲۹	۵-۲ دامنه عملکردی کار پروژه
۱۳۱	۱-۵-۲ فرآیندهای پروژه

۱۳۲	۲-۵-۲ متوازن سازی محدودیت‌های متعارض
۱۳۳	۳-۵-۲ حفظ تمرکز تیم پروژه
۱۳۳	۴-۵-۲ ارتباطات و تعاملات پروژه
۱۳۳	۵-۵-۲ مدیریت منافع فیزیکی
۱۳۴	۶-۵-۲ کار با تدارکات
۱۳۶	۷-۵-۲ نظارت بر کار جدید و تغییرات
۱۳۷	۸-۵-۲ یادگیری در طول پروژه
۱۳۸	۹-۵-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۳۹	۱۰-۵-۲ بررسی نتایج
۱۴۰	۶-۲ دامنه عملکردی تحویل
۱۴۱	۱-۶-۲ ارائه ارزش
۱۴۲	۲-۶-۲ تحویل‌شدنی‌ها
۱۴۷	۳-۶-۲ کیفیت
۱۵۱	۴-۶-۲ دستاوردهای نامطلوب
۱۵۱	۵-۶-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۵۲	۶-۶-۲ بررسی نتایج
۱۵۳	۷-۲ دامنه عملکردی اندازه‌گیری
۱۵۵	۱-۷-۲ ایجاد اندازه‌گیری‌های موثر
۱۵۸	۲-۷-۲ آنچه باید اندازه‌گیری شود
۱۶۶	۳-۷-۲ ارائه اطلاعات
۱۷۱	۴-۷-۲ مشکلات اندازه‌گیری
۱۷۳	۵-۷-۲ عملکرد عیب‌یابی
۱۷۴	۶-۷-۲ رشد و بهبود
۱۷۴	۷-۷-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۷۵	۸-۷-۲ بررسی نتایج
۱۷۶	۸-۲ دامنه عملکردی عدم قطعیت
۱۷۸	۱-۸-۲ عدم قطعیت عمومی
۱۷۹	۲-۸-۲ ابهام
۱۸۰	۳-۸-۲ پیچیدگی
۱۸۲	۴-۸-۲ بی‌ثباتی
۱۸۲	۵-۸-۲ ریسک
۱۸۸	۶-۸-۲ تعاملات با سایر دامنه‌های عملکردی
۱۸۹	۷-۸-۲ بررسی نتایج

۱۹۱	<b>فصل ۳- متناسب سازی</b>
۱۹۱	۱-۳ بررسی اجمالی
۱۹۳	۲-۳ چرا متناسب سازی؟
۱۹۴	۳-۳ متناسب سازی چه چیزی؟
۱۹۴	۱-۳-۳ انتخاب چرخه حیات و رویکرد توسعه
۱۹۵	۲-۳-۳ فرآیندها
۱۹۶	۳-۳-۳ تعامل
۱۹۶	۴-۳-۳ ابزارها
۱۹۶	۵-۳-۳ روش‌ها و مصنوعات
۱۹۷	۴-۳ فرآیند متناسب سازی

۱۹۸	انتخاب رویکرد توسعه اولیه	۱-۴-۳
۱۹۹	متناسب سازی برای سازمان	۲-۴-۳
۲۰۱	متناسب سازی برای پروژه	۳-۴-۳
۲۰۵	متناسب سازی دامنه های عملکردی	۵-۳
۲۰۷	ذینفعان	۱-۵-۳
۲۰۷	تیم پروژه	۲-۵-۳
۲۰۸	رویکرد توسعه و چرخه حیات	۳-۵-۳
۲۰۸	برنامه ریزی	۴-۵-۳
۲۰۹	کار پروژه	۵-۵-۳
۲۰۹	تحويل	۶-۵-۳
۲۱۰	عدم قطعیت	۷-۵-۳
۲۱۰	اندازه گیری	۸-۵-۳
۲۱۰	عارضه یابی	۶-۳
۲۱۲	خلاصه	۷-۳

#### فصل ۴- مدل ها، روش ها و مصنوعات ..... ۲۱۳

۲۱۳	بررسی اجمالی	۱-۴
۲۱۵	مدل های متداول	۲-۴
۲۱۵	مدل های رهبری وابسته به موقعیت	۱-۲-۴
۲۱۷	مدل های ارتباطی	۲-۲-۴
۲۱۸	مدل های انگیزشی	۳-۲-۴
۲۲۰	مدل های تغییر	۴-۲-۴
۲۲۴	مدل های پیچیدگی	۵-۲-۴
۲۲۶	مدل های توسعه تیم پروژه	۶-۲-۴
۲۲۸	سایر مدل ها	۷-۲-۴
۲۳۲	مدل های اعمال شده در دامنه های عملکردی	۳-۴
۲۳۴	روش های مورد استفاده متداول	۴-۴
۲۳۴	جمع آوری و تحلیل داده	۱-۴-۴
۲۳۸	برآورد	۲-۴-۴
۲۴۰	جلسات و رویدادها	۳-۴-۴
۲۴۲	سایر روش ها	۴-۴-۴
۲۴۳	روش های اعمال شده در دامنه های عملکردی	۵-۴
۲۴۶	مصنوعات مورد استفاده متداول	۶-۴
۲۴۶	مصنوعات استراتژی	۱-۶-۴
۲۴۷	گزارش ها و فرم های ثبت	۲-۶-۴
۲۴۸	برنامه ها	۳-۶-۴
۲۵۰	نمودارهای سلسله مراتبی	۴-۶-۴
۲۵۰	خطوط مبنا	۵-۶-۴
۲۵۱	داده ها و اطلاعات بصری	۶-۶-۴
۲۵۴	گزارش ها	۷-۶-۴
۲۵۴	توافق نامه ها و قراردادها	۸-۶-۴
۲۵۵	سایر مصنوعات	۹-۶-۴
۲۵۶	مصنوعات اعمال شده در دامنه های عملکردی	۷-۴

۲۶۱	..... پیوست اول - حامی
۲۶۱	..... پ ۱-۱ مقدمه
۲۶۱	..... پ ۲-۱ نقش حامی
۲۶۲	..... پ ۳-۱ عدم وجود مشارکت
۲۶۳	..... پ ۴-۱ رفتارهای حامی
۲۶۴	..... پ ۵-۱ نتیجه‌گیری
۲۶۵	..... پیوست دوم - دفتر مدیریت پروژه
۲۶۵	..... پ ۱-۲ مقدمه
۲۶۵	..... پ ۲-۲ ارزش پیشنهادی PMO - چرا باید یک ارزش پیشنهادی داشت؟
۲۶۷	..... پ ۳-۲ قابلیت‌های اصلی PMO
۲۶۸	..... پ ۴-۲ تکامل برای تحقق منافع قوی‌تر
۲۶۹	..... پیوست سوم - محصول
۲۶۹	..... پ ۱-۳ مقدمه
۲۷۱	..... پ ۲-۳ تغییرات جهانی بازار
۲۷۳	..... پ ۳-۳ تاثیر بر شیوه‌های تحویل پروژه
۲۷۳	..... پ ۴-۳ ملاحظات سازمانی برای مدیریت محصول
۲۷۷	..... پ ۵-۳ خلاصه
۲۷۹	..... پیوست چهارم - تحقیق و توسعه برای استاندارد مدیریت پروژه
۲۷۹	..... پ ۱-۴ مقدمه
۲۷۹	..... پ ۲-۴ انتقال به یک استاندارد مبتنی بر اصول
۲۸۰	..... پ ۳-۴ تحقیقات برای استاندارد مدیریت پروژه
۲۸۱	..... پ ۴-۴ فرآیند توسعه استاندارد
۲۸۱	..... پ ۱-۴-۴ تیم‌های توسعه و بازنگری
۲۸۲	..... پ ۲-۴-۴ محتوا
۲۸۲	..... پ ۵-۴ اعتبارسنجی استاندارد
۲۸۳	..... پ ۱-۵-۴ کارگاه‌های جهانی
۲۸۳	..... پ ۲-۵-۴ توسعه تکرارپذیر
۲۸۳	..... پ ۳-۵-۴ عرضه عمومی پیش‌نویس
۲۸۴	..... پ ۴-۵-۴ خلاصه
۲۸۵	..... واژه‌نامه
۲۸۵	..... ۱. شمول و عدم شمول
۲۸۶	..... ۲. کلمات اختصاری متداول
۲۸۷	..... ۳. تعاریف

## فهرست اشکال

### استاندارد مدیریت پروژه

شکل ۱-۲	نمونه‌ای از یک سیستم ارائه ارزش	۹
شکل ۲-۲	اجزاء یک سیستم ساده ارائه ارزش	۱۰
شکل ۳-۲	نمونه‌ای از جریان اطلاعات	۱۱
شکل ۴-۲	نمونه چرخه حیات محصول	۱۹
شکل ۱-۳	همپوشانی اصول مدیریت پروژه و اصول مدیریت عمومی	۲۲
شکل ۲-۳	یک ناظر سخت‌کوش، محترم و دلسوز باشید	۲۴
شکل ۳-۳	یک محیط تیم پروژه مشارکتی ایجاد کنید	۲۸
شکل ۴-۳	با ذینفعان ارتباط موثر برقرار کنید	۳۱
شکل ۵-۳	بر روی ارزش تمرکز کنید	۳۴
شکل ۶-۳	تعاملات سیستم را شناسایی و ارزیابی کنید و به آن‌ها پاسخ دهید	۳۷
شکل ۷-۳	رفتارهای یک رهبر را از خود نشان دهید	۴۰
شکل ۸-۳	بر اساس زمینه، متناسب‌سازی کنید	۴۴
شکل ۹-۳	کیفیت را در فرآیندها و تحویل‌شدنی‌ها نهادینه کنید	۴۷
شکل ۱۰-۳	پیچیدگی را هدایت کنید	۵۰
شکل ۱۱-۳	پاسخ‌های ریسک را بهینه کنید	۵۳
شکل ۱۲-۳	سازگار و انعطاف‌پذیر باشید	۵۵
شکل ۱۳-۳	برای رسیدن به وضعیت پیش‌بینی شده آینده، امکان تغییر را فراهم کنید	۵۸

## راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

۶۵	ارتباط میان اصول مدیریت پروژه و دامنه‌های عملکردی پروژه	شکل ۱-۱
۶۸	دامنه عملکردی ذینفعان	شکل ۱-۲
۶۹	نمونه‌هایی از ذینفعان پروژه	شکل ۲-۲
۷۰	هدایت تعامل موثر با ذینفعان	شکل ۳-۲
۷۶	دامنه عملکردی تیم پروژه	شکل ۴-۲
۸۷	اجزاء هوش هیجانی	شکل ۵-۲
۹۲	دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات	شکل ۶-۲
۹۵	رویکردهای توسعه	شکل ۷-۲
۹۷	توسعه تکرارپذیر و تکاملی	شکل ۸-۲
۱۰۳	نمونه چرخه حیات با رویکرد قابل پیش‌بینی	شکل ۹-۲
۱۰۴	چرخه حیات با رویکرد توسعه تکاملی	شکل ۱۰-۲
۱۰۵	چرخه حیات با رویکرد توسعه انطباقی	شکل ۱۱-۲
۱۰۸	چرخه حیات مرکز انجمن	شکل ۱۲-۲
۱۱۱	دامنه عملکردی برنامه‌ریزی	شکل ۱۳-۲
۱۱۶	گستره تغییرات برآورد با گذشت زمان کاهش می‌یابد	شکل ۱۴-۲
۱۱۶	صحت پایین، دقت بالا	شکل ۱۵-۲
۱۲۰	نمونه‌های روش ردیابی (پیگیری) سریع	شکل ۱۶-۲
۱۲۱	برنامه انتشار و تکرار	شکل ۱۷-۲
۱۲۳	افزایش بودجه	شکل ۱۸-۲
۱۲۹	دامنه عملکردی کار پروژه	شکل ۱۹-۲
۱۴۰	دامنه عملکردی تحویل	شکل ۲۰-۲
۱۴۶	سناریو برای توسعه یک ساعت هوشمند	شکل ۲۱-۲
۱۵۰	منحنی هزینه تغییر بوهم	شکل ۲۲-۲
۱۵۳	دامنه عملکردی اندازه‌گیری	شکل ۲۳-۲
۱۶۱	انحراف زمانبندی و هزینه با استفاده از تجزیه و تحلیل ارزش کسب شده	شکل ۲۴-۲
۱۶۳	تابلوی خلق و خو	شکل ۲۵-۲
۱۶۵	پیش‌بینی هزینه برآورد شده در پایان پروژه و هزینه برآورد شده برای تکمیل پروژه	شکل ۲۶-۲
۱۶۷	نمونه‌ای از یک داشبورد	شکل ۲۷-۲
۱۶۸	رادیاتور اطلاعات	شکل ۲۸-۲
۱۷۰	تابلوی وظیفه یا تابلوی کانبان	شکل ۲۹-۲
۱۷۱	نمودار برن‌آپ	شکل ۳۰-۲
۱۷۳	نرخ هزینه‌های واقعی و برنامه‌ریزی شده	شکل ۳۱-۲
۱۷۶	دامنه عملکردی عدم قطعیت	شکل ۳۲-۲
۱۸۴	کاهش ریسک در طول زمان	شکل ۳۳-۲
۱۸۶	منحنی ROI اصلاح شده با ریسک	شکل ۳۴-۲

۱۹۷.....	جزئیات مراحل در فرآیند متناسب‌سازی	شکل ۱-۳
۱۹۸.....	انتخاب رویکرد توسعه اولیه	شکل ۲-۳
۱۹۹.....	متناسب‌سازی رویکرد برای سازمان	شکل ۳-۳
۲۰۰.....	ارزیابی فاکتورهای سازمانی و پروژه هنگام متناسب‌سازی	شکل ۴-۳
۲۰۳.....	متناسب‌سازی رویکرد برای پروژه	شکل ۵-۳
۲۰۴.....	پیاپی‌سازی بهبود مستمر	شکل ۶-۳
۲۰۵.....	فرآیند متناسب‌سازی	شکل ۷-۳
۲۰۶.....	متناسب‌سازی برای مطابقت با زمینه پروژه	شکل ۸-۳
۲۱۴.....	متناسب‌سازی برای مطابقت با زمینه و محیط پروژه	شکل ۱-۴
۲۷۱.....	روندهای جهانی کسب و کار اثرگذار بر مدیریت محصولات	شکل پ ۱-۳
۲۷۲.....	رابطه متغیر میان یک سازمان و مشتریان آن	شکل پ ۲-۳
۲۷۴.....	استراتژی‌های پشتیبانی‌کننده برای ارائه مستمر ارزش	شکل پ ۳-۳



## فهرست جداول

### راهنمای گستره دانش مدیریت پروژه

۷۳	جدول ۱-۲ انواع ارتباطات.....
۷۵	جدول ۲-۲ بررسی دستاوردها - دامنه عملکردی ذینفعان.....
۹۱	جدول ۳-۲ بررسی دستاوردها- دامنه عملکردی تیم.....
۱۰۶	جدول ۴-۲ ریتم تحویل و رویکرد توسعه.....
۱۱۰	جدول ۵-۲ بررسی دستاوردها - دامنه عملکردی رویکرد توسعه و چرخه حیات.....
۱۲۸	جدول ۶-۲ بررسی دستاوردها - دامنه عملکردی برنامه‌ریزی.....
۱۳۹	جدول ۷-۲ بررسی دستاوردها - دامنه عملکردی کار پروژه.....
۱۵۲	جدول ۸-۲ بررسی دستاوردها- دامنه عملکردی تحویل.....
۱۷۵	جدول ۹-۲ بررسی دستاوردها- دامنه عملکردی اندازه‌گیری.....
۱۸۹	جدول ۱۰-۲ بررسی دستاوردها- دامنه عملکردی عدم قطعیت.....
۲۱۱	جدول ۱-۳ موقعیت‌های متداول و پیشنهادات متناسب‌سازی.....
۲۳۳	جدول ۱-۴ ترسیم مدل‌های محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی.....
۲۴۴	جدول ۲-۴ ترسیم روش‌های محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی.....
۲۴۵	جدول ۲-۴ ترسیم روش‌های محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی (ادامه).....
۲۵۷	جدول ۳-۴ ترسیم مصنوعات محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی.....
۲۵۸	جدول ۳-۴ ترسیم مصنوعات محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی (ادامه).....
۲۵۹	جدول ۳-۴ ترسیم مصنوعات محتمل برای استفاده در هر دامنه عملکردی (ادامه).....
۲۶۹	جدول پ-۳ دیدگاه‌های مدیریت پروژه و محصول.....
۲۷۶	جدول پ-۳ ویژگی‌های منحصر به فرد پروژه‌ها، طرح‌ها و محصول‌ها.....