

به نام ایزد یکتا

دانش مدیریت پروژه با نگاهی کاربردی

بر مبنای ویرایش پنجم (۲۰۱۳) استاندارد PMBOK

دکتر محمد حسین صبحیه
عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

مهندس حمید حکمیان
دانشجوی دکتری مدیریت پروژه

ویراستار: مهندس سید محمد حسن موسوی

مدیر پروژه‌های نفت و گاز و پتروشیمی

انتشارات پندار پارس

سرشناسه : حکمیان، حمید، ۱۳۵۹ -

عنوان و نام پدیدآور : دانش مدیریت پروژه با نگاهی کاربردی، بر مبنای ویرایش پنجم (۲۰۱۳) استاندارد PMBOK/حمید

حکمیان، محمدحسین صبحیه؛ ویراستار سیدمحمدحسن موسوی.

مشخصات نشر : تهران : پندار پارس، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری : ۲۶۴ ص.: مصور، جدول.

شابک : 978-600-6529-65-3 : ۱۹۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیا

موضوع : مدیریت طرح‌ها

شناسه افزوده : صبحیه، محمدحسین، ۱۳۳۸ -

شناسه افزوده : موسوی، سیدمحمدحسن، ۱۳۳۹ -، ویراستار

رده بندی کنگره : HD۶۹/۱۳۹۳۴م ح ۸

رده بندی دیویی : ۴۰۴۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۳۶۳۴۸۳۸

انتشارات پندار پارس

دفتر فروش: انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، کوی و ششپای، شماره ۱۴، واحد ۱۶ www.pendarepars.com

تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵ - تلفکس: ۶۶۹۲۲۶۵۷۸ همراه: ۹۱۲۲۴۵۲۳۴۸ info@pendarepars.com



نام کتاب : دانش مدیریت پروژه با نگاهی کاربردی، بر مبنای ویرایش پنجم (۲۰۱۳) استاندارد PMBOK

ناشر : انتشارات پندار پارس

ترجمه و تالیف : حمید حکمیان، محمدحسین صبحیه

چاپ نخست : آبان ۹۳

شمارگان : ۵۰۰ نسخه

ویراستار : سید محمد حسن موسوی

لبتوگرافی، چاپ، صفائی : ترامستج، فرشپوه، خیام

قیمت : ۱۹۰۰۰ تومان به همراه DVD : شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۶۵-۳

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

پیش‌گفتار

دانش مدیریت پروژه در ایران، در گام‌های نخستین به سر می‌برد و به نظر می‌رسد هم‌اکنون در مرحله انتقال و بومی‌سازی قرار داشته باشد. نگاهی به کتاب‌های بسیار خوبی که این زمینه منتشر شده‌اند، روشن می‌سازد که تمرکز اصلی در این بخش بیشتر بر ترجمه استوار است. به نظر نگارندگان، با گسترش دانش مدیریت پروژه در کشور و دسترسی بیشتر به منابع مدیریت پروژه، برداشتن گام‌های نوآورانه‌تر بایسته است.

ضرورت آشنایی متصدیان پروژه‌ها با دانش مدیریت پروژه از یکسو و مشغله زیاد و فرصت کم آن‌ها موجب شد تا بخش اصلی کتاب حاضر به‌صورت چکیده و کوتاه آماده شود تا افراد متصدی مدیریت پروژه بتوانند با صرف زمان کم، با اصول دانشی مدیریت پروژه آگاه شوند و به قول نظامی، شاعر بزرگ ایران‌زمین:

کم گوی و گزیده گوی چون در
تا ز اندک تو جهان شود پُر

این کتاب بر پایه ۷ ویژگی زیر بنیان گذاشته شده است:

- ۱- معرفی یکی از استانداردهای مشهور مدیریت پروژه به‌صورت چکیده و به زبان ساده و بیان مطالبی کوتاه ولی کاربردی که خسته‌کننده نباشد.
- ۲- ارائه تعداد قابل‌توجهی فیلم‌های جالب و گوناگون برای درک بهتر هرکدام از مفاهیم
- ۳- دارا بودن تمرین‌های عملی مختلف برای درک مفاهیم موجود در استاندارد و استفاده از تمرین‌های نوآورانه برای درگیر شدن بیشتر ذهن با موضوع
- ۴- ارائه نمونه‌های کاربردی مختلف برای فهم بهتر نسبت به کاربرد استاندارد در عمل
- ۵- ارائه آزمون‌هایی مشابه آزمون بین‌المللی PMP (گواهینامه معتبر بین‌المللی مدیریت پروژه حرفه‌ای) برای ارزیابی از میزان دانش و آگاهی نسبت به دانش مدیریت پروژه و بیان نکته‌هایی که در آزمون‌های مرتبط با مدیریت پروژه (مانند کنکور کارشناسی ارشد یا دکترا یا دریافت گواهی‌نامه‌های مدیریت پروژه) به کار آید.
- ۶- ارائه نمونه‌هایی از ادبیات فاخر ایران‌زمین برای روشن ساختن هرکدام از مفاهیم

۷- بهره‌گیری از عکس‌های مرتبط، کاریکاتور و جدول واژگان و مشابه آن برای ثبت بهتر مفاهیم در ذهن و همچنین معرفی منابع و مراجع بیشتر برای مطالعه در زمینه مدیریت پروژه

یادآوری می‌شود، با مطالعه این کتاب نباید انتظار داشت موارد زیر به دست آید:

- آشنایی کامل با جزئیات مدیریت پروژه
- آماده شدن کامل برای شرکت در آزمون بین‌المللی PMP و موفقیت در آن
- آشنایی با همه استانداردهای موجود در زمینه مدیریت پروژه
- فراگیری کار کردن با نرم‌افزارهای مدیریت پروژه

ساختار کتاب در ۱۱ فصل شکل گرفته است. در فصل نخست مقدماتی در مورد مدیریت پروژه و استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه^۱ PMBOK ارائه شده است و سپس در ۱۰ فصل بعدی، حوزه‌های ده‌گانه استاندارد بر اساس ویرایش پنجم ۲۰۱۳ شرح داده شده است. شاکله هر فصل نیز به این صورت است که نخست یک معرفی کلی به عنوان مقدمه در مورد هر حوزه ارائه گردیده که در آن از متون ادبیات فارسی برای تشریح بیشتر موضوع استفاده شده است و عموماً یک فیلم نیز برای ورود به موضوع در هر مقدمه قرار گرفته است. پس از آن فرآیندهای هر حوزه مدیریت پروژه شرح داده می‌شود که از فیلم‌ها در این بخش نیز استفاده شده است. سپس نوبت به توضیحات بیشتر و نمونه‌های کاربردی می‌رسد و پس از آن یک تمرین (که همگی با کمک متخصصان همان حوزه‌ها تهیه شده است) مرتبط با آن فصل ارائه می‌شود تا مطالب بهتر در ذهن قرار گیرد. در ادامه ۵ پرسش ۴ گزینه‌ای مشابه آزمون PMP مطرح می‌شود و سرانجام نوبت به تکمیل پرسش مرتبط با جدول واژگان متقاطع یا جدول حروف می‌رسد. در انتهای هر فصل چند منبع برای مطالعه بیشتر ارائه و کاریکاتور یا کاریکاتورهای مرتبط با حوزه مورد نظر نمایش داده می‌شود.

ادعا نمی‌کنیم این کتاب بهترین و کامل‌ترین است و یا خالی از نقش و ایراد است ولی می‌توان آن را با واژه «مفاوت» توصیف نمود. امید اینکه مورد پذیرش خوانندگان و مخاطبان خود قرار گیرد. در پایان یادآور می‌شویم که موفقیت این کتاب تنها به خوانندگان آن بستگی دارد و به‌راستی دیدگاه‌های ایشان در ادامه یا توقف این کار اثرگذار است؛ بنابراین بسیار سپاسگزار خواهیم شد اگر دیدگاه‌های خوب خود را از طریق سایت انتشارات پندار پارس یا نشانی‌های الکترونیکی زیر مطرح فرمایید:

Hakamian1359@yahoo.com,

h.hakamian@modares.ac.ir

یا در صورت تمایل از طریق شرکت مدیریت پروژه‌های صنعتی ابدال (مپصا) یا گروه مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس آن‌ها را ارائه فرمایید.

و نکته مهم اینکه برخی اطلاعات تکمیلی یا فایل‌های جدید مرتبط با کتاب در سایت پندار پارس به نشانی زیر قرار خواهد گرفت که خوانندگان محترم با مراجعه به سایت می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند.

www.pendarepars.com

مناسب است فیلمی دیده شود که در آن با نگاهی به گذشته و آینده پروژه‌ها و مدیریت آن‌ها، تأثیر انکار نشدنی پروژه‌ها بر زندگی بشر به تصویر کشیده شده است.^۱ (شماره فیلم در لوح فشرده: صفر- صفر)



۱- یا سپاس از جناب آقایان دکتر روحانی نژاد و مهندس شیخ‌الاسلامی در دفتر برنامه‌ریزی و نظارت بر پروژه‌های شرکت مدیریت پروژه‌های صنعتی ابدال (مپصا) که ایده اصلی این فیلم را مطرح کرده‌اند. فیلم موجود در لوح فشرده، ویرایشی بر ایده این بزرگواران است.

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۵	فصل ۱- معرفی استاندارد PMBOK
۶	تاریخچه استاندارد PMBOK
۸	شاکله استاندارد PMBOK
۱۲	تمرین آشنایی با حوزه‌های ده‌گانه
۱۴	پرسش‌های پایان‌بخش مقدمه و تاریخچه و شاکله
۱۵	جدول واژگان بخش مقدمه و تاریخچه و شاکله
۱۶	مطالعه بیشتر
۱۹	فصل ۲- مدیریت یکپارچگی
۲۰	مقدمه
۲۲	معرفی فرآیندهای حوزه یکپارچگی
۲۵	تمرین کنترل یکپارچه تغییرات
۳۰	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه یکپارچگی
۳۳	پرسش‌های پایانی فصل مدیریت یکپارچگی
۳۴	جدول واژگان بخش مدیریت یکپارچگی
۳۵	مطالعه بیشتر
۳۷	فصل ۳- مدیریت محدوده
۳۸	مقدمه
۴۱	معرفی فرآیندهای حوزه محدوده
۴۴	تمرین: شناسایی فرآیندهای حوزه محدوده
۵۴	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه محدوده
۵۷	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت محدوده
۵۹	جدول واژگان بخش مدیریت محدوده
۶۰	مطالعه بیشتر

۶۱	فصل ۴- مدیریت زمان
۶۲	مقدمه
۶۴	معرفی فرآیندهای حوزه زمان
۶۸	تمرین معرفی نمودار S در پروژه‌ها (S Curve)
۷۱	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه زمان
۷۳	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت زمان
۷۵	جدول واژگان بخش مدیریت زمان
۷۶	مطالعه بیشتر
۷۷	فصل ۵- مدیریت هزینه
۷۸	مقدمه
۸۰	معرفی فرآیندهای حوزه هزینه
۹۰	تمرین: اختصاص بودجه به فعالیت‌های پروژه
۹۲	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه هزینه
۹۳	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت هزینه
۹۵	جدول واژگان بخش مدیریت هزینه
۹۶	مطالعه بیشتر
۹۷	فصل ۶- مدیریت کیفیت
۹۸	مقدمه
۱۰۱	معرفی فرآیندهای حوزه کیفیت
۱۰۸	تمرین آشنایی با ITP
۱۱۵	تمرین ممیزی بر اساس استاندارد ۱۷۰۲۰
۱۱۹	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه کیفیت
۱۲۳	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت کیفیت
۱۲۴	جدول واژگان فصل مدیریت کیفیت
۱۲۵	مطالعه بیشتر
۱۲۷	جدول واژگان متقاطع

فصل ۷- مدیریت منابع انسانی.....	۱۲۹
مقدمه	۱۳۰
معرفی فرآیندهای حوزه منابع انسانی.....	۱۳۲
تمرین آشنایی با مفاهیم مدیریت منابع انسانی.....	۱۳۷
توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه منابع انسانی.....	۱۳۹
پرسش‌های پایانی بخش منابع انسانی.....	۱۴۱
جدول واژگان فصل مدیریت منابع انسانی.....	۱۴۳
مطالعه بیشتر.....	۱۴۳
فصل ۸- مدیریت ارتباطات.....	۱۴۵
مقدمه	۱۴۶
معرفی فرآیندهای حوزه ارتباطات.....	۱۴۹
تمرین آشنایی با مفاهیم مدیریت ارتباطات.....	۱۵۳
توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه ارتباطات.....	۱۶۲
پرسش‌های پایانی بخش مدیریت ارتباطات.....	۱۶۶
جدول واژگان فصل ارتباطات.....	۱۶۷
مطالعه بیشتر.....	۱۶۸
فصل ۹- مدیریت ریسک.....	۱۷۱
مقدمه	۱۷۲
معرفی فرآیندهای حوزه ریسک.....	۱۷۳
تمرین شناخت رابطه برنامه‌ریزی با مدیریت ریسک.....	۱۸۲
توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه ریسک.....	۱۸۶
پرسش‌های پایانی بخش مدیریت ریسک.....	۱۹۲
جدول واژگان فصل ریسک.....	۱۹۴
مطالعه بیشتر.....	۱۹۵
فصل ۱۰- مدیریت تدارکات.....	۱۹۷
مقدمه	۱۹۸

۲۰۱	معرفی فرآیندهای حوزه تدارکات
۲۰۸	تمرین مدیریت تدارکات
۲۱۳	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه تدارکات
۲۲۲	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت تدارکات
۲۲۴	جدول واژگان فصل تدارکات
۲۲۴	مطالعه بیشتر
۲۲۵	فصل ۱۱- مدیریت ذی‌نفعان
۲۲۶	مقدمه
۲۲۸	معرفی فرآیندهای حوزه ذی‌نفعان
۲۳۳	تمرین مدیریت ذی‌نفعان
۲۳۵	توضیح بیشتر و نمونه‌های کاربردی در حوزه ذی‌نفعان
۲۳۷	پرسش‌های پایانی بخش مدیریت ذی‌نفعان
۲۳۹	جدول واژگان فصل ذی‌نفعان
۲۴۰	مطالعه بیشتر
۲۴۱	جدول حروف

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱: توجه همزمان به ۱۰ حوزه مدیریت پروژه احتمال موفقیت را در پروژه بالا می‌برد ۱۰
- شکل ۲-۱: در «گردآوری الزامات» ورودی‌ها با کمک ابزار و تکنیک‌ها پردازش و به خروجی تبدیل می‌شود ۱۱
- شکل ۱-۲: یکپارچگی یعنی دیدن تمام پروژه در یک تصویر فراگیر ۲۱
- شکل ۲-۲: مدیریت یکپارچگی یعنی میان حوزه‌های مختلف پروژه هماهنگی برقرار کنید ۲۴
- شکل ۳-۲: نمای کلی تجهیزات مورد استفاده از جایگاه CNG ۲۵
- شکل ۴-۲: نمای کلی جانمایی جایگاه CNG ۲۶
- شکل ۵-۲: برنامه مدیریت پروژه مجموعه‌ای از برنامه‌ها و مبنای پروژه در حوزه‌های مختلف است ۳۱
- شکل ۱-۳: تندیس هفت متری آرش کمانگیر در کاخ سعدآباد ۳۸
- شکل ۲-۳: به زبان ساده، محدود کردن پروژه یعنی کشیدن یک خط به دور آن ۴۰
- شکل ۳-۳: مدیریت محدوده یعنی اینکه نسبت به تعریف و حفظ محدوده هوشیار باشید ۴۳
- شکل ۴-۳: نمونه‌ای از ساختار شکست کار برای طراحی و ساخت پمپ ۵۶
- شکل ۱-۴: مدیریت زمان یعنی اینکه کار را در زمان خودش انجام دهید ۶۳
- شکل ۲-۴: زمان پروژه از چیدمان زمان فعالیت‌های مختلف پروژه در کنار هم حاصل می‌شود ۶۷
- شکل ۳-۴: نمودار میله‌ای زمان‌بندی پروژه مطالعه میدان نفتی به همراه پیشرفت آن تا پایان ماه چهارم ۶۹
- شکل ۴-۴: نمودار میله‌ای زمان‌بندی و نمودار درصد پیشرفت برای تکمیل S Curve ۶۹
- شکل ۵-۴: نمودار درصد پیشرفت پروژه برای تکمیل S Curve ۷۰
- شکل ۱-۵: مدیریت هزینه یعنی مراقب خط بودجه باشید ۸۱
- شکل ۲-۵: نمونه محاسبه بودجه پروژه ۸۲
- شکل ۳-۵: ارتباط میان مفاهیم ارزش افزوده ۸۴
- شکل ۴-۵: برنامه زمان‌بندی ۵ ماهه یک پروژه نرم‌افزاری با بودجه ۴۷۰ میلیون تومان ۹۰
- شکل ۱-۶: مدیریت کیفیت یعنی اینکه کار را درست انجام دهید ۱۰۰
- شکل ۲-۶: نمونه یک نمودار علی و معلولی ۱۰۳
- شکل ۳-۶: نمونه‌ای از نمودارهای کنترلی ۱۰۴
- شکل ۴-۶: نمونه یک نمودار گردش کار ۱۰۴
- شکل ۵-۶: نمونه یک هیستوگرام ۱۰۵
- شکل ۶-۶: نمونه یک نمودار پارتو ۱۰۶

- شکل ۶-۷: نمونه یک نمودار سری زمانی..... ۱۰۶
- شکل ۶-۸: نمونه سه نمودار مختلف پراکندگی..... ۱۰۷
- شکل ۶-۹: نمونه صفحه نخست ITP..... ۱۱۰
- شکل ۶-۱۰: نمونه صفحه دوم ITP..... ۱۱۱
- شکل ۶-۱۱: بخش مرتبط با بازرسی Evaporator, Economizer & Super Heater..... ۱۱۲
- شکل ۶-۱۲: نما و پلان شماتیک یک دودکش نیروگاهی..... ۱۱۹
- شکل ۷-۱: مدیریت منابع انسانی یعنی اینکه تیم را در کنار هم و باهم نگهدارید..... ۱۳۱
- شکل ۷-۲: یک نمونه هیستوگرام منابع انسانی..... ۱۳۳
- شکل ۷-۳: نمودار کارایی تیم پروژه در طول زمان بر اساس مدل تاکنن..... ۱۳۵
- شکل ۷-۴: تمرین هزارتوی مدیریت منابع انسانی..... ۱۳۸
- شکل ۸-۱: مدل پایه‌ای ارتباطات که در آن نقش فرستنده و گیرنده پیام مشخص شده است..... ۱۴۸
- شکل ۸-۲: کانال‌های ارتباطی برای یک گروه ۶ نفری..... ۱۵۰
- شکل ۸-۳: مدیریت ارتباطات یعنی مطمئن باشید که همه افراد پیام درست را در زمان درست می‌گیرند..... ۱۵۲
- شکل ۸-۴: شمای کلی یک مشعل پالایشگاه..... ۱۵۵
- شکل ۸-۵: گزارش نشانگر پروژه..... ۱۶۱
- شکل ۹-۱: مدیریت ریسک یعنی برای احتمال‌ها برنامه‌ریزی کنید..... ۱۷۴
- شکل ۹-۲: چارچوب کلی تحلیل کیفی ریسک..... ۱۷۵
- شکل ۹-۳: نمونه یک ماتریس احتمال - اثر..... ۱۷۶
- شکل ۹-۴: درخت تصمیم برای تصمیم‌گیری در مورد ساخت نمونه یا نساختن نمونه..... ۱۷۷
- شکل ۹-۵: در صورت وجود برنامه مدیریت ریسک و در نظر گرفتن پاسخ‌های متناسب برای ریسک‌ها، مدیر پروژه به شکلی راحت و با خیالی آسوده می‌تواند به سمت موفقیت پروژه حرکت نماید..... ۱۸۱
- شکل ۹-۶: ساختار سلسله مراتبی شکست ریسک در پروژه برای یک پروژه پتروشیمی..... ۱۸۸
- شکل ۱۰-۱: مدیریت تدارکات یعنی برای برون‌سپاری کارها و خدمات فعالانه عمل کنید..... ۲۰۰
- شکل ۱۰-۲: انواع قراردادهای دیدگاه PMBOK..... ۲۰۳
- شکل ۱۰-۳: نمودار گردش کار خرید در پروژه‌های نفت و گاز و پتروشیمی..... ۲۰۹
- شکل ۱۱-۱: مدیریت ذی‌نفعان یعنی اینکه در راستای کسب رضایت ذی‌نفعان در پروژه گام برداشته شود..... ۲۲۷
- شکل ۱۱-۲: نمونه ماتریس قدرت/ رغبت..... ۲۲۹
- شکل ۱۱-۳: مدل برتری..... ۲۳۰

فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۱: خلاصه‌ای از تاریخچه استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه PMBOK ۶
- جدول ۱-۵: مفاهیم پایه در مدیریت ارزش کسب‌شده ۸۳
- جدول ۲-۵: شاخص‌های مدیریت ارزش کسب‌شده ۸۴
- جدول ۳-۵: تیم‌های در دسترس برای انجام پروژه نرم‌افزاری ۹۰
- جدول ۱-۶: تفاوت‌های میان فرآیندهای سه‌گانه مدیریت کیفیت ۱۰۲
- جدول ۲-۶: نمونه‌ای از تست‌های غیر مخرب ۱۲۰
- جدول ۱-۷: یک نمونه ماتریس تخصیص مسئولیت را با عنوان جدول (پ، س، ش، ط) ۱۳۲
- جدول ۲-۷: توضیح در مورد نقش، اختیار و مسئولیت ۱۳۴
- جدول ۱-۸: وضعیت کلی پروژه ساخت و نصب مشعل در ماه دهم ۱۵۵
- جدول ۲-۸: وضعیت مالی پروژه ساخت و نصب مشعل در ماه دهم ۱۵۷
- جدول ۳-۸: شاخص‌های هزینه‌ای و زمانی پروژه ساخت و نصب مشعل در ماه دهم ۱۵۷
- جدول ۴-۸: وضعیت چالش‌های پروژه ساخت و نصب مشعل تا ماه دهم ۱۵۸
- جدول ۵-۸: تابع محاسبه نمودار دماسنجی برای پروژه ساخت و نصب مشعل ۱۵۹
- جدول ۶-۸: امتیازهای مرتبط برای مشخص شدن وضعیت پروژه ساخت و نصب مشعل ۱۵۹
- جدول ۷-۸: پیشرفت واقعی پروژه ساخت و نصب مشعل در ماه‌های مختلف ۱۶۰
- جدول ۸-۸: وضعیت کیفی پروژه ساخت و نصب مشعل در ماه‌های مختلف ۱۶۰
- جدول ۱-۹: انواع پاسخ به ریسک‌های منفی ۱۷۸
- جدول ۲-۹: انواع پاسخ به ریسک‌های مثبت ۱۷۹
- جدول ۱-۱۰: تکنیک‌های مختلف مذاکره ۲۰۴
- جدول ۲-۱۰: عنوان‌هایی که باید در نمودار گردش کار خرید قرار گیرند ۲۰۸
- جدول ۳-۱۰: توضیح علائم اختصاری مرتبط با نمودار گردش کار ۲۱۰
- جدول ۴-۱۰: حجم و ابعاد تدارکات کالا در یک پروژه پالایشگاهی ۲۱۳
- جدول ۵-۱۰: اصطلاحات ۱۱ گانه بر اساس استاندارد اینکوترمز ۲۰۱۰ ۲۱۷
- جدول ۱-۱۱: ماتریس‌های دسته‌بندی ذی‌نفعان ۲۲۹
- جدول ۲-۱۱: نمونه ماتریس ارزیابی تعامل با ذی‌نفعان ۲۳۱
- جدول ۳-۱۱: جدول شناسایی و راهبردهای تعامل با ذی‌نفعان ۲۳۴

مقدمه

از آن هنگام که بشر با به عرصه وجود گذاشت، تجربه با او زاده شد. آدمی چون دریافت که چوب بر آب می‌ماند، ورزش بادها را دانست و به یاری آفتاب روز روشن و اختران شب تاریک جهت خود را می‌یابد، طرادهای می‌سازد و بر دریا می‌راند و هرچند پرتلاش و سخت‌کوش، سرانجام راهی به ساحل می‌یابد. در این گردش، نکته‌های فراوانی فرا می‌گیرد و به یاری معرفت، حصار محدودیت وجود و ضرورت‌های جسم را درمی‌نوردد و از خویشتن فراتر می‌رود. طبیعت نابینای کوردل را انسانی می‌کند و آن را به کار خویش می‌گیرد. در نتیجه این چنین تجربه‌آموزی است که از زبان پدر شعر پارسی رودکی می‌خوانیم:

رو، ز تجربه‌ی روزگار بهره بگیر / که بهر دفع حوادث ترا به کار آید

در این بیت چندین نکته به چشم می‌آید، نخست آنکه باید در پی تجربه کردن بود، دوم آنکه تجربه کردن به تنهایی کارایی نداشته و بهره‌گیری از آن دارای اهمیت است و سوم آنکه تجربه می‌تواند در پیش‌گیری از بروز حوادث نامطلوب آینده، یاری‌رسان باشد یا به عبارت دیگر می‌توان تجربه‌ها را سنگ بنای ساخت آینده دانست.

سالیان دراز شیوه انتقال شفاهی تجربه‌ها، ابزار اصلی زنده نگهداشتن آن‌ها به شمار می‌رفت. هرچند این شیوه کارایی کمی داشت. این رویه تا زمانی که بشر به اهمیت گردآوری، مستندسازی و نگاشت تجربه‌ها و دانش به دست آمده از آن‌ها پی برد، ادامه یافت. پس از این آگاهی بود که کتابخانه‌های زیادی بنا نهاده شد (برای نمونه سومریان در حدود ۲۷۰۰ سال پیش از میلاد مسیح کتابخانه‌های شخصی، مذهبی و دولتی بر پا کرده بودند).

همان‌گونه که «رم یک‌روزه ساخته نشد»،^۱ جوامع بشری نیز در گذر زمان و در پی افزوده شدن انباشت تجربه‌ها رشد و توسعه یافته‌اند. گردآوری و مستندسازی تجربه‌ها یکی از مهمترین ویژگی‌ها و دست آوردهای بشر است و یکی از مهم‌ترین مسئله‌هایی که جوامع پیشرفته را با جوامع دیگر متفاوت می‌سازد، اهمیت دادن به همین نکته است. وجود تشریفات علمی مختلف و تعهد دانشمندان بر مستندسازی تجربه‌ها هرچند کوچک و اندک در جامعه‌های پیشرفته نشان از یکی دیگر از نشانه‌ها واقف بودن به این موضوع است.

همه آنچه گفته شد در مورد مدیریت پروژه نیز مصداق دارد چراکه مدیریت پروژه نیز یک دانش است، دانشی که عمر آن همسان با عمر تاریخ بشری است؛ بشر از روزهای نخستین در پی ساخت سرزمین و سرپناهی برای خود بوده و درواقع متصدی انجام پروژه‌ها به شمار می‌رفته است. پروژه‌های سترگی چون ساخت اهرام مصر، بنا نهادن دیوار چین و یا ساختن بنای ماندگاری چون تخت جمشید، نمونه‌های بارزی از وجود مدیریت پروژه در طول تاریخ است. ولی از آنجا که مستندات کمی در زمینه چگونگی به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت چنین پروژه‌هایی وجود دارد تنها می‌توان از روی حدس و گمان در پی یافتن شیوه‌های مدیریت آن‌ها بود.

در گذر زمان، دانش مدیریت پروژه توسعه و بسط می‌یافت ولی با ورود به انقلاب صنعتی و تخصصی شدن، شکل این دانش نیز تغییر یافت. شکل‌گیری دانش نوین مدیریت پروژه به اوایل قرن ۱۹ بازمی‌گردد، زمانی که آقای هنری گانت با ابداع نمودارهای میله‌ای زمان‌بندی خود، به شکل‌گیری حرکت‌های بعدی در خلال سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی در پروژه‌های دیگر کمک شایانی نمود. هرچند نام هنری گانت به‌عنوان پدر تکنیک‌های مدیریت پروژه در تاریخ ثبت گردیده ولی سال‌های دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به‌عنوان سال‌های آغازین رشد و توسعه مدیریت پروژه در دنیای معاصر شناخته می‌شود.

در دنیای مدرن، مدیریت پروژه بر این اصل بنانهاده شده است که «چرخ را نباید دوباره اختراع کرد». دریافت این نکته که مدیران پروژه‌ها در پروژه‌ها و کارهای خود با تجربه‌های کمابیش یکسانی روبرو هستند منجر به مدون سازی تجربه‌ها و به‌کارگیری آن‌ها در دیگر پروژه‌ها گردید. این امر موجب شد تا مدیریت پروژه‌ها ارتقا یافته، بر موفقیت پروژه‌ها تا حد زیادی افزوده شود و از بروز مشکلات تکراری پیش‌گیری گردد. چنین دیدگاهی موجب شد تا مؤسسه‌های گوناگونی در زمینه گردآوری و مستندسازی و اجرای تجربه‌های برتر مدیریت پروژه مشغول به فعالیت شوند.

مؤسسه مدیریت پروژه^۱ یا به‌اختصار PMI یکی از مؤسسه‌های معتبر و شناخته‌شده جهانی مدیریت پروژه است. این سازمان در کشور آمریکا قرار دارد و از سال ۱۹۶۹ فعالیت خود را در زمینه گردآوری و نظام‌مند نمودن تجربه‌های مدیریت پروژه آغاز نموده است. مهم‌ترین دستاورد آن، تدوین استاندارد PMBOK یا پیکره دانش مدیریت پروژه است که مجموعه‌ای کاربردی از تجربه‌های مدیران پروژه سراسر جهان به شمار می‌رود و انتشار رسمی آن از سال ۱۹۹۶ آغاز گردیده و هر چهار سال یکبار ویرایشی جدید از آن منتشر می‌شود.

در این کتاب تلاش می‌شود تا خواننده با زبانی ساده، چارچوب PMBOK را بشناسد. معرفی همراه با جزئیات هرکدام از حوزه‌های این استاندارد و همچنین دیگر استانداردهای مدیریت پروژه مانند استاندارد Prince2^۱ در آینده‌ای نزدیک انجام خواهد شد.

فیلمی در لوح فشرده قرار دارد که در آن، اهمیت آموختن از تجربه‌ها در بهبود و ارتقای عملکرد پروژه‌ها مطرح شده است. (شماره فیلم در لوح فشرده: ۱-۰)

