



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا سالیم

# راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه بر اساس PMBOK

ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی

تألیف و ترجمه:

مزدک عبایی

مجید فراهانی

دانیال قطره‌سامانی

عنوان و نام پدیدآور:

راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه بر اساس PMBOK : ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی / ترجمه و تالیف مزدک عبایی، مجید فراهانی، دانیال قطره سامانی

مشخصات نشر:

تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری:

۳۳۶ ص.: مصور، جدول، نمودار

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۰-۱

موضوع:

مدیریت طرح‌ها، استانداردها، کنترل کیفی، تضمین کیفی

سرشناسه:

عبایی، مزدک ۱۳۵۵

شناسه افزوده:

فراهانی، مجید، ۱۳۵۲

شناسه افزوده:

قطره سامانی، دانیال، ۱۳۶۸

رده بندی کنگره:

HD ۶۹/م۴ع۲۱۳۹۳

رده بندی دیویی:

۴۰۴/۸۵۶

کتابشناسی ملی:

۹۰۶۲۲۷۳

## راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه براساس PMBOK ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی

تألیف و ترجمه: مزدک عباسی، مجید فراهانی و دانیال قطره سامانی

طرح جلد: داریوش گل سرخی

صفحه‌آرا: داریوش گل سرخی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۰۰-۱

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۳

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، ملایری پور غربی، پلاک ۲۷، واحد همکف

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

مدیریت پروژه مبحثی است که در کشور ما هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بخش‌های پیشتازی همچون نفت، گاز و پتروشیمی، پروژه‌های بزرگ و متعددی را طی سال‌های آتی در کشور، اجرا خواهند کرد. بخش‌های عمده دیگر نظیر آب و انرژی نیز وضعیت مشابهی خواهند داشت. موفقیت این پروژه‌ها مستلزم ارتقای ظرفیت مدیریت پروژه در کشور است. عزم به اتمام انبوه پروژه‌های نیمه‌تمام موجود نیز واقعیت دیگری است که باید به آن توجه کرد. بنابراین برای مواجهه با این جهش‌ها ضروری است بحث مدیریت پروژه در کشور جدی گرفته شود و ظرفیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌ها ارتقا یابد. مطالعه وضعیت کنونی پروژه‌ها در کشور حاکی از وجود برخی آفات مشترک میان آنهاست که غفلت از آن‌ها، مانع 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.

خوشبختانه تعدد و تنوع کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد افراد زیادی در زمینه اعتلای دانش «مدیریت پروژه» فعالیت می‌کنند و همه‌روزه تجربیات بیشتری از دیدگاه‌های مختلف به این دانش افزوده می‌شود.

گروه پژوهشی و صنعتی آریانا نیز در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع مدیریت پروژه، اهتمام ویژه‌ای به گسترش این دانش داشته است و انتشارات آریانا قلم و ویرایش‌های مختلف استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه PMBOK و سایر استانداردها همچون استاندارد مدیریت طرح، مدیریت پورتفولیو، مدل بلوغ سازمانی، راهنمای عملی مدیریت تغییر و واژه‌نامه جامع مدیریت پروژه را ترجمه و منتشر کرده است. کتاب حاضر نیز که بر اساس این استانداردها به خصوص استاندارد PMBOK تألیف شده است، مکمل این کتاب‌هاست و برای بهره‌گیری اثربخش‌تر از این کتاب‌ها، مجموعه‌ای از الگوها، ابزارها و فهرست‌های کنترلی ضروری را ارائه کرده است.

در پایان از آقایان مهندس عبایی، مهندس فراهانی و مهندس قطره سامانی که از استادان و مدیران فعال حوزه مدیریت پروژه کشورند به خاطر اهتمامی که در گردآوری و تألیف این کتاب ارزشمند و کاربردی داشتند و همچنین جناب آقای مهندس افتخاری و مجموعه‌ی مهمان سپهر کیش که آریانا قلم را در انتشار این کتاب همراهی کردند کمال تشکر را دارم.



در دو دهه اخیر تلاش‌های گسترده‌ای برای بهره‌گیری از دانش نوین مدیریت پروژه در سطح کشور انجام شده است، به گونه‌ای که می‌توان توسعه سیستم‌های مدیریت پروژه مبتنی بر استانداردهای معتبر بین‌المللی را یکی از مسائل مشترک در اکثر سازمان‌های پروژه محور دانست. به موازات این تلاش‌ها؛ مدرسان، مولفان، مترجمان و ناشران حوزه مدیریت پروژه نیز تلاش نموده‌اند با فراهم ساختن محتوای دانشی و علمی مورد نیاز، این تلاش‌ها را پشتیبانی نمایند. هم‌راستا با این تحولات شرکت مهان سپهر کیش به عنوان یکی از شرکت‌های فعال در حوزه صنعت ساخت، خود را متعهد می‌داند ضمن تلاش در بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین مدیریتی، از اقدام‌های مؤثر علمی و توسعه‌ای در این حوزه حمایت نماید و از همین رو خوانندگان محترم را به مطالعه و بهره‌گیری از کتاب حاضر دعوت می‌نماید.

در پایان لازم می‌داند از انتشارات آریانا قلم که مجموعه‌ای ارزشمند از کتاب‌های حوزه مدیریت را در اختیار جامعه علمی کشور قرار داده‌اند، قدردانی نماید.

به امید توسعه پایدار مهین عزیزمان  
علی افتخاری - شرکت مهان سپهر کیش

# فهرست

|    |                    |
|----|--------------------|
| ۱۵ | مقدمه پدیدآورندگان |
|----|--------------------|

## فصل اول

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ۱۹ | آغاز پروژه                                            |
| ۲۳ | ۲-۱ فرآیند تهیه منشور پروژه                           |
| ۲۴ | ۳-۱ فرآیند شناسایی ذی نفعان                           |
| ۲۵ | ۴-۱ مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای آغاز پروژه |
| ۲۶ | ۵-۱ چارچوب کلی منشور پروژه                            |
| ۳۰ | ۶-۱ الگوی منشور پروژه                                 |
| ۳۲ | ۷-۱ چارچوب کلی برای ثبت ذی نفعان                      |
| ۳۴ | ۸-۱ الگوی ثبت ذی نفعان                                |
| ۳۵ | ۹-۱ چارچوب ماتریس تحلیل ذی نفعان                      |
| ۳۷ | ۱۰-۱ الگوی ماتریس تحلیل ذینفعان                       |

## فصل دوم

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| ۳۹ | برنامه ریزی پروژه              |
| ۴۱ | ۱-۲ مقدمه                      |
| ۴۴ | ۲-۲ تهیه برنامه مدیریت پروژه   |
| ۴۵ | ۳-۲ برنامه ریزی مدیریت محدوده  |
| ۴۶ | ۴-۲ گردآوری الزامات            |
| ۴۶ | ۵-۲ تعریف محدوده               |
| ۴۷ | ۶-۲ تهیه ساختار شکست کار       |
| ۴۸ | ۷-۲ برنامه ریزی مدیریت زمان    |
| ۴۹ | ۸-۲ تعریف فعالیت‌ها            |
| ۴۹ | ۹-۲ تعریف روابط میان فعالیت‌ها |

|    |      |                                                          |
|----|------|----------------------------------------------------------|
| ۵۰ | ۱۰-۲ | برآورد منابع فعالیت‌ها                                   |
| ۵۱ | ۱۱-۲ | برآورد مدت زمان فعالیت‌ها                                |
| ۵۱ | ۱۲-۲ | تهیه برنامه زمانی                                        |
| ۵۲ | ۱۳-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت هزینه                                 |
| ۵۳ | ۱۴-۲ | برآورد هزینه‌ها                                          |
| ۵۳ | ۱۵-۲ | تعیین بودجه                                              |
| ۵۴ | ۱۶-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت                                 |
| ۵۵ | ۱۷-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی                          |
| ۵۵ | ۱۸-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات                              |
| ۵۶ | ۱۹-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت ریسک                                  |
| ۵۶ | ۲۰-۲ | شناسایی ریسک‌ها                                          |
| ۵۷ | ۲۱-۲ | تحلیل کیفی ریسک                                          |
| ۵۸ | ۲۲-۲ | تحلیل کمی ریسک                                           |
| ۵۸ | ۲۳-۲ | برنامه‌ریزی واکنش به ریسک                                |
| ۵۹ | ۲۴-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت تدارکات                               |
| ۶۰ | ۲۵-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت نیروی انسانی                          |
| ۶۰ | ۲۶-۲ | مدارک و الگوهای اصلی مورد استفاده برای برنامه‌ریزی پروژه |
| ۶۴ | ۲۷-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت پروژه                           |
| ۶۸ | ۲۸-۲ | الگوی برنامه مدیریت پروژه                                |
| ۷۰ | ۲۹-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت محدوده                          |
| ۷۲ | ۳۰-۲ | الگوی برنامه مدیریت محدوده                               |
| ۷۳ | ۳۱-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت الزامات                         |
| ۷۶ | ۳۲-۲ | الگوی برنامه مدیریت الزامات                              |
| ۷۸ | ۳۳-۲ | چارچوب کلی ثبت الزامات                                   |
| ۸۰ | ۳۴-۲ | الگوی ثبت الزامات                                        |
| ۸۱ | ۳۵-۲ | چارچوب کلی ماتریس پیگیری الزامات                         |
| ۸۴ | ۳۶-۲ | الگوی ماتریس پیگیری الزامات داخلی                        |
| ۸۵ | ۳۷-۲ | الگوی ماتریس پیگیری الزامات                              |
| ۸۶ | ۳۸-۲ | چارچوب کلی بیانیه محدوده پروژه                           |
| ۸۹ | ۳۹-۲ | الگوی بیانیه محدوده پروژه                                |
| ۹۰ | ۴۰-۲ | چارچوب کلی کاربرگ ثبت فرضیات و محدودیت‌ها                |
| ۹۲ | ۴۱-۲ | الگوی کاربرگ ثبت فرضیات و محدودیت‌ها                     |
| ۹۳ | ۴۲-۲ | چارچوب کلی ساختار شکست کار                               |

|     |      |                                        |
|-----|------|----------------------------------------|
| ۹۵  | ۴۳-۲ | الگوی ساختار شکست کار                  |
| ۹۶  | ۴۴-۲ | چارچوب کلی جزییات / شناسنامه WBS       |
| ۹۹  | ۴۵-۲ | الگوی جزییات / شناسنامه WBS            |
| ۱۰۰ | ۴۶-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت زمان          |
| ۱۰۳ | ۴۷-۲ | الگوی برنامه مدیریت زمان               |
| ۱۰۴ | ۴۸-۲ | چارچوب کلی فهرست فعالیت‌ها             |
| ۱۰۶ | ۴۹-۲ | الگوی فهرست فعالیت‌ها                  |
| ۱۰۷ | ۵۰-۲ | چارچوب کلی ویژگی‌های فعالیت            |
| ۱۱۰ | ۵۱-۲ | الگوی ویژگی‌های فعالیت                 |
| ۱۱۱ | ۵۲-۲ | چارچوب کلی فهرست رخدادهای کلیدی        |
| ۱۱۳ | ۵۳-۲ | الگوی فهرست رخدادهای کلیدی             |
| ۱۱۴ | ۵۴-۲ | چارچوب کلی نمودار شبکه                 |
| ۱۱۶ | ۵۵-۲ | الگوی نمودار شبکه                      |
| ۱۱۷ | ۵۶-۲ | چارچوب کلی الزامات منابع فعالیت        |
| ۱۱۹ | ۵۷-۲ | الگوی الزامات منابع فعالیت             |
| ۱۲۰ | ۵۸-۲ | چارچوب کلی ساختار شکست منابع           |
| ۱۲۱ | ۵۹-۲ | الگوی ساختار شکست منابع                |
| ۱۲۲ | ۶۰-۲ | چارچوب کلی برآوردهای مدت زمان فعالیت   |
| ۱۲۴ | ۶۱-۲ | الگوی برآوردهای مدت زمان فعالیت        |
| ۱۲۵ | ۶۲-۲ | چارچوب کلی کاربرد تخمین مدت زمان       |
| ۱۲۸ | ۶۳-۲ | الگوی کاربرد تخمین مدت زمان            |
| ۱۲۹ | ۶۴-۲ | چارچوب کلی برنامه زمانی پروژه          |
| ۱۳۱ | ۶۵-۲ | الگوی برنامه زمانی پروژه               |
| ۱۳۲ | ۶۶-۲ | چهارچوب کلی برنامه مدیریت هزینه        |
| ۱۳۵ | ۶۷-۲ | الگوی برنامه مدیریت هزینه              |
| ۱۳۶ | ۶۸-۲ | چارچوب کلی تخمین‌های هزینه فعالیت      |
| ۱۳۹ | ۶۹-۲ | الگوی تخمین هزینه فعالیت               |
| ۰۴۱ | ۷۰-۲ | چارچوب کلی کاربرد تخمین هزینه          |
| ۱۴۴ | ۷۱-۲ | الگوی کاربرد تخمین هزینه پایین به بالا |
| ۱۴۵ | ۷۲-۲ | الگوی کاربرد تخمین هزینه               |
| ۱۴۶ | ۷۳-۲ | چارچوب کلی مبنای عملکرد هزینه          |
| ۱۴۷ | ۷۴-۲ | الگوی مبنای عملکرد هزینه               |
| ۱۴۸ | ۷۵-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت کیفیت         |



|     |       |                                                                |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------|
| ۱۵۰ | ۷۶-۲  | الگوی برنامه مدیریت کیفیت                                      |
| ۱۵۱ | ۷۷-۲  | چارچوب کلی شاخص های کیفیت                                      |
| ۱۵۳ | ۷۸-۲  | الگوی شاخص های کیفیت                                           |
| ۱۵۴ | ۷۹-۲  | چارچوب کلی برنامه بهبود فرآیند                                 |
| ۱۵۶ | ۸۰-۲  | الگوی برنامه بهبود فرآیندها                                    |
| ۱۵۸ | ۸۱-۲  | چارچوب کلی ماتریس تخصیص مسئولیت                                |
| ۱۶۰ | ۸۲-۲  | الگوی ماتریس تخصیص مسئولیت                                     |
| ۱۶۱ | ۸۳-۲  | چارچوب کلی نقش ها و مسئولیت ها                                 |
| ۱۶۳ | ۸۴-۲  | الگوی نقش ها و مسئولیت ها                                      |
| ۱۶۴ | ۸۵-۲  | چارچوب کلی برنامه مدیریت منابع انسانی                          |
| ۱۶۷ | ۸۶-۲  | الگوی برنامه مدیریت منابع انسانی                               |
| ۱۶۹ | ۸۷-۲  | چارچوب کلی برنامه مدیریت ارتباطات                              |
| ۱۷۱ | ۸۸-۲  | الگوی برنامه مدیریت ارتباطات                                   |
| ۱۷۲ | ۸۹-۲  | چارچوب کلی برنامه مدیریت ریسک                                  |
| ۱۷۵ | ۹۰-۲  | الگوی برنامه مدیریت ریسک                                       |
| ۱۷۸ | ۹۱-۲  | چارچوب کلی ثبت ریسک                                            |
| ۱۸۱ | ۹۲-۲  | الگوی ثبت ریسک                                                 |
| ۱۸۲ | ۹۳-۲  | چارچوب کلی ارزیابی احتمال و اثر                                |
| ۱۸۶ | ۹۴-۲  | الگوی سنجش احتمال و اثر (الگوی تعاریف مربوط به احتمال و اثر)   |
| ۱۸۸ | ۹۵-۲  | چارچوب کلی ماتریس احتمال و اثر                                 |
| ۱۹۰ | ۹۶-۲  | الگوی ماتریس احتمال و اثر                                      |
| ۱۹۱ | ۹۷-۲  | چارچوب کلی کاربرد اطلاعات ریسک                                 |
| ۱۹۴ | ۹۸-۲  | الگوی کاربرد اطلاعات ریسک                                      |
| ۱۹۵ | ۹۹-۲  | چارچوب کلی برنامه مدیریت تدارکات                               |
| ۱۹۸ | ۱۰۰-۲ | الگوی برنامه مدیریت تدارکات                                    |
| ۲۰۰ | ۱۰۱-۲ | چارچوب کلی معیارهای انتخاب منبع (تامین کننده/پیمانکار/فروشنده) |
| ۲۰۲ | ۱۰۲-۲ | الگوی معیارهای انتخاب منبع                                     |
| ۲۰۳ | ۱۰۳-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت ذی نفعان                              |
| ۲۰۵ | ۱۰۴-۲ | الگوی برنامه مدیریت ذی نفعان                                   |
| ۲۰۷ | ۱۰۵-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت تغییرات                               |
| ۲۱۰ | ۱۰۶-۲ | الگوی برنامه مدیریت تغییرات                                    |

## فصل سوم

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| ۲۱۱ | اجرای پروژه                                             |
| ۲۱۳ | ۱-۳ مقدمه                                               |
| ۲۱۴ | ۲-۳ هدایت و مدیریت کار پروژه                            |
| ۲۱۵ | ۳-۳ اجرای تضمین کیفیت                                   |
| ۲۱۶ | ۴-۳ گردآوری تیم پروژه                                   |
| ۲۱۶ | ۵-۳ توسعه تیم پروژه                                     |
| ۲۱۷ | ۶-۳ مدیریت تیم پروژه                                    |
| ۲۱۸ | ۷-۳ مدیریت ارتباطات                                     |
| ۲۱۸ | ۸-۳ اجرای تدارکات                                       |
| ۲۱۹ | ۹-۳ مدیریت مشارکت ذی نفعان                              |
| ۲۲۰ | ۱۰-۳ مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای اجرای پروژه |
| ۲۲۱ | ۱۱-۳ چارچوب کلی گزارش وضعیت اعضای تیم                   |
| ۲۲۴ | ۱۲-۳ الگوی گزارش وضعیت اعضای تیم                        |
| ۲۲۶ | ۱۳-۳ چارچوب کلی درخواست تغییر                           |
| ۲۲۹ | ۱۴-۳ الگوی درخواست تغییر                                |
| ۲۳۱ | ۱۵-۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت تغییر                        |
| ۲۳۳ | ۱۶-۳ الگوی کاربرد ثبت تغییر                             |
| ۲۳۴ | ۱۷-۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت تصمیم                        |
| ۲۳۶ | ۱۸-۳ الگوی برگه ثبت تصمیم                               |
| ۲۳۷ | ۱۹-۳ چارچوب کلی ممیزی کیفیت                             |
| ۲۳۹ | ۲۰-۳ الگوی ممیزی کیفیت                                  |
| ۲۴۰ | ۲۱-۳ چارچوب کلی فهرست راهنمای تیم                       |
| ۲۴۱ | ۲۲-۳ الگوی فهرست راهنمای تیم                            |
| ۲۴۳ | ۲۳-۳ چارچوب کلی توافق عملیاتی تیم                       |
| ۲۴۵ | ۲۴-۳ الگوی توافق عملیاتی تیم                            |
| ۲۴۶ | ۲۵-۳ چارچوب کلی سنجش عملکرد تیم                         |
| ۲۴۸ | ۲۶-۳ الگوی سنجش عملکرد تیم                              |
| ۲۵۰ | ۲۷-۳ چارچوب کلی سنجش عملکرد اعضای تیم                   |
| ۲۵۲ | ۲۸-۳ الگوی سنجش عملکرد اعضای تیم                        |
| ۲۵۴ | ۲۹-۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت مسئله                        |
| ۲۵۶ | ۳۰-۳ الگوی برگه ثبت مساله                               |

## فصل چهارم

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۲۵۷ | پایش و کنترل پروژه                                             |
| ۲۵۹ | ۱-۴ مقدمه                                                      |
| ۲۶۲ | ۲-۴ پایش و کنترل کار پروژه                                     |
| ۲۶۲ | ۳-۴ اجرای کنترل یکپارچه تغییرات                                |
| ۲۶۳ | ۴-۴ تصدیق محدوده                                               |
| ۲۶۴ | ۵-۴ کنترل محدوده                                               |
| ۲۶۵ | ۶-۴ کنترل زمان                                                 |
| ۲۶۶ | ۷-۴ کنترل هزینه                                                |
| ۲۶۷ | ۸-۴ کنترل کیفیت                                                |
| ۲۶۷ | ۹-۴ کنترل ارتباطات                                             |
| ۲۶۸ | ۱۰-۴ کنترل ریسک ها                                             |
| ۲۶۸ | ۱۱-۴ کنترل تدارکات                                             |
| ۲۶۹ | ۱۲-۴ کنترل مشارکت هیئت امنان                                   |
| ۲۷۰ | ۱۳-۴ مدارک و الگوهای اصلی مورد استفاده برای پایش و کنترل پروژه |
| ۲۷۱ | ۱۴-۴ چارچوب کلی گزارش عملکرد پروژه                             |
| ۲۷۴ | ۱۵-۴ الگوی گزارش عملکرد پروژه                                  |
| ۲۷۶ | ۱۶-۴ چارچوب کلی گزارش های تحلیل انحراف                         |
| ۲۷۸ | ۱۷-۴ الگوی گزارش های تحلیل انحراف                              |
| ۲۷۹ | ۱۸-۴ چارچوب کلی گزارش وضعیت ارزش کسب شده                       |
| ۲۸۲ | ۱۹-۴ الگوی گزارش وضعیت ارزش کسب شده                            |
| ۲۸۴ | ۲۰-۴ چارچوب کلی ممیزی ریسک                                     |
| ۲۸۶ | ۲۱-۴ الگوی ممیزی ریسک                                          |
| ۲۸۷ | ۲۲-۴ چارچوب کلی گزارش وضعیت تامین کننده / پیمانکار             |
| ۲۸۹ | ۲۳-۴ الگوی گزارش وضعیت تامین کننده / پیمانکار                  |
| ۲۹۱ | ۲۴-۴ چارچوب کلی پذیرش رسمی                                     |
| ۲۹۴ | ۲۵-۴ الگوی پذیرش رسمی                                          |

## فصل پنجم

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| ۲۹۵ | خاتمه پروژه                |
| ۲۹۷ | ۱-۵ مقدمه                  |
| ۲۹۸ | ۲-۵ خاتمه ی پروژه یا مرحله |
| ۲۹۹ | ۳-۵ خاتمه تدارکات          |

|     |                                                    |      |
|-----|----------------------------------------------------|------|
| ۳۰۰ | مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای پایان پروژه | ۴-۵  |
| ۳۰۱ | چارچوب کلی ممیزی تدارکات                           | ۵-۵  |
| ۳۰۳ | الگوی ممیزی تدارکات                                | ۶-۵  |
| ۳۰۴ | چارچوب کلی خاتمه تدارکات                           | ۷-۵  |
| ۳۰۶ | الگوی خاتمه قرارداد                                | ۸-۵  |
| ۳۰۷ | چارچوب کلی خاتمه پروژه یا مرحله                    | ۹-۵  |
| ۳۰۹ | الگوی خاتمه پروژه                                  | ۱۰-۵ |
| ۳۱۰ | چارچوب کلی آموزه‌ها (درس آموخته‌ها)                | ۱۱-۵ |
| ۳۱۴ | الگوی آموزه‌ها                                     | ۱۲-۵ |

## فصل ششم

|     |                                                        |      |
|-----|--------------------------------------------------------|------|
| ۳۱۵ | نمونه چک لیست‌های کاربردی                              | ۱-۶  |
| ۳۱۷ | مقدمه                                                  | ۲-۶  |
| ۳۱۸ | چک لیست کنترل آغاز پروژه                               | ۳-۶  |
| ۳۱۸ | چک لیست کنترل برنامه‌ریزی پروژه                        | ۴-۶  |
| ۳۲۰ | چک لیست کنترل اقدامات اجرایی پروژه                     | ۵-۶  |
| ۳۲۱ | چک لیست کنترل اقدامات پایش و کنترل پروژه               | ۶-۶  |
| ۳۲۱ | چک لیست کنترل خاتمه پروژه                              | ۷-۶  |
| ۳۲۲ | چک لیست تدوین ساختار شکست کار پروژه                    | ۸-۶  |
| ۳۲۳ | چک لیست کنترل سطح تفصیل مناسب ساختار شکست کار پروژه    | ۹-۶  |
| ۳۲۴ | چک لیست کنترل تعریف و سازماندهی حساب‌های کنترلی پروژه  | ۱۰-۶ |
| ۳۲۴ | چک لیست کنترل تخمین منابع، مدت و هزینه پروژه           | ۱۱-۶ |
| ۳۲۶ | چک لیست کنترل تنظیم برنامه زمانی مبنا                  | ۱۲-۶ |
| ۳۲۷ | چک لیست کنترل تنظیم بودجه پروژه                        | ۱۳-۶ |
| ۳۲۸ | چک لیست کنترل یکپارچگی برنامه زمانی مبنا و بودجه پروژه | ۱۴-۶ |
| ۳۲۸ | چک لیست کنترل سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل.....      | ۱۵-۶ |
| ۳۳۰ | چک لیست کنترل برنامه کیفیت پروژه                       | ۱۶-۶ |
| ۳۳۱ | چک لیست کنترل برنامه ارتباطات پروژه                    | ۱۷-۶ |
| ۳۳۲ | چک لیست کنترل برنامه مدیریت تدارکات پروژه              | ۱۸-۶ |
| ۳۳۳ | چک لیست کنترل اجرای تدارکات پروژه                      | ۱۹-۶ |
| ۳۳۳ | چک لیست کنترل راهبری تدارکات پروژه                     | ۲۰-۶ |
| ۳۳۴ | چک لیست کنترل خاتمه تدارکات پروژه                      |      |

کتاب حاضر با هدف ارایه راهکارهایی برای به کارگیری استاندارد PMBOK در سازمان‌های پروژه محور، پروژه‌ها (فارغ از ابعاد، صنعت و نوع) تدوین شده است. مرجع اصلی تنظیم کتاب ویرایش پنجم از کتاب پیکره دانش مدیریت پروژه (راهنمای PMBOK) بوده است و می‌تواند به عنوان مکمل آن نیز به کار گرفته شود.

در این کتاب مفاهیم مدیریت پروژه تشریح نخواهند شد و صرفاً الگوها و چارچوب‌هایی برای به کارگیری راهنمای PMBOK ارایه می‌شود. به عبارت دیگر این کتاب روش آسانی را برای به کارگیری راهکارهای مناسب برای پروژه‌ها براساس راهنمای PMBOK ارائه می‌دهد.

از آنجایی که یکی از ویژگی‌های پروژه‌ها منحصر به فرد بودن آنهاست، مدیران پروژه و تیم‌های مدیریت پروژه باید الگوها و چارچوب‌های ارایه شده در کتاب را برای برآوردن نیازهای هر پروژه متناسب‌سازی کنند. برخی از پروژه‌ها نیازمند اطلاعات بیشتری علاوه بر آنچه که در الگوها ارائه شده است هستند، برخی دیگر به اطلاعات کم تری نیاز دارند.

### مخاطبان

این کتاب به‌طور ویژه برای مدیران پروژه تنظیم شده است تا در مدیریت تمامی جوانب پروژه، به آن‌ها کمک کند. کسانی که به تازگی با مدیریت پروژه آشنا شده‌اند، می‌توانند از الگوها به عنوان راهنمایی برای گردآوری و ساماندهی اطلاعات پروژه استفاده نمایند. مدیران با تجربه می‌توانند از مطالب ارائه شده به عنوان الگو استفاده نمایند تا مجموعه‌ای از اطلاعات ثابت را در تمام پروژه‌ها گردآوری کنند. اساساً استفاده از الگوها از صرف زمان و تلاش در تکرار کاری که در گذشته به خوبی انجام شده است جلوگیری می‌کنند.

مخاطبان ثانویه، مدیر مدیران پروژه یا دفتر مدیریت پروژه می‌باشد. استفاده از اطلاعات این کتاب آن‌ها را از داشتن رویکرد ثابت برای مستندسازی پروژه مطمئن می‌سازد. پذیرش این الگوها در سطح سازمانی، رویکرد قابل تکرار برای مدیریت پروژه را ممکن می‌سازد. همچنین مدرسان مدیریت پروژه نیز می‌توانند از این کتاب برای تشریح

بهتر مطالب حوزه مدیریت پروژه استفاده کنند.

### سازماندهی کتاب

فصول کتاب بر اساس گروه‌های فرآیندی شامل آغازین، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و کنترل و پایان سازماندهی می‌شوند. از طریق این گروه‌های فرآیندی، الگوها به ترتیب ارائه شده در راهنمای PMBOK- ویرایش پنجم سازماندهی می‌شوند. در فصل ششم کتاب نیز نمونه‌ای از چک‌لیست‌های قابل استفاده در مدیریت پروژه ارائه شده‌اند که همانند الگوها باید برای هر پروژه متناسب‌سازی شوند. شرح هر الگو همراه با فهرست محتوای آن و توضیح مختصر از نوع اطلاعاتی که در هر بخش باید درج شود، ارائه می‌شود. همچنین توضیح اجمالی در مورد این‌که اطلاعات الگوها کجا بدست می‌آید (دروندها) و به کجا می‌رود (بروندها) وجود دارد. پس از توضیحات، یک نسخه از الگو ارائه می‌شود. نسخه الکترونیکی الگوها در نشانی [www.Aryanapm.com](http://www.Aryanapm.com) در دسترس می‌باشد.

شایان ذکر است مواردی در این کتاب وجود دارند که در راهنمای PMBOK- ویرایش پنجم به آن‌ها اشاره نشده است. این موارد به مدیر پروژه کمک می‌کنند اما به عنوان بخشی از استاندارد مدیریت پروژه در نظر گرفته نمی‌شوند. همچنین باید توجه داشت تمامی الگوها در تمام پروژه‌ها مورد نیاز نیستند. از الگوهایی که نیاز دارید تا حد مورد نیاز استفاده کنید تا در مدیریت پروژه به شما کمک کند.

### توجه به نقش سرمایه‌های فرآیندی و مولفه‌های محیطی سازمان

پیش‌نیاز استفاده از الگوها و سایر مطالب ارائه شده در این کتاب شناخت، بررسی و تحلیل سرمایه‌های فرآیندی و مولفه‌های محیطی سازمان است. به این معنی که متناسب‌سازی الگوها یا بهره‌گیری از آنها، بدون شناخت این دو فاکتور مهم و تاثیرگذار اثربخشی لازم را نخواهد داشت و از سوی دیگر پس متناسب‌سازی یا بهره‌گیری از آنها به روزرسانی سرمایه‌های فرآیندی و مولفه‌های محیطی سازمان موضوعیت می‌یابد.

مزدک عبائی، مجید فراهانی و دانیال قطره سامانی