

مدیریت پروژه جامع

مبثنی بر کتاب
راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه
PMBOK® Guide

سرفصل های کلی دوره

- آشنایی و تاریخچه
- مقدمه
- سازمان و چرخه حیات پروژه
- فرایندهای مدیریت پروژه یک پروژه
- مدیریت یکپارچگی پروژه
- مدیریت محدوده پروژه
- مدیریت زمان پروژه

بخش خوب مدیریت پروژه

حوزه های دانش

سرفصل های اصلی دوره (ادامه)

- مدیریت هزینه پروژه
- مدیریت کیفیت پروژه
- مدیریت منابع انسانی پروژه
- مدیریت ارتباطات پروژه
- مدیریت ریسک پروژه
- مدیریت تدارکات پروژه

حوزه های دانش

مراجع و مطالب

Project Management Body of Knowledge(2004) ➤

➤ راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه

➤ آزمون حرفه ای مدیریت پروژه

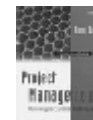
➤ استاندارد عملی انجمن مدیریت پروژه برای ساختارهای شکست کار

➤ Project Management: Planning & control Techniques

➤ Applied Project Management best practices...

➤ Project Management a system approach to planning....

& Articles from PM Magazines & Internet



سرفصل‌های آشنایی و تاریخچه

تاریخچه مدیریت پروژه
آیا در پروژه های شما ...؟
معرفی PMI و IPMA
شایستگی های مدیر پروژه
کار فردی (دیدگاه ها و روش ها)
معرفی آزمون PMP
بازخورد از شما

تاریخچه مدیریت پروژه در جهان

• ساختار شکست کار (دهه ۱۹۰۰ م، تیلور، مدیریت علمی / شکست کار)

• نمودار گانت (دهه ۱۹۰۰ م در ساخت کشتی)

• روش های پیشرفته برنامه ریزی و کنترل (پروژه منهن، ۱۹۴۲ تا ۱۹۴۶)

• CPM و PERT و مسئولیت پذیری یک نفره (ناسا، دهه ۱۹۵۰ م)

• ساختار سازمانی ماتریسی (۱۹۶۰ م در ناسا)

• ارزش کسب شده و چرخه حیات پروژه (۱۹۶۳ م در USAF)

• مدیریت پیکربندی (۱۹۶۴ م در USAF)

تاریخچه مدیریت پروژه در جهان

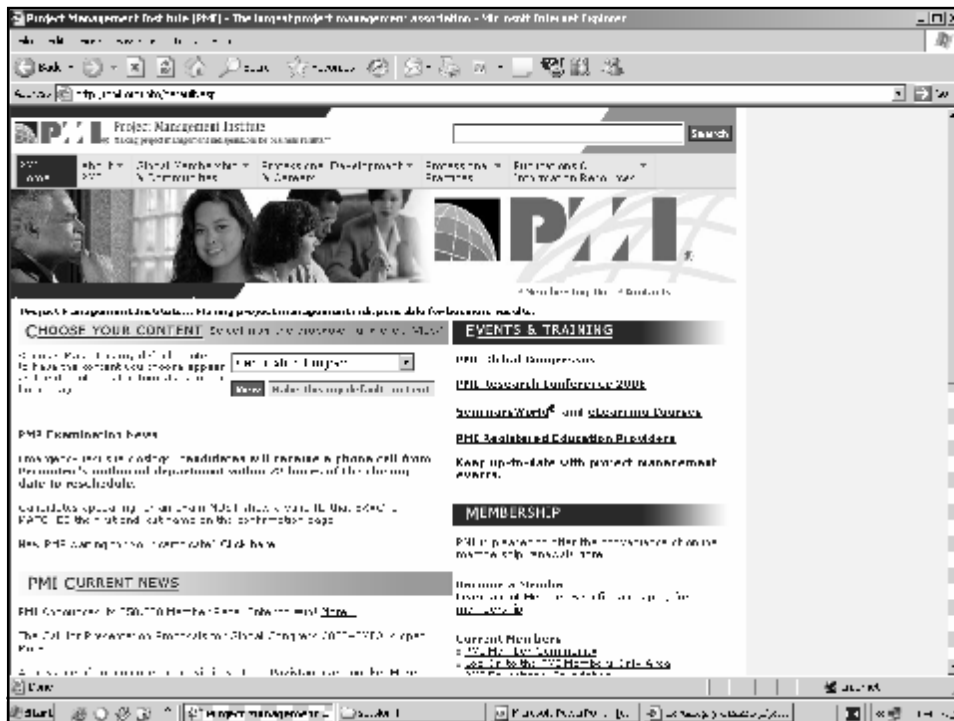
- موسسه بین المللی مدیریت پروژه (IPMA) (۱۹۶۵ م در اروپا)
- انجمن مدیریت پروژه (PMI) (۱۹۶۹ م در آمریکا)
- مثلث زمان، هزینه و کیفیت در چهارچوب محدوده (دهه ۱۹۸۰ م)
- گواهی اولین حرفه ای مدیریت پروژه (۱۹۸۴ م در USAF)
- انتشار اولین کتاب PMBOK (۱۹۸۷ م، PMI)
- اولین ویرایش کتاب راهنمای PMBOK (۱۹۹۶ م، PMI)
- گواهی یک صد هزارمین حرفه ای مدیریت پروژه (۲۰۰۴ م PMI)

آیا در پروژه های شما نیز...؟

- ✓ محدوده پروژه به وضوح تعریف نمی شود.
- ✓ بدون مستند نمودن اثرهای تغییرات بر زمانبندی و بودجه، تغییرات پذیرفته می شوند.
- ✓ درمورد منابع تعارض وجود دارد.
- ✓ کانال های ارتباطی به خوبی عمل نمی کنند.
- ✓ بر تاریخ های غیر واقعی و نامعقول تعهد می شود.

آیا در پروژه های شما نیز . . . ؟

- ✓ یک نفر کل مسئولیت را بر عهده نمی گیرد.
- ✓ نقش ها و مسئولیت ها شفاف نمی باشند.
- ✓ اهداف پروژه ثابت نمی باشند.
- ✓ برای کارهای پروژه، بودجه غیرواقعی منظور می شود.
- ✓ مدیر پروژه نقش رئیس فنی را نیز بر عهده دارد.





گواهینامه حرفه ای مدیریت پروژه (PMP Certification)

هدف: اندازه‌گیری دانش داوطلبین درباره پیکره دانش مدیریت پروژه PMBOK® و نحوه به‌کارگیری این دانش در موقعیت‌های واقعی.

- محدوده‌های PMBOK® + مسئولیت پذیری حرفه‌ای

- ۲۰۰ سوال چهار گزینه ای در ۲۴۰ دقیقه (۴ ساعت)

- درصد قبولی بر اساس نظر هیات داوران بر مبنای انحراف استاندارد پاسخ‌ها

- در ۱۹۹۹ حد پذیرش: ۶۸/۵٪ یا ۱۳۷ پاسخ صحیح

- ۱۵۰۰۰۰ نفر PMP از ۱۲۰ کشور جهان

شرایط شرکت در آزمون PMP Certification

الف:

مدرک شرکت در حداقل ۳۵ ساعت دوره آموزشی، حضوری مرتبط

ب:

مدرک لیسانس یا معادل

حد اقل ۴۵۰۰ ساعت تجربه کار پروژه در ۳ تا ۶ سال گذشته

و یا

مدرک تحصیلات متوسطه

حد اقل ۷۵۰۰ ساعت تجربه کار پروژه در ۵ تا ۸ سال گذشته

Body of Knowledge

پیکره دانش

مجموعه دانش موجود در حرفه مدیریت پروژه

• Association of Project Management (UK) APM's BOK

• Project Management Institute (USA) PMI's PMBOK

• International Association of Project Managers IPMA's BOK

PMBOK® Guide

هدف: تعیین و تشریح بهترین شیوه‌های کارا برای اغلب پروژه‌ها در بیشتر زمان ها و ایجاد اتفاق نظر عمومی در مورد ارزش و استفاده از آنها

اهداف کتاب راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK® Guide)

- شناسایی آن زیرمجموعه‌ای از پیکره دانش مدیریت پروژه که به عنوان شیوه مناسب مورد تصدیق عموم باشد.
 - شناسایی
 - تصدیق عموم
 - شیوه مناسب
- ایجاد یک فرهنگ لغات و زبان مشترک در حوزه مدیریت پروژه
- ارائه یک مرجع پایه جهت برنامه‌های گواهینامه PMP®
- بررسی ابعادمورد بررسی عموم تنها در مورد یک پروژه

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت یکپارچگی پروژه

مدیریت یکپارچگی پروژه، فرایندها و فعالیت هایی را تشریح می کند که عناصر مختلف مدیریت پروژه شناسایی شده، تعریف شده، پیوسته شده، یکنواخت شده و هماهنگ شده در گروه های فرایندی مدیریت پروژه را یکپارچه می سازند.

- تکوین منشور پروژه
- تکوین بیانیه مقدماتی محدوده پروژه
- تکوین برنامه مدیریت پروژه
- هدایت و مدیریت اجرای پروژه
- نظارت و کنترل بر کارهای پروژه
- کنترل یکپارچه‌ی تغییرات
- خاتمه پروژه

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت محدوده‌ی پروژه

مدیریت محدوده پروژه، فرایندهای مورد نیاز برای حصول اطمینان از اینکه پروژه برای تکمیل موفقیت‌آمیز خود دربرگیرنده‌ی همه‌ی کارهای موردنیاز و فقط کارهای موردنیاز می‌باشد را تشریح می‌کند.

- برنامه‌ریزی محدوده
- تعریف محدوده
- تهیه ساختار شکست کار
- تأیید محدوده
- کنترل محدوده

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت زمان پروژه

مدیریت زمان پروژه، فرایندهای مربوط به تکمیل به‌موقع پروژه را تشریح می‌کند.

- تعریف فعالیت
- تعیین توالی فعالیت
- برآورد منابع فعالیت
- برآورد مدت‌زمان فعالیت
- تکوین زمان‌بندی
- کنترل زمان‌بندی

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت هزینه پروژه

مدیریت هزینه‌ی پروژه، فرایندهای درگیر در برنامه ریزی، برآورد، بودجه بندی و کنترل هزینه ها را به گونه ای که پروژه با بودجه‌ی مصوب تمام گردد، تشریح می کند.

- برآورد هزینه
- بودجه بندی هزینه
- کنترل هزینه

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت کیفیت پروژه

مدیریت کیفیت پروژه، فرایندهای موردنیاز برای حصول اطمینان از برآورده شدن نیازهایی که پروژه از بابت آنها تعهد شده است را تشریح می کند.

- برنامه ریزی کیفیت
- اجرای تضمین کیفیت
- اجرای کنترل کیفیت

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت منابع انسانی پروژه

مدیریت منابع انسانی پروژه، فرایندهایی که تیم پروژه را سازماندهی و مدیریت می کنند، را تشریح می کند.

- برنامه ریزی منابع انسانی
- جذب تیم پروژه
- توسعه تیم پروژه
- مدیریت تیم پروژه

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت ارتباطات پروژه

مدیریت ارتباطات پروژه، فرایندهای مربوط به تولید، گردآوری، توزیع، ذخیره و تنظیم نهایی اطلاعات پروژه به صورت مناسب و به موقع را تشریح می کند.

- برنامه ریزی ارتباطات
- توزیع اطلاعات
- گزارش دهی عملکرد
- مدیریت ذی نفعان

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت ریسک پروژه

مدیریت ریسک پروژه، فرایندهای مربوط به اجرای مدیریت ریسک در یک پروژه را تشریح می کند.

- برنامه ریزی مدیریت ریسک
- شناسایی ریسک
- تحلیل کیفی ریسک
- تحلیل کمی ریسک
- برنامه ریزی واکنش به ریسک
- کنترل و نظارت ریسک

بخش ۳: حوزه های دانش مدیریت پروژه

مدیریت تدارکات پروژه

مدیریت تدارکات پروژه، فرایندهای مربوط به خریداری یا دیت یابی به کالاها، خدمات یا نتایج و همچنین فرایندهای مدیریت پیمان را تشریح می کند.

- برنامه ریزی خریده ها و جذب ها
- برنامه ریزی عقد پیمان
- درخواست پاسخ های فروشندگان
- انتخاب فروشندگان
- اداره ی پیمان
- خاتمه ی پیمان

حوزه های تخصص

- پیکره دانش مدیریت پروژه
- دانش، استانداردها و مقررات حوزه کاربردی
- درک محیط پروژه
- دانش و مهارت های مدیریت عمومی
- مهارت های فردی

مثال های پروژه ها

- توسعه ی یک محصول یا خدمت جدید.
- ایجاد یک تغییر در ساختار، کارکنان یا سبک سازمان.
- طراحی یک وسیله ی حمل و نقل جدید.
- توسعه یا ایجاد یک سیستم اطلاعاتی جدید یا اصلاح شده.
- احداث یک ساختمان یا تأسیسات.
- ساخت یک سیستم آبرسانی برای یک اجتماع.
- راه اندازی مبارزات برای یک دفتر سیاسی.
- اجرای یک رویه یا فرایند جدید کسب و کار.
- پاسخ به یک درخواست پیمانی.

اولین پروژه در خاطره بشر

عنوان پروژه: ایجاد زمین و بهشت

مدیر پروژه: خدا

زمان: ۷ روز

هزینه: نامحدود

کیفیت: عالی

ریسک: خلق آدم

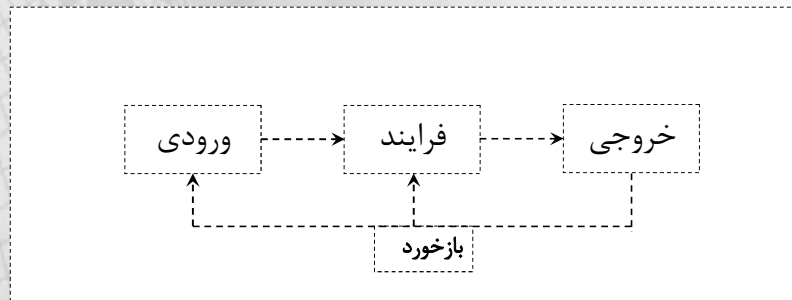
مدیریت تغییرات: افزودن دستاوردی جدید (حوا) در مرحله ۲

تعاریف

سیستم گروهی از عناصر انسانی و یا غیر انسانی است که به گونه‌ای سازماندهی و مرتب می‌گردند که بتوانند به عنوان یک کل در راستای نیل به اهداف یا مقاصد مشترک عمل نمایند.
هارولد کرزنر

سیستم مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی‌های معین، به هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و این اجزا با محیطشان یک کل را تشکیل می‌دهند.
هال وفاگن

عناصر سیستم:



تعاریف

برنامه عبارت است از وظایف یکپارچه شده و مرحله‌بندی زمانی شده لازم جهت انجام یک هدف خاص.

نیروی هوایی آمریکا

برنامه عبارت است از گروهی از پروژه‌های مرتبط به هم که به روشی هماهنگ مدیریت می‌شوند. برنامه‌ها معمولاً دربرگیرنده کار جاری می‌باشند. همچنین برنامه‌ها می‌توانند دربرگیرنده کارهای تکراری یا چرخه‌ای باشند.

انجمن مدیریت پروژه

تعاریف

پروژه تلاشی موقتی است که به منظور ایجاد محصول یا خدمتی یکتا تعهد می‌شود.

انجمن مدیریت پروژه

زیرپروژه: پروژه‌ها اغلب به زیرپروژه‌ها یا مولفه‌های قابل مدیریت‌تر تقسیم می‌شوند. زیرپروژه‌ها اغلب در قرارداد شرکت‌های خارجی یا سایر واحدهای وظیفه‌ای سازمان اجرایی می‌باشند.

انجمن مدیریت پروژه

تعاریف

ویژگی‌های پروژه:

- موقتی بودن.
- یکتایی.
- تفصیل فزاینده.

ه:

- توسط افراد انجام می‌شوند.
- دارای محدودیت منابع هستند.
- برنامه ریزی، اجرا و کنترل می‌شوند.

تفاوت عملیات و پروژه:

- عملیات تکراری و مداوم بوده درحالی‌که پروژه‌ها منحصر بفرد و موقتی می‌باشند.

تعاریف

مدیریت پروژه عبارت است از فرایند یکپارچه‌سازی هر چیزی که باید در حین شکل‌گیری چرخه حیات پروژه انجام شود (معمولاً با استفاده از تکنیک‌های خاص مدیریت پروژه) تا اهداف پروژه تحقق یابند.

پیتر موریس

مدیریت پروژه عبارت است از به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی برای فعالیتهای پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه .

انجمن مدیریت پروژه

مدیریت پروژه

• مدیریت پروژه از طریق به‌کارگیری و یکپارچه‌سازی فرایندهای آغازین، برنامه‌ریزی، اجرایی، کنترلی و اختتامی انجام می‌پذیرد.

محدودیت‌های سه‌گانه

✓محدوده

✓زمان

✓هزینه

➤ کیفیت از ترکیب و تعادل سه محدودیت حاصل می‌شود.

• مدیریت بر مبنای پروژه

برنامه ها و مدیریت برنامه ها

- یک برنامه عبارت است از گروهی از پروژه‌ها که برای کسب منفعی که با مدیریت جداگانه‌ی آنها میسر نمی‌باشد، به‌گونه‌ای هماهنگ مدیریت می‌شوند.
- برنامه‌ها ممکن است دربرگیرنده بخش‌هایی از کارهای مرتبط خارج از محدوده پروژه‌های مجزای موجود در برنامه باشند.
- همچنین ممکن است که برنامه‌ها متضمن مجموعه‌ای از تعهدات تکراری یا چرخشی باشند.

پورتفولیو

- یک پورتفولیو عبارت است از مجموعه‌ای از پروژه‌ها یا برنامه‌ها و سایر کارها که جهت تسهیل مدیریت اثربخش آن کارها به منظور تحقق اهداف راهبردی کسب و کار با یکدیگر به یک گروه تبدیل می‌شوند.
- یکی از اهداف مدیریت پورتفولیو عبارت است از بیشینه کردن ارزش پورتفولیو
- اغلب مدیران ارشد یا تیم مدیریت ارشد مسئولیت مدیریت پورتفولیوی یک سازمان را می‌پذیرد

زیر پروژه ها

- پروژه‌ها غالباً به مؤلفه‌ها یا زیرپروژه‌های قابل مدیریت تر تقسیم می‌شوند؛ هر چند که هر زیر پروژه می تواند پروژه نامیده شود و همچون آنها مدیریت گردد.
- در پروژه های بسیار بزرگ، زیر پروژه ها می توانند مشتمل بر زیر پروژه های باز هم کوچک تر باشند.

اداره مدیریت پروژه

- اداره مدیریت پروژه (PMO) یک واحد سازمانی جهت متمرکز ساختن و هماهنگ نمودن مدیریت پروژه ها تحت یک حوزه می باشد.
- "اداره مدیریت برنامه"، "اداره پروژه" یا "اداره برنامه"
- نظارت بر مدیریت پروژه ها، برنامه ها یا ترکیب هر دو

اداره مدیریت پروژه

- تمرکز اداره مدیریت پروژه بر برنامه ریزی، اولویت بندی و اجرا هماهنگ پروژه ها و زیر پروژه هایی که به اهداف کلی کسب و کار سازمان مادر یا کارفرما مرتبط می باشد.
- پیوستاری از ارائه‌ی وظایف پشتیبان مدیریت پروژه تا پذیرفتن مدیریت و مسئولیت مستقیم تحقق اهداف پروژه.
- دخالت در انتخاب، مدیریت و جابجایی کارکنان مشترک پروژه

چرخه حیات پروژه و سازمان

Project Life Cycle & Organization

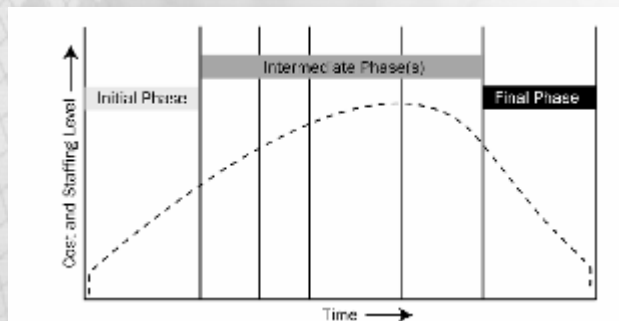
چرخه‌ی حیات پروژه

مدیران پروژه‌ها یا سازمان می‌توانند برای بهبود کنترل مدیریتی از طریق ارتباط مناسب با عملیات جاری سازمان اجرایی، پروژه‌ها را به مراحل تقسیم می‌کنند.

مجموع مراحل پروژه به‌عنوان چرخه‌ی حیات پروژه شناخته می‌شوند.

ویژگی‌های متداول چرخه‌های حیات

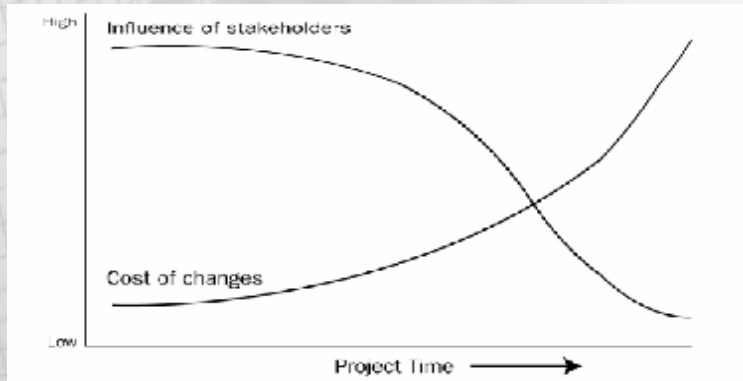
- ✓ مراحل عموماً متوالی هستند و معمولاً توسط برخی گونه‌های انتقال اطلاعات فنی یا تبدیل مولفه‌ی فنی تعریف می‌گردند.
- ✓ سطوح هزینه و منابع انسانی در آغاز پایین می‌باشند، در حین مراحل میانی در اوج می‌باشند و وقتی که پروژه به نتیجه می‌رسد، به‌سرعت کاهش می‌یابند.



ویژگی های متداول چرخه های حیات

✓ در آغاز پروژه سطح عدم قطعیت در بالاترین وضعیت می باشد، بنابراین ریسک شکست در تحقق اهداف بیشترین [حد] است. با ادامه یافتن پروژه، قطعیت تکمیل موفقیت آمیز پروژه [به صورت فزاینده ای افزایش می یابد.

✓ در آغاز پروژه توانایی ذی نفعان برای اثرگذاری بر ویژگی های نهایی محصول پروژه و هزینه ی نهایی پروژه در بیشترین حد خود می باشد و همچنان که پروژه تداوم می یابد، به صورت فزاینده ای کاهش می یابد.



ذی نفعان پروژه

✓ ذی نفعان پروژه افراد و سازمان هایی هستند که به صورت فعال در پروژه درگیر می باشند یا ممکن است منافع آنها به واسطه ی نتیجه ی اجرای پروژه یا تکمیل پروژه تحت تأثیر قرار بگیرد.

✓ تیم مدیریت پروژه برای حصول اطمینان از یک پروژه ی موفق باید ذی نفعان را شناسایی کند، نیازمندی ها و انتظارات آنها را تعیین نماید و تا حد ممکن در رابطه با نیازمندی ها تاثیرات آنها را مدیریت نماید.



ذی نفعان پروژه

ذی نفعان کلیدی عبارتند از:

- ✓ مدیر پروژه.
- ✓ مشتری/ استفاده کننده.
- ✓ سازمان اجرایی.
- ✓ اعضای تیم پروژه.
- ✓ تیم مدیریت پروژه.
- ✓ سرمایه گذار.
- ✓ اثرگذاران.
- ✓ اداره مدیریت پروژه.

مدیران پروژه باید انتظارات بعضاً متعارض ذی نفعان را مدیریت نمایند،

تأثیرات سازمانی

۳- ساختار سازمانی

اغلب ساختار سازمان اجرایی میزان دسترسی به منابع را در یک طیف از وظیفه‌ای تا پروژه‌ای، به همراه تنوعی از ساختارهای ماتریسی در بین آنها محدود می‌نماید.

Organization Structure Project Characteristics	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

فرایندهای مدیریت پروژه یک پروژه

Project Management Processes for a Project

فرایند گرایی

مدیریت پروژه عبارت است از به کار گیری دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک هایی برای فعالیت های پروژه جهت برآورده شدن الزامات پروژه.

مدیریت پروژه از طریق فرایندها اجرا می گردد، دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک های مدیریت پروژه که ورودی ها را دریافت می کنند را مورد استفاده قرار می دهد و خروجی ها را تولید می کند.

دانش، مهارت ها و فرایندهای تشریح شده نمی بایست همیشه به یک شکل در همه ی پروژه ها مورد استفاده قرار گیرند. مدیر پروژه با همکاری تیم پروژه همیشه مسئول تعیین فرایندهای مناسب و میزان مقتضی از دقت هر فرایند در هر پروژه ی مشخص می باشد.

فرایند گرایی

یک فرایند مجموعه ای از اقدامات و فعالیت های به هم پیوسته ای است که برای دستیابی به مجموعه ی از پیش تعیین شده ای از محصولات، نتایج و خدمات اجرا می گردد. **فرایندهای پروژه دو دسته اند:**

✓ فرایندهای مدیریت پروژه متداول برای اغلب پروژه ها در بیشتر زمان ها که از طریق عملکرد خود برای هدفی هماهنگ با یکدیگر مرتبط می باشند. این هدف عبارت است از آغاز، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و کنترل و خاتمه ی یک پروژه.

✓ فرایندهای محصول گرا که محصول پروژه را مشخص و ایجاد می کنند. فرایندهای محصول گرا اغلب توسط چرخه ی حیات پروژه تعریف می شوند و با تغییر حوزه ی کاربردی تغییر می کنند.

فرایندهای مدیریت پروژه و فرایندهای محصول گرا در سراسر پروژه هم پوشانی و تعامل دارند.

فرایند گرایی

یک مدیریت پروژه کوششی یکپارچه است. یکپارچگی مدیریت پروژه همه ی فرایندهای محصول و پروژه را ملزم می سازد تا به منظور تسهیل هماهنگی، به خوبی با سایر فرایندها هم راستا و در رابطه باشند.

فرایندهای مدیریت پروژه در قالب پنج گروه که به عنوان گروه های فرایندی مدیریت پروژه تعریف می شوند، سازماندهی می گردند:

- گروه فرایندی آغازین
- گروه فرایندی برنامه ریزی
- گروه فرایندی اجرایی
- گروه فرایندی کنترلی
- گروه فرایندی اختتامی

فرایند گرایي

مفهوم اصلی برای تعامل میان فرایندهای مدیریت پروژه چرخه ی برنامه‌ریزی-انجام-بررسی-اقدام (که توسط شیوه‌ارت تعریف گردید و توسط دیمینگ اصلاح شد) می باشد.

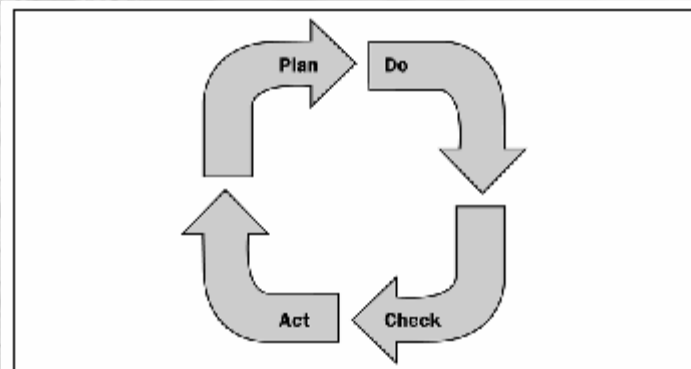
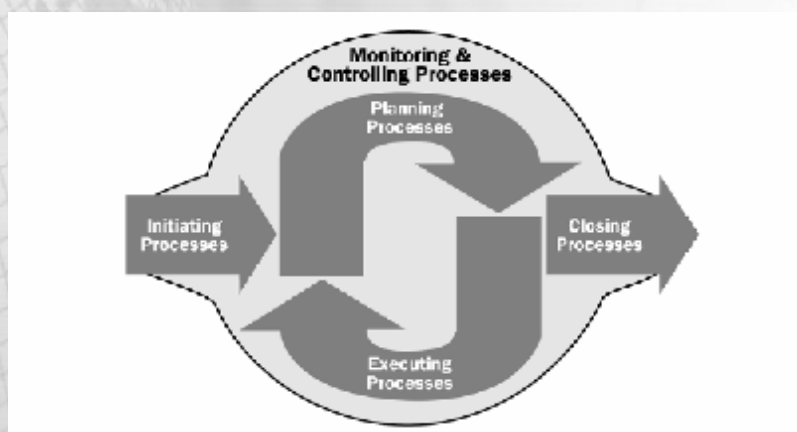


Figure 3-1. The Plan-Do-Check-Act Cycle

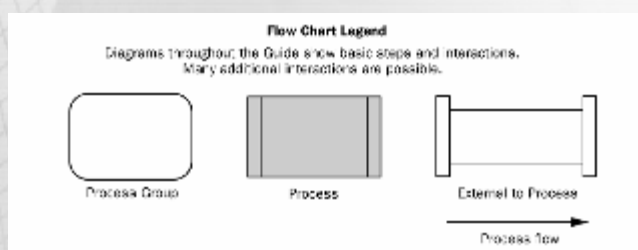
فرایند گرایي

گروه های فرایندی مدیریت پروژه که بر چرخه ی برنامه‌ریزی-انجام-بررسی-اقدام ترسیم شده است.



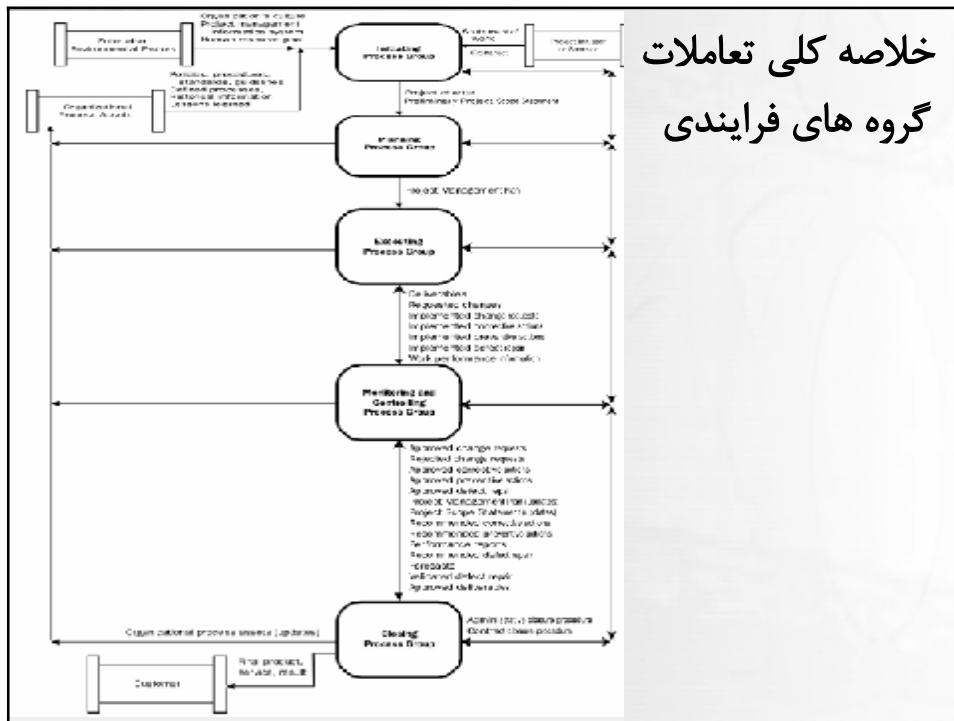
گروه‌های فرایندی مدیریت پروژه

- ✓ این پنج گروه فرایندی دارای وابستگی های شفاف می باشند و با توالی یکسان در هر پروژه ای اجرا می گردند.
- ✓ این گروه های فرایندی از حوزه های کاربردی و تمرکز صنعتی مستقل می باشند.
- ✓ گروه های فرایندی و فرایندهای تشکیل دهنده آنها اغلب پیش از تکمیل پروژه تکرار می شوند.



گروه‌های فرایندی مدیریت پروژه

- **گروه فرایندی آغازین** - پروژه یا یک مرحله ی پروژه را تصویب می کند.
- **گروه فرایندی برنامه ریزی** - اهداف را تعریف و اصلاح می نماید و اقدامات مورد نیاز به منظور دستیابی به اهداف و محدوده ای که پروژه جهت پرداختن [به آنها] تعهد شده است را برنامه ریزی می نماید.
- **گروه فرایندی اجرایی** - افراد و سایر منابع را به منظور انجام برنامه ی مدیریت پروژه ی آن پروژه یکپارچه می نماید.
- **گروه فرایندی نظارت و کنترل** - برای شناسایی مغایرت ها از برنامه ی مدیریت پروژه به صورت منظم پیشرفت را اندازه گیری و نظارت می نماید؛ به گونه ای که در هنگام لزوم جهت تحقق اهداف پروژه بتوان اقدام اصلاحی به عمل آورد.
- **گروه فرایندی اختتامی** - به صورت رسمی محصول، خدمت یا نتیجه را مورد پذیرش قرار می دهد و پروژه یا مرحله ی پروژه را به یک پایان متعارف می رساند.

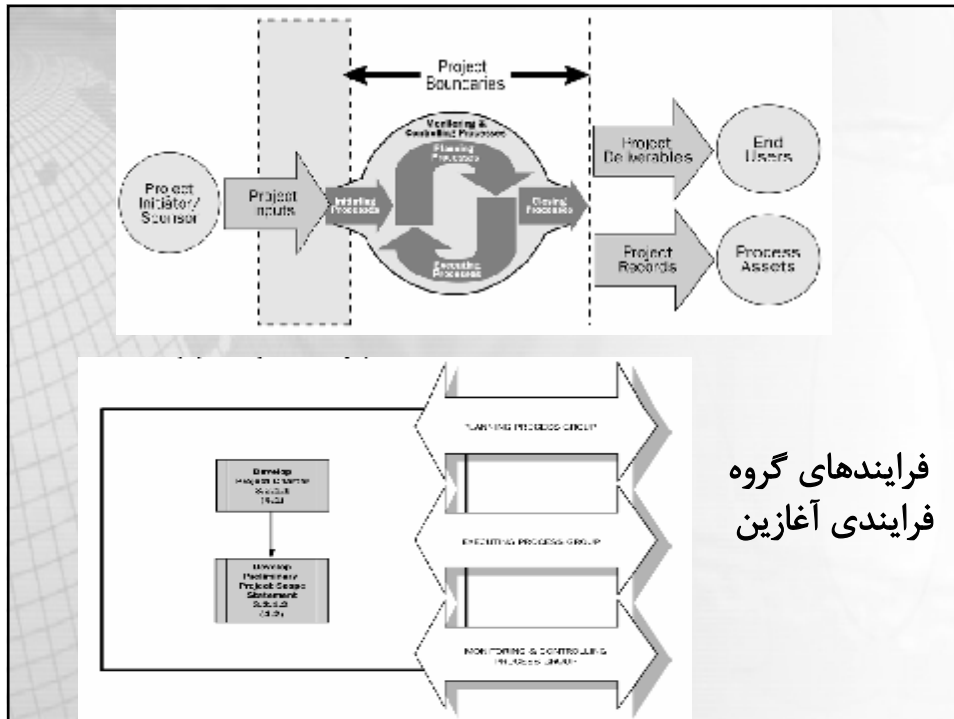


گروه فرایندی آغازین

✓ گروه فرایندی آغازین از فرایندهایی که تصویب رسمی شروع یک پروژه ی جدید یا یک مرحله ی پروژه را تسهیل می نماید، تشکیل شده است.

✓ فرایندهای آغازین اغلب خارج از محدوده کنترل پروژه بوده و توسط سازمان یا توسط فرایندهای مدیریت برنامه یا پورتفولیو که ممکن است مرزهای پروژه را برای داده های آغازین پروژه مبهم نماید، انجام می شوند.

✓ گروه فرایندی آغازین یک پروژه یا یک مرحله پروژه را آغاز می نماید و خروجی نتیجه پروژه را تعریف می نماید، اهداف را شناسایی می کند و مدیر پروژه را برای شروع پروژه منصوب می نماید.

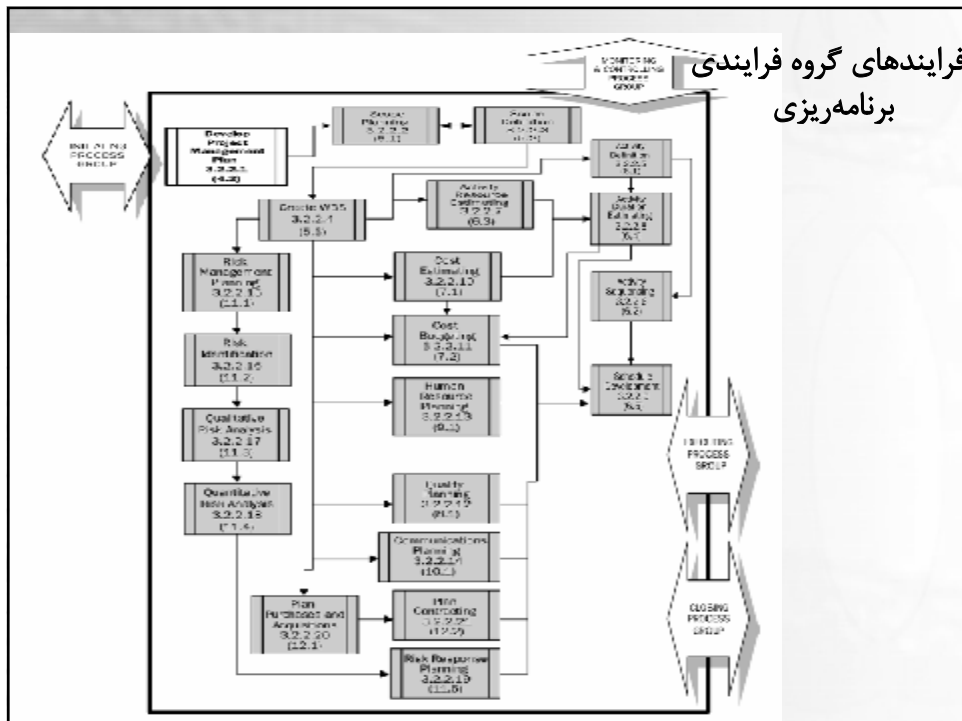


گروه فرایندی برنامه‌ریزی

✓ تیم مدیریت پروژه از گروه فرایندی برنامه‌ریزی و فرایندها و تعاملات تشکیل دهنده آن به منظور برنامه‌ریزی و مدیریت یک پروژه موفق در سازمان استفاده می‌نماید.

✓ گروه فرایندی برنامه‌ریزی به جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف که هر یک دارای سطوح متفاوت جامعیت و اطمینان هستند، کمک می‌کند.

✓ فرایندهای برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی مدیریت پروژه را تهیه می‌کنند. این فرایندها همچنین محدوده پروژه و هزینه‌ی پروژه را شناسایی می‌کنند، تعریف می‌نمایند و بهبود می‌بخشند و فعالیت‌های پروژه را که در پروژه رخ می‌دهند، زمانبندی می‌کنند.



گروه فرایندی اجرایی

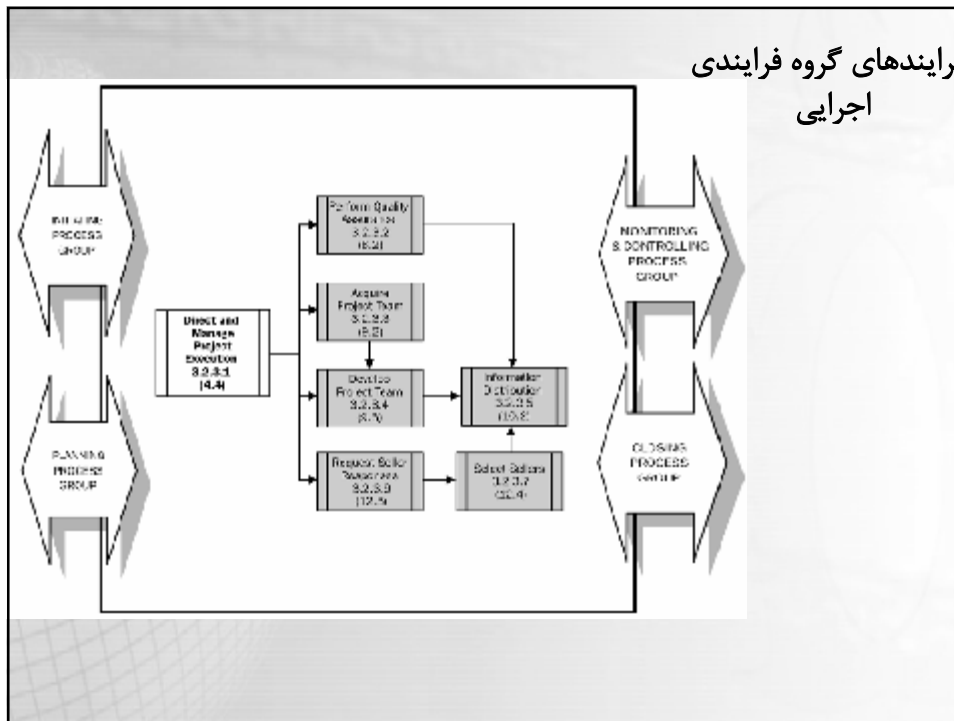
✓ گروه فرایندی اجرایی دربرگیرنده ی فرایندهایی است که برای تکمیل کار تعریف شده در برنامه ی مدیریت پروژه جهت انجام الزامات پروژه مورد استفاده قرار می گیرند.

✓ این گروه فرایندی دربرگیرنده ی هماهنگ نمودن افراد و منابع، همچنین یکپارچه نمودن و انجام فعالیت های پروژه در راستای برنامه ی مدیریت پروژه می باشد.

✓ این گروه فرایندی همچنین به محدوده تعریف شده در بیانیه محدوده پروژه می پردازد و تغییرات تأیید شده را اجرا می نماید.

✓ بیشتر بودجه ی پروژه در انجام فرایندهای گروه فرایندی اجرایی مصرف می شود. انحرافات عادی اجرا موجب برخی برنامه ریزی های مجدد می شوند.

فرایندهای گروه فرایندی اجرائی



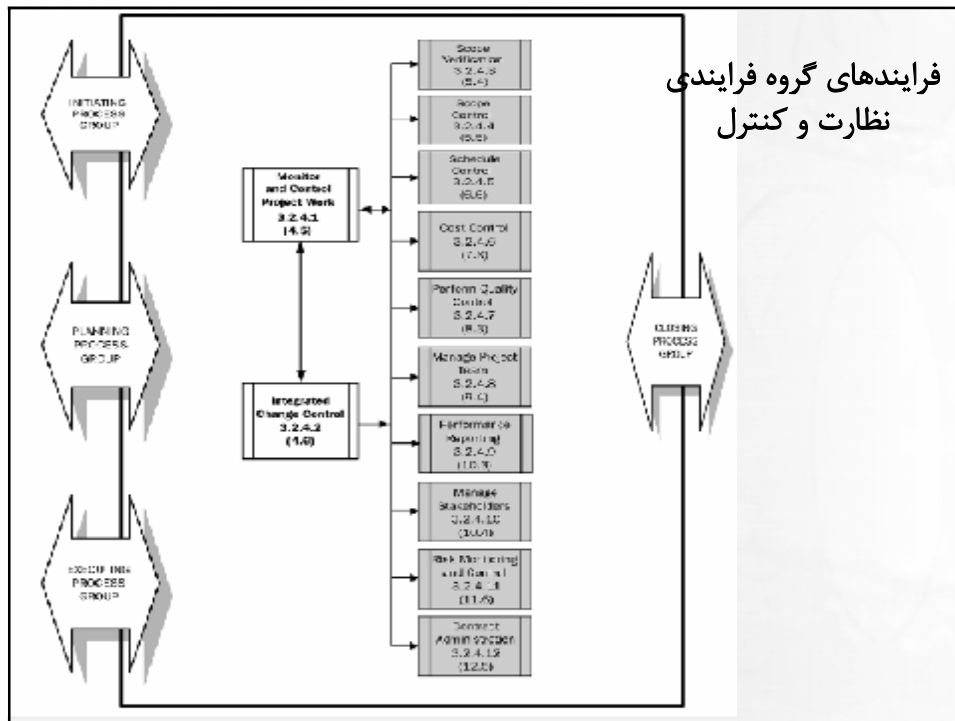
گروه فرایندی نظارت و کنترل

✓ گروه فرایندی نظارت و کنترل دربرگیرنده ی آن فرایندهایی است که برای مشاهده اجرای پروژه انجام می گردند، به گونه ای که مسائل بالقوه به روشی به هنگام شناسایی گردند و در صورت لزوم جهت کنترل بر اجرای پروژه اقدامات اصلاحی اتخاذ شوند.

✓ منفعت اصلی این گروه فرایندی آن است که عملکرد پروژه به طور منظم به منظور شناسایی مغایرت ها از اهداف پروژه مشاهده و اندازه گیری می گردد.

✓ همچنین گروه فرایندی نظارت و کنترل دربرگیرنده ی کنترل تغییرات و در صورت پیش بینی مسائل محتمل [دربرگیرنده ی] پیشنهاد اقدامات پیش گیرانه می باشد.

✓ این کنترل پیوسته برای تیم پروژه بینشی نسبت به سلامت پروژه فراهم می آورد و بر هر حوزه ای که نیازمند توجه بیشتر می باشد، تاکید می نماید.

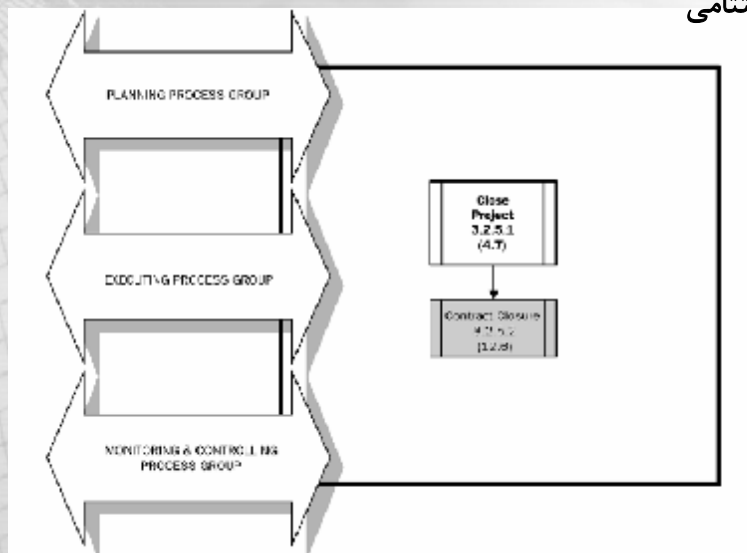


گروه فرایندی اختتامی

✓ گروه فرایندی اختتامی دربرگیرنده فرایندهایی است که برای خاتمه رسمی همه فعالیت های پروژه یا یک مرحله پروژه، تحویل محصول تکمیل شده به سایرین یا خاتمه یک پروژه فسخ شده مورد استفاده قرار می گیرند.

✓ این گروه فرایندی، هنگام تکمیل، تأیید می کند که فرایندهای تعریف شده در همه گروه های فرایندی در صورت لزوم جهت تکمیل پروژه یا یک مرحله پروژه تکمیل یافته اند و به صورت رسمی تعیین می نماید که پروژه یا مرحله پروژه پایان یافته اند.

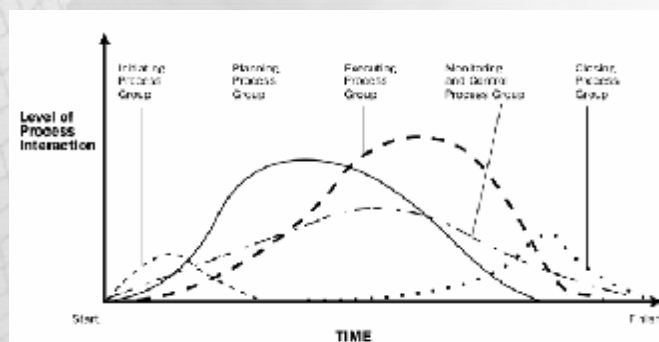
فرایندهای گروه فرایندی اختتامی



تعاملات فرایندی

✓ در گروه فرایندی ورودی یک فرایند معمولاً خروجی یک فرایند دیگر یا یک دستاورد از پروژه خواهد شد.

✓ دقیقاً همانطوری که همه ی فرایندها در همه ی پروژه ها مورد نیاز نمی باشند، همه ی تعاملات نیز در همه ی پروژه ها یا مراحل پروژه ها به کار نمی روند.



نگاشت فرایندهای مدیریت پروژه

Knowledge Area Process	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Management Integration	Develop Project Charter 3.2.1.1 (4.1) Develop Preliminary Project Scope Statement 3.2.1.2 (4.2)	Develop Project Management Plan 3.2.2.1 (4.3)	Direct and Manage Project Execution 3.2.3.1 (4.4)	Monitor and Control Project Work 3.2.4.1 (4.5) Integrated Change Control 3.2.4.2 (4.6)	Close Project 3.2.5.1 (4.7)
5. Project Scope Management		Scope Planning 3.2.2.2 (5.1) Scope Definition 3.2.2.3 (5.2) Create WBS 3.2.2.4 (5.3)		Scope Verification 3.2.4.3 (5.4) Scope Control 3.2.4.4 (5.5)	
6. Project Time Management		Activity Definition 3.2.2.5 (6.1) Activity Sequencing 3.2.2.6 (6.2) Activity Resource Estimating 3.2.2.7 (6.3) Activity Duration Estimating 3.2.2.8 (6.4) Schedule Development 3.2.2.9 (6.5)		Schedule Control 3.2.4.5 (6.6)	
7. Project Cost Management		Cost Estimating 3.2.2.10 (7.1) Cost Budgeting 3.2.2.11 (7.2)		Cost Control 3.2.4.6 (7.3)	
8. Project Quality Management		Quality Planning 3.2.2.12 (8.1)	Perform Quality Assurance 3.2.3.2 (8.2)	Perform Quality Control 3.2.4.7 (8.3)	

نگاشت فرایندهای مدیریت پروژه

8. Project Quality Management		Quality Planning 3.2.2.12 (8.1)	Perform Quality Assurance 3.2.3.2 (8.2)	Perform Quality Control 3.2.4.7 (8.3)	
9. Project Human Resource Management		Human Resource Planning 3.2.2.13 (9.1)	Acquire Project Team 3.2.3.3 (9.2) Develop Project Team 3.2.3.4 (9.3)	Manage Project Team 3.2.4.8 (9.4)	
10. Project Communications Management		Communications Planning 3.2.2.14 (10.1)	Information Distribution 3.2.3.5 (10.2)	Performance Reporting 3.2.4.9 (10.3) Manage Stakeholders 3.2.4.10 (10.4)	
11. Project Risk Management		Risk Management Planning 3.2.2.15 (11.1) Risk Identification 3.2.2.16 (11.2) Qualitative Risk Analysis 3.2.2.17 (11.3) Quantitative Risk Analysis 3.2.2.18 (11.4) Risk Response Planning 3.2.2.19 (11.5)		Risk Monitoring and Control 3.2.4.11 (11.6)	
12. Project Procurement Management		Plan Purchases and Acquisitions 3.2.2.20 (12.1) Plan Contracting 3.2.2.21 (12.2)	Request Seller Responses 3.2.3.6 (12.3) Select Sellers 3.2.3.7 (12.4)	Contract Administration 3.2.4.12 (12.5)	Contract Closure 3.2.4.13 (12.6)

• مراجع:

- اصولی، سید حسین، مدیریت پروژه جامع، مرکز تحقیقات
مدیریت پروژه، سازمان مدیریت پروژه های پتروشیمی،
۱۳۸۵.