

سیستم مدیریت یکپارچه پروژه

مؤلفان: رضا آتش فراز

علی کیوانلو

مسعود کفایت‌مند



فهرست مطالب

فصل دوم: مروری بر استانداردهای مدیریت پروژه	مقدمه
۳۷	۵
فصل سوم: چارچوب مدیریت پروژه	فصل اول: چارچوب مدیریت پروژه
۶۱	۹
۱-۲ ضرورت استانداردها و متدولوژی‌های مدیریت پروژه ۳۸	۹-۱ مقدمه ۹
۲-۲ انواع استانداردهای مدیریت پروژه و ویژگی‌های آنها ۳۸	۲-۱ پروژه، طرح و سبب پروژه ۱۰
۲-۲-۱ استاندارد PMBOK ۴۰	۳-۱ مشخصات پروژه ۱۱
۲-۲-۲ متدولوژی PRINCE 2 ۴۴	۴-۱ پروژه در مقابل عملیات ۱۱
۲-۲-۲ مقایسه استانداردهای PMBOK و متدولوژی PRINCE2 ۴۷	۵-۱ مدیریت پروژه و رابطه آن با مدیریت طرح و سبب پروژه ۱۱
۲-۲-۲ استاندارد ISO 10006 ۵۱	۶-۱ پروژه و سازمان ۱۳
۲-۲-۲ مقایسه استانداردهای PMBOK و ISO 10006 ۵۲	۱-۶-۱ سازمان‌های عملیاتی یا وظیفه محور ۱۳
۳-۲ کدام استاندارد را می‌بایست به کار برد؟ چه باید کرد؟ ۵۷	۲-۶-۱ سازمان‌های پروژه محور ۱۳
۳-۲-۱ استانداردهای مدیریت پروژه ۵۷	۷-۱ دفتر مدیریت پروژه ۱۳
۳-۲-۲ متدولوژی‌های مدیریت پروژه ۵۷	۱-۷-۱ وظایف دفتر مدیریت پروژه ۱۶
فصل سوم: چارچوب "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه"	۸-۱ محیط و عوامل محیطی در پروژه‌ها
۶۱	۹-۱ موفقیت پروژه ۲۰
۱-۳ ضرورت طراحی ۶۱	۱-۹-۱ عوامل موفقیت پروژه ۲۱
۲-۳ رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر ۶۲	۱۰-۱ عوامل مؤثر در تأخیرات پروژه‌ها ۲۳
۲-۳-۱ مدل استاندارد ISO 9001 در بهبود مدیریت کیفیت فراگیر ۶۳	۱۱-۱ رهبری در مدیریت پروژه ۲۵
۳-۳ ویژگی‌ها و امتیازات ۶۵	۱-۱۱-۱ اهمیت رهبری در مدیریت پروژه ۲۵
۴-۳ مدیریت ذینفعان ۶۶	۲-۱۱-۱ مدل‌ها و نظریه‌های رهبری ۲۶
۴-۳-۱ تعریف ذینفعان و نیازمندی‌های آنان ۶۶	۳-۱۱-۱ تئوری‌های ادراکی و تشخیصی ۲۶
	۴-۱۱-۱ تئوری‌های تعاملی و یادگیری اجتماعی ۲۷
	۵-۱۱-۱ تئوری‌های شخصی و موقعیتی ۲۸
	۶-۱۱-۱ تئوری‌های ترکیبی ۲۹
	۷-۱۱-۱ رهبری در مدیریت پروژه ۳۱

۱۲۲	۷-۳-۴ برنامه مدیریت HSE پروژه	۲-۴-۳	برآورد میزان تأثیر زینفعان به روش ماتریس قدرت/ تمایل
۱۲۳	۸-۳-۴ برنامه مدیریت منابع پروژه	۶۹	
۱۲۷	۹-۳-۴ برنامه مدیریت صورت وضعیت‌ها	۶۹	۵-۳ "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه"
۱۲۸	۱۰-۳-۴ برنامه تحویل‌دهی محصول پروژه	۷۰	۱-۵-۳ حوزه‌های کلیدی
۱۲۹	۱۱-۳-۴ برنامه مدیریت تغییرات پروژه	۷۲	۲-۵-۳ گروه‌های فرایندی
۱۳۱	۱۲-۳-۴ خطوط مبنای پروژه	۷۴	۳-۵-۳ مدارک موردنیاز
۱۳۷	۴-۴ مدرک گزارش عملکرد پروژه (PPR)	فصل چهارم: مدارک موردنیاز "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه"	
۱۳۹	۱-۴-۴ محتوای گزارش عملکرد پروژه	۸۱	
۱۴۲	۵-۴ مدرک گزارش خاتمه پروژه (PCR)	۸۱	۱-۴ مدرک برنامه استراتژی پروژه (PSP)
۱۴۳	۱-۵-۴ شناسایی و ثبت درس‌های آموختنی پروژه	۸۸	۱-۱-۴ برنامه‌ریزی کسب و کار در سازمان
۱۴۴	۲-۵-۴ شناسایی و ثبت مشکلات و موانع اجرایی	۸۹	۲-۱-۴ تعریف پروژه
۱۴۴	۳-۵-۴ شناسایی و ثبت موفقیت‌ها	۹۰	۳-۱-۴ مطالعه امکان‌سنجی پروژه
فصل پنجم: ارتباط میان "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" و مدیریت دانش		۹۰	۴-۱-۴ تعیین عوامل کلیدی موفقیت پروژه
۱۴۵	۱-۵ مقدمه	۹۲	۵-۱-۴ انتخاب سیستم اجرای پروژه
۱۴۷	۲-۵ سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت پروژه	۹۵	۶-۱-۴ انتخاب نوع قرارداد پروژه
۱۴۸	۳-۵ مدیریت دانش	۹۷	۷-۱-۴ تعیین منشأ ریسک‌های پروژه
۱۴۹	۴-۵ نقش سیستم مدیریت یکپارچه پروژه در توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور	۹۷	۸-۱-۴ تخصیص ریسک‌های پروژه بین کارفرما و پیمانکار
۱۵۱	۱-۴-۵ ایجاد و توسعه مهارت‌های موردنیاز در تیم پروژه	۹۷	۹-۱-۴ انتخاب پروژه
۱۵۳	۲-۴-۵ به اشتراک گذاشتن مشکلات و ریسک‌ها	۹۸	۱۰-۱-۴ تکوین منشور پروژه
۱۵۴	۳-۴-۵ ثبت درس‌های آموخته شده	۱۰۴	۲-۴-۴ مدرک برنامه کیفیت پروژه (PQP)
۱۵۵	پیوست الف: نمونه چک لیست‌ها و فرم‌ها	۱۰۴	۱-۲-۴ نقش‌ها و مسئولیت‌های زینفعان کلیدی پروژه
۱۸۵	پیوست ب: واژه‌نامه (انگلیسی به فارسی)	۱۰۵	مشتری پروژه
۲۰۱	منابع و مأخذ	۱۰۷	۲-۲-۴ طرح‌ریزی کیفی جامع پروژه
		۱۱۳	۳-۲-۴ برنامه مدیریت مستندات پروژه
		۱۱۵	۳-۴-۴ مدرک برنامه مدیریت پروژه (PMP)
		۱۱۶	۱-۳-۴ برنامه مدیریت الزامات پروژه
		۱۱۷	۲-۳-۴ برنامه مدیریت محدوده پروژه
		۱۱۸	۳-۳-۴ برنامه مدیریت زمان‌بندی پروژه
		۱۱۹	۴-۳-۴ برنامه مدیریت هزینه پروژه
		۱۲۰	۵-۳-۴ برنامه مدیریت ارتباطات پروژه
		۱۲۱	۶-۳-۴ برنامه مدیریت ریسک پروژه

مقدمه

یکپارچگی بخش‌های مختلف پروژه و مدیریت آن، یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان‌های پروژه محور می‌باشد که عدم توجه به این موضوع یا ناکامی در تحقق آن، سازمان پروژه محور را در دستیابی اثربخش به اهداف کلیدی پروژه با چالش‌های جدی مواجه خواهد نمود.

ارتباطات سیستمی ایجاد شده بین برنامه پروژه، ذینفعان و سازمان با به‌کارگیری مدیریت یکپارچگی سبب برآورده شدن خواسته‌های ذینفعان و توقعات مدیریتی در سازمان‌های پروژه محور می‌گردد.

مدیریت یکپارچگی در پروژه از تفکر سیستمی در مدیریت نشأت می‌گیرد که جوهره تفکر سیستمی از رهگذر در نظر داشتن کل به جای جزء به‌دست می‌آید و در آن تعامل و تأثیرات متقابل اجزا با یکدیگر برای نیل به هدف غایی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

یک پروژه به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود، که دربردارنده مجموعه‌ای از اجزا و وظیفه‌ای به هم پیوسته و مرتبط با یکدیگر است و اثربخشی هر یک از اجزا، به این بستگی دارد که چگونه در مجموعه‌ای واحد در نظر گرفته شوند. غفلت از توجه به خصوصیات تفکر سیستمی منجر به عملکرد ناقص اجزا و طبیعتاً عملکرد ضعیف پروژه گردیده و موجب می‌شود در حل مسائل به جای علل واقعی به معلول‌ها و به جای اصلاح و بهبودهای ریشه‌ای و ماندگار به اصلاح و بهبودهای سطحی و موقتی بسنده شود.

پروژه تحقیقی طراحی سیستم مدیریت یکپارچه پروژه حاصل تجربیات و مطالعات مؤلفین این اثر می‌باشد. طراحی مفهومی، تفصیلی و نگارش این اثر بیش از ۱۸ ماه با مطالعه ۱۱۷ مرجع و مقاله پژوهشی - کاربردی در زمینه مدیریت پروژه به طول انجامیده است.

"سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" (IPMS) یک سیستم کاربردی است که به‌دنبال ارائه چهارچوبی جهت پیاده‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور می‌باشد.

این سیستم با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و ویژگی‌های سه استاندارد مطرح مدیریت پروژه (PMBOK، ISO 10006 و PRINCE 2) در تلاش است تا میان سازمان پروژه محور و پروژه‌های آن ارتباط یکپارچه‌ای را برقرار کرده و حفظ نماید.

"سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" این توانمندی را دارد تا با هدف یکپارچه‌سازی، نظارت، کنترل، حمایت و هم‌راستایی پروژه‌ها با اهداف تجاری سازمان توسط دفتر مدیریت پروژه (PMO)، در سازمان‌های پروژه محور توسعه داده شود.

محتوای این کتاب به صورت زیر می باشد:

کتاب فصل اول:

در این فصل با نام "چهارچوب مدیریت پروژه" به معرفی مفاهیم پایه و عمومی در مدیریت پروژه همچون چرخه عمر پروژه، سازمان و عوامل محیطی پروژه و مؤثر در موفقیت و شکست پروژهها پرداخته شده است. هدف از این فصل ایجاد نگرشی جامع در خواننده در زمینه مدیریت پروژه قبل از شروع مباحث تخصصی کتاب می باشد.

کتاب فصل دوم:

فصل دوم این کتاب با نام "مروری بر استانداردهای مدیریت پروژه" به معرفی و بررسی ساختارهای سازمان یافته‌ای تحت عنوان استاندارد در مدیریت پروژه می پردازد که در آن به ویژگی‌ها، تفاوت‌ها، شباهت‌ها و مزایای هر یک از استانداردهای مطرح در این حوزه پرداخته شده است.

کتاب فصل سوم:

این فصل با نام "چارچوب سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" به دلایل طراحی این سیستم و کارکردهای بالقوه آن در سازمان‌های پروژه محور می پردازد.

کتاب فصل چهارم:

این مبحث با عنوان "مدارک موردنیاز سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" به معرفی و بررسی ویژگی‌ها و محتوای مدارک موردنیاز (برنامه‌ها و گزارشات) در سیستم مدیریت یکپارچه پروژه و ارائه نمونه فرم‌ها و فرمت‌های لازم می پردازد.

از منظر "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" هر پروژه نیازمند تهیه ۵ مدرک اصلی است. که این مدارک باید با حمایت سازمان پروژه محور و در راستای تحقق مدیریت کیفیت فراگیر به صورت یکپارچه تهیه و در صورت لزوم به روزآوری گردند. مدارک اصلی "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" عبارتند از:

- **برنامه استراتژی پروژه (PSP):** سندی است که در آن یک پروژه از بدو تعریف و ارزیابی و قابلیت‌های سازمانی و انتخاب سیستم اجرایی آن تا تکوین منشور پروژه در آن دیده شده است. این سند ابزاری است که توسط سازمان پروژه محور برای حصول اطمینان از تطابق اهداف پروژه با اهداف سازمانی تهیه می‌گردد.
- **برنامه کیفیت پروژه (PQP):** سندی است که در آن طرح‌ریزی جامع کیفی صورت گرفته برای پروژه به همراه نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی پروژه تشریح می‌گردند. این برنامه ماهیتی دوگانه داشته بدین ترتیب که از یک سو با اهداف سازمانی و سند برنامه استراتژی پروژه همسو می‌باشد و از سوی دیگر تعیین‌کننده خط مبنای عملکرد پروژه و معیارهای کیفی فرایندها و محصول پروژه می‌باشد. این سند پیش‌نیاز تهیه برنامه مدیریت پروژه است.
- **برنامه مدیریت پروژه (PMP):** سندی است که در آن برنامه‌های فرعی و خطوط مبنای پروژه تشریح می‌گردند.

- **گزارش عملکرد پروژه (PPR):** سندی است که باید به منظور ثبت نتایج حاصل از سنجش عملکرد پروژه تهیه گردد.
 - **گزارش خاتمه پروژه (PCR):** سندی است که توسط آن موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه مستند می‌گردد. این گزارش یک ثبت کامل از تاریخچه، زمان و هزینه واقعی و برنامه‌ای پروژه فراهم می‌آورد. البته سایر پارامترهای مهم پروژه نیز در این گزارش مورد بررسی تحلیلی قرار داده می‌شوند.
- در حقیقت این فصل را می‌توان مهمترین قسمت این اثر محسوب نمود.

کهر فصل پنجم:

فصل پنجم با نام ارتباط میان سیستم مدیریت یکپارچه پروژه با مدیریت دانش بوده که در آن نقش و جایگاه مدیریت دانش در تبدیل دانش ضمنی به صریح در سازمان‌های پروژه محور تشریح گردیده است. همچنین به نقش سیستم مدیریت یکپارچه پروژه در ایجاد و توسعه پایگاه دانش سازمان پروژه محور پرداخته شده است.

کهر پیوست الف: چک لیست‌ها و فرم‌ها

در این پیوست نمونه چک‌لیست‌ها و فرم‌هایی که در پیاده‌سازی سیستم مدیریت یکپارچه پروژه می‌توانند مورد استفاده قرار داده شوند ارائه گردیده است.

کهر پیوست ب: واژه‌نامه

در این پیوست به منظور آشنایی بیشتر خوانندگان با واژه‌های تخصصی مدیریت پروژه، تعریفی مناسب و مقتضی برای واژگان به کار رفته در متن آورده شده است.

در انتها از زحمات آقای مهندس حمیدرضا مفتخری نایینی‌نژاد در تهیه این اثر تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مقدمه جایی است برای صحبت کردن میان مؤلفین اثر با خوانندگان، به منظور اینکه این صحبت یک سویه نباشد و خوانندگان نیز امکان اظهار نظر را بیابند آدرس پست الکترونیکی مؤلفین در ذیل آورده شده است:

rezaatashfaraz@yahoo.com
رضا آتش‌فراز

keivanloo_ali@yahoo.com
علی کیوانلو

kefayatmand@Modares.ac.ir
مسعود کفایت‌مند