



# راهنمای مدیریت پروژه ISO 21500:2012

مترجمین:

رضا آتش فراز

علی کیوانلو

حمید رضا مفتخری

سرشناسه	: سازمان بین‌المللی استاندارد International Organization for Standardization
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای مدیریت پروژه ایزو 2012 : ISO 21500 / [سازمان بین‌المللی استاندارد]؛ مترجمین رضا آتش‌فراز، علی کیوانلو، حمیدرضا مفتخری.
مشخصات نشر	: تهران: آدینه، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۸۲-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Guidance on project management: ISO 21500: 2012.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها -- استانداردها
شناسه افزوده	: آتش‌فراز، رضا، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: کیوانلو شهرستانی، علی، ۱۳۵۹ - مترجم
شناسه افزوده	: مفتخری، حمیدرضا، ۱۳۵۱ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ س۱۸/م۴/HD۶۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴۰۲۱۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۲۱۱۸۵۱

## راهنمای مدیریت پروژه ایزو 2012 : ISO 21500

ناشر: انتشارات آدینه

ترجمه:

رضا آتش‌فراز

علی کیوانلو

حمیدرضا مفتخری

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۸۲-۶

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

چاپ اول: ۱۳۹۲، تیراز: ۱۰۰۰ نسخه

تلفن مرکز پخش: ۳۳۱۲۶۵۴۱ و ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

[www.AdinehBook.com](http://www.AdinehBook.com)

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است

## فهرست مطالب

مقدمه ----- ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. ۵

معرفی مترجمین ----- ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. ۷

پیش گفتار مترجمین ----- ۵

پیش گفتار ISO 21500 ----- ۷

مقدمه ISO 21500 ----- ۸

راهنمای مدیریت پروژه ----- ۹

۱- محدوده..... ۹

۲- اصطلاحات و تعاریف..... ۹

۱-۲ فعالیت ----- ۹

۲-۲ حوزه کاربردی ----- ۹

۳-۲ خط مبنا ----- ۹

۴-۲ درخواست تغییر ----- ۱۰

۵-۲ مدیریت پیکره‌بندی ----- ۱۰

۶-۲ کنترل ----- ۱۰

۷-۲ اقدام اصلاحی ----- ۱۰

۸-۲ مسیر بحرانی ----- ۱۰

۹-۲ تأخیر ----- ۱۰

۱۰-۲ تعجیل ----- ۱۰

۱۱-۲ اقدام پیشگیرانه ----- ۱۱

۱۲-۲ چرخه حیات پروژه ----- ۱۱

۱۳-۲ ثبت ریسک ----- ۱۱

۱۴-۲ ذینفع ----- ۱۱

۱۵-۲ پیشنهاد مناقصه ----- ۱۱

۱۱ ----- ۱۶-۲ دیکشنری ساختار شکست کار

**۳- مفاهیم مدیریت پروژه ..... ۱۲**

۱۲ ----- ۱-۳ کلیات

۱۳ ----- ۲-۳ پروژه

۱۳ ----- ۳-۳ مدیریت پروژه

۱۴ ----- ۴-۳ استراتژی سازمانی و پروژهها

۱۶ ----- ۵-۳ محیط پروژه

۱۸ ----- ۶-۳ حاکمیت پروژه

۱۸ ----- ۷-۳ پروژهها و عملیات

۱۹ ----- ۸-۳ ذینفعان و سازمان پروژه

۲۰ ----- ۹-۳ شایستگیهای کارکنان پروژه

۲۱ ----- ۱۰-۳ چرخه حیات پروژه

۲۲ ----- ۱۱-۳ محدودیتهای پروژه

۲۲ ----- ۱۲-۳ ارتباط بین مفاهیم و فرایندهای مدیریت پروژه

**۴- فرایندهای مدیریت پروژه ..... ۲۳**

۲۳ ----- ۱-۴ کاربرد فرایند مدیریت پروژه

۲۴ ----- ۲-۴ گروههای فرایندی و گروههای موضوعی

۳۱ ----- ۳-۴ فرایندها

۶۱ ----- پیوست A: ترسیم فرایندهای گروههای فرایندی در مقابل گروههای موضوعی

## پیش‌گفتار مترجمین

هم اکنون مدیریت پروژه با شتاب بسیار زیادی در حال تبدیل شدن به یکی از مطرح‌ترین و پرطرفدارترین حوزه‌های حرفه‌ای و شغلی در جهان و ایران است و بسیاری از سازمان‌های فعال در انجام پروژه‌ها در صنایع مختلف در حال به‌کارگیری دانش مدیریت پروژه برای بهره‌مندی از نتایج ثابت شده آن هستند. مهم‌ترین نتایج به‌کارگیری دانش مدیریت پروژه برای سازمان‌ها، انجام موفق پروژه‌ها مطابق با اهداف تعریف شده و کسب رضایت ذینفعان کلیدی پروژه‌ها است. در این راستا بهره‌گیری از استانداردهای معتبر بین‌المللی در زمینه مدیریت پروژه مانند ISO 21500: 2012 یک راهکار مطمئن برای دستیابی به موفقیت پروژه‌ها و توسعه بیش‌تر کسب و کار سازمان‌های متولی انجام پروژه‌ها می‌باشد.

استاندارد بین‌المللی راهنمای مدیریت پروژه ISO 21500: 2012 نتیجه ۵ سال تلاش سازمان جهانی استاندارد سازی (ISO) برای طرح‌ریزی یک استاندارد بین‌المللی معتبر در حوزه مدیریت پروژه است. این استاندارد بین‌المللی با مشارکت بیش از ۵۰۰ نفر از سرتاسر دنیا تهیه شده است و راهنمایی‌های عمومی، اصول محوری و آنچه که راهکارهای قابل‌قبول در حوزه مدیریت پروژه به شمار می‌روند را تشریح می‌کند. یکی از ویژگی‌های ISO 21500: 2012 همسویی آن با راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه: ویرایش پنجم (PMBOK: Fifth Edition) موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI) است که در سال ۲۰۱۳ منتشر گردیده است. ISO 21500: 2012 دارای ۱۰ گروه موضوعی و ۵ گروه فرایندی بوده و ۳۹ فرایند را برای مدیریت پروژه‌ها تشریح می‌کند. این استاندارد بین‌المللی برای سازمان‌های زیر کاربرد دارد:

- سازمان‌های کارفرمایی، پیمانکاری و مشاوره‌ای
- سازمان‌های تولیدی و خدماتی که پروژه‌های توسعه‌ای مختلفی را تعریف می‌کنند
- سازمان‌های فعال در انجام پروژه‌های نرم‌افزاری، مخابراتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات
- سازمان‌های فعال در انجام پروژه‌های دفاعی
- سازمان‌های فعال در انجام پروژه‌های بهداشت و درمان
- سایر سازمان‌های فعال در انجام پروژه‌ها در صنایع مختلف

ترجمه این کتاب با همکاری موسسه مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف انجام شده است که جا دارد در این خصوص از زحمات آقایان مهندس ابوالحسن شمس و عباس ترابی کمال تشکر و قدردانی به عمل آورده شود.

در خاتمه مترجمین بر خود لازم می‌دانند که از زحمات شرکت اروند سامانه در تهیه این اثر قدردانی نمایند. شرکت فنی مهندسی اروند سامانه ([www.ipsai.com](http://www.ipsai.com)) با هدف فعالیتهای تخصصی در زمینه ارائه ثبت و صدور و گواهینامه های سیستم‌های مدیریتی و محصول مورد نیاز واحدهای صنعتی و خدماتی کشور بر اساس استانداردهای معتبر و مرتبط جهانی، منطقه‌ای و ملی تأسیس گردیده است.

شرکت فنی مهندسی اروند سامانه؛ نماینده انحصاری دو مرجع صادرکننده گواهینامه، بنام‌های INR CERT اسپانیا و GCERTI تحت اعتبار ایتالیا در ایران می باشد. این شرکت مجری برگزاری سمینارها، دوره ها و تورهای تعالی و تخصصی در کلیه سطوح مدیریتی در داخل و خارج از کشور به همراه ارائه گواهینامه از مراجع صادر کننده گواهینامه های آموزشی بین المللی می باشد. همچنین تا کنون برای بیش از ۱۰۰۰ شرکت در ایران و بعضاً کشورهای همسایه گواهینامه های مدیریتی و تأییدیه محصول توسط دپارتمان فنی شرکت اروند سامانه صادر گردیده است و هم اکنون مجوز صدور گواهینامه معتبر بین‌المللی ISO 21500:2012 را همراه با ثبت جهانی اخذ کرده است.

بی‌گمان دیدگاه ها و نظرات ارزنده خوانندگان گرامی زمینه ساز رفع کاستی‌ها و اشکالات این کتاب و غنای بیشتر محتوای آن و تالیفات آتی خواهد بود. در این راستا آدرس پست الکترونیکی مؤلفین در ذیل آورده شده است:

[Info@hmoftakhari.com](mailto:Info@hmoftakhari.com)

حمید رضا مفتخری

[keivanloo@pmoclinic.com](mailto:keivanloo@pmoclinic.com)

علی کیوانلو

[info@atashfaraz.com](mailto:info@atashfaraz.com)

رضا آتش فراز

## پیش‌گفتار ISO 21500

سازمان جهانی استاندارد سازی ISO (the International Organization for Standardization) یک مرجع جهانی متشکل از مراجع ملی استاندارد (اعضای ISO) به شمار می‌آید. کار آماده سازی استانداردهای بین‌المللی اغلب از طریق کمیته‌های فنی ISO صورت می‌پذیرد. هر عضوی بر حسب علاقه به موضوعی که یک کمیته فنی برای آن تشکیل شده است حق دارد در آن کمیته به ارائه مطالب بپردازد. سازمان‌های بین‌المللی، دولتی و غیر دولتی، نیز در همکاری با ISO، در این کار مشارکت می‌نمایند. ISO همکاری نزدیکی با کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC- International Electrotechnical Commission) در زمینه استاندارد سازی موضوعات الکترونیکی دارد.

استانداردهای بین‌المللی در تطابق با قوانین ارائه شده در بخش ۲ قواعد ISO/IEC بصورت پیش نویس تهیه می‌شوند.

وظیفه اصلی کمیته‌های فنی تهیه استانداردهای بین‌المللی می‌باشد. پیش نویس استانداردهای بین‌المللی که توسط کمیته‌های فنی مورد پذیرش واقع شده باشند برای رأی گیری بین اعضا به گردش در می‌آیند. انتشار یک استاندارد بین‌المللی نیازمند تأیید حداقل ۷۵ درصد از اعضای دارای حق رأی می‌باشد.

باید به این موضوع دقت نمود که ممکن است اجزایی از این سند تحت حق امتیاز ثبت شده باشد. ISO مسئولیت شناسایی بخشی یا تمامی این‌گونه حقوق ثبت شده را نمی‌پذیرد.

ISO 21500 توسط کمیته پروژه ISO/PC 236, Project management تهیه شده

است.

## مقدمه ISO 21500

این استاندارد بین‌المللی راهنمایی را در زمینه مفاهیم و فرایندهای مدیریت پروژه که دارای اهمیت و تأثیر بر عملکرد پروژه‌ها هستند ارائه می‌کند.

افرادی که خواندن این استاندارد بین‌المللی برای آن‌ها مناسب است عبارتند از:

- مدیران ارشد و حامیان پروژه که این استاندارد این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌آورد که درک بهتری از اصول و عملکرد مدیریت پروژه بدست آورند و به آن‌ها کمک می‌کند که حمایت و راهنمایی مناسبی از مدیران پروژه، تیم‌های مدیریت پروژه و تیم‌های پروژه به عمل آورند.
- مدیران پروژه، اعضای تیم‌های مدیریت پروژه و اعضای تیم‌های پروژه، که این استاندارد مبنای مشترکی را برای مقایسه استانداردها و عملکردهای پروژه‌شان با سایرین فراهم می‌آورد.
- توسعه‌دهندگان استانداردهای ملی و بین‌المللی که می‌توانند از این استاندارد برای توسعه استانداردهای مدیریت پروژه که در سطح مرکزی با سایر استانداردها همخوان هستند استفاده کنند.