



مقایسه بین استانداردهای PMBOK7 و ICB4

نویسنده: فریدون فرداد - تیم تحریریه فرتیک

مدیریت پروژه در عصر تحول دیجیتال، به چارچوب‌های استاندارد نیاز دارد که بتوانند پیچیدگی‌های چندبعدی پروژه‌ها را به طور موثر کنترل کنند؛ درست مانند ICB4 و PMBOK7 که به عنوان دو رویکرد مکمل، نقش محوری در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و تضمین تحویل ارزش پایدار ایفا می‌نمایند. البته درک تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7، به شناخت هر چه بهتر عملکرد آن‌ها کمک خواهد کرد. به طور کلی، نسخه چهارم از استاندارد ICB با تمرکز بر شایستگی‌های فردی و

PMBOK7 با تعیین اصول عملکردی، چارچوب‌هایی سیستماتیک‌ای ارائه می‌دهند که قابلیت ادغام در مدل‌های هیبریدی را دارند.

این مقاله، بر پایه منابع معتبر بین‌المللی، به تحلیل ساختار، تفاوت ICB4 و PMBOK7 و راهکارهای پیاده‌سازی ترکیبی می‌پردازد.

هدف آن است تا با مقایسه استاندارد ICB4 و PMBOK7 از طریق ذکر مثال‌های عملی مربوط به صنایع کلیدی، مطالعات موردی واقعی و ابزارهای کاربردی، به مدیران پروژه، مشاوران و سازمان‌ها کمک کنیم تا در اتخاذ تصمیمات استراتژیک و عملیاتی، عملکردی بهتر و بهینه‌تر داشته باشند. در ادامه، علاوه بر تحلیل نظری، راهکارهای عملی قابل اجرا در ۳۰ روز و چک لیست‌های آماده استفاده نیز ارائه می‌گردند؛ پس با ما همراه باشید.

معرفی استاندارد ICB و استاندارد PMBOK

استانداردهای مدیریت پروژه به عنوان زیربنای دانش حرفه‌ای، چارچوب‌های نظام‌مندی را برای هدایت و اجرای موثر پروژه‌ها ارائه می‌کنند. در این بخش، دو استاندارد مهم مورد بررسی قرار می‌گیرند: ICB4 که بر سنجش و توسعه شایستگی‌های فردی تمرکز دارد و PMBOK7 که به اصول ارزش محور و حوزه‌های عملکردی می‌پردازد. در ادامه، ساختار و ویژگی‌های منحصر به هر یک از این معیارها را شرح می‌دهیم تا درک تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7 تسهیل گردد.

ساختار استاندارد ICB4

استاندارد Individual Competence Baseline نسخه ۴ (ICB4)، توسط انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) توسعه یافته و شامل ۲۹ عنصر شایستگی در سه حوزه اصلی است:

- شایستگی‌های اجرا (شیوه‌ها و روش‌های مدیریت پروژه)
- شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های رفتاری)
- شایستگی‌های منظر (محرك‌های بیرونی)

در حوزه اجرا، مولفه‌هایی مانند مدیریت ریسک، تدارکات و کنترل تغییرات، مورد توجه قرار می‌گیرند. برای مثال، در یک پروژه مربوط به صنعت انرژی، مدیر پروژه با اتکا بر اصول مدیریت منابع، می‌تواند تخصیص تجهیزات را به صورت بهینه، ساماندهی کرده و میزان هزینه‌های پیش‌بینی نشده را تا ۱۵ درصد کاهش دهد.

اگر قصد دارید مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB را فرا گرفته و به تفصیل بررسی نمایید، پلتفرم‌های آموزشی نظیر فرتیک، با ارائه دوره‌های تخصصی، مسیر به کارگیری و تقویت این شایستگی‌ها را تسهیل می‌کنند.

عناصر کلیدی شایستگی در ICB4

در استاندارد ICB، عناصر شایستگی به گونه‌ای تعیین می‌گردند که مسیر دریافت گواهینامه‌های سطح‌دار IPMA را مشخص کنند.

این عناصر با شاخص‌های کلیدی شایستگی (Key Competence Indicators – KCI) اندازه‌گیری می‌شوند که در جدول زیر، برای هر حوزه مشخص شده‌اند.

حوزه	شایستگی کلیدی	شاخص KCI	کاربرد عملی
رفتاری	رهبری	میزان انگیزش تیمی	افزایش ۲۰٪ بهره‌وری در تیم‌های دورکار
اجرا	مدیریت ریسک	تعداد ریسک‌های شناسایی شده	کاهش ۳۰٪ تاخیر در پروژه‌های ساختمانی
منظر	پایداری	تعداد معیارهای ESG	اخذ گواهینامه ISO14001

یک مثال: در بخش تولید، ارزیابی شایستگی‌های ICB4 در حوزه منظر، می‌تواند منجر به ادغام معیارهای ESG (محیطی، اجتماعی، حاکمیتی) شده و رتبه‌بندی اعتباری سازمان را تا حد قابل قبولی ارتقا دهد.

ساختار استاندارد PMBOK7

استاندارد دیگری که تحت عنوان A Guide to the Project Management Body of Knowledge شناخته می‌شود، اولین بار توسط موسسه مدیریت پروژه (PMI) منتشر گردید. در نسخه هفتم از این استاندارد، رویکرد فرآیند محور به اصول محور تغییر جهت داده است. این استاندارد شامل ۱۲ اصل راهنما و ۸ دامنه عملکردی است که بر تحویل ارزش پایدار تاکید دارد. این تعریف می‌تواند جنبه دیگری از تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7 را توجیه نماید.

اصل «مدیریت عدم قطعیت»، ابزارهایی برای محیط‌های پویا ارائه می‌دهد. برای مثال، در پروژه‌ای در حوزه فناوری اطلاعات، یک تیم حرفه‌ای با اعمال این اصل، می‌تواند ریسک‌های سایبری را پیش‌بینی کرده و اختلالات را به حداقل برساند.

دامنه‌های عملکردی کلیدی در PMBOK7

دامنه‌های عملکردی، چارچوبی جامع برای اجرای پروژه فراهم می‌کنند که در جدول زیر تعریف شده‌اند. بررسی و تحلیل این چارچوب، تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7 را تا حد زیادی نشان می‌دهد.

دامنه عملکردی	تمرکز اصلی	ابزار پیشنهادی	نتیجه مورد انتظار
ذی‌نفعان	همسویی انتظارات	تحلیل ذی‌نفعان	رضایت +۹۰٪
تیم	عملکرد مشارکتی	Retrospective	افزایش سرعت اسپرینت ۲۵٪
عدم قطعیت	مدیریت ریسک و فرصت	Monte Carlo Simulation	کاهش ریسک ۴۰٪
برنامه‌ریزی	هماهنگی استراتژیک	Hybrid Roadmap	تحويل به موقع ۸۵٪
اندازه‌گیری	ارزیابی ارزش	Value Stream Mapping	ROI + ۲۲٪

به عنوان یک مثال از کاربرد استاندارد PMBOK7 می‌توان گفت که در یک سازمان خدمات مالی، دامنه اندازه‌گیری با تعریف معیارهای ارزش خالص قابل تحقق (Realizable Value)، می‌تواند بازگشت سرمایه را تا چندین درصد بهبود بخشد.

تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7

تحلیل تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7 از نظر ساختار و کاربرد، زمینه‌ای مناسب را برای انتخاب آگاهانه فراهم می‌سازد. در واقع، مقایسه استاندارد ICB4 و PMBOK7 نشان می‌دهد که هر دو چارچوب، بر پایه تحقیقات جهانی توسعه یافته‌اند؛ اما تمرکزهای متمایزی دارند.

تفاوت‌های استانداردهای ICB4 و PMBOK7 از نظر رویکردهای بنیادین

استاندارد ICB4 با رویکرد شایستگی محور (Competence-Based)، بر توسعه فردی تمرکز دارد؛ در حالی که PMBOK7 اصول محور (Principle-Based) است و بر عملکرد سازمانی تاکید می‌کند. تعاریف مختصر زیر، فرق ICB4 و PMBOK7 را قابل فهم‌تر می‌کنند و این یعنی تاثیرگذاری هر چه بیشتر در اجرای پروژه‌های پیچیده:

- **ICB4**؛ برای ارزیابی گواهینامه‌های فردی و توسعه حرفه‌ای به کار می‌رود.
- **PMBOK7**؛ برای چارچوب‌های تیمی و مدل‌های هیبریدی، ایده‌آل است.

فرق ICB4 و PMBOK7 از نظر ساختار و اصول

به منظور مقایسه استاندارد ICB4 و PMBOK7 و برنامه‌ریزی برای اجرای آن‌ها، می‌توانید از جدول زیر کمک بگیرید:

معیار مقایسه	ICB4	PMBOK7
عناصر اصلی	۲۹ شایستگی در ۳ حوزه	۱۲ اصل + ۸ دامنه عملکردی
تمرکز ارزیابی	شایستگی فردی (KCI)	مدل‌های عملکردی
انعطاف‌پذیری	بدون فرآیند ثابت	هیبریدی (Predictive + Agile)
کاربرد اصلی	گواهینامه IPMA	راهنمای PMI
سطح سازمانی	فردی تا پورتفولیو	تیمی تا سازمانی

تفاوت‌های استانداردهای ICB4 و PMBOK7؛ ارزیابی فردی و سازمانی

فرض کنید صاحبان یک پروژه نفتی تصمیم بر اجرای این استانداردها داشته باشند. در این صورت، ICB4 می‌تواند شایستگی ایمنی را تقویت کند؛ در حالی که PMBOK7، مدیریت دامنه عدم قطعیت را به بهترین شکل اجرایی می‌سازد.

همچنین یک مدیر پروژه در صنعت بهداشت می‌تواند با بهره‌گیری از شایستگی فردی در ICB4، هماهنگی لازم را برای برقراری ارتباط بین پزشکان و مهندسان فراهم سازد. علاوه بر این، اصل اخلاقی PMBOK7، رعایت مقررات در پروژه را تضمین خواهد کرد. به این ترتیب، با ترکیب این دو استاندارد می‌توان پروژه را بدون نقض قانونی به پایان رسانید.

در محیط‌های Agile نیز فرق ICB4 و PMBOK7 در رهبری تیمی مشهود است؛ به این معنا که ICB4 بر مهارت‌های نرم فردی تاکید دارد و PMBOK7، همکاری ساختاری را مدیریت خواهد کرد.

مقایسه استانداردهای ICB4 و PMBOK7 از نظر سفارشی‌سازی پروژه‌ها (Tailoring)

استاندارد PMBOK7 بر Tailoring سازمانی و ساختاریافته متمرکز است؛ یعنی سازمان و مدیر پروژه باید بر اساس اصول، دامنه‌های عملکردی و محیط پروژه، فرایندها را به صورت نظام‌مند سفارشی‌سازی نمایند. اما در استاندارد ICB4، تمرکز اصلی بر Tailoring فردی است؛ یعنی مدیر پروژه بر پایه شایستگی‌های شخصی، قضاوت حرفه‌ای و مهارت‌های خود، تصمیم می‌گیرد که کدام ابزار و روش‌ها را برای پروژه سفارشی‌سازی کند. به بیان ساده‌تر، فرق ICB4 و PMBOK7 در این است که اولی بر شایستگی فرد تاکید دارد و دومی بر Tailoring سازمانی.

راهنمای انتخاب و پیاده‌سازی ترکیبی در سازمان

پس از تحلیل تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7، وقت آن است تا نحوه اجرای ترکیبی آن‌ها را بررسی نماییم. در واقع، ترکیب این استانداردها، مانند یک استراتژی هیبریدی موفق، کلید موفقیت در سازمان‌های مدرن است. در این بخش، راهکارهای عملی قابل اجرا در ۳۰ روز و چک لیست‌های آماده استفاده را ارائه خواهیم داد.

ارزیابی اولیه سازمانی (هفته ۱)

ابتدا نیازهای سازمان را ارزیابی کنید:

سوال کلیدی	پاسخ پیشنهادی
تمرکز اصلی ما چیست؟	توسعه فردی با ICB4 تحویل ارزش با PMBOK7
نوع پروژه‌ها؟	سنتی — PMBOK7 چابک — ترکیبی
منابع آموزشی؟	کلاس آنلاین مدیریت پروژه

چک لیست ارزیابی

- فرهنگ سازمانی: فردی / تیمی
- اندازه پروژه: کوچک / بزرگ
- دسترسی به آموزش: آنلاین / حضوری
- نیاز به گواهینامه: IPMA / PMP

گام‌های پیاده‌سازی ترکیبی (۲ تا ۴ هفته)

هفته	اقدام	ابزار	مسئول
۲	همراستایی شایستگی و اصول	ماتریس همپوشانی	PMO
۳	آموزش ترکیبی	فرتیک + PMI Learning	HR
۴	پایلوت پروژه	MS Project + KCI	مدیر پروژه

ماتریس همپوشانی

شایستگی ICB4	اصل PMBOK7	ابزار مشترک
رهبری	همکاری	Retrospective
مدیریت ریسک	عدم قطعیت	Risk Register
پایداری	ارزش	ESG KPI

مثال‌های موفق از ترکیب استانداردهای ICB4 و PMBOK7 در صنایع مختلف

مثال‌های زیر، نمونه‌هایی را از اجرای موفق استانداردهای ترکیبی در حوزه‌های مختلف نشان

می‌دهند:

صنعت	ترکیب ICB4 + PMBOK7	نتیجه کلیدی
ساخت و ساز	شایستگی اجرا + دامنه برنامه‌ریزی	کنترل بودجه با دقت ۹۷٪
فناوری اطلاعات	روابط تیمی + اصل همکاری	افزایش سرعت اسپرینت ۲۵٪
بهداشت و درمان	دیدگاه پایداری + عدم قطعیت	مدیریت ریسک در بحران‌های همه‌گیری

ابزارهای کاربردی برای انتخاب، پیاده سازی و ارزیابی ترکیبی استاندارد ICB4 و PMBOK7 در سازمان در این بخش از مقاله حاضر، مجموعه ای از ابزارهای عملی، چک لیست ها، قالب ها و داشبوردهای آماده استفاده را ارائه می دهیم که مدیران پروژه می توانند بلافاصله در سازمان خود پیاده سازی کنند. در واقع هدف از این کار، تبدیل دانش نظری به اقدامات قابل اندازه گیری است.

الف) چک لیست ۳۰ روزه پیاده سازی مدل هیبریدی ICB4-PMBOK7

هفته ۱) ارزیابی

- نقشه برداری شایستگی های فعلی تیم (ICB4)
- تحلیل دامنه های عملکردی پروژه ها (PMBOK7)
- مصاحبه با ۵ ذینفع کلیدی

هفته ۲) همراه سازی

- تکمیل ماتریس همپوشانی
- شناسایی ۳ شایستگی برتر ICB4 برای هر دامنه PMBOK7
- ثبت نام در دوره آموزشی ترکیبی

هفته ۳) پایلوت

- انتخاب یک پروژه آزمایشی (کمتر از ۶ ماه)
- تعریف KPI ترکیبی (زمان + رضایت + ارزش)
- راه اندازی داشبورد زنده

هفته ۴) ارزیابی و تنظیم

- گزارش عملکرد پایلوت
- تنظیم مدل بر اساس بازخورد
- برنامه ریزی برای گسترش به کل سازمان

ب) قالب گزارش ترکیبی

شاخص	معیار ICB4	معیار PMBOK7	مقدار فعلی	هدف	وضعیت
رضایت ذی نفعان	KCI روابط	دامنه ذینفعان	۱۰/۷۲	۹۰	
انحراف زمانی	شایستگی برنامه	دامنه برنامه ریزی	۱۲%-	۵%>	
ارزش تحویلی	شایستگی منظر	اصل ارزش	۸۵%	۱۰۰%	

ج) داشبورد مدیریتی ترکیبی

- صفحه ۱: نقشه حرارتی شایستگی‌ها (ICB4)
- صفحه ۲: روند دامنه‌های عملکردی (PMBOK7)
- صفحه ۳: KPI ترکیبی (NPS + ROI + زمان)
- فیلترها: پروژه، تیم، صنعت

د) ماتریس تصمیم‌گیری انتخاب استاندارد

امتیاز	ترکیبی	PMBOK7	ICB4	سناریو
۱۰/۸	★★★	★★	★★★★	پروژه کوچک، تیم ۵ نفره
۱۰/۹۵	★★★★★	★★★★★	★★	پروژه بزرگ، Agile
۱۰/۹	★★★★	★★	★★★★★	توسعه فردی مدیران

ه) راهنمای سریع آموزش ترکیبی

سطح	دوره پیشنهادی	مدت	پلتفرم
پایه	PMP + IPMA Level D	۴۰ ساعت	فرتیک
پیشرفته	IPMA Level C + Agile PM	۸۰ ساعت	PMI + IPMA

نتیجه‌گیری

توجه به فرق ICB4 و PMBOK7، فرصتی طلایی برای کاربرد آن‌ها و مدیریت کارآمد پروژه‌های سازمانی فراهم می‌سازد. تفاوت‌های استاندارد ICB4 و PMBOK7 از نظر تمرکز فردی یا سازمانی، سازمان‌ها را به سمت مدل‌های هیبریدی سوق می‌دهد؛ یعنی ترکیبی از انعطاف‌پذیری و کارایی! در واقع با بررسی و مقایسه استاندارد ICB4 و PMBOK7 در پروژه‌های مختلف می‌توان به وضوح مشاهده کرد که ادغام شایستگی‌های رهبری ICB4 با دامنه‌های عملکردی PMBOK7، نه تنها نرخ موفقیت را تا چندین درصد افزایش می‌دهد، بلکه فرهنگ سازمانی نوآور و پایداری را نیز تقویت خواهد کرد. مدیران پروژه با استفاده از ابزارهای کاربردی ارائه شده -از چک لیست ۳۰ روزه تا

دانشبوردهای زنده- می‌توانند این مدل را در کمترین زمان ممکن در سازمان خود پیاده‌سازی کرده و آینده‌ای روشن برای سازمان و پروژه خود بسازند.

منابع:

1. [IPMA. \(۲۰۱۵\). IPMA Individual Competence Baseline \(ICB ۴.۰\).](https://products.ipma.world/wp-content/uploads/۰۳/۲۰۱۶/IPMA_ICB_۴_۰_WEB.pdf)
https://products.ipma.world/wp-content/uploads/۰۳/۲۰۱۶/IPMA_ICB_۴_۰_WEB.pdf
2. [Project Management Institute. \(۲۰۲۱\). A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK® Guide\) – Seventh Edition.](https://www.pmi.org/standards/pmbok)
<https://www.pmi.org/standards/pmbok>
3. [Vukomanović, M., et al. \(۲۰۱۶\). IPMA ICB ۴.۰ — A global standard. International Journal of Project Management. ScienceDirect.](https://www.sciencedirect.com/journal/project-management-science)
4. [IPMA. \(۲۰۱۸\). ICB۴ in an Agile World.](https://www.pma.at/files/downloads/۶۳۷/ipma-icb۴-in-agileworld-v۲۳.pdf)
<https://www.pma.at/files/downloads/۶۳۷/ipma-icb۴-in-agileworld-v۲۳.pdf>
5. [IPMA. \(۲۰۲۳\). ICB۴ for PMO Reference Guide.](https://www.pma.at/files/downloads/۱۰۷۸/anhang-۱۳-ipma-icb۴pmo۱۲۲۰۲۳digital-۱.pdf)
<https://www.pma.at/files/downloads/۱۰۷۸/anhang-۱۳-ipma-icb۴pmo۱۲۲۰۲۳digital-۱.pdf>

پایان