

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نگرش مدیریت!

مدرسه عالی کسب و کار ماهان



PROJECT MANAGEMENT



عنوان: کارگاه مدیریت پروژه

مدرس: عماد صائبی



Emad Saebi, PMP

Business Strategy &
Project Consultant

EMAIL

EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER

+98 912 302 6066



SOCIAL

[Linkedin.com/in/EmadSaebi](https://www.linkedin.com/in/EmadSaebi)



PROJECT

تقریباً، همه در حال انجام پروژه هستند.
پروژه‌ها می‌توانند هر ابعادی باشند، از پروژه‌های یک نفره مثل
انجام مشق شبانه تا پروژه‌های بین‌المللی که هزاران نفر با
کمک هم، با صرف بودجه‌های چند میلیارد دلاری، در حال انجام
آن هستند.

PROJECT HISTORY

پروژه‌های بسیار قدیمی

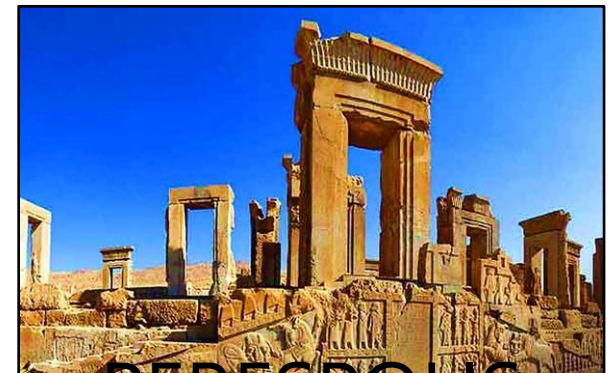
که متأسفانه مستنداتی از چگونگی انجام آنها نداریم



PYRAMIDS



STONEHENGE



PERESPOLIS

PROJECT HISTORY

قرن نوزدهم میلادی؛

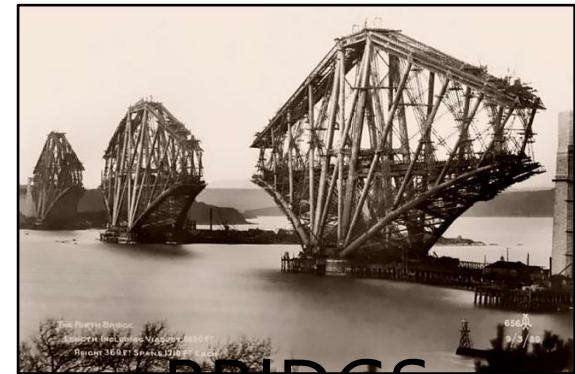
انواع پروژه‌های بزرگ راه آهن‌ها، جاده‌ها، ساختمان‌ها و پل‌ها



RAILROADS



BUILDINGS



BRIDGES

PROJECT HISTORY

اوایل قرن بیستم میلادی



**Frederick
Taylor**
*Scientific
Management*

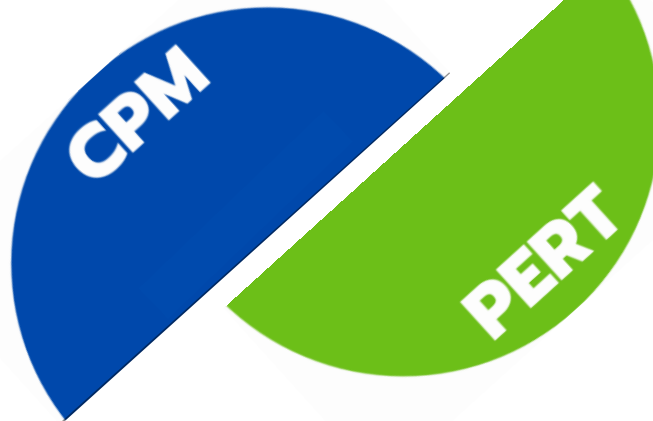


**Henry
Gantt**
Barcharts

PROJECT HISTORY

نیمه قرن بیستم میلادی

Critical Path
Method



Program Evaluation
Review Technique

PROJECT HISTORY

پایان قرن بیستم میلادی



1969



1996

PROJECT HISTORY



Project
Management
Professional (PMP)®



1.3 million professionals

The PMP certification, recognized globally, attracts thousands of aspirants annually, with more than 1.3 million professionals holding this esteemed credential worldwide.



PROJECT

پروژه چیست؟

PROJECT

پروژه چیست؟

پروژه یک تلاش موقتی است که برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد، به انجام می‌رسد.

What is PROJECT?

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

موقت بودن ...

- ✓ اهداف پروژه محقق شده است
- ✓ اهداف برآورده نمی شوند یا قابل تحقق نیستند
- ✓ بودجه تمام شده یا دیگر برای تخصیص به پروژه در دسترس نیست
- ✓ نیاز به پروژه دیگر وجود ندارد
- ✓ منابع انسانی یا فیزیکی مورد نیاز پروژه، دیگر در دسترس نیستند
- ✓ پروژه به دلایل قانونی خاتمه می یابد

چند مثال؛

- ✓ توسعه یک محصول دارویی جدید برای یک بیماری خاص
- ✓ بهبود یک فرایند کسب و کاری در سازمان
- ✓ کاوش معدن در یک منطقه
- ✓ تغییر برنامه حضور و غیاب در شرکت
- ✓ برگزاری امتحانات پایان دوره
- ✓ تحقیق و پژوهش در خصوص نزولات آسمانی در محیط یک صد کیلومتری قله دنا

Notes

چند نکته؛

- ✓ پروژه‌ها باید عامل خلق ارزش باشند
- ✓ پروژه‌ها باعث حرکت سازمان از A به B هستند
- ✓ پروژه‌ها ذاتاً موقت هستند ولی نتایج و دست‌آوردهای آنها بعد از پروژه، می‌توانند برای دوره طولانی پایدار باشند یا در ادامه مسیر، تأثیرات پررنگ داشته باشند. به عنوان مثال نتیجه کنکور برای یک نوجوان.

ویژگی‌ها؛

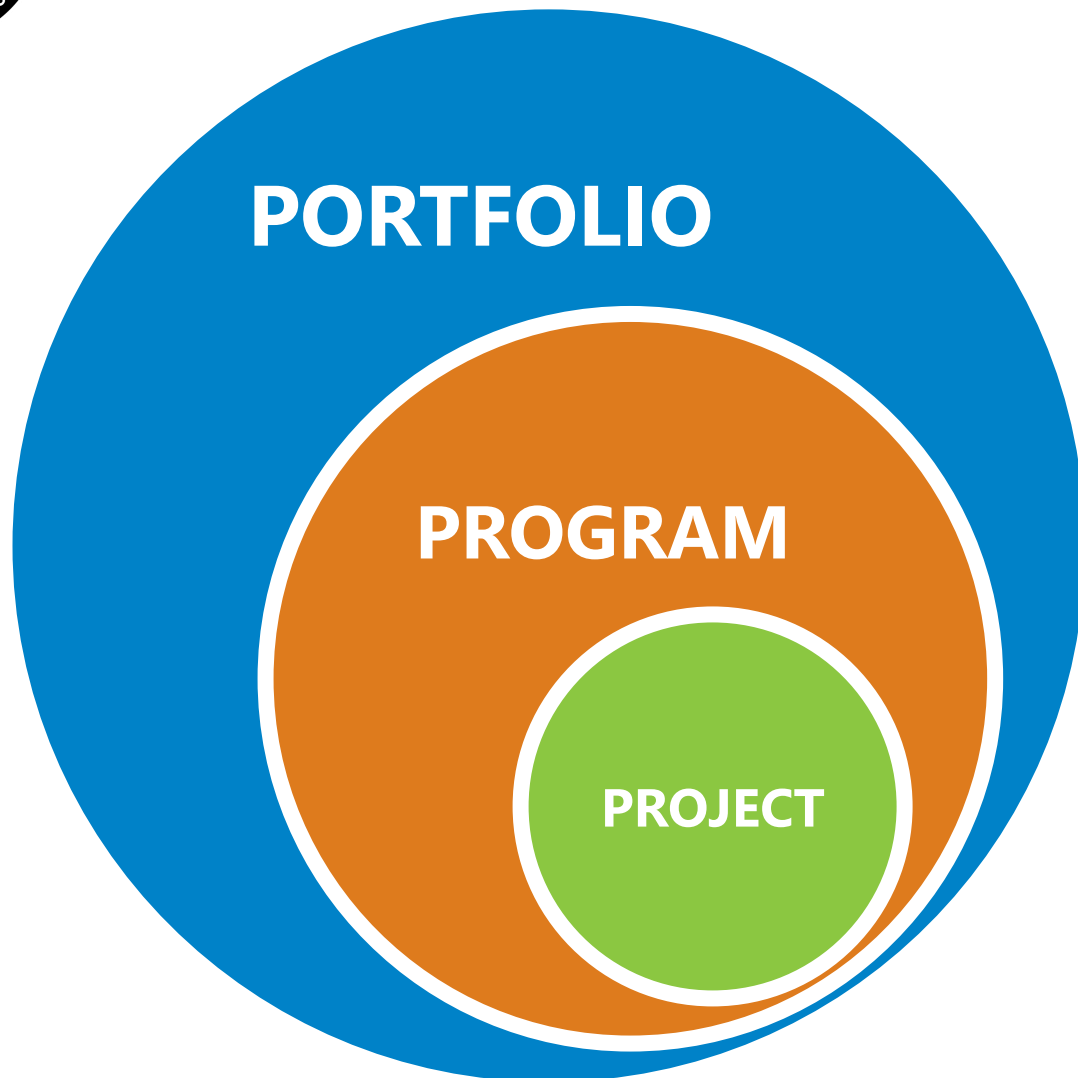


- ✓ پروژه‌ها موقتی هستند یعنی در زمان مشخصی آغاز می‌شوند و در مدت مشخصی هم باید به پایان برسند.
- ✓ هر پروژه اهداف معینی را دنبال می‌کند که باید با کیفیت مناسب و از پیش تعریف شده‌ای تحقق پیدا کنند.
- ✓ یک پروژه منحصر به فرد است یعنی مجموعه‌ای از اقدامات روتین نیست بلکه مجموعه اقداماتی است که جهت نیل به یک هدف منحصر به فرد طراحی شده. بنابراین تیم یک پروژه از افرادی تشکیل می‌شود که معمولاً با هم کار نمی‌کنند اما تجميع اقدامات آن‌ها هدف نهایی را برآورده می‌کند. گاهی اوقات تیم یک پروژه حتی از افراد و سازمان‌های گوناگون از مناطق مختلف جهان تشکیل می‌شود.

ویژگی‌ها؛

- ✓ هر پروژه با محدودیت‌هایی روبروست. پروژه باید در زمان محدود با توجه به بودجه در دسترس به گونه‌ای انجام شود که کیفیت مد نظر برآورده شود.
- ✓ قطعیت مسیر انجام یک پروژه از قبل کاملاً مشخص نبوده و مثل راه رفتن در یک جاده مه‌آلود است. همین ویژگی یکی از تمایزات پروژه با عملیات و تولید را نشان می‌دهد. در کار تولیدی مسیر مشخص است و فرآیندها به تناوب تکرار می‌شوند، اما در طول پروژه شاید بارها مجبور به تغییر مسیر و تعریف مجدد فعالیت‌ها باشیم. برای مثال می‌توان احداث یک کارخانه کفش (پروژه) را با تولید کفش در آن کارخانه (عملیات تولید) مقایسه کرد.





پورتفولیو طرح پروژه



PROGRAM

طرح چیست؟

PROGRAM

طرح چیست؟

موسسه PMI، طرح را این گونه تعریف می کند؛
«گروهی از پروژه های مرتبط به هم، که به طریقی هماهنگ
مدیریت می شوند تا منفعی به دست آید که حصول این
منافع از طریق مدیریت تک تک آنها قابل دستیابی نیست»

What is PROGRAM?

A group of related projects that are managed together to achieve benefits that are not available if the projects were managed individually.



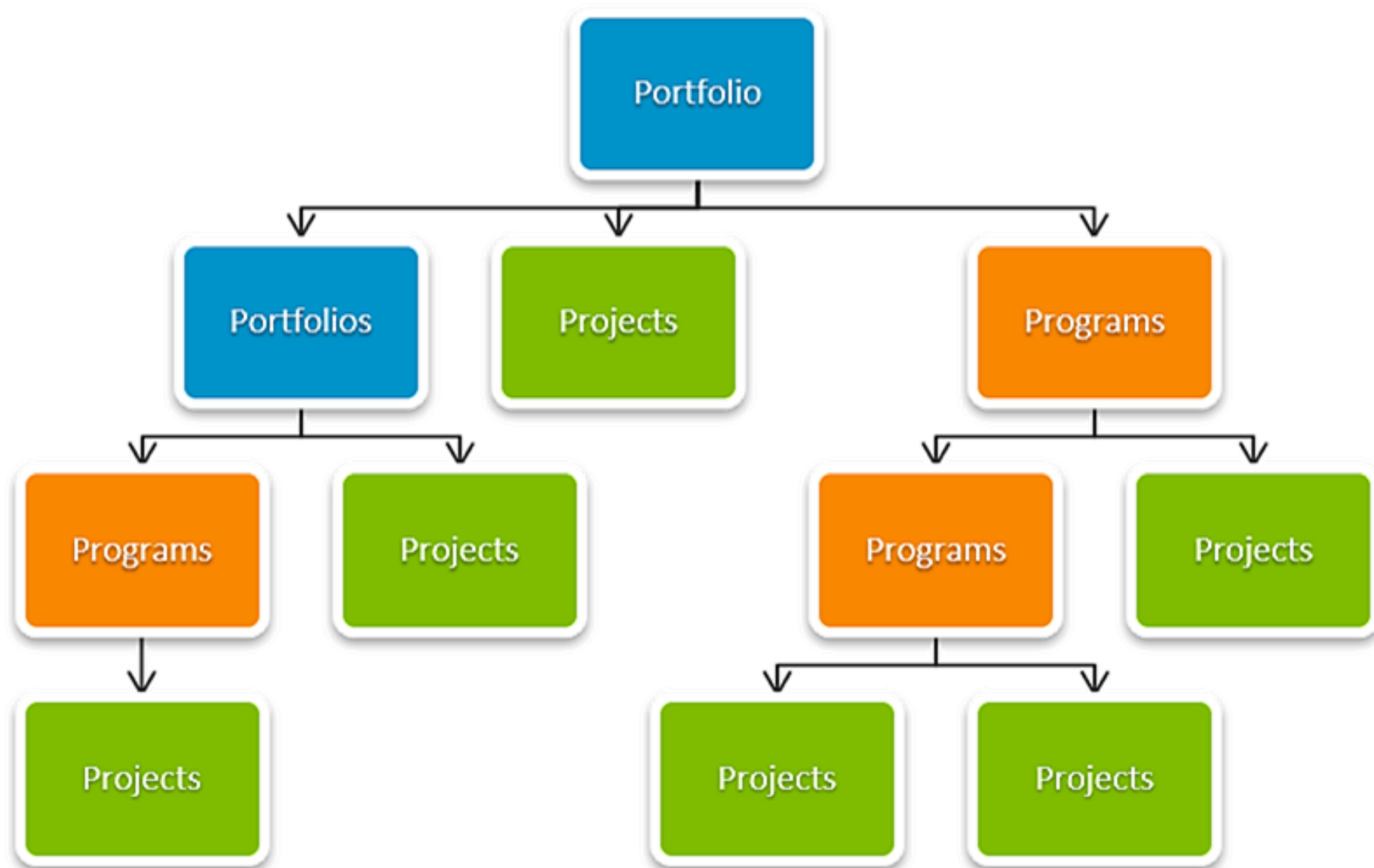
پورتفولیو چیست؟

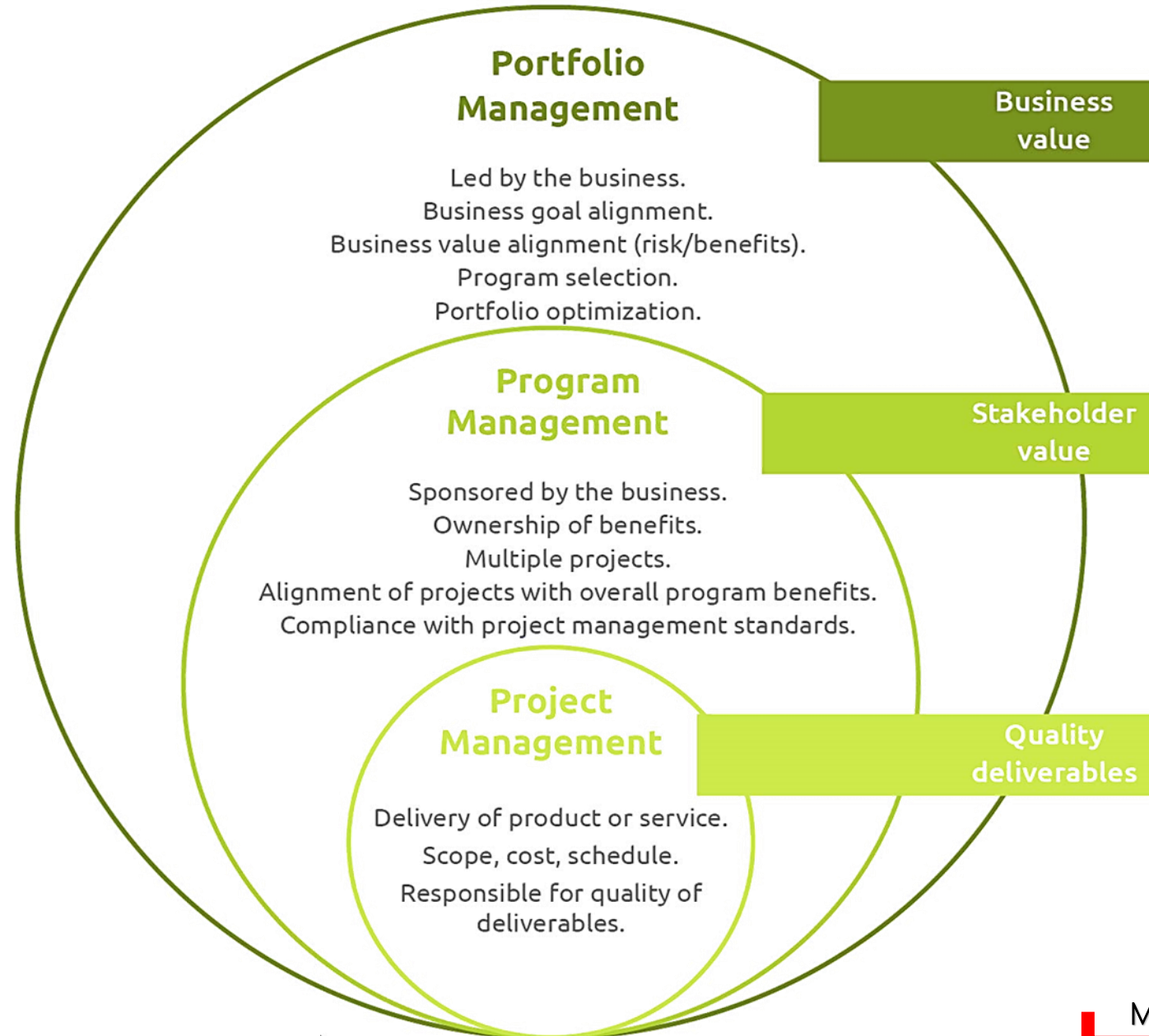
پورتفولیو چیست؟

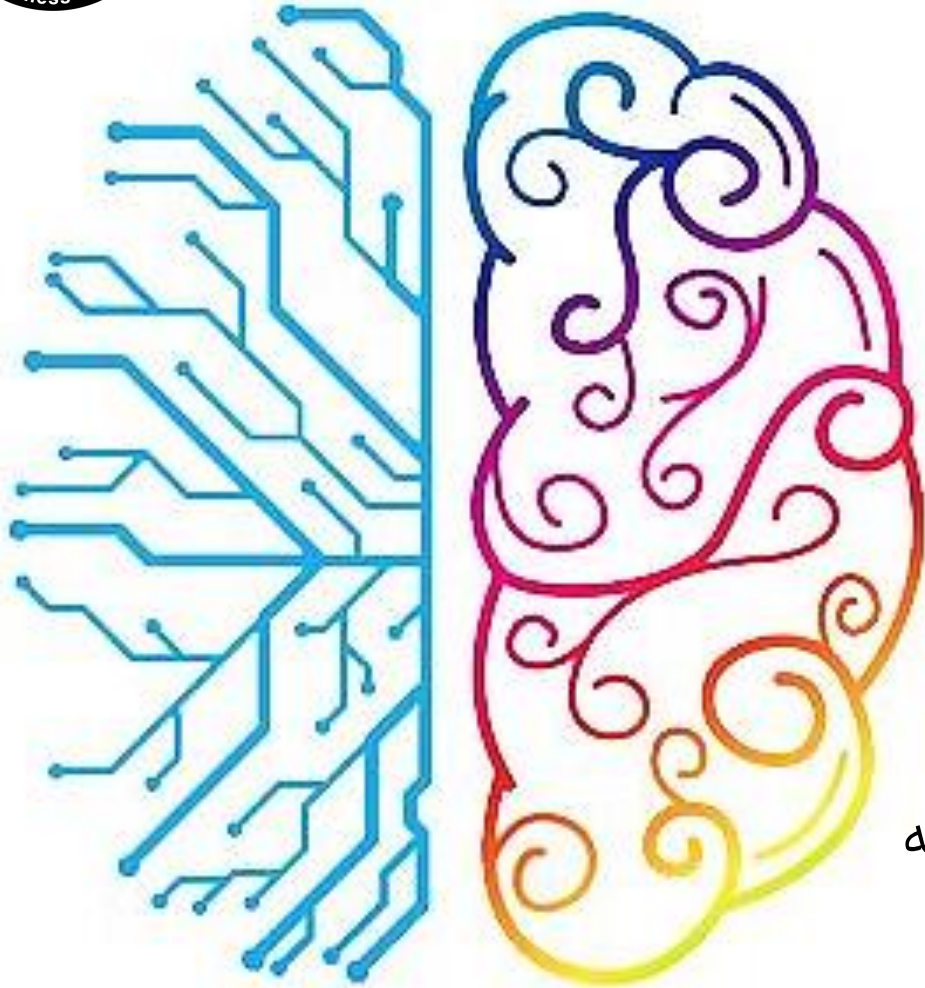
پورتفولیو، مجموعه‌ای از طرح‌ها، پروژه‌ها یا برنامه‌ها و دیگر کارهایی است که در یک مجموعه قرار می‌گیرند تا مدیریت کارآمد بر آن فعالیت را تسهیل کنند، به گونه‌ای که هدف‌های (تجاری) استراتژیک محقق شوند.

What is PORTFOLIO?

A collection of projects, programs, or other work that are grouped together to achieve strategic (business) objectives.







مدیریت پروژه هنر است، چرا؛
چون کسی پاسخ دقیق این پرسش را نمی‌داند که چگونه یک پروژه را
می‌توان به بهترین شکل مدیریت کرده و به نتیجه رساند.



مدیریت پروژه علم است، چرا؛
معدود تکنیک‌ها و فرایندهای به خوبی توسعه داده شده‌ای هستند که
بتوان بر اساس آن‌ها بخش‌هایی از پروژه را با موفقیت به پایان برد.



وظایف اصلی مدیر پروژه

- ✓ تیم‌ها و نقش‌ها
- ✓ دانش و مهارت

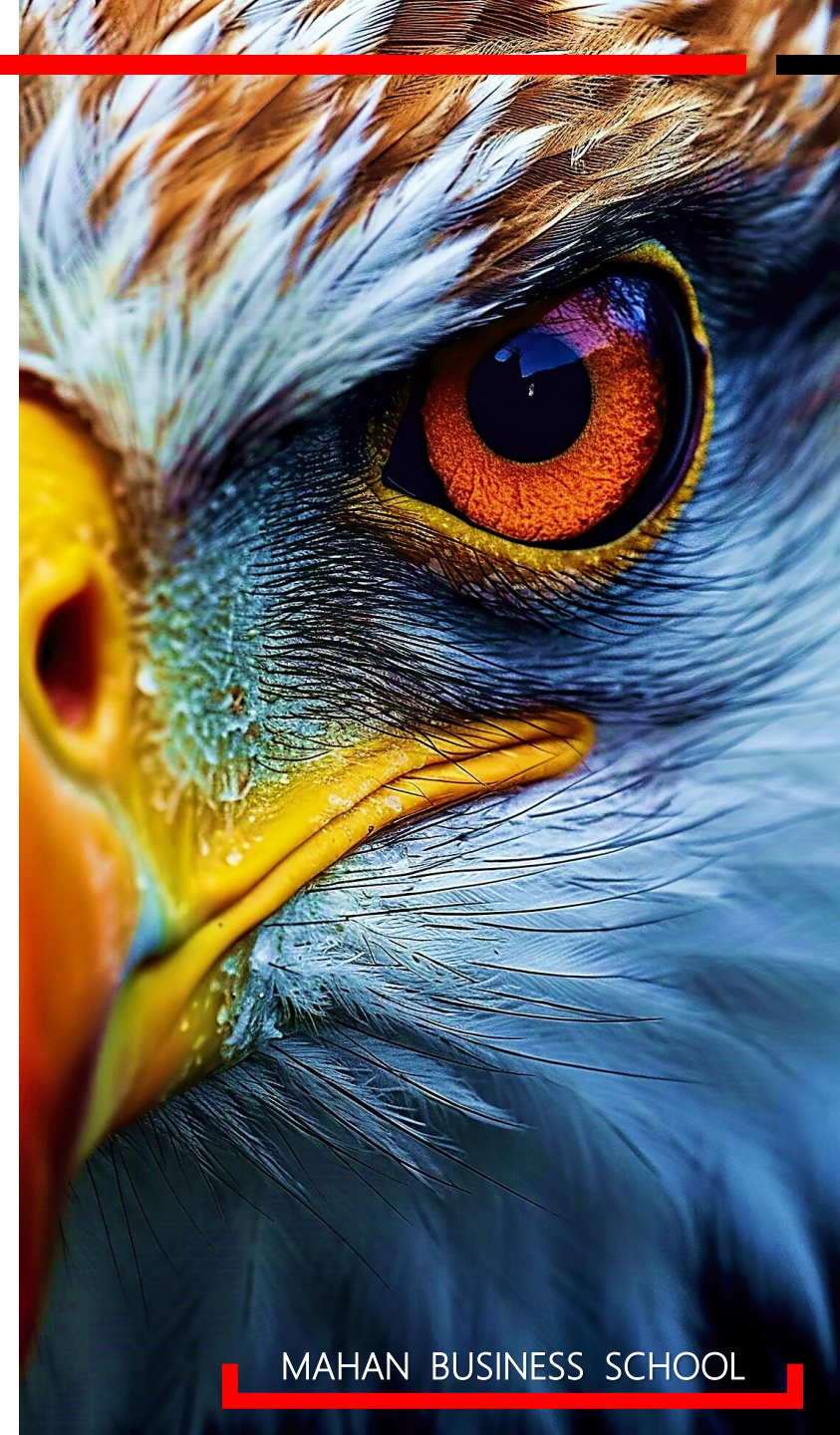
- انتظار نمی‌رود رهبر ارکستر بتواند هر سازی را در ارکستر در سطح متخصص آن ساز بنوازد، بلکه باید دانش، درک و تجربه موسیقایی داشته باشد
- از مدیر پروژه انتظار نمی‌رود که هر نقشی را در پروژه بتواند انجام دهد، بلکه باید دانش مدیریت آن نقش را داشته باشد

وظایف اصلی مدیر پروژه

- ✓ مدیر پروژه باید به اندازه کافی دانش داشته باشد که بتواند جنبه‌های مختلف سازمان و پروژه را به دیگران توضیح دهد. از جمله استراتژی، مأموریت، اهداف و مقاصد، محصولات و خدمات، عملیات، فناوری، بازار و مشتریان و ...
- ✓ مهارت‌های حوزه استراتژی و کسب و کار از جمله تحلیل ریسک‌ها، دانش مالی، مدیریت و برنامه‌ریزی زمان و تحلیل هزینه-فایده

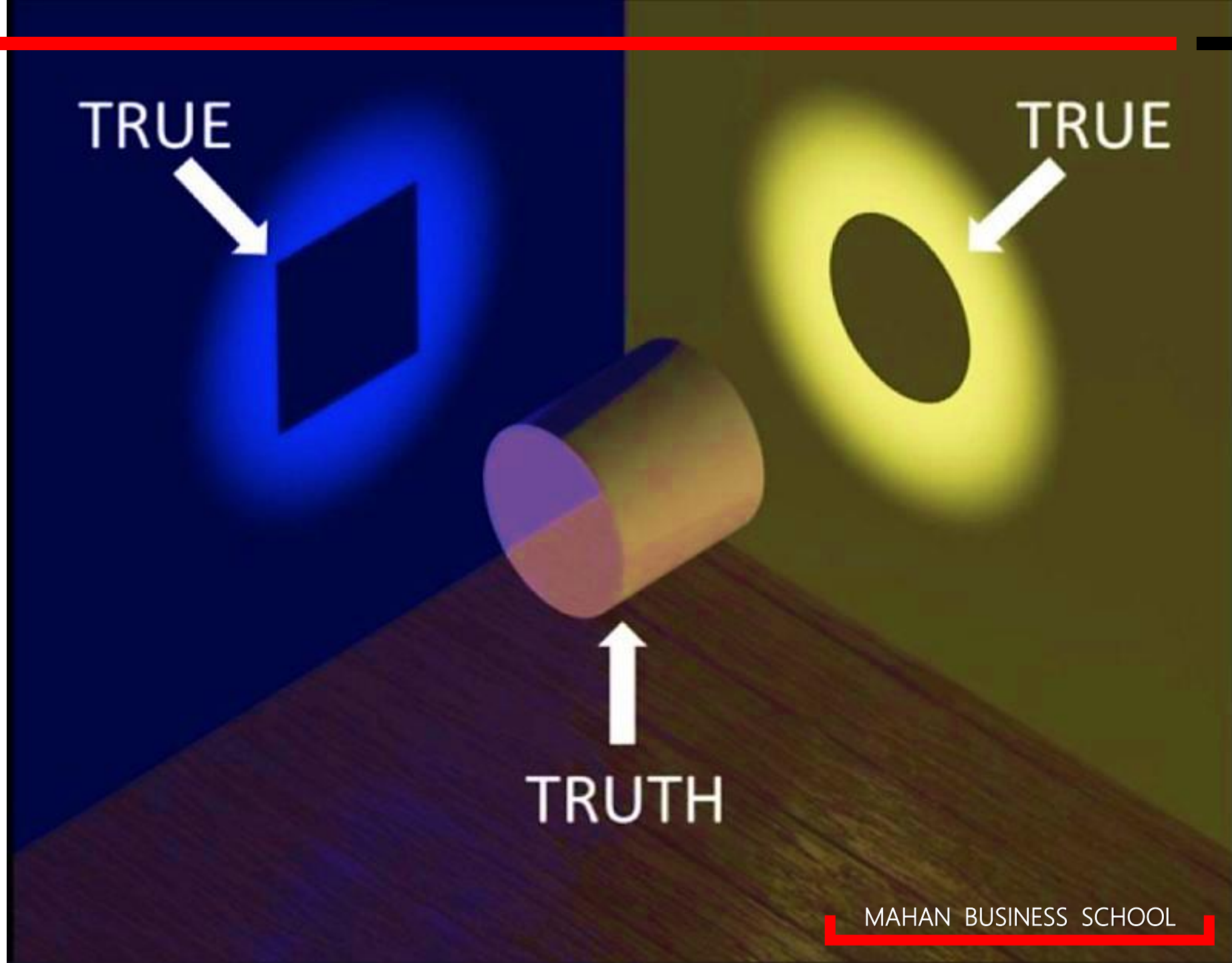


تجزیه و تحلیل مسائل از نقطه نظر و ارتفاع مناسب

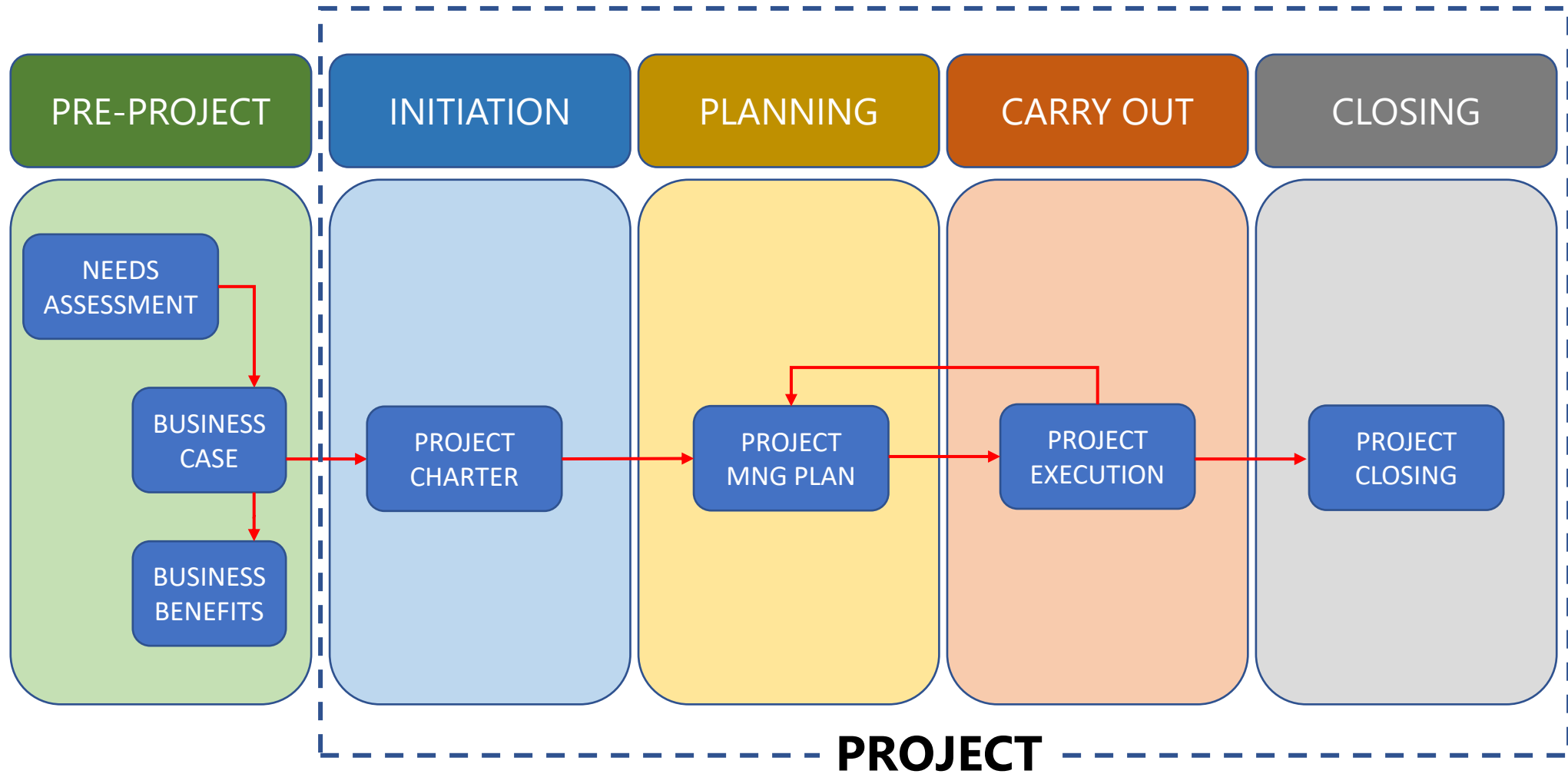




POINT OF VIEW



PROJECT LIFE-CYCLE



PROJECT LIFE-CYCLE

- سرمایه گذار و منابع مالی پروژه نهایی می شوند
- محدوده پروژه و اقلام قابل تحویل مشخص می شوند
- بودجه پروژه تعیین می شود
- صورتجلسه شناسایی ریسک های اصلی، نگرش و محدوده زمانی پروژه مورد توافق قرار می گیرد
- ذینفعان اصلی پروژه مشخص می شوند
- سند منشور پروژه تدوین و ابلاغ می شود

INITIATION

PROJECT
CHARTER

PROJECT LIFE-CYCLE

- اقلام قابل تحویل مورد بررسی دقیق قرار می گیرند
- مبتنی بر اقلام قابل تحویل شناسایی شده، سند شکست کار نوشته می شود و بر این اساس، بسته های کاری مشخص می شوند
- برنامه زمانبندی استخراج می شود
- برنامه مدیریت دینفعان، ارتباطات، کیفیت، هزینه، ریسک، تأمین، منابع و ... تدوین می شود

PLANNING

PROJECT
MNG PLAN

PROJECT LIFE-CYCLE

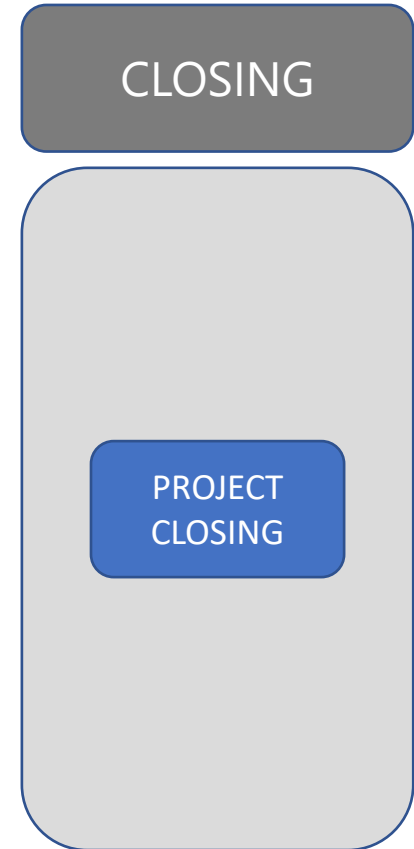
- تیم پروژه از روش‌های مختلف، تأمین و سازماندهی می‌شوند
- تأمین موارد مختلف، بر اساس برنامه‌ریزی صورت گرفته و اجرایی می‌شود
- کلیه کارها و موارد مرتبط، مورد نظارت قرار گرفته و تغییرات مدیریت می‌شوند
- ارتباطات با دینفعان با دقت، اجرایی می‌شود
- همه چیز تا حد امکان، مستند سازی می‌شود

CARRY OUT

PROJECT
EXECUTION

PROJECT LIFE-CYCLE

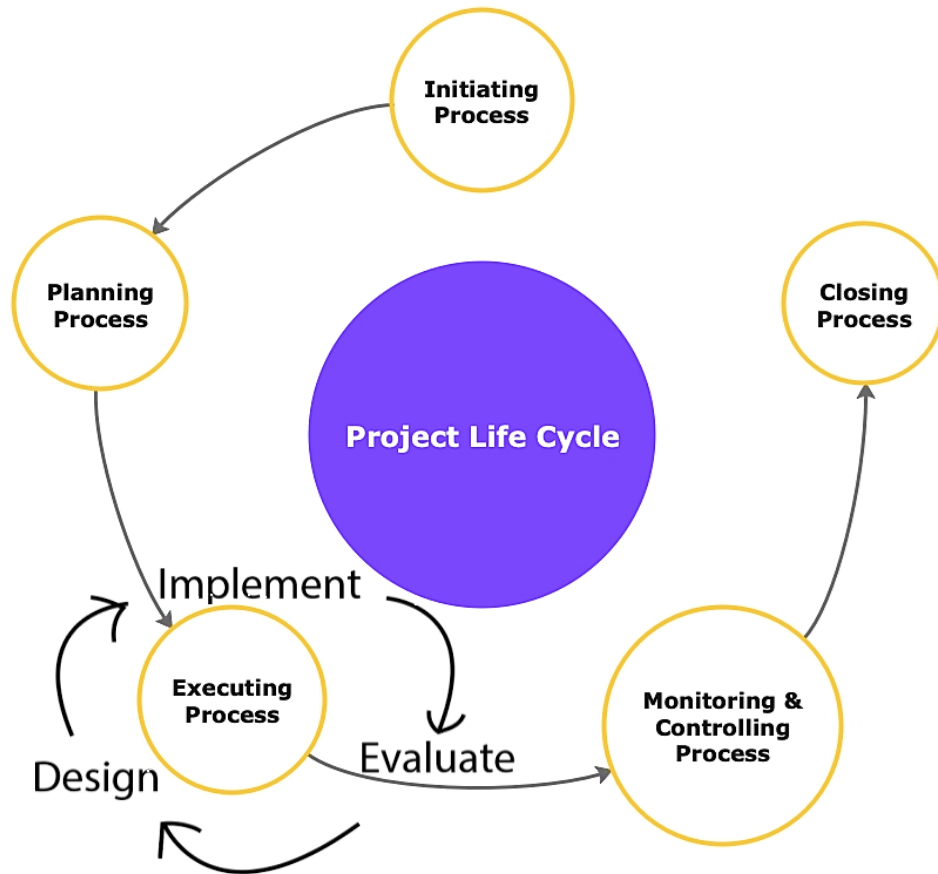
- گزارش نویسی ها تکمیل می شوند
- روندهای تأمین پایان یافته و کلیه پرداخت ها، نهایی می شوند
- درس آموخته ها مستند شده و همراه با ضمایم متعدد، تدوین می شوند
- جشن پایان پروژه برگزار می شود



PROJECT LIFE-CYCLE

پروژه‌ها انواع گوناگونی دارند و به تبع آن، چرخه عمر آنها متفاوت خواهد بود. مثلاً؛

- در چرخه عمر یک پروژه از پیش تعریف شده، محدوده پروژه، زمان و هزینه در مراحل اولیه چرخه عمر تعیین شده و هرگونه تغییر در محدوده پروژه به دقت مدیریت می‌شوند.
- در چرخه عمر یک پروژه iterative، محدوده پروژه به طور کلی در اوایل چرخه عمر پروژه تعیین می‌شود، اما برآوردهای زمان و هزینه به طور معمول با افزایش درک تیم در روند توسعه پروژه، اصلاح می‌شوند.



هر فاز در پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌های پروژه است که به طور منطقی مرتبط با هم بوده و با تکمیل یک یا چند محصول یا آیتم تحویل دادنی به پایان می‌رسد.

فازهای پروژه بر اساس عوامل مختلفی تعریف می‌شوند. مثل؛

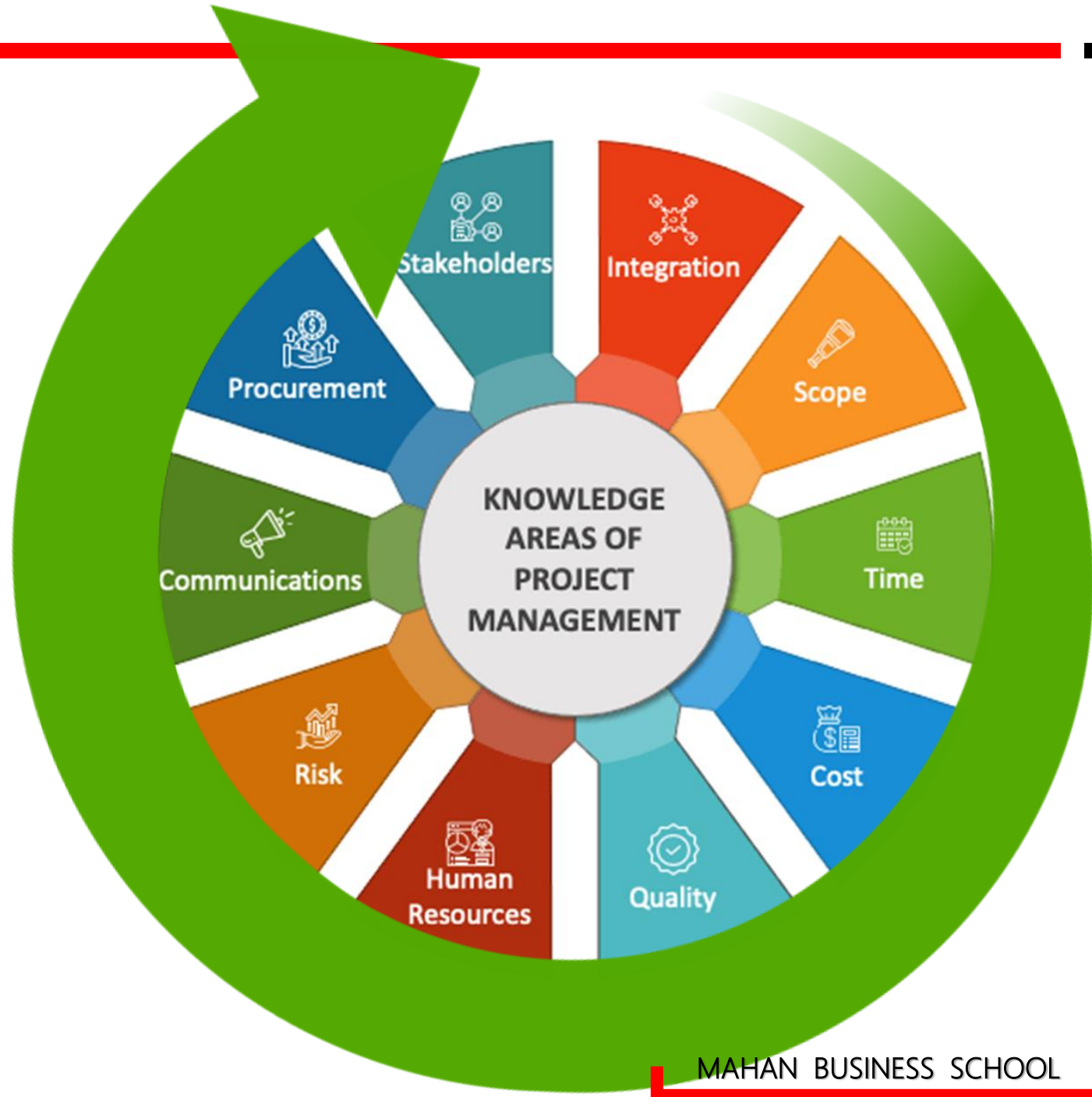
- نیازهای مدیریتی
- ماهیت پروژه
- ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان، صنعت یا فناوری
- عناصر مرتبط با پروژه از جمله فناوری، مهندسی و یا کسب و کار
- نقاط تصمیم‌گیری مثل تأمین مالی



استفاده از تکنیک فاز بندی، کمک کننده و نشان دهنده عمق بینش مدیر پروژه است. همچنین فرصتی است برای ارزیابی عملکرد تیم پروژه و انجام برخی اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه، در صورت لزوم.

KNOWLEDGE AREA

یک حوزه شناسایی شده از مدیریت پروژه با نیازهای دانش آن تعریف می شود و بر حسب فرآیندها، شیوه ها، ورودی ها، خروجی ها، ابزارها و تکنیک ها توصیف می شود.



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT

مدیریت یکپارچه سازی پروژه شامل فرآیندها و فعالیت‌هایی برای شناسایی، تعریف، ترکیب، یکسان سازی و هماهنگی فرآیندهای مختلف و فعالیت‌های مدیریت پروژه است. از جمله تخصیص منابع، بررسی هر گونه رویکرد جایگزین، مناسب سازی فرآیندها برای دستیابی به اهداف پروژه و مدیریت وابستگی‌های متقابل در میان حوزه‌های دانش مدیریت پروژه.

مواردی مثل؛

- توسعه منشور پروژه
- مدیریت دانش پروژه
- بستن پروژه یا فاز



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT

سند منشور پروژه شامل چنین مواردی است؛

✓ منظور و هدف از اجرای پروژه همراه با توضیحی از پروژه در قالب یک یا دو پاراگراف

✓ نیازمندی‌های سطح بالا بدون ذکر جزئیات زیاد

✓ ریسک‌ها و محدودیت‌های اصلی و بسیار مهم

✓ زمان‌های مهم و البته تاریخ شروع و پایان

✓ فازبندی‌های اصلی

✓ بودجه پروژه

✓ شاخص‌های کیفی، استانداردها و الزامات

✓ دستگاه و روند نظارتی

✓ ذینفعان کلیدی

✓ تعیین مدیر پروژه و سرمایه گذار به همراه تعریف سطح اختیارات و مسئولیت‌ها



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT

محدودیت‌های پروژه که عموماً در سند منشور پروژه مورد اشاره قرار می‌گیرد؛



- هزینه
- زمان تحویل نهایی و ضرب الاجل‌ها
- محدوده
- کیفیت به همراه استانداردهای مد نظر و دستگاه نظارتی
- ریسک‌های اصلی
- منابع

PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



جلسه آغازین چیست؟

جلسه آغازین، یک جلسه ویژه است که پس از برنامه ریزی‌های انجام شده در فاز پیش از پروژه، شروع یک پروژه را نشان می‌دهد.

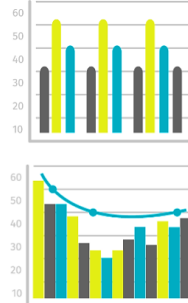
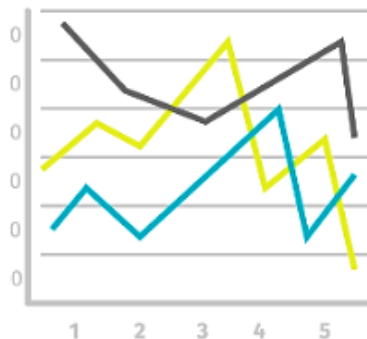
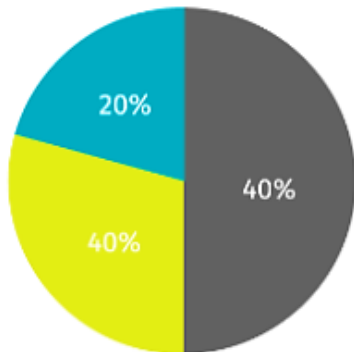
منظور اصلی این جلسه، توضیح هدف، اهمیت و اعلام گام‌ها و بخش‌های کلان برنامه ریزی شده پروژه است. همچنین به عنوان فرصتی برای تیم جهت شناخت یکدیگر و ایجاد انگیزه عمل می‌کند. معمولاً همه اعضای تیم پروژه و در صورت لزوم تعدادی از ذینفعان اصلی در این جلسه شرکت می‌کنند.

PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



عموماً این موارد در این جلسه مطرح می شود؛

- اطلاعات مهم: جلسه آغازین فرصت بسیار مناسبی است برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات مهم پروژه است و البته حاضرین در جلسه می توانند مستقیماً با پرسش از عوامل کلیدی پروژه، که به نوبه خود ضمن روشن شدن ابهامات می باشد، مانع بروز سوء تفاهم ها شوند.
- بودجه، جدول زمانی و اطلاعاتی در مورد پشتیبانی های احتمالی نیز مورد طرح قرار می گیرند.



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



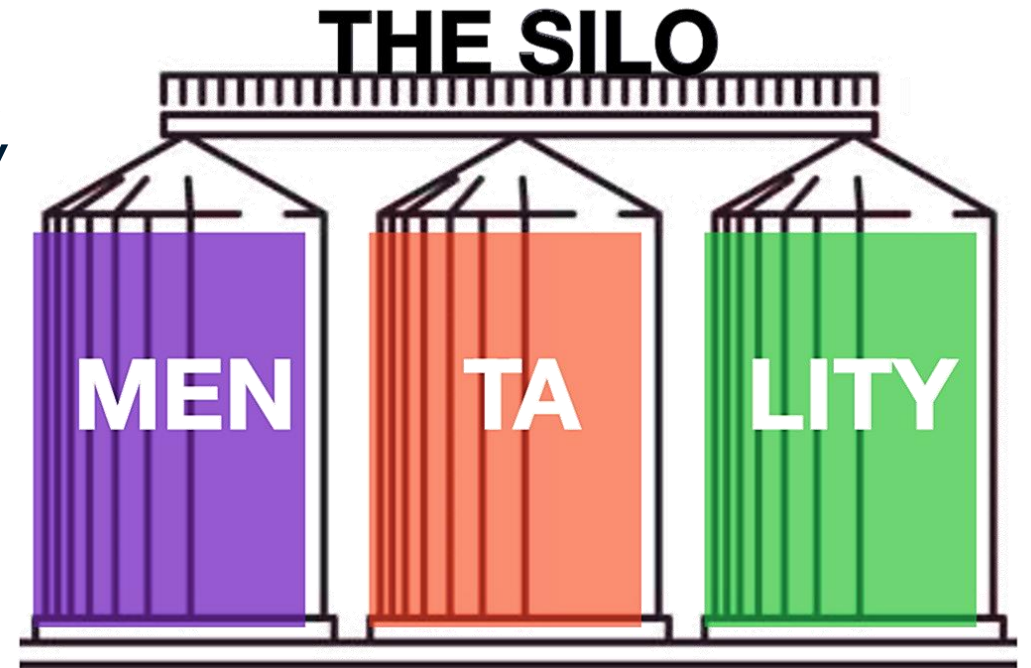
- هدف پروژه: اگر هدف پروژه را ندانید، به آن نخواهید رسید. داشتن درک روشن از اهداف کلی به جلوگیری از "تفکر سیلو" و کار بدون ساختار کمک می کند. اهداف شما باید به وضوح بیان شود تا تیم پروژه بداند که چه چیزی باید به دست آید و موفقیت پروژه، چگونه تعریف می شود.



PROJECT PURPOSE

PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT

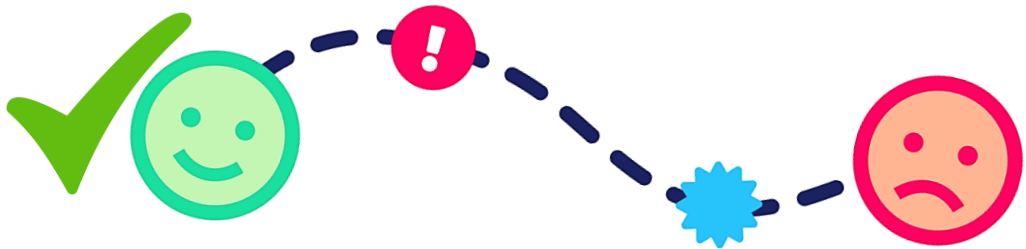
Silo thinking, or silo mentality, is a situation where teams or departments within a company operate in isolation from each other, with little to no communication or collaboration.



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



- انگیزه: اگر تیم پروژه مطلع باشند اما متعهد نباشند، جلسه آغازین به اهداف خود نرسیده است. این یک لحظه ایده آل برای ایجاد انگیزه است. به عنوان مثال، نشان دادن واقعی قدردانی، نشان دادن نتایج بالقوه برای فرد، یا نگاه کردن به موفقیت‌های گذشته راه‌های موثری برای ایجاد انگیزه در میان تیم پروژه است.
- چشم‌انداز و معنی: مهم است که بدانیم پروژه به کجا می‌رود. علاوه بر اهداف و همسویی با استراتژی شرکت، چشم‌انداز عمیق‌تر نیز اهمیت دارد. پروژه چه معنایی ایجاد می‌کند؟ هدف بالاتری که تیم روی آن کار می‌کند چیست؟



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



دستور جلسه برای KICK-OFF MEETING عموماً شامل این موارد است؛

- **چشم انداز و مفهوم پروژه چیست؟** می خواهیم به چه چیزی برسیم؟ این پروژه برای ما چه معنایی دارد؟ پروژه های مشابه قبلی چگونه موفق بوده اند؟
- **اهداف پروژه چیست و چگونه با اهداف شرکت تناسب دارد؟** اهداف کلی چیست و چه کسی در مورد پروژه بیشتر می داند؟
- **چه کسی با چه کسی کار می کند؟** آشنایی مختصر متقابل تیم های پروژه. ترکیب هر تیم، نقش ها و مسئولیت ها چگونه است؟
- **طرح پروژه چیست؟ چه مراحل باید طی شود؟** چه مشکلات و خطراتی ممکن است رخ دهد؟
- **چگونه می توانیم به اهداف پروژه دست یابیم؟** جمع آوری و رأی گیری در مورد بهترین ایده ها.
- **بررسی و بازخورد با پرسش و پاسخ**



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



در جلسه KICK-OFF MEETING تلاش کنید که از این موارد **پرهیز** شود؛

- تمرکز بر ارائه ارائه: درست است که ارائه بخشی از این جلسات است. با این حال، باید از استفاده بیش از حد آنها خودداری کنید. در عوض، دادن مکالمات کوتاه مدت به جای مونولوگ‌های طولانی موثرتر است. یعنی اجازه دهیم گفتگوهای هدفمند و پر جنب و جوش توسعه یابد. یک جلسه ابتدایی باید کمترین سخنرانی و بیشتر یک کارگاه باشد. فراموش نکنیم که پیش از همه چیز، این یک موقعیت مهم برای آشنایی با یکدیگر، تبادل نظر بین تیم‌ها و پرسیدن سوالات است.



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



- بیش از حد اطلاعات بدهید: اصل راهنمای «کمتر، بیشتر است» مطمئناً در این جلسات صدق می کند. اغلب در شروع یک پروژه اطلاعات زیادی وجود دارد، انتظارات و فشار زیاد است. در مقابل این تفکر، به اشتراک گذاری اطلاعات بسیار متنوع و زیاد آسان است. اغلب برای شرکت کنندگان به خاطر سپردن این اطلاعات غیرممکن بوده و آنها پروژه را با احساس ناراحتی و چه بسا ترس شروع می کنند. در عوض، توصیه می شود پیام های کمی و واضح را به اشتراک بگذارید. به این ترتیب، جریان های خلاقانه نیز با شدت بیشتری مواجه می شوند.



PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT



- نادیده گرفتن اجرا: یک اشتباه رایج در شروع این است که اجازه دهید ذهن به طور گسترده سرگردان شده و ایده‌های غیر واقعی در این فرآیند توسعه داده شود. به خصوص زمانی که جاه طلبی زیاد باشد، به سرعت اهدافی پدیدار می‌شوند که به این طریق نمی‌توان آنها را محقق کرد. بنابراین، توصیه می‌شود که یک دیدگاه هوشیار داشته باشید: یک طرح تنها زمانی خوب است که بتوان آن را به خوبی اجرا کرد. در غیر این صورت، سرخوشی به سرعت، ناامیدی را به دنبال دارد.

PROJECT SCOPE MANAGEMENT

مدیریت محدوده پروژه شامل فرآیندهای مورد نیازی است برای اطمینان از اینکه پروژه شامل تمام کارهای الزامی می باشد و فقط شامل کارهای مورد نیاز برای تکمیل موفقیت آمیز پروژه است.



مواردی مثل؛

- تعریف و مدیریت محدوده طرح
- جمع آوری نیازمندی ها
- ایجاد ساختار شکست کار

PROJECT SCOPE MANAGEMENT



- منظور از محدوده پروژه، تعریف و تعیین آن است که پروژه در خصوص تحقق چه مواردی است
- در این مرحله، قراردادهای اصلی بین سرمایه گذار یا محل تخصیص هزینه و بودجه پروژه با تیم و یا افراد کلیدی پروژه، نهایی می شود
- تغییرات در خصوص محدوده پروژه و یا موارد دیگر مرتبط با پروژه، در هر زمانی می توانند بوجود بیایند. مهم آن است که این تغییر و ثبت آن، مسیر منطقی و قانونی پیش بینی شده خود را طی کند

PROJECT SCOPE MANAGEMENT

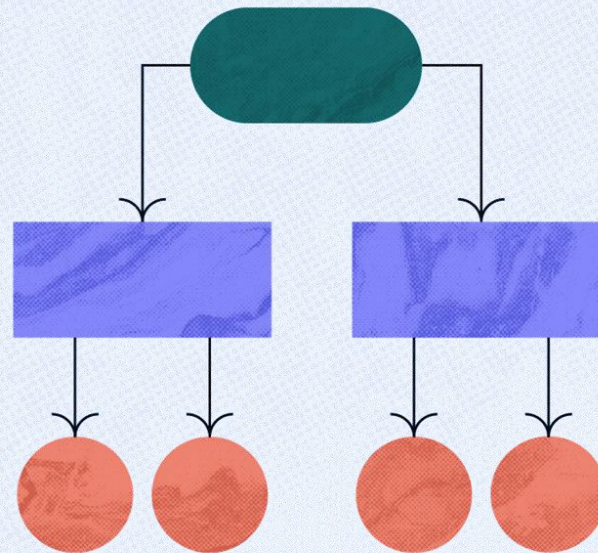
WBS

WORK

BREAKDOWN

STRUCTURE

The levels of a work breakdown structure



Level 1

The basic project objective

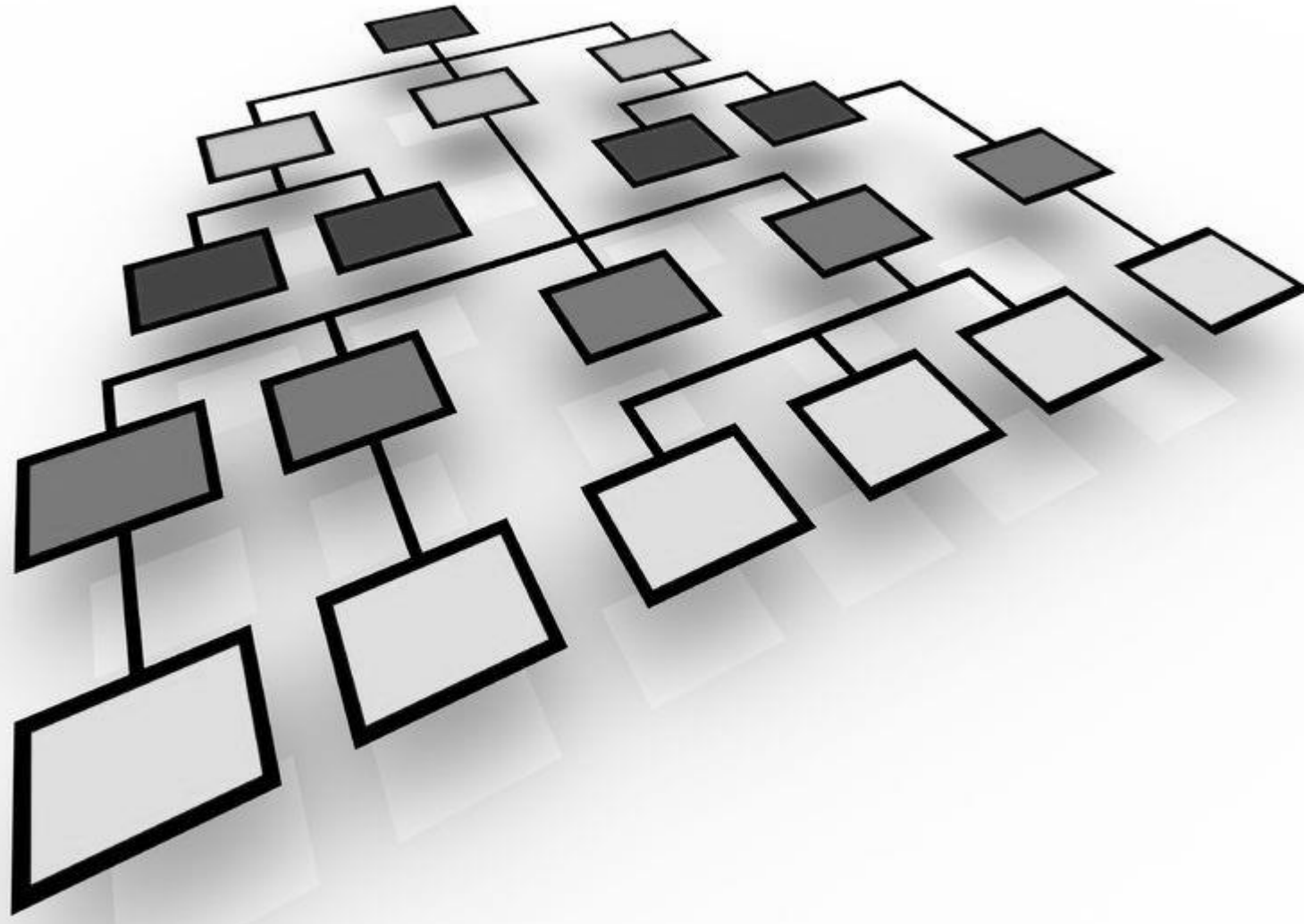
Level 2

Dependencies of level 1

Level 3

Sub-dependencies of level 2

PROJECT SCOPE MANAGEMENT

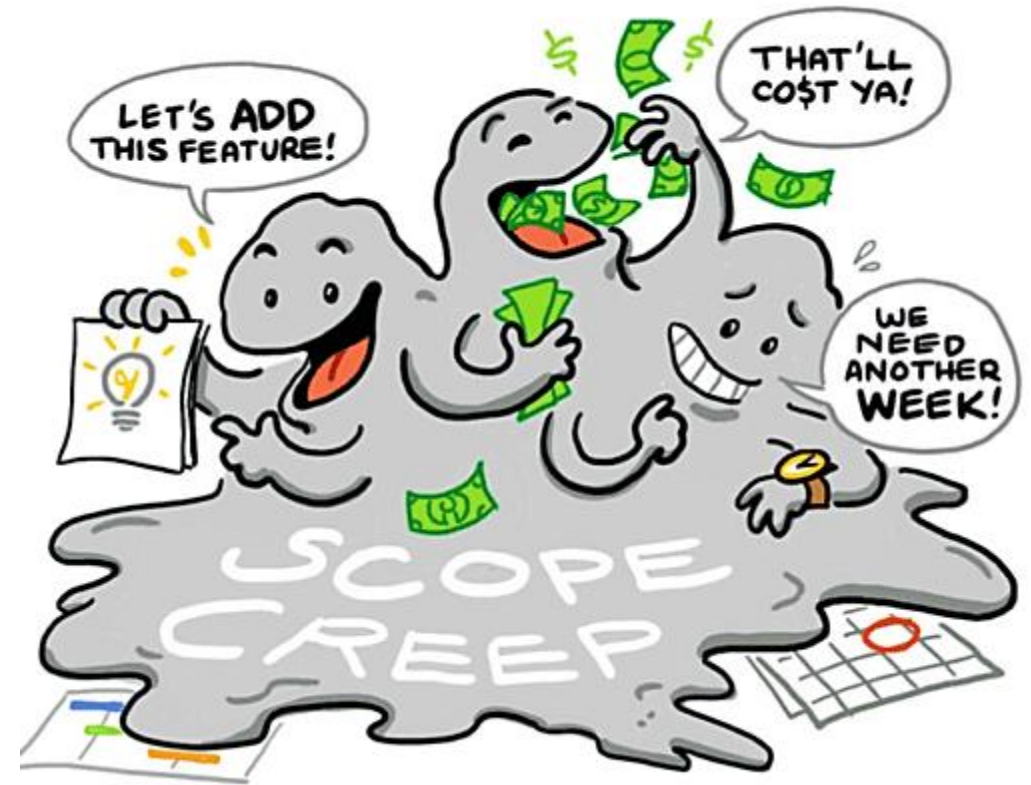


		Task Mode ▾	WBS ▾	Task Name ▾
1			1	پروژه ۱
2			1.1	بسته کاری 1
3			1.1.1	فعالیت 1
4			1.1.2	فعالیت 2
5			1.1.3	فعالیت 3
6			1.2	بسته کاری 2
7			1.2.1	فعالیت 1
8			1.2.2	فعالیت 2
9			1.2.3	فعالیت 3
10			1.3	بسته کاری 3
11			1.3.1	فعالیت 1
12			1.3.2	فعالیت 2
13			1.3.3	فعالیت 3

PROJECT SCOPE MANAGEMENT

SCOPE CREEP

سُر خوردن محدوده پروژه به این معنی است که تغییرات به شکل کنترل نشده به محدوده پروژه وارد می شوند و زمان و هزینه پیش بینی شده را، تحت تأثیر قرار می دهند.



PROJECT SCOPE MANAGEMENT



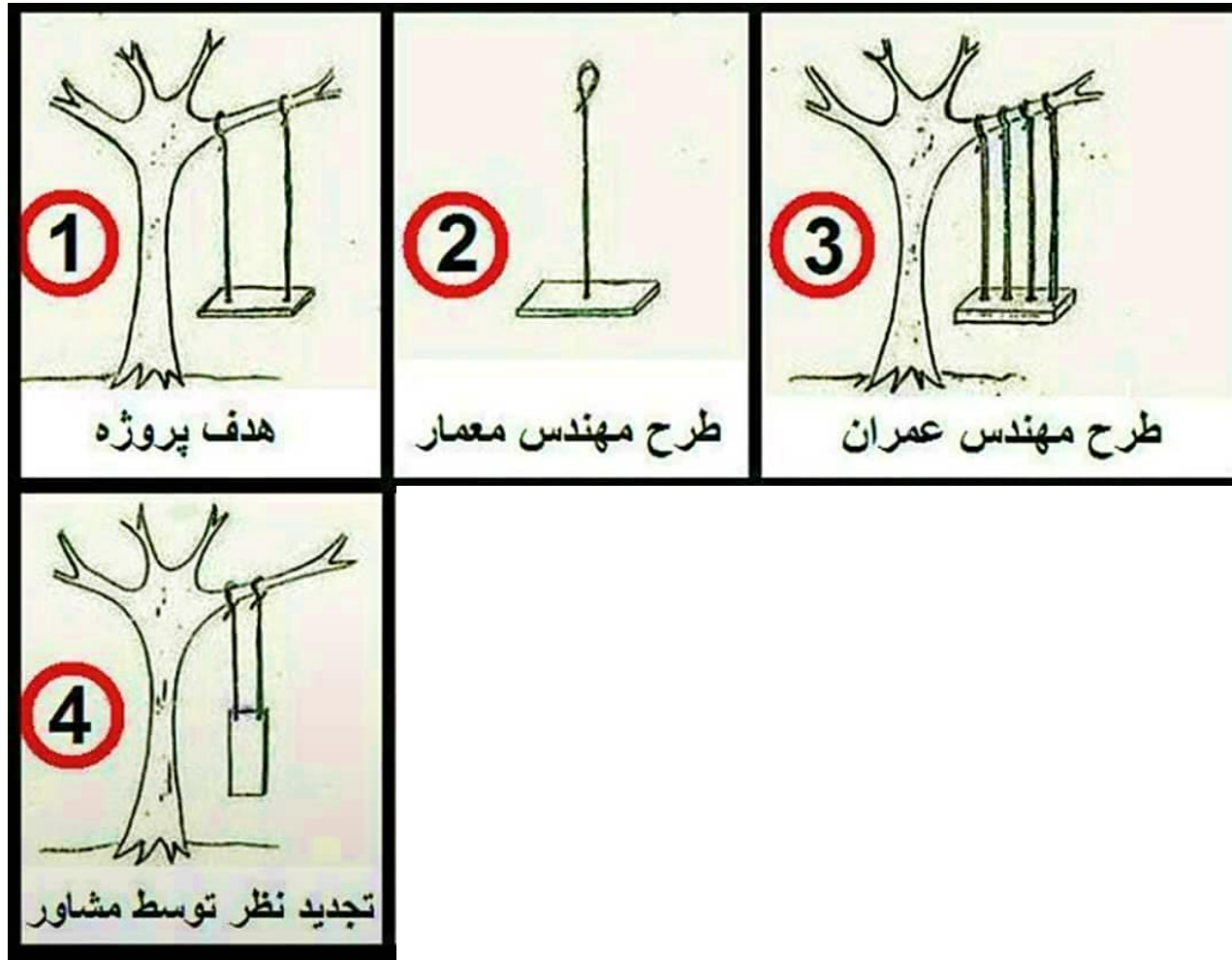
PROJECT SCOPE MANAGEMENT



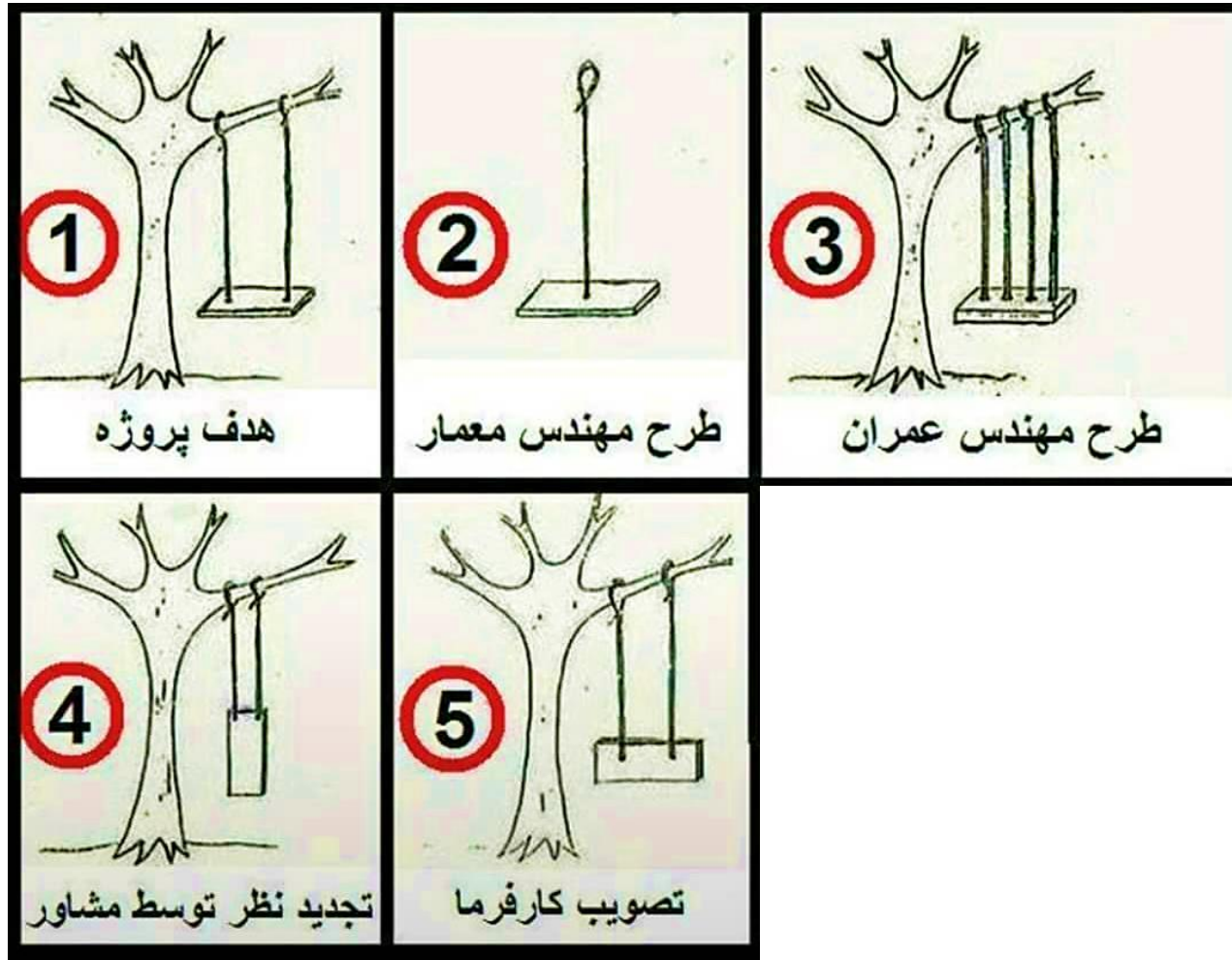
PROJECT SCOPE MANAGEMENT



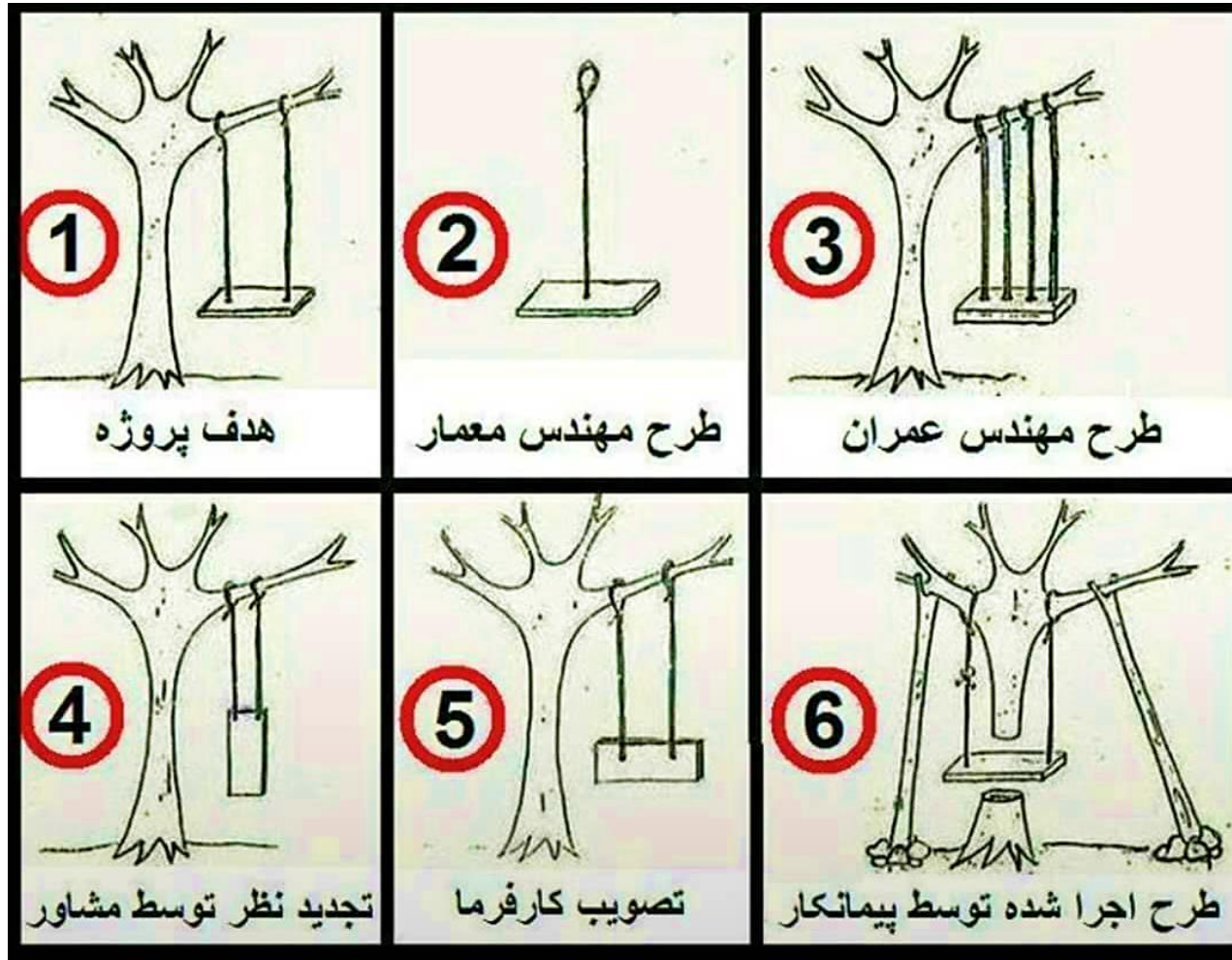
PROJECT SCOPE MANAGEMENT



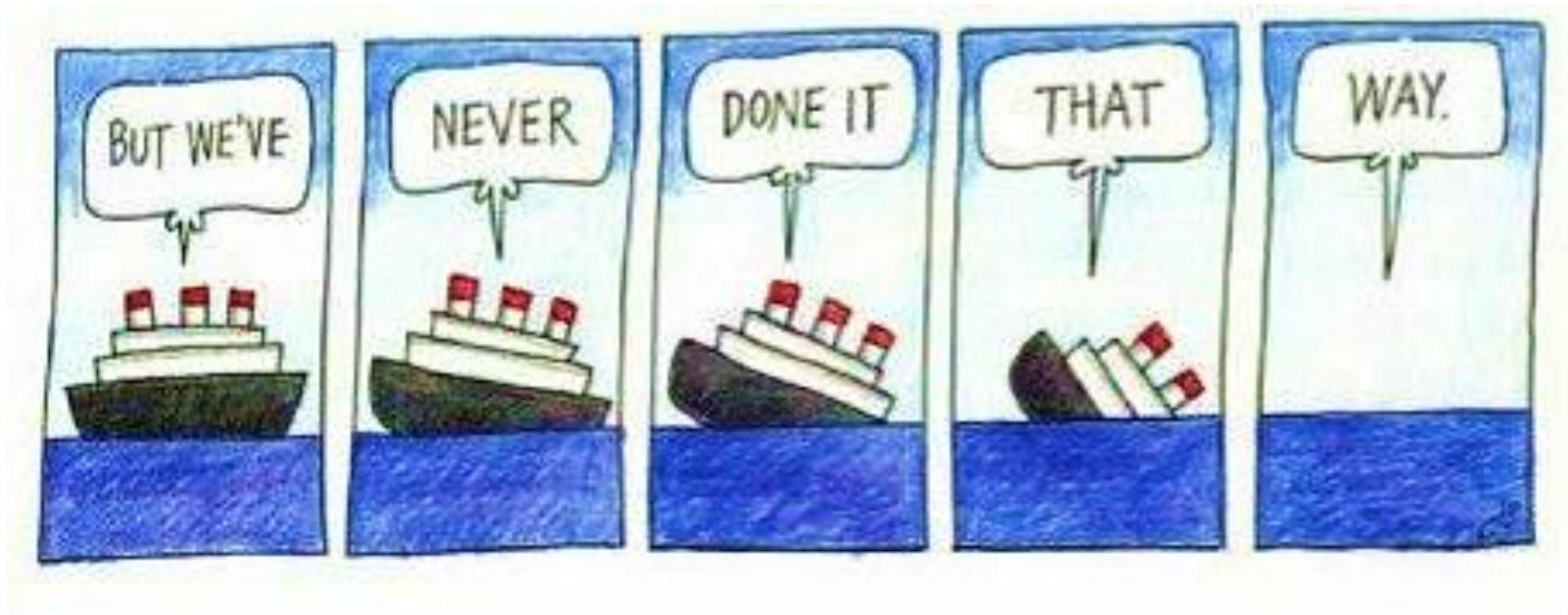
PROJECT SCOPE MANAGEMENT



PROJECT SCOPE MANAGEMENT

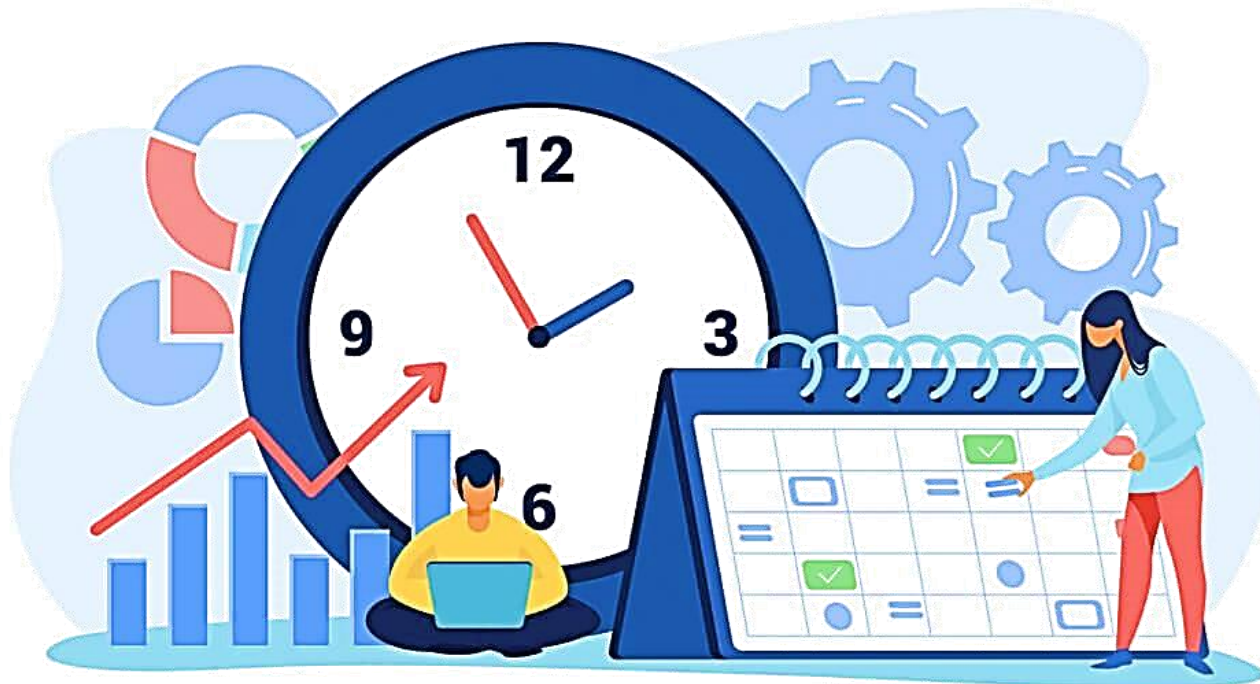


PROJECT SCOPE MANAGEMENT



PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT

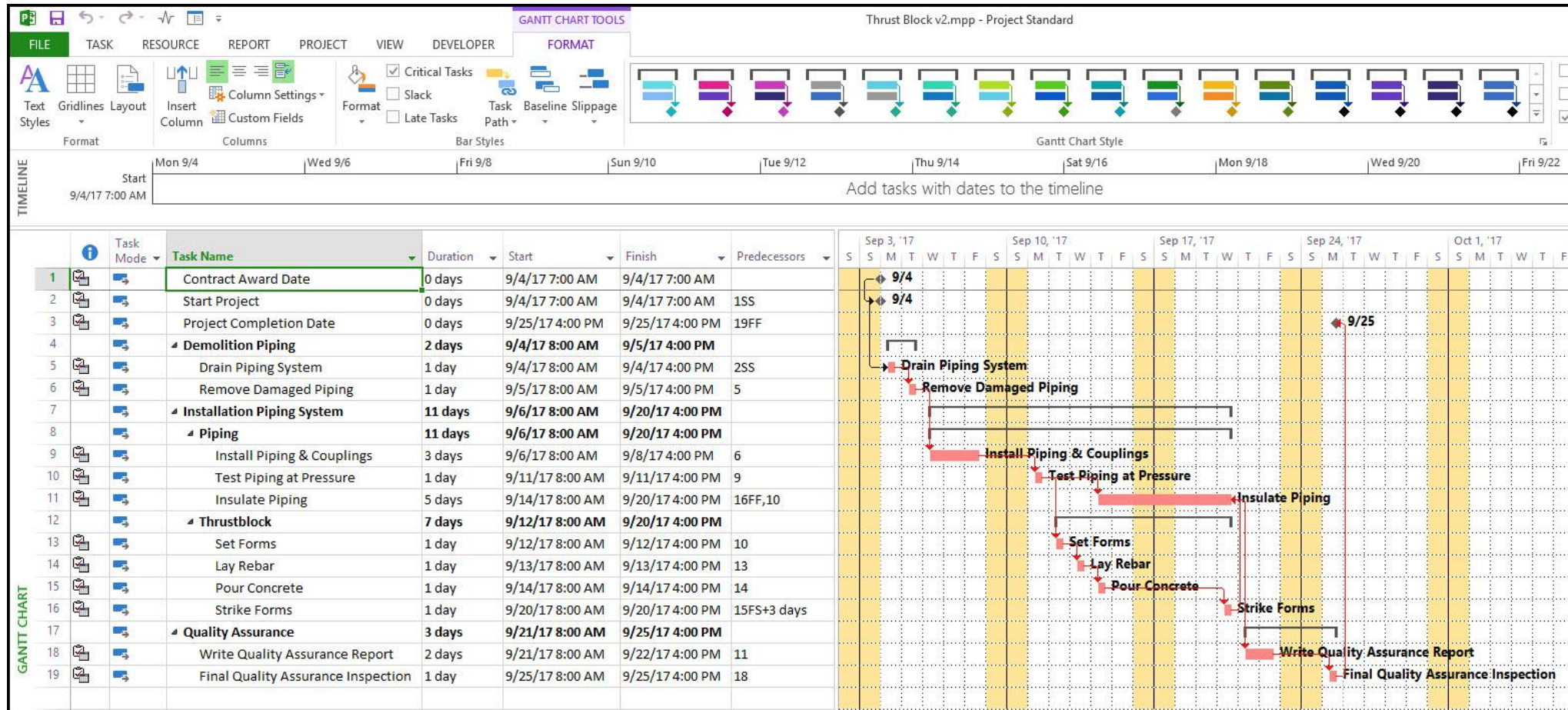
مدیریت زمانبندی پروژه شامل فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت تکمیل به موقع پروژه است.



مواردی مثل؛

- تعریف فعالیت‌ها
- تعریف تقدم و تأخر فعالیت‌ها
- تخمین مدت زمان فعالیت‌ها

PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



WBS

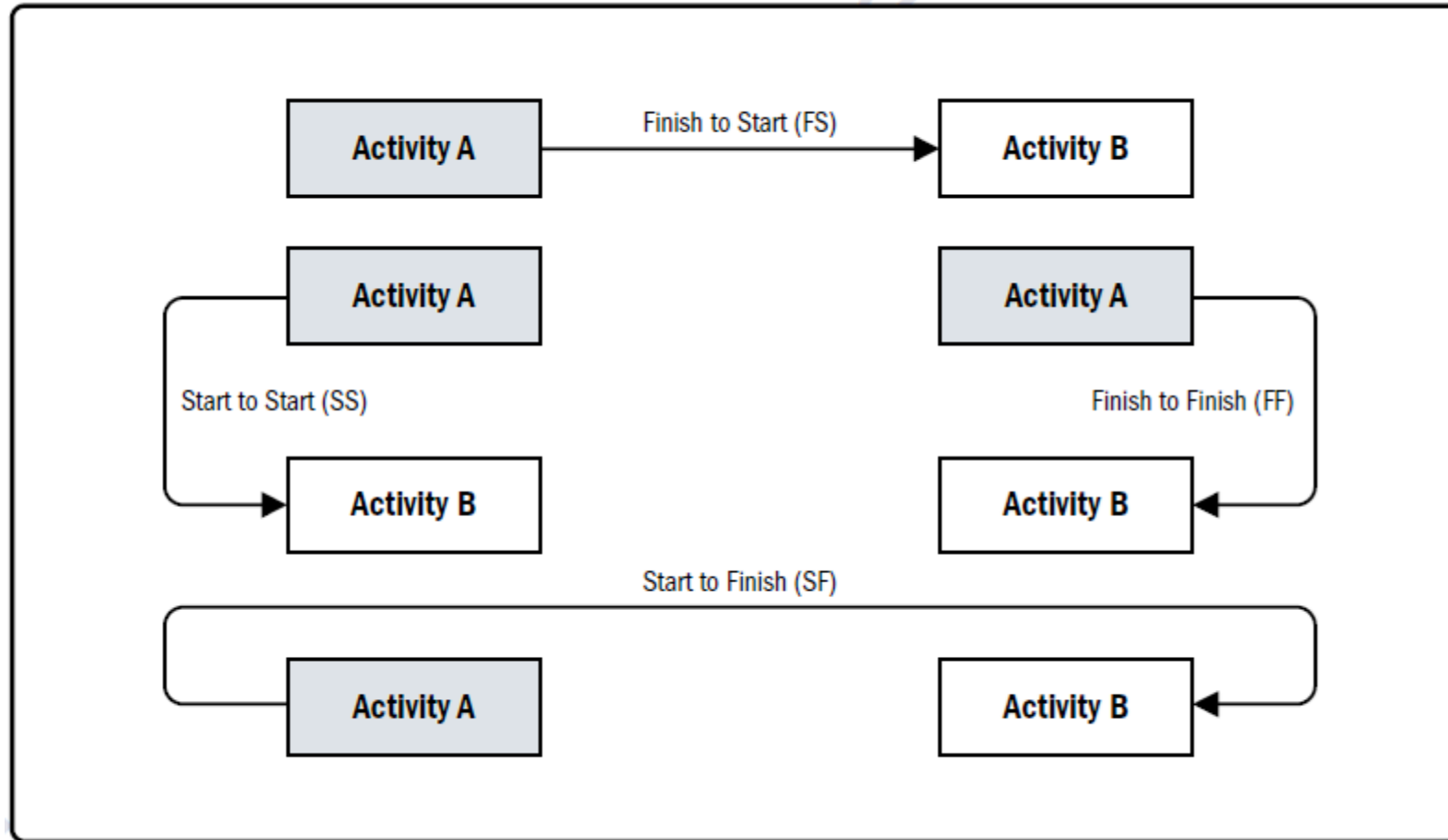
WORK
BREAKDOWN
STRUCTURE

PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT

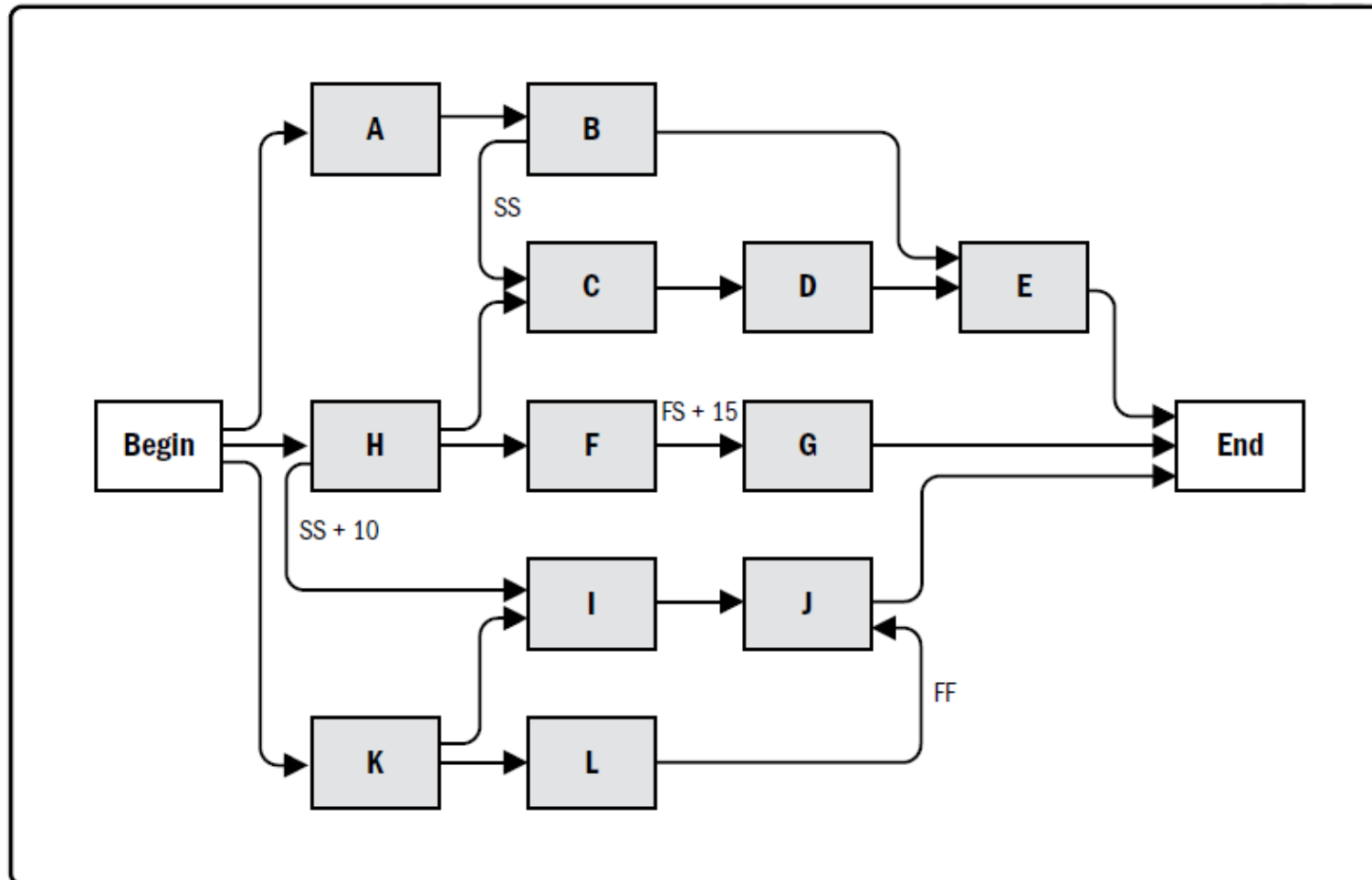
Examples of Project Schedule Presentations

1. Activity Name	2. Duration	3. Start Date	4. End Date
Activity 1	5	1382/01/01	1382/01/05
Activity 2	10	1382/01/05	1382/01/15
Activity 3	15	1382/01/15	1382/01/30
Activity 4	10	1382/01/30	1382/02/09
Activity 5	5	1382/02/09	1382/02/14
Activity 6	10	1382/02/14	1382/02/24
Activity 7	15	1382/02/24	1382/03/10
Activity 8	10	1382/03/10	1382/03/20
Activity 9	5	1382/03/20	1382/03/25
Activity 10	10	1382/03/25	1382/04/04
Activity 11	15	1382/04/04	1382/04/19
Activity 12	10	1382/04/19	1382/05/09
Activity 13	5	1382/05/09	1382/05/14
Activity 14	10	1382/05/14	1382/05/24
Activity 15	15	1382/05/24	1382/06/09
Activity 16	10	1382/06/09	1382/06/19
Activity 17	5	1382/06/19	1382/06/24
Activity 18	10	1382/06/24	1382/07/04
Activity 19	15	1382/07/04	1382/07/19
Activity 20	10	1382/07/19	1382/07/29
Activity 21	5	1382/07/29	1382/08/03
Activity 22	10	1382/08/03	1382/08/13
Activity 23	15	1382/08/13	1382/08/28
Activity 24	10	1382/08/28	1382/09/07
Activity 25	5	1382/09/07	1382/09/12
Activity 26	10	1382/09/12	1382/09/22
Activity 27	15	1382/09/22	1382/10/07
Activity 28	10	1382/10/07	1382/10/17
Activity 29	5	1382/10/17	1382/10/22
Activity 30	10	1382/10/22	1382/10/31
Activity 31	15	1382/10/31	1382/11/15
Activity 32	10	1382/11/15	1382/11/25
Activity 33	5	1382/11/25	1382/11/30
Activity 34	10	1382/11/30	1382/12/10
Activity 35	15	1382/12/10	1382/12/25
Activity 36	10	1382/12/25	1383/01/04
Activity 37	5	1383/01/04	1383/01/09
Activity 38	10	1383/01/09	1383/01/19
Activity 39	15	1383/01/19	1383/01/30
Activity 40	10	1383/01/30	1383/02/09
Activity 41	5	1383/02/09	1383/02/14
Activity 42	10	1383/02/14	1383/02/24
Activity 43	15	1383/02/24	1383/03/10
Activity 44	10	1383/03/10	1383/03/20
Activity 45	5	1383/03/20	1383/03/25
Activity 46	10	1383/03/25	1383/04/04
Activity 47	15	1383/04/04	1383/04/19
Activity 48	10	1383/04/19	1383/05/09
Activity 49	5	1383/05/09	1383/05/14
Activity 50	10	1383/05/14	1383/05/24
Activity 51	15	1383/05/24	1383/06/09
Activity 52	10	1383/06/09	1383/06/19
Activity 53	5	1383/06/19	1383/06/24
Activity 54	10	1383/06/24	1383/07/04
Activity 55	15	1383/07/04	1383/07/19
Activity 56	10	1383/07/19	1383/07/29
Activity 57	5	1383/07/29	1383/08/03
Activity 58	10	1383/08/03	1383/08/13
Activity 59	15	1383/08/13	1383/08/28
Activity 60	10	1383/08/28	1383/09/07
Activity 61	5	1383/09/07	1383/09/12
Activity 62	10	1383/09/12	1383/09/22
Activity 63	15	1383/09/22	1383/10/07
Activity 64	10	1383/10/07	1383/10/17
Activity 65	5	1383/10/17	1383/10/22
Activity 66	10	1383/10/22	1383/10/31
Activity 67	15	1383/10/31	1383/11/15
Activity 68	10	1383/11/15	1383/11/25
Activity 69	5	1383/11/25	1383/11/30
Activity 70	10	1383/11/30	1383/12/10
Activity 71	15	1383/12/10	1383/12/25
Activity 72	10	1383/12/25	1384/01/04
Activity 73	5	1384/01/04	1384/01/09
Activity 74	10	1384/01/09	1384/01/19
Activity 75	15	1384/01/19	1384/01/30
Activity 76	10	1384/01/30	1384/02/09
Activity 77	5	1384/02/09	1384/02/14
Activity 78	10	1384/02/14	1384/02/24
Activity 79	15	1384/02/24	1384/03/10
Activity 80	10	1384/03/10	1384/03/20
Activity 81	5	1384/03/20	1384/03/25
Activity 82	10	1384/03/25	1384/04/04
Activity 83	15	1384/04/04	1384/04/19
Activity 84	10	1384/04/19	1384/05/09
Activity 85	5	1384/05/09	1384/05/14
Activity 86	10	1384/05/14	1384/05/24
Activity 87	15	1384/05/24	1384/06/09
Activity 88	10	1384/06/09	1384/06/19
Activity 89	5	1384/06/19	1384/06/24
Activity 90	10	1384/06/24	1384/07/04
Activity 91	15	1384/07/04	1384/07/19
Activity 92	10	1384/07/19	1384/07/29
Activity 93	5	1384/07/29	1384/08/03
Activity 94	10	1384/08/03	1384/08/13
Activity 95	15	1384/08/13	1384/08/28
Activity 96	10	1384/08/28	1384/09/07
Activity 97	5	1384/09/07	1384/09/12
Activity 98	10	1384/09/12	1384/09/22
Activity 99	15	1384/09/22	1384/10/07
Activity 100	10	1384/10/07	1384/10/17
Activity 101	5	1384/10/17	1384/10/22
Activity 102	10	1384/10/22	1384/10/31
Activity 103	15	1384/10/31	1384/11/15
Activity 104	10	1384/11/15	1384/11/25
Activity 105	5	1384/11/25	1384/11/30
Activity 106	10	1384/11/30	1384/12/10
Activity 107	15	1384/12/10	1384/12/25
Activity 108	10	1384/12/25	1385/01/04
Activity 109	5	1385/01/04	1385/01/09
Activity 110	10	1385/01/09	1385/01/19
Activity 111	15	1385/01/19	1385/01/30
Activity 112	10	1385/01/30	1385/02/09
Activity 113	5	1385/02/09	1385/02/14
Activity 114	10	1385/02/14	1385/02/24
Activity 115	15	1385/02/24	1385/03/10
Activity 116	10	1385/03/10	1385/03/20
Activity 117	5	1385/03/20	1385/03/25
Activity 118	10	1385/03/25	1385/04/04
Activity 119	15	1385/04/04	1385/04/19
Activity 120	10	1385/04/19	1385/05/09
Activity 121	5	1385/05/09	1385/05/14
Activity 122	10	1385/05/14	1385/05/24
Activity 123	15	1385/05/24	1385/06/09
Activity 124	10	1385/06/09	1385/06/19
Activity 125	5	1385/06/19	1385/06/24
Activity 126	10	1385/06/24	1385/07/04
Activity 127	15	1385/07/04	1385/07/19
Activity 128	10	1385/07/19	1385/07/29
Activity 129	5	1385/07/29	1385/08/03
Activity 130	10	1385/08/03	1385/08/13
Activity 131	15	1385/08/13	1385/08/28
Activity 132	10	1385/08/28	1385/09/07
Activity 133	5	1385/09/07	1385/09/12
Activity 134	10	1385/09/12	1385/09/22
Activity 135	15	1385/09/22	1385/10/07
Activity 136	10	1385/10/07	1385/10/17
Activity 137	5	1385/10/17	1385/10/22
Activity 138	10	1385/10/22	1385/10/31
Activity 139	15	1385/10/31	1385/11/15
Activity 140	10	1385/11/15	1385/11/25
Activity 141	5	1385/11/25	1385/11/30
Activity 142	10	1385/11/30	1385/12/10
Activity 143	15	1385/12/10	1385/12/25
Activity 144	10	1385/12/25	1386/01/04
Activity 145	5	1386/01/04	1386/01/09
Activity 146	10	1386/01/09	1386/01/19
Activity 147	15	1386/01/19	1386/01/30
Activity 148	10	1386/01/30	1386/02/09
Activity 149	5	1386/02/09	1386/02/14
Activity 150	10	1386/02/14	1386/02/24
Activity 151	15	1386/02/24	1386/03/10
Activity 152	10	1386/03/10	1386/03/20
Activity 153	5	1386/03/20	1386/03/25
Activity 154	10	1386/03/25	1386/04/04
Activity 155	15	1386/04/04	1386/04/19
Activity 156	10	1386/04/19	1386/05/09
Activity 157	5	1386/05/09	1386/05/14
Activity 158	10	1386/05/14	1386/05/24
Activity 159	15	1386/05/24	1386/06/09
Activity 160	10	1386/06/09	1386/06/19
Activity 161	5	1386/06/19	1386/06/24
Activity 162	10	1386/06/24	1386/07/04
Activity 163	15	1386/07/04	1386/07/19
Activity 164	10	1386/07/19	1386/07/29
Activity 165	5	1386/07/29	1386/08/03
Activity 166	10	1386/08/03	1386/08/13
Activity 167	15	1386/08/13	1386/08/28
Activity 168	10	1386/08/28	1386/09/07
Activity 169	5	1386/09/07	1386/09/12
Activity 170	10	1386/09/12	1386/09/22
Activity 171	15	1386/09/22	1386/10/07
Activity 172	10	1386/10/07	1386/10/17
Activity 173	5	1386/10/17	1386/10/22
Activity 174	10	1386/10/22	1386/10/31
Activity 175	15	1386/10/31	1386/11/15
Activity 176	10	1386/11/15	1386/11/25
Activity 177	5	1386/11/25	1386/11/30
Activity 178	10	1386/11/30	1386/12/10
Activity 179	15	1386/12/10	1386/12/25
Activity 180	10	1386/12/25	1387/01/04
Activity 181	5	1387/01/04	1387/01/09
Activity 182	10	1387/01/09	1387/01/19
Activity 183	15	1387/01/19	1387/01/30
Activity 184	10	1387/01/30	1387/02/09
Activity 185	5	1387/02/09	1387/02/14
Activity 186	10	1387/02/14	1387/02/24
Activity 187	15	1387/02/24	1387/03/10
Activity 188	10	1387/03/10	1387/03/20
Activity 189	5	1387/03/20	1387/03/25
Activity 190	10	1387/03/25	1387/04/04
Activity 191	15	1387/04/04	1387/04/19
Activity 192	10	1387/04/19	1387/05/09
Activity 193	5	1387/05/09	1387/05/14
Activity 194	10	1387/05/14	1387/05/24
Activity 195	15	1387/05/24	1387/06/09
Activity 196	10	1387/06/09	1387/06/19
Activity 197	5	1387/06/19	1387/06/24
Activity 198	10	1387/06/24	1387/07/04
Activity 199	15	1387/07/04	1387/07/19
Activity 200	10	1387/07/19	1387/07/29
Activity 201	5	1387/07/29	1387/08/03
Activity 202	10	1387/08/03	1387/08/13
Activity 203	15	1387/08/13	1387/08/28
Activity 204	10	1387/08/28	1387/09/07
Activity 205	5	1387/09/07	1387/09/12
Activity 206	10	1387/09/12	1387/09/22
Activity 207	15	1387/09/22	1387/10/07
Activity 208	10	1387/10/07	1387/10/17
Activity 209	5	1387/10/17	1387/10/22
Activity 210	10	1387/10/22	1387/10/31
Activity 211	15	1387/10/31	1387/11/15
Activity 212	10	1387/11/15	1387/11/25
Activity 213	5	1387/11/25	1387/11/30
Activity 214	10	1387/11/30	1387/12/10
Activity 215	15	1387/12/10	1387/12/25
Activity 216	10	1387/12/25	1388/01/04
Activity 217	5	1388/01/04	1388/01/09
Activity 218	10	1388/01/09	1388/01/19
Activity 219	15	1388/01/19	1388/01/30
Activity 220	10	1388/01/30	1388/02/09
Activity 221	5	1388/02/09	1388/02/14
Activity 222	10	1388/02/14	1388/02/24
Activity 223	15	1388/02/24	1388/03/10
Activity 224	10	1388/03/10	1388/03/20
Activity 225	5	1388/03/20	1388/03/25
Activity 226	10	1388/03/25	1388/04/04
Activity 227	15	1388/04/04	1388/04/19
Activity 228	10	1388/04/19	1388/05/09
Activity 229	5	1388/05/09	1388/05/14
Activity 230	10	1388/05/14	1388/05/24
Activity 231	15	1388/05/24	1388/06/09
Activity 232	10	1388/06/09	1388/06/19
Activity 233			

PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



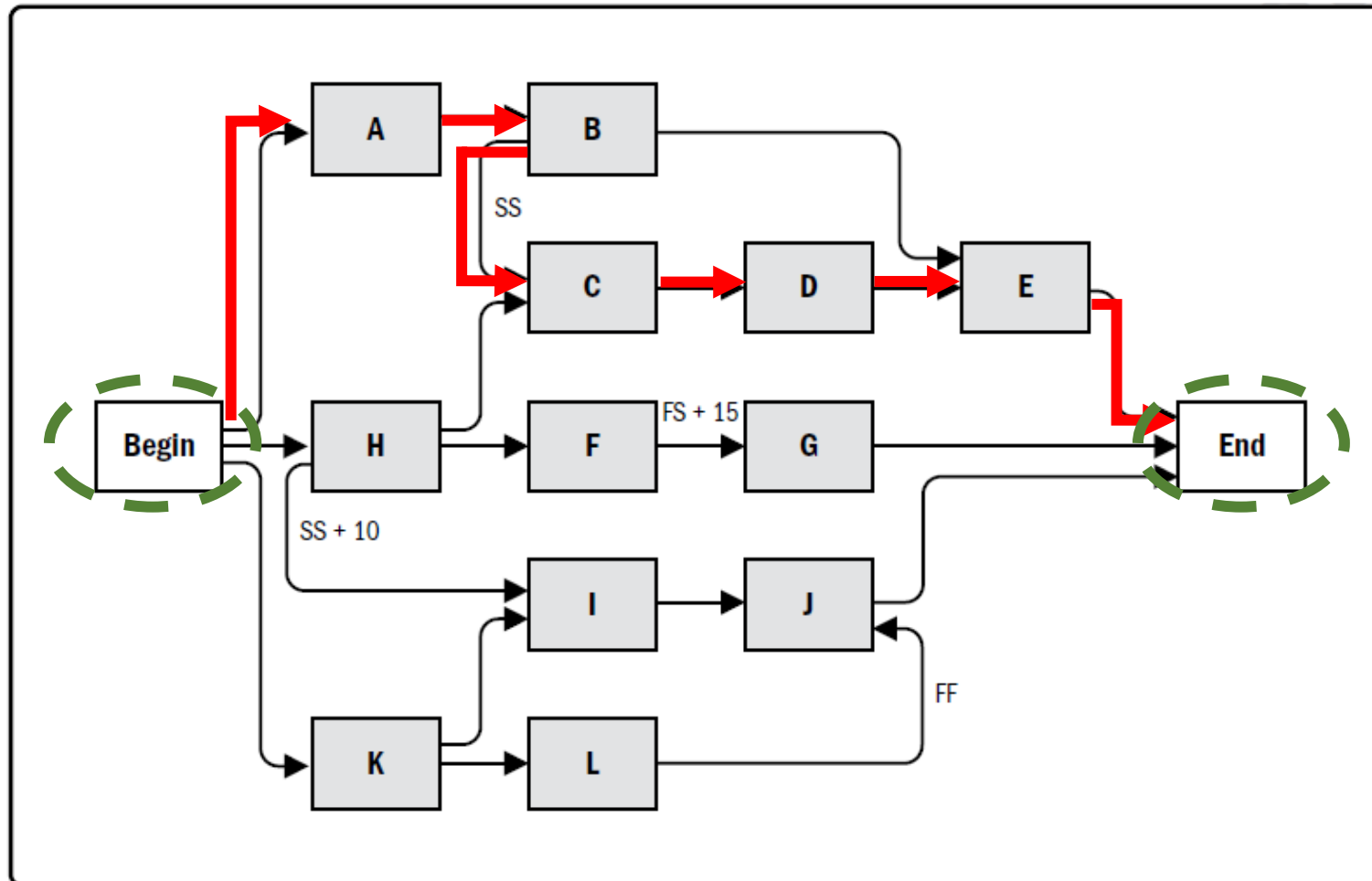
PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT

”مسیر بحرانی” به طولانی‌ترین دنباله فعالیت‌های وابسته و پیوسته اشاره دارد که باید انجام شوند تا پروژه به موقع پایان رسد. همچنین “طولانی‌ترین مسیر پروژه را که فعالیت‌های قرار گرفته بر روی آن دارای شناوری کل صفر هستند” مسیر بحرانی ”می‌گویند.

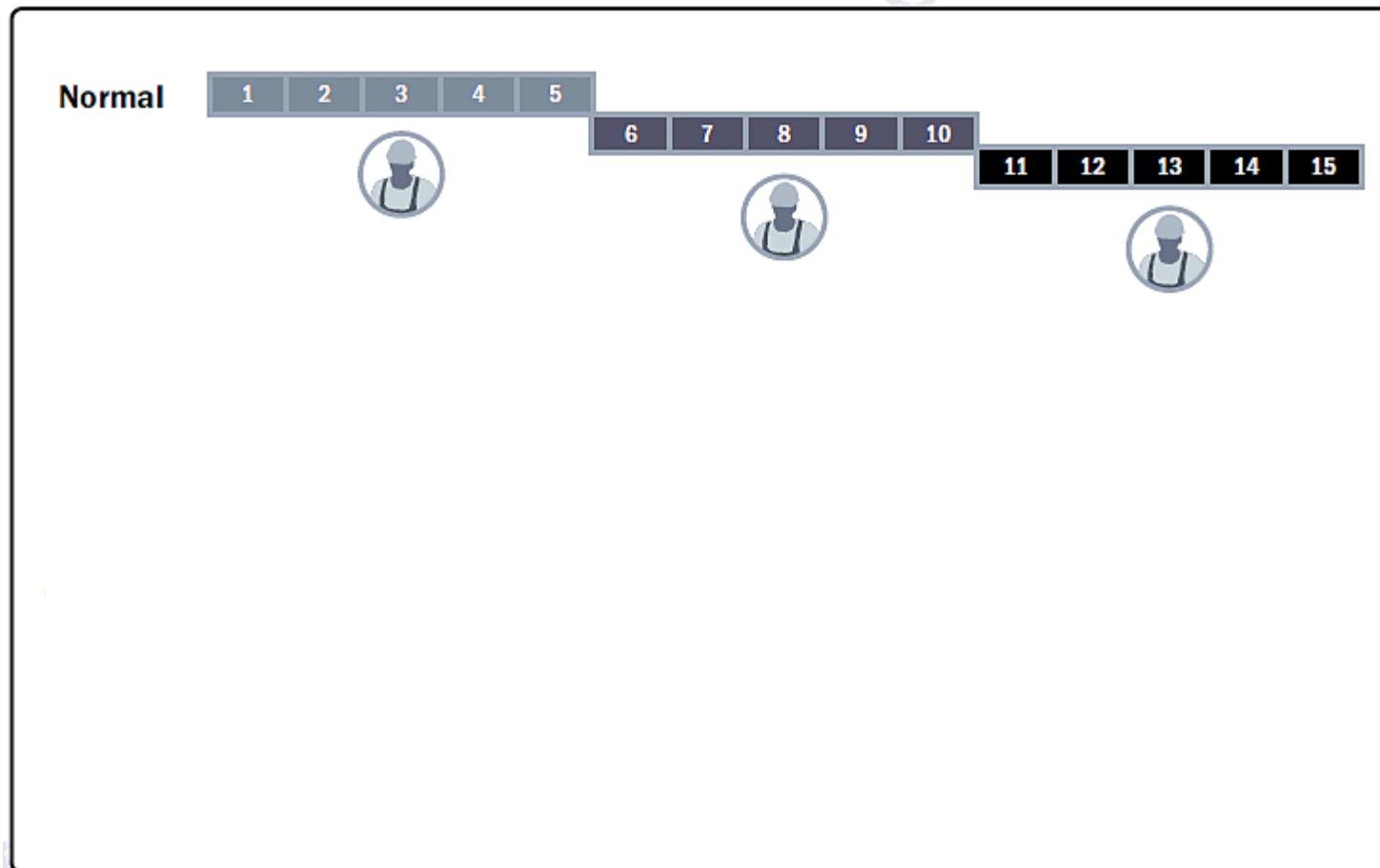
CRITICAL
PATH
METHOD



PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



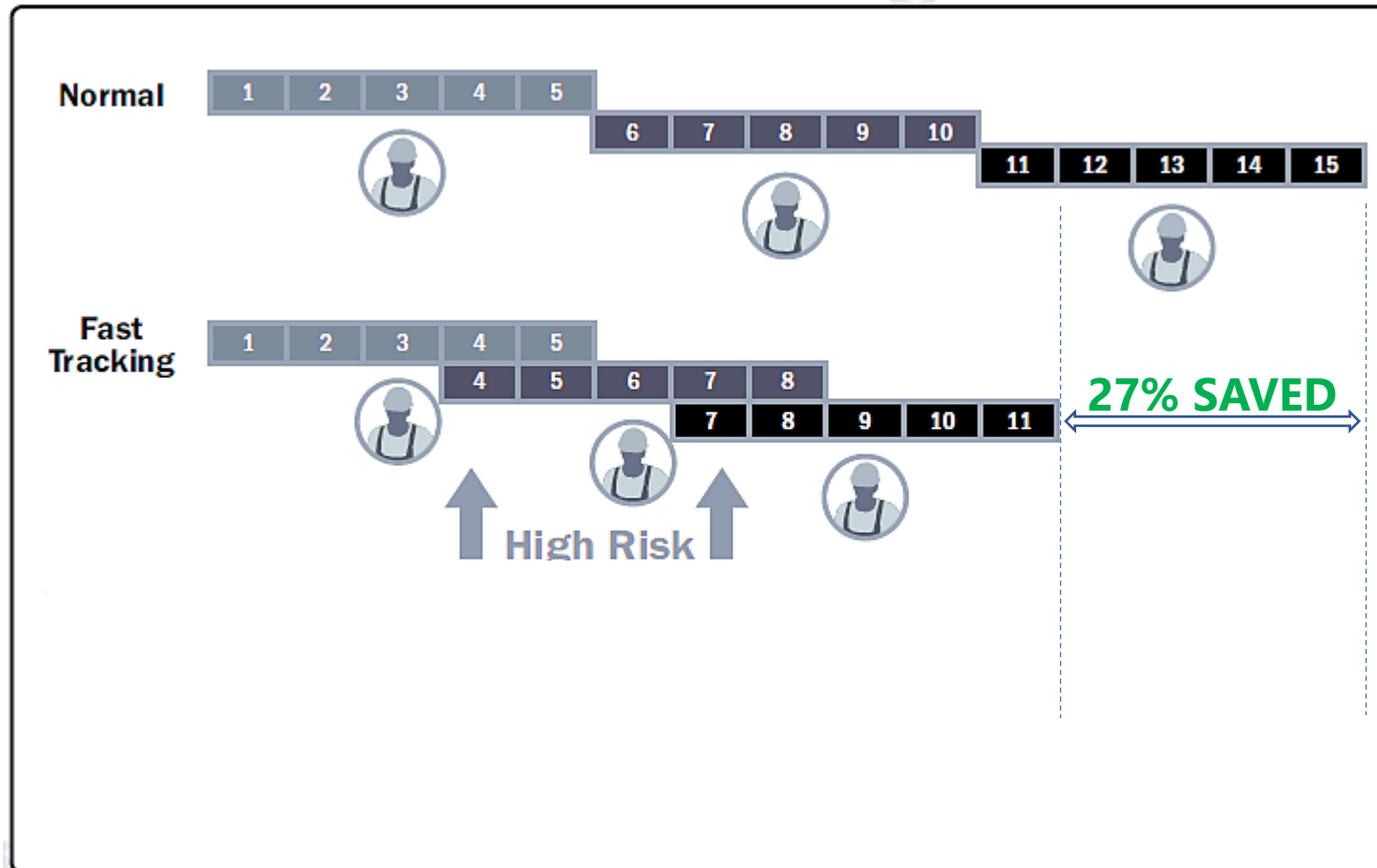
PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



**TIME
SAVING**



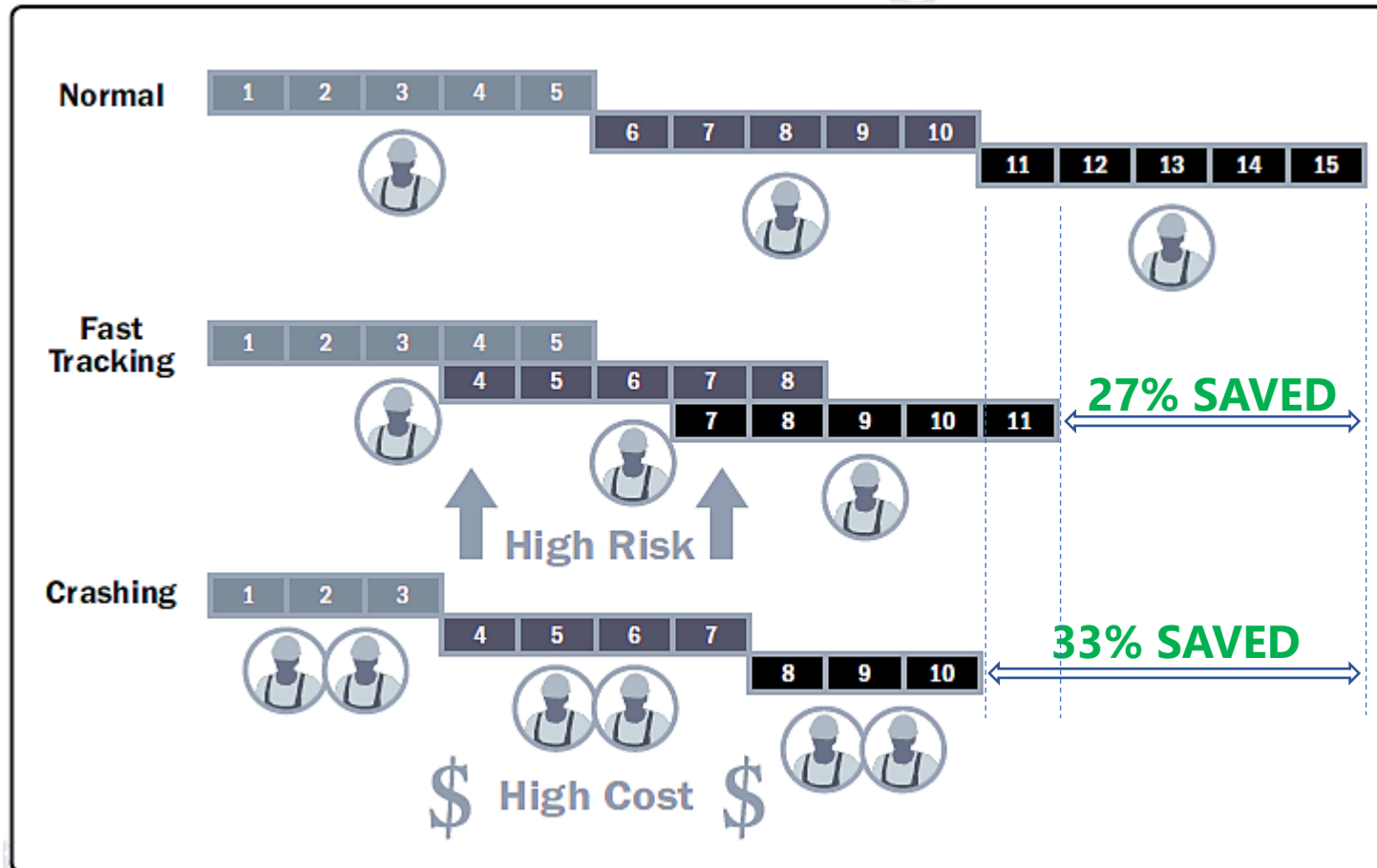
PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



**TIME
SAVING**



PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



**TIME
SAVING**



PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT



Fast Tracking

- ✓ فعالیت‌ها به صورت موازی به انجام می‌رسند
- ✓ در هر جایی از برنامه اجرایی که نیاز باشد می‌شود از این تکنیک استفاده کرد
- ✓ منابع انسانی یا عملیاتی بیشتر مورد نیاز نیست
- ✓ تنها مواردی به این شکل به انجام می‌رسند که قابلیت موازی کاری داشته باشند
- ✓ ممکن است دچار دوباره کاری شویم
- ✓ احتمال وقوع ریسک‌های عملیاتی بالا می‌روند
- ✓ اگر کارها به درستی انجام شوند، هزینه عملیات تغییر نکرده و افزایش نمی‌یابد



Crashing

- ✓ ترتیب اجرای فعالیت‌ها تغییر نمی‌کند
- ✓ این تکنیک تنها مناسب مسیر بحرانی پروژه است
- ✓ منابع انسانی و عملیاتی بیشتری به کار گرفته می‌شوند
- ✓ اهمیتی ندارد که کارهای مورد استفاده در این تکنیک، موازی باشند یا نه
- ✓ به جهت وجود منابع انسانی و یا عملیاتی بیشتر، ریسک‌های مدیریتی افزایش می‌یابد
- ✓ هزینه به انجام رساندن کارها، بیشتر می‌شوند

Fast Tracking vs Crashing

PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT

RACI

R

RESPONSIBLE

A

ACCOUNTABLE

C

CONSULTED

I

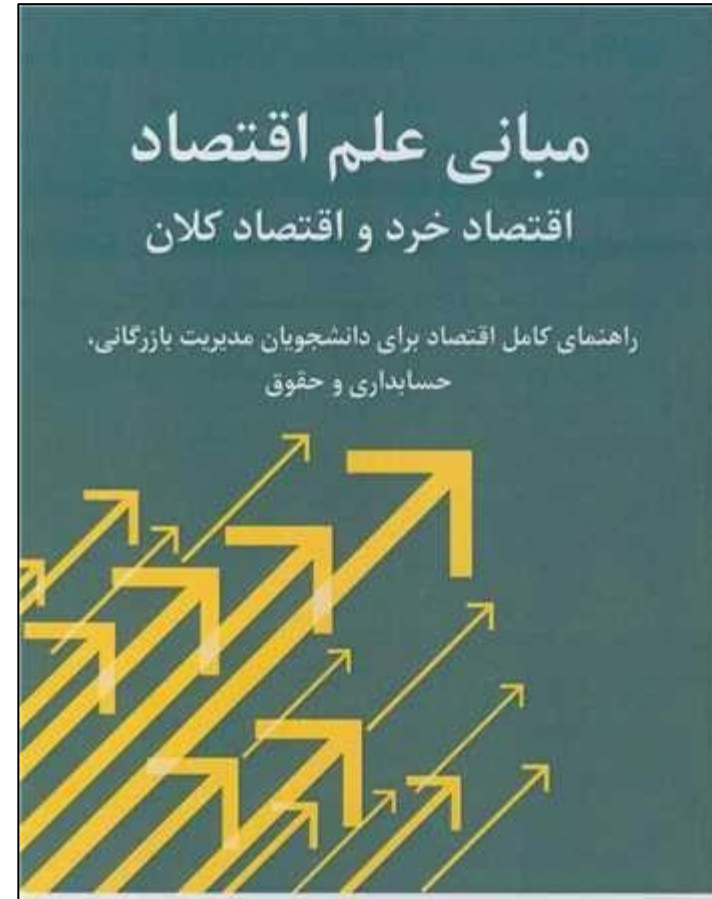
INFORMED

	ROLE 1	ROLE 2	ROLE 3	ROLE 4	ROLE 5	ROLE 6
TASK 1	R	A		R		I
TASK 2	C	C	A		I	I
TASK 3		R	A		C	
TASK 4	C	C		R		A
TASK 5					A	

A word cloud visualization of project management terminology. The words are arranged in a horizontal, somewhat circular shape. The largest words are 'PROJECT', 'MANAGEMENT', 'COST', 'TIME', 'PROCESS', 'PLANNING', 'DEVELOPMENT', 'CONTROL', 'WORK', 'EVENT', 'SYSTEMS', 'CRITICAL', 'NECESSARY', 'RESPONSIBILITIES', 'FOLLOW-UP', 'CONSTRUCTION', 'ACTIVITIES', 'STAGES', 'SCOPE', 'MODEL', 'STANDARDS', 'METHODOLOGY', 'ORGANIZATIONS', 'INCLUDES', 'PERFORMED', 'PRICE', 'EXECUTION', 'PRODUCT', 'MANAGING', 'CONTRACT', 'MONITORING', 'TECHNIQUES', 'FORMAL', 'TEAM', 'SERVED', 'INCLUDING', 'CONSTRAINTS', 'DEVELOPED', 'METHOD', 'BUSINESS', 'OFTEN', 'DESIGN', 'OBJECTIVES', 'DELIVERABLES', 'CONSTRAINT', 'FRAMEWORK', 'PROGRAM', 'SOFTWARE', 'ANALYSIS', 'MODELS', 'EXAMPLE', 'REQUIREMENTS', 'APPROACH', 'CHANGE', 'EVENTS', 'GROUP', 'PROCESS', 'BREADTH', 'ENGINEERING', 'PROCESSES', 'TASKS', 'CONTROL', 'MAY', 'STRUCTURE', 'RESOURCE', 'COSTS', 'COMPLETE', 'NEEDED', 'STAGE', 'MANAGES', 'QUALITY', 'PHASE', 'ALSO', 'CHANGES', 'GUIDE', 'CLOSING', 'RESOURCES', 'PLAN', 'EDIT', 'BASED', 'INCLUDE', 'ADDITIONAL', 'INCREASED', 'EFFECT', 'POLICY', 'ORGANIZATION', 'INDUSTRY', 'KEY', 'USING'.

- برآورد هزینه‌ها
- تعیین بودجه
- کنترل هزینه‌ها

PROJECT COST MANAGEMENT



PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



هزینه‌های مستقیم، مربوط به کلیه منابعی است که مستقیماً برای انجام فعالیت به کار می‌روند. به عبارت دیگر هزینه‌هایی است که مستقیماً صرف کاهش زمان پروژه می‌شود و مقدار آن با کاهش زمان اتمام پروژه افزایش می‌یابد.

مجموع هزینه‌های مربوط به تمامی نیروی انسانی، ماشین آلات و تجهیزات و مواد و مصالحی که مستقیماً برای انجام فعالیت مورد نیاز هستند، هزینه‌های مستقیم آن فعالیت محسوب می‌شوند.

مثل؛ کارهای یدی، خرید مواد، خرید تجهیزات و ماشین آلات.

PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



این هزینه‌ها مستقیماً در انجام یک فعالیت صرف نمی‌شوند و معمولاً به کل پروژه یا بخشی از پروژه (تعدادی از فعالیت‌ها) مربوط می‌شوند. هزینه‌های غیرمستقیم باید بین فعالیت‌های مربوط به آنها تسهیم (سرشکن) شوند و این هزینه‌ها با افزایش زمان اتمام پروژه، افزایش می‌یابند.

برای نمونه، هزینه‌های مربوط به اخذ مجوزهای قانونی لازم برای آغاز فعالیت اجرای پروژه ساخت یک برج مسکونی. همین طور هزینه‌های، بیمه، اجاره محل، جریمه دیرکرد، هزینه‌های اداری، بخش برنامه‌ریزی، بخش فنی، بخش مالی و دیگر هزینه‌های ستادی پروژه.

PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



هزینه‌های ثابت (Fixed Cost) با کاهش یا افزایش کارها تغییری نمی‌کنند. در واقع مستقل از نوع و میزان فعالیت‌ها، باید در زمان مقرر پرداخت شود. پس مستقل بودن هزینه ثابت نسبت به خروجی تیم‌های کاری، شرط اصلی و اساسی هزینه‌های ثابت است. اما ممکن است براساس انتظاری که داریم، در یک بازه زمانی تغییر کند و یا محقق نشود.

مثل هزینه اجاره یا رهن، حقوق و دستمزد کارکنان، هزینه قبوض، اجاره تجهیزات و خودرو یا حق بیمه.

PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



هزینه‌های متغیر (Variable Cost) برخلاف هزینه‌های ثابت، وابسته به میزان خروجی کارها هستند. یعنی هر چقدر خروجی افزایش داشته باشد، هزینه‌های متغیر نیز افزایش پیدا می‌کنند و اگر خروجی کاهش داشته باشد هزینه‌های متغیر کاهش خواهند داشت.

مثل هزینه تهیه مواد اولیه، حمل و نقل، هزینه‌های انرژی، هزینه‌های خرید ابزار و لوازم مصرفی، اضافه کاری کارکنان و پاداش ایشان، هزینه تعمیر تجهیزات.

PROJECT COST MANAGEMENT

5 Types of Cost



هزینه ازدست رفته یا غرق شده، هزینه‌ای است که پرداخت شده و به هیچ وجه قابل بازیابی نیست و خلق ارزش برای امروز و یا آینده شما نمی‌کند.

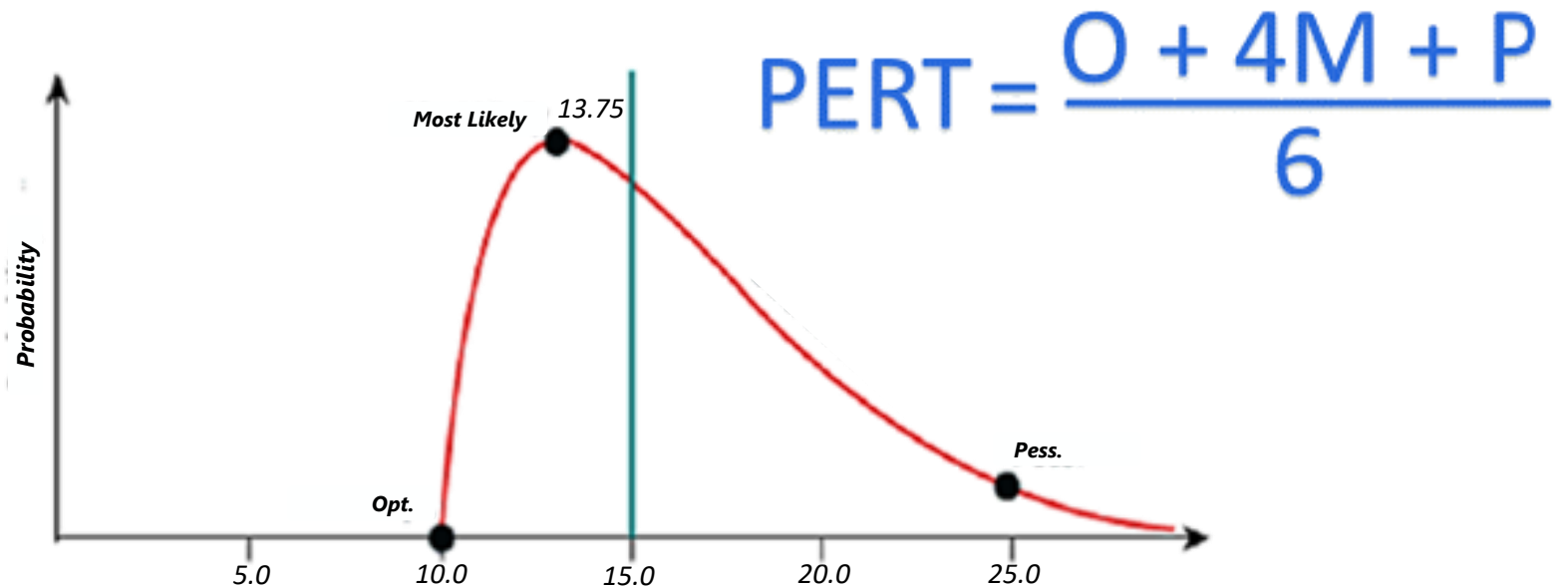
مثل هزینه جذب افراد اشتباه، آموزش دوره‌هایی که فایده‌ای ندارند یا آموزش افراد اشتباهی، مطالعه و پژوهش در خصوص موضوعاتی که در مسیر پروژه، آورده ندارند.



PROJECT COST MANAGEMENT

یکی از معمول روش‌ها در تخمین هزینه‌ها، روش سه نقطه‌ای است.

Program Evaluation & Review Technique



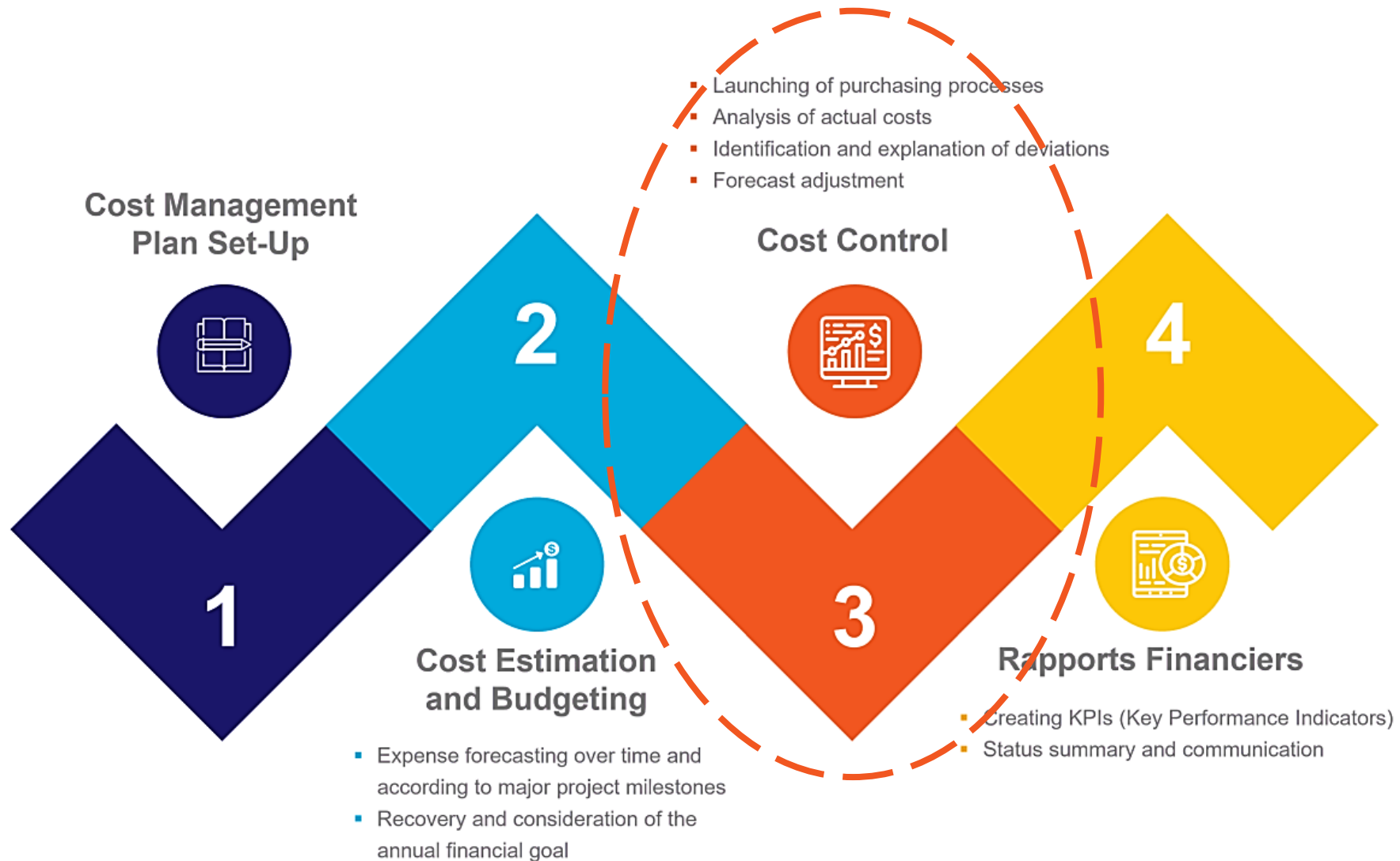
PROJECT COST MANAGEMENT

KEY POINTS

نکات مهم در برآورد هزینه‌های پروژه؛

- ✓ دقت برآورد به شدت به سطح تعریف محدوده پروژه بستگی دارد.
- ✓ برآورد هزینه در حقیقت موارد و ابزاری برای تصمیم‌گیری و انتخاب بین گزینه‌ها و تنظیم بودجه ارائه می‌دهد.
- ✓ برآورد با تقسیم کل محدوده پروژه در بخش‌های قابل مدیریت انجام می‌شود که می‌توان منابع و هزینه را به آنها اختصاص داد.
- ✓ برآورد هزینه بیشتر از فهرستی از هزینه‌ها است. این سند باید شامل یک گزارش مبانی برآورد دقیق باشد که مفروضات، استثنائات، میزان دقت و سایر جنبه‌هایی را که برای تفسیر هزینه کل پروژه مورد نیاز است، شرح دهد. در غیر این صورت این اعداد بی‌معنی خواهند بود.

PROJECT COST MANAGEMENT



PROJECT COST MANAGEMENT

Cost-Benefit Analysis (CBA)

تحلیل هزینه-فایده به تعیین اینکه آیا یک پروژه یا فعالیت فردی بر اساس بازده پیش‌بینی‌شده، ارزش دنبال کردن دارد یا خیر، کمک می‌کند.

این کار را با مقایسه مزایای یک تصمیم (سرمایه‌گذاری) در مقابل هزینه‌هایی که برای انجام آن لازم است، انجام می‌دهد. تحلیل هزینه-فایده هم در مدیریت کسب و کار و هم در مدیریت پروژه برای کمک به تعیین توجیه مالی استفاده می‌شود.

PROJECT COST MANAGEMENT

Earned Value Management

مدیریت ارزش کسب شده ترکیبی از اندازه گیری های محدوده، زمان بندی و هزینه است تا مشخص شود که یک پروژه چقدر خوب عمل می کند.

این روش به پیگیری پیشرفت و مقایسه هزینه های واقعی با هزینه های برنامه ریزی شده و ارزش کسب شده کمک می کند. ارزش کسب شده به ارزش کاری که واقعاً تکمیل شده است اشاره دارد و معمولاً در مدیریت پروژه برای اندازه گیری بهتر عملکرد هزینه استفاده می شود.

PROJECT COST MANAGEMENT

Seven Tips for Better Cost Control

1. *Define Important KPIs*
2. *Anticipate Inflation*
3. *Create Contingency Plans*
4. *Track Expenses in Real Time*
5. *Collect Data Regularly*
6. *Document all Variations*
7. *Communicate with the Team*

PROJECT QUALITY MANAGEMENT

مدیریت کیفیت پروژه شامل فرآیندهایی برای ترکیب خط مشی کیفیت سازمان پروژه در مورد برنامه ریزی، مدیریت و کنترل الزامات کیفیت پروژه و محصول به منظور دستیابی به اهداف ذینفعان است. مدیریت کیفیت پروژه همچنین از فعالیت‌های بهبود مستمر فرآیند که از طرف سازمان انجام می‌شود پشتیبانی می‌کند.



مواردی مثل؛

- مدیریت کیفیت
- کنترل کیفیت

PROJECT QUALITY MANAGEMENT

What is Quality ?

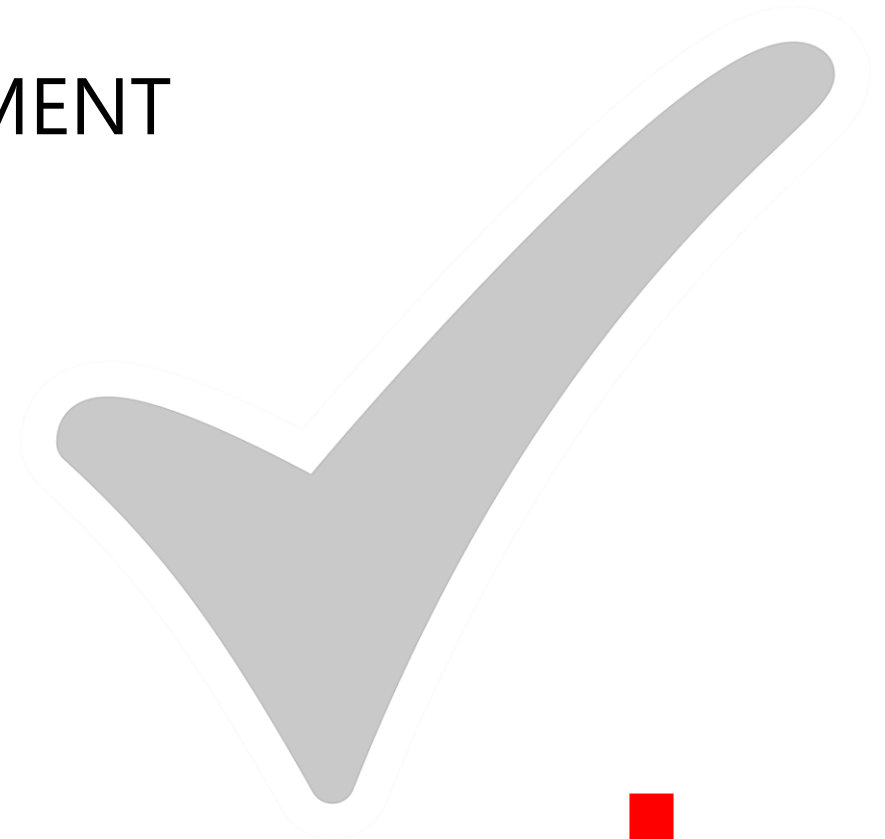
- ❖ *The standard of something as measured against other things of a similar kind or **requirements**; the degree of excellence of something.*
- ❖ *Quality is the degree to which an object or entity (e.g., process, product, or service) satisfies a specified set of attributes or **requirements**.*
- ❖ *The quality of something can be determined by comparing a set of inherent characteristics with a set of **requirements**.*

PROJECT QUALITY MANAGEMENT

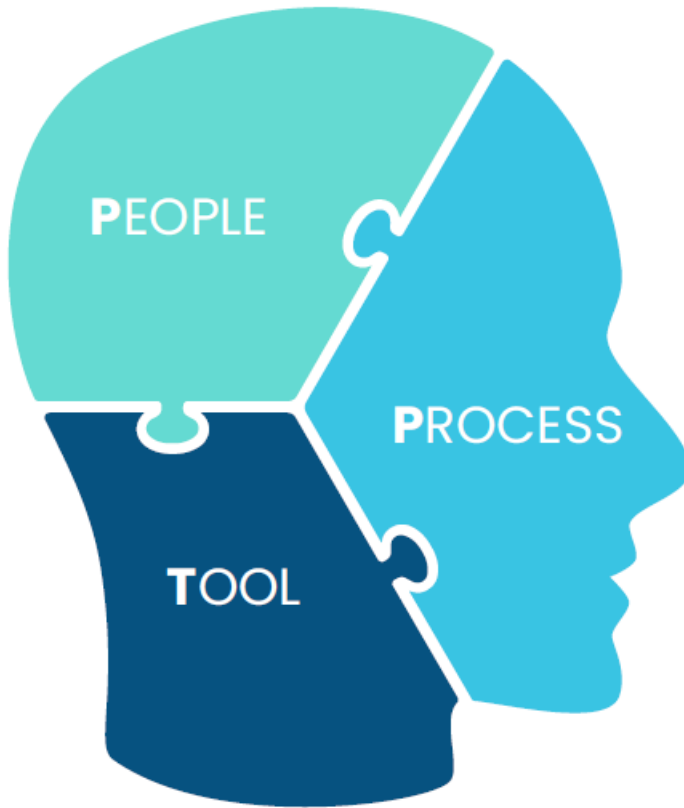
What is Quality ?

Meet the

Requirements



PROJECT QUALITY MANAGEMENT



✓ افراد و تیم

انتخاب و تخصیص افراد درست به کارها و فعالیت‌های پروژه، نقش انکار ناپذیری در تحقق کیفیت مطلوب دارد

✓ فرایندها

برنامه‌ریزی و اجرای درست فرایندها می‌تواند در خلق کیفیت مورد نظر و ممانعت از حادث شدن موارد خارج از روند مطلوب، بسیار تعیین کننده است.

✓ ابزارها و تجهیزات

به کارگیری تجهیزات درست می‌تواند در مسیر تحقق کیفیت مورد نظر، نقش پررنگی داشته باشد و البته، چه بسا در برخی موارد، الزامی باشد.

PROJECT QUALITY MANAGEMENT

QUALITY CONTROL
(QC)



QUALITY ASSURANCE
(QA)

PROJECT QUALITY MANAGEMENT



Quality assurance (QA) and quality control (QC) are both important for ensuring product quality, but they differ in their approach and focus.

QA and QC are best used together as part of a quality management system.

PROJECT QUALITY MANAGEMENT

QUALITY CONTROL

- ✓ *Focus on Identification of Defects*
- ✓ *Reactive Process*
- ✓ *Product-Based Approach*
- ✓ *Verify the Quality*

QUALITY ASSURANCE

- ✓ *Focus on Prevention of Defects*
- ✓ *Proactive Process*
- ✓ *Process-Based Approach*
- ✓ *Manage Quality*

PROJECT QUALITY MANAGEMENT



*QA encompasses activities across the **entire lifecycle** of a product or service, from initial planning and development through to delivery and post-market.*

*QC activities are more periodic and focus on inspecting products or services **at specific points** in their lifecycle to verify the presence of quality.*

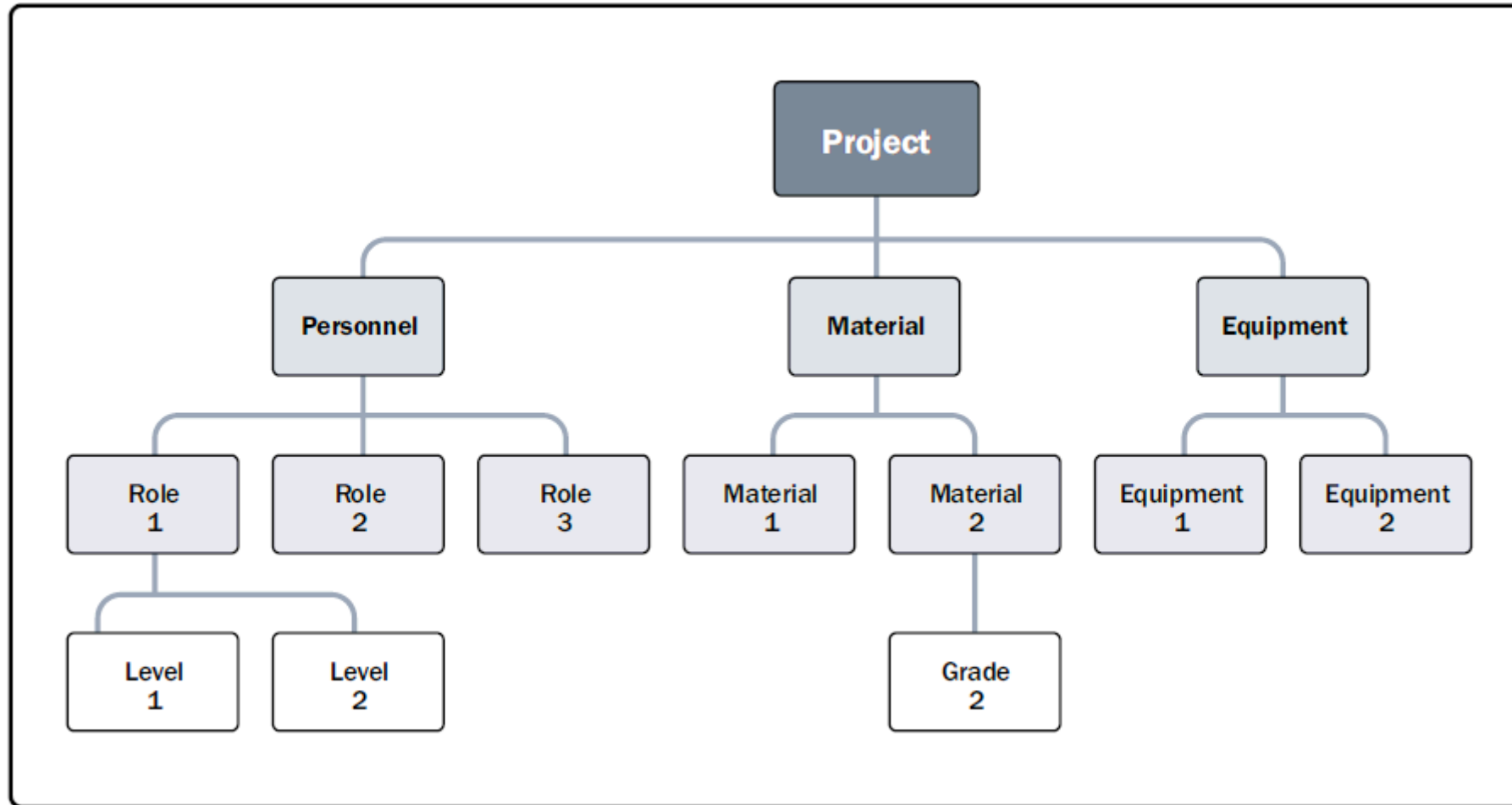
PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مدیریت منابع پروژه شامل فرآیندهایی برای شناسایی، کسب و مدیریت منابع مورد نیاز برای تکمیل موفقیت آمیز پروژه است. این فرآیندها کمک می کنند تا اطمینان حاصل شود که منابع مناسب در زمان و مکان مناسب در اختیار مدیر پروژه و تیم پروژه قرار خواهد گرفت.

مواردی مثل؛

- برآورد منابع مورد نیاز فعالیت‌ها
- تأمین منابع
- آموزش و توسعه تیم
- مدیریت تیم
- کنترل منابع

PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT



PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

To complete the project successfully, project needs to have the right people, the right process, and the right tools. **All three together at same time.**



برای به انجام رساندن موفقیت آمیز پروژه، لازم است تا افراد درست، فرایندهای درست و تجهیزات درست، در کنار هم قرار بگیرند.

PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT



مدیریت منابع انسانی

افرادى شايسته و با مهارت

ذاتاً داراي محدوديت و كم ياب هستند

به نحوه بهينه سازى و بهترين استفاده از چنين منابع محدود يا كم ياب

اشاره دارد براى دستيابى به اهداف و مقاصد تعيين شده در پروژه

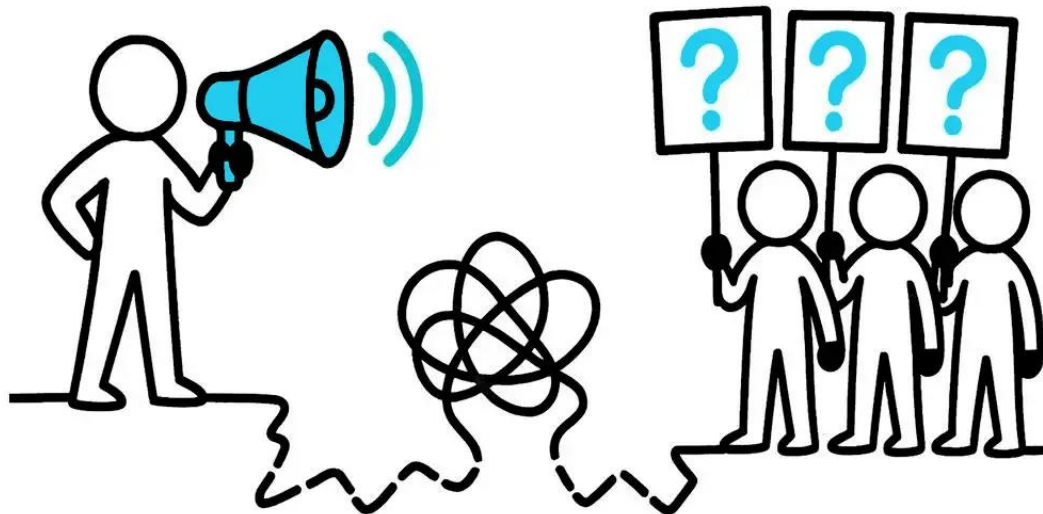
PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مهارت‌های نرم و انسانی مدیریت پروژه

نقش ارتباطات

بیش از ۷۰٪ نقش و ظرفیت مدیر پروژه مربوط به حوزه ارتباطات، مخصوصاً ارتباط با افراد است، نه تکنیک‌ها.

نگته مهم آن که: «پروژه‌ها در اکسل شکست نمی‌خورند؛ در گفتگو شکست می‌خورند».



PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مهارت‌های نرم و انسانی مدیریت پروژه



مدل رهبری موقعیتی-اقتضایی

رهبر خوب، سبک ثابت ندارد.

بر اساس بلوغ و انگیزه تیم سبک رهبری را تنظیم می‌کند.

قدرت در «انعطاف رفتاری» است نه «اقتدار دائمی».

PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مهارت‌های نرم و انسانی مدیریت پروژه

مدیریت تعارض

تعارض بد نیست؛ تعارض حل نشده بد است.

مدیر پروژه باید بداند در چه شرایطی «مصالحه»، «مذاکره»،

«اجتناب» یا «همکاری» مناسب است.



CONFLICT RESOLUTION



PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مهارت‌های نرم و انسانی مدیریت پروژه

رفتارهای مخرب در پروژه

امید به اینکه «در مسیر درست می‌شود»، خطرناک‌ترین باور مدیریتی است.
پروژه نیاز به تصمیم‌گیری شفاف در زمان درست دارد.



PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

مهارت‌های نرم و انسانی مدیریت پروژه

نقش بازخورد و Retrospective

تیم‌های حرفه‌ای به جای سرزنش گذشته، از آن سرمایه یادگیری می‌سازند.

RETROSPECTIVE



PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT



A **make-or-buy decision** is a strategic choice that a company makes to decide whether to manufacture a product or service in-house or purchase it from an external supplier.

This decision is also known as an **outsourcing decision**.

PROJECT (H)RESOURCE MANAGEMENT

OPPORTUNITY
COST

هزینه فرصت به معنای از دست دادن مزیت یا فرصتی است که در صورت انتخاب سایر گزینه‌های پیش‌روی، امکان به دست آوردن آنها وجود داشت.

به عبارت دیگر، زمانی که شما از بین دو فرصت، یکی را انتخاب می‌کنید، مزایای فرصت دوم را از دست خواهید داد. به همین دلیل به آن «**هزینه فرصت از دست رفته**» نیز گفته می‌شود.

PROJECT COMMUNICATION MANAGEMENT

مدیریت ارتباطات پروژه شامل فرآیندهای لازم برای اطمینان از برآورده شدن نیازهای اطلاعاتی پروژه و ذینفعان آن از طریق توسعه گزارشها و اسناد و همچنین اجرای فعالیتهای طراحی شده برای دستیابی به تبادل اطلاعات موثر است. مدیریت ارتباطات پروژه از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول، ایجاد یک استراتژی برای اطمینان از موثر بودن ارتباطات برای ذینفعان و بخش دوم انجام فعالیتهای لازم برای اجرای استراتژی ارتباطی.



مواردی مثل؛

- مدیریت ارتباطات
- نظارت بر ارتباطات

PROJECT COMMUNICATION MANAGEMENT



What: چه اطلاعاتی

What information is essential for project completion?



What: چه زمانی

What needs to be communicated and in how much time?



What: در چه قالبی

What type or format should be used to communicate?



Who: به چه شخصی

Who needs information?



Who: مسئول

Who is responsible for delivering information?

چه کسی مسئولیت دارد که چه
محتوایی را در چه زمانی با چه
قالبی به چه شخصی برساند

PROJECT COMMUNICATION MANAGEMENT

اصول مهم در ارتباطات؛

❖ **جامع بودن.** مخاطب نباید در این فکر باشد که آیا چیزهای بیشتری در راه است یا خیر

❖ **شفافیت.** هدف پیام باید روشن باشد و به گونه‌ای بیان شود که گیرنده همان چیزی را که فرستنده می‌خواهد منتقل کند، بفهمد

❖ **توجه دادن و سبک ارائه مطلب**

❖ **انسجام محتوای ارائه شده.** ضمن ارائه مطالب و ضمایم لازم از پراکنده‌گویی و ارائه محتوای اضافی پرهیز شود

❖ **به موقع بودن و درک درست از زمان**

❖ **اهمیت بازخورد**

KEY POINTS

PROJECT COMMUNICATION MANAGEMENT



Hold regular meetings

*Having **regular meetings** with team members increases a shared understanding for objectives and deadlines.*

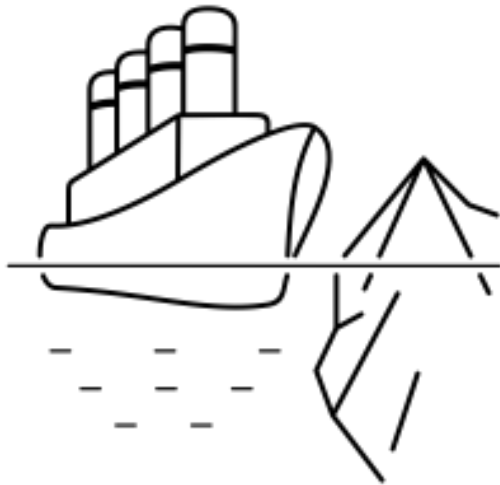
The meetings can also be a platform for project members to share any ideas or concerns they have, which in turn will help them feel supported and valued whilst working with you.

PROJECT RISK MANAGEMENT

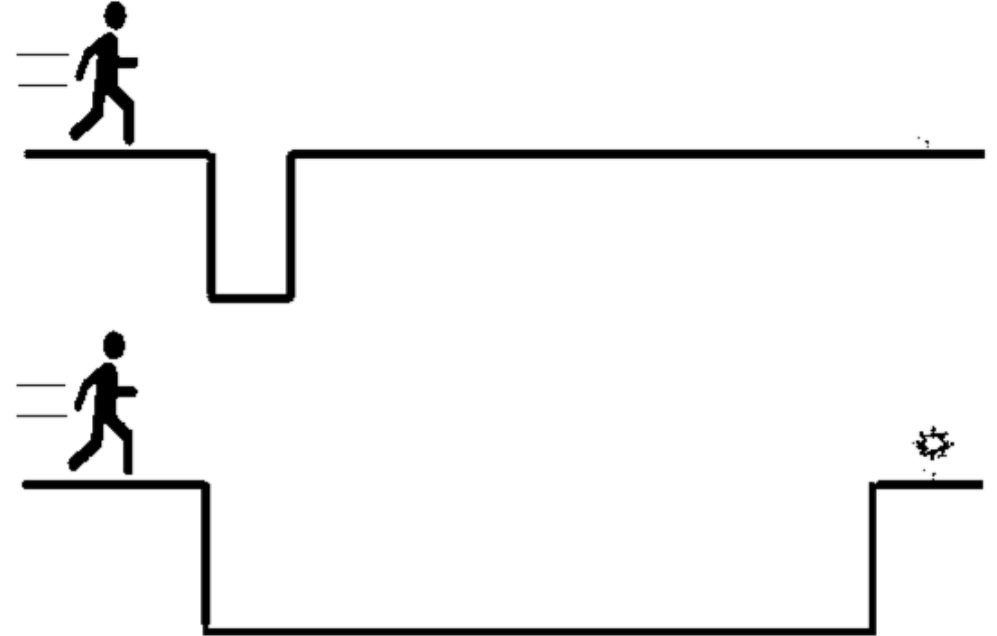
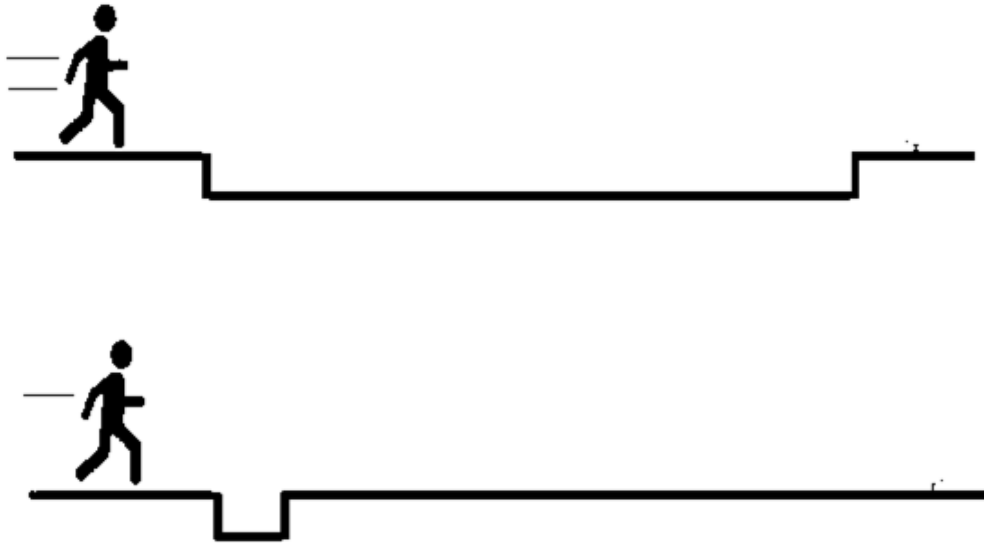
مدیریت ریسک پروژه شامل فرآیندهای اجرای برنامه ریزی مدیریت ریسک، شناسایی، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی پاسخ، اجرای پاسخ و نظارت بر ریسک در یک طول پروژه است. اهداف مدیریت ریسک پروژه افزایش احتمال و/یا تأثیر ریسک‌های مثبت و کاهش احتمال و/یا تأثیر ریسک‌های منفی به منظور بهینه سازی شانس موفقیت پروژه می‌باشد.

مواردی مثل؛

- شناسایی ریسک‌ها
- تجزیه و تحلیل کیفی و کمی ریسک
- برنامه ریزی پاسخ‌های ریسک
- اجرای پاسخ
- نظارت بر ریسک



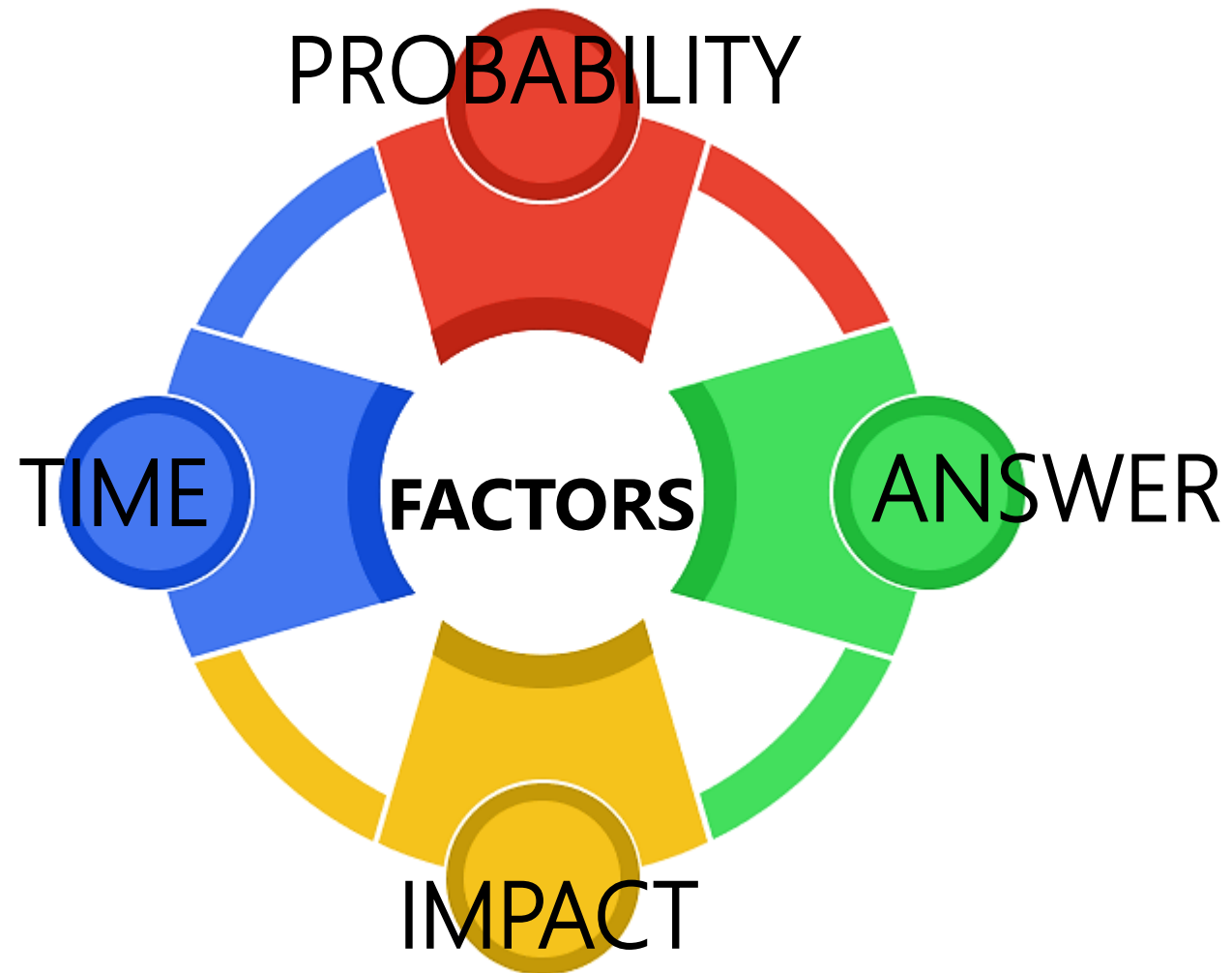
PROJECT RISK MANAGEMENT



PROJECT RISK MANAGEMENT

		Threats					Opportunities						
Probability	Very High 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	Very High 0.90	Probability
	High 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	High 0.70	
	Medium 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	Medium 0.50	
	Low 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	Low 0.30	
	Very Low 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	Very Low 0.10	
		Very Low 0.05	Low 0.10	Moderate 0.20	High 0.40	Very High 0.80	Very High 0.80	High 0.40	Moderate 0.20	Low 0.10	Very Low 0.05		
Negative Impact						Positive Impact							

PROJECT RISK MANAGEMENT



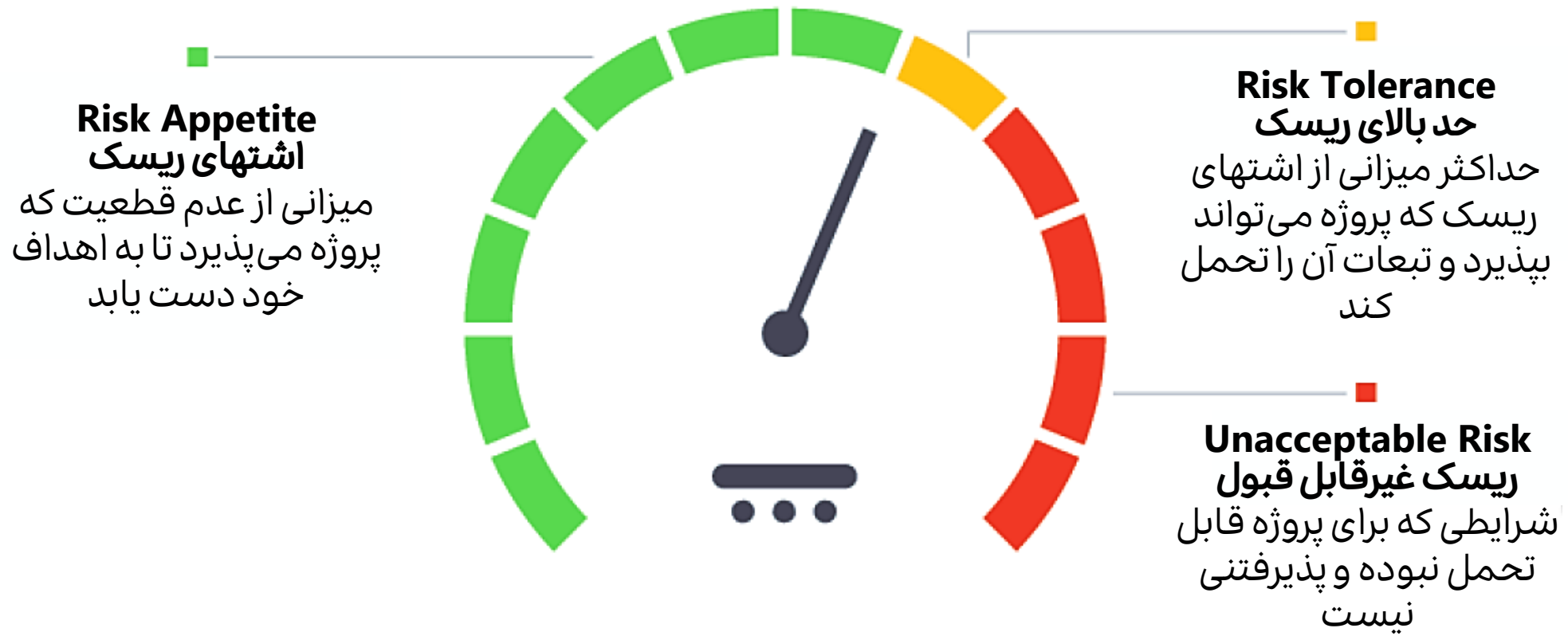
PROJECT RISK MANAGEMENT



PROJECT RISK MANAGEMENT



PROJECT RISK MANAGEMENT



PROJECT RISK MANAGEMENT





PROJECT RISK MANAGEMENT



ALLIANZ COMMERCIAL

Allianz Risk Barometer

Identifying the major business risks for 2025

The most important corporate concerns for the year ahead, as ranked by 3,700+ risk management experts from more than 100 countries and territories



<https://www.allianz.com>



PROJECT RISK MANAGEMENT

1. *Cyber Incidents*
2. *Business Interruption*
3. *Natural Catastrophes*
4. *Changes in Legislation & Regulation*
5. *Climate Change*
6. *Fire & Explosion*
7. *Macroeconomic Developments*
8. *Market Developments*
9. *Political Risks & Violence*
10. *New Technologies*





PROJECT RISK MANAGEMENT



https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf



PROJECT RISK MANAGEMENT

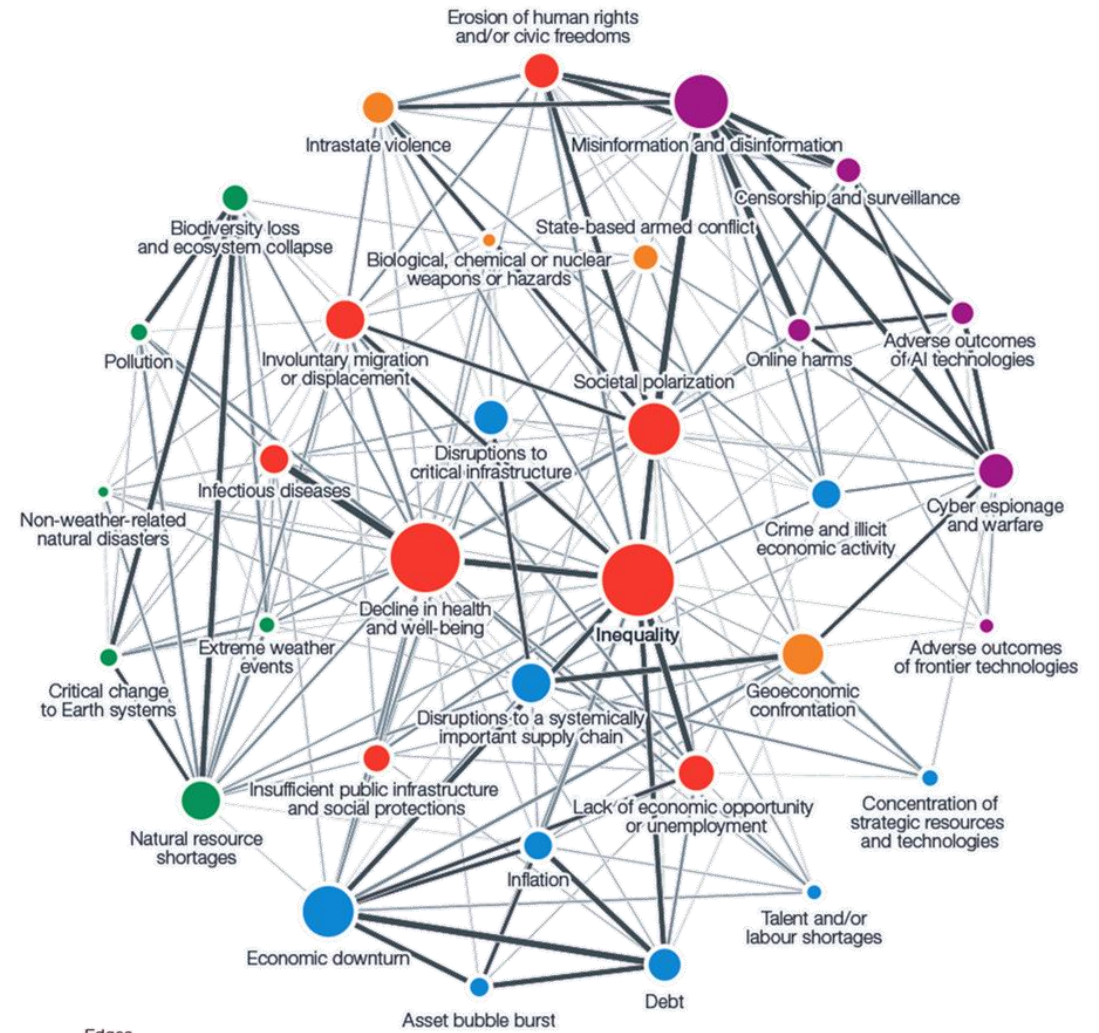
FIGURE D Global risks landscape: An interconnections map³



Source
World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2024-2025

Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological





PROJECT RISK MANAGEMENT



۵ ریسک اصلی ایران در گزارش ۲۰۲۵ طبق Executive Opinion Survey





PROJECT RISK MANAGEMENT



نکات ویژه در خصوص ایران در گزارش ۲۰۲۵

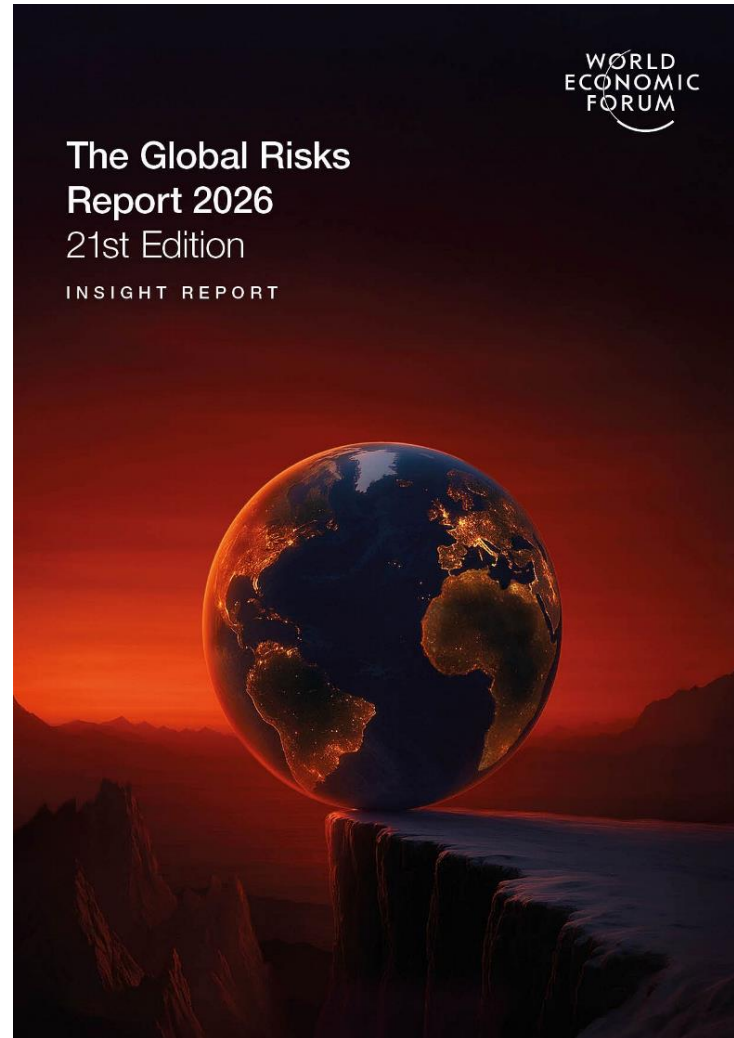
✓ ایران در کنار کشورهایی مثل قطر و عربستان، نگرانی بالایی از پیامدهای منفی فناوری‌های (Frontier) به ویژه زیست فناوری نشان داده است.

✓ نگرانی اصلی در کوتاه مدت اقتصاد است (تورم و رکود)، اما ریسک‌های محیطی و کمبود آب نیز جایگاه بالایی دارند.

✓ درگیری‌های مسلحانه و تنش‌های ژئوپلیتیک به عنوان سومین ریسک، اهمیت موقعیت منطقه‌ای ایران را در گزارش پررنگ کرده است.



PROJECT RISK MANAGEMENT



WORLD
ECONOMIC
FORUM
2026



PROJECT RISK MANAGEMENT

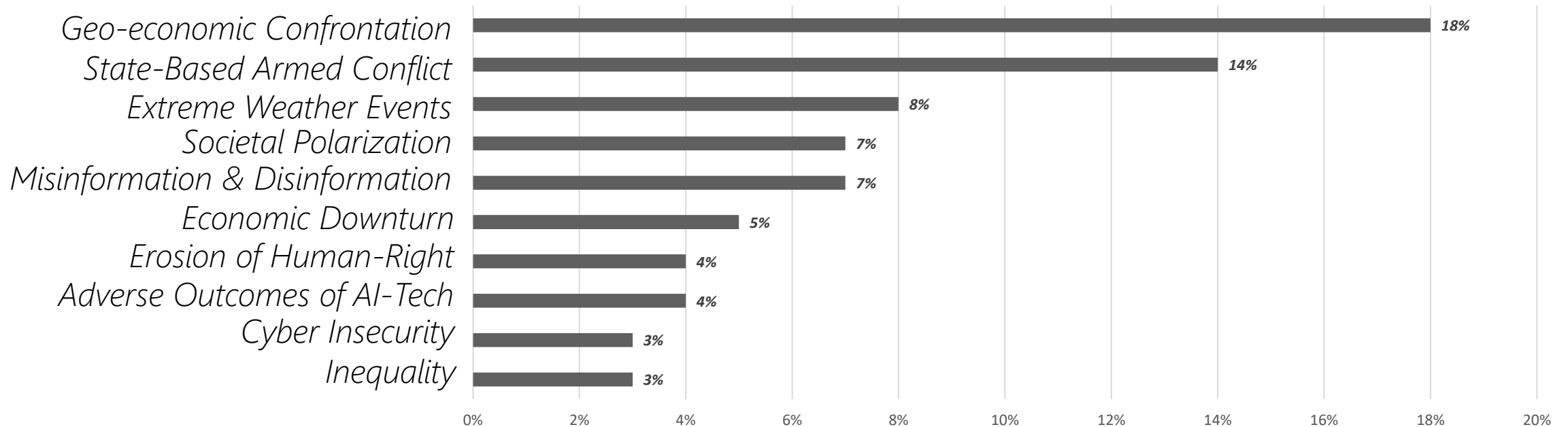


33 RISKS



PROJECT RISK MANAGEMENT

TOP TEN RISKS



PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT

مدیریت تدارکات پروژه شامل فرآیندهای لازم برای خرید و تأمین محصولات، خدمات یا موارد مورد نیاز از خارج از تیم پروژه بوده و مشتمل بر فرآیندهای مدیریتی و کنترلی مورد نیاز برای توسعه و اجرای توافق نامه هایی مانند قراردادهای سفارش های خرید و توافق نامه ها است.

Request for information

- RFI -

Request for proposal

- RFP -

Request for quotation

- RFQ -

مواردی مثل؛

- انجام تدارکات
- کنترل تدارکات

PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT

**FIXES
PRICE
CONTRACT**

**COST REIMBURSABLE
CONTRACT**

**TIME &
MATERIAL
CONTRACT**

انواع قراردادهای تأمین در پروژه؛

FIXED PRICE ✓

COST REIMBURSABLE ✓

TIME & MATERIAL ✓

PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT

Contract Type	Description
Fixed-price	Seller agrees to perform the work at the negotiated contract value. Also known as a lump-sum contract .
Cost-reimbursable	Seller receives a refund of the expenses incurred while providing a service or producing a product, plus a fee representing seller profit.
Time and Material (T&M)	Buyer pays to the seller a pre-negotiated hourly rate and full reimbursement for materials used to complete the contract.

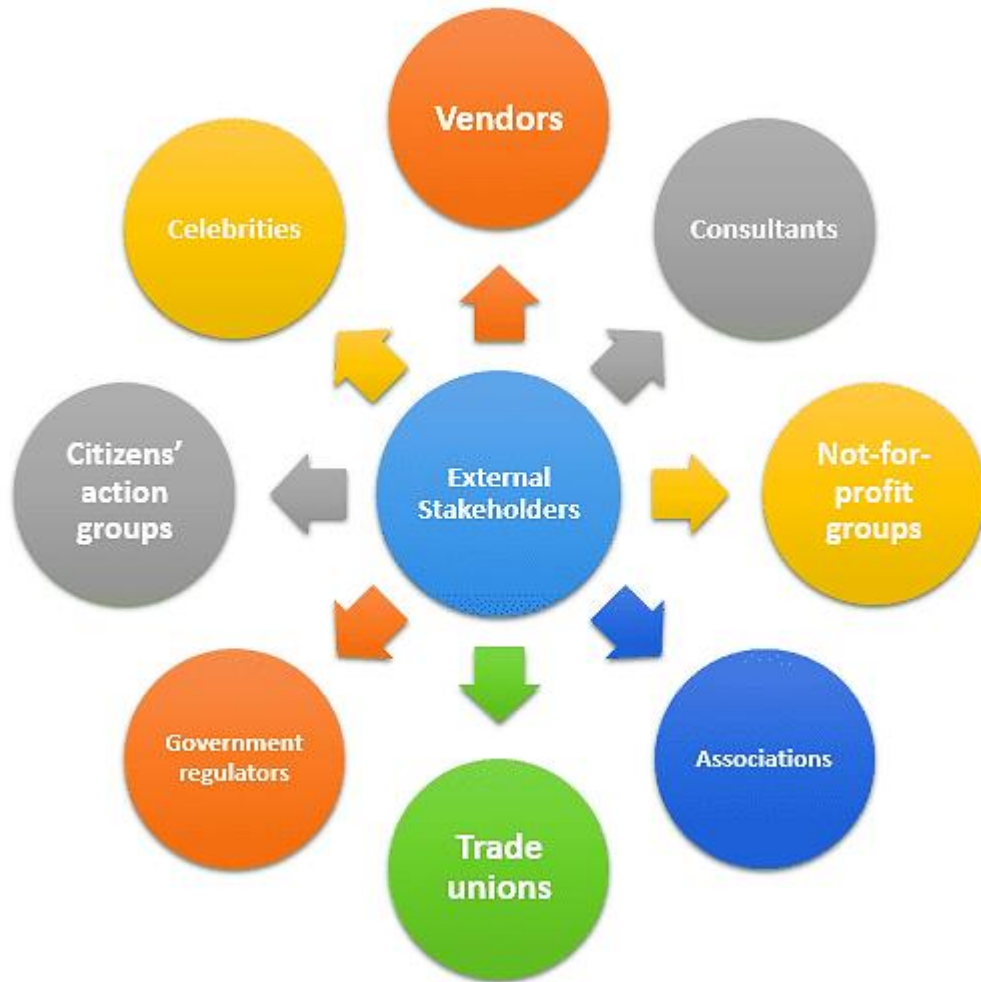
PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT

مدیریت ذینفعان پروژه شامل فرآیندهای مورد نیاز برای شناسایی افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی است که می‌توانند بر پروژه تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر آن قرار گیرند، برای تجزیه و تحلیل انتظارات ذینفعان و تأثیر آنها بر پروژه، و توسعه استراتژی‌های مدیریتی مناسب برای مشارکت مؤثر ذینفعان در تصمیم‌گیری‌های پروژه.

- شناسایی ذینفعان
- برنامه ریزی و مدیریت تعامل با ذینفعان
- نظارت بر تعامل ذینفعان

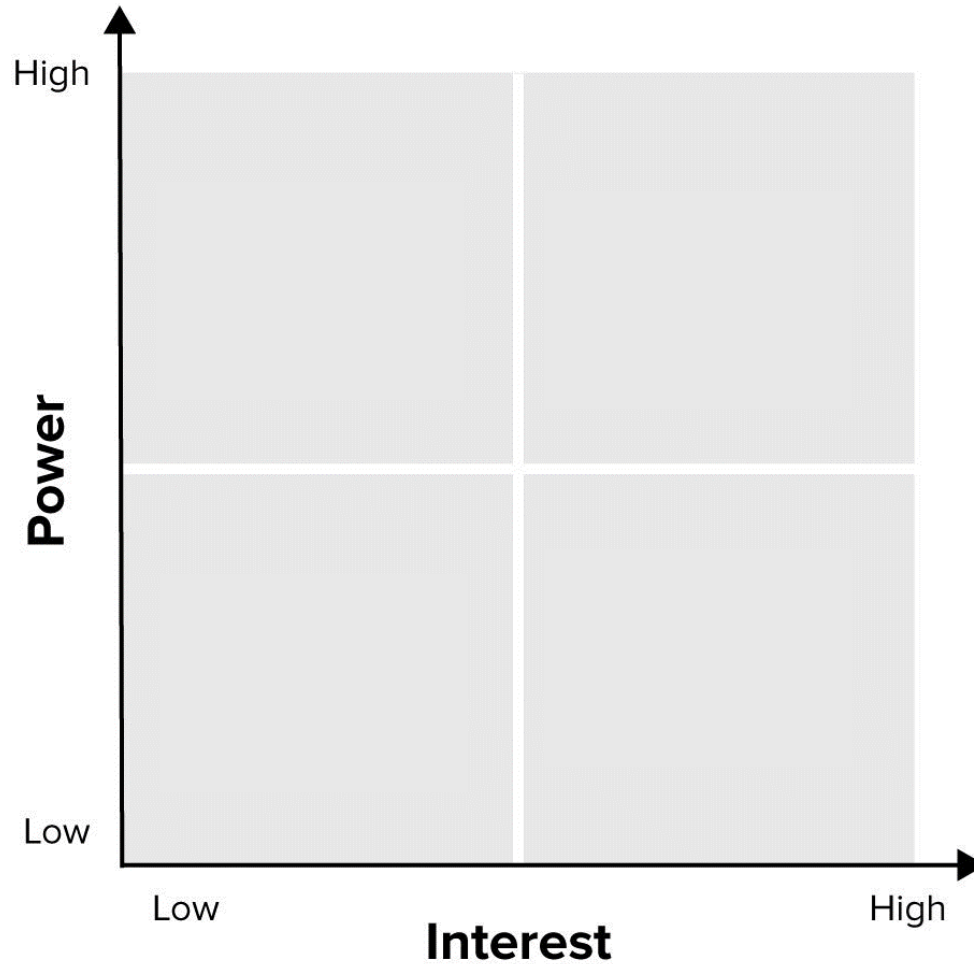


PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT



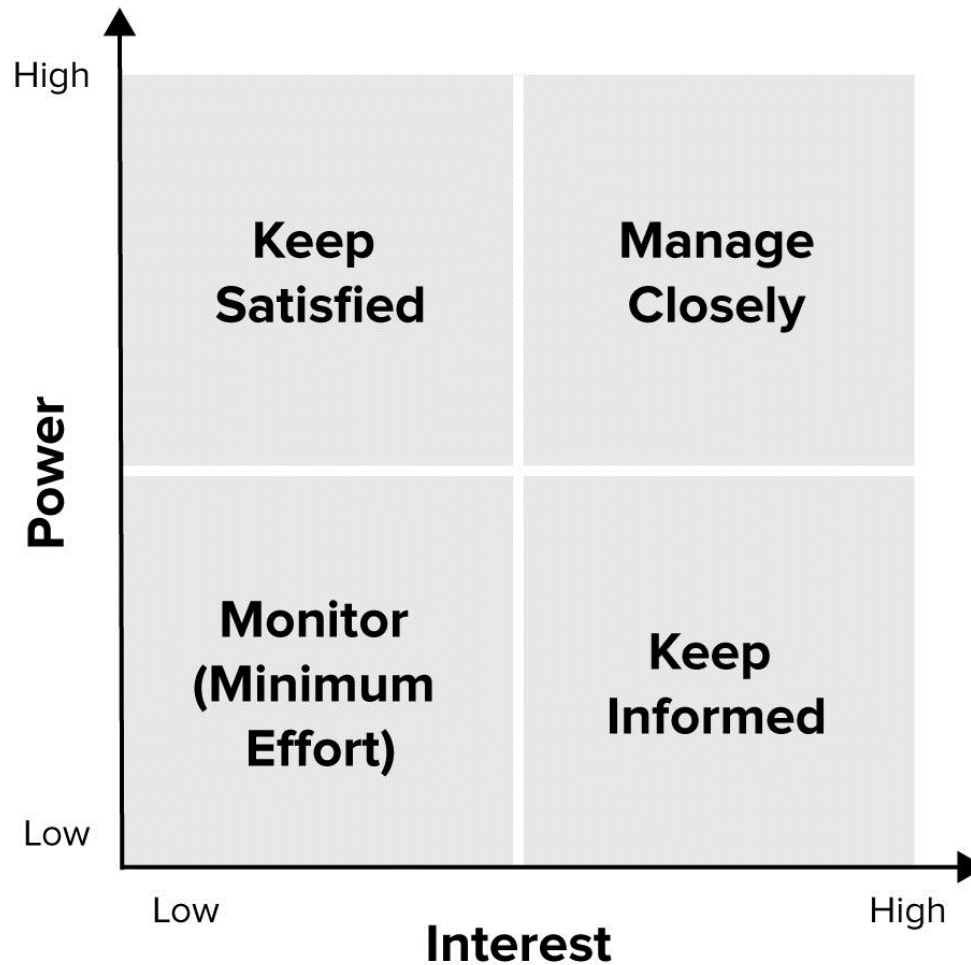
- ✓ سازمان‌های مردم‌نهاد ✓ همه پرسنل
- ✓ رسانه‌ها و افراد شاخص ✓ پیمانکاران
- ✓ حامیان مالی و غیرمالی ✓ مخاطبین پروژه
- ✓ کارشناسان ✓ سازمان‌های بالادستی
- ✓ بازرسین ✓ رقبا
- ✓ اتحادیه‌ها و اصناف ✓ خانواده

PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT



STAKEHOLDER MAP

PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT



STAKEHOLDER MAP

- ✓ INTEREST
- ✓ OWNERSHIP
- ✓ KNOWLEDGE
- ✓ CONTRIBUTION

چطور در بحران‌های پروژه، درست
مدیریت کنیم؟

Crisis

CRISIS IN PROJECT

Crisis

بحران در پروژه، همیشه به معنی شکست نیست

سؤال کلیدی: "بحران فعلی چقدر جدیه و آیا مدیریت پذیره یا نه؟"

- ✓ بحران‌ها بخشی طبیعی از پروژه‌ها هستند. تقریباً هیچ پروژه‌ای بدون بحران به پایان نمی‌رسد.
- ✓ تفاوت پروژه‌های موفق و ناموفق در اینه که چطور به بحران‌ها واکنش نشون می‌دن.
- ✓ مدیران غیرپروژه‌ای نباید با دیدن بحران، سریعاً نتیجه بگیرن که پروژه شکست خورده.

CRISIS IN PROJECT

Crisis

اولین واکنش به بحران: وحشت نکنید!

- ✓ معمولاً اولین اشتباه مدیران در بحران پروژه اینه که دچار وحشت یا واکنش‌های احساسی می‌شن.
- ✓ این وحشت می‌تونه به سه شکل بروز کنه: فشار بی‌منطق روی تیم پروژه. مثلاً هر جور شده باید تا آخر ماه تحویل بدید! یا دستور توقف ناگهانی پروژه بدون تحلیل ابعاد بحران و یا دستکاری غیرمنطقی در دامنه پروژه که باعث افزایش ریسک‌های بعدی می‌شه.

بهترین واکنش:

- ✓ قبل از هر تصمیمی، وضعیت رو دقیق تحلیل کنید. احساسات رو کنار بذارید و داده‌ها رو بررسی کنید.
- سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم مشکل رو بدون عجله و با درک درست حل کنیم؟"

CRISIS IN PROJECT

Crisis

بحران‌ها ۳ نوع دارن؛ همه رو یکسان نبینید!

✓ مدیران باید بدونن که همه بحران‌ها یه جور نیستن و نوع واکنش به هر کدوم متفاوته.

نوع بحران	مشخصات	بهترین واکنش
بحران زمانی	پروژه طبق برنامه پیش نمی‌ره و ددلاین‌ها در خطر	تحلیل دلایل تأخیر، اولویت‌بندی کارهای حیاتی، بررسی امکان تمدید زمان
بحران مالی	هزینه‌ها از کنترل خارج شده و بودجه کافی نیست	تحلیل ریشه‌ای هزینه‌های اضافی، کاهش دامنه پروژه در صورت لزوم، جذب منابع جایگزین
بحران فنی / کیفی	محصول یا خدمت پروژه مطابق انتظارات نیست	بررسی علل مشکلات فنی، استفاده از متخصصان برای اصلاح سریع، اولویت‌بندی کیفیت در بخش‌های کلیدی

CRISIS IN PROJECT

Crisis

ریشه بحران رو پیدا کنید، نه فقط علائمش رو

✓ گاهی مشکل واقعی یه چیز دیگه است و بحران فقط یه علامته.

مثلاً اگر تیم پروژه دائم با بحران زمانی مواجهه، شاید مشکل اصلی برنامه ریزی غلط در ابتدای کار باشه. اگر هزینه ها از کنترل خارج شده، شاید مشکل در برآوردهای مالی اشتباه یا تغییرات پی در پی در دامنه پروژه باشه و یا اگر کیفیت کار پایینه، شاید تیم پروژه ابزار و دانش کافی برای اجرای درست کار نداره.

بهترین راهکار:

✓ فوراً یک جلسه بحران برگزار کنید و از تیم پروژه بخواید دلایل اصلی بحران رو توضیح بدن.

✓ از روش پنج چرا برای ریشه یابی مشکل استفاده کنید.

سؤال کلیدی: "آیا بحران ما فقط یک علامته یا نشونه ای از یک مشکل عمیق تره؟"

CRISIS IN PROJECT

Crisis

مدیران ارشد در بحران باید چیکار کنند؟

- ✓ مدیران غیرپروژه‌ای معمولاً یا بیش از حد مداخله می‌کنند، یا کلاً بی‌تفاوت می‌مونند!
- ✓ بهترین رویکرد اینه که نقش حمایتی و راهبردی داشته باشن، نه اجرایی.

چه کارهایی بکنن؟

- ✓ حمایت از تصمیمات مدیر پروژه در برابر فشارهای بیرونی
- ✓ ایجاد انعطاف در منابع (بودجه، زمان، نیروی انسانی) در صورت نیاز
- ✓ کمک به حل موانع سازمانی و بین‌دپارتمانی که تیم پروژه از پیشش برنمیاد

چه کارهایی نکنن؟

...

CRISIS IN PROJECT

Crisis

مدیران ارشد در بحران باید چیکار کنند؟

✓ مدیران غیرپروژه‌ای معمولاً یا بیش از حد مداخله می‌کنند، یا کلاً بی‌تفاوت می‌مونند!

✓ بهترین رویکرد این‌ه که نقش حمایتی و راهبردی داشته باشند، نه اجرایی.

چه کارهایی بکنند؟

...

چه کارهایی نکنند؟

✗ تصمیمات عجولانه و هیجانی نگیرند

✗ بدون مشورت با تیم پروژه، تغییرات ناگهانی در دامنه، زمان یا بودجه ندهند

✗ به جای حل بحران، دنبال مقصر پیدا نکنند!

سؤال کلیدی: "در این بحران، چه کاری از دست ما به عنوان مدیر غیرپروژه‌ای برمیاد که تیم پروژه نمی‌تونه انجام بده؟"

CRISIS IN PROJECT

Crisis

بعد از بحران: چطور جلوی بحران‌های بعدی رو بگیریم؟

✓ بعد از حل بحران، درس‌آموزی از بحران خیلی مهمه.

✓ سازمان‌هایی که از بحران‌ها درس می‌گیرن، توی پروژه‌های بعدی کمتر دچار بحران می‌شن.

✓ چه کارهایی باید کرد؟

مستند کنید که بحران چرا اتفاق افتاد و چطور حل شد.

بررسی کنید که چه تغییراتی در روش‌های مدیریت پروژه می‌تونه از بحران‌های مشابه جلوگیری کنه.

این تجربیات رو با بقیه تیم‌های سازمان به اشتراک بذارید.

سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم از این بحران درس بگیریم تا توی پروژه‌های بعدی تکرار نشه؟"

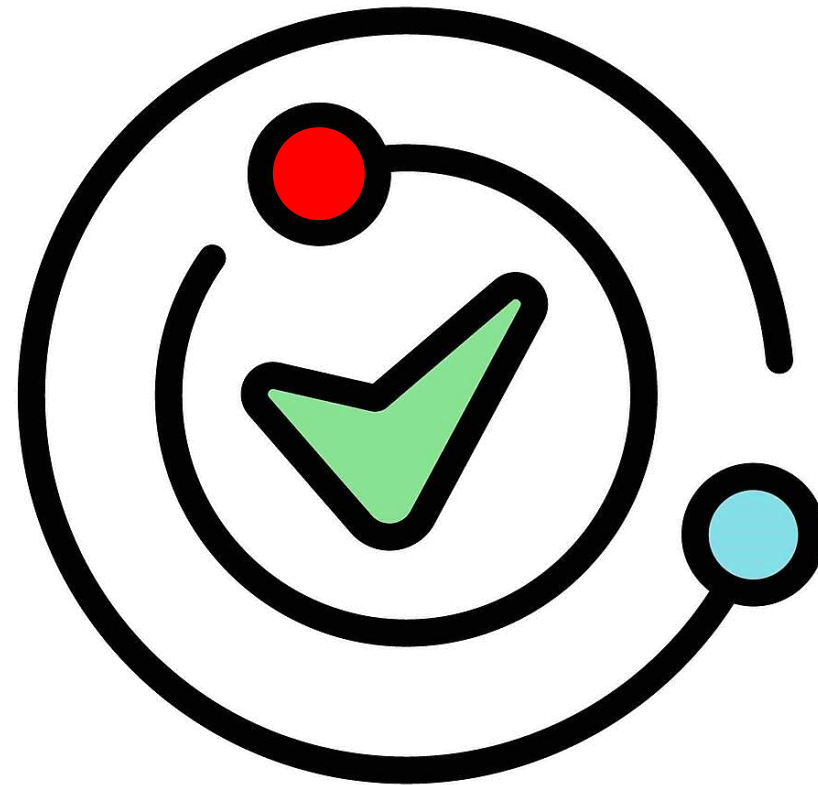
CRISIS IN PROJECT

Crisis

۵ نکته برای جمع بندی مدیریت بحران در پروژه

۱. بحران طبیعی است؛ مهم نحوه مدیریت اونه.
۲. در بحران، اول تحلیل کنید بعد تصمیم بگیرید.
۳. نوع بحران رو بشناسید و متناسب با اون واکنش نشون بدید.
۴. مدیران غیرپروژه‌ای باید حمایتگر باشن، نه مداخله‌گر.
۵. هر بحرانی یه درس داره؛ اون درس رو ثبت و استفاده کنید.

SOME FINAL POINTS



SOME FINAL POINTS

پروژه فقط تحویل به موقع نیست، ارزش آفرینی مهم تره

مدیران غیرپروژه‌ای معمولاً روی زمان بندی و هزینه تمرکز می‌کنن، اما نباید فراموش کنن که یک پروژه زمانی موفق که ارزش واقعی برای کسب و کار ایجاد کنه.

سؤال کلیدی: این پروژه چقدر به اهداف استراتژیک سازمان نزدیکه؟

✓ توصیه: به جای اینکه صرفاً از مدیر پروژه بپرسی "پروژه کی تموم می‌شه؟"، از خودمون

بپرسیم: "این پروژه چه تأثیری روی رشد و رقابت پذیری ما داره؟"

SOME FINAL POINTS

منابع محدود هستند، نه بی‌نهایت!

خیلی از مدیران غیرپروژه‌ای پروژه‌ها رو مستقل از هم می‌بینن، درحالی‌که منابع، از جمله نیرو، بودجه و تجهیزات، در سطح کل سازمان مشترکن.

بهتره مدیران صرفاً به جای درخواست هم‌زمان چند پروژه، به این سؤال پاسخ بدن که کدوم پروژه در اولویت استراتژیک بالاتری قرار داره؟

✓ فکر Portfolio Management رو یاد بگیریم تا بفهمیم کدوم پروژه‌ها ارزش بیشتری دارن و چطور منابع بین اون‌ها تخصیص داده بشه.

SOME FINAL POINTS

تغییرات در پروژه، هزینه داره!

خیلی از مدیران غیرپروژه‌ای در میانه راه پروژه نظرشون رو تغییر میدن و انتظار دارن تیم پروژه سریع خودش رو وفق بده.

تغییرات در مراحل اولیه پروژه، به مراتب هزینه کمتری داره، ولی در مراحل پایانی می‌تونه هزینه‌های سنگین و تأخیرهای جدی ایجاد کنه.

✓ توصیه: قبل از پیشنهاد تغییر، از مدیر پروژه بپرسیم: "این تغییر چه تأثیری روی زمان، هزینه و کیفیت پروژه داره؟"

SOME FINAL POINTS

عدم قطعیت‌ها رو بپذیر و مدیریت کن

بعضی از مدیران انتظار دارن پروژه‌ها بدون هیچ مشکلی پیش برن، درحالی‌که ریسک و عدم قطعیت، بخش جدانشدنی هر پروژه است.

مهم‌ترین کار مدیران ارشد اینه که ریسک‌های کلیدی رو شناسایی و تصمیمات استراتژیک برای کاهش اثراتش بگیرن.

✓ سؤال کلیدی: "بزرگ‌ترین ریسک‌های این پروژه چیه و چطور می‌تونیم برای مواجهه باهاش آماده بشیم؟"

SOME FINAL POINTS

تیم پروژه به حمایت مدیران ارشد نیاز دارد

مدیران ارشد باید بدون آن که بدون حمایت آن‌ها، حتی بهترین مدیران پروژه هم نمی‌توانند موفق باشند. حمایت فقط به معنی تأمین بودجه نیست، بلکه موارد مهم‌تری همچون رفع موانع بین‌سازمانی (مثلاً اختلاف بین دپارتمان‌ها) و تصمیم‌گیری سریع در مواقع بحرانی ایجاد انگیزه برای تیم پروژه است که تأثیر بسیار بیشتری بر روند پروژه دارد.

✓ مدیران باید بپرسند: "چطور می‌تونم به تیم پروژه کمک کنم که کارش رو بهتر انجام بده؟" نه فقط این که "چرا هنوز تموم نشده؟!"

SOME FINAL POINTS

مدیر پروژه، مجری نیست؛ رهبر تغییره!

نکته کلیدی: به جای اینکه از مدیر پروژه فقط گزارش بخوایم، بپرسیم: "چطور می‌تونیم به موفقیت این پروژه کمک کنیم؟"

مدیران غیرپروژه‌ای باید بدونن که مدیر پروژه فقط مسئول تحویل دادن نیست، بلکه باید تیم‌ها رو هماهنگ کنه، ریسک‌ها رو مدیریت و تغییرات رو هدایت کنه.

✓ مدیران باید با مدیر پروژه به عنوان یک شریک استراتژیک برخورد کنن، نه فقط کسی که گزارش وضعیت میده.

SOME FINAL POINTS

پروژه یک اکوسیستمه، نه یه جزیره

مدیران غیرپروژه‌ای باید بدونن که هیچ پروژه‌ای در خلأ اجرا نمی‌شه.

سؤال کلیدی: "این پروژه چه تأثیری روی سایر بخش‌های سازمان داره و چطور می‌تونیم همسویی ایجاد کنیم؟"

هر پروژه روی بقیه بخش‌های سازمان تأثیر می‌ذاره و ازشون تأثیر می‌پذیره.

✓ اگه دیپارتمان‌های مختلف همسو نباشن، پروژه به مشکل می‌خوره، حتی اگر تیم پروژه کارش رو درست انجام بده.

SOME FINAL POINTS

سرعت مهمه، ولی عجله خطرناکه!

بهترین رویکرد: "به جای فشار برای اتمام زودتر، روی حذف گلوگاه‌های واقعی تمرکز کنیم."

مدیران معمولاً دوست دارن پروژه‌ها سریع‌تر از برنامه اجرا بشن، اما سرعت زیاد بدون کنترل، هزینه‌ها و کیفیت رو نابود می‌کنه.

✓ پروژه‌هایی که بدون تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی کافی اجرا می‌شن، بعداً چند برابر زمان و هزینه می‌برن تا اصلاح بشن.

SOME FINAL POINTS

موفقیت پروژه، موفقیت افراد هم هست

چند کار ساده برای این موضوع: موفقیت‌های پروژه رو به رسمیت بشناسیم و تقدیر کنیم.
به افراد اجازه بدیم نظر بدن و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنن و وقتی پروژه‌ای شکست می‌خوره، به جای سرزنش، ازش درس بگیریم.

سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم فضایی ایجاد کنیم که تیم پروژه با انگیزه و تعهد بالا کار کنه؟"
پروژه‌های موفق معمولاً اونایی هستن که تیم‌ها انگیزه دارن و مشارکت واقعی احساس می‌کنن.

✓ مدیران غیرپروژه‌ای نباید فقط از تیم پروژه نتیجه بخوان، بلکه باید فرهنگ یادگیری و

مشارکت رو تقویت کنن.

SOME FINAL POINTS

پروژه‌ها به «تصمیم‌گیری شفاف» نیاز دارن

سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم فرآیند تصمیم‌گیری رو برای پروژه‌ها سریع‌تر و شفاف‌تر کنیم؟"

یکی از دلایل اصلی شکست پروژه‌ها، تأخیر در تصمیم‌گیری مدیران غیرپروژه‌ایه.

✓ تیم پروژه معمولاً اطلاعات کافی داره، اما در بسیاری از مواقع، بدون تأیید مدیران ارشد، نمی‌تونه تصمیمات کلیدی بگیره.

SOME FINAL POINTS

یادگیری از پروژه‌های قبلی، سرمایه سازمانه

سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم از تجربه‌های پروژه‌های قبلی برای بهبود عملکرد آینده استفاده کنیم؟"

خیلی از سازمان‌ها بارها و بارها همون اشتباهات رو در پروژه‌های جدید تکرار می‌کنن، چون تجربه‌های قبلی مستند و تحلیل نمی‌شه.

✓ مدیران غیرپروژه‌ای باید فرهنگ یادگیری سازمانی از پروژه‌ها رو جا بندازن. شاید یکی از اصلی‌ترین گام‌ها در این مسیر، توسعه رویه‌های مستندسازی باشه.

SOME FINAL POINTS

تکنولوژی به تنهایی معجزه نمی‌کند!

سؤال کلیدی: "چطور می‌تونیم تکنولوژی رو به عنوان یک ابزار، نه جایگزین تفکر مدیریتی، استفاده کنیم؟"

بسیاری از مدیران فکر می‌کنن با خرید یک نرم‌افزار مدیریت پروژه، همه مشکلات حل می‌شه.

✓ تکنولوژی تنها یک ابزار کمکیه؛ اگر فرایندها، فرهنگ سازمانی و هماهنگی تیم‌ها درست نباشه، بهترین نرم‌افزارها هم کمکی نمی‌کنن.

SOME FINAL POINTS

پروژه‌های استراتژیک، نیاز به نظارت در سطح هیئت‌مدیره دارن

سؤال کلیدی: "آیا پروژه‌های استراتژیک ما نظارت کافی از سوی مدیران ارشد دارن؟"

برخی پروژه‌ها انقدر مهم هستن که موفقیت یا شکستش اون‌ها روی کل سازمان تأثیر می‌ذاره.

✓ مدیران غیرپروژه‌ای (مخصوصاً اعضای هیئت‌مدیره) باید نظارت مستمر روی این پروژه‌ها داشته باشن، ولی در اجرای جزئیات پروژه مداخله نکنن.

Projects

Practice ✓

Projects

Practice ✓

چرا پروژه‌ها شکست می‌خورند؟

پروژه‌ها معمولاً به دلیل نبود ابزار یا نقض استانداردها شکست نمی‌خورند، بلکه به علت «انتخاب‌های مدیریتی مبهم»، «تعهد ناکافی ذی‌نفعان»، «تغییرات کنترل نشده»، «بی‌انضباطی یا فلج تصمیم‌گیری» و «عدم ترجمه اهداف به خروجی درست و قابل اندازه‌گیری» سقوط می‌کنند.



Projects

Practice ✓

چرا پروژه‌ها شکست می‌خورند؟
بسیاری از شکست‌ها دیر تشخیص
داده می‌شوند، چون سازمان‌ها به
گزارشات ساختگی و امید کاذب
تکیه می‌کنند نه شاخص‌های
واقعی پیشرفت.

نمونه شکست‌های بزرگ جهانی

پروژه‌هایی بزرگی که در ادامه مورد اشاره قرار می‌گیرند نشان می‌دهند که شکست همیشه نتیجه ضعف فنی نیست، بلکه معمولاً از **ضعف در مدیریت ریسک، تغییرات بدون کنترل، تعارض منافع و مدیریت ذی‌نفعان** خلق می‌شود. این مثال‌ها یادآور آن هستند که «**پیچیدگی انسانی**» اغلب خطرناک‌تر از پیچیدگی فنی است که عموماً در نظر گرفته نمی‌شود.

Projects

Practice ✓



Latest Europe World EU Policy Business Travel Next Culture Green Health Euroviews More Log In

Berlin airport opens 10 years late and three times over budget



- دهه نود میلادی، طرح ایده پروژه برای جایگزینی فرودگاه قدیمی
- سال ۲۰۰۶، شروع رسمی ساخت
- سال ۲۰۱۱، زمان برنامه ریزی شده افتتاح
- سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰، تأخیرهای مکرر، انبوهی از اصلاحات و رسوایی رسانه ای
- اکتبر ۲۰۲۰، افتتاح واقعی پس از ۱۴ سال ساخت و ۹ سال تأخیر در تحویل
- بودجه پیش بینی شده ۲ میلیارد یورو
- هزینه نهایی، نزدیک به ۸ میلیارد یورو



HOW NOT TO BUILD AN AIRPORT.

**\$8 BILLION
EMPTY TERMINALS**



Projects

Practice ✓



Berlin's new airport: A story of failure and embarrassment

William Noah Glucroft

OCTOBER, 2020

دلایل شکست و تعویق‌های متعدد

1 طراحی بسیار پیچیده بدون امکان اجرای واقعی

سیستم تهویه و اطفای حریق به‌گونه‌ای طراحی شده بود که در عمل قابل تست و بهره‌برداری نبود؛ ده‌ها کیلومتر لوله‌گذاری بی‌نقشه و سیستم‌های کنترلی که با هم سازگار نبودند.



دلایل شکست و تعویق‌های متعدد

[2] مدیریت پروژه سیاسی، نه حرفه‌ای

مدیر پروژه بر اساس جایگاه سیاسی انتخاب شده بود و توان هدایت چنین پروژه عظیمی را نداشت.
در جلسات، تصمیم‌های فنی، قربانی تصمیم‌های تبلیغاتی و فشار رسانه‌ای می‌شد.



دلایل شکست و تعویق‌های متعدد

3 تغییرات گسترده و مداوم در حین اجرا

تصویری واقعی از **SCOPE CREEP** اتفاق افتاد؛ تغییرات معماری، ظرفیت مسافر، فناوری‌های جدید و فضای تجاری حتی زمانی که ساخت در جریان بود.



دلایل شکست و تعویق‌های متعدد

4 نبود هماهنگی بین پیمانکاران و مشاوران

پیمانکاران متعدد، سیستم مدیریتی یکپارچه نداشتند و مالکیت و پاسخ‌گویی مشخص نبود. هیچکس نقش INTEGRATOR واقعی را بازی نمی‌کرد.



دلایل شکست و تعویق‌های متعدد

5 تست نشدن به موقع (LATE TESTING)

بسیاری از سیستم‌ها، مخصوصاً سیستم‌های ایمنی، در زمان درست تست نشد و ضعف‌ها در پایان کار کشف شدند که باعث Rework بسیار پرهزینه شد.





Projects

Practice ✓

چالش مشاهده شده	درس مدیریتی
پیچیدگی کنترل نشده	طراحی باید قابل ساخت باشد، نه صرفاً جذاب
تصمیم‌گیری سیاسی	پروژه نیاز به رهبری حرفه‌ای و مستقل دارد
تغییرات بی‌پایان	کنترل محدوده = محافظ جان پروژه
تست‌های دیر هنگام	بررسی تدریجی (Incremental Validation)
تعدد بازیگران	یک نفر باید مالک سیستم و مسئول نهایی باشد



Projects

Practice ✓

فرودگاه برلین نه به خاطر کمبود منابع، بلکه به خاطر مدیریت ضعیف
تصمیمات، تغییرات، ارتباطات، کنترل و بازرسی، تبدیل شد به یکی از
بزرگ‌ترین رسوایی‌های تاریخ پروژه‌های زیرساختی اروپا.

Projects

Practice ✓



Boeing 737 MAX **BOEING**



Projects

Practice ✓



The Dallas Morning News
Texas' Leading Newspaper \$2.99 Dallas, Texas, Tuesday, March 12, 2019 DALLASNEWS.com

Many grounding 737 after 2nd fatal crash



David Koering/The Associated Press

Southwest Airlines, with 34 737 Max 8 aircraft, and American Airlines, with 24, are the two largest operators of

American, Southwest still using popular aircraft; FAA issues worthiness notification

FROM STAFF AND WIRE REPORTS

U.S. officials expressed confidence Monday in the Boeing-made jetliner involved in Sunday's Ethiopian Airlines crash that killed all 157 people aboard and said they saw no reason so far to restrict the planes from flying. It was the second devastating crash of one of the planes in five months.

Aviation Administration issued a "continued airworthiness notification to the international community for Boeing 737 Max operators."

The notification essentially said that U.S. regulators think the aircraft are safe to operate but that the agency will take additional action if it receives information indicating otherwise. It also outlined previous actions the FAA had taken related to the similar crash of a Lion Air flight into Indonesian seas on Oct. 29, killing 189 people. That plane also was a

- ۲۰۱۱ تصمیم بوئینگ برای رقابت با Airbus A320neo
- ۲۰۱۶ تحویل اولین 737-MAX
- اکتبر ۲۰۱۸ سقوط Lion Air
- مارس ۲۰۱۹ سقوط Ethiopian Airlines
- ۲۰۱۹ زمین گیر شدن جهانی تمامی 737-MAX ها
- ۲۰۲۱ بازگشت محدود به پرواز
- بیش از ۲۰ میلیارد دلار خسارت مستقیم
- ضربه عظیم به اعتبار بوئینگ
- بزرگ ترین بحران تاریخ صنعت هوایی نوین

Projects

Practice ✓



ریشه‌های شکست

اول - اصرار بر استفاده از طراحی قدیمی

بدنه 737 نسل قدیمی بود، موتورهای جدید بزرگ‌تر بودند و قرارگیری‌شان هواپیما را ناپایدار می‌کرد.





ریشه‌های شکست

دوم - سیستم MCAS برای جبران نقص طراحی

سیستمی که برای جبران ناپایداری اضافه شده بود، می‌توانست بدون اطلاع خلبان وارد عمل شود و دماغه را پایین بکشد.



Projects

Practice ✓



ریشه‌های شکست

سوم - پنهان کاری فنی از خلبانان و نهادهای نظارتی

بوئینگ آموزش MCAS را در اسناد رسمی کم اهمیت یا پنهان کرد تا هزینه آموزش خلبانان را کاهش دهد.





ریشه‌های شکست

چهارم - فشار زمانی و رقابت تجاری با ایرباس

فرهنگ «زمان تحویل» بر «ایمنی» غلبه کرد. تیم‌ها گزارش مشکلات را به دلیل فشار سازمانی کوچک‌نمایی می‌کردند.





ریشه‌های شکست

پنجم - ضعف نظارتی و وابستگی (Federal Aviation Administration) FAA به اطلاعات بوئینگ
نهاد ناظر، بخش زیادی از تست‌ها را به خود بوئینگ سپرده بود.



ریشه‌های شکست

- ✓ فرهنگ سازمانی می‌تواند از هر استاندارد قوی‌تر یا مخرب‌تر باشد.
- ✓ نقص طراحی را با وصله نرم‌افزاری نمی‌شود حل کرد.
- ✓ شفافیت در ریسک، هزینه دارد. هزینه پنهانکاری چندین برابر است.
- ✓ فشار برای زمان‌بندی کوتاه، می‌تواند پروژه را به بحران تبدیل کند.
- ✓ کنار گذاشتن صدای متخصصان، مستقیماً به سقوط ختم می‌شود.



Projects

Practice ✓

NHS

Digital

Projects

Practice ✓



- ۲۰۰۲ شروع پروژه
- هدف: دیجیتالی کردن کل سیستم سلامت انگلستان
- بودجه اولیه: ۶,۲ میلیارد پوند
- هزینه نهایی ثبت شده: بیش از ۱۰ میلیارد پوند
- توقف رسمی: ۲۰۱۳
- لقب: بزرگ‌ترین شکست IT دولتی تاریخ اروپا

ریشه‌های شکست

اول - معماری غیرواقعی و عظیم‌گرایی (Mega-IT Failure)

پروژه می‌خواست کل NHS را به یک سیستم متحد، یکپارچه و متمرکز تبدیل کند. اما مقیاس بسیار بزرگ بود و زیرساخت‌های محلی متفاوت و ناسازگار بودند.

ریشه‌های شکست

دوم - نادیده گرفتن ذینفعان (Especially Clinicians)
پزشکان، پرستاران و مدیران بیمارستان‌ها در طراحی دخالت داده نشدند؛ در نتیجه مقاومت شدید شکل گرفت.



Projects

Practice ✓

NHS

Digital

ریشه‌های شکست

سوم - تغییرات مدیریتی و قراردادی مکرر
پیمانکاران اصلی بارها عوض شدند. هیچ کس مالک نهایی پروژه نبود.

ریشه‌های شکست

چهارم - روش اجرای بالا به پایین (Top-Down Dictatorial Project)
هدف این نبود که «نیاز واقعی» برآورده شود. هدف این بود که «یک سیستم بزرگ» اجرا شود،
به هر قیمت.



Projects

Practice ✓

NHS

Digital

ریشه‌های شکست

پنجم - تخمین غلط و زمان‌بندی غیرواقعی
برآوردها خوش‌بینانه و غیرعلمی بود. پروژه عملاً از ابتدا شکست خورده بود.

Projects

Practice ✓



- پروژه‌های بزرگ بیش از هر چیز نیاز به درک ذینفعان دارند.
- سیستم‌ها باید به دستی با هم «متصل و یکپارچه شوند» نه «تحمیل».
- نتیجه چند پیمانکاری بدون یکپارچه‌ساز عامل خلق یک فاجعه قطعی شد.
- برآورد غلط، پروژه را قبل از شروع نابود می‌کند.
- تغییر فرهنگی مقدم بر تغییر تکنولوژیک.



Projects

Practice ✓



Projects

Practice ✓



نام: Intempo Tower
محل: بنیدورم (Benidorm)، اسپانیا
ارتفاع: ۲۰۰ متر
تعداد طبقات: ۴۷
هدف: تبدیل شدن به بلندترین برج مسکونی اروپا

این پروژه از ابتدا نماد «رویاهای بزرگ بدون فکر» بود.

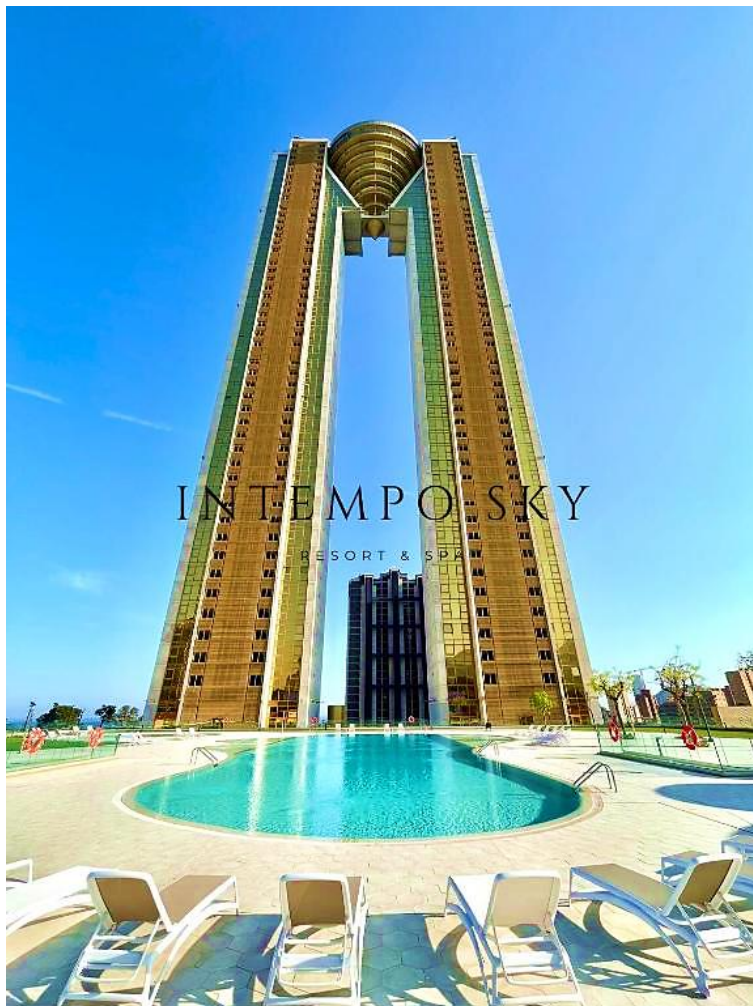


Projects Practice ✓



Projects

Practice ✓



- شروع ساخت: ۲۰۰۷
- سقوط مالی اسپانیا (جهان): ۲۰۰۸
- توقف و نیمه کاره شدن پروژه
- ورود سرمایه گذار جدید: ۲۰۱۰
- پیشرفت سریع ...
- ... و سپس کشف فاجعه مهندسی
- افتتاح با تأخیرهای متعدد: ۲۰۲۱



فاجعه اصلی:

«برج ۴۷ طبقه بود... اما آسانسور فقط تا طبقه ۲۰ می‌رفت!» چرا؟

- چون در مرحله طراحی اولیه:
- ساختمان ۲۰ طبقه پیش‌بینی شده بود
- مهندسان، فضا و چاه آسانسور را بر اساس همان ساختار اولیه طراحی کردند
- بعداً پروژه تغییر کرد و تبدیل به ۴۷ طبقه شد
- اما ابعاد شفت آسانسور و فضای سازه‌ای قابل تغییر نبود
- نتیجه: برج ۴۷ طبقه بدون امکان نصب آسانسور مناسب برای ارتفاع واقعی

Projects

Practice ✓



پیامدها

- ✓ فرایند بازطراحی یک سال طول کشید
- ✓ هزینه بازسازی شفت آسانسور میلیون ها یورو شد
- ✓ پروژه کاملاً از برنامه زمانی خارج شد
- ✓ رسانه ها آن را Laughing Stock of Europe نامیدند
- ✓ اعتماد عمومی به سازنده و مهندسین به شدت آسیب دید

ریشه‌های شکست

اول - تغییر SCOPE بدون بازطراحی سازه
پروژه از ۲۰ طبقه به ۴۷ طبقه رسید، اما «زیرساخت» متناسب اصلاح نشد.

دوم - نبود هماهنگی بین تیم طراحی و تیم کارفرمای جدید
سرمایه‌گذار جدید فکر کرد همه چیز آماده است و فقط ساخت باقی مانده!

سوم - تصمیم‌گیری عجولانه برای رهایی از رکود
فشار مالی باعث شد بدون بررسی عمیق فنی، کار سریع شروع شود.

چهارم - کنترل کیفیت ضعیف در فاز طراحی
نادیده‌گرفتن اصول ساده معماری که شفت آسانسور باید «همراه سازه» رشد کند.

پنجم - مدیریت پروژه محور نبود، مدیرعامل محور بود
در چنین پروژه‌های بلندپروازانه‌ای، «فرایند» مهم‌تر از «شخص» است، اما در این پروژه همه چیز شخصی و بدون سیستم پیش رفت.

درس‌های مدیریتی

درس ۱ — هر تغییری در پروژه، به روزرسانی کامل طراحی و اسناد پروژه را می‌خواهد
تغییر Scope بدون Re-Engineering برابر است با شکست قطعی.

درس ۲ — شتاب در پروژه یعنی شتاب در بحران
عجله در ساخت، پروژه را گران‌تر و کندتر می‌کند.

درس ۳ — «هماهنگی» مهم‌تر از «هوش» است
ده‌ها مهندس باهوش داشتند، ولی هماهنگ نبودند.

درس ۴ — زیرساخت، شوخی بردار نیست
آسانسور، ستون فقرات برج است؛ غفلت از آن یعنی مرگ عملکردی پروژه.

Projects

Practice ✓

✓ تصمیم‌گیری مبهم و بدون مالکیت

✓ کنترل ضعیف تغییرات و نبود تست

زودهنگام

✓ نادیده‌گرفتن انسان‌ها، ذینفعان،

کاربران و متخصصان



Projects

Practice ✓



پروژه‌ها روی کاغذ ساخته نمی‌شوند.
بلکه روی رابطه‌ها، تحلیل‌ها،
تصمیمات و شفافیت پیش رفته و
در نهایت محقق می‌شوند.

Projects

Practice ✓

نمونه پروژه‌های موفق جهانی

پروژه‌هایی مانند Burj Khalifa، SpaceX و Toyota Production System ثابت می‌کنند که موفقیت محصول تمرکز، شفافیت، ریتم یادگیری و استانداردسازی تصمیمات است.

موفقیت اتفاقی نیست. بلکه ساختاریافته، قابل اندازه‌گیری و مبتنی بر بازخورد است.

چک لیست موفقیت پروژه

هر پروژه قبل از شروع باید حداقل پنج موضوع را شفاف کند: هدف، محدوده، ذی نفعان، منابع و ریسک ها.

اگر یکی از این ها مبهم باشد، پروژه در آینده هزینه سنگینی پرداخت خواهد کرد.
موفقیت یعنی **ابهام زدایی قبل از اجرا** و نه فقط **حل بحران در حین اجرا**.



NEW ARTICLES





NEW ARTICLES

Artificial intelligence will reinvent task automation



NEW ARTICLES

Artificial intelligence will reinvent task automation

توسعه مدیریت پروژه با هوش مصنوعی
این مقاله به بررسی نقش ابزارهای مدیریت پروژه مبتنی بر هوش مصنوعی پرداخته و تاکید می‌کند که این ابزارها می‌توانند وظایف تکراری مانند زمان‌بندی جلسات و ارسال به‌روزرسانی‌ها را خودکار کنند. این امر به تیم‌ها اجازه می‌دهد بیشتر روی وظایف استراتژیک و مهم متمرکز شوند. این ابزارها به ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که منابع محدودی دارند مفید است.



NEW ARTICLES

Artificial intelligence will reinvent task automation

توسعه مدیریت پروژه با هوش مصنوعی

نکات کلیدی:

- ✓ خودکارسازی وظایف روزمره با استفاده از هوش مصنوعی
- ✓ بهبود مدیریت زمان و تمرکز بر وظایف کلیدی
- ✓ اهمیت انتخاب ابزار مناسب بر اساس نیاز تیم





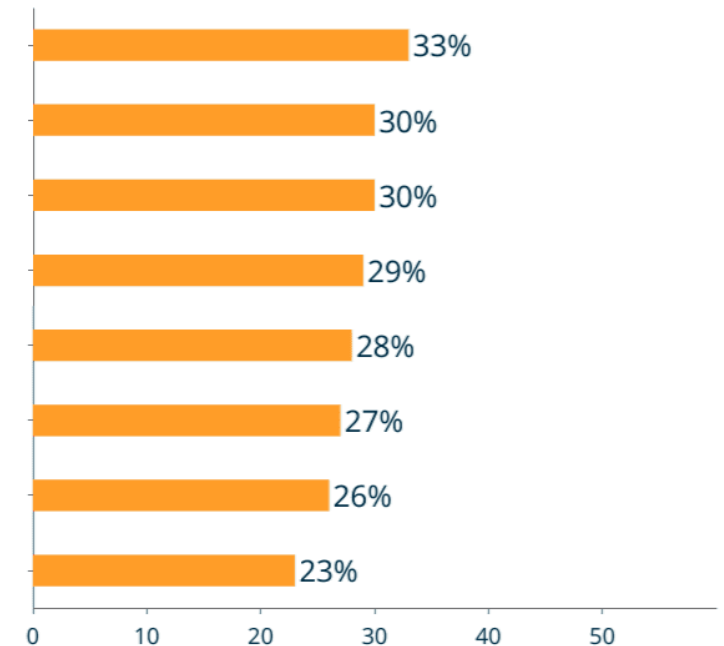
NEW ARTICLES

Artificial intelligence will reinvent task automation

How project managers are using AI



Task automation
Predictive analysis/forecasting
Providing insights
Scheduling optimization
Project risk management
Budget management
Resource planning/allocation
Administrative work/reporting





NEW ARTICLES

Focus on developing soft skills

dpm *The Digital Project Manager*



NEW ARTICLES

Focus on developing soft skills

تمرکز بر قدرت مهارت‌ها (Power Skills)

این مقاله به اهمیت مهارت‌های نرم مانند رهبری، ارتباطات و قابلیت‌های استراتژیک اشاره دارد که نقش کلیدی در موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کنند. مقاله تاکید دارد که سازمان‌هایی که بر این مهارت‌ها تمرکز می‌کنند، پروژه‌های موفق‌تری دارند و کمتر دچار انحراف محدوده پروژه می‌شوند

dpm *The Digital Project Manager*



NEW ARTICLES

Focus on developing soft skills

تمرکز بر قدرت مهارت‌ها (Power Skills)

نکات کلیدی:

- ✓ اهمیت مهارت‌های نرم مانند رهبری و ارتباطات
- ✓ تاثیر این مهارت‌ها در کاهش انحراف پروژه و افزایش موفقیت
- ✓ توصیه به تقویت مهارت‌های قدرت در تیم‌های پروژه

dpm *The Digital Project Manager*



NEW ARTICLES

6 continuous improvement and project management trends to watch in 2023

i-nexus



NEW ARTICLES

6 continuous improvement and project management trends to watch in 2023

پروژه‌های بهبود مستمر

این مقاله به شش روند کلیدی در بهبود مستمر و مدیریت پروژه در سال 2023 می‌پردازد. تمرکز اصلی روی ایجاد چارچوب‌های نظارتی سیستماتیک است که پیشرفت پروژه‌ها را به طور خودکار پایش کند. همچنین به اهمیت رفتارهای رهبری در پایداری بهبودها اشاره شده است

i-nexus



NEW ARTICLES

6 continuous improvement and project management trends to watch in 2023

پروژه‌های بهبود مستمر

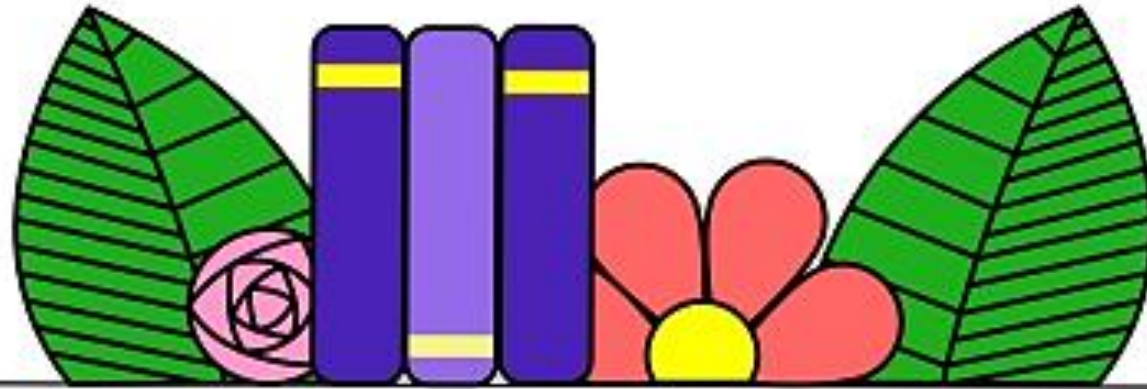
نکات کلیدی:

- ✓ اهمیت چارچوب‌های نظارتی خودکار برای پایداری پروژه‌ها
- ✓ نقش رهبری در تضمین موفقیت بهبودهای مستمر
- ✓ تلاش بیشتر برای هماهنگی روش‌های مدیریت پروژه با اهداف استراتژیک سازمان.

i-nexus



NEW BOOKS



NEW BOOK RELEASES!

PROJECT MANAGEMENT



NEW BOOKS

"Leadership in Project Management: Strategies for Success" by Jane Johnson

This book emphasizes the importance of strong leadership in driving project success.

Johnson provides practical strategies for overcoming obstacles, making decisions, and managing teams effectively. It's useful for those wanting to master leadership skills in project management.



NEW BOOKS

"Agile Project Management: A Comprehensive Guide" by Sarah Brown

Brown's book explores the principles of agile methodologies like Scrum and Kanban. It includes real-world case studies, focusing on applying agile techniques to different project scenarios, which is highly relevant for modern project environments.



NEW BOOKS

"Strategic Project Management: Aligning Projects with Organizational Goals" by Jennifer White

White focuses on the strategic aspect of project management, ensuring that projects align with an organization's long-term objectives. This book is valuable for connecting project outcomes with business growth.



NEW BOOKS

"The Project Manager's Guide to Stakeholder Management" by Lisa Roberts

This book provides strategies for building and maintaining strong relationships with stakeholders. It is especially helpful for project managers dealing with complex stakeholder environments.



NEW BOOKS

"Project Management: Leading Change in the Age of Complexity" by Edoardo Favari

A 2023 release that explores the complexities of modern project management, including leadership, sustainability, and stakeholder management. It includes practical examples and addresses complex scenarios often encountered in large-scale projects.

برای تارم لاجوردی به زرد نوشته است تر از آفتاب

نشان رهایی و راه خرد، نیایی مگر در سطور کتاب



محمد رضا

شفیعی کدکنی

استاد ممتاز دانشگاه تهران متولد ۱۳۱۸
ادیب، نویسنده، پژوهشگر و شاعر ایرانی

کارگاه مدیریت پروژه

عماد صائبی

Emad Saebi, PMP

EMAIL

EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER

+98 912 302 6066

SOCIAL

[Linkedin.com/in/EmadSaebi](https://www.linkedin.com/in/EmadSaebi)

