

MAHAN BUSINESS SCHOOL



MAHAN BUSINESS SCHOOL





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

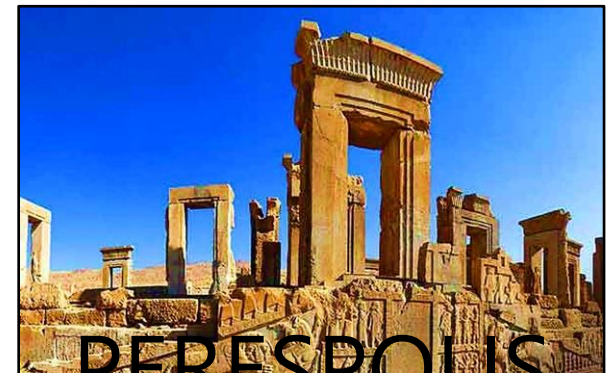
پروژه‌های بسیار قدیمی
که متاسفانه مستنداتی از چگونگی انجام آنها نداریم



PYRAMIDS



STONEHENGE



PERESPOLIS

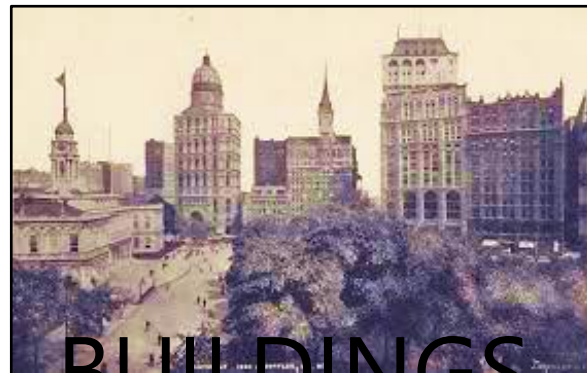
PROJECT HISTORY

قرن نوزدهم میلادی؛

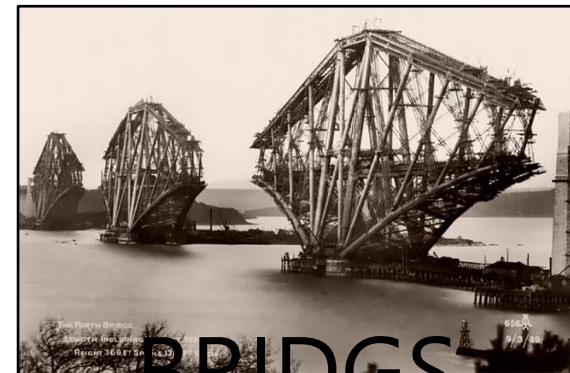
انواع پروژه‌های بزرگ راه آهن‌ها، جاده‌ها، ساختمان‌ها و پل‌ها



RAILROADS



BUILDINGS



BRIDGES

PROJECT HISTORY

اوایل قرن بیستم میلادی



**Frederick
Taylor**
*Scientific
Management*



**Henry
Gantt**
Barcharts

PROJECT HISTORY

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 1.2 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

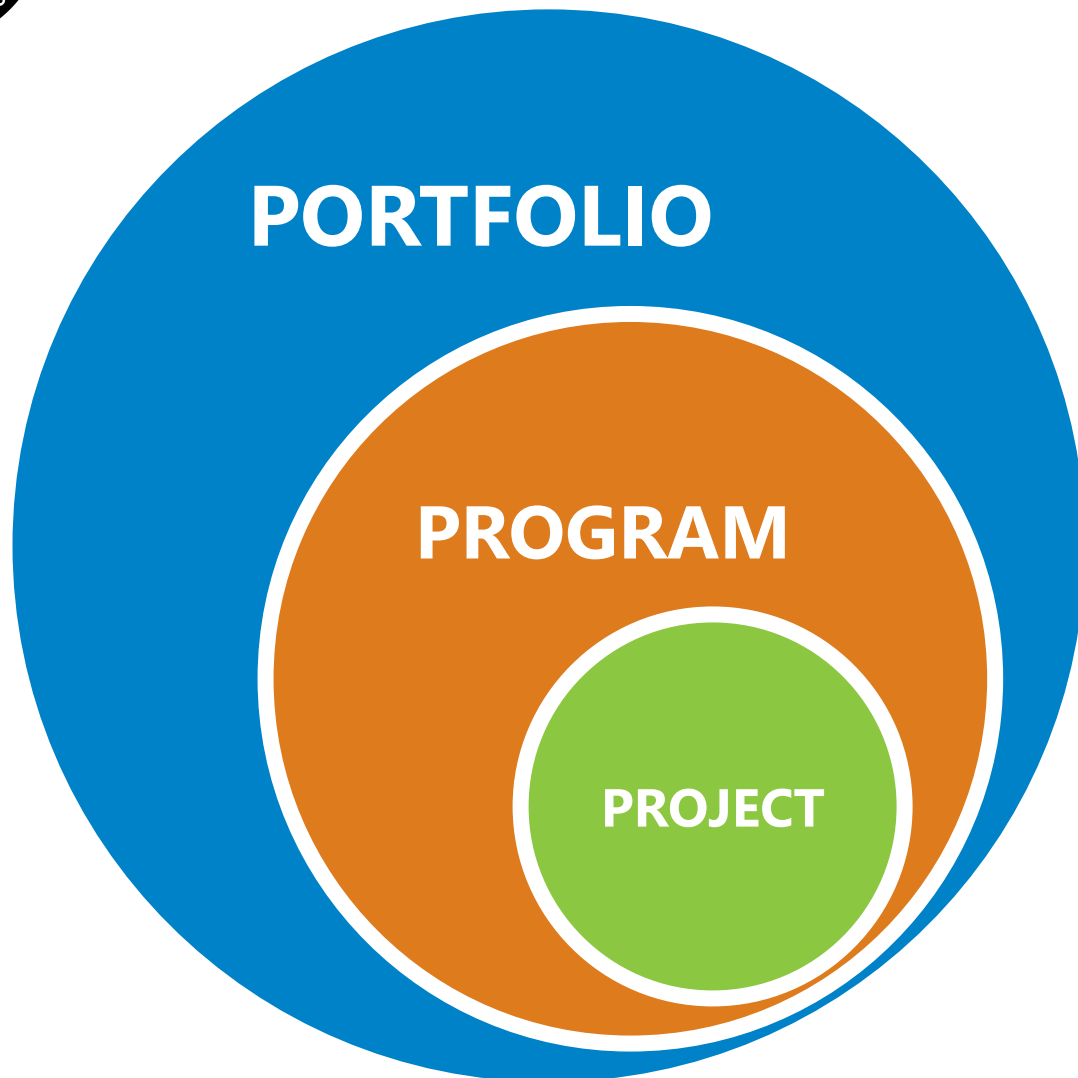
چند مثال؛

- ✓ 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.



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.



PORTFOLIO

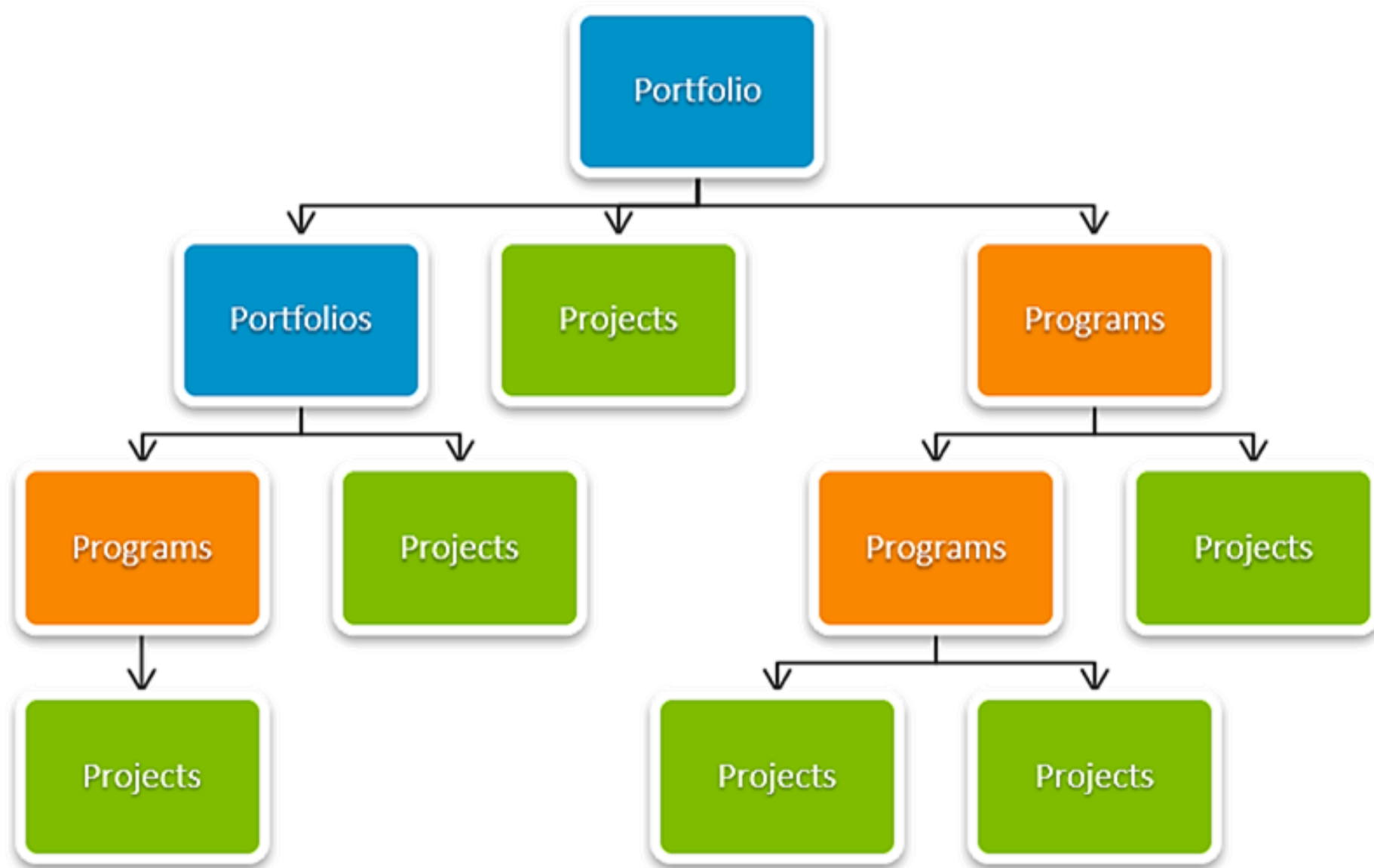
پورتفولیو چیست؟

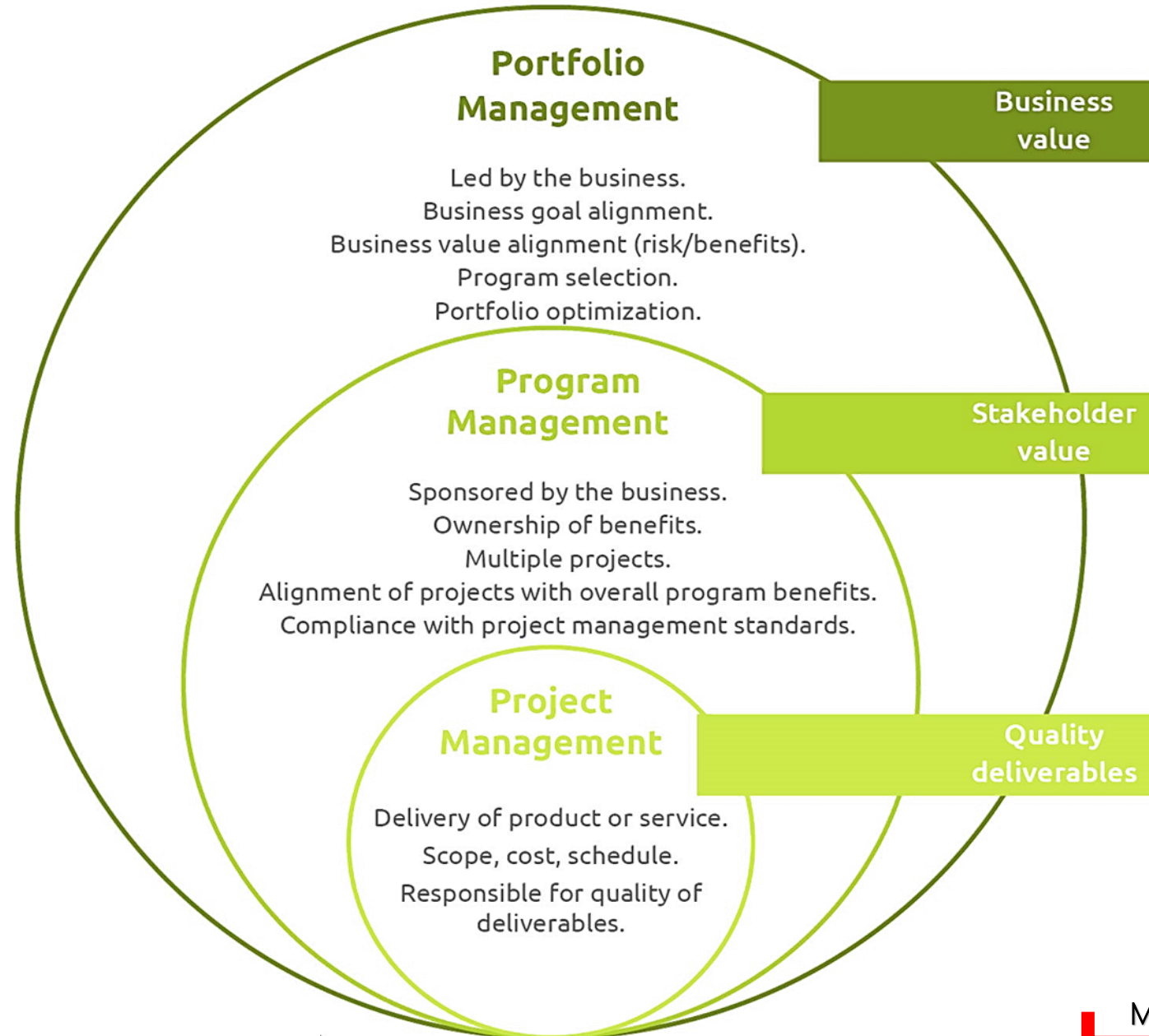
پورتفولیو چیست؟

پورتفولیو، مجموعه‌ای از 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.







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

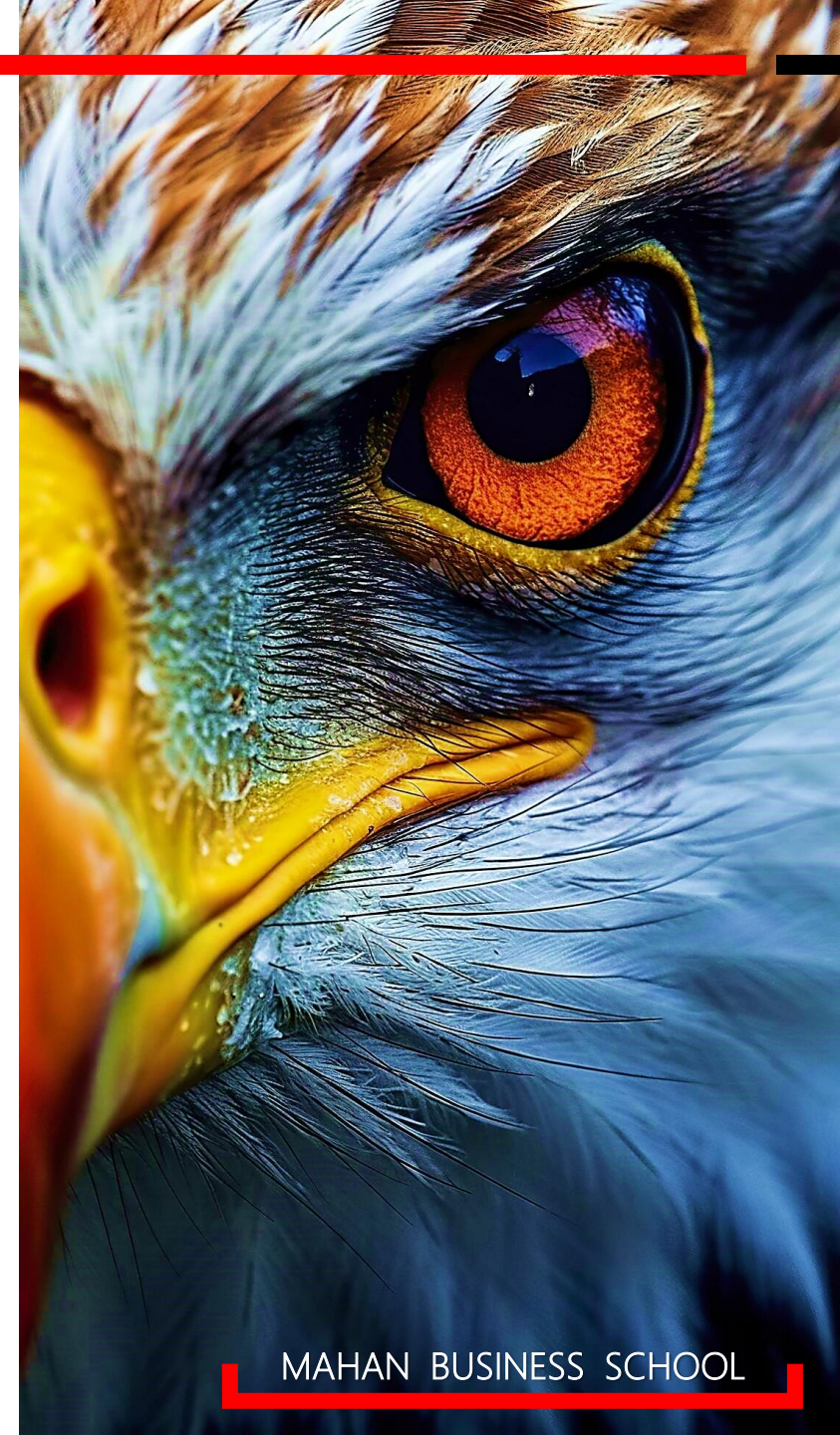
وظایف اصلی مدیر پروژه

- ✓ مدیر پروژه باید به اندازه کافی دانش داشته باشد که بتواند جنبه‌های مختلف سازمان و پروژه را به دیگران توضیح دهد: 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

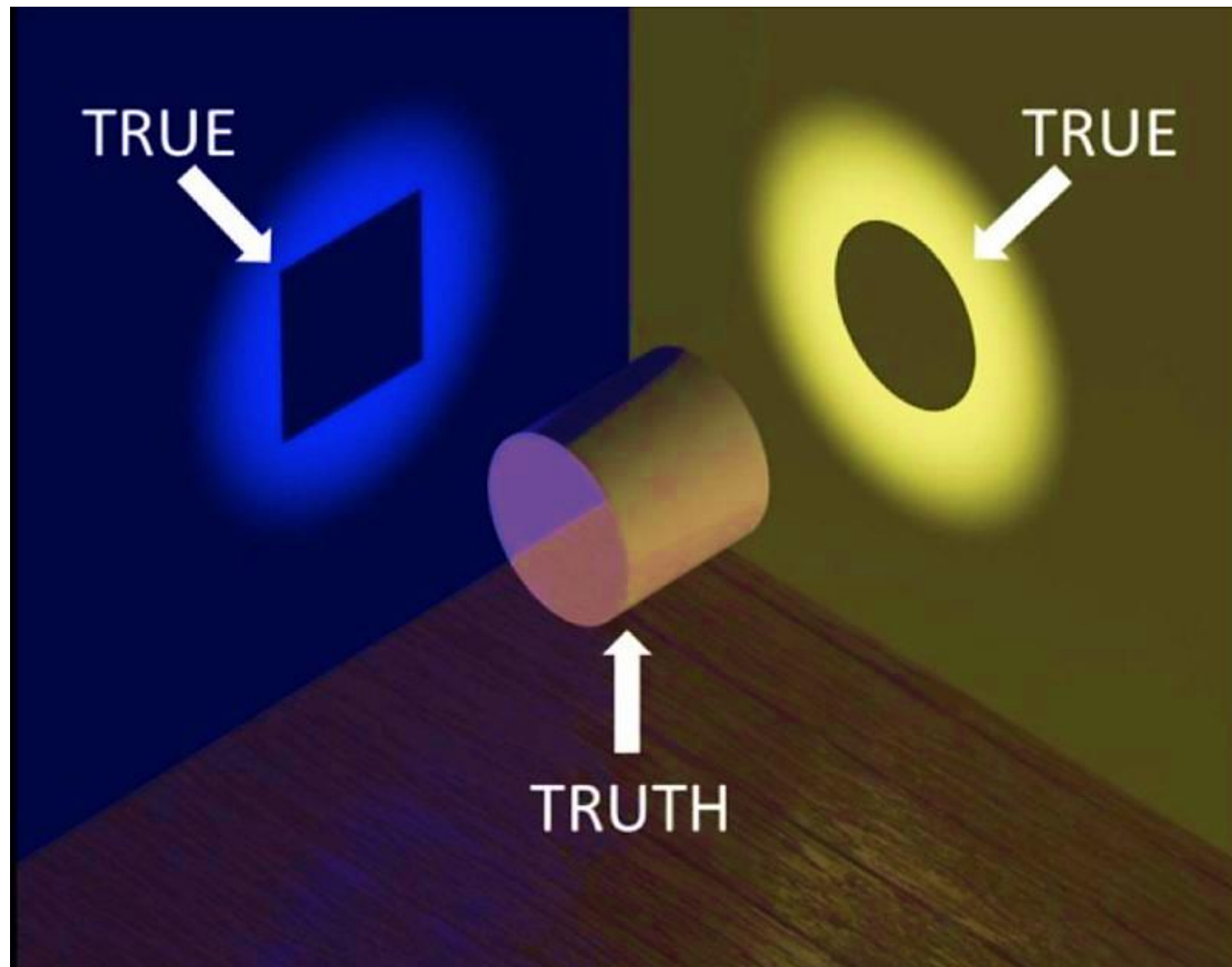




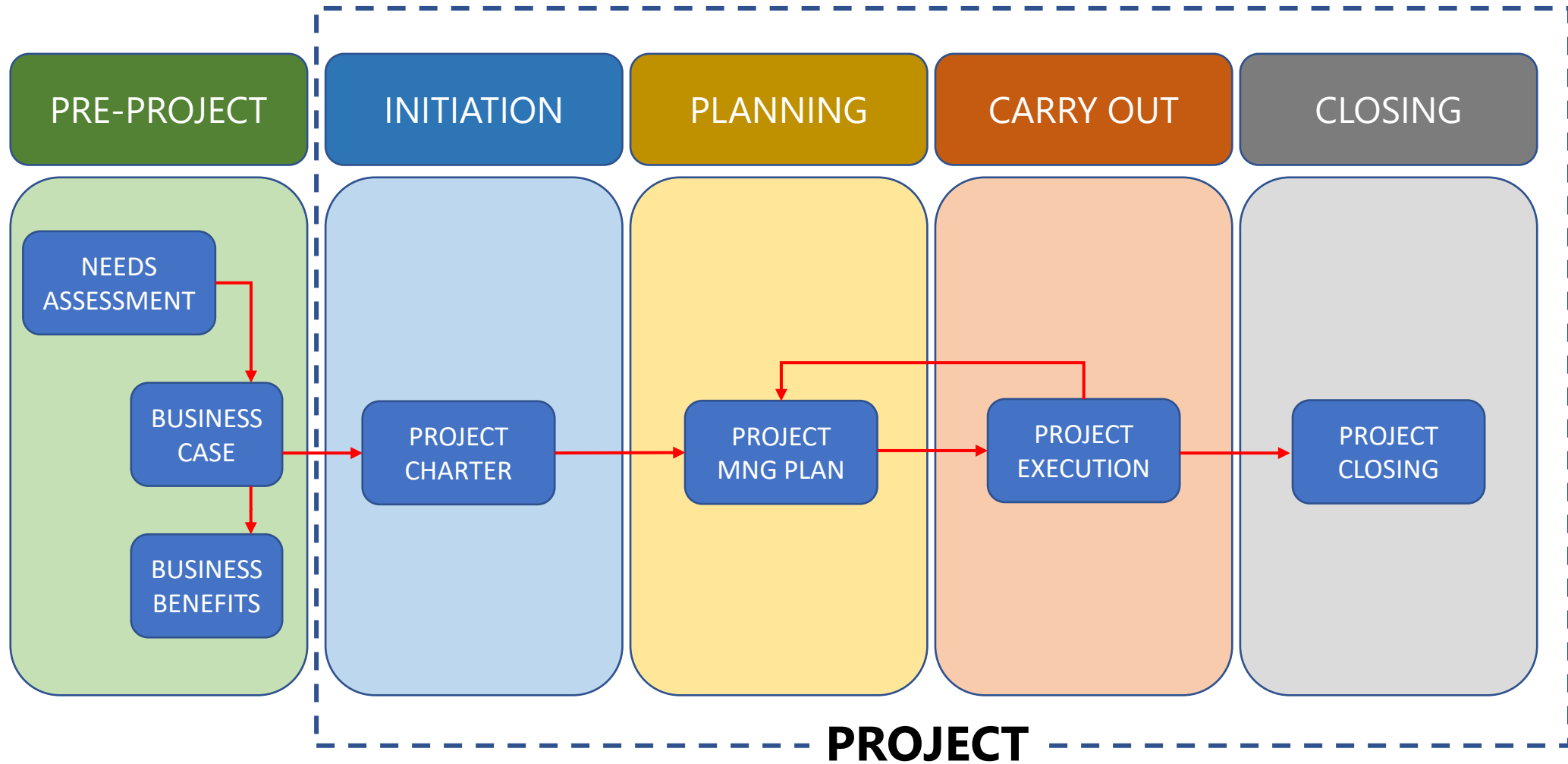
تجزیه و تحلیل مسائل از نقطه نظر و ارتفاع مناسب



P POINT OF V VIEW



چرخه حیات پروژه



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؛

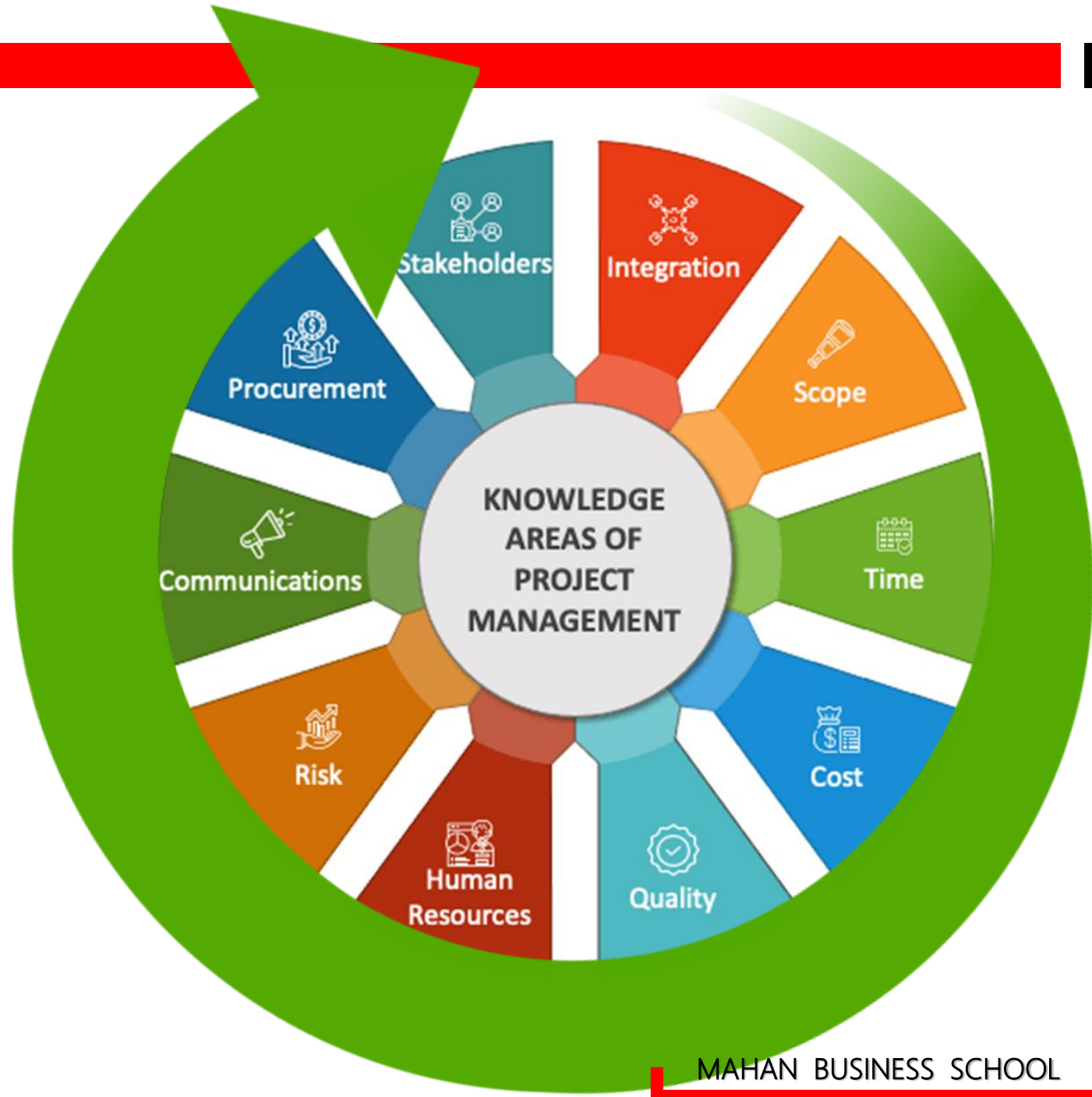
- نیازهای مدیریتی
- ماهیت پروژه
- ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان، صنعت یا فناوری
- عناصر مرتبط با پروژه از جمله فناوری، مهندسی و یا کسب و کار
- نقاط تصمیم‌گیری مثل تأمین مالی



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 CANVAS

بوم پروژه		نام پروژه:		کارفرما:	
هدف و منظور اصلی تمرکز اصلی پروژه بر چیست؟ ما چرا این پروژه را انجام می‌دهیم؟		محدوده چه مواردی در پروژه است؟ چه مواردی خارج از پروژه است؟		معیار موفقیت ما چه چیزهایی نیاز داریم که پروژه را موفقیت‌آمیز بدانیم؟ این معیارهای موفقیت چگونه سنجیده و ارزیابی می‌شوند؟	
نقاط عطف تاریخ شروع و ضرب‌الاجل پایان پروژه چه زمانی است؟ نقاط کلیدی پروژه چه هستند و چه زمانی محقق می‌شوند؟ نقاط عطف چگونه شناسایی و اندازه‌گیری می‌شوند؟		اقدامات برای هر یک از این نقاط عطف، چه اقداماتی باید انجام برسند؟			
تیم اعضای تیم چه کسانی هستند؟ نقش ایشان در پروژه چیست؟		دینفعان چه کسانی به موفقیت پروژه علاقمند هستند؟ به شکلی ایشان درگیر در پروژه هستند؟		کاربران چه کسانی از دست‌آورد پروژه منتفع می‌شوند؟	
منابع چه منابعی در پروژه نیاز داریم؟ ✓ فیزیکی (دفتر، ساختمان، سرور) ✓ مالی (پول) ✓ نیروی انسانی (زمان، دانش و مهارت)		محدودیت‌ها محدودیت‌های شناخته شده پروژه کدامند؟ ✓ فیزیکی (دفتر، ساختمان، سرور) ✓ مالی (پول) ✓ نیروی انسانی (زمان، دانش و مهارت)		ریسک‌ها چه ریسک‌های در پروژه احتمال وقوع دارند؟ این ریسک‌ها چگونه ما را تهدید می‌کنند؟	

بخش‌های دوازده گانه PROJECT CANVAS



PURPOSE



SCOPE



SUCCESS
CRITERIA



OUTCOME



ACTIONS

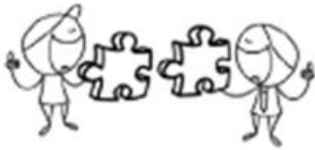


MILESTONES

GOAL-SETTING

TIMEFRAME

بخش‌های دوازده گانه PROJECT CANVAS



TEAM

STAKEHOLDERS

USERS

RESOURCES

CONSTRAINTS

RISKS

PEOPLE

ENVIRONMENT

PURPOSE

هدف / منظور اصلی



تعریف؛ دلیلی که پروژه راه اندازی شده و چیزی که کارفرمای اصلی پروژه، بر آن تأکید دارد.
وقتی هدف را تعریف می کنید، بیش از یک یا دو جمله ننویسید.

PURPOSE

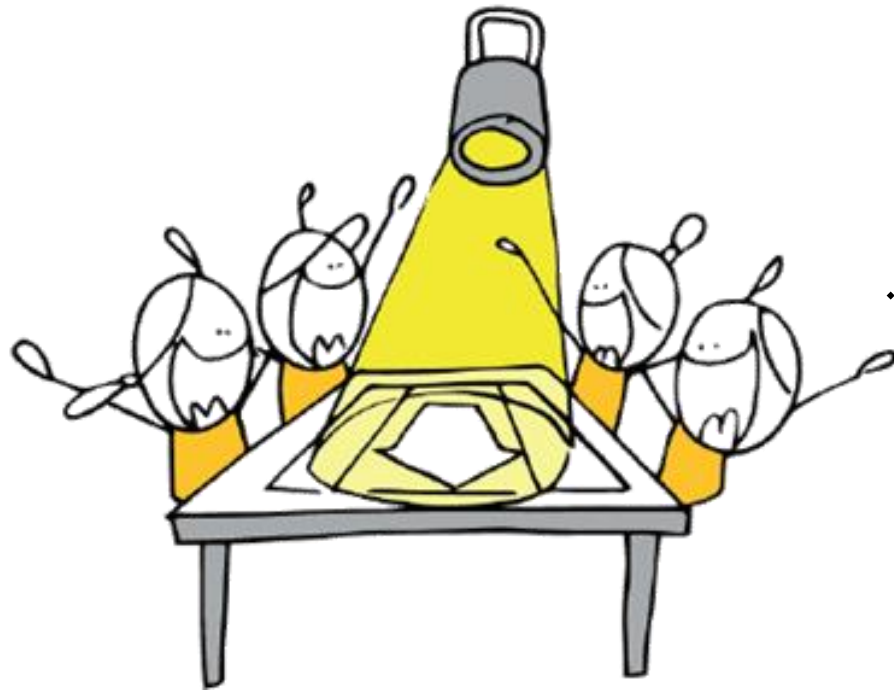
هدف / منظور اصلی



- ما چرا پروژه را انجام می دهیم؟
- کارفرمای پروژه بر چه چیزی تأکید دارد؟
- چه چیزی باید به دست بیاید، تغییر کند و یا تسهیل شود؟

SCOPE

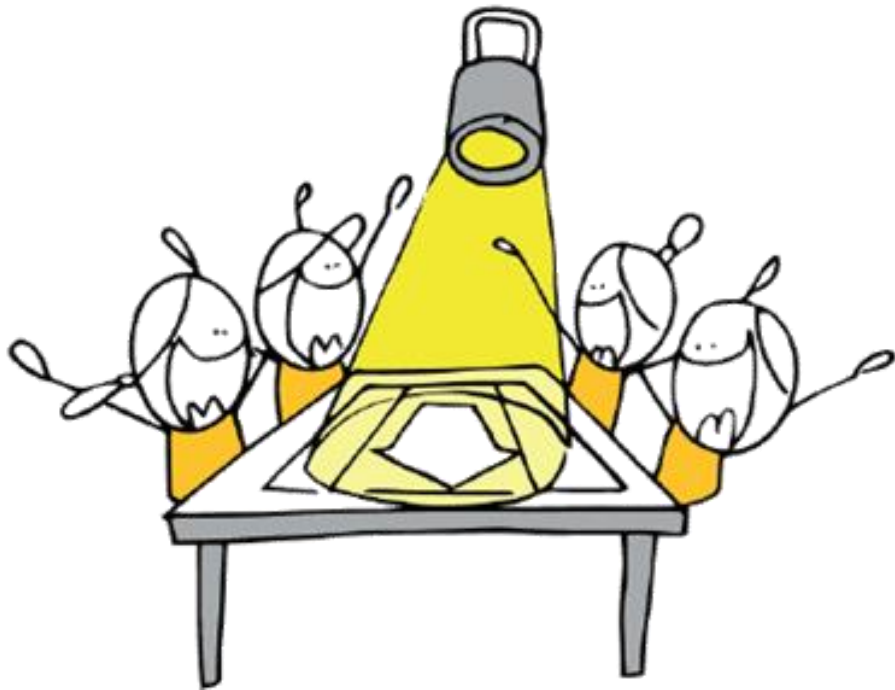
محدوده پروژه



تعریف؛ محدوده پروژه تبیین کننده آن است که چه مواردی جزو پروژه بوده و چه مواردی خارج از آن است. به طول، عرض و عمق پروژه در زمان تعریف محدوده آن فکر کنید.

SCOPE

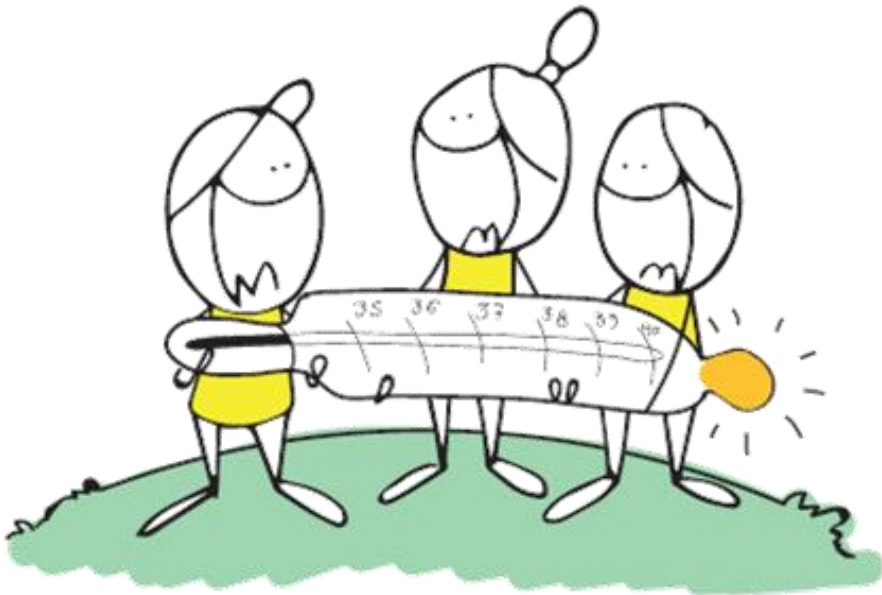
محدوده پروژه



- چه موضوعات و حوزه‌هایی می‌بایست تحت پوشش این پروژه قرار گیرند؟
- چه موضوعات و حوزه‌هایی می‌بایست تحت پوشش این پروژه قرار نگیرند؟

SUCCESS CRITERIA

معیار موفقیت

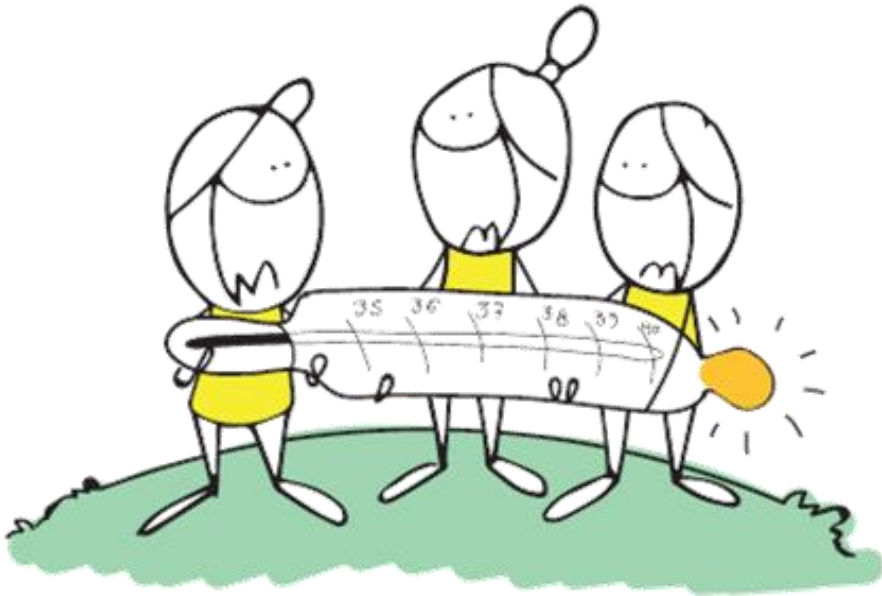


تعریف؛ شرایطی کاملاً قابل سنجش که بر اساس آن
میتوانیم ارزیابی کنیم آیا پروژه به نتایج مورد نظر
دست یافته یا نه

در نظر داشته باشید که معیارهای مورد نظر، در چه
بازه زمانی باید محقق شوند.

SUCCESS CRITERIA

معیار موفقیت



- چه اهداف و یا نتایجی باید محقق شوند تا پروژه را موفقیت آمیز بدانیم؟
- منافع پروژه چه چیزهایی هستند؟
- منافع چگونه ارزیابی و اندازه گیری می شوند؟

OUTCOME

دست آورد



تعریف؛ دست آورد تشریح و توضیح نتایجی است که بر اساس آن پروژه به اجرا درمی آید.

در زمان تعریف دست آورد تا آنجا که ممکن است دقیق باشید.

OUTCOME

دست آورد



- ما چطور منظور اصلی پروژه را محقق می‌کنیم؟
- ما چه چیزهایی نیاز داریم تا منظور اصلی پروژه، به دست آید؟

MILESTONES

نقاط عطف

تعریف؛ نقاط عطف پروژه رویدادهای معینی هستند که پروژه را به بخش‌های قابل مدیریت تقسیم می‌کنند.



MILESTONES



نقاط عطف

- نقاط تصمیم‌گیری؛ جایی که برای فاز و یا بخشی از اقدامات، تصمیم‌گیری می‌شود
- نقاط همکاری و هم‌افزایی؛ جایی که باید گروه‌های مختلفی به صورت هم‌زمان جهت دستیابی به نتیجه، همکاری کنند
- نقاط تأیید؛ می‌تواند داخلی و یا خارجی باشد
- نقاط جابجایی مسئولیت؛ از یا به یکی از تیم‌های پروژه

MILESTONES

نقاط عطف

بیش از چهار تا شش نقطه عطف برای پروژه تعریف نکنید.



- چه زمانی پروژه آغاز می شود؟
- ضرب الاجل های پروژه چه زمان هایی است؟
- چه زمانی نقاط عطف حادث می شوند؟
- چگونه می شود نقطه عطف را اندازه گیری و یا ارزیابی کرد؟

ACTIONS

اقدامات



تعریف؛ اقدامات پروژه مجموعه‌ای از وظایف، فعالیت و یا کارهایی هستند که منتج به دستیابی به اهداف پروژه می‌شوند.

در زمان تعریف اقدامات، آنها را به بخش‌های قابل مدیریت بشکنید.

ACTIONS

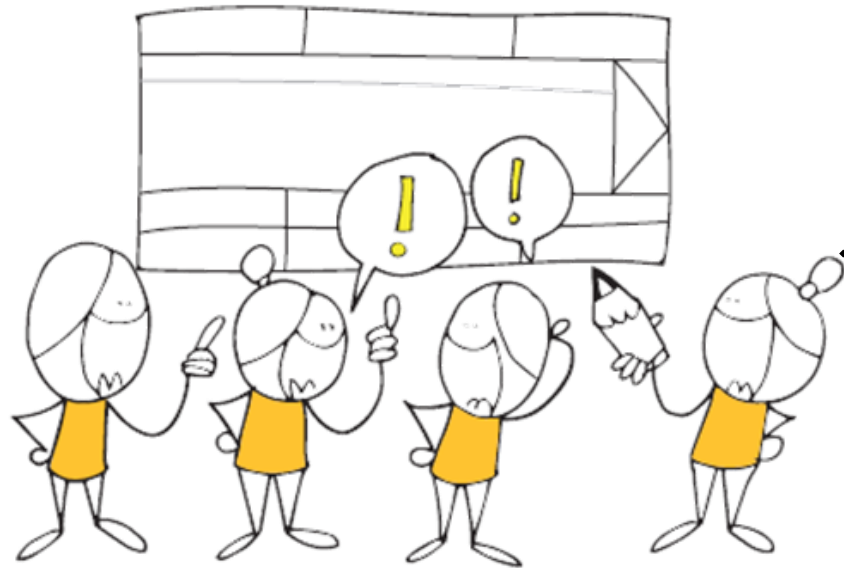
اقدامات



- بهترین روشی که اقدامات مورد نیاز را بشود تعریف کرد کدام است؟
- آیا هریک از اقدامات یا گروهی از اقدامات به دست آورد مشخصی مرتبط شده؟
- آیا اقدامات به میزان لازم شکسته شده اند تا بشود برنامه اجرایی را تدوین نمود؟

TEAM

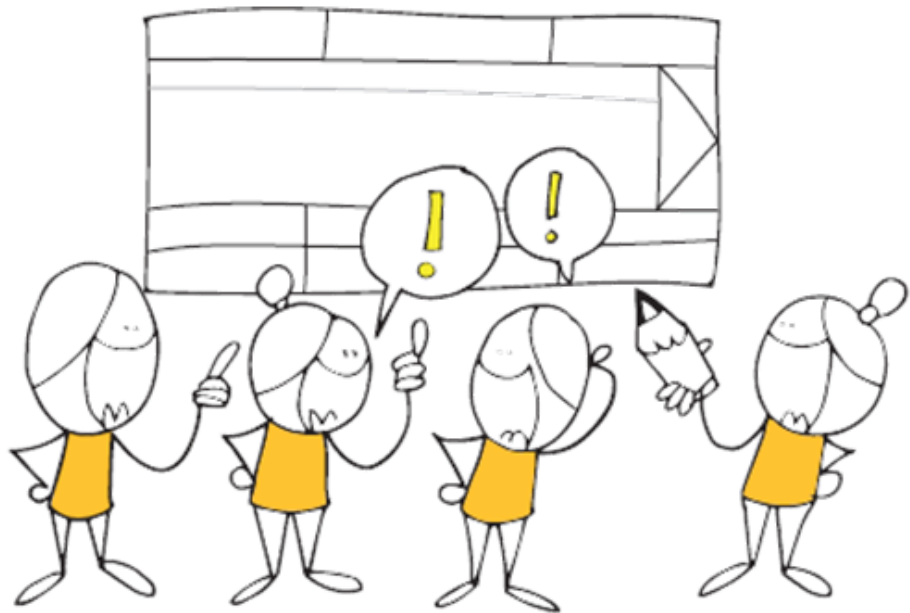
تیم



تعریف؛ گروهی از افراد که با همکاری با هم در اجرای کارها، در جهت تحقق دست آورد پروژه فعالیت می کنند.
در زمان تعریف و ایجاد تیم، افرادی با پس زمینه های مختلف را کنار هم قرار دهید.

TEAM

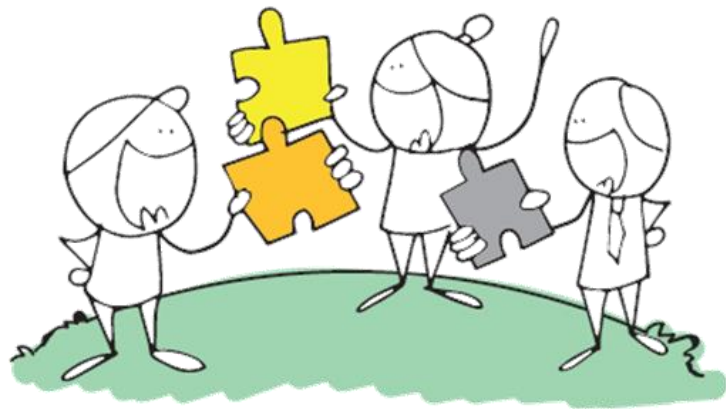
تیم



- اعضای پروژه چه کسانی هستند؟
- نقش‌های کلیدی چه کسانی هستند؟
- نقش‌های دیگری که در تیم وجود دارد، چه هستند؟

STAKEHOLDERS

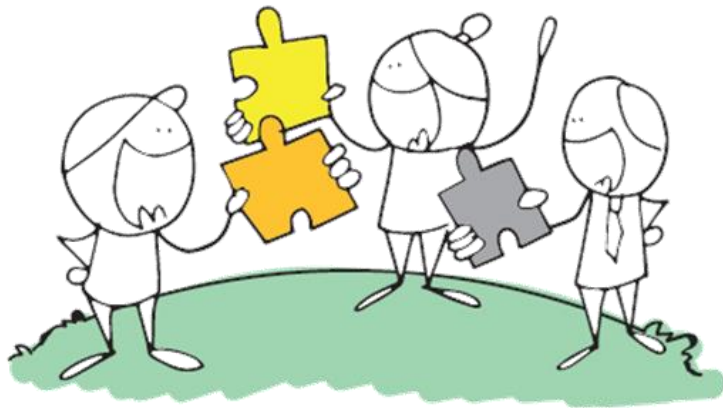
ذینفعان



تعریف؛ گروه یا اشخاصی که در دست آورد پروژه تأثیر داشته و یا از آن تأثیر می پذیرند.
برای تعامل و استفاده از مهارت و منابع ذینفعان در پروژه برنامه ریزی کنید.

STAKEHOLDERS

ذینفعان



- چه کسانی از پروژه تأثیر می‌پذیرند و یا به آن علاقه‌مند هستند؟
- نقش ایشان در پروژه چیست؟
- دچار فقدان چه دانش و یا اطلاعاتی در تیم پروژه هستیم؟
- نیاز به حمایت در چه حوزه‌هایی جهت دستیابی به اهداف پروژه هستیم؟

USERS

کاربر و استفاده کننده



تعریف؛ دریافت کننده نهایی دست آورد مورد انتظار در پروژه و یا اشخاص و گروه هایی که از نتایج پروژه تأثیر می پذیرند.

در زمان تعریف و شناسایی کاربران، درک درستی داشته باشید و تنها بر اساس پیش فرض ها کار نکنید.

USERS

کاربر و استفاده کننده



- چه کسانی کاربران هدف پروژه هستند؟
- چه کسانی از پروژه منتفع می شوند؟
- آیا در پروژه کسانی هستند که کاربران را نمایندگی کنند؟

RESOURCES

منابع



تعریف؛ آنچه که برای اجرای امورات پروژه با هدف رسیدن به دست‌آوردهای مورد انتظار، نیاز است را منابع می‌نامند.

یکی از منابع بسیار مهمی که باید همواره مد نظر قرار گیرد، زمان است.

RESOURCES

منابع



- چه منابعی برای اجرای پروژه مورد نیاز است؟
- دچار کمبود چه منابعی در پروژه هستیم؟
- چطور و کجا کمبود منابع از جمله مواد اولیه و یا مهارت شناسایی شدند؟
- آیا وظیفه و یا کار خاصی باید برون سپاری شود؟

CONSTRAINTS

محدودیت‌ها

تعریف؛ خطوط قرمز و یا ضرب الاجل‌ها، از جمله
رویدادها، منابع و یا شرایط پیچیده، که پروژه را تحت تأثیر
قرار می‌دهند.

همواره سه محدودیت زمان، منابع و کیفیت را مد نظر
داشته باشید.



CONSTRAINTS

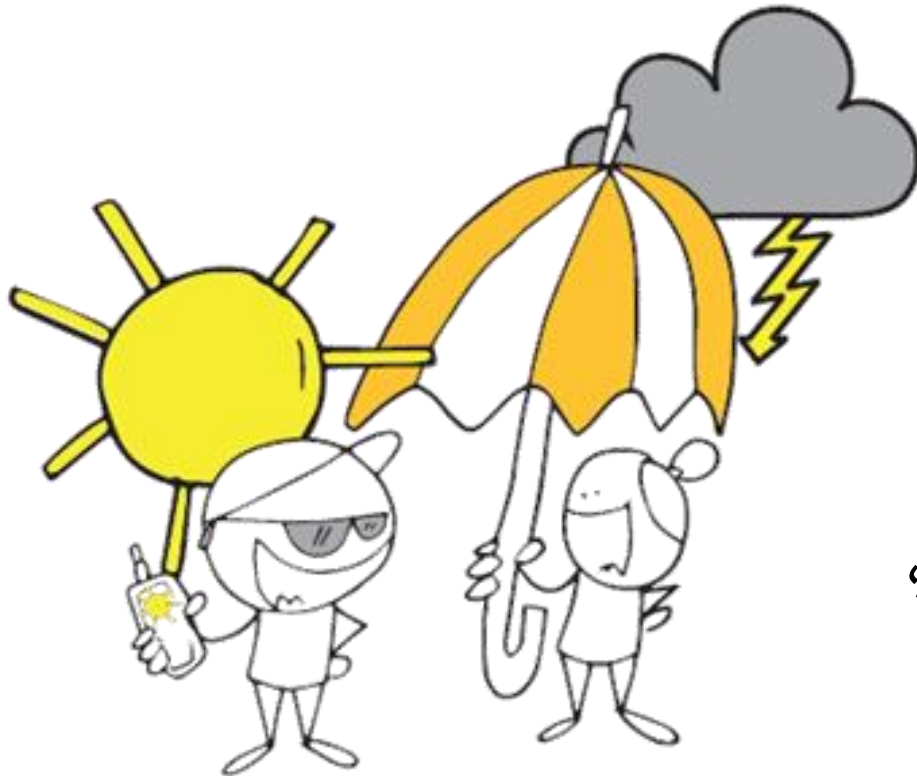
محدودیت‌ها

- محدودیت‌ها و خط قرمزهای فعلی پروژه چه هستند؟
- چه محدودیت‌هایی پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟



RISKS

ریسک‌ها

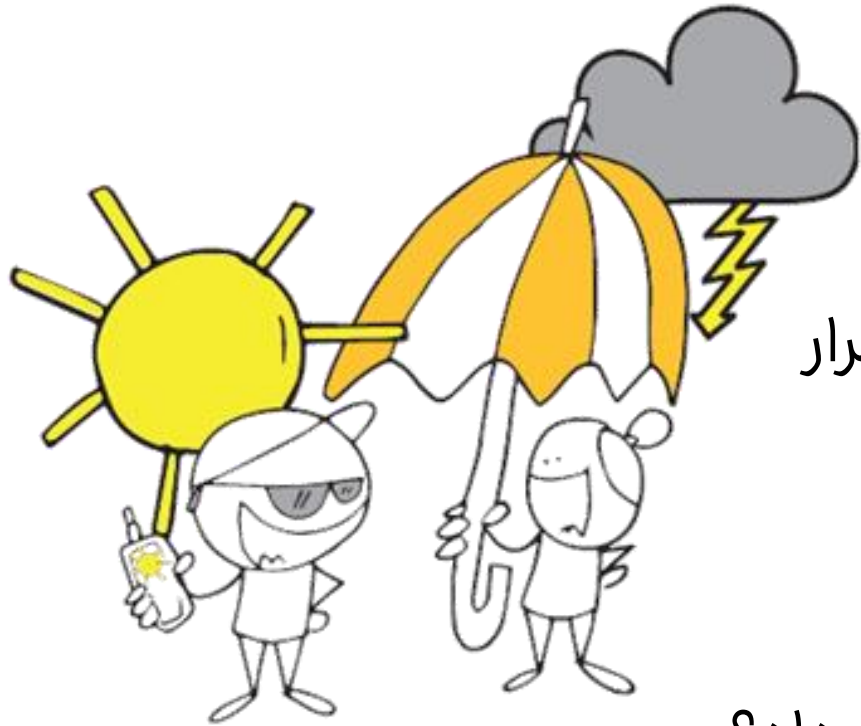


تعریف؛ احتمال بروز رویداد و یا شرایطی که بتواند تأثیر مثبت و یا منفی بر روند پروژه و یا دست‌آورد آن داشته باشد.

همه ریسک‌ها با دو شاخص احتمال بروز و میزان تأثیر، شناسایی می‌شوند.

RISKS

ریسک‌ها



- رویدادها و یا شرایط مثبتی که می‌تواند پروژه را تحت تأثیر قرار دهند، کدامند؟
- تهدیدها چه هستند؟ فرصت‌ها کدامند؟
- ریسک‌ها چگونه می‌توانند پروژه را تحت تأثیر قرار دهند؟
- چگونه می‌شود احتمال بروز ریسک‌ها را کاهش و یا افزایش داد؟

بوم پروژه

نام پروژه:

کارفرما:

هدف و منظور اصلی تمرکز اصلی پروژه بر چیست؟ ما چرا این پروژه را انجام می‌دهیم؟ 	محدوده چه مواردی در پروژه است؟ چه مواردی خارج از پروژه است؟ 	معیار موفقیت ما چه چیزهایی نیاز داریم که پروژه را موفقیت‌آمیز بدانیم؟ این معیارهای موفقیت چگونه سنجیده و ارزیابی می‌شوند؟ 
نقاط عطف تاریخ شروع و ضرب‌الاجل پایان پروژه چه زمانی است؟ نقاط عطف کلیدی پروژه چه هستند و چه زمانی محقق می‌شوند؟ نقاط عطف چگونه شناسایی و اندازه‌گیری می‌شوند؟ اقدامات برای دستیابی به هر یک از نقاط عطف، چه اقداماتی باید به انجام برسند؟ دست‌آورد نتیجه نهایی چیست؟   		
تیم اعضای تیم چه کسانی هستند؟ نقش ایشان در پروژه چیست؟ 	ذینفعان چه کسانی به موفقیت پروژه علاقمند هستند؟ به شکلی ایشان درگیر در پروژه هستند؟ 	کاربران چه کسانی از دست‌آورد پروژه منتفع می‌شوند؟ 
منابع چه منابعی در پروژه نیاز داریم؟ ✓ فیزیکی (دفتر، ساختمان، سرور) ✓ مالی (پول) ✓ نیروی انسانی (زمان، دانش و مهارت) 	محدودیت‌ها محدودیت‌های شناخته شده پروژه کدامند؟ ✓ فیزیکی (دفتر، ساختمان، سرور) ✓ مالی (پول) ✓ نیروی انسانی (زمان، دانش و مهارت) 	ریسک‌ها چه ریسک‌های در پروژه احتمال وقوع دارند؟ این ریسک‌ها چگونه ما را تهدید می‌کنند؟ 

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 برنامه‌ریزی غلط در ابتدای کار باشه. اگر هزینه‌ها از کنترل خارج شده، شاید مشکل در برآوردهای مالی اشتباه یا تغییرات پی‌درپی 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 ریشه‌یابی مشکل استفاده کنید.

سؤال کلیدی: "آیا بحران ما فقط یک علامته یا نشونه‌ای از یک مشکل عمیق‌تره؟"

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 این‌ها که نقش حمایتی و راهبردی داشته باشند، نه اجرایی.

چه کارهایی بکنند؟

- ✓ 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 پیش برنمی‌آید

چه کارهایی نکنند؟

...

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 قطعیت رو بپذیر، اما 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

الزاماً موفقیت پروژه، به معنی موفقیت سازمان نیست

گاهی پروژه‌ها طبق برنامه تحویل داده می‌شن، ولی به سازمان کمکی نمی‌کنن!
یعنی:

ممکنه مشتری راضی نباشه

ممکنه محصول تولیدشده، نیاز بازار رو برطرف نکنه

ممکنه فرایندها طوری تغییر کنن که کار تیم‌های دیگه سخت بشه

✓ توصیه: قبل از تعریف پروژه جدید، از خودمون بپرسیم: "اگر این پروژه عالی اجرا بشه، سازمان چه تغییری خواهد کرد؟"

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 ✓

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.

CANCER?

rotic novel
ales of FI

نمونه شکست‌های بزرگ جهانی

پروژه‌هایی مانند Berlin Airport، Boeing 737 Max و NHS IT 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 (FAA (Federal Aviation Administration) 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.



Projects

Practice ✓

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



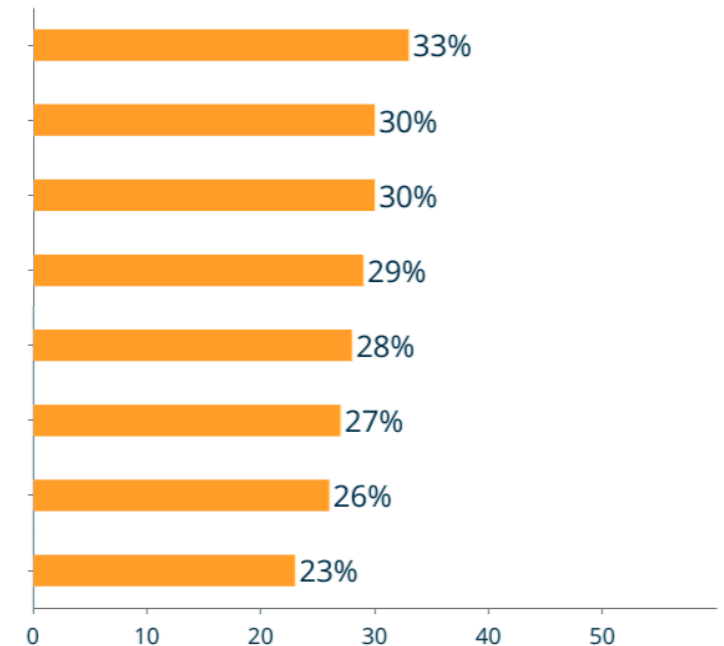
NEW ARTICLES

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

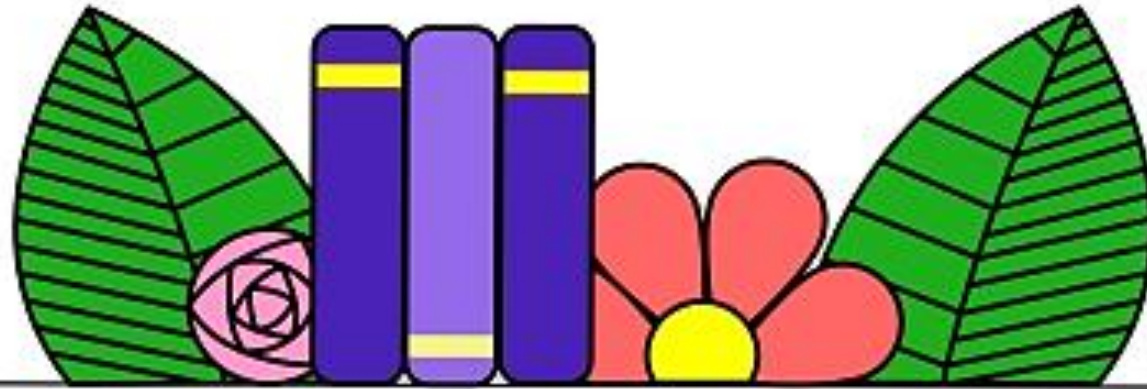
پروژه‌های بهبود مستمر

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

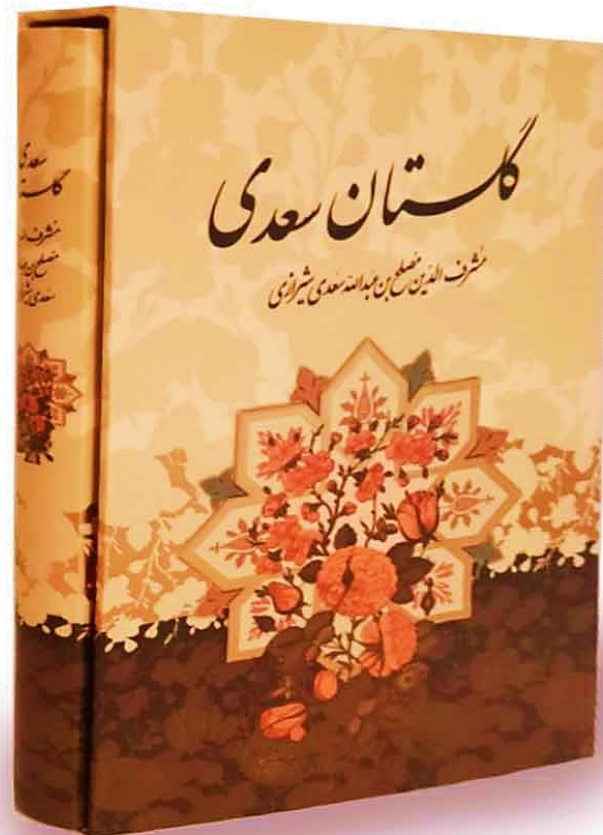
This book provides strategies for building and maintaining strong relationships with stakeholders. It is especially helpful for project managers dealing with complex stakeholder environments.



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.



ابو محمد مُشرف الدین مُصلِح بن عبد الله بن مشرّف
متخلص به سعدی



عنوان: کارگاه مدیریت پروژه

مدرس: عماد صائبی

EMADSAEBI@YAHOO.COM

0912 302 6066

Linkedin.com/in/emadsaebi