

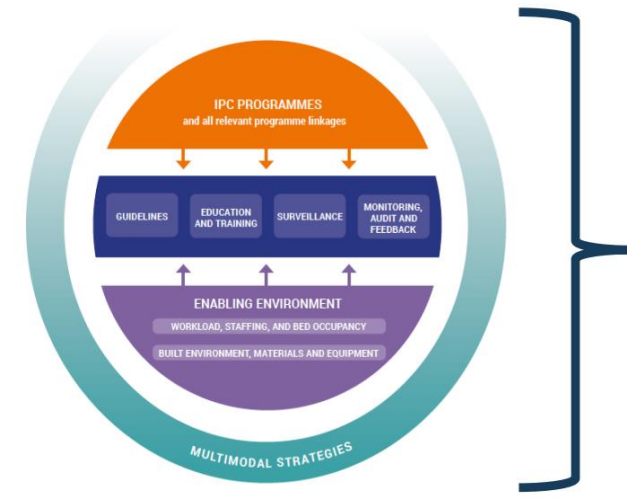
اصول و فنون مدیریت پروژه در پیشگیری و کنترل عفونت (IPC)

دکتر عباس وثوق مقدم

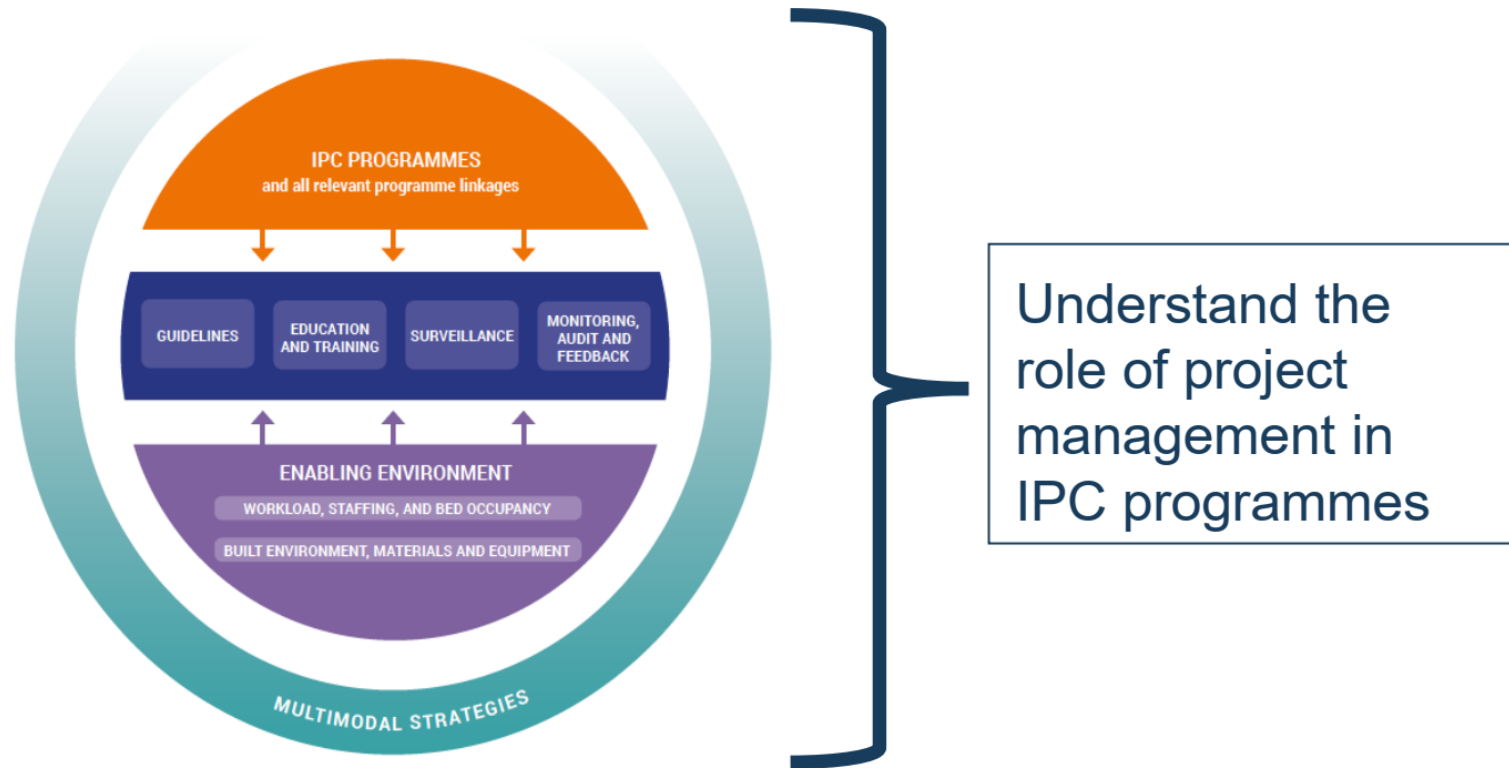
عضو هیئت علمی و رئیس گروه تحقیقاتی و آموزشی حکمرانی و سلامت
پژوهشکده علوم اعصاب، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

a.vooogh@gmail.com

Project management –
an important skill



Project management – an important skill



<https://www.who.int/infection-prevention/tools/core-components/advanced-training-leadership.pdf?ua=1>

رئوس مطالب

- مبانی و کلیات
- چرخه مدیریت پروژه:
- مرحله اول: تعریف پروژه / بیانیه پروژه
- مرحله دوم: برنامه ریزی
- مرحله سوم: اجرا و پایش
- مرحله چهارم: اختتام
- جمع بندی

اهداف یادگیری

- یکی از شایستگی‌های مسئول امور IPC: رهبری طراحی، اولویت بندی، اجرا و ارزیابی یک برنامه IPC مبتنی بر شواهد با توجه به اصول مدیریت پروژه است.
انتظار داریم:
- توضیح دهید که چگونه مهارت‌های مدیریت پروژه برای تدوین یک برنامه IPC قوی کاربرد دارد
- شناسایی و دسته بندی ریسک و استراتژی‌های مدیریت ریسک در پروژه‌های IPC

اهمیت مدیریت پروژه

1 health project management •



video



جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



aparat.com/lyndakade.ir

اهمیت مدیریت پروژه در برنامه های IPC

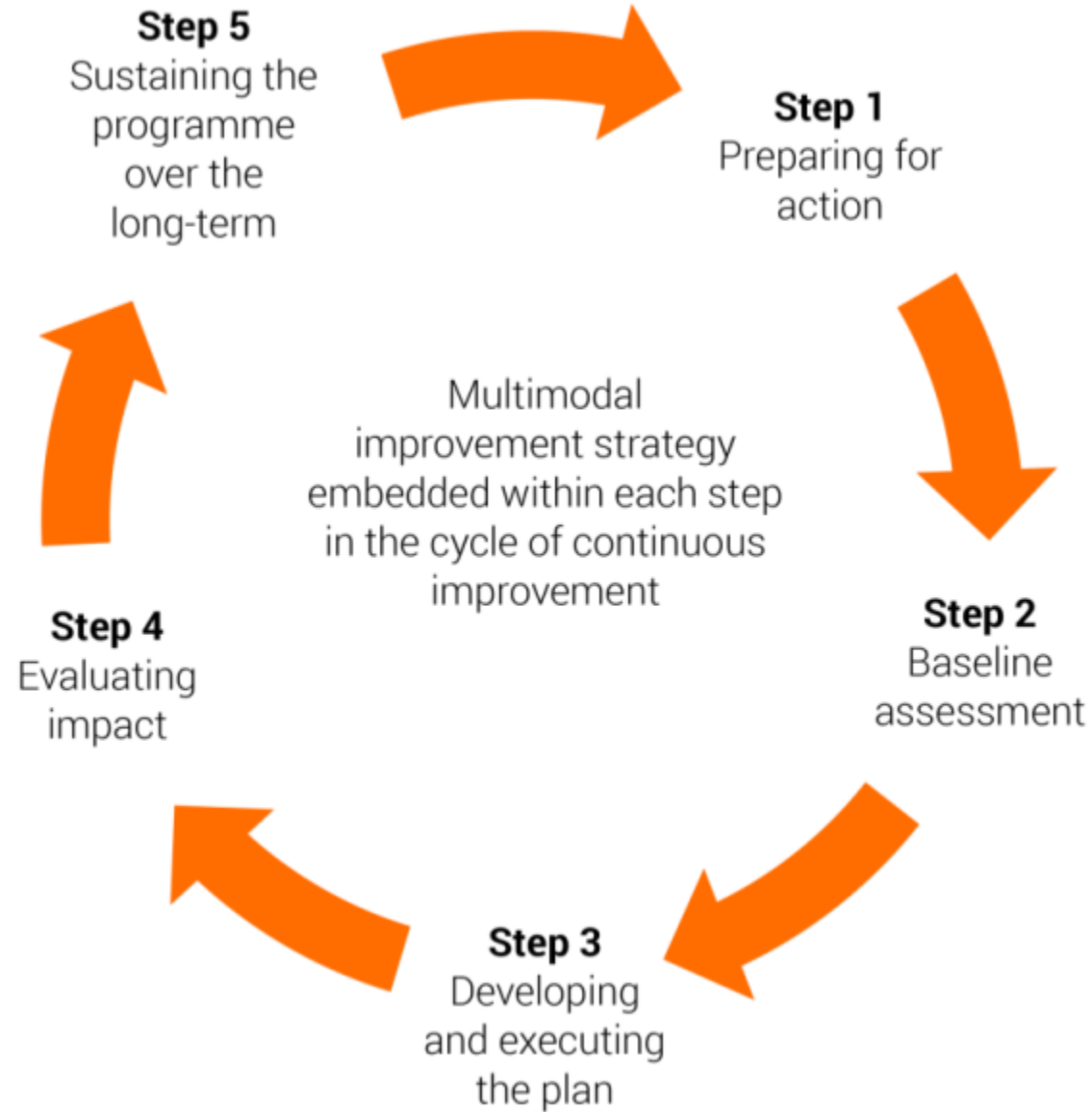
- به عنوان فرد مسئول در IPC، **درک ارزش مدیریت پروژه** در پشتیبانی از اجرای برنامه های IPC برای شما مهم است.
- به منظور **تهیه یک برنامه پایدار**، رهبران IPC باید مهارت های مدیریت پروژه و ارزیابی ریسک خوبی داشته باشند.
- **رهبری** بر موفقیت پروژه ها تأثیر می گذارد و **مدیریت موثر پروژه** از رهبر در انجام کارها پشتیبانی می کند.
- استفاده از اصول مدیریت خوب پروژه به موفقیت بیشتر برنامه IPC شما کمک می کند.

مرور کلی: حرف حساب

- **پروژه** یک فعالیت هماهنگ و کنترل شده است که برای دستیابی به یک هدف (محصول، خدمت، نتیجه **منحصر به فرد**) انجام می‌شود.
- پروژه با تاریخ شروع و پایان و نقشها و وظایف مشخص ساخته شده است. (**موقتی**)
- پروژه ها باید با الزامات خاص از جمله محدودیت های **زمانی (مهلت)**، **هزینه**، **کیفیت و منابع** مطابقت داشته باشند.
- پروژه ها باید **به موقع**، با بودجه و با کیفیت تعیین شده **انجام شوند**. (**مهلت - قیمت - کیفیت**)
- پروژه های موفق دارای تاریخ شروع و پایان و **نقاط عطف (milestones)** هستند.
- **بدون زمان بندی مشخص**، خطر از دست رفتن مهلت ها و عدم تحقق اهداف کلی و اختصاصی وجود دارد.
- مدیریت پروژه در مورد **کار گروهی**، **کارآمد بودن با منابع موجود و جذب افراد مناسب برای کار**.
- اگر **نقش ها** به طور واضح تعریف نشده باشند، ممکن است پروژه موفق نشود.

مرور کلی: حرف حساب

- به یاد داشته باشید ، IPC یک قطعه از یک **پازل بزرگتر مأموریت بیمارستان** است. **تحويل به موقع پروژه** می تواند از نظر تصویر بزرگتر حیاتی باشد.
- ممکن است مجبور شوید با **همکارانی** کار کنید که **زمان بندی متفاوتی** با پروژه شما دارند.
- شما باید با **اصطلاحات** و **رویکردهای** استاندارد مدیریت پروژه آشنا باشید و **مراحل و خطرات مهم** در مدیریت پروژه ها را بشناسید.
- در **قلب** مدیریت پروژه **ارتباطات و کار گروهی** قرار دارد.
- به عنوان یک رهبر، وظیفه شماست که اطمینان حاصل کنید که تیم شما با زمان بندی هایی که شما پیشنهاد کرده اید **موافقت** می کند.
- شما باید بودجه و نیازهای منابع را در نظر بگیرید.
- شما باید مکانیزم های نظارتی را برای بازخورد **سریع و دقیق** ایجاد کنید.
- شما باید بتوانید عوامل خطر ساز موفقیت پروژه را ارزیابی کرده و اثربخشی آن را تحلیل کنید.
- مدیریت پروژه ها مستلزم **توجه به جزئیات و درک تصویر بزرگتر** است ، مانند ارتباط IPC با دستور کار گسترده تر مراقبت های بهداشتی



تهیه و اجرای یک برنامه اقدام در گام سوم

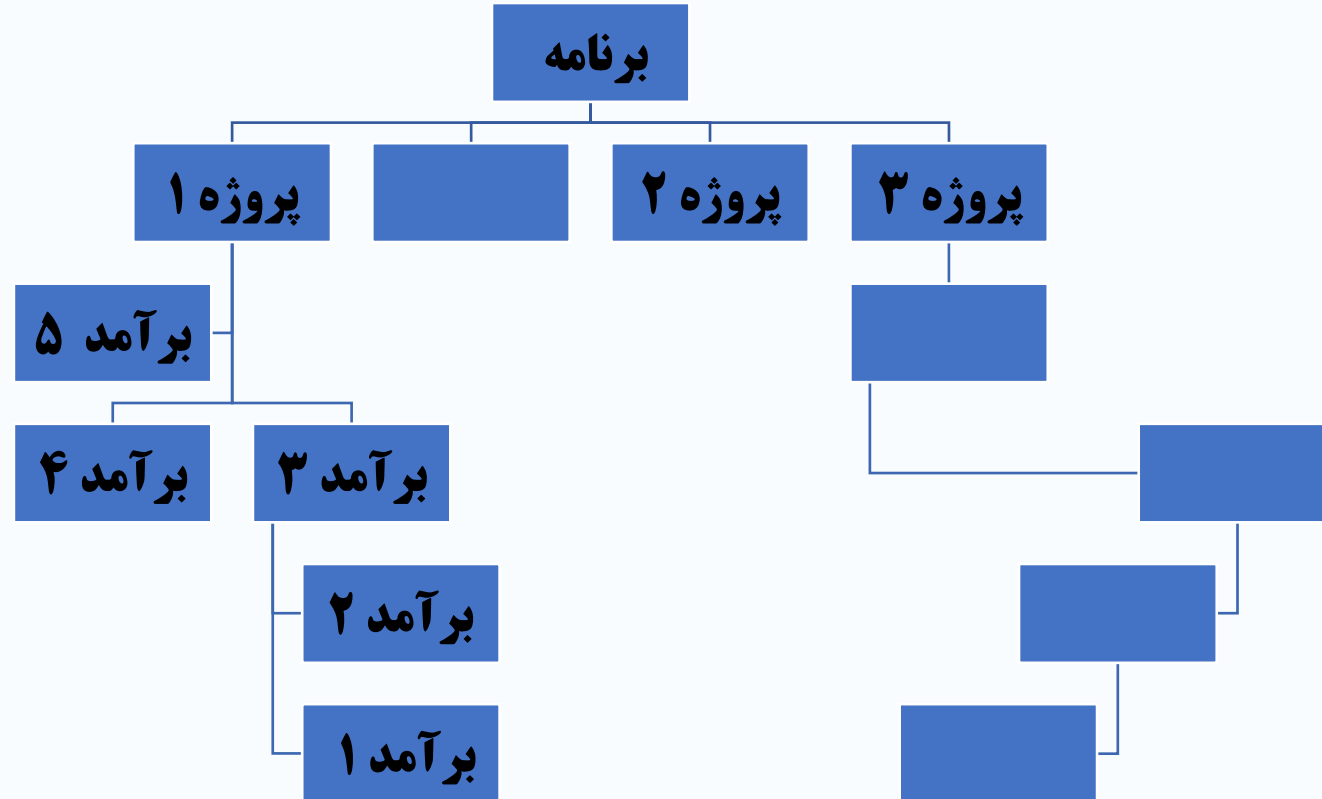
مستلزم مهارت های خوب مدیریت پروژه است:

- توافق بر **جدول زمانی**.
- در نظر داشتن **بودجه و نیازهای منابع**
- ایجاد مکانیزم های **نظارتی**.
- توجه داشتن به **خطرات** در مسیر موفقیت

ارتباط برنامه و پروژه

- برنامه (program) : مجموعه ای از پروژه ها (Project) است که به روش هماهنگی مدیریت می شوند و نتیجه به دست می دهند که از انجام جداگانه و تک تک آنها این نتیجه حاصل نمی شد .





پروژه چیست؟



پروژه چیست؟

- ❑ **فعالیت‌های** هماهنگ و کنترل شده
- ❑ **با تاریخ** شروع و پایان
- ❑ **با نقشها و مسئولیت‌های واضح** و تفویض وظایف
- ❑ **برای دستیابی به هدف تعهد شده**
- ❑ **مطابقت با الزامات خاص** ، از جمله محدودیت های مربوط به زمان ، هزینه ، کیفیت و منابع

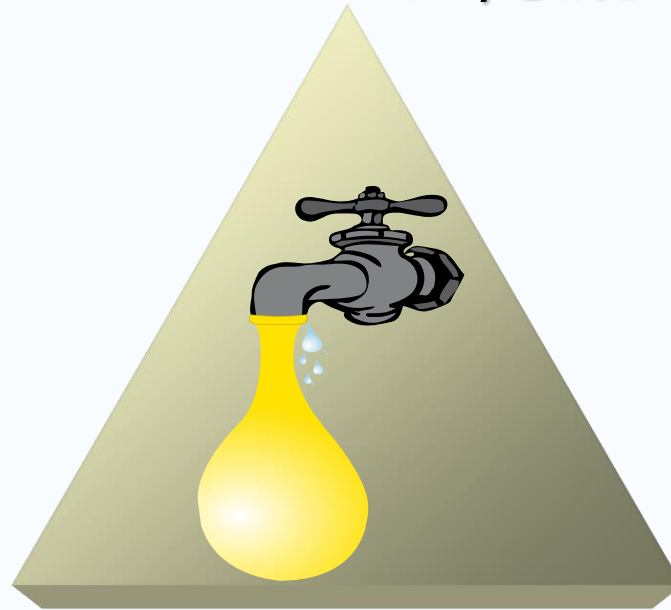


مدیریت پروژه: مهارت ایجاد تعادل موفقیت آمیز بین
منابع، زمان و کیفیت برای ایجاد یک محصول و یا تغییر ویژه است.

مدیریت پروژه یعنی :
POLC !

مولفه های سه گانه پروژه

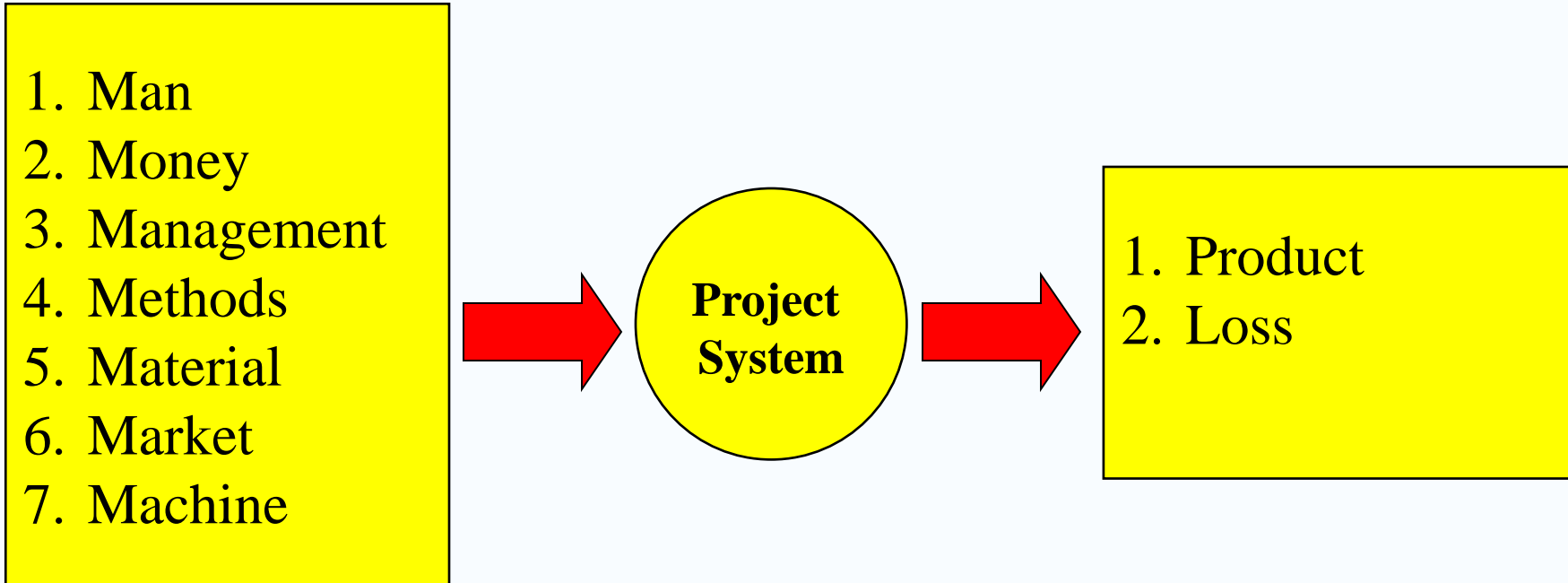
PRODUCT / کالا / خدمت



COST / قیمت

TIME / مهلت

ضایعات پروژه و ! 7M



ضایعات در پروژه های نظام سلامت چیست ؟

1. **اتلاف وقت** مدیران ، تیم پروژه ، مشتریان

2. **اتلاف منابع مالی و تجهیزاتی**

3. **خستگی** روحی و فرسودگی شغلی

4. **از دست دادن فرصت ها**

5. **کاهش تمایل و امکان مجدد کار تیمی**

6. **آسیب به گیرندگان خدمت**

7. **به عبارت دیگر محصول تولید شد اما در ازای آن تیم پروژه و حامیان حاضر نیستند** برای چنین کاری سرمایه گذاری مجدد کنند .

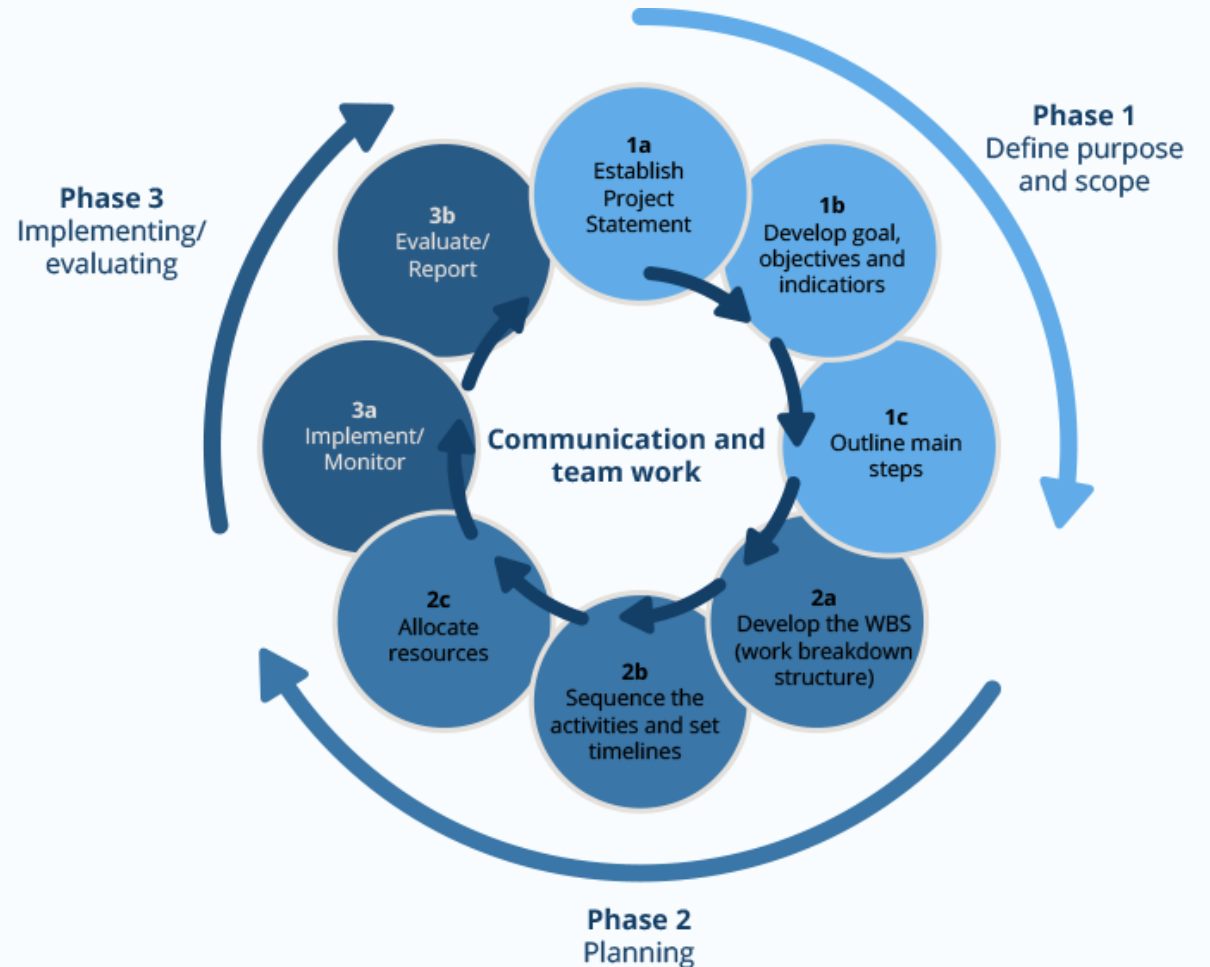
اهمیت یادگیری فن مدیریت پروژه

- سهولت انجام امور از طریق پروژه به دلیل: **پیش بینی با دقت بالا**،
کنترل مناسب امور
- **زندگی** پر از پروژه است .
- برای انجام امور شغلی و فردی **استرس کمتری** خواهیم داشت .
- **زمان و پول بهینه** صرف می شود .
- فرصتی برای **یادگیری** است .
- انجام **تغییر** از طریق پروژه آسان تر است .

جایگاه پروژه در مدیریت استراتژیک کجاست ؟

اهداف راهبردی	استراتژی های منتخب	نام پروژه	مسئول	هزینه (قیمت)	محصول / (خدمت)	کیفیت محصول	زمان بندی (مهلت)					روش پایش
هدف راهبردی اول کاهش شیوع آسیبهای ناشی از اجسام تیز در کارکنان	استراتژی اول توسعه روال های اجرایی استاندارد	پروژه اول تزریقات وریدی										
		پروژه دوم رگ گرفتن										
	استراتژی دوم توسعه آموزش	پروژه اول پرستاران										
		پروژه دوم دانشجویان پزشکی										
		پروژه سوم										
استراتژی سوم	پروژه اول											

فرآیند مدیریت پروژه



video

https://depts.washington.edu/edgh/app-ipc/web/pm_training.html



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



دکتر عباس وثوق مقدم

Infection Prevention and Control Managerial Course



مراحل مدیریت پروژه

1) Project definition (initiating)

کیفیت محصول / قیمت / مهلت

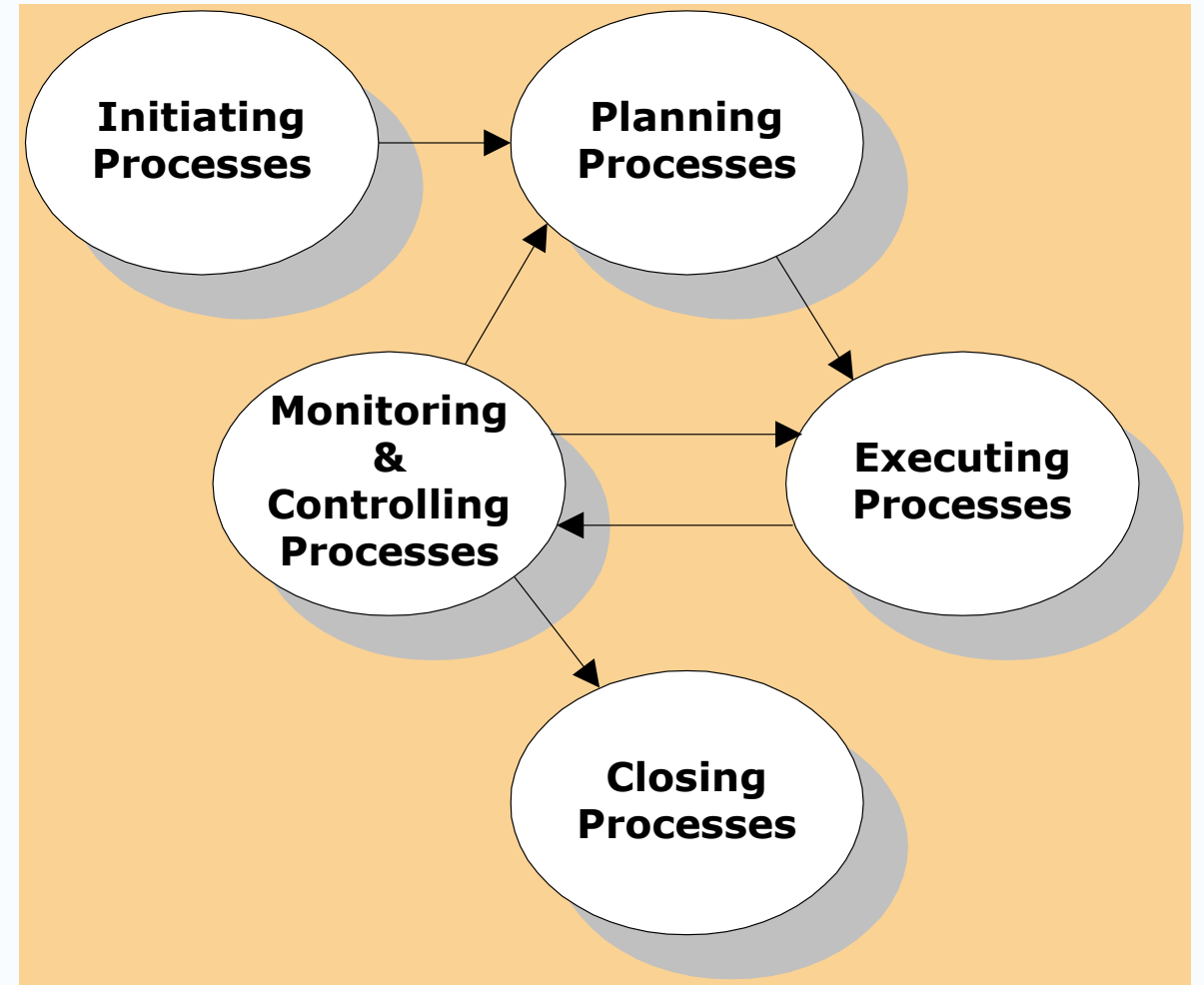
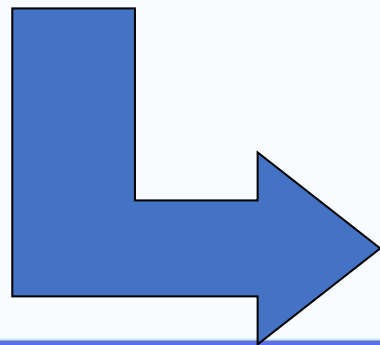
2) Project planning

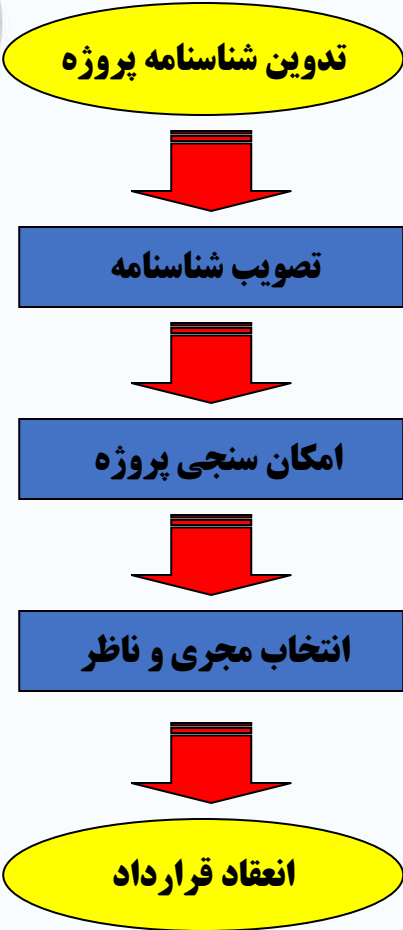
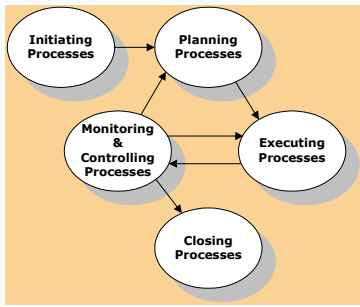
3) Project implementation :

1. Beginning

2. Executing & Monitoring

4) Finishing or closing





مرحله اول: تعریف پروژه

□ تدوین اولیه شناسنامه پروژه (کارفرما یا مجری)

□ تصویب شناسنامه

□ امکان سنجی پروژه

□ فراخوان انتخاب مجری (مدیر پروژه) و ناظر

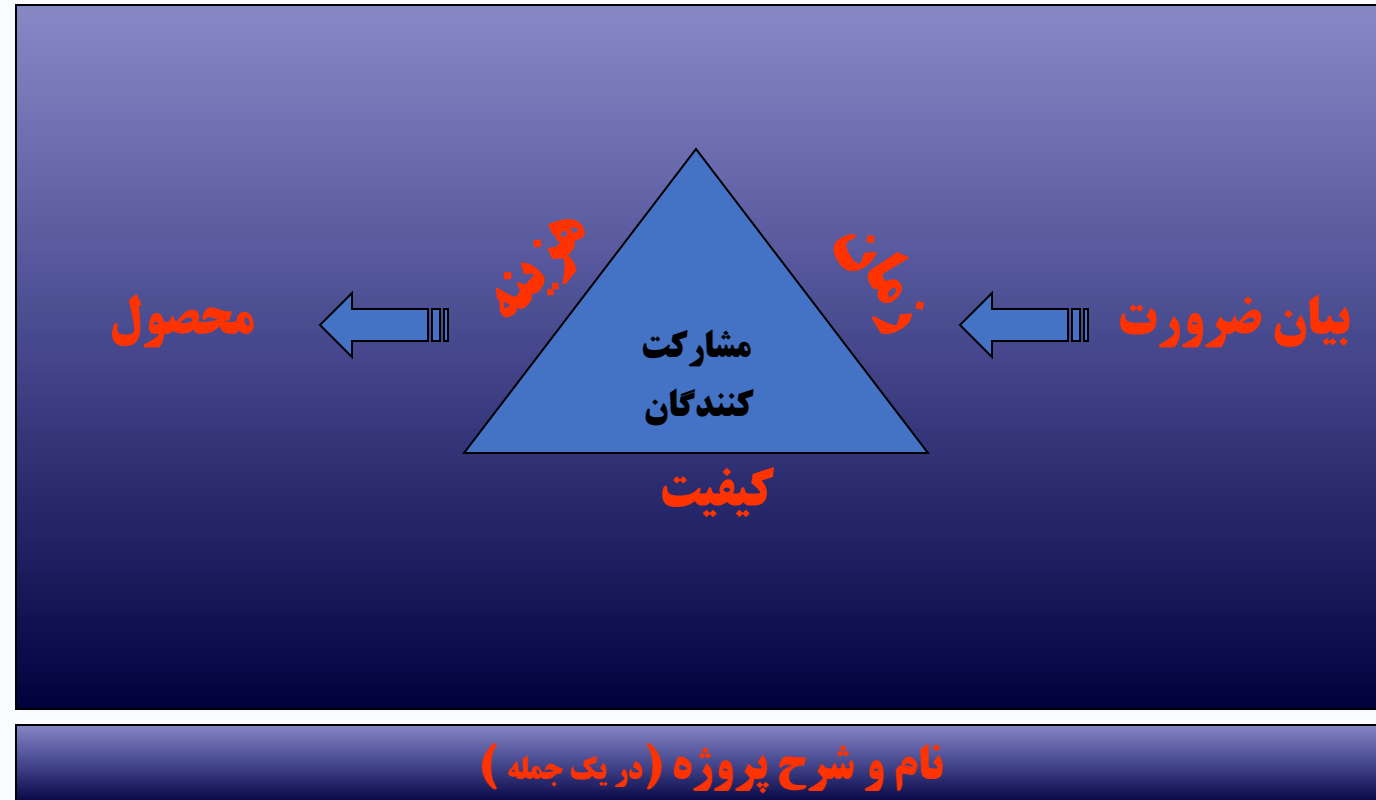
(در حالت دوم مجری از قبل مشخص شده است)

• تفویض به مجری

□ انعقاد قرارداد

□ از دلایل به تعویق افتادن شروع کارها و فعالیت های سازمان های درگیر در ارائه خدمات سلامتی **ضعف آگاهی و مهارت** آنان در اداره این مرحله است .

گام اول: اجزای شناسنامه پروژه



نام و شرح پروژه

- نام پروژه: برداشت و نگرش مشارکت کنندگان از پروژه معمولاً متأثر از نام آن است. بهتر است نتایج پروژه به نوعی در نام آن منعکس شود.
- شرح پروژه: جمله‌ای حاوی بیان ضرورت، محصول پروژه در زمان مشخص و هزینه معین است:

به منظور

پروژه‌ای به نام با هزینه، در مدت زمان و با مشارکت به اجرا در می‌آید.

شرح پروژه Project Statement

باید به وضوح بیان کند که :

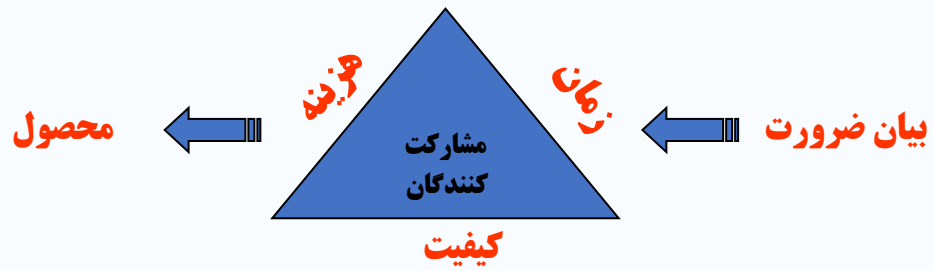
چرا پروژه مورد نیاز است

پروژه چیست

زمان تقریبی پروژه

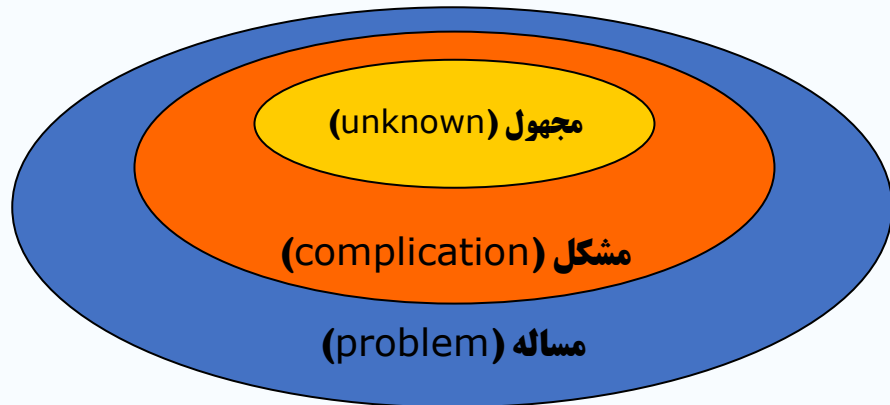
“Improve the quality of sharps safety in Zakat hospital.”

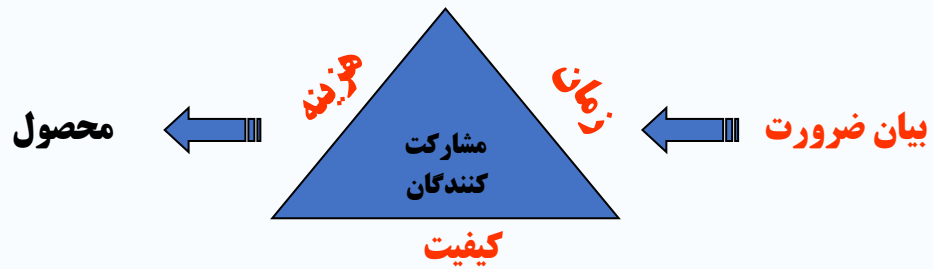
“Reduce sharps injuries among health care workers by **improving the quality of sharps safety using a multimodal strategy** in Zakat hospital between January and December 2019.”



بیان ضرورت

- **توصیف مساله** : سابقه و ماهیت
- **توصیف مشکل** : ابعاد، اهمیت (از بعد نیاز و اولویت آن) ، عوارض تداوم (**مجهولات** ؟)
- **توصیف علل مشکل** : علل و عوامل موثر (**مجهولات** ؟)
- **توصیف مداخلات رفع مشکل** : مداخلات کنونی و راه حل های بالقوه (**مجهولات** ؟)
- **توصیف فواید پروژه** : اهداف و کاربرد ها



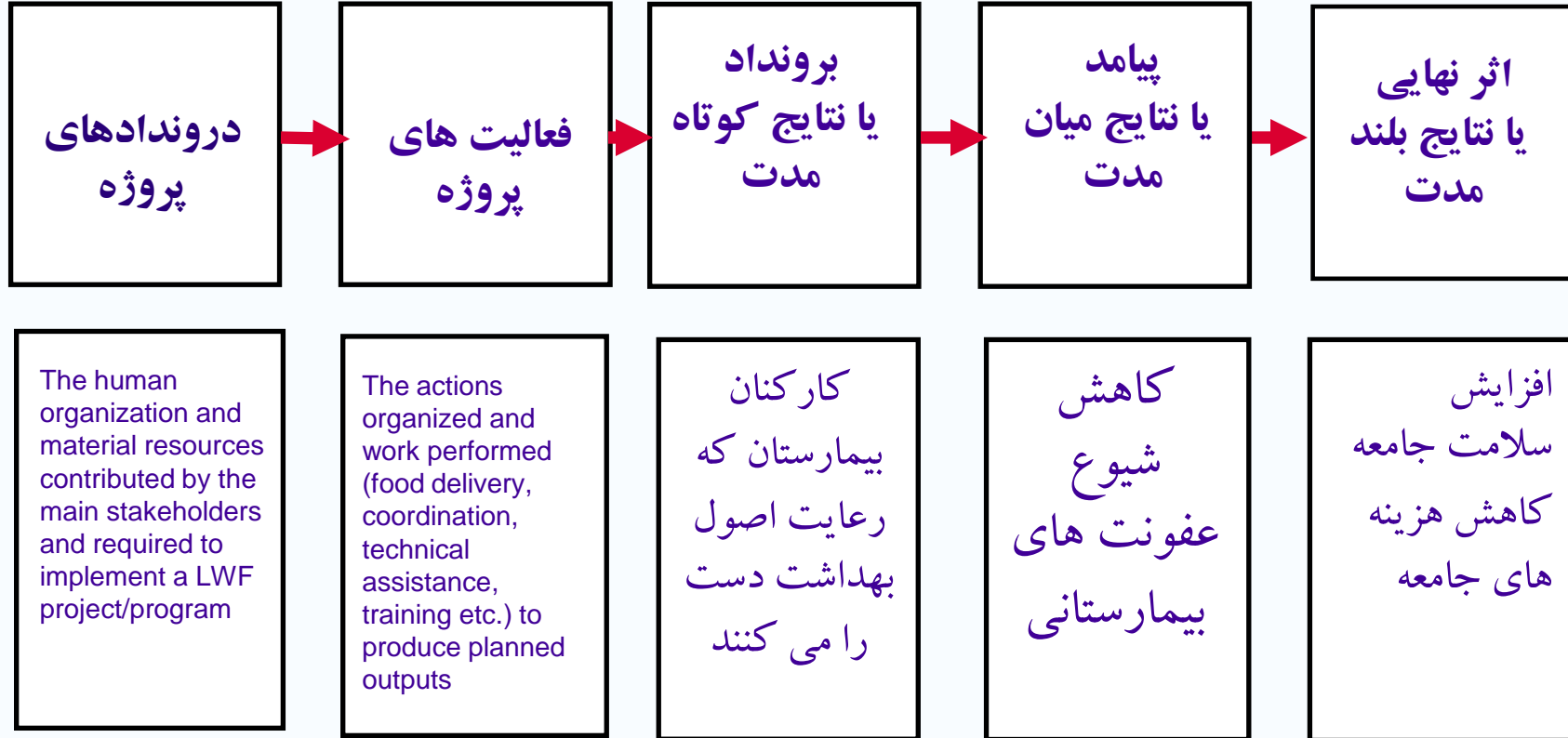


محصول پروژه

- اثرات نهایی / پیامد / دستاوردها (معادل هدف نهایی)
- برون ده:

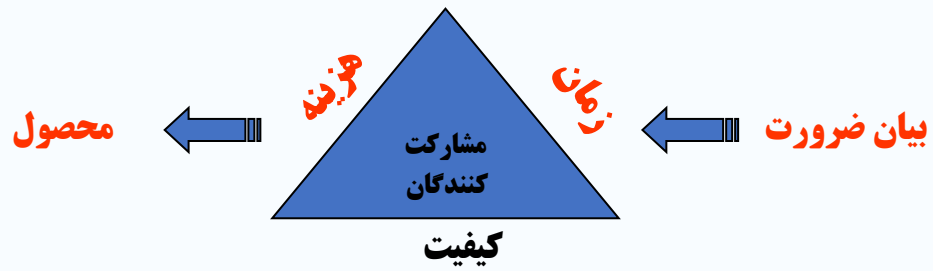
1. کدام محصول نهایی یا کدام خدمت ؟ (محصول پروژه معادل **هدف کلی** است)
2. محصولات میانی کدام است ؟ (برآمدها یا محصولات میانی معادل **اهداف ویژه یا اختصاصی** است)

برون ده ، پیامد و اثر نهایی چه تفاوتی دارند ؟ (زنجیره نتایج)



اهداف پروژه باید SMART باشد

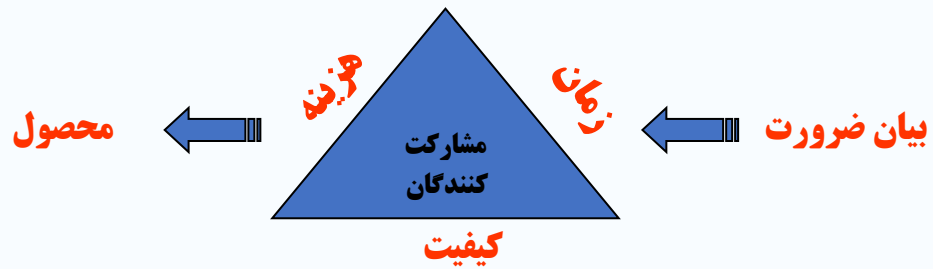
- در مورد آنچه باید انجام شود توصیف کننده و دقیق باشید. (خاص) (**specific**)
- درجه اتمام کار قابل مشاهده باشد. (قابل اندازه گیری) (**Measurable**)
- چگونه می توان به نتایج دست یافت. (قابل اجرا) (**Actionable**)
- اقدامات با توجه به محدودیت ها به شیوه معقولی انجام می شود. (واقع بینانه) (**Realistic**)
- زمان شروع و تکمیل نتایج مشخص است. (زمان خاص) (**Time specific**)



کیفیت

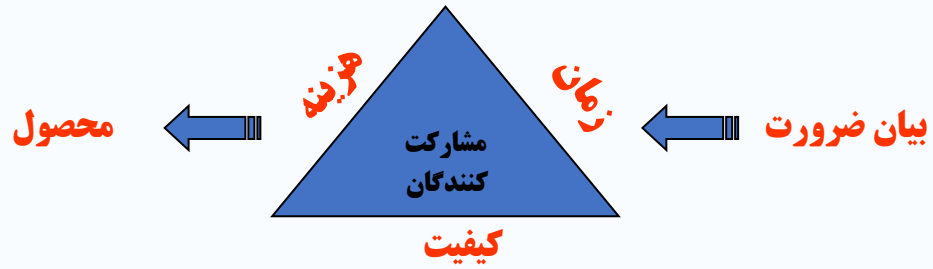
استاندارد (های)

قابل قبول برای محصول پروژه



هزینه و زمان

- هر دو مولفه در شناسنامه پروژه **تخمینی** است. (پیشنهاد دهنده بیرونی: ۴۰ تا ۵۰ درصد خطا)
- بهتر است برای هر دو مولفه **طیفی** در نظر گرفته شود.
- اگر تعیین مجری از طریق **مناقصه** باشد مولفه هزینه در اغلب موارد مجهول است تا **مجریان پیشنهاد** دهند.
- در پروژه های بزرگ تخمین هزینه ها باید در چند مرحله صورت بگیرد:
 1. تخمین اولیه: تهیه فهرست اولیه و تعیین پتانسیل با **خطای ۴۰ تا ۵۰ درصد**
 2. تخمین میانه: تفکر بیشتر و استفاده از مشاورین موضوع با **خطای ۲۰ تا ۲۵ درصد**
 3. تخمین نهایی: در مرحله برنامه ریزی پروژه تعیین می شود و با **خطای ۵ تا ۱۰ درصد**



مشارکت کنندگان

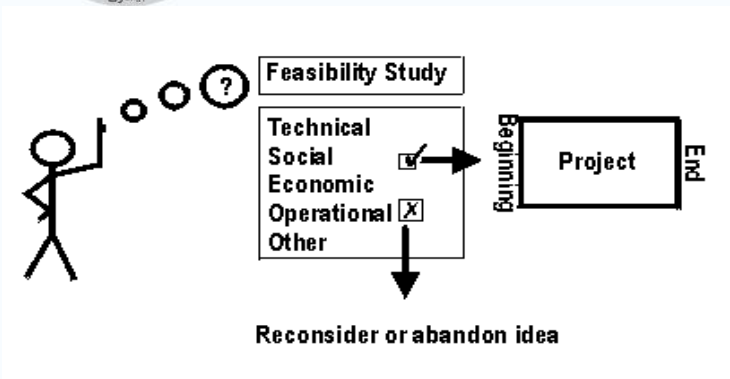
- گروه تصمیم گیرنده
- کارفرما یا حامی
- مجری (نه مجریان)
- ناظر (ین)
- مشاور (ین)
- سایر ذینفعان پروژه (ماتریس مندلو)

گام دوم: تصویب پروژه

1. حالت اول : پیشنهاد دهنده خود کارفرما است .
 2. حالت دوم : پیشنهاد دهنده مجری است .
- کارفرما در هر دو حالت با فرد یا گروه (های) زیر برای تنظیم مستند انتظارات مجری مشورت می کند:
1. شورای تصمیم گیرنده
 2. حامیان یا حامی
 3. ذینفعان و شرکای احتمالی
 4. متخصصان و مشاوران

گام سوم: «امکان‌سنجی» پروژه

- قبل از انجام پروژه‌های بزرگ (Large) و یا جدید (Innovative) بهتر است امکان‌سنجی پروژه انجام شود.



- این امکان‌سنجی باید **رسمی** بوده و **مستند** شود.

- محصول پروژه برای کاربر چقدر ارزش دارد؟

- **هزینه-اثر بخشی** و هزینه-فایده محصول پروژه چقدر است؟

- آیا **از نظر فنی** محصول قابل دستیابی و سپس قابل استفاده است؟

- آیا اجرای پروژه و محصول به دست آمده روی **محیط زیست** اثر مثبت دارد؟

- **مقبولیت اجتماعی** اجرای پروژه و محصول به کار گرفته شده چیست؟

- **کارکنان** چگونه با اجرای این پروژه و به کارگیری محصول آن کنار می‌آیند؟

گام چهارم: انتخاب مجری و ناظر

- مدیر پروژه بر اساس معیارهایی انتخاب می شود .
- در شرایط **مناقصه** باید هر سه مولفه هزینه ، زمان و محصول کار را با هم سنجید و تاکید صرف بر اساس مولفه « **کمترین پیشنهاد برای هزینه ها** » **مورد اشکال است .**
- در انتخاب یک پیشنهاد از بین چندین پیشنهاد مشابه به سه مولفه زیر باید امتیاز داد :

معیارها	مجری اول	مجری دوم	مجری سوم	مجری چهارم
سوابق مجری (تخصص و سابقه انجام کار مشابه)				
کیفیت طرح تفصیلی و تطابق آن با انتظارات کارفرما				
هزینه متناسب با زمان و محصول کار				

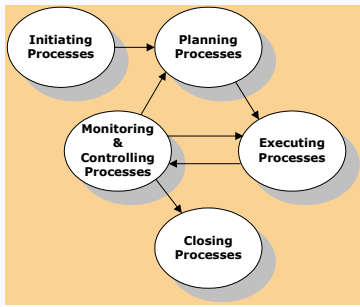
- با این که مدیر پروژه تا قبل از تدوین شناسنامه و تصویب آن تعیین نمی شود ولی در صورت امکان بهتر است در این مراحل مشارکت داده شود .
- **ناظر پروژه ضامن رعایت استانداردهای محصول پروژه و محدوده زمانی است .**

گام پنجم: قرارداد

- توافق در مورد شرح خدمات با مجری
- انعقاد قرارداد

خلاصه مرحله تعریف پروژه

- مرحله تعریف پروژه پنج فعالیت حیاتی را شامل می‌شود:
 - تدوین شناسنامه ، تصویب مشارکتی شناسنامه ، امکان‌سنجی ، انتخاب مجری و ناظر ، انعقاد قرارداد
 - شناسنامه پروژه شامل بیان ضرورت ، محصول ، منابع ، زمان و کیفیت محصول است .
 - انتخاب یک مدیر پروژه مناسب قدم اول و آخر در به نتیجه رسیدن یک پروژه خواهد بود.
 - ترتیب امور ، فعالیت ، محصول میانی ، برون‌ده ، دستاورد و اثر نهایی در مدیریت پروژه مهم است .
 - ناظر پروژه ضامن رعایت استانداردهای محصول پروژه و محدوده زمانی است .
 - انتخاب مجری با سه معیار است : سوابق مجری ، کیفیت طرح تفصیلی و هزینه .
 - پروژه‌های بزرگ و یا جدید (Innovative) بهتر است قبل از اجرا امکان‌سنجی شود .
 - TORs محدوده انجام یک درخواست (از هر نوعی) را برای مجری مشخص می‌کند .
- برنامه (program) مجموعه‌ای از پروژه‌ها است که به روش هماهنگی مدیریت می‌شوند .



مرحله دوم: برنامه ریزی پروژه

• مرحله تعریف پروژه یک توافق کتبی (شناسنامه پروژه) دارد که احتمالاً اجزای زیر را دارد:

1. بیان ضرورت

2. محصول

3. زمان، هزینه و کیفیت مورد انتظار

4. مشارکت کنندگان

هدف مرحله برنامه ریزی پروژه شفاف کردن شناسنامه پروژه و شروع بلافاصله آن است.
محصول کار شما در این مرحله داشبورد پروژه است

برنامه برای برنامه ریزی (Plan for Planning) !

- عجله نکنید! برای هر یک از اجزای برنامه ریزی پروژه دستور جلسه داشته باشید.
- از افراد صاحب نظر در برنامه ریزی استفاده کنید.
- محصول نهایی برنامه ریزی پروژه **داشبورد** است.
- بهتر است کل مراحل برنامه ریزی با حضور اعضای پروژه انجام شود.

داشبورد پروژه

عنوان پروژه :												
ضرورت ، دستاورد و اثر نهایی :												
محصول پروژه :												
استاندارد محصول پروژه :												
ساختار پروژه :					استراتژی و هدف استراتژیک متناظر :							
					ذینفعان پروژه : (حامی ، مشتری ، مدیر و تیم پروژه و سایر)							
					روش پایش							
بودجه	استاندارد محصول	محصول	مهلت	زمان بندی (هفته /ماه/فصل)						مسئول	فعالیت های اصلی پروژه	مراحل

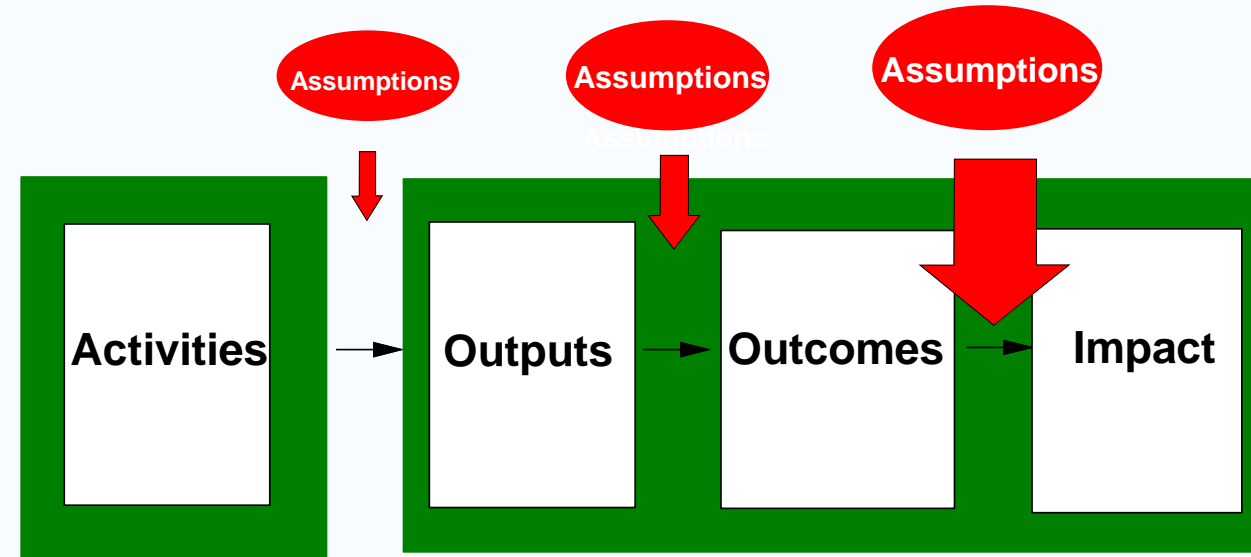
انتخاب اعضای پروژه

• چند توصیه :

1. با توجه به **نیازهای فنی** پروژه اعضای تیم را تعیین کنید .
2. این نیازها در **مرحله برنامه ریزی پروژه** مشخص می شود .
3. از **ابزار تشکیل تیم** برای انتخاب اعضای پروژه استفاده کنید .
4. الزاما هر عضو تیم تمام آن چیزی را که شما می خواهید ندارد ولی **آموزش پذیر** باشد .
5. ممکن است برخی افراد **فقط** در مرحله برنامه ریزی پروژه به شما کمک کنند و عضو تیم برنامه ریزی باشند مانند **مشاورین** ، متدولوژیست ها و ...

تحلیل خطرات در برنامه های نظام سلامت

Identifying Assumptions



Project Management

انواع خطر

تعریف	نوع خطر
آسیب نیروی انسانی، تجهیزات یا اطلاعات به خاطر حادثه، آتش یا بلایای طبیعی	Physical
تجهیزات یا سیستم خوب کار نکند.	Technical
افراد کلیدی به دلیل بیماری یا <u>تغییر شغل</u> یا <u>کار بیش از اندازه</u> نتوانند همکاری کنند.	Labors
حمایت سیاسی و اجتماعی از پروژه کاهش یابد.	Political/Social
مشکلات قانونی در برخی مراحل پروژه.	Liability

فرم الف : تجزیه و تحلیل خطرات احتمالی نقاط ضعف و تهدیدها

فراموش نکنید : فرضیات میانگین تجربیات قبلی است



فعالیت های پیشگیرانه	علل وقوع	ارزیابی وقوع		فهرست خطرات محتمل الوقوع
		وختام	احتمال	
فعالیت های تکمیلی (مشخص کنید که این فعالیت ها در کدام مرحله از فرایند اصلی (هسته ای) پروژه باید انجام شود)				

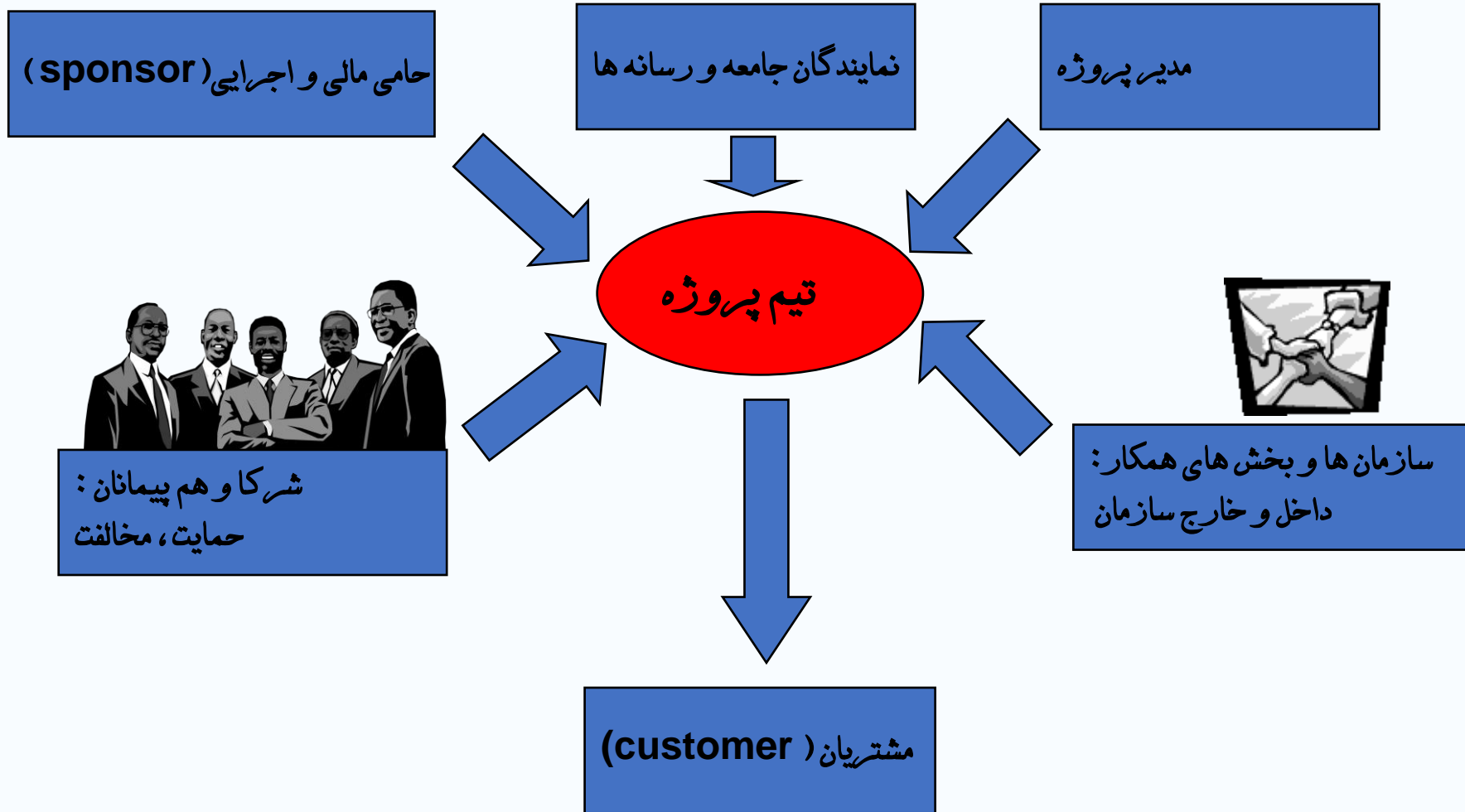
سوال کوتاه

• ریسک در طول زمان تغییر نمی‌کند.

درست

غلط

ذینفعان پروژه





فرم ب : تحلیل ذینفعان



روش و مرحله مشارکت	ذینفعان در اولویت

		ماتریس تحلیل ذینفعان		
		سطح تاثیر ذینفع (قدرت)		
		بالا	متوسط	پایین
سطح تعهد ذینفع (منفعت)	بالا			
	متوسط			
	پایین			

ذینفعان

فعالیت های تکمیلی (مشخص کنید که این فعالیت ها در کدام مرحله از فرایند اصلی (هسته ای) پروژه باید انجام شود)

فرم د : فعالیت های آموزشی و اطلاع رسانی

فعالیت های لازم؟	نیازهای آموزشی تیم پروژه چیست؟
فعالیت های لازم؟	چه کسانی ، چه چیزی را در داخل یا خارج سازمان در مورد پیشرفت پروژه باید بدانند؟

فرم ۱: تعیین محصولات، فعالیت‌ها و امور

فعالیت‌های تکمیلی	فعالیت‌های اصلی هر مرحله قابل تفویض به فرد یا گروه <u>Activity</u>	فرایند هسته‌ای پروژه <u>Deliverable</u> (محصولات میانی)	استاندارد محصولات

با استفاده از فعالیت‌های تکمیلی در
فرم الف، ب، ج و د این فرم کامل می‌شود.

ورزش فکری

- جای خالی را پر کنید:
- ... رویدادهای کلیدی هستند که پیشرفت یک پروژه را اندازه گیری می کنند.

ورزش فکری

- جای خالی را پر کنید:
- **نقاط عطف (Milestone)** رویدادهای کلیدی هستند که پیشرفت یک پروژه را اندازه گیری می کنند.

فرم ۲: استخراج امور مربوط به فعالیت‌ها

امور هر فعالیت (Tasks)	فعالیت‌های لازم برای هر مرحله <u>قابل تفویض به فرد یا گروه</u>	شماره	محصولات میانی

سوال کوتاه

• ساختار شکست کار نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اعضای تیم را مشخص می‌کند.

درست

غلط

فرم ۳ : تحلیل منابع پروژه (خطا ۵ تا ۱۰ درصد)

هزینه کل	تجهیزات غیر مصرفی و مواد مصرفی	تسهیلات (مکان ، مسافرت ، خرید خدمات)	دانش و مهارت (پرسنل)	فعالیت های هر مرحله (با شماره)	محصول
1			هزینه ها		
		نوع			
2					
3					
$A+B+C=1+2+3$	C	B	A	جمع	



Management Lesson

Never start a project unless all resources are available

فرم ۴: تحلیل تفویض امور

شبکه فعالیت ها را برای تعیین تقدم و تاخر فعالیت ها مطابق شماره آنها در فرم ۲ ترسیم کنید

خیلی از فعالیت ها قابلیت انجام همزمان دارد

مسئول جانشین	مسئول اصلی	مدت زمان لازم	فعالیت های همزمان	شماره نهایی	محصولات میانی
				۱- ۲- ۳-	

فرم ۵ : فرم جمع بندی بودجه

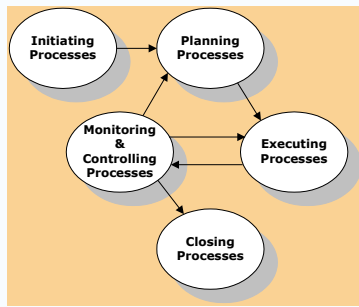
شامل	مقدار	انواع هزینه	
		پرسنلی	
		مواد مصرفی	
		تجهیزات غیر مصرفی (سرمایه ای)	
		تسهیلات	
		پاداش	
		جمع	
<p>سهم اعضاء براساس شرح وظایف تعیین می شود ((پاداش افراد بر اساس نمره ارزشیابی بین اعضاء پروژه توزیع می شود))</p>			
نام اعضا.	شرح وظایف	حق الزحمه	پاداش
خانم ...	تولید محصول میانی ۱		
آقای ...	تولید محصول میانی ۲		
خانم ...	تولید محصول میانی ۳		
آقای ...	تولید محصول میانی ۴		
<p>سهم مدیر پروژه: (توسط مدیر ارشد تعیین می شود)</p>			
مدیر پروژه	شرح وظایف	حق الزحمه	پاداش
	برنامه ریزی، پایش منظم، بازخورد و ارایه گزارش پیشرفت، رهبری و سازماندهی اعضا و پایان صحیح پروژه		

فرم ۶: جدول پایش پروژه (داشبورد)

عنوان پروژه :											
ضرورت ، دستاورد و اثر نهایی :											
محصول پروژه :											
استاندارد محصول پروژه :											
ساختار پروژه :					استراتژی و هدف استراتژیک متناظر :						
					ذینفعان پروژه : (حامی ، مشتری ، مدیر و تیم پروژه و سایر)						
					روش پایش						
بودجه	استاندارد محصول	محصول	مهلت	زمان بندی (هفته /ماه/فصل)					مسئول	فعالیت های اصلی پروژه	مراحل

خلاصه مرحله برنامه ریزی

- مرحله برنامه ریزی پروژه به مثابه تیز کردن اره است و خیلی از حقایق پروژه روشن می شود .
- مرجع مدیر پروژه برای برنامه ریزی شناسنامه یا شرح خدمات مجری است .
- اولین کار در مرحله برنامه ریزی پروژه انتخاب اعضای هسته اولیه تیم پروژه است .
- مرحله برنامه ریزی پروژه شامل تکمیل ده فرم است که با مشارکت تیم پروژه انجام می شود .
- ذینفعان پروژه های نظام سلامت باید با دقت و از فهرست اصلی انتخاب شود .
- پنج نوع خطر همواره پروژه را تهدید می کند که باید در تحلیل خطر آنها را شناسایی کرد .
- محصول کار مرحله برنامه ریزی پروژه داشبورد پروژه است .



مرحله سوم: اجرای پروژه

□ شروع پروژه

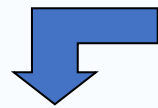
□ پایش پروژه

□ فرمهای اجرای پروژه

□ رهبری در پروژه

اهداف جلسه شروع پروژه

- تشریح محصول و طرح مورد نظر و استانداردهای مرتبط برای اعضا
- نقد نهایی برنامه توسط اعضا گروه و اجماع گروه
- تشریح نحوه ارزشیابی اعضا، تقسیم بودجه طرح و اختصاص پاداش
- اجماع مرامنامه و امضای آن (تعهد گروهی)
- تفویض فعالیت ها، اعلام شیوه پایش و ارتباط با همکاران
- مذاکره و انعقاد قرارداد



Project duration	Sessions interval
less than 6 months	1-2 weeks
6 months to 1 year	2 weeks
More than 1 year	2-4 Weeks

مراحل تفویض کار (Delegation) چیست ؟

- کاری را که قرار است تفویض کنید **در یک جمله به مخاطب** بگویید.
- برای ایجاد انگیزه در مخاطب **بیان مسئله و ضرورت انجام شدن کار** را بگوئید.
- **روش انجام کار** را به طور مختصر شرح دهید.
- **میزان تمایل**، علاقه و تعهد مخاطب را برای انجام کار جویا شوید.
- در مورد **کیفیت محصول نهایی** کار تفویض شده و مهلت زمانی با مخاطب توافق کنید.
- در هر مرحله **فهم مخاطب** را از موضوعات مطرح شده ارزیابی کنید.

تعریف و ضرورت پایش

تعریف : نگاه کردن و چک کردن امور در یک دوره زمانی

• ضرورت پایش :

1. قاعده پارکینسون

2. گذر زمان

3. فراموشی

4. کاهش انگیزه ها

5. مشکلات پیش بینی نشده

اشکال مختلف پایش :

1. گزارش کتبی

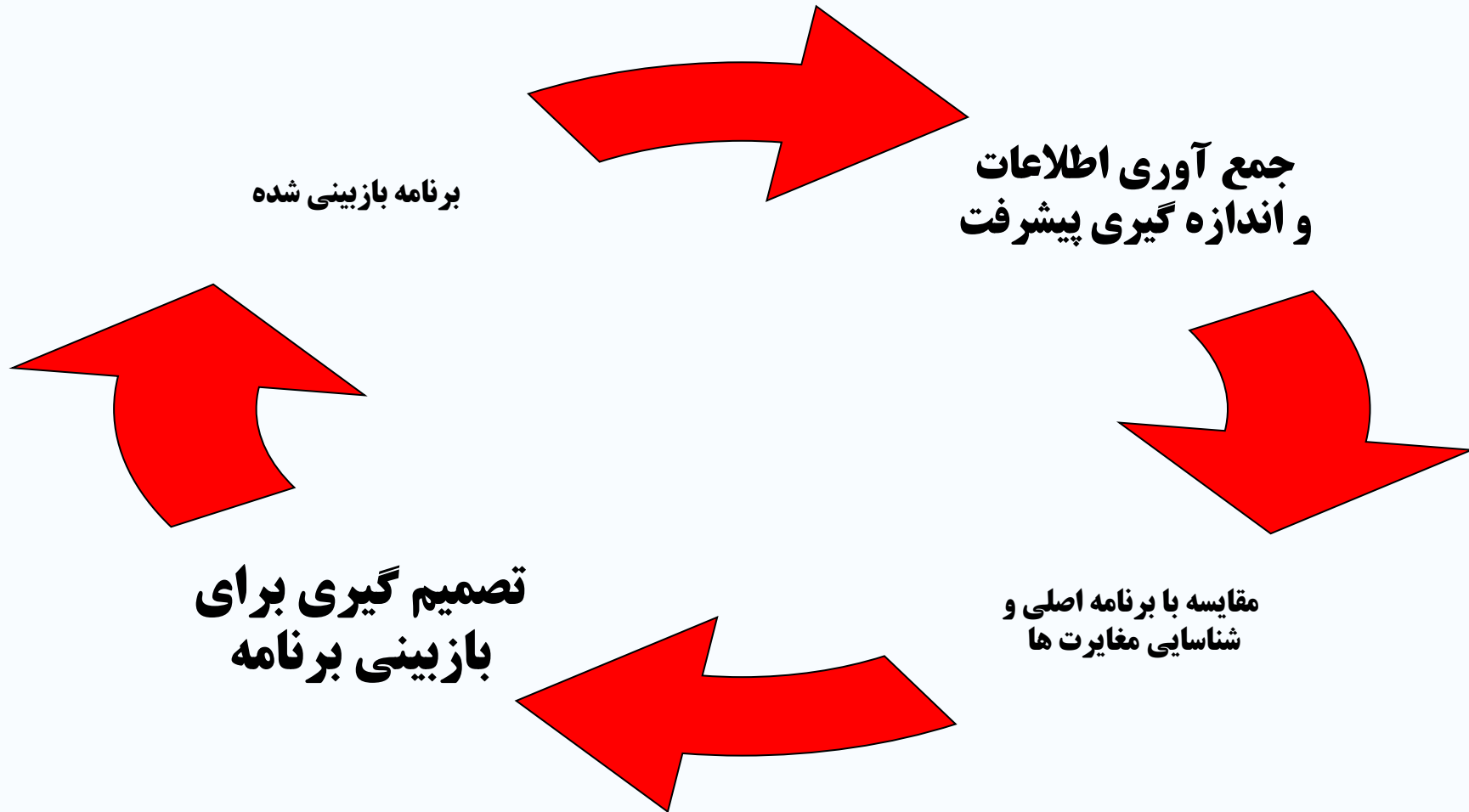
2. جلسه دو نفره

3. جلسه گروهی

4. بازدید از محل کار

5. گفتگو در موقعیت های غیر رسمی

فرایند پایش /مراقبت از برنامه (مچ گیری یا یقه گیری !)





جلسات پایش

Time , Budget ,
Quality , Quantity

زمان :

- 1. مهلت انجام کارها
- 2. تعیین تکلیف کارهای معوق شده

کیفیت و کمیت فعالیت ها :

- 1. گام‌شمارها (Milestones) و محصول هر یک از فعالیت‌ها و تطابق آن با استاندارد توافق شده
- 2. **قدردانی** از فعالیت های افراد

- 3. فعالیت‌هایی که در مرحله تجزیه تحلیل مشکلات و موقعیت‌ها استخراج شده بود.
- بودجه فازها : حق الزحمه اعضای تیم پروژه طبق توافق پرداخت شده است ؟

حل مشکل :

- 1. مشکلات مرحله بعدی و همکاری گروهی برای حل آنها و ارائه پیشنهادات
- 2. فعالیت‌هایی که در مرحله تجزیه تحلیل مشکلات و موقعیت‌ها استخراج شده بود.
- 3. تضادها و دعواها
- 4. آیا جدول پایش (داشبورد) تعدیل شده لازم است ؟

مدیریت جلسه :

- 1. ثبت تجربیات در برگه مربوطه
- 2. ثبت صورت جلسه و ارزیابی جلسه

❖ فرایند حل مشکل باید به طور کامل طی شود
❖ مرور کنید که کدام یک از 7M باعث بروز مشکل شده و سهم هر کدام چقدر است

1. Man
2. Money
3. Management
4. Methods
5. Material
6. Market
7. Machine

سوال کوتاه

• جای خالی را پر کنید:

• ... به شما کمک می‌کند که مشکلات را شناسایی کنید،
تعارضات را حل کنید و کارجمعی تیم را ارتقا ببخشید.

سوال کوتاه

• جای خالی را پر کنید:

• ... به شما کمک می کند که مشکلات را شناسایی کنید،
تعارضات را حل کنید و کارجمعی تیم را ارتقا ببخشید.

• پاسخ: ارزیابی عملکرد

فرم های مرحله اجرای پروژه

- فرم مدیریت جلسات (دستور جلسه و صورت جلسه)
- فرم گزارش پیشرفت پروژه
- فرم ثبت تجربیات پروژه



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



فرم مدیریت جلسه

فرم جلسه گروهی							
عنوان:		تاریخ:			مکان:		ساعت:
دستور جلسه	زمان	روش بحث	روش تصمیم گیری	شرکت کننده ها	غایبین	تاخیرکننده ها	ارزیابی وظایف
				ساعت شروع و خاتمه			
چکیده مذاکرات							
مهلت		مستل		مصوبات			
تاریخ جلسه بعد و تکالیف امضای شرکت کنندگان							

چارچوب گزارش پیشرفت پروژه

- کیفیت محصولات به دست آمده، زمان و هزینه کارهای انجام شده در مقایسه با برنامه پروژه.
- مشکلات این مرحله، دلایل و راه حل های پیشنهادی کدام است؟
- فعالیت های مرحله بعد کدام است؟
- درصد پیشرفت پروژه چه قدر است؟
- درخواست از کارفرما چیست؟



ارتباط مناسب با کارفرما برای ارایه
گزارش کلید موفقیت پروژه شما است.

فرم ثبت تجربیات پروژه

• واقعه مورد نظر چیست ؟

• کی اتفاق افتاد ؟

• چه درس‌هایی آموختیم ؟

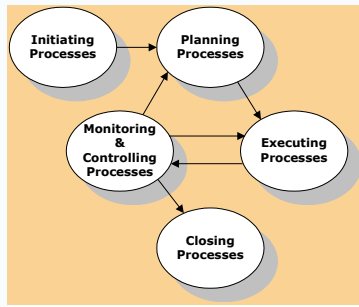
رهبری مطلوب در پروژه

- کلید طلایی ایجاد انگیزه در افراد ایجاد تعادل و وابستگی بین اهداف کارکنان و اهداف پروژه است.
- رهبر پروژه به طور مستمر به روش‌های انگیزه‌دهی اعضای تیم فکر می‌کند.
- ویژگی‌های یک رهبر خوب که در مورد رهبری پروژه نیز صادق است عبارتست از:

پویا - دوراندیش - انعطاف‌پذیر - خلاق - مطمئن - دارای قوه تخیل - دلسوز
هدف‌گرا - تحلیل‌گر - قاطع
شکیبا - پیگیر - صبور - متقاعد کننده - منظم - جذاب

خلاصه مرحله اجرای پروژه

- **جلسه شروع پروژه مهمترین جلسه است** و در آن برنامه پروژه برای بار آخر توافق شده و مرامنامه کار گروهی، نحوه ارزشیابی اعضا تیم و تفویض فعالیت‌ها صورت می‌گیرد.
- مهمترین اهداف جلسات پایش چک کردن Time, Budget, Quality, Quantity مرتبط به پروژه و حل مشکلات پروژه است.
- مشکلات پروژه را با فرایند حل مشکل و با استفاده از هفت M تحلیل و نتیجه‌گیری کنید.
- سه ابزار مهم در مرحله اجرا به کمک شما می‌آید:
 1. فرم‌های مدیریت جلسات
 2. گزارش پیشرفت پروژه
 3. و ثبت تجربیات پروژه
- **کلید طلایی رهبر پروژه ایجاد انگیزه در افراد ایجاد تعادل و وابستگی بین اهداف کارکنان و اهداف پروژه است.**
- پست سازمانی، قدرت سیاسی، تخصص ویژه، در دست داشتن منابع و شخصیت منابع قدرت هستند.



مرحله چهارم: پایان پروژه

- اجزای پایان پروژه
- ارزیابی نهایی پروژه
- ارزیابی اعضا و مدیر پروژه
- گزارش کتبی
- جند تجربه
- سخن پایانی

اجزای پایان پروژه

- تشکیل آخرین جلسه پایش پروژه (جلسه پایان پروژه)
 1. ارزیابی نهایی پروژه (توسط اعضای تیم)
 2. ارزیابی اعضای پروژه
 3. ارزیابی مدیر پروژه
- نوشتن گزارش نهایی
- جشن پایانی پروژه و تشکر از اعضای پروژه

ارزیابی نهایی پروژه

- آیا محصول پروژه با کیفیت از پیش تعیین شده برآورده شده است؟ چرا؟
- آیا هزینه‌های صرف شده طبق برنامه پروژه بوده است؟ چرا؟
- آیا فعالیت‌ها در دوره زمانی که برای هر یک تعیین شده بود به اتمام رسیدند؟ چرا؟
- تجربیات قابل استفاده در آینده چیست؟
- نظرات مشارکت کنندگان در پروژه نسبت به محصول پروژه چیست؟
- چه کسانی از پروژه منتفع شدند؟
- برای ارتقای نظام مدیریت پروژه سازمان چه نظرات و پیشنهاداتی دارید؟
- نتایج پروژه را چگونه به اطلاع عموم برسانیم؟

آنانی که گذشته را به خاطر نمی‌آورند محکوم به تکرار آن هستند!

ارزیابی اعضای تیم پروژه

توضیحات	۵	۴	۳	۲	۱	معیار ارزیابی	
						مشارکت دادن فعال در برنامه ریزی پروژه	۱
						پایبندی به مهلت های تعیین شده	۲
						آموزش پذیری	۳
						روحیه کار تیمی	۴
						روحیه انتقاد پذیری	۵
						شرکت موثر در جلسات پروژه	۶
						نگرش سیستمی به پروژه	۷
						روابط موثر با مدیر و اعضای پروژه	۸
						رعایت استاندارد توافق شده برای امور تفویض شده	۹
						خلاقیت در پروژه	۱۰
						رضایت کارفرما از وی	۱۱
						استفاده مناسب منابع پروژه	۱۲

خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، قوی و خیلی قوی

ارزیابی مدیر پروژه

توضیحات	۵	۴	۳	۲	۱	معیار ارزیابی	
						مشارکت دادن همکاران در برنامه ریزی پروژه	۱
						برنامه ریزی صحیح و واقع بینانه پروژه	۲
						آموزش مناسب تیم پروژه	۳
						روحیه کار تیمی	۴
						روحیه انتقاد پذیری	۵
						انگیزش مناسب اعضای پروژه	۶
						پایش موثر پروژه طبق استاندارد تعیین شده	۷
						روابط موثر با اعضای پروژه	۸
						تعهد به کیفیت پروژه	۹
						برگزاری موثر جلسات شروع و پایان پروژه	۱۰
						رضایت کارفرما از پروژه	۱۱
						تخصیص مناسب منابع پروژه	۱۲

خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، قوی و خیلی قوی

چارچوب گزارش پروژه

- عنوان ، نویسنده ، تاریخ ، فهرست عناوین
- خلاصه ویژه مدیر ارشد
- مقدمه : شامل اجزای شناسنامه پروژه
- روش کار : اجزای برنامه ریزی و روش پایش پروژه
- نتایج :
- 1. چه محصولی به دست آمد؟
- 2. کیفیت محصول چه بود؟
- 3. سایر دستاوردهای پروژه چه بوده است؟
- بحث و پیشنهاد :
- 1. دلایل موفقیت ها و احیانا انحراف از برنامه چه بوده است؟
- 2. تجربیات پروژه کدام است؟
- 3. توصیه ها برای آینده کدام است؟
- تشکرها ، منابع و پیوست ها

خلاصه مرحله چهارم

- ابزار مدیریت پروژه به تیم پروژه کمک می کند تا کار را با لذت و موفقیت بیشتری انجام دهند .
- در دفعات اول شما وابسته به ابزار خواهید بود تا این که تجربه کافی کسب کنید .
- امروز که یاد گرفتید دشوار بود اما با به کارگیری آن دشواری مدیریت پروژه از بین می رود .
- علی رغم تلاش های شما ممکن است پروژه شما به شکست بیانجامد ولی این نیز خود آموزنده است و نباید دلسرد شویم .

علت شکست پروژه ها (pitfalls)

- ❑ نزدیک بودن مدیر پروژه به فعالیت‌های پروژه
- ❑ تعیین معیارهای مشخص جهت نشان دادن موقعیت پروژه
- ❑ ارتباطات قوی میان اعضاء گروه پروژه
- ❑ وجود نگرش در مورد مدیریت پروژه
- ❑ محول کردن وظایف پروژه به نحو مناسب
- ❑ به تعویق نیانداختن وظایف
- ❑ برعهده نگرفتن مسئولیت انجام کارها بیش از اندازه

- ❑ تعهد اعضای گروه پروژه
- ❑ تخمین صحیح و ابتدایی اجرای پروژه
- ❑ تعیین صحیح اعضای که دانش و آگاهی‌های لازم در اجرای پروژه را دارند.
- ❑ حمایت مالی به موقع
- ❑ تکنیک‌های برنامه‌ریزی و کنترل
- ❑ عدم وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری

کلیدهای هفت گانه موفقیت پروژه

- استفاده از یک روش مدیریت پروژه موثر (استفاده کردن به معنی به کار بستن نه خواندن کتاب!)
- سرمایه گذاری در برنامه ریزی (شیرجه نرفتن به اجرا!)
- دخالت دادن مشتری در پروژه (پروژه برای راضی کردن مشتری متولد می شود)
- مدیریت پذیر کردن پروژه (تاکید بر محصولات میانی قابل تفویض به صورت زیر پروژه)
- توسعه تیم (مشارکت در برنامه ریزی ، استفاده از تکنیک ها و ابزارهای دیداری ، نقش گره گشا بودن نه کارگردان ، مدیریت فرایند کار تیمی)
- برقراری ارتباط موثر
- درس آموختن از اشتباهات



تله های مدیریت پروژه (Pitfalls)

1. تله های مرحله تعریف پروژه
2. تله های برنامه ریزی
3. تله های اجرا
4. تله های نظارت پروژه

تله های مرحله تعریف پروژه

• حمایت ناکافی از پروژه به دلیل :

1. همسوی نبودن عنوان یا برنامه پروژه با برنامه های کلان سازمان .
2. سازمان پایه سیاست و اصول کار پروژه ای ندارد .
3. فرایند تغییر زمان بر است ولی حوصله مدیریت ارشد کم است .
4. اختیارات مدیر پروژه در ارتباط با سازمان پایه کم است .
5. توافقات برای به دست آوردن منابع پروژه شفاهی است نه کتبی و توافق شده .

تله های مرحله برنامه ریزی

1. برنامه ریزی فقط در یک سطح آن هم تیم پروژه نوشته می شود .
2. به کار نبردن ابزار برنامه ریزی
3. برنامه مبنا و آرایش روانی مناسب ندارد (اصل پارکینسون)
4. ضعف مشارکت تیم و ذینفعان در برنامه ریزی پروژه
5. پیش بینی خوشبینانه زمان ، هزینه و پول (تجربه حرف اول را می زند)
6. عدم در نظر گرفتن زمان های گم شده در تقویم پروژه (۲۰ تا ۳۰٪)
7. نادیده گرفتن برخی فعالیت ها در برنامه پروژه
8. افزایش بار کاری اعضای تیم پروژه
9. نامشخص بودن وظایف و منافع اعضای تیم پروژه
10. تولید حجم بالایی از مستندات مکتوب که هم برای تیم پروژه و هم مدیر ارشد گیج کننده است .

اصل « پارکینسون » در مدیریت پروژه

کارهای پروژه **تمایل دارند**

تا خود را در **بستر زمانی** که برای آنها در نظر گرفته شده

بگسترانند .

تله های مرحله اجرا و ارزیابی پروژه

- سلیقه های مختلف در یک پروژه مدیریت نمی شود .
- مرامنامه پروژه که حاوی قواعد کار تیمی و پروژه ای است بین اعضا توافق نمی شود .
- برنامه پروژه پایش نامنظم و غیر اصولی دارد .
- در حل تضاد های پیش آمده بین اعضای پروژه ضعف وجود دارد .
- پروژه ارزیابی نمی شود ، به عبارت دیگر **یادگیری سازمانی** اتفاق نمی افتد .
- تجربیات پروژه ثبت و نشر نمی شود .

مهارت های لازم برای اعضای پروژه

مهارت های پایه :

- مهارت های **مدیریت فردی**
- مهارت های **کارتیمی**
- مهارت های **ارتباط موثر**

اما برای مشارکت موثر در یک پروژه به **مهارت های تخصصی** هم نیاز داریم که یا باید از افراد متخصص استفاده کنیم و یا خودمان در آن متبحر شویم
لذا یک **نیازسنجی آموزشی** در ابتدای کار معمولاً این شکاف را مشخص می کند .

• خیابان کارگر شمالی
نرسیده به بلوار
کشاورز پلاک ۱۵۴۷
واحد ۲۶

• تلفن
۰۹۳۹۴۶۲۸۳۸۸

مدل مدیریت پروژه در نظام سلامت

مدل فوق نشان می‌دهد که پروژه‌ها در هر چهار عملکرد نظام سلامت نقش کلیدی در دستیابی به اهداف ایفا کرده و لازم است چهار متغیر اصلی پروژه شامل زمان، هزینه، محصول و ذینفعان در هر چهار مرحله‌ی اصلی پروژه‌ها مراقبت شوند. از طرفی مدیریت مؤثر پروژه‌ها به انجام کامل هر یک از اجزای مراحل چهارگانه‌ی آن وابسته است.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
مؤسسه ملی تحقیقات سلامت

انتشارات
طب مجارنه

اصول و فنون
مدیریت پروژه
در نظام سلامت
بهزاد دماری

(چاپ چهارم)

¹Caniza, M. A., Maron, G., McCullers, J., Clara, W. A., Cedillos, R., Dueñas, L., ... Tuomanen, E. I. (2007). Planning and implementation of an infection control training program for healthcare providers in Latin America. *Infection Control and Hospital Epidemiology*, 28(12), 1328-1333.