

باسمه تعالی

Iran IPMA Certification Body



برگزاری آزمون کتبی گواهینامه بین‌المللی IPMA
آزمون سطح D – ۹ مرداد ماه ۱۴۰۴

آزمون تشریحی

تعداد سوالات: ۴۰

تعداد صفحات : ۹

مدت آزمون: ۱۲۰ دقیقه

۱- استفاده از کتب و منابع مجاز نیست (Close Books)

۲- استفاده از ابزار الکترونیکی از جمله ماشین حساب، تلفن همراه و تجهیزات هوشمند ممنوع می‌باشد.

۳- پاسخ سوالات تشریحی را در فضای خالی زیر سوال درج نمایید.

۴- خروج برگه سوالات از محل برگزاری آزمون اکیداً ممنوع است.

۱- استراتژی یا راهبرد را تعریف نموده و نحوه تدوین آن را شرح دهید.

۲- آبرسانی به شهر تبریز، اجرای پل روگذر شهری و اجرای کلمل یک فاز پارس جنوبی، مصداق کدامیک از مفاهیم پروژه، طرح ویا پورتفولیو می باشد؟

۳- چند نمونه از استانداردها و مقررات حاکم بر پروژه ها را نام ببرید.

۴- بهبود مستمر از طریق الگوبرداری بر مبنای داخلی و الگوبرداری بر مبنای رقابتی چه تفاوتی دارد؟ (به اختصار توضیح دهید).

۵- تفاوت بین قدرت رسمی و قدرت غیر رسمی چیست؟

۶- مسئولیت اجتماعی سازمان (Corporate Social Responsibility- CSR) چیست و شامل چه وظایف و فعالیت هایی می شود؟

۷- منظور از اینکه "مدیر باید اهداف پروژه را به صورت SMART تعریف کند" چیست؟

۸- آقای حسینی به عنوان مدیر پروژه بعد از مشورت با اعضای تیم خود با توجه به نظرات اعضای تیم تصمیمی میگیرد که مخالف نظر خودش است. این تصمیم منجر به پیامدی منفی در پروژه می گردد. مسئولیت آقای حسینی در این خصوص چه بوده واکنش صحیح ایشان باید چه باشد؟

۹- شما مدیر یک پروژه IT در سازمان خود هستید. در ابتدا تعداد اعضای تیمتان ۵ نفر بوده است که در مراحل میانی بدلیل افزایش حجم کارها، تعداد اعضای تیمتان به ۱۰ نفر افزایش می یابد. به کانالهای ارتباطی، چه تعداد اضافه شده است؟

۱۰- الف) چه زمانی از تیم مجازی در پروژه استفاده می شود و ب) مسئول تشکیل تیم مجازی چه کسی است؟

۱۱- هرم نیازهای مازلو را به ترتیب ترسیم یا نام ببرید.

۱۲- در یک مثال ساده (سناریو) بیان کنید شوخ طبعی چگونه می تواند بر مدیریت پروژه اثر داشته باشد؟

۱۳- سبک های رهبری که توسط یک مدیر پروژه انتخاب می شود، شامل چه مواردی است؟ (حداقل ۳ سبک رهبری نام ببرید).

۱۴- مراحل چرخه حیات تشکیل تیم پروژه را بر اساس مدل تاکنن نام ببرید.

۱۵- در ماتریس تخصیص مسئولیت ها (RACI) منظور از R و A چیست و چه تفاوتی با هم دارند؟

۱۶- در یکی از مگا پروژه های کشور، تعارض جدی میان مدیر طراحی و مدیر اجرا بر سر مسئولیت و نحوه تعامل با پیمانکاران به وجود آمده است. این تعارض در ابتدا قابل حل به نظر می رسید اما با نادیده گرفتن آن، اکنون به یک بحران سازمانی تبدیل شده است که پروژه را با تأخیر و تنش مواجه کرده است.
الف) تفاوت میان تعارض و بحران را در پروژه تشریح نمایید.
ب) اشتباه مدیر پروژه در این موضوع چه بوده است؟

۱۷- در کدام یک از روش های ارزیابی و تحلیل، محیط کلان و بیرونی سازمان/پروژه مورد بررسی قرار می گیرد؟
(این تحلیل به شناسایی فرصت ها و تهدیدهای خارجی کمک می کند).

۱۸- مفهوم تکنیک های تفکر واگرا و همگرا چیست؟

۱۹- در مذاکرات دوجانبه، چه پیامدها یا نتایج احتمالی می تواند وجود داشته باشد؟ (انواع حالت های ممکن را ذکر کنید).

۲۰- گوش دادن فعال (active listening) را با یک مثال در حل یک تعارض توضیح دهید؟

۲۱- در یک پروژه ساخت فرهنگسرای محلی، مدیر پروژه توانست تمام فعالیت ها را به موقع و با کیفیت مطلوب به پایان رساند. با این حال در پایان پروژه ساکنین محلی نسبت به محل احداث و نوع کاربری مجموعه اعتراض داشته و نارضایتی محلی شکل گرفته است. عملکرد این پروژه را از منظر کارایی و اثربخشی تحلیل نمایید.

۲۲- ثبت درس آموخته های یک پروژه، در چه مرحله از چرخه حیات پروژه (Project Life Cycle) صورت می پذیرد؟

۲۳- مدیر پروژه بر اساس کدام سند پروژه به اهداف، الزامات، منابع و اختیارات در پروژه ملتزم می شود؟

۲۴- خزش محدوده را توضیح دهید و اقدامات مدیر پروژه در صورت رخ دادن آن را نام ببرید.

۲۵- بسته کاری و بسته برنامه ریزی و تفاوت این دو را در فرایند WBS باختصار توضیح دهید.

۲۶- با توجه به جدول فعالیت های ارائه شده به سوالات زیر پاسخ دهید:

مدت زمان	پیش نیاز	کد فعالیت
-		start
1	-	A
2	A	B
4	B, D	C
5	-	D
1	D	E
2	E	F
-	C, F	finish

الف- نمودار شبکه ای پروژه (PDM) را رسم کنید.

ب- شناوری کل فعالیت B چند روز است؟

ج- مسیر بحرانی پروژه شامل چه فعالیت هایی است؟

د- آخرین روز ممکن برای شروع فعالیت F چه روزی است؟ (late start)

۲۷- مهمترین چالش مدیر پروژه در ساختار ماتریسی قوی را بیان کنید؟

۲۸- تفاوت تضمین کیفیت (QA) و کنترل کیفیت (QC) را توضیح دهید.

۲۹- در یک پروژه فناوری اطلاعات، مدیر پروژه تصمیم می‌گیرد پیش از شروع کدنویسی، تمام اعضای تیم را در یک کارگاه آموزشی استانداردهای کدنویسی و تست شرکت دهد. نتیجه این تصمیم کاهش قابل توجه در باگ‌های نرم‌افزار نهایی بوده است.

الف- این اقدام در کدام دسته از هزینه‌های کیفیت قرار می‌گیرد؟

ب- به صورت کلی چه رابطه‌ای بین این نوع هزینه و هزینه شکست در پایان پروژه وجود دارد؟

۳۰- تفاوت اصطلاحات سرمایه گذاری "Investment" و تامین مالی "Finance" را در مدیریت پروژه بیان نمایید.

۳۱- منظور از ارزیابی ۳۶۰ درجه کارکنان پروژه چیست؟

۳۲- ساختار شکست منابع چیست و چه کاربردی دارد؟

۳۳- فرآیند انتخاب تأمین‌کننده در حوزه شایستگی تدارکات عموماً از چه گام‌های تشکیل می‌شود؟

۳۴- مدیریت مبتنی بر اهداف چه تفاوتی با مدیریت مبتنی بر استثنائات در مدیریت پروژه دارد؟

۳۵- در مرحله اختتام پروژه (Closing)، چه فعالیت‌هایی باید انجام شود تا تحویل موفقیت‌آمیز پروژه به ذینفعان تضمین گردد؟

- ۳۶- در یک پروژه ساخت نیروگاه خورشیدی، تیم پروژه برای کاهش ریسک تأخیر در تأمین پنل‌های خورشیدی (ریسک اولیه)، تصمیم به استفاده از تأمین‌کننده جایگزین با زمان تحویل کوتاه‌تر گرفته است.
- الف) چه ریسک‌های ثانویه ممکن است در نتیجه این تصمیم ایجاد شود؟ (حداقل ۳ مورد نام ببرید)
- ب) چگونه می‌توان این ریسک‌های ثانویه را مدیریت کرد؟

- ۳۷- انواع پاسخ به ریسک‌های شناسایی شده در یک پروژه عمرانی را با ذکر مثال برای هر کدام توضیح دهید.

- ۳۸- در یک پروژه نوسازی بیمارستان، ذینفعان شامل شهرداری منطقه، پزشکان، بیماران و ساکنان محلی هستند. چگونه می‌توانید این ذینفعان را بر اساس ماتریس قدرت علاقه دسته‌بندی، تحلیل و مدیریت کنید؟

۳۹- پروژه احداث اتوبان در کنار مجتمع‌های مسکونی در حال اتمام است. گروهی از ساکنان مجتمع‌ها اعتراض کرده و خواستار نصب موانع آکوستیک برای کاهش سروصدای ناشی از رفت و آمد ماشین‌ها شده‌اند. این موضوع برای مدیر پروژه غیرمنتظره بود، چرا که اصلاً برای آن برنامه‌ریزی نکرده بود و بودجه‌ای در نظر نگرفته بود. این مثال نشان‌دهنده ضعف مدیر پروژه در کدام شایستگی است؟

۴۰- در پروژه پیاده سازی سامانه جدید منابع انسانی، با مقاومت کارکنان روبرو شده اید. راهکارهای عملی خود را برای مدیریت این مقاومت ارائه دهید.