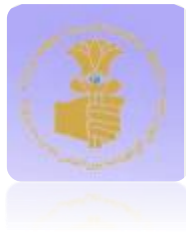


باسمه تعالی

Iran IPMA Certification Body



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

آزمون تستی

تعداد سوالات: ۵۰

تعداد صفحات: ۷

مدت آزمون: ۶۰ دقیقه

- ۱- استفاده از کتب و منابع ممنوع می‌باشد (Close Books)؛
- ۲- استفاده از ابزار الکترونیکی از جمله تلفن همراه ممنوع می‌باشد؛
- ۳- سوالات تستی می‌بایست در پاسخنامه طراحی شده پاسخ داده شود.

۱- سندی که تعیین میکند پروژه ارزش سرمایه گذاری دارد یا خیر کدام است؟

- الف - منشور پروژه
ب - سند کسب و کار
ج - دستور کار پروژه
د - توافقنامه

۲- در کدام گزینه زیر، دو سازمان دارای خصوصیات منحصر بفرد و موقتی است؟

- الف - سازمان پروژه و سازمان پورتفولیو
ب - سازمان پورتفولیو و سازمان طرح
ج - سازمان دائمی و سازمان پروژه
د - سازمان پروژه و سازمان طرح

۳- سازمانی را در نظر بگیرید که در آن آقای مهندس احمدی، یکی از اعضای دفتر مدیریت پروژه (PMO)، همزمان با وظیفه گزارش دهی به مدیر PMO، مسئولیت راه اندازی وبسایت شرکت به وی واگذار میشود. وی اختیار یک تیم چند کارکردی از دیگر واحدهای سازمان شامل واحدهای ارتباطات، حسابداری و مشتریان در مدت پروژه را داشته و بودجه بخشهای تخصصی پروژه را تخصیص می دهد. هر یک از اعضای تیم پروژه وب سایت، به منظور دریافت راهنمایی تخصصی به مدیر کارکردی خود گزارش می دهد، بعلاوه، موظف به ارائه گزارش عملکرد هفتگی خود به مهندس احمدی می باشد. ساختار سازمانی این شرکت چگونه است؟

- الف - کارکردی
ب - پروژه ای
ج - ماتریسی ضعیف
د - ماتریسی قوی

۴- کدام یک از موارد زیر جزء اصول سه گانه پایداری در پروژه ها نمی باشد؟

- الف - مسئولیت پذیری اجتماعی
ب - رعایت مقررات زیست محیطی
ج - حداکثرسازی سود شرکت مجری
د - مشارکت در رشد اقتصادی

۵- یکی از مگا پروژه های کشور با همکاری کنسرسیوم ایرانی (سهام مشارکت - ۳۰٪) و اروپایی (سهام مشارکت - ۷۰٪) در حال انجام است و مهندسان فنی شرکت ایرانی معتقدند باید از استانداردهای ملی برای طراحی سازه استفاده شود و مهندسان فنی شرکت اروپایی معتقد به استفاده از استانداردهای اروپایی هستند. مدیر پروژه برای تصمیم گیری در این شرایط، کدامیک از اقدامات ذیل را باید در اولویت قرار دهد؟

- الف - پیروی کامل از استانداردهای ملی با توجه به کشور محل اجرای پروژه
ب - پیروی کامل از استانداردهای اروپایی با توجه به بالاتر بودن سهم شریک اروپایی
ج - پیروی از استانداردهای مذکور در موافقتنامه کنسرسیوم
د - واگذاری تصمیم به کارفرما و پرهیز از مداخله

۶- کدامیک از گزینه های زیر مبتنی بر قدرت رسمی مدیر پروژه می باشد؟

- الف - قدرت پاداش
ب - قدرت کارزماتیک
ج - قدرت تخصص
د - قدرت مرجعیت

۷- براساس شایستگی قدرت و علاقه، کدام یک از گزاره های زیر در خصوص انطباق (Conformity) صحیح است؟

- الف - نادیده گرفتن علاقه های شخصی برای حفظ جایگاه اجتماعی در مقابل مدیریت ارشد
ب - نادیده گرفتن نظرات دیگران و تصمیم گیری مستقل
ج - شناخت علایق فردی خود و دیگران و اولویت بندی آن در راستای منافع پروژه
د - استفاده از قدرت برای اجبار دیگران به تبعیت

۸- کدامیک از اقدامات زیر توسط مدیر پروژه به منظور انطباق فرهنگی و ارزشی پروژه، متشکل از دینفعانی از فرهنگهای مختلف؛ شایسته نیست؟

- الف - فرهنگ های مرتبط در بستر داخلی و خارجی پروژه و سازمان را شناسایی کند.
- ب - به تنوع فرهنگ و ارزشهای دینفعان احترام گذارد.
- ج - ارزشها و باورهای فرهنگی شخصی مدیرپروژه در اولویت است.
- د - بین فرهنگ ها و ارزشهای مختلف برای رسیدن به اهداف پروژه ارتباط برقرار می کند.

۹- فرهنگ سازمانی چیست ؟

- الف - مجموعه ای از قوانین رسمی و آیین نامه های کاری است که باید اجرا شود.
- ب - مجموعه ای از ارزشها، باورها و رفتارهای مشترک در سازمان است که بر نحوه کار تأثیر می گذارد.
- ج - برنامه ای برای آموزش کارکنان درباره تنوع فرهنگی است.
- د - مجموعه ای از معیارهای مالی و عملکردی برای ارزیابی پروژه ها است.

۱۰- کدام گزینه رفتار نیازمند بهبود برای یک مدیر پروژه شایسته است؟

- الف - انگیزه های شخصی خود را می شناسد.
- ب - در زمان مناسب از خود تعهد نشان می دهد.
- ج - آرمان های فردی خود را نادیده می گیرد.
- د - بر وظایف متمرکز است.

۱۱- مقصود از خویش اندیشی و مدیریت خویش کدام است؟

- الف - استفاده از فرصتها جهت توسعه مسیر شغلی خویش
- ب - توانمند کردن فرد در کنترل و هدایت رفتار خود از طریق تشخیص تأثیر احساساتش
- ج - مدیریت ریسک از طریق پیش بینی حوادث
- د - هدایت تیم از مرحله شکل گیری به مرحله درگیری

۱۲- کدام یک از گزینه های زیر نشان دهنده رفتار حرفه ای در چارچوب شایستگی «درستی و تعهد شخصی» است؟

- الف - پنهان کردن ریسک های پروژه برای حفظ آرامش تیم
- ب - قبول نکردن اشتباهات گذشته برای حفظ اعتبار حرفه ای
- ج - اطلاع رسانی شفاف و به موقع به ذینفعان در صورت بروز انحراف از برنامه
- د - تغییر گزارش ها برای رضایت مدیران

۱۳- مدیران پروژه از مکاتبات کتبی (به عنوان مثال ، بر روی کاغذ یا از طریق ایمیل) به جای گفتار استفاده می کنند تا اطمینان حاصل کنند که پیام آنها:

- الف - از لحاظ گرامری درست است
- ب - بیاد ماندنی باشد
- ج - به وضوح منتقل می شود
- د - به سرعت تحویل داده شد

۱۴- کدام گزینه در خصوص به اشتراک گذاری اطلاعات در پروژه صحیح است.

- الف - اطلاعات منتقل شده به افراد باید بر مبنای ""نیاز به دانستن"" به اشتراک گذاشته شود.
- ب - اشتراک گذاری اطلاعات هیچگونه نقشی در افزایش تعهد افراد ندارد.
- ج - دادن حجم مازاد اطلاعات به تیم پروژه اجتناب ناپذیر است.
- د - بهتر است کلیه اطلاعات در اختیار همه تیم پروژه قرار گیرد.

۱۵- ترتیب و توالی مراحل در مدل ارتباطی فرستنده-گیرنده، به ترتیب کدامند؟

- الف - رمزگشایی- رمزگذاری- انتقال پیام
- ب - رمزگذاری- رمزگشایی- انتقال پیام
- ج - رمزگذاری-انتقال پیام-رمزگشایی
- د - رمزگشایی-انتقال پیام-رمزگذاری

۱۶- وقتی تیم پروژه شما علاقه مندی بالا و توانمندی بالایی دارند کدام سبک رهبری زیر مناسب است؟

- الف - دستوری
ب - توجیهی
ج - مشارکتی
د - تفویض اختیار

۱۷- کدام گزاره در خصوص شایستگی رهبری صحیح است؟

- الف - مدیر پروژه می‌بایست برای ایجاد ثبات رفتاری به یک سبک رهبری پایبند باشد؛
ب - مدیر پروژه می‌بایست با توجه به سطح ریسک، زمان و حساسیت موضوع در انتخاب سبک رهبری مناسب، تصمیم‌گیری نماید.
ج - مدیر پروژه می‌بایست در تمام تصمیمات حتی در زمان بحران به اجماع کامل با اعضای تیم برسد.
د - مدیر پروژه می‌بایست برای حفظ اقتدار خود، بر تصمیم‌گیری فردی تمرکز نماید.

۱۸- کدام مورد مهم‌ترین عامل در ایجاد اعتماد بین اعضای تیم پروژه محسوب می‌شود؟

- الف - تسلط فنی بالا و تخصص فردی تمام اعضای تیم
ب - شفافیت در ارتباطات و پایبندی به تعهدات
ج - تشکیل جلسات متعدد و طولانی‌مدت برای بحث درباره جزئیات
د - تهیه گزارش‌های مفصل از تمام فعالیت‌های تیمی

۱۹- کدام یک از گزینه‌های زیر بهترین تعریف از «کار تیمی مؤثر» را ارائه می‌دهد؟

- الف - تقسیم وظایف بر اساس ارشدیت اعضا، بدون نیاز به نظارت مدیر پروژه.
ب - همکاری فعال، اشتراک دانش، و مسئولیت‌پذیری جمعی برای دستیابی به اهداف پروژه.
ج - تمرکز بر انجام وظایف فردی بدون ارتباط با سایر اعضای تیم.
د - اتکا به توانمندی‌های فردی یک عضو خاص تیم برای پیشبرد پروژه.

۲۰- در مواقع بروز بحران چه اقداماتی لازم است؟

- الف - ارزیابی بحران، تعریف سناریوهای مختلف، حل بحران، و در صورت نیاز ارجاع به مراجع ذیصلاح برای تصمیم‌گیری
ب - پیشگیری بحران، تعریف سناریوهای مختلف حل بحران و در صورت نیاز ارجاع به مراجع ذیصلاح برای تصمیم‌گیری
ج - پیشگیری بحران، ارزیابی بحران، تعریف بهترین راهکار و اجرای سریع
د - ثبت بحران، تعریف بهترین راهکار و اجرای سریع

۲۱- از کدام روش به عنوان باخت-باخت در حل تعارض نام برده می‌شود؟

- الف - حل مسئله و همکاری
ب - مصالحه و سازش
ج - ارجاع و انتقال
د - اجبار و وادار کردن

۲۲- در کدام مرحله از تعارض، مداخله یک میانجی بیشترین تأثیر را دارد؟

- الف - مرحله نهفتگی
ب - مرحله تشدید یافته
ج - مرحله بحران کامل
د - مرحله ظهور تعارض

۲۳- از طریق ما توانایی درک انتزاعی از مشکلات و دلایل متعدد و مرتبط آنها در یک بستر کلی پیدا می‌کنیم

و با شکستن موضوع به اجزای آن و یکپارچه سازی آنها به ایده‌های جدید و کاربردی دست یابیم.

- الف - تفکر مفهومی
ب - تحلیل خروجی
ج - طوفان مغزی
د - تجسم

۲۴- کدام یک از موارد زیر در خلال تکنیک طوفان ذهنی (Brain storming) برای حل مسئله، صحیح نیست؟

- الف - از تعدد ایده‌ها و نظرات بیشتر استقبال می‌شود.
- ب - اجازه انتقاد نسبت به نظرات داده نمی‌شود.
- ج - ایده‌های کارشناسان تخصصی ارجحیت دارد.
- د - از ترکیب ایده‌های دیگران، ایده جدیدی ساخته می‌شود.

۲۵- بهترین رویکرد مدیر پروژه در مذاکره، زمانی که منافع دو طرف در تضاد است، چیست؟

- الف - فشار آوردن به طرف مقابل برای پذیرش خواسته‌ها
- ب - تلاش برای رسیدن به راه حل برد - برد با تمرکز بر منافع مشترک
- ج - پذیرش تمام خواسته‌های طرف مقابل برای حفظ رابطه
- د - عقب‌نشینی از مذاکره به دلیل اختلاف منافع

۲۶- در مذاکرات، عموماً بهترین راه حل ممکن، راه حلی است که پایدار باشد و بهترین نتایج بلندمدت را برای تمام طرف‌ها به ارمغان آورد. اگر دستیابی به نتیجه پایدار ممکن نباشد، بکار گرفته می‌شود.

- الف - تحلیل سوات (SWOT)
- ب - بهترین گزینه جایگزین مورد توافق (BATNA)
- ج - الگوبرداری (Benchmarking)
- د - شکل‌گیری (Forming)

۲۷- از نظر نتیجه‌محوری، مناسب‌ترین شاخص ارزیابی موفقیت مذاکره تغییرات قراردادی در یک پروژه کدام است؟

- الف - تعداد جلسات مذاکره برگزار شده
- ب - کاهش زمان توقف پروژه ناشی از تعارض
- ج - تعداد مستندات تهیه شده در فرآیند مذاکره
- د - رضایت ذهنی طرفین از روند مذاکرات

۲۸- کدام گزینه در خصوص اثربخشی، کارایی و بهره‌وری صحیح است؟

- الف - اثربخشی به معنای دستیابی به اهداف مورد انتظار، کارایی به معنای استفاده بهینه از منابع و بهره‌وری نسبت خروجی ارزشمند به ورودی است.
- ب - اثربخشی به معنای استفاده بهینه از منابع، کارایی به معنای دستیابی به اهداف مورد انتظار و بهره‌وری حاصل جمع این دو است.
- ج - اثربخشی به معنای انجام درست کارها، کارایی به معنای انجام کارهای درست و بهره‌وری نسبت خروجی ارزشمند به ورودی است.
- د - اثربخشی به معنای انجام کارهای درست، کارایی به معنای دستیابی به اهداف مورد انتظار و بهره‌وری نسبت خروجی ارزشمند به ورودی است.

۲۹- هدف اصلی مهندسی ارزش در پروژه (Value Engineering) چیست؟

- الف - کاهش هزینه‌های پروژه بدون توجه به کیفیت
- ب - بهینه‌سازی عملکرد و کاهش هزینه و زمان با حفظ یا بهبود کیفیت
- ج - بهبود عملکرد پروژه از طریق افزایش تعداد منابع
- د - حذف ویژگی‌های غیرضروری پروژه به هر قیمتی

۳۰- راهبرد پروژه چیست؟

- الف - یک نگاه سطح بالا از چگونگی دستیابی به اهداف پروژه
- ب - کلیت استانداردها و ارزش‌های یک سازمان در پروژه
- ج - کلیت ساختارها و رویه‌های مربوط به پروژه‌های سازمان
- د - تعیین شفاف نقش‌ها و تعریف وظایف توانمندی‌ها و مسئولیت‌ها

۳۱- کدام یک از ذینفعان زیر معمولاً نقش کلیدی در تعیین و تأیید معیارهای پذیرش نهایی پروژه دارد؟

- الف - مدیر پروژه
- ب - حامی/مالک پروژه
- ج - مدیر طرح
- د - ناظران کیفی

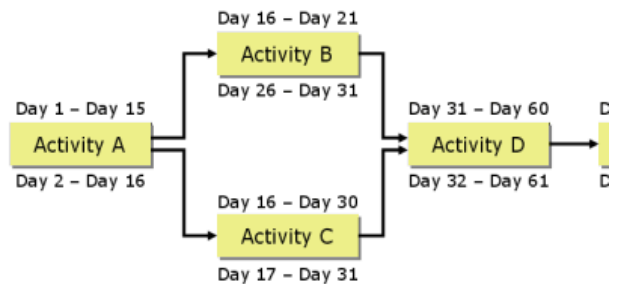
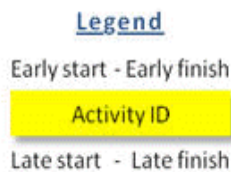
۳۲- پایین ترین سطح ساختار شکست کار (WBS) چه نام دارد؟

- الف - تحویل شدنی ها
ب - فاز
ج - فعالیت
د - بسته کاری

۳۳- چرخه Deming شامل کدام اقدامات به صورت مستمر می باشد؟

- الف - مدیریت هزینه، زمان، محدوده پروژه و کیفیت
ب - مدیریت ریسک، منابع و هزینه
ج - مدیریت ذی نفعان و تیم پروژه
د - برنامه ریزی، انجام، بررسی و اقدام

۳۴- مطابق نمودار ذیل، کدام گزاره صحیح است؟



- الف - فعالیت B دارای شناوری آزاد ۱۵ روز است.
ب - فعالیت B دارای شناوری کل ۱۰ روز است.
ج - فعالیت A دارای شناوری آزاد ۱۰ روز است.
د - فعالیت A دارای شناوری کل ۱۰ روز است.

۳۵- مثال زیر بیانگر کدام رابطه منطقی بین فعالیت‌هاست؟

تسطیح بتن نمی‌تواند شروع شود تا زمانی که پی‌ریزی شروع شود.

- الف - پایان به پایان (FF)
ب - شروع به پایان (SF)
ج - پایان به شروع (FS)
د - شروع به شروع (SS)

۳۶- در ساختار ماتریسی متوازن، توسعه فردی افراد بر عهده چه کسی یا کسانی است؟

- الف - مدیر پروژه
ب - مدیر کارکردی و مدیر منابع انسانی
ج - مدیر منابع انسانی
د - مدیر کارکردی

۳۷- کدام یک از موارد زیر کمک می کند تا دلیل ریشه ای ۸۰ درصد از مشکلات کیفیت در پروژه را مطابق قاعده ۲۰/۸۰ پیدا کنید:

- الف - نمودارهای کنترلی
ب - نمودار تحلیل ریشه ای یا استخوان ماهی
ج - هیستوگرام
د - نمودار پارتو

۳۸- ذخیره مدیریتی در دست و ذخیره احتیاطی در دست می باشد.

- الف - مدیریت ارشد - مدیر پروژه
ب - مدیر پروژه - مدیریت ارشد
ج - مسئول مالی - مدیر پروژه
د - مدیر پروژه - مسئول مالی

۳۹- شما به عنوان مدیر پروژه در پروژه‌ای منصوب شده‌اید که در گذشته به دلیل دوباره‌کاری‌های غیرمنتظره، دچار انحراف

هزینه شده است و از شما انتظار می‌رود هزینه‌های آینده پروژه مطابق برنامه‌ریزی اولیه باقی بماند. تحلیل ارزش کسب

شده، نتایج زیر را نشان می‌دهد.

- $AC = 275,000$
- $EV = 250,000$
- $EAC = 525,000$
- $PV = 200,000$
- $BAC = 500,000$

بر اساس این اطلاعات، کدام گزاره درست است؟

- الف - انتظار می‌رود پروژه کمتر از بودجه هزینه کند.
- ب - انتظار می‌رود پروژه بیش از بودجه هزینه کند.
- ج - انتظار می‌رود پروژه مطابق بودجه هزینه کند.
- د - بر اساس این داده‌ها نمی‌توان در خصوص هزینه‌کرد پروژه پیش‌بینی کرد.

۴۰- کدام گزینه از روش‌های برآورد منابع نمی‌باشد؟

- الف - برآورد پارامتری
- ب - برآورد اقتضایی
- ج - برآورد مشابه
- د - برآورد پایین به بالا

۴۱- اگر در میانه پروژه متوجه شوید ۳۰٪ از بودجه به دلیل خطای برنامه‌ریزی هدر رفته، اولین اقدام شما چیست؟

- الف - مخفی کردن کسری بودجه از ذینفعان
- ب - تجدید نظر در WBS و اولویت‌بندی فعالیت‌های باقیمانده
- ج - درخواست افزایش بودجه بدون ارائه تحلیل
- د - متوقف کردن پروژه تا تأمین مالی جدید

۴۲- در کدام روش قراردادی فروشنده یا پیمانکار بیشترین ریسک را دارد؟

- الف - قرارداد با قیمت ثابت Fixed Price
- ب - بیع متقابل Buy back
- ج - باز پرداخت هزینه Cost Rembursable
- د - روش ساخت - بهره برداری - انتقال BOT

۴۳- سیاستهای تدارکات خرید در سازمان‌ها غالباً از تحمیل می‌شود.

- الف - مدیر پروژه
- ب - مدیر طرح
- ج - بالا به پایین
- د - مدیر مالی

۴۴- در فرآیند مدیریت تغییرات پروژه، کدام سند به عنوان پایه‌ای برای ارزیابی تأثیر تغییرات پیشنهادی استفاده می‌شود؟

- الف - گزارش پیشرفت ماهانه
- ب - خط مبنای زمان‌بندی
- ج - لیست ایمیل‌های تیم پروژه
- د - صورتجلسات غیررسمی

۴۵- مباحث اصلی جلسه آغازین پروژه KOM شامل موارد زیر است به جز:

- الف - معرفی پروژه، اهداف آن، اعضای تیم و ذینفعان
- ب - بررسی دامنه کار، الزامات پروژه، ریسک‌ها و چالش‌های احتمالی
- ج - بررسی برنامه زمان‌بندی تفصیلی پروژه و تعیین بسته‌های کاری
- د - تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تعیین روش‌های ارتباطی و گزارش‌دهی

۴۶- در یکی از پروژه‌های حوزه ساخت، کارفرما تصمیم می‌گیرد بخش عمده‌ای از کار را به تعدادی از پیمانکاران برون

سپاری نماید. با توجه به این موضوع، درست‌ترین تصمیم در خصوص مدیریت ریسک‌ها کدام است؟

- الف - مدیریت کلیه ریسک‌ها به پیمانکاران واگذار شده و بابت آن به حق الزحمه پیمانکاران عددی اضافه شود؛
- ب - ریسک‌ها توسط کارفرما مدیریت شود تا هزینه‌های برون سپاری کاهش یابد؛
- ج - هر ریسک باید به طور دقیق به طرفی منتقل شود که بیشترین توانایی و انگیزه مدیریت آن را دارد؛
- د - تخصیص ریسک می‌بایست پس از وقوع ریسک مشخص گردد.

۴۷- در مدیریت ریسک پروژه، ریسک ثانویه (Secondary Risk) به چه نوع ریسکی اطلاق می‌شود؟

- الف - ریسکی که در اثر اجرای پاسخ به ریسک اولیه ایجاد می‌شود. ب - ریسکی که احتمال وقوع آن بسیار کم است.
ج - ریسک مربوط به فاز دوم پروژه. د - ریسکی که تأثیر آن بر پروژه ناچیز است.

۴۸- در هاتریس تحلیل ذینفعان بر اساس قدرت و علاقه، کدام گروه از ذینفعان نیازمند بیشترین توجه و مدیریت فعال هستند؟

- الف - ذینفعان با قدرت کم و علاقه کم ب - ذینفعان با قدرت زیاد و علاقه کم
ج - ذینفعان با قدرت زیاد و علاقه زیاد د - ذینفعان با قدرت کم و علاقه زیاد

۴۹- کدامیک از اقدامات زیر اولین و مهم‌ترین گام در مدیریت ذینفعان است؟

- الف - ایجاد برنامه ارتباطی با ذینفعان
ب - اجرای جلسات منظم برای ارائه گزارش پیشرفت
ج - شناسایی و تحلیل نیازهای ذینفعان و سطح تأثیر آنها
د - ارزیابی عملکرد ذینفعان

۵۰- در مراحل اولیه پروژه، تغییرات، با هزینه و در مراحل پایانی پروژه، تغییرات.....، با هزینه قابل انجام است.

- الف - کم، زیاد - زیاد، زیاد
ب - زیاد، زیاد - زیاد، کم
ج - زیاد، کم - کم، زیاد
د - کم، زیاد - کم، زیاد

پاسخنامه سئوالات تستی آزمون سطح D - ۹ مرداد ماه ۱۴۰۴
 ۵۰ سوال تستی چهار جوابی (مدت زمان پیشنهادی: ۶۰ دقیقه)

۱- گزینه صحیح را در پاسخنامه با علامت ضربدر مشخص کنید.

۲- به جواب نادرست نمره منفی تعلق نمی‌گیرد.

۳- به بیش از یک جواب نمره ای تعلق نمی‌گیرد.

شماره	الف	ب	ج	د	شماره	الف	ب	ج	د
۱					۲۶				
۲					۲۷				
۳					۲۸				
۴					۲۹				
۵					۳۰				
۶					۳۱				
۷					۳۲				
۸					۳۳				
۹					۳۴				
۱۰					۳۵				
۱۱					۳۶				
۱۲					۳۷				
۱۳					۳۸				
۱۴					۳۹				
۱۵					۴۰				
۱۶					۴۱				
۱۷					۴۲				
۱۸					۴۳				
۱۹					۴۴				
۲۰					۴۵				
۲۱					۴۶				
۲۲					۴۷				
۲۳					۴۸				
۲۴					۴۹				
۲۵					۵۰				