

با تأیید الهی دومین شماره "وقایع نامه پروژه SAP در بارز" را در فاصله زمانی زودتری از شماره اول تقدیم حضورتان می کنیم ، با این امید که بتوانیم در این شماره و شماره های بعدی ، بیشتر به نیازها و انتظارات شما همکاران عزیز پاسخ دهیم و اطلاعاتی بیشتری از چند و چون پروژه برایتان داشته باشیم . در اجرای این هدف و با توجه به درخواست تعدادی از همکاران دائر بر زیاد بودن تعداد صفحات وقایع نامه از این بعد در پاسخ به این درخواست ، یک خلاصه وقایع نامه دو سه صفحه ای برای کاربران کلیدی از متن اصلی که خاص مدیران ارشد و میانی گروه تهیه می شود ، استخراج شده و بین این کاربران توزیع خواهد شد تا هم از وقایع مهم پروژه با خبر شوند و هم وقیت زیادی از آنها نگیرد . البته همچنان سعی خواهیم کرد در هر دو نسخه بخش ثابتی را به توضیح مفاهیم اصلی SAP اختصاص دهیم .

ویژگی های اصلی SAP چیست ؟

راستی هیچ از خودتان سؤال کرده اید که واقعا ERP و نوع SAP آن از چه خصوصیتی بهره مند است که این چنین مورد استقبال بنگاه ها قرار گرفته و آنرا از راه حل های ارائه شده قبلی در حوزه های کسب و کار متمایز ساخته است ؟ اگر واقعا به دنبال آشنا شدن با بعضی خصوصیات این راه حل مدیریتی مطرح در دنیای کسب و کار پر رقابت و پر از تغییر امروز هستید حتما توضیحات زیر را بخوانید.

اصولا متخصصین امر برای هر ERP و از جمله SAP دو ویژگی اصلی فائند . اول "یکپارچگی داده ای" و دوم برخورداری و پشتیبانی از "فرایندهای به-روش"¹ . منظور از یکپارچگی داده ای این است که داده ها در این سیستم تنها یکبار و برای تمامی واحدهای سازمانی از یک نقطه وارد شده و بعد از آن در سرتاسر سازمان همین داده یگانه و واحد مورد استفاده کاربران مختلف قرار می گیرد . شاید در بدو امر این مطلب خیلی ابتدائی و پیش پا افتاده بنظرتان برسد اما باید توجه داشته باشید که قبل از پیاده سازی راه حل هائی همچون SAP اغلب سازمان ها برای ثبت و جمعآوری داده و اطلاعات مورد نیازشان نظام خاص خود را داشتند و در عمل در یک سازمان واحد این امکان وجود داشت که فرضا بخش بازاریابی یک دفتر ثبت اطلاعات مشتری را داشته باشد ، انبار یک دفتر سفارش ها و همینطور بخش اعتبارات هم یک دفتر ثبت صورتحساب ها را برای خود نگهداری نماید . هر چند این دفاتر می توانست هم الکترونیکی و هم فیزیکی در کشوی میز مسئول آن نگهداری شود ، ولی در هر صورت چون بخش هائی از این اطلاعات مثل نام مشتری و آدرس او در هریک از این دفاتر تکرار می شد ، لذا از همینجا بود که می توانست اختلافات و تناقضات احتمالی شکل بگیرد و نوعا گزارشگیری های مختلف و تحلیل های گوناگون در معرض دید مدیران ارشد سازمان قرار داده شود . راه حلی که این مشکل را حل کرده است یک کاسه کردن همه اطلاعات کلیدی و مورد نیاز کاربران سازمان در واحدهای مختلف در راه حل SAP در دفتری متمرکز بنام "پوشه داده های اصلی"² است که بوسیله آن یک یکپارچگی کاملی در داده های یک سازمان بوجود می آید .

باید توجه داشت که یکپارچگی داده ای در SAP عملا از هر نوع دوباره کاری و تکرار ثبت داده جلوگیری می کند که این خود از یک سو کارائی سازمان را بالا می برد و از سوی دیگر و مهمتر از آن جلوی جستجو و اتلاف زمان کاربر برای توضیح اختلاف های موجود در دفاتر ثبت مختلف و همینطور تعاریف متفاوت را که در هر کدام از این دفاتر ثبت شده ، می گیرد .

دومین ویژگی که باید به آن اشاره کرد ، پشتیبانی از فرایندهای به-روش در SAP است . یک به-روش ، شیوه اجرائی پذیرفته شده یک فعالیت و کار است که در خیلی از سازمان ها پذیرفته شده و ارزش و کارائی عملیاتی خود را هم به اثبات رسانده است . نمونه و شاهد مثال بخش کوچکی از یک به-روش در پودمان فروش (SD) ، تعریف حدود و سقف اعتباری مشتریان در اداره فروش هر سازمان برای کم کردن سقف ریسک بدهی های غیرقابل وصول سازمان است . تعریف این سقف اعتباری در SAP اینطور عمل می کند که چون یک مشتری سفارش جدیدی را می گذارد ، درسیستم SAP کنترلی بطور خودکار صورت می گیرد تا مجموع فاکتورهای پرداخت نشده مشتری به اضافه مبالغ سفارش های قبلی او به اضافه مبلغ سفارش جدید از سقف اعتبار تعیین شده وی تجاوز نکند . در صورتیکه این مبلغ از سقف اعتبار مشتری تجاوز کند ، کالای درخواستی قبل از اینکه مشتری بخشی از بدهی های خود را بپردازد سیستم ، اتوماتیک آن درخواست را در وضعیت بازداشت³ قرار داده و از حمل آن جلوگیری می کند .

1 . Best Practice Processes
2 . Master Data File
3 . Hold

مراحل اجرایی پروژه

شرکت SAP برای راهنمایی شرکت های پیاده ساز همچون سایر عرضه کنندگان ERP یک متدولوژی (روش شناسی) برای پیاده سازی نسخه S/4 Hana طراحی و پیشنهاد کرده که به اسم SAP Activate مشهور است . در زیر این روش شناسی را با فازهای اجرایی پروژه می بینید .



قبلا اشاره کردیم که در این روش شناسی ۵ فاز پیش بینی شده که شامل فاز آماده سازی یا Prepare ، فاز کاوشگری یا Explore ، فاز محقق سازی یا Realize ، فاز استقرار یا Deploy و بالاخره راه اندازی زنده یا (Run) و پس از آن پشتیبانی از سیستم یا Support آن است . کمپانی SAP مجموعه فعالیت هائی را که در این پروژه باید انجام گیرد عمدتا در محورهای مدیریت پروژه ، آموزش ، مدیریت تغییر ، تدوین بلوپرینت ، توسعه و برنامه نویسی سیستم و ... طبقه بندی کرده است . هرچند اجرای تمامی این محورها در موفقیت پروژه SAP یک ضرورت است ، اما نقش "مدیریت تغییر" در این میان نقشی کلیدی است و از همین رو از این شماره سعی می کنیم در بخشی جداگانه ای به این موضوع جداگانه بپردازیم .

مدیریت تغییر سازمانی^۴

ادامه حیات بنگاه ها و سازمان ها در دنیای امروز در گرو رصد و درک تغییرات بازار و تطبیق راهبردها و فرایندهای کسب و کار با این تغییرات است . همزمان با این تغییرات ، سازمان ها نیز لازم است الزامات تغییرات و شرایط جدید را بر کارکنان خود در چارچوب ارزش ها ، فرهنگ ، تاریخ و ظرفیت آنها مورد بررسی قرار داده و آمادگی لازم را در آنها برای پذیرش و اجرای این تغییرات بوجود آورند . چرا که در نهایت این کارکنان سازمان ها هستند که با اجرای این تغییرات فعالیت های روزانه جدیدی انجام خواهند داد و درعمل با سیستم های جدیدی سر و کار پیدا خواهند کرد . از جمله بزرگترین تغییراتی که یک بنگاه می تواند در چرخه فعالیتی خود تجربه کند ، پیاده سازی سیستم ERP در بنگاه است . یک سیستم ERP بر تمامی عملیات یک بنگاه اثر گذاشته و غالبا با بیشتر گروه ها و نهادهای بیرون و درون آن نیز در ارتباط خواهد بود . تحت این شرایط است که رهبری هر سازمان ضرورت دارد مقوله های برقراری ارتباط سازمانی ، مسائل سیاسی ، مقاومت های احتمالی ، انجام کار تیمی و موضوعات رهبری را که بی توجهی به آنها می توانند موانع بزرگی در مسیر تغییر سازمان و موفقیت هر پروژه مهمی بوجود آورند، مورد توجه خاص قرار داده و با مدیریت تغییر از نابسامانی آن جلوگیری کند . در یک کلام مدیریت تغییر ، مدیریت کردن افراد و کارکنان یک سازمان در یک محیط در حال تغییر است بگونه ای که آن موانع از سر راه پروژه برداشته شده و تغییرات ایجاد شده در بنگاه با موفقیت پیاده و منتج به نتایج مطلوب گردد .

جالب است بدانید که در یک مطالعه میدانی از ۳۲۷ رهبر پروژه ، مشاورفنی و مدیر بنگاه هائی که تغییرات عمده کسب و کاری در آنها به اجرا گذاشته شده بود ، این سوال را پرسیدند که "اگر شما فرصت دیگری برای انجام مجدد پروژه تان داشتید چه کار متفاوتی می کردید؟" پاسخ متداول ایشان این بود که " یک برنامه

4. Organizational Change Management (OCM)

مدیریت تغییر برنامه ریزی شده و موثر را حتما به کار می گرفتیم^۱. واقع امر مشکل بنگاه ها از اینجا شروع می شود که با معرفی سیستم های جدید توجه زیادی به مدیریت تغییر نمی کنند در حالیکه نیاز دارند دیدگاه افراد را تغییر داده و از همراهی آنها با اهداف پروژه اطمینان حاصل کنند و از همینجاست که مدیریت تغییر سازمانی موضوعیت پیدا می کند. انشاء... در شماره های بعدی به ادامه این مطلب خواهیم پرداخت.

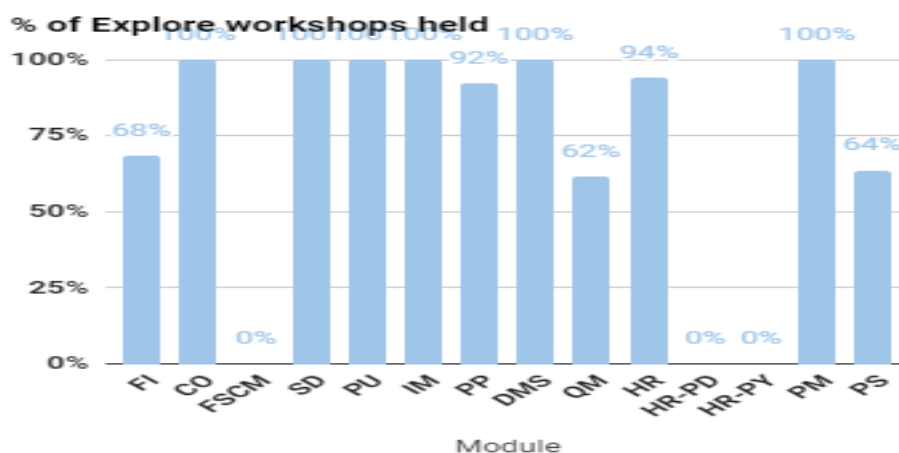
اجرائیات پروژه

بر طبق برنامه تنظیمی، در تاریخ ۲۹-۰۷-۹۶ پروژه SAP بارز با گذشت ۱۷ هفته از شروع اجرائیات آن، فاز آماده سازی را به اتمام رسانده و وارد ۱۱مین هفته از اجرای فاز کاوشگری شده است. شرکت سامه آرا در این فاز جمعا تشکیل ۱۴۱ جلسه کارگروه / پودمان های مختلف را برنامه ریزی کرده که تا تاریخ مورد اشاره، جمعا ۱۱۰ جلسه (با ۷۸٪ پیشرفت) به شرحی که در جدول زیر آمده تشکیل داده است. در همین جدول تعداد جلسات لغو شده در این فاز نیز قید شده است:

Explore Workshops Statistics															
# of workshops /Module	FI	CO	FSCM	SD	PU	IM	PP	DMS	QM	HR	HR-PD	HR-PY	PM	PS	Total
Required	19	14	8	14	14	12	13	0	13	8.5	3.5	6.5	8	11	141
Held	15	16	0	14	14	12	12	0	8	8	0	0	8	7	114
Cancelled	5	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9
Remaining	4	-2	8	0	0	0	1	0	5	0.5	3.5	6.5	0	4	19
integration	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
% of workshops held	79%	114%	0%	100%	100%	100%	92%	100%	62%	94%	0%	0%	100%	64%	81%

با توجه به اهمیت تشکیل بموقع این جلسات و پیشرفت متوازن پروژه و همینطور لزوم ارائه گزارش پیشرفت پروژه به نهادهای بالادست گروه (هلدینگ تایپکو و شستا) در جلسه دوم کمیته راهبری، مدیریت محترم عامل گروه با ابراز تکدر از لغو این جلسات دستور اکید دادند که از این ببعد لغو جلسات حتما باید با دستور مستقیم ایشان امکا پذیر باشد.

درصد جلسات برگزار شده در فاز کاوشگری



^۱ کتاب مدیریت تغییر - جنبه انسانی تغییر : اثر ج.ام.هیات و ت.ج. کربسی ترجمه فرخ تلوحسینی و پرستو رئیسی

در نمودار ملاحظه می شود که ۱۰۰٪ جلسات کارگروه های کنترلینگ و قیمت تمام شده (CO)، فروش و توزیع (SD)، خرید یا تدارکات (PU)، مدیریت موجودی ها یا انبارها (IM)، نظام مدیریت مستندات (DMS) و بالاخره مدیریت (PM) برگزار شده و بقیه جلسات پودمان ها (ماژول ها) بین ۰٪ تا ۹۴٪ در تغییر است .

در جدول زیر اسامی اعضای تیم سامه آرا و اعضای کارگروه های بارز همراه با آمار جلسات و میزان پیشرفت هر یک آورده شده است .

کارگروه / پودمان	اعضای تیم سامه آرا	اعضای کارگروه بارز	جلسات برنامه ریزی* ریزی شده	جلسات برگزار شده تا ۹۶/۰۷/۳۰	جلسات حذفی	% پیشرفت
FI (مالی)	معصومه مهرعلی	جلال امانی ، مسعود کرمی ، کاظم عاقلی، اسحاق غفاری ،امیررضاعلی جانی زاده ، حمید تاجداری ، دانیال شهباب ، نوید موسیقی ، علی رشید فرخی ،مسعود قلمی، میترا دهقانی	۲۱	۱۷	۱۵	۷۹
CO (کنترلینگ)	رسول رجب دوست علی اکبر میرنیا	جلال امانی ، مسعود کرمی ، مهدی انتهای سرای ، معین افشاری پور ، اسحاق غفاری ، عادل درویش زاده	۱۶	۱۶	۰	۱۰۰
FSCM (مدیریت نقدینگی)	رسول رجب دوست فرشته علائی	جلال امانی ، مسعود کرمی ، علی دارابی نژاد ، مسعود قلمی ، مسعود طالبی	۸	۰	۰	۰
SD (فروش و توزیع)	علی قائمی فاطمه حسین زاده	مهرداد اخلاقی ، علیرضا یحیی زاده ، محمد نظری سام ، آرش محمدعلی طهرانی ، محسن کاظمی ، علی راهبری ، مازیار روغنی عراقی ، محمد همرنگ ، آرمین عطری ، حمید ذوالفقاری ، رضا آقائی ، فرهنگ فرهنگی ، آرش جعفرشقای، عباسعلی هادیزاده ، نسیم نهرور	۱۶	۱۶	۶	۱۰۰
MM-PU (مدیریت مواد - خرید)	مرضیه به صومی	غلامرضا جلالی، مهردادشیر شریفی ، لیلا سحری ، محمدحسین ملاحسنی ، علی منشی ، محبوبه توسلی ، فرزادسعید، امیراشکان کهنموتی، مسعودقلمی ، علی دارابی نژاد	۱۶	۱۶	۰	۱۰۰
IM (مدیریت موجودی ها)	علی قائمی	محمد ضیائی آبکنار، سیدعباس موسوی استرآبادی (محصول- مواد) ؛ علی اصغر ولی زاده (قطعات - سفارشات) ، آزاده وجودی ، میترا دهقانی	۱۴	۱۴	۰	۱۰۰
PP-DMS (برنامه ریزی تولید- نظام مدیریت مستندات)	اکبر رنگ آمیز نگار دوستی	محمد زنده روح ، رضا باقری ، علی دقانی ، سعید مومنی ، امیربابائی، محمود اسلامی ، ایمان حمیدی ، میثم عسگرپور، هادی نوراللهی راوری ، سیامک اکبرزاده ، محسن بنی مهد رانکوهی ، ضیاءالدین دشت خاکی ، امین میرزامطلبی زاده ، محسن هممتی ، عباس شوکتی ، سجاد زنگی آبادی ، علی اکبر آبوسانی ، محسن غفاری ، مهدی طاهری ، مجیدامانعلی خوانی ،حمید نیکپور ، هادی سرحدی ، میثم شیخ حسینی ، سید مرتضی میرحسینی ،علی دارابی نژاد	۱۳	۱۲	۰	۹۷
QM (مدیریت کیفیت)	اکبر رنگ آمیز پرپسا باقری	احمد قاسم شیرازی ، صدیقه فارسی نژاد ، بیژن طاهری نیا ، مصطفی انصاری ، محمدرضا نوری بیاضی ، علی حسنی ، پرویز جعفری گوهری، امین ایزدپناه ، آزاده وجودی	۱۳	۱۱	۴	۸۴
HR-PA (منابع انسانی-) HR-PD (م.انوسمه نیروها) HR-PY (م.ا- حقوق ودستمزد)	پریا پورحاجی مهسا اژدرکش زهرا دارائی	مجید ارجمندی نژاد ، محمدعلی زنگی آبادی ، کبری مومنی ، جعفرزنگنه ، سعید نورآبادی ، سیدمهدی پورباقری ، نسیم نهرور	۸/۵ ۳/۵ ۶/۵	۸ ۰ ۰	۰ ۰ ۰	۹۴ ۰ ۰
PM (مدیریت تعمیرات)	مجتبی اصغری فاطمه میش راد	محمد زنده روح ، احمد محمودی مقدم ، سامان شفیعیان ماهانی، حجت ا... فاموری، مرتضی رجب نسب ،میثم غلامپور ، امید سنجانا ، افشین رودری ، محمد امین پاکزاد ، امین اسلامی ، محمدصالح اسدی ف علی دارابی نژاد	۸	۸	۰	۱۰۰
PS (نظام پروژه)	مجتبی اصغری فاطمه میش راد	حسن وزیری ، ایمان بهاءالدینی ،هادی زاهدی، فرامرز دستجردی ، اصغر شهناز ، علی عباسیان ، شیرین مرادی ، مهتاب سرمست ، آزاده وجودی	۱۱	۷	۰	۶۴

*تعداد جلسات برنامه ریزی شده در جدول فوق برآورد اولیه ای است که می تواند برحسب نیاز اضافه شود .

خوبست توجه داشته باشید فاز کاوشگری در مجموع شامل ۱۶ فعالیت است و نقشی اساسی در طراحی وضع مطلوب^۶ فرایندهای مورد استفاده هر بنگاه دارد، بطوری که در عمل شاکله تفصیلی فرایندهای یک سازمان را بعد از پیاده سازی SAP تشکیل می دهد. این جلسات که به صورت کارگاهی تشکیل می شود به اسم آموزش های مفهومی^۷ هم مشهورند و حاصل آنها در نهایت به تهیه مستند بلو پرینت منجر خواهد شد. تمرکز این فاز بر وضعیت موجود و فرصت های متصور برای سازمان در آینده است. بدین منظور نگاه تیم ها روی شناخت و بررسی فرایندهای سازمان، ساختار سازمانی، زیرساخت های فوایی سازمان و بالاخره جریان اطلاعاتی کلان سازمان متمرکز می باشد.

در حقیقت هدف نهائی این تیم آشنا شدن با مختصات کسب و کار و فرایندهای بنگاه می باشد. کشف نیازهای بنگاه معمولاً با چرخه فروش آن آغاز شده و تعریف و برنامه ریزی راه حل متناسب با آن در زنجیره ارزش بنگاه تا اتمام چرخه فروش و خدمات به مشتری ادامه پیدا می کند و در این مسیر است که تیم پروژه طرح سند بلوپرینت را آماده می کند. ریز فعالیت های این فاز را نیز برای آشنائی بیشتر شما همکاران عزیز در اینجا ذکر می کنیم :

فعالیت های فاز کاوشگری پروژه

ردیف	شرح فعالیت	% پیشرفت برنامه ریزی شده	% پیشرفت انجام شده
۱	اجرا، رصد و کنترل نتایج پروژه در این فاز	۲۹	۴۵
۲	تحلیل ذینفعان پروژه	۱۰۰	۱۰۰
۳	تحلیل تاثیر تغییرات روی ذینفعان	۱۰۰	۵۰
۴	ارائه دمو	۱۰۰	۸
۵	تعیین محدوده پروژه / تحلیل شکاف	۱۰۰	۸۰
۶	اولویت بندی کارهای عقب افتاده	۱۰۰	۳۰
۷	طراحی راه حل کسب و کار مبتنی بر Business Objective	۰	۷۸
۸	طراحی سناریو ها و فرایندهای کسب و کار - طراحی تفصیلی	۰	۷۸
۹	طراحی تفصیلی - پیکربندی و توسعه ها	هنوز برنامه ها اعلام نشده است	
۱۰	تکمیل سند طراحی		
۱۱	به روز رسانی طرح انتقال داده ها		
۱۲	طراحی فنی راهکار (طراحی زیرساخت های مورد نیاز)		
۱۳	آماده سازی محیط طراحی و توسعه سیستم		
۱۴	بروز رسانی راهبرد آزمون های سیستم		
۱۵	Release & Sprint Planning برنامه ریزی		
۱۶	بستن فاز و تحویل خروجی ها		

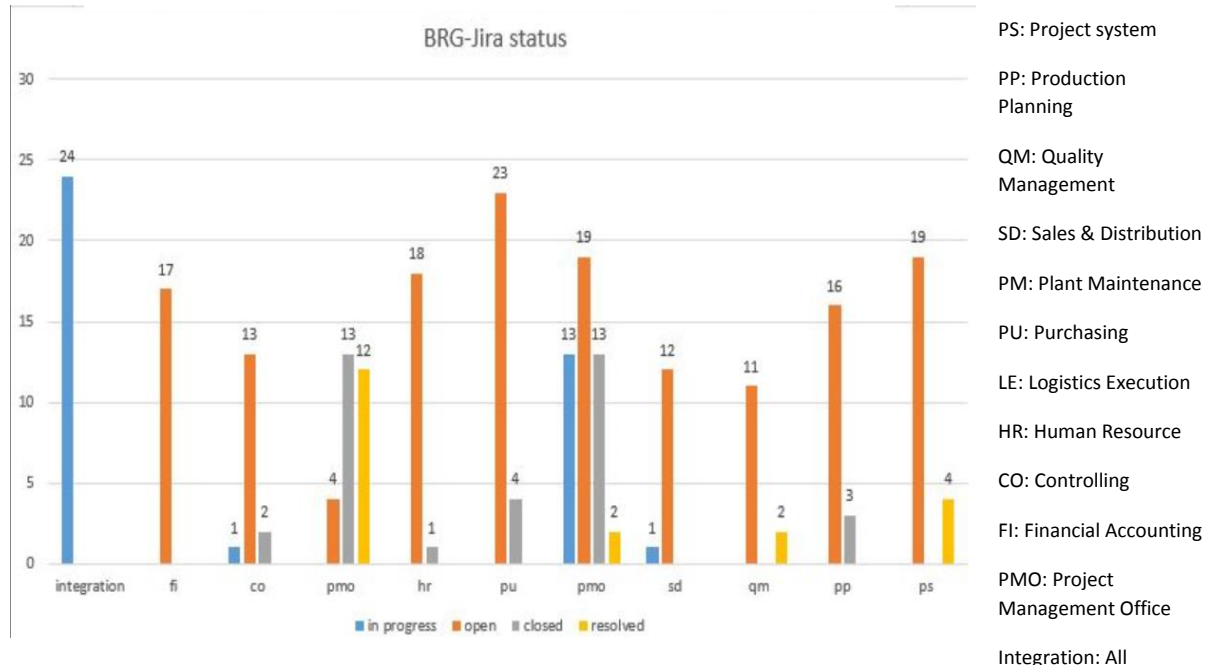
مدیریت فعالیتهای پروژه

با توجه به حجم بالای فعالیتهای پروژه، مدیریت آنها یکی از فعالیتهای اصلی تیم مدیریت پروژه است و به همین منظور از یکی از بهترین ابزارهای موجود در دنیا به نام Jira در این پروژه استفاده میشود. توضیح اینکه تمام فعالیتهای پروژه در برنامه Jira ثبت شده و برای هر فعالیت نفر یا نفرات مسئول، افراد مرتبط، مهلت انجام کار، زیر فعالیت و تعریف میشود. در زیر آمار تعداد فعالیتهای تعریف شده، بسته شده و باز در هر پودمان (ماژول) تا تاریخ ۰۸-۰۹-۹۶ به تفکیک ارائه گردیده است.

6 . To-Be

7 . Conceptual Trainings

Open Task per Team

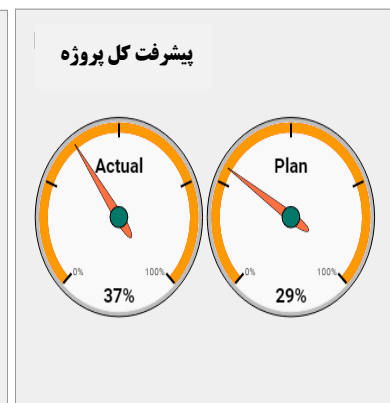
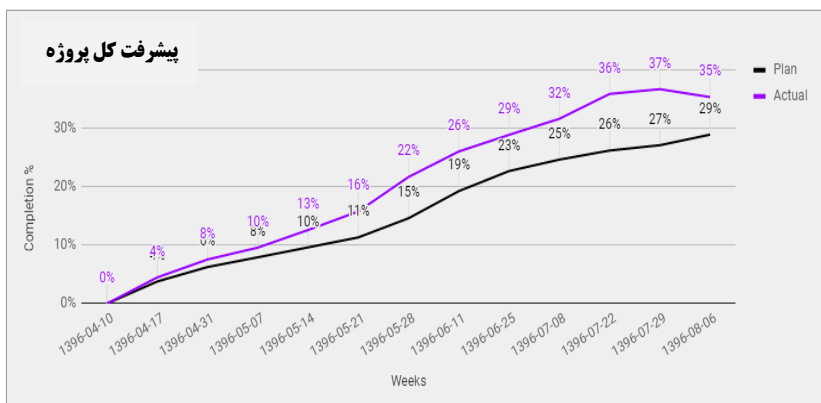


برنامه ریزی مدیران و کاربران مرتبط با هر یک از پودمان ها برای رسیدگی و حل مسائل طرح شده امری است که در پیشرفت بموقع این فاز بسیار تاثیرگذار می باشد.

پیشرفت پروژه

در جهت بررسی آخرین وضعیت پروژه و تصمیم گیری در مورد برخی مسائل پروژه ، جلسه دوم کمیته راهبری پروژه در تاریخ ۳۰-۰۷-۹۶ تشکیل گردید . در این جلسه ضمن طرح برخی مسائل پروژه و ارائه راه حل های لازم ، موضوع تهیه طرح بارکد نیز مطرح شد و بر لزوم اجرای آن تاکید شد . در همین جلسه میزان پیشرفت واقعی پروژه تا آخر هفته منتهی به ۲۹-۰۷-۹۶ برای کل پروژه (مستخرج از برنامه BRG-1 PMO) طبق نمودارهای صفحه بعد ارائه گردید.

به روز شده در ۲۹/۰۷/۹۶



باملاحظه نمودار بالا مشخص می شود که تا آخر هفته ۹۶/۰۷/۲۹، پیشرفت واقعی پروژه ۳۷٪ در برابر ۲۷٪ برنامه ریزی شده بوده است که حکایت از جلوتر بودن پیشرفت واقعی نسبت به برنامه تنظیمی دارد. دلیل این جلوتر بودن از برنامه نیز زودتر تمام شدن فاز آماده سازی بوده که آنهم به خاطر آمادگی هائی است که قبل از شروع پروژه در کل گروه بوجود آمده است.

ریسک های پروژه

در جدول زیر فهرستی از ریسک هائی که در این مرحله از پروژه دست اندرکاران پروژه با آنها مواجه شده اند و ضرورت دارد برای حل آنها چاره اندیشی شود آورده شده است.

شماره		نوع ریسک		شرح ریسک		تیم شناسایی کننده	تاریخ	اثر کل	احتمال وقوع	ارزیابی ریسک
5	project organization	تغییر در مدیریت حوزه های منابع انسانی، تولید، انبار و .. موجب برگزاری جلسات مجدد احتمالی و تغییرات احتمالی		بارز و سامه آرا	96-07-25	4	90%	3.60		
6	resources	لغو جلسات برنامه ریزی و تایید شده موجب پیشرفت نامتوازن جلسات شده که توقف حدودا یک ماهه جلسات در سایر حوزه ها را به همراه خواهد داشت.		سامه آرا	96-07-25	4	90%	3.60		
7	resources	به نظر مشاور خارجی تعداد کارشناسان متخصص در ماژول تولید شرکت مجری در زمان تست و راه اندازی به 3 نفر افزایش یابد.		ناظر خارجی	96-07-20	2	30%	0.60		

برنامه های آینده

- برنامه های پروژه که قرار است در آتیه نزدیک به آنها پرداخته شود از قرار زیر است :
۱. مطالعه صورتجلسه های تهیه شده با همکاری کاربران کلیدی و سیستمی (Power Users)
 ۲. برنامه ریزی و برگزاری جلسات یکپارچه سازی مسائل بین پودمانی (ماژول)
 ۳. برگزاری کارگاه های حذف شده
 ۴. پیگیری بسته شدن مسائل باز پروژه
 ۵. برگزاری سمینار مدیریت تغییر با موضوع :
 - تشریح آخرین وضعیت پروژه و الزامات اجرائی جدید مطرح شده در پروژه
 - ارائه اصول مدیریت تغییر ، گام های تغییر ، تغییر فردی ، تغییر سازمانی و...

تشکر و قدردانی

بسیار جای خوشوقتی است که همکاران شرکت سامه آرا که به عنوان شرکت پیاده ساز در جلسات کارگروه های فاز کاوشگری شرکت کرده و با همکاری کاربران کلیدی بارز در هریک از پودمان ها وضعیت موجود و فرصت های متصور در سازمان بارز را بررسی می کنند ، از علاقمندی و مشارکت بسیار خوب این کاربران اظهار رضایت کرده و آنرا بسیار مطلوب ارزیابی نموده اند . همینجا جا دارد از این همکاری صمیمانه عزیزان تشکر و قدردانی کرده و اظهار امیدواری کنیم که این همکاری ها با تیم پیاده ساز تا پایان پروژه ادامه داشته باشد .