



مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB برای مدیریت پروژه‌ها

نویسنده: فریدون فرداد - تیم تحریریه فرتیک

اگر تجربه نسبی در حوزه مدیریت داشته باشید، احتمالاً تاکنون متوجه شده‌اید که مقابله با پیچیدگی‌ها و پویایی مدیریت پروژه و غلبه بر آن‌ها، تنها به اجرای فرآیندها وابسته نیست؛ بلکه به توانایی افراد در ترکیب دانش، مهارت و رفتار حرفه‌ای بستگی دارد. استاندارد IPMA Individual Competence Baseline (ICB4) به عنوان یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های جهانی، این نیاز را به خوبی درک کرده و چارچوبی یکپارچه برای توسعه شایستگی‌های فردی ارائه می‌دهد.

مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB که توسط انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) تدوین شده، بر سه حوزه اصلی People، Practice و Perspective تمرکز دارند.

در نظر داشته باشید که **شایستگی‌های کلیدی ICB**، شامل ۲۹ عنصر هستند که در قالب شاخص‌های کلیدی (KCI) معرفی می‌شوند. در ادامه، به بررسی عمیق این حوزه‌ها، کاربردها و اتصال آن‌ها به امور اجرایی می‌پردازیم؛ خواهیم دید که مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB چگونه به ارتقای عملکرد مدیران پروژه تا سطح جهانی کمک خواهند کرد.

مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB برای مدیریت پروژه‌ها

استاندارد ICB4، شایستگی‌ها را به گونه‌ای طراحی کرده که هر مدیر پروژه، صرف‌نظر از سطح تجربه، بتواند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کند. مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB نه تنها دانش فنی را در بر می‌گیرند، بلکه بر رفتار، نگرش و توانایی‌های میان‌فردی نیز تاکید دارند. در ادامه، انواع شایستگی‌های کلیدی ICB را معرفی خواهیم کرد.

حوزه People؛ بنیان تعاملات انسانی

تعداد شایستگی‌های کلیدی در حوزه **People** از این استاندارد، ۹ مورد است که رهبری، مدیریت ذینفعان و مذاکره، از برجسته‌ترین آن‌ها هستند.

برای درک بهتر این حوزه، فرض کنید در یک شرکت فناوری، مدیر پروژه به دنبال اجرای پروژه توسعه اپلیکیشن موبایل است و اعضای تیم او شامل توسعه‌دهندگان، طراحان و متخصصان بازاریابی از فرهنگ‌های مختلف هستند. او بر اساس شایستگی‌های کلیدی ICB، جلسات هفتگی "داستان

موفقیت را برگزار می‌کند؛ جایی که هر عضو تیم، دستاورد کوچک خود را به اشتراک می‌گذارد. این کار نه تنها انگیزه را افزایش می‌دهد، بلکه حس تعلق به هدف مشترک را تقویت می‌کند.

این فرآیند می‌تواند تعارضات تیمی را تا چندین درصد کاهش داده و زمان تحویل پروژه را به مدت دو هفته کاهش دهد. اگر به دنبال درک مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB هستید، شرکت در **آموزش مدیریت پروژه ICB** می‌تواند راهکاری موثر باشد؛ زیرا بر جنبه‌های رفتاری افراد تمرکز دارد.



حوزه Practice؛ مهارت‌های شیوه‌ها و روش‌های مدیریت پروژه

این بخش با ۱۳ شایستگی، هسته عملی مدیریت پروژه را تشکیل می‌دهد. **مدیریت ریسک، کنترل تغییرات و مدیریت منابع از مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB هستند.** بررسی مثال زیر می‌تواند درک اهمیت این حوزه در بهبود اجرای پروژه‌ها را تسهیل نماید.

یک پروژه ساختمانی را در نظر بگیرید. در شرایط تورمی این روزهای کشور، ممکن است مدیر پروژه با چالش افزایش ناگهانی قیمت مصالح مواجه گردد؛ اما او با بهره‌گیری از شایستگی مدیریت ریسک،

می‌تواند سناریوهای جایگزین (مانند تامین‌کنندگان محلی) را از قبل پیش‌بینی نماید. در نتیجه با فعال‌سازی سریع برنامه پشتیبان، پروژه با حداقل تاخیر و بدون افزایش بودجه به پایان می‌رسد. این مثال نشان می‌دهد که چگونه شایستگی‌های کلیدی ICB می‌توانند بحران را به فرصت تبدیل کنند. به این ترتیب، از مهم‌ترین مزایای یادگیری استاندارد ICB برای مدیران پروژه در ایران، می‌توان به تاب‌آوری در برابر چالش‌های محلی، اشاره نمود.

حوزه Perspective؛ دیدگاه استراتژیک و سازمانی

مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB برای این حوزه، در ۷ مورد تعریف می‌شوند که پروژه را در بستر کلان سازمان و جامعه قرار می‌دهند. استراتژی، ارزش سازمانی و استانداردها، از مهم‌ترین آن‌ها هستند.

یک مدیر پروژه که دوره‌های آشنایی با شایستگی‌های کلیدی ICB را پشت سر گذاشته باشد، می‌تواند با تکیه بر شایستگی ارزش سازمانی، اهداف پروژه را با مأموریت اصلی سازمان همسو نماید؛ ضمن اینکه او قادر است تا تاثیر اجتماعی پروژه را دوچندان کرده و حتی از حمایت مالی اسپانسرهای جدید بهره‌برد. شرکت در **کلاس آنلاین مدیریت پروژه** از آکادمی فرتیک، می‌تواند شما را با دیدگاه‌های استراتژیک آشنا کند.

چطور از چارچوب ICB برای ارزیابی و رشد مدیر پروژه استفاده می‌شود؟

ارزیابی در ICB4، فرایندی ساختاریافته و چندمرحله‌ای است که خود ارزیابی، گزارش اجرایی و مصاحبه با ارزیابان را شامل می‌شود. از مراحل ارزیابی شایستگی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- **خودارزیابی (Self-Assessment)؛** مدیر پروژه با استفاده از ابزار آنلاین IPMA، هر شایستگی را از ۱ تا ۵ امتیازدهی می‌کند.
- **ارائه گزارش اجرایی؛** که طی آن، شواهد عملی (مانند گزارش پروژه یا بازخورد همکاران) ارائه می‌شوند.
- **مصاحبه با ارزیاب؛** شامل بحث عمیق درباره تجربیات واقعی و تصمیم‌گیری‌ها.

برنامه توسعه فردی (PDP)

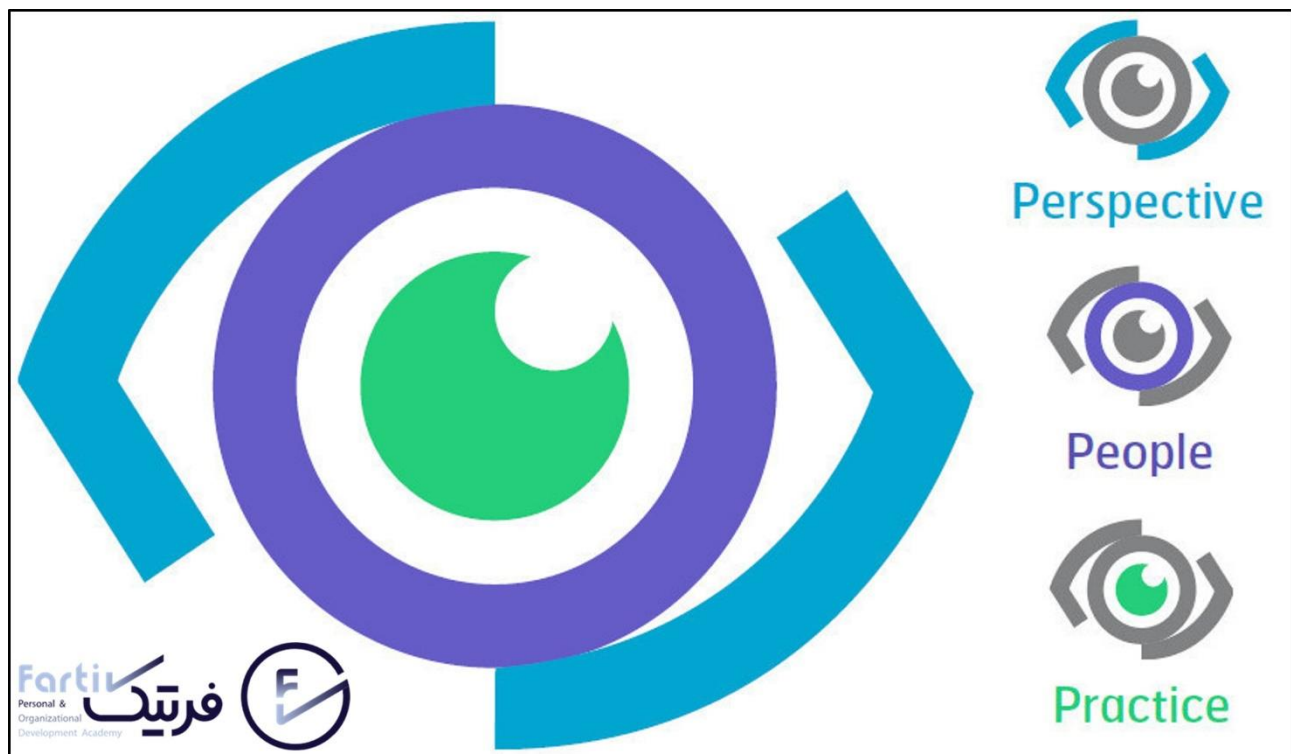
پس از ارزیابی، مدیر پروژه برنامه‌ای شخصی سازی شده دریافت می‌کند. این برنامه شامل آموزش، مربیگری و پروژه‌های عملی است. یک مدیر پروژه می‌تواند پس از ارزیابی ICB4 متوجه ضعف خود در مذاکره شود. در چنین شرایطی، او می‌تواند با شرکت در دوره‌های توسعه فردی و گذراندن دوره فشرده مذاکره، مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB را تقویت کرده و پروژه‌های خود را بهینه و گسترده‌تر نماید.

چرا چارچوب ICB در پروژه‌های انسانی و فرهنگی کاربرد بیشتری دارد؟

برخلاف استانداردهای فرآیند محور مانند PMBOK، ICB4 بر انسان و زمینه تمرکز دارد. این ویژگی آن را برای پروژه‌های انسانی (آموزش، سلامت و توسعه منابع انسانی) و فرهنگی (هنر، گردشگری و تغییرات سازمانی) ایده‌آل می‌کند. در ادامه، مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB که برای پروژه‌های انسانی و فرهنگی مفیدند را شرح می‌دهیم.

تاکید بر شایستگی‌های رفتاری

حوزه People با شایستگی‌هایی مانند خودآگاهی، مدیریت تعارض و فرهنگ و ارزش‌ها، مستقیماً به تعاملات انسانی می‌پردازد. فرض کنید در پروژه بازسازی یک موزه تاریخی به عنوان یک اقدام فرهنگی، مدیر پروژه با چالش مقاومت کارکنان قدیمی مواجه گردد. او بر اساس آموزش‌های مختلف در حوزه شایستگی **مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی**، می‌تواند جلساتی را با حضور کارکنان قدیمی برگزار کنند تا آن‌ها تجربیات خود را با نسل جدید به اشتراک بگذارند؛ با این کار، مقاومت کاهش یافته و حس افتخار به میراث فرهنگی تقویت خواهد شد. این گونه شایستگی‌های کلیدی ICB، برای پروژه‌های فرهنگی محلی در ایران، حیاتی هستند.



انعطاف‌پذیری در زمینه‌های متنوع

استاندارد ICB4 روش خاصی تجویز نمی‌کند؛ بلکه شایستگی‌ها را به عنوان راهنما ارائه می‌دهد. این انعطاف‌پذیری در پروژه‌های فرهنگی که نیاز به حساسیت محلی دارند، حیاتی است. برای مثال، در یک پروژه گردشگری پایدار در روستاهای ایران، مدیر پروژه می‌تواند با استفاده از شایستگی ذینفعان، جامعه محلی را در طراحی تورها مشارکت دهد. اصلی‌ترین نتیجه کاربرد این مورد از مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB، افزایش درآمد روستاییان و دریافت جایزه گردشگری مسئولانه از سازمان جهانی گردشگری است.

چگونه می‌توان شایستگی‌های ICB را به ابزارهای اجرایی پروژه متصل کرد؟

مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB رویکرد **مکمل** دارد؛ یعنی شایستگی‌ها را به ابزارها متصل می‌کند، نه اینکه جایگزین آن‌ها شود. برخی از این ابزارها و کاربرد عملی آن‌ها، در جدول زیر درج شده‌اند.

شایستگی ICB	ابزار پیشنهادی	کاربرد عملی
مدیریت منابع	MS Project / Primavera	برنامه‌ریزی Gantt و تخصیص منابع
مدیریت ریسک	Jira در Risk Register	ثبت، اولویت‌بندی و پیگیری ریسک‌ها
مدیریت ذینفعان	Miro در Stakeholder Map	تحلیل قدرت / علاقه و برنامه ارتباطی

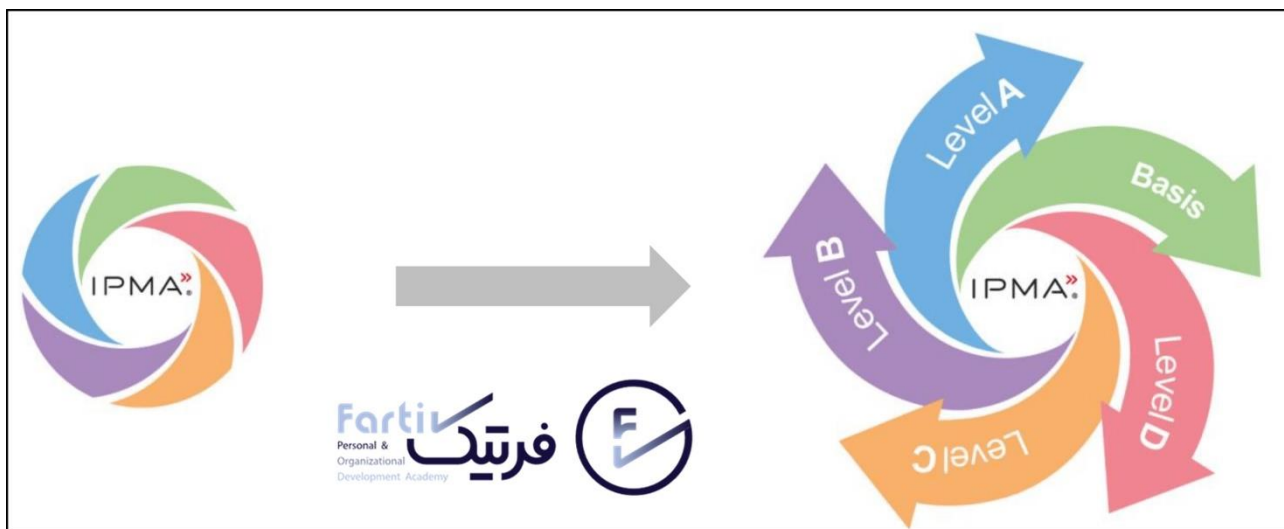
نقش PMO در اتصال شایستگی‌ها

دفتر مدیریت پروژه (PMO) با استفاده از Reference Guide ICB4 for PMO، مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB را به فرآیندهای سازمانی متصل می‌کند.

تصور کنید یک شرکت چندملیتی، از طریق داشبورد شایستگی، عملکرد مدیران پروژه را طبقه‌بندی می‌کند. این داشبورد به مدیران ارشد کمک می‌کند تا استعدادها را شناسایی کرده و پروژه‌های مناسب را به آن‌ها واگذار نمایند.

مطالعات موردی واقعی؛ کاربرد شایستگی‌های ICB در پروژه‌های ایرانی

استاندارد ICB4 نه تنها در پروژه‌های بین‌المللی، بلکه در محیط‌های محلی ایران نیز موفقیت چشمگیری داشته است. در ادامه، مطالعات موردی واقعی از شرکت‌های ایرانی را بررسی می‌کنیم که با کمک مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB، چالش‌های بزرگ را به فرصت تبدیل کرده‌اند.



مورد اول: پروژه احداث نیروگاه خورشیدی در کویر لوت (شایستگی‌های Practice و Perspective)

یک شرکت مهندسی انرژی در استان کرمان، پروژه احداث یک نیروگاه خورشیدی ۵۰ مگاواتی را بر عهده داشت. مدیر پروژه، با تکیه بر شایستگی **مدیریت ریسک** (از حوزه Practice)، سناریوهای تاخیر

ناشی از طوفان شن و نوسانات ارزی را از قبل پیش‌بینی کرده بود. تیم این شرکت با استفاده از ابزار Risk Register در نرم‌افزار Primavera، ریسک‌ها را به صورت هفتگی پایش می‌کرد. همزمان، با بهره‌گیری از شایستگی **ارزش‌سازمانی** (از حوزه Perspective)، اهداف پروژه را با سیاست‌های انرژی تجدیدپذیر دولت ایران همسو کرد و از تسهیلات صندوق نوآوری و شکوفایی استفاده نمود.

با کمک این نوع از شایستگی‌های کلیدی ICB، پروژه با ۲ ماه تأخیر (به جای ۶ ماه پیش‌بینی شده) و ۱۸٪ صرفه‌جویی در هزینه، به بهره‌برداری رسید. این موفقیت، الگویی برای پروژه‌های انرژی پاک در مناطق کویری شد.

مورد دوم: تحول دیجیتال در یک بانک خصوصی (شایستگی‌های People)

یک بانک خصوصی در تهران، پروژه پیاده‌سازی سامانه بانکداری دیجیتال را آغاز کرد. چالش اصلی، مقاومت کارکنان شعب در برابر تغییر بود. مدیر پروژه با استفاده از شایستگی **مدیریت تغییر و رهبری** (از حوزه People)، برنامه سه مرحله‌ای زیر را اجرا کرد:

- **جلسات داستان‌گویی؛** کارکنان قدیمی، تجربیات موفق تغییر در گذشته را به اشتراک گذاشتند.

- **آموزش تعاملی؛** با همکاری فرتیک، دوره‌های کوتاه مدیریت تغییر برگزار شد.

- **سیستم پاداش؛** بهترین پذیرندگان تغییر، گواهینامه داخلی دریافت کردند.

در نتیجه این اقدامات، ۸۵٪ از کارکنان در کمتر از ۳ ماه با سیستم جدید سازگار شدند و نرخ خطای تراکنش‌ها تا ۶۰٪ کاهش یافت.

به این ترتیب، مدیران پروژه با ترکیب مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB و ابزارهای محلی (مانند نرم‌افزارهای ایرانی حسابداری و مدیریت پروژه)، می‌توانند موفقیت پایدار ایجاد کنند. آموزش مداوم از طریق **آموزش مدیریت پروژه ICB**، کلید تداوم این موفقیت است.

نتیجه‌گیری: مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB، کلید موفقیت پایدار

مهم‌ترین شایستگی‌ها در استاندارد ICB نه تنها نقشه راهی برای مدیران پروژه ارائه می‌دهند، بلکه چارچوبی برای تحول سازمانی هستند. با تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی ICB و مهارت‌های اصلی در چارچوب ICB، مدیران می‌توانند پروژه‌های خود را از حالت اجرایی به سطح استراتژیک ارتقا دهند. این استاندارد، با تاکید بر رشد مداوم، انعطاف‌پذیری و انسان‌محوری، تضمین‌کننده موفقیت در دنیای پیچیده امروز است. سازمان‌ها و مدیرانی که این چارچوب را جدی بگیرند، نه تنها پروژه‌های موفق‌تری خواهند داشت، بلکه فرهنگ حرفه‌ای‌تری نیز خواهند ساخت. در این میان، **آکادمی فرتیک** می‌تواند همگام شما در این مسیر باشد.

منابع:

1. [IPMA ICB4 - International Project Management Association \(2023\)](#)
2. <https://www.ipma.world/competences/icb/>(<https://www.ipma.world/competences/icb/>)
3. [Individual Competence Baseline for Project Management. \(2023\). IPMA Bookshop.](#)
4. <https://products.ipma.world/product/individual-competence-baseline-for-project-management/>(<https://products.ipma.world/product/individual-competence-baseline-for-project-management/>)
5. [IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. \(2016\). ScienceDirect.](#)
6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631600002X>(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631600002X>)

7. [IPMA ICB 4.0 Publications. \(2016\). IPMA Products. \[https://products.ipma.world/icb4-publications/\]\(https://products.ipma.world/icb4-publications/\)](https://products.ipma.world/icb4-publications/)
8. [The Next Generation of Project Management Competence: ICB4. \(2025\). International Project Management Journal \(IPM\). \[https://ipmjournal.org/next-gen-icb4-2025\]](https://ipmjournal.org/next-gen-icb4-2025)
9. [ICB4 Certification Process. \(2024\). IPMA.world. \[https://www.ipma.world/certification/icb4-certification/\]\(https://www.ipma.world/certification/icb4-certification/\)](https://www.ipma.world/certification/icb4-certification/)
10. [Personal Development in Project Management. \(2025\). PMI.org. \[https://www.pmi.org/learning/personal-development-icb4\]](https://www.pmi.org/learning/personal-development-icb4)
11. [Cultural Aspects in Project Management: A Competence-Based Approach. \(2024\). ResearchGate. \(https://www.researchgate.net/publication/379124567_Cultural_Aspects_ICB4\)](https://www.researchgate.net/publication/379124567_Cultural_Aspects_ICB4)

پایان