



مدیریت اسناد و مدارک پروژه و تدوین گزارش‌ها

به همراه پیاده‌سازی نرم‌افزاری

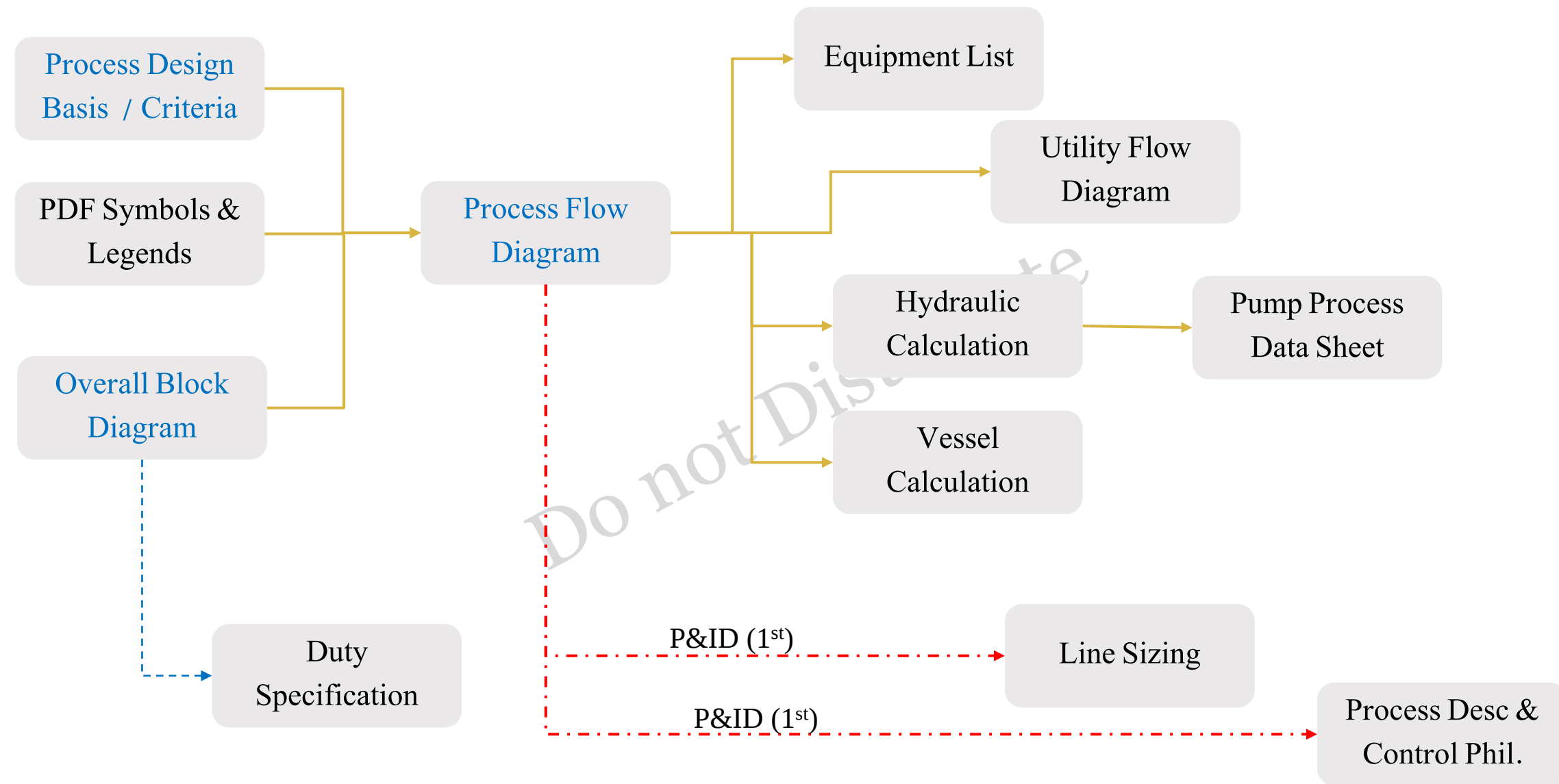
Document Management and Reporting

نریمان درافشان، تابستان ۱۴۰۳

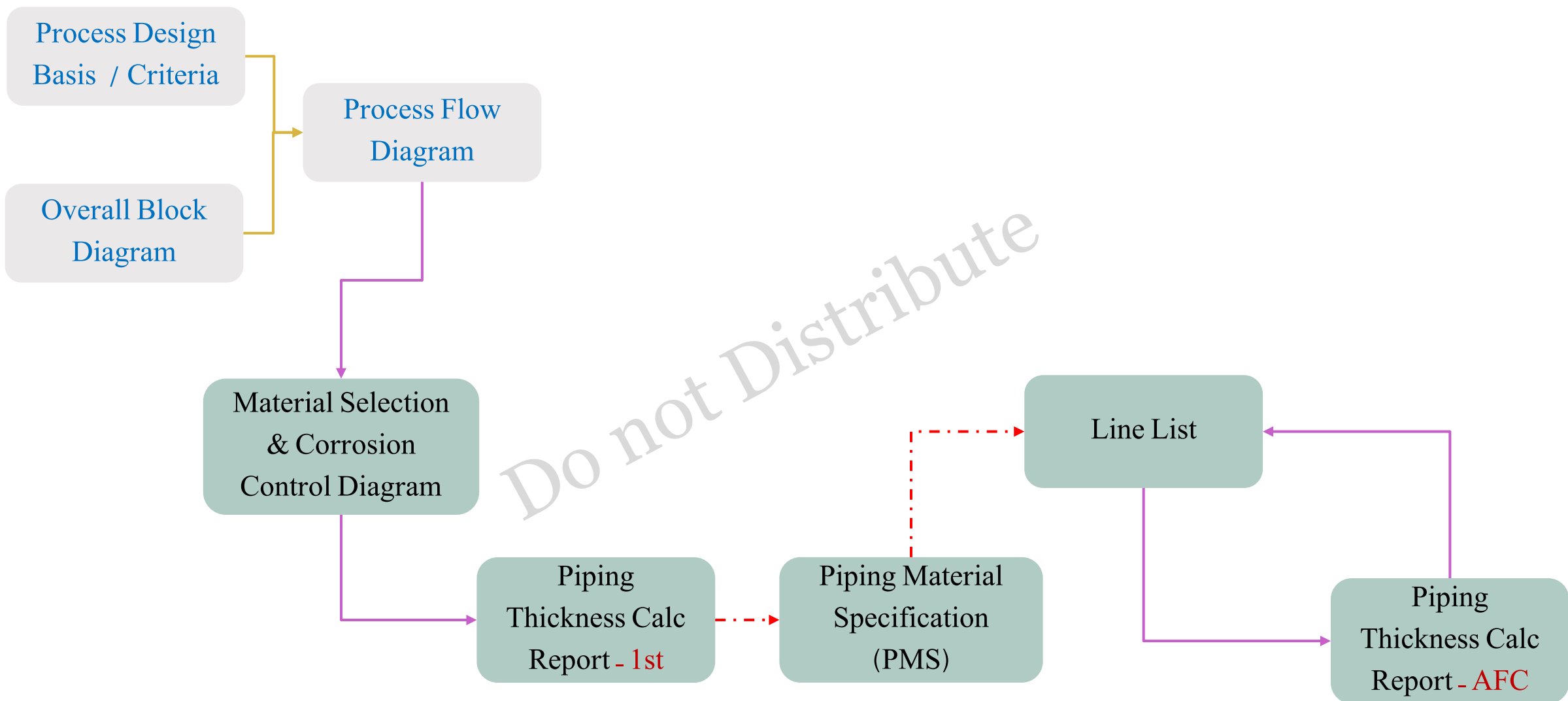
مرور جلسهٔ سوم

Do not Distribute

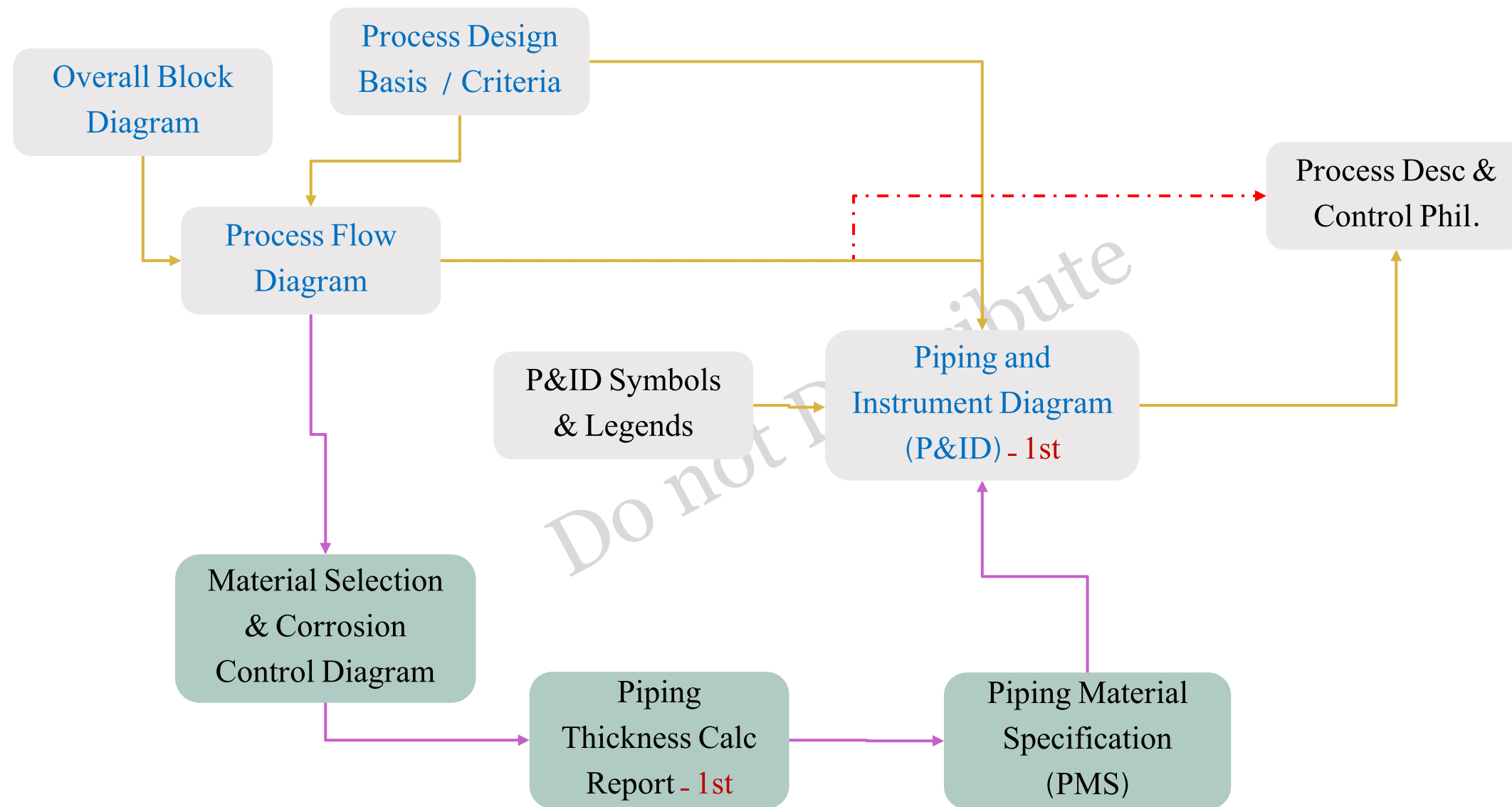
پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۱)



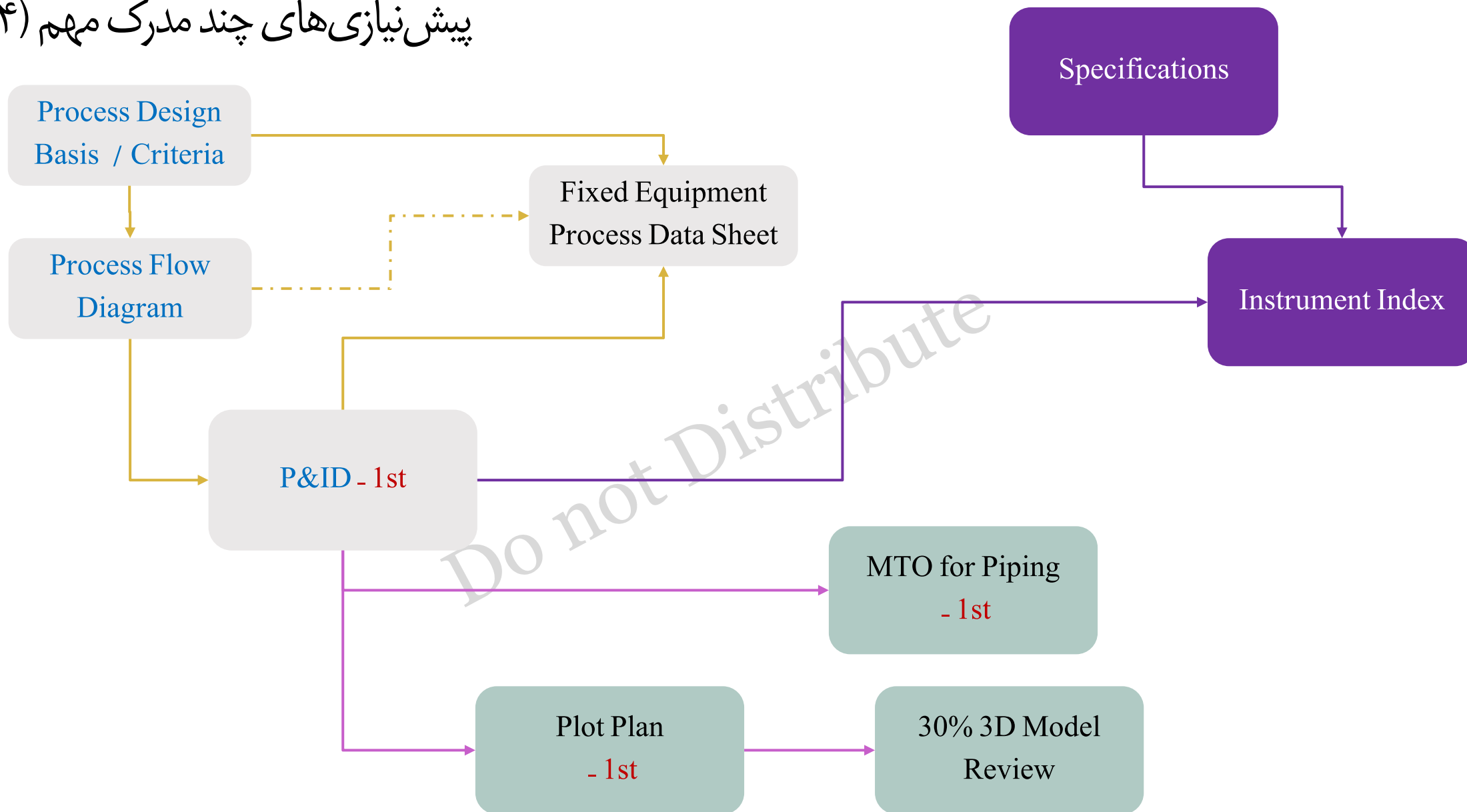
پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۲)



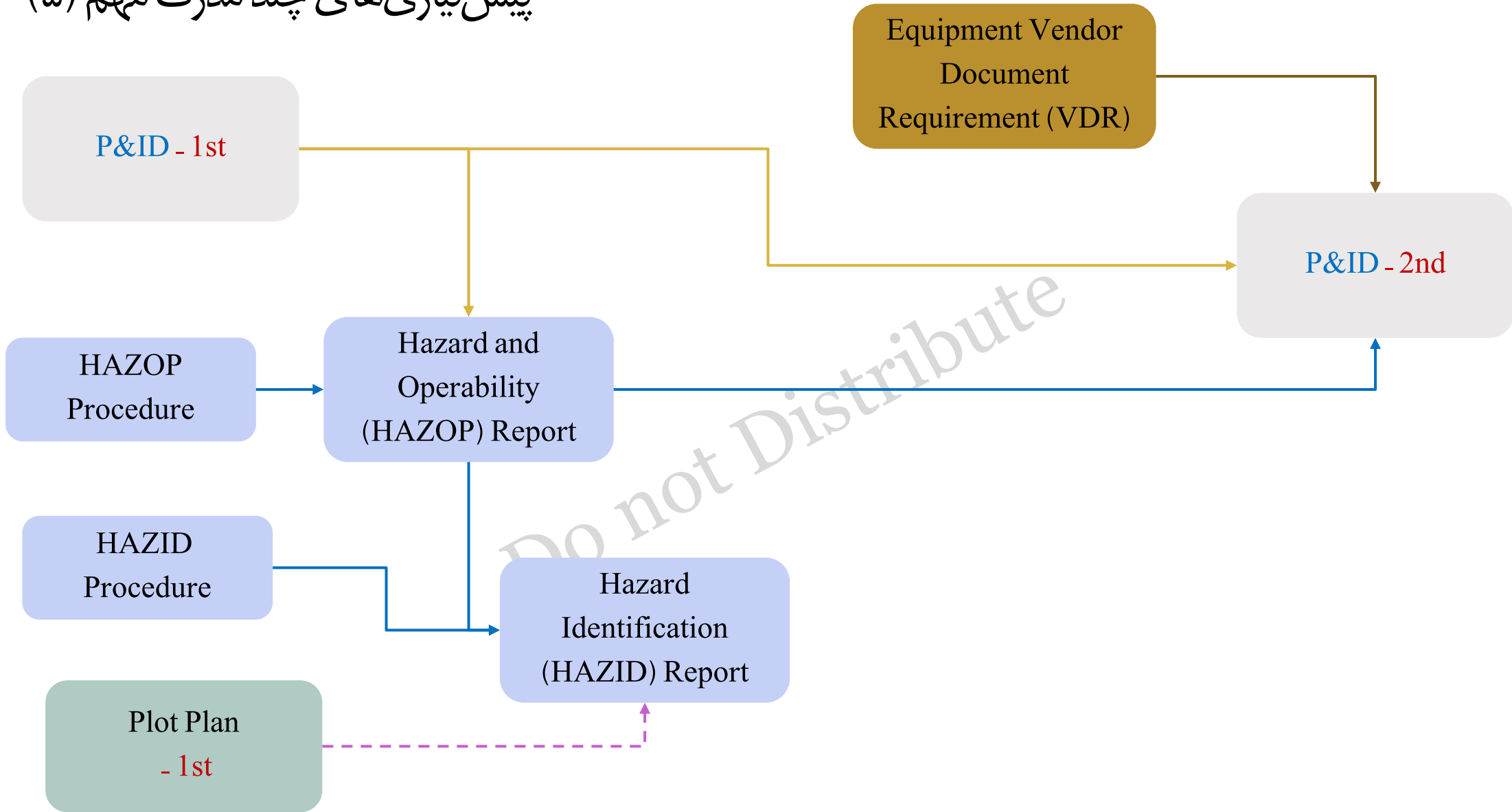
پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۳)



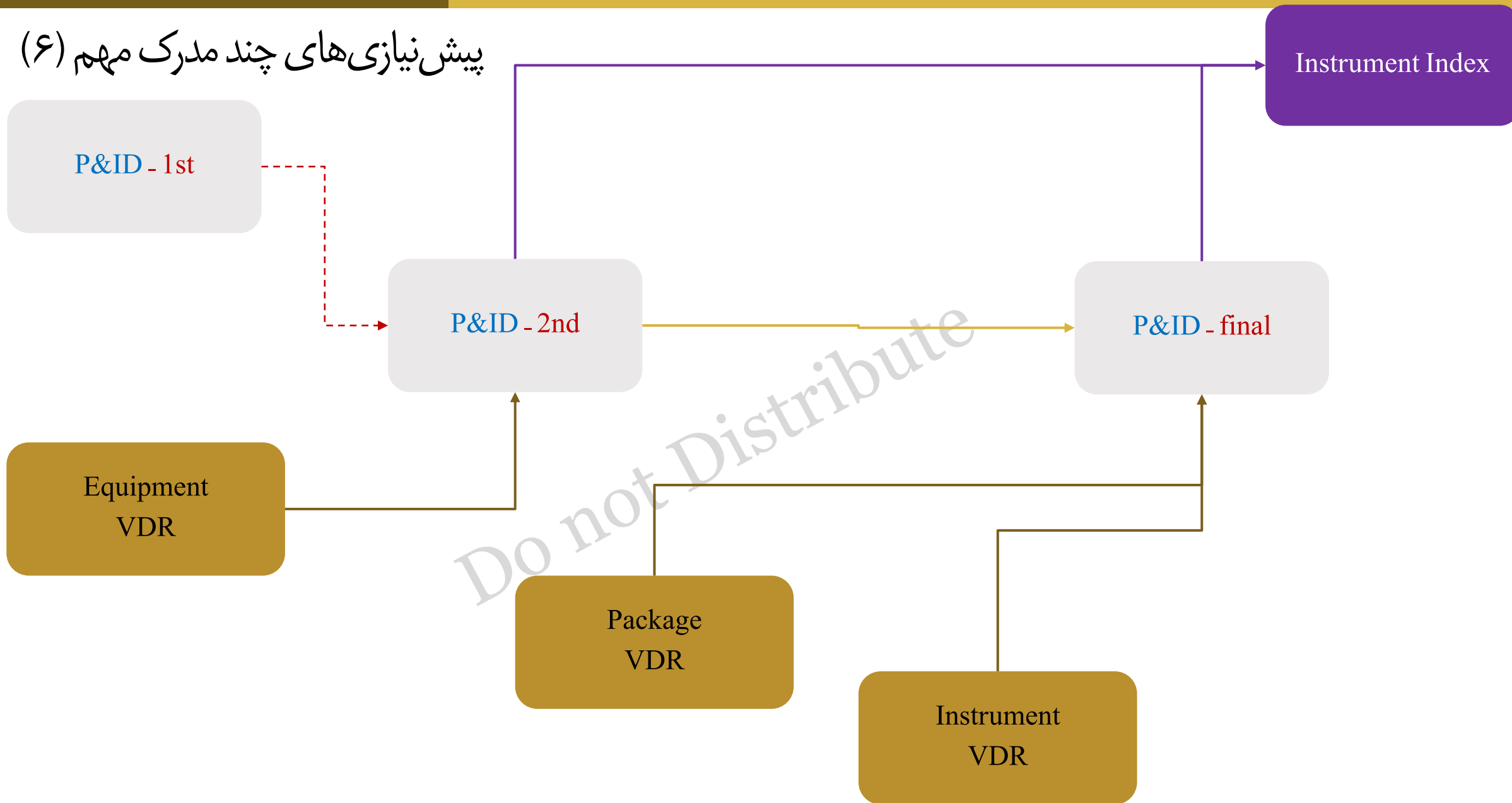
پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۴)



پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۵)



پیش‌نیازی‌های چند مدرک مهم (۶)



- شیوه تدوین و شماره‌گذاری مکاتبات و صورت‌جلسات و فرم‌ها

- مشخصات افراد پروژه و شیوه اعلام افراد

- قالب استاندارد برای مدارک فنی

- زبان مدارک فنی: فارسی، انگلیسی یا ...

- کلاس‌بندی مدارک، هدف از انتشار مدارک

- زمان‌بندی، نحوه ارسال مدارک و تعداد نسخه‌های ارسالی

- قالب فرم‌ها: برگه ترنسمیتال، برگه اظهارنظر کارفرما، برگه پاسخ به ارسال نظر کارفرما

- و ...

رویه هماهنگی پروژه

Coordination

Procedure

هدف:

ایجاد هماهنگی بین ارکان پروژه

- **درجه اهمیت بررسی** برای کارفرما
- آیا مدرک تولید شده، نیاز به تایید کارفرما دارد یا خیر؟
- آیا تا تایید انجام نشده، پیمانکار مدرک بعد از آن را می تواند شروع کند؟

کلاس بندی مدارک

Document Class

Document Class	Meaning	Abbreviation	معنی
Class 1	For Approval	FA	جهت تایید
Class 2	For Review	FR	جهت بازبینی
Class 3	For Information	FI	جهت اطلاع

درصد پیشرفت مدرک تولید شده،
بر اساس وضعیت تایید

Meaning	Abbreviation	معنی
Issued for Review	IFR	ارسال جهت بازبینی
Issued for Approval	IFA	ارسال جهت تایید
Issued for Purchase	IFP	ارسال جهت خرید
Issued for Information	IFI	ارسال جهت اطلاع
Approved for Design	AFD	تایید جهت طراحی
Approved for Purchase	AFP	تایید جهت خرید
Approved for Construction	AFC	تایید جهت ساخت
Approved for Construction with Hold	AFCH	
Final	FIN	
As-Built	ASB	
Issued for ...		

هدف از انتشار مدارک

Purpose of Issue

- گیرندهٔ مدرک باید چه کاری با آن انجام دهد؟
- با چه هدفی این مدرک ارسال شده؟
- نسخه ۰۰ را با چه **مهري** باید فرستاد؟

نمونه فرم ترمنسمیتال

Transmittal No.:	SSFC-CP/VL-T-0001	Date:	08/05/2024	Attachments:	Yes
Discipline:	PR	Total Documents No.	4	Attachment Type:	Electronic

Item	Document No.	Rev.	Document Title	Page No.	No. of Copies	Last			Doc. Class	POI
						TR. No.	Cm. No.	Rp. No.		
1	SSFC-BD-1201-PR-DSN-0001	00	Basic Design - Process Design Basis	3	1	-	-	-	1	IFR
2	SSFC-BD-1401-PR-PHR-0002	00	Isolation Philosophy	3	1	-	-	-	1	IFR
3	SSFC-BD-1000-PR-PFD-0004	00	Process Flow Diagram Symbols and Legends	1	1	-	-	-	1	IFR
4	SSFC-BD-1000-PR-PID-0005	00	P&ID Symbols and Legends	1	1	-	-	-	1	IFR

Legends	Attachment Type	Electronic, Hard Copy
	POI	IFR (Issued for Review), IFA (Issued for Approval), AFC (Approved for Construction), AFD (Approved for Design), AFP (Approved for Purchase), FIN (Final), ASB (As-Built)
	Doc Class	Class 1 (For Approval), Class 2 (For Review), Class 3 (For Information)

- کارفرما روی مدرک ارسالی ما، چه جوابی داده؟

- وضعیت آن مدرک به چه صورت است؟ درصد پیشرفتش به چه شیوه‌ای است؟

Status	Abbreviation
Rejected	RJ
Commented	CO
No Comment	NC
Approved as Note	AN
Approved	AP
Cancelled	CL
Approved for Procurement	AFP
Approved for Construction	AFC

وضعیت مدرک

Document Status

- اینها به عنوان وضعیت قراردادی تعیین شده‌اند
- خودمان چه کدگذاری‌هایی می‌توانیم داشته باشیم؟

نمونه برگه اظهار نظر - پاسخ پیمانکار به کارفرما

Transmittal No.:	SSFC-CP/VL-T-0001	Transmittal Date:	08/05/2024	TO	
Comment Sheet No.:	SSFC-VL/CP-C-0001	Comment Sheet Date:	08/06/2024		
Reply Sheet No.:	SSFC-VL/CP-R-0001	Reply Sheet Date:	08/08/2024	CC	
Conclusion Sheet No.:		Conclusion Sheet Date:			

Item	Document No.	Rev.	Document Title	POI	Comment Status	Reply Status	Final Doc Status (based on Conclusion)
1	SSFC-BD-1201-PR-DSN-0001	00	Basic Design - Process Design Basis	IFR	CO	CR	
2	SSFC-BD-1000-PR-PFD-0004	00	Process Flow Diagram Symbols and Legends	IFR	AP		
3	SSFC-BD-1000-PR-PID-0005	00	P&ID Symbols and Legends	IFR	AN	NO	

Legends	Comment Status	AP (Approved), NC (No Comment), AN (Approved with Note), CO (Commented), RJ (Rejected)
	Reply Status	NO (Noted), CR (Conclusion Required)
	POI	IFR (Issued for Review), IFA (Issued for Approval), AFC (Approved for Construction), AFD (Approved for Design), AFP (Approved for Purchase), FIN (Final), ASB (As-Built)

س.

چه مسائلی مدیریت برگه‌های اظهارنظر کارفرما را سخت می‌کند؟

مزایا و معایب سیستم ترنسمیتال و برگه‌های اظهارنظر

- آیا کارفرما صبر می کند تا کل مدارک یک ترنسمیتال رسیدگی شود و سپس برگه اظهارنظر برای تمایشان ارسال می کند؟

- اگر بخواهد هر چند مدرک که تاکنون حاضر شده را ارسال کند، چه سختی هایی پیش می آید؟

ملاحظات مدیریت برگه های اظهارنظر

- تمامی برگه های اظهارنظر با شماره واحد، صرفا مربوط به مدارک یک ترنسمیتال هستند
- روی یک نسخه مدرک، کارفرما و پیمانکار تنها یک بار می توانند اظهار نظر کنند (تنها یک بار ارسال می شود)

س.

این اطلاعات را کجا و به چه شیوه‌ای ثبت کنیم؟

Master Document Register (MDR)

س.

آیا همه اطلاعات را داخل یک جدول و یک کاربرگ بیاوریم؟

چرا کار سخت می شود؟

س.

اطلاعات زمانی ثبت شده MDR و سایر جداول باید بتواند چه نیازهایی را برآورده کند؟

Do not Distribute

تمرین

از جدول MDR و MDL تا اینجای کلاس، چه گزارش‌هایی می‌توانید استخراج کنید؟

(بحث پیشرفت مدارک: همین جلسه)

س.

چگونه نسخه‌های MDL و MDR بین کارفرما و پیمانکار **یکسان** بماند؟

Do not Distribute

س.

تاکنون جدولی برای ترنسمیتال نداشته‌ایم، چه کنیم؟

Transmittal Log

س.

اگر از Microsoft Access استفاده کنیم، چه مشکلاتی کاهش می یابند؟

Do not Distribute

جلسه چهارم

Do not Distribute

- رویه شماره گذاری مدارک و انواع کدهای مدارک

Numbering Procedure

- نمونه فرم ها و Title Block ها

Project Coordination Procedure

- فرایند تولید مدارک مهندسی

Progress Measurement System Procedure

- چک لیست کنترل مدارک

Reporting Procedure

- نحوه محاسبه پیشرفت

Document Approval Procedure

- نحوه دست گردانی مدارک بین واحدهای مهندسی و DCC

دستورالعمل های

اصلی

مدیریت مدارک

مهندسی

Do not Distribute

بخش ۲/۴

چک لیست کنترل مدارک مهندسی

Do not Distribute

س.

شرکت پیمانکار هستیم، مدارکی از یکی از واحدهای مهندسی به دستانمان رسیده.

چه مواردی را قبل از ارسال باید چک کنیم؟

س.

در واحد DCC، چگونه مطلع می شویم که مدرک جدیدی از واحدهای مهندسی خودمان رسیده است ؟

محرک فرایند (Trigger)

- گام‌های اصلی فرایند
تایید مدارک مهندسی
از واحدهای مهندسی
۱. کنترل تکمیل بودن مدرک و پیوست‌های دریافتی
 ۲. کنترل شماره و نام مدرک
 ۳. کنترل مهر مدرک
 ۴. کنترل تاریخ مدرک
 ۵. کنترل مشخصات افراد
 ۶. برای نقشه‌ها و دیاگرام‌ها: کنترل قواعد شکلی نسخه pdf
 ۷. ثبت وضعیت تایید نقشه یا اعلام کسری / ایراد / عودت

- مدارک و پیوست‌هایش از چه طریقی به‌دستمان می‌رسد؟
- از کجا باید بدانیم این مدرک خاص، چه پیوست‌هایی باید داشته باشد؟

گام ۱.

کنترل تکمیل‌بودن مدرک
و پیوست‌های دریافتی

- در چه وضعیتی **اعلام عودت** می‌کنیم؟
- در چه وضعیتی **اعلام کسری مدرک** می‌کنیم؟
- اگر اصل مدرک بود، ولی هیچ پیوستی همراهش نبود، چه می‌کنیم؟
- اگر یکی از پیوست‌ها نبود، چه می‌کنیم؟
- چگونه باید واحد مربوطه از اشتباه مطلع کنیم؟

- شماره شناسه (Document Code) و نام مدرک را باید با کجا تطبیق دهیم؟

- اگر مطابق نبود، چه می شود؟

آیا ممکن است اشتباه از MDL باشد؟

- آیا عنوان و سایر مشخصات پروژه هم نیاز به چک کردن دارد؟

گام ۲.

کنترل شماره و نام مدرک

- اگر نسخه ۰۰ بود، باید چه مهری داشته باشد؟
- وضعیت پذیرش نسخه قبلی ای که ارسال کرده ایم را از کجا بفهمیم؟
- آیا کارفرما قاعده ای تعریف کرده که چگونه اطلاع دهد مهر مدرک بعدی چگونه باشد؟

گام ۳.

کنترل مهر مدرک
(هدف از انتشار)

- ممکن است با چه اشتباهاتی در مدارک مواجه شویم؟
- چگونه باید واحد مربوطه را از اشتباه مطلع کنیم؟

ارتباط بین Document Status و POI

- تاریخ تولید مدارکی که قرار است ارسال شود، حداکثر چند روز قبل از تاریخ ارسال می‌توانند باشند؟

گام ۴.

کنترل تاریخ مدرک

- اگر حین تدوین ترمینسمیتال، یک روز از تاریخ مجاز گذشتیم، چه می‌شود؟
- اگر مدرکی را قرار است دوباره پیوست کنیم تا ارسال شود، هیچ تغییری هم نکرده نسبت به نسخه‌های قبلی، تکلیف تاریخش چیست؟
- متوجه شدیم تاریخ گذشته است، چگونه باید واحد مربوطه را از این مسئله مطلع کنیم؟

- مشخصات تولیدکنندگان مدرک، از قبیل مهندس طراح و تاییدکننده، کجا نوشته می شود؟

- از کجا باید مطمئن شد اطلاعات درست نوشته شده است؟

- چگونه باید واحد مربوطه را از اشتباه مطلع کنیم؟

گام ۵.

کنترل مشخصات افراد

Do not Distribute

- قواعد شکلی نقشه‌ها و دیاگرام چه مواردی هستند؟

- ضخامت درست خطوط

- رنگی بودن یا نبودن خطوط اصلی

- خوانایی جداول و شیت‌های محاسباتی

- آیا قالب ابلاغ‌شده‌ای وجود دارد؟

- اگر کارشناس DCC به نظرش این قواعد رعایت نشده بود، باید چه کند؟

گام ۶.

برای نقشه‌ها و دیاگرام‌ها:

کنترل قواعد شکلی

نسخهٔ pdf

Do Not Distribute

- اگر همه موارد تایید بود، گام بعدی چیست؟

- مدارک را کجا ذخیره می کنیم؟

- چگونه به ترنس میتال پیوست می کنیم؟

گام ۷.

ثبت وضعیت تایید یا

اعلام نقص مدارک /

عودت

- در صورت نیاز به اعلام نقص مدارک یا عودت مدارک، چه رویه ای وجود دارد؟

چگونه غول خفته را بیدار نکنیم؟

س.

این گام‌های اصلی را چه مسائلی ممکن است تغییر دهند؟

Do not Distribute

عوامل تاثیرگذار بر گام‌های تایید مدارک

- وظایف بیشتر برای واحد DCC
- برون سپاری تولید برخی مدارک به شرکت‌های دیگر
- نقش‌ها و ساختار سازمانی تعریف شده
- ابزارها و زیرساخت به کار رفته در سازمان
- ...؟

Do not Distribute

گام‌های اصلی فرایند ارسال ترنسمیتال

۱. کنترل مشخصات پروژه و لوگوها در فرم ترنسمیتال
۲. تکراری نبودن شماره ترنسمیتال
۳. صحیح بودن مشخصات مدرک، ویرایش، POI و کلاس در فرم ترنسمیتال
۴. صحیح بودن مشخصات تاریخچه ارسال ویرایش قبلی (Last)
۵. بررسی صحت تاریخ ترنسمیتال و مطابقت تاریخ‌های شمسی و میلادی
۶. صحت پیوست‌های ترنسمیتال: تعداد صفحات و پیوست‌ها
۷. تطابق تاریخ ترنسمیتال و تاریخ امضاها و پایین فرم

نمونه فرم ترمنسمیتال

Transmittal No.:	SSFC-CP/VL-T-0001	Date:	08/05/2024	Attachments:	Yes
Discipline:	PR	Total Documents No.	4	Attachment Type:	Electronic

Item	Document No.	Rev.	Document Title	Page No.	No. of Copies	Last			Doc. Class	POI
						TR. No.	Cm. No.	Rp. No.		
1	SSFC-BD-1201-PR-DSN-0001	00	Basic Design - Process Design Basis	3	1	-	-	-	1	IFR
2	SSFC-BD-1401-PR-PHR-0002	00	Isolation Philosophy	3	1	-	-	-	1	IFR
3	SSFC-BD-1000-PR-PFD-0004	00	Process Flow Diagram Symbols and Legends	1	1	-	-	-	1	IFR
4	SSFC-BD-1000-PR-PID-0005	00	P&ID Symbols and Legends	1	1	-	-	-	1	IFR

Legends	Attachment Type	Electronic, Hard Copy
	POI	IFR (Issued for Review), IFA (Issued for Approval), AFC (Approved for Construction), AFD (Approved for Design), AFP (Approved for Purchase), FIN (Final), ASB (As-Built)
	Doc Class	Class 1 (For Approval), Class 2 (For Review), Class 3 (For Information)

س.

این گام‌های اصلی برای دریافت ترنس‌میتال و مدارک، در شرکت کارفرما چه تفاوت‌هایی دارد؟

Do not Distribute

س.

گام‌های فرایند دریافت Comment Sheet به چه شیوه‌ایست؟

Do not Distribute

س.

گام‌های فرایند ارسال Reply Sheet به چه شیوه‌ایست؟

Do not Distribute

بخش ۵/۲

نحوه محاسبه پیشرفت فاز مهندسی

Do not Distribute

س.

براساس وضعیت مدارک مهندسی، تا اینجا چه گزارشی می توان تولید کرد؟

Do not Distribute

س.

چه اطلاعاتی را باید گزارش بدهیم؟

به صورت هفتگی، دوهفتگی، ماهانه ...

نمونه ۱ - گزارش پیشرفت دوره‌ای تولید مدارک مهندسی

Disciplines	Total Documents	Issued Documents	BIC (Ball in Court)				I		A		
			Contractor		CM		IFR, IFA	IFI	AFD	AFP	AFC
			Due	Over Due	Due	Over Due					
Process	38	2			2				2		
Piping	61	5	2		3		1		1	3	
Civil	42	5	2		3		5				
Steel Structure	85	2				2					2
Machinery	52			2							
Mechanical	12										
Electrical	76										
HVAC	16	10		4	4	2					
I&C	67	3	3				2			1	
Telecom	15										
Project Management	128	1						1			
General	20										
Total	612	28	7	6	12	4	8	1	3	4	2

نمونه ۲ - گزارش پیشرفت دوره‌ای تولید مدارک مهندسی

Disciplines	IFR	IFA	AFD / AFP / AFC / IFI	Planned Number of Newly Issued	Actual Number of Newly Issued
Process					
Piping	2		1	5	2
Civil					
Steel Structure	6	3		12	6
Machinery	2			0	1
Mechanical					
Electrical	10	2	8	4	10
HVAC	10			7	8
I&C	2	1		0	2
Telecom					
General					
Total	32	6	9	28	29

نمونه ۲ - گزارش پیشرفت تجمعی تولید مدارک مهندسی

Disciplines	IFR	IFA	AFD / AFP / AFC / IFI	No. of Issued Documents	No. of Planned Doc
Process	8	21	106	135	139
Piping	18	94	108	220	234
Civil		2	10	12	12
Steel Structure	42	51	184	277	301
Machinery	84	27	108	219	250
Mechanical	94	60	91	245	245
Electrical	54	2	8	64	86
HVAC	10			7	8
I&C	15	25	61	101	115
Telecom	0	0	0	0	8
General		1	5	6	6
Total	325	283	681	1286	1404

س.

در نمونه‌های قبل، چه اطلاعات مفیدی وجود نداشت؟

Do not Distribute

س.

هدف از تبدیل وضعیت پیشرفت تولید هر مدرک به درصد عددی چیست؟

Do not Distribute

س.

درصد پیشرفت هر مدرک، چگونه به فعالیت‌های برنامه‌زمان‌بندی ربط پیدا می‌کند؟

Do not Distribute

س.

آیا به ازای هر مدرک، یک فعالیت در برنامهٔ زمان‌بندی وجود دارد؟

Do not Distribute

- مدارک این کلاس نیازمند تایید کارفرما هستند
- مطابق دستورالعمل ابلاغی، پیشرفت‌ها محاسبه می‌شود
- مثال:

ردیف	وضعیت	پیشرفت دوره‌ای	پیشرفت تجمعی
۱	ارسال ویرایش اولیه به جهت دریافت نظرات کارفرما	۵۰٪	۵۰٪
۲	بازبینی و ارسال ویرایش اصلاح شده	۳۰٪	۸۰٪
۳	تایید نهایی	۲۰٪	۱۰۰٪

درصد پیشرفت

مدارک کلاس ۱

- آیا ویرایش اولیه، همان نسخه ۰۰ است با مهر IFR یا مهر IFC دارد و ماهیتش غیر رسمی است؟
- اگر مدرکی وضعیت RJ خورد، تکلیف پیشرفت‌ش چیست؟

- مدارک این کلاس جهت بازبینی ارسال می‌شوند، نیازمند تایید کارفرما هستند
- طبق اسناد قراردادی، اگر زمان مشخصی بگذرد و جوابی نیاید، تایید شده محسوب می‌شود
- مثال:

ردیف	وضعیت	پیشرفت دوره‌ای	پیشرفت تجمعی
۱	ارسال ویرایش اولیه به جهت دریافت نظرات کارفرما	۷۰٪	۷۰٪
۲	-		
۳	تایید نهایی	۳۰٪	۱۰۰٪

درصد پیشرفت

مدارک کلاس ۲

- آیا ویرایش اولیه، همان نسخه ۰۰ است با مهر IFR یا مهر IFC دارد و ماهیتش غیر رسمی است؟
- اگر مدرکی وضعیت RJ خورد، تکلیف پیشرفتش چیست؟

- مدارک این کلاس صرفاً جهت اطلاع ارسال می‌شوند و تایید ندارند

ردیف	وضعیت	پیشرفت دوره‌ای	پیشرفت تجمعی
۱	-		
۲	-		
۳	ارسال ویرایش نهایی	۱۰۰٪	۱۰۰٪

درصد پیشرفت

مدارک کلاس ۳

س.

آیا محاسبات پیشرفت سطوح مختلف ساختار شکست هم قرار است مستقیماً از جدول‌های ما استخراج شود؟

چرا؟

س.

هدف اصلی محاسبه پیشرفت مدارک فاز مهندسی چیست؟

Do not Distribute

س.

هدف اصلی محاسبه پیشرفت مدارک فاز مهندسی چیست؟

رسیدن به معیار زمانی تاخیر

برآورد روند تغییرات

تخصیص بهینه‌تر منابع

س.

آیا مدارک از نظر وزن نسبت به یکدیگر تفاوتی دارند؟

وزن قرار است بدهیم؟

چه شاخص‌هایی برای سنجش پیشرفت زمان‌بندی وجود دارد؟

• وزن مساوی کلیه مدارک

وزن دهی به

مدارک مهندسی

Do not Distribute

- وزن مساوی کلیه مدارک

- وزن مدارک براساس کلاس (وزن‌های مساوی مدارک هر کلاس)

وزن‌دهی به

مدارک مهندسی

Do not Distribute

- وزن مساوی کلیه مدارک
- وزن مدارک براساس کلاس (وزن‌های مساوی هر کلاس)
- براساس برآورد نفر-ساعت

وزن دهی به
مدارک مهندسی

Do not Distribute

- وزن مساوی کلیه مدارک
- وزن مدارک براساس کلاس (وزن‌های مساوی هر کلاس)
- براساس برآورد نفر-ساعت
- براساس هزینه

وزن‌دهی به
مدارک مهندسی

Do not Distribute

وزن دهی به مدارک مهندسی

- وزن مساوی کلیه مدارک
- وزن مدارک براساس کلاس (وزن های مساوی هر کلاس)
- براساس برآورد نفر-ساعت
- براساس هزینه
- براساس فرمول های توافقی Weight Factor

Do not Distribute

وزن دهی به مدارک مهندسی

- وزن مساوی کلیه مدارک
- وزن مدارک براساس کلاس (وزن های مساوی هر کلاس)
- براساس برآورد نفر-ساعت
- براساس هزینه
- براساس فرمول های توافقی Weight Factor

این شاخص ها برای پیمانکار معنی دارد یا برای کارفرما هم به
درد می خورد؟

س.

آیا در برنامه زمان بندی، به فعالیت های فاز مهندسی منبع تخصیص داده اید؟

Do not Distribute

آشنایی با شاخص‌ها



Video Course

موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت ملایری

**استراتژی برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در طول
چرخه حیات پروژه**



Construction Industry Institute

Video Course

موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت ملایری

**کنترل پروژه برای شرکت‌های مهندسی
مشاور (بر اساس سندی از موسسه CII
آمریکا)**



فرآیند یکپارچه برنامه‌ریزی، زمانبندی،
ارزیابی و کنترل پروژه



موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت ملایری

**مدیریت یکپارچه مالی، حسابداری و هزینه
در پروژه و سازمانهای پروژه محور**

س.

با چه نمودارهایی می توان پیشرفت را مصور کرد؟

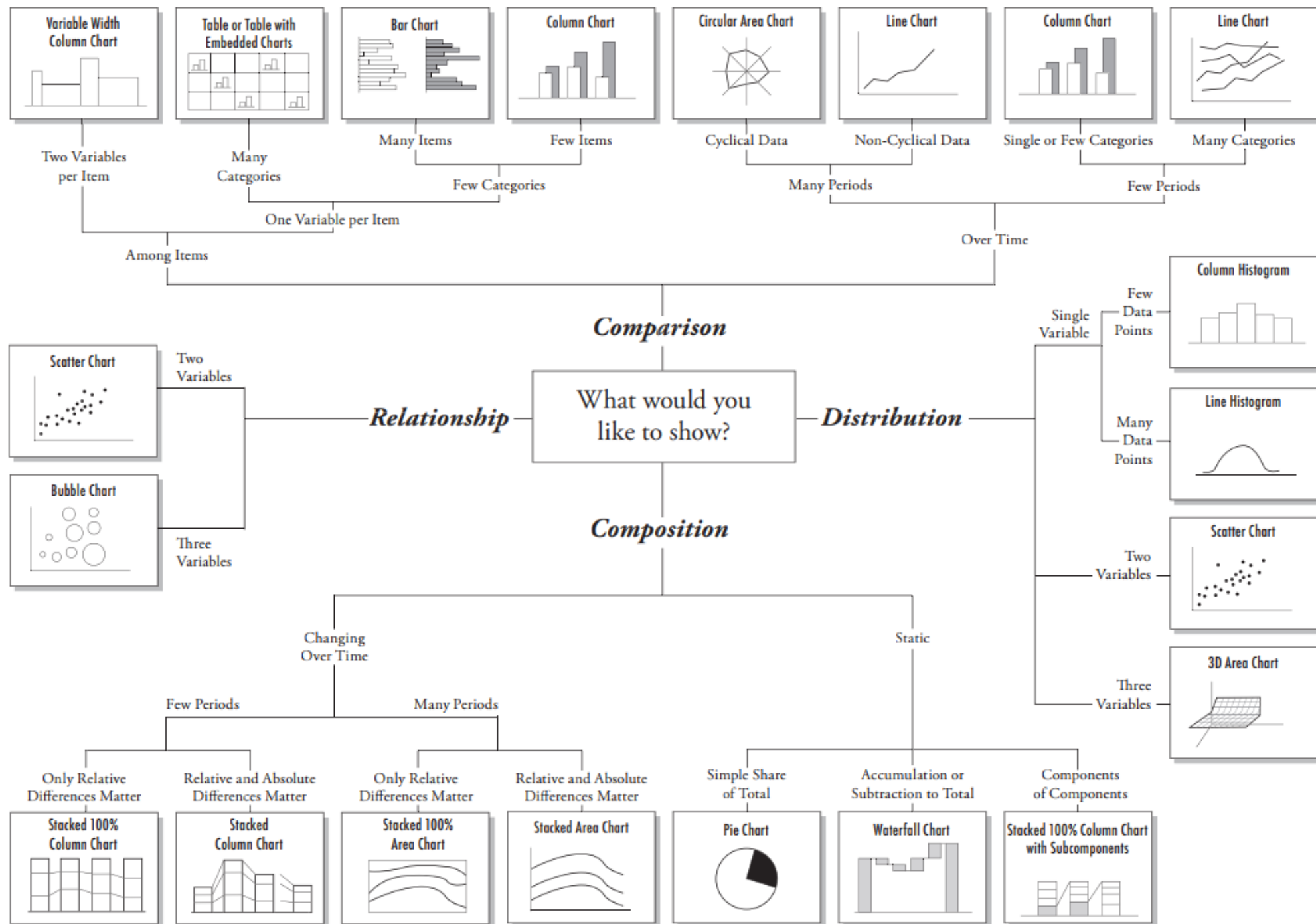
Do not Distribute

انتخاب نمودار مناسب

A Thought-Starter

www.ExtremePresentation.com

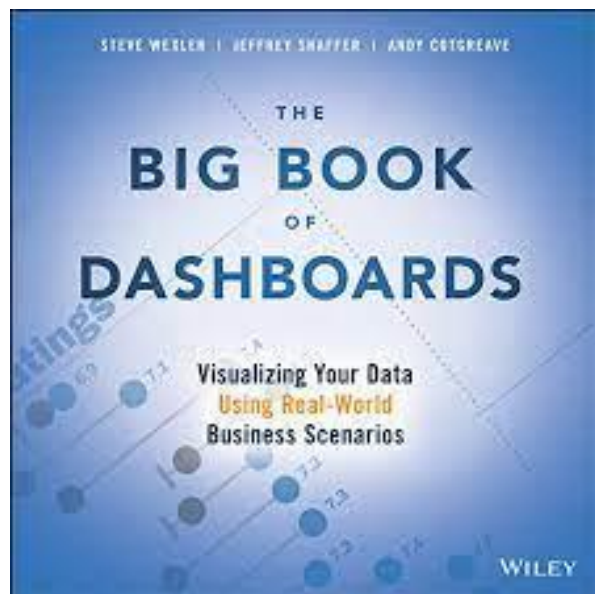
© 2009 A. Abela



س.

چه مسائلی درک افراد از مصورسازی را مخدوش می کند؟

Do not Distribute



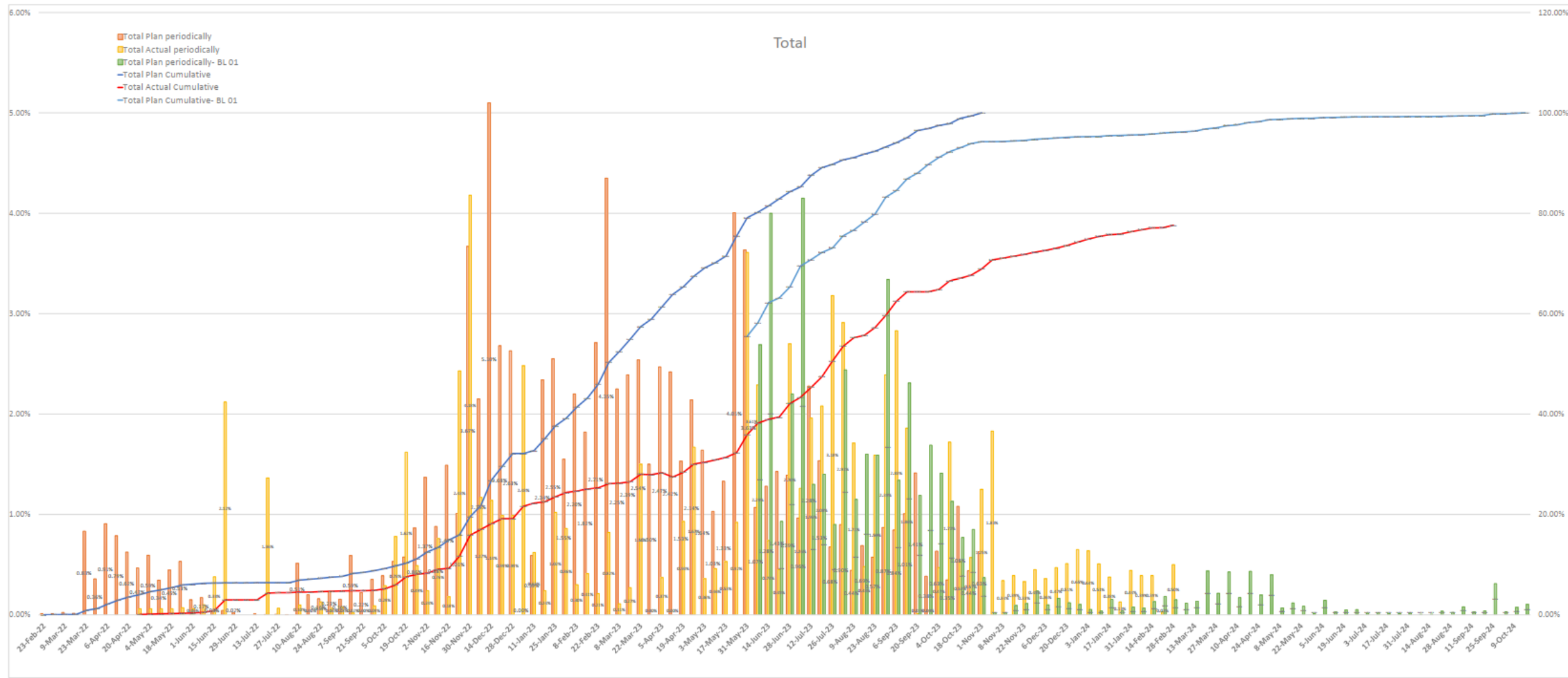
هدف از نمایش داده‌ها

برای بیش‌ترین میزان افراد،

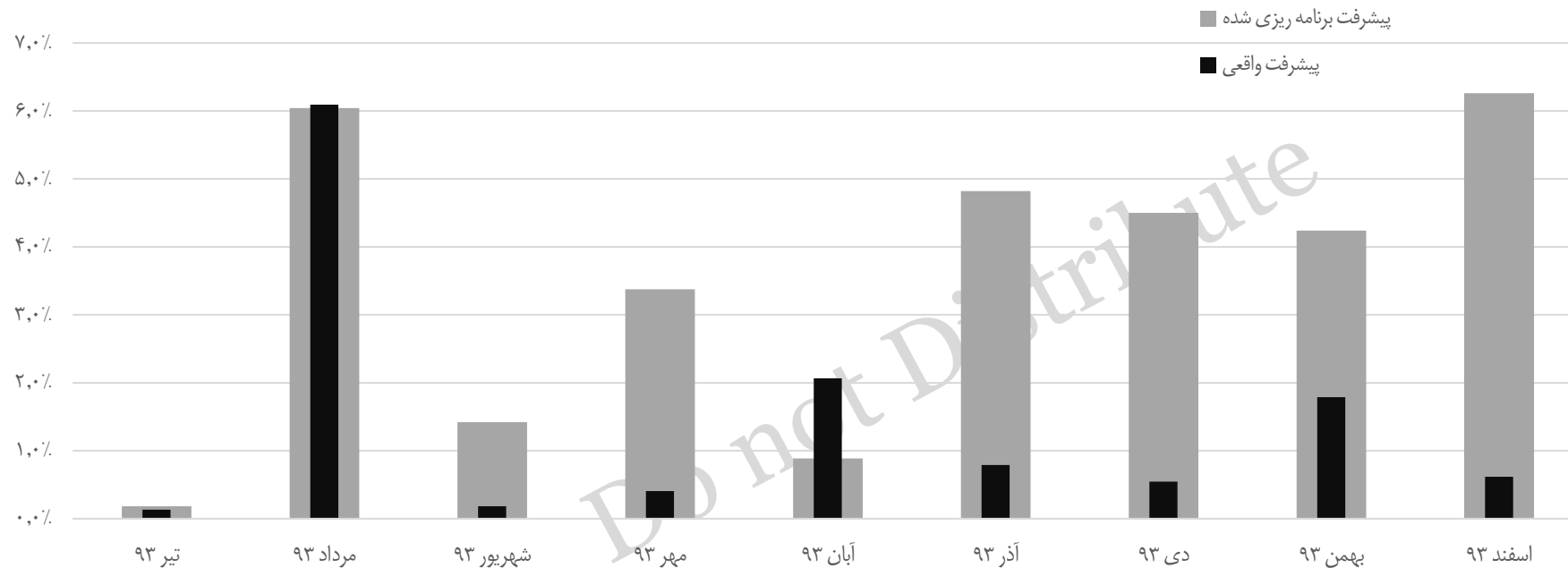
با کم‌ترین تلاش،

بیش‌ترین میزان درک را فراهم کند

Do not Distribute



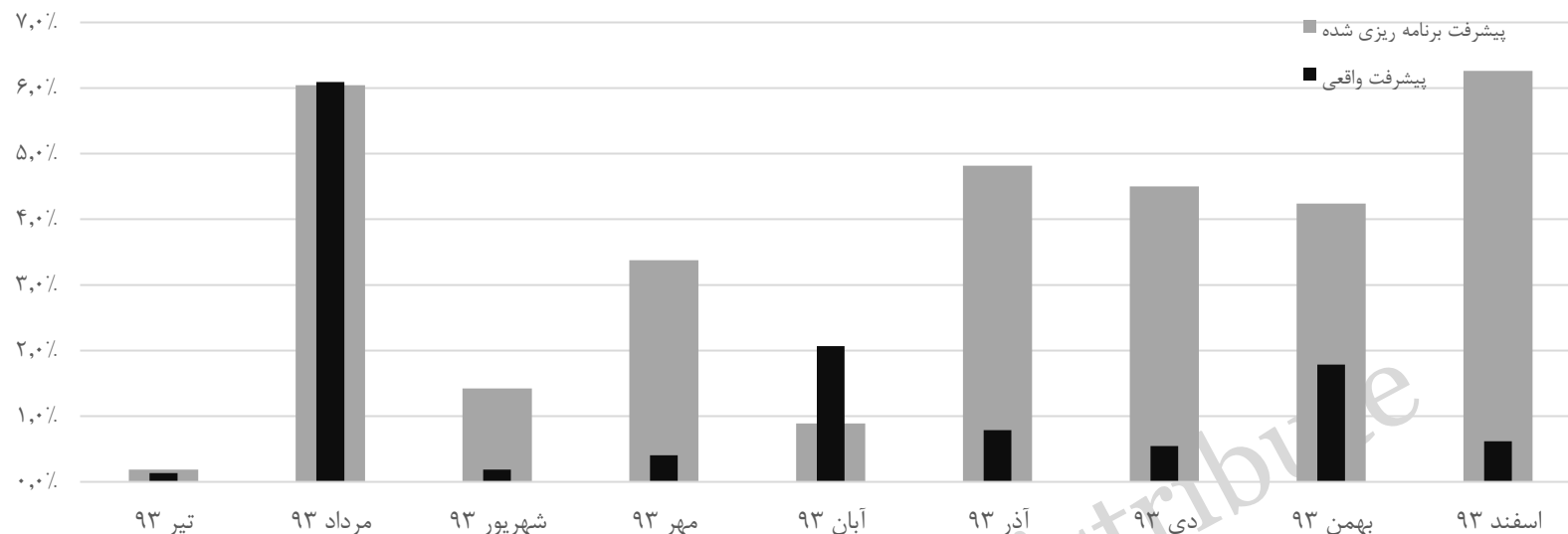
پیشرفت ماهیانه کل



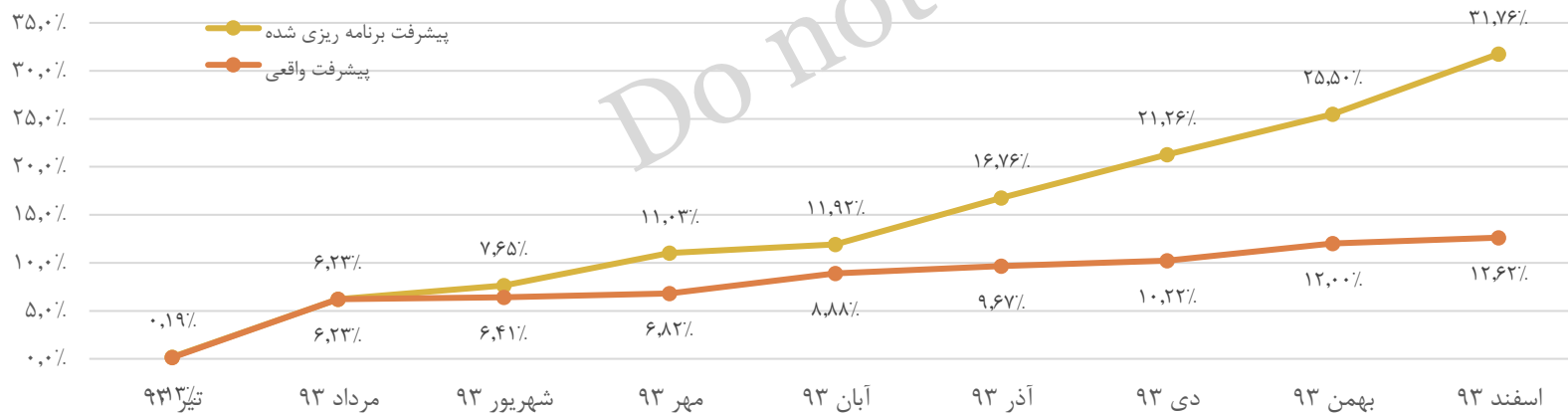
نمودار گلوله‌ای

Bullet Graph

پیشرفت ماهیانه کل



پیشرفت تجمعی کل



پیشرفت دوره‌ای و
تجمعی در کنار هم

س.

چگونه نمودارهایی ترسیم کنیم که واقعا معلوم باشد چه خبر است؟

Do not Distribute

س.

آیا شاخصی هست که درون سازمان خودمان هم به درد بخورد؟

Do not Distribute