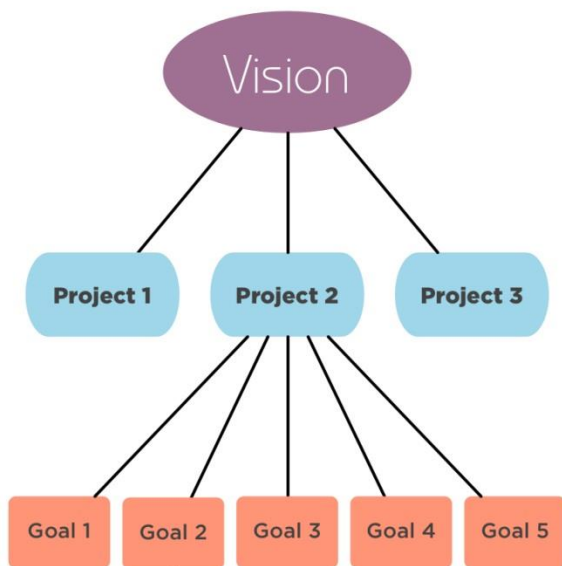




بایگدها



Vision is the answer to these questions: What is the ultimate accomplishment I want in my life? Why am I on this planet? What is my business/organization all about? Vision is always the big picture.

Your vision is made up of multiple projects. **Projects** are major accomplishments. If your vision is to be the greatest basketball player in the world, then some projects would include training your body, having the right mental approach, and having sound offensive and defensive fundamentals.

All projects are made up of multiple goals. **Goals** are measurable benchmarks that must be completed to have a successful project. Ex: You select offensive fundamentals as one project. Some project goals may include having a FG% of 65%, reducing turnovers to 2 per game, and shooting 40% from 3 pts., etc.

All goals contain multiple objectives. **Objectives** are required benchmarks that must be completed in order to reach a specific goal. If your goal is to reduce turnovers to 2 per game, then your objectives may include completing dribbling & passing drills, and practicing clock management 3x a week.

Objectives are made up of multiple tasks. **Tasks** are the activities that must be done in order to reach an objective. Tasks are always front line actions. A task may look boring, but it is a necessity in getting the job done. If your objective is to improve dribbling, then some tasks may include practicing dribbling with 2 balls at once, dribbling blindfolded, and dribbling with 3 defenders on you at one time.

- Objective 1
- Objective 2
- Objective 3



- Task 1
- Task 2
- Task 3
- Task 4
- Task 5



تعاريف و اصطلاحات

چشم انداز VISION



چشم انداز پاسخ به این سوالات است:

دست‌آورد نهایی من در زندگی چیست؟

چرا من در این دنیا هستم؟

اصولا من در این جایگاه کاری و سازمان و محیط اطراف چه نقشی دارم؟

چشم انداز معمولا یک تصویر بزرگ است

تعاريف و اصطلاحات

PROJECT (طرح) پروژه

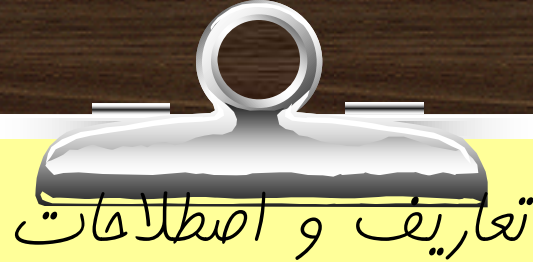


چشم انداز شما از تعدادی پروژه ساخته شده است.

پروژه ها دستاوردهای اصلی هستند. اگر چشم انداز شما این است که بهترین بسکتبالیست

جهان شوید، برخی از پروژه ها عبارتند از:

بدنسازی، شیوه روانی صحیح، یادگیری اصول حمله های بی نقص و دفاع مؤثر.



تعاریف و اصطلاحات

هدف GOAL



تمامی پروژه ها از تعدادی هدف تشکیل شده اند. اهداف معیارهای قابل اندازه گیری هستند که یک پروژه موفق مستلزم دستیابی به آنهاست. بطور مثال اگر پروژه یادگیری حمله را در نظر بگیریم، برخی اهداف پروژه عبارتند از داشتن ۶۵٪ پرتاب منجر به گل، کاهش از دست دادن توپ به ۲ بار در هر بازی، و داشتن ۴۰٪ پرتاب موفق ۳ امتیازی و نظیر آن.



تعاریف و اصطلاحات

تلاش OBJECTIVE

تمامی اهداف شامل تلاش های متعددی است. تلاشها مواردی هستند که برای رسیدن به هدف باید کامل شوند. اگر هدف شما این است که تعداد از دست دادن توپ را به دو بار در هر بازی کاهش دهید، در این صورت تلاش شما ممکن است شامل تمرینات دریبل و عبور، و تمرینات زمانی به صورت سه بار در هفته باشد.

تعاریف و اصطلاحات



فعالیت یا وظیفه ASK

تلاشها از تعدادی از وظایف ساخته شده اند. وظایف فعالیت‌هایی هستند که برای شکل‌گیری تلاش باید انجام گیرند. وظایف همواره عملیات اجرایی هستند. یک وظیفه ممکن است خسته‌کننده بنظر برسد ولی برای انجام کار نقش ضروری دارد. اگر تلاش شما بهبود دربییل زدن است، در این صورت برخی از وظایف میتواند تمرینات دربییل زدن با دو توپ همزمان، دربییل با چشم بسته و دربییل زدن همزمان از سه دفاع باشد.



تعریف پروژه

یک پروژه مجموعه‌ای از فعالیتهاست که اهداف خاصی را دنبال میکند

و

برای دستیابی به قسمتی از یک چشم انداز بزرگ انجام می‌گیرد.



اجزای پروژه

اجزای پروژه‌ها وظایفی هستند که

باید در تاریخهای معین ، با هزینه‌های معین و کیفیت تعیین شده‌ای به انجام رسند ؛



پروژه موفق

لازمه موفقیت هر پروژه ، دستیابی توأم به هر سه عامل زمان ، هزینه و کیفیت معین است و خارج شدن هر یک از سه عامل مذکور از حدود تعیین شده ، می تواند به انجام پروژه ای ناموفق و غیراقتصادی منجر شود .



تعریف مدیریت پروژه

مدیریت پروژه؛ برنامه‌ریزی و هدایت پروژه در چهارچوب زمان ، هزینه و کیفیت مشخص

به‌سوی ایجاد نتایج مشخص آن است . مدیریت پروژه شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی ،

سازماندهی ، نظارت بر اجرا و هدایت اجراست و سعی دارد تا با استفاده درست از منابع ، نتایج

مشخص و مورد انتظار را با هزینه توافق‌شده قبلی در موعد درست خود تحویل دهد



به بیان دیگر

مدیریت پروژه بکارگیری دانش ، مهارتها ، ابزار و تکنیکهای لازم در اداره جریان اجرای فعالیتها، به منظور رفع نیازها و انتظارات متولیان از اجرای پروژه است . مدیریت پروژه در اجرای این مهم از دو بازوی قدرتمند برنامه‌ریزی و کنترل پروژه بهره می‌گیرد .



تعریف برنامه‌ریزی

فرآیند برنامه‌ریزی ، تعیین توالی و توازی فعالیتهای لازم برای اجرای یک پروژه با در نظر گرفتن زمان مورد نیاز برای اجرای هر فعالیت و کیفیت تعیین شده برای آن فعالیت است .



تعریف کنترل پروژه

کنترل پروژه فرایندی است در جهت حفظ مسیر پروژه برای دستیابی به یک تعادل اقتصادی
موجه بین سه عامل هزینه ، زمان و کیفیت در حین اجرای پروژه ، که از ابزار و تکنیک‌های
خاص خود در انجام این مهم کمک می‌گیرد .



در واقع

کنترل ، اجرای دقیق و کامل برنامه تدوین شده برای پروژه است ، بگونه‌ای که هنگام خروج از برنامه بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی‌ترین فعالیتها ، پروژه را به نزدیک‌ترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند .



راهکارهای کنترل پروژه

کنترل پروژه برای بازگرداندن پروژه به نزدیک‌ترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود، از

سه عامل زیر بهره میگیرد :

۱- تعیین وضعیت واقعی پروژه .

۲- مقایسه وضعیت واقعی با برنامه .

۳- در نظر گرفتن اقدام اصلاحی .



ذی نفعان

• ذینفعان داخلی یا مستقیم

- حامی مالی پروژه Sponsor
- کارفرما Client
- مدیر پروژه
- تیم پروژه (برنامه ریز، طراح، مسئول کنترل پروژه)
- مشتریان Customers
- مشاور Consultant
- پیمانکاران Contractors

• ذینفعان خارجی یا غیرمستقیم

- رقبا، رسانه‌ها، تشکله‌ها، خریداران، بهره برداران، نهاده‌ها، کمیسیونها، سازمانهای قانون گذار، سهامداران، شهروندان، طرفداران محیط زیست



سایر ذی نفعان

رهبر پروژه project Leader

- رهبری (Leadership) و مدیریت (Management)، از یکدیگر متمایزند ولی نیاز توأم به آنها در پروژه احساس می‌شود. مدیریت توجه خاص به سازگاری بین نتایج اصلی حاصله و انتظارات متولیان و مجریان است درحالیکه رهبری شامل موضوعات زیر است:
- تعیین اهداف سازمانی: مشخص نمودن اهداف و تبیین استراتژی دستیابی به آنها.
- همسوسازی متولیان و مجریان: ایجاد ارتباط و همسوسازی اهداف فردی و ایجاد انگیزه همکاری مشترک بین دست‌اندرکاران برای حصول به اهداف سازمانی.
- ایجاد انگیزش: کمک به متولیان و مجریان در ایجاد انگیزه در آنها برای غلبه بر مشکلات محیطی، قوانین اداری و سایر محدودیت‌های فردی.
- انتظار می‌رود در پروژه‌ها، به‌خصوص پروژه‌های بزرگ، مدیر پروژه، رهبر نیز باشد. این رهبری نه تنها در امور پروژه، که در همه بخش‌های ارتباطی اعضای تیم پروژه جریان می‌یابد.

- مسئول فروش

- ضمانت‌کننده یا بیمه



ضروریات پروژه

- وجود مشتری Customer
- نیاز / ضرورت Requirements / needs
- طراحی Design
- برنامه‌ریزی Programm
- رهبری پروژه Project lead
- مراحل Stages
- مستندسازی Documentation
- پشتیبانی Support
- تبلیغات Advertising
- هزینه‌ها Cost

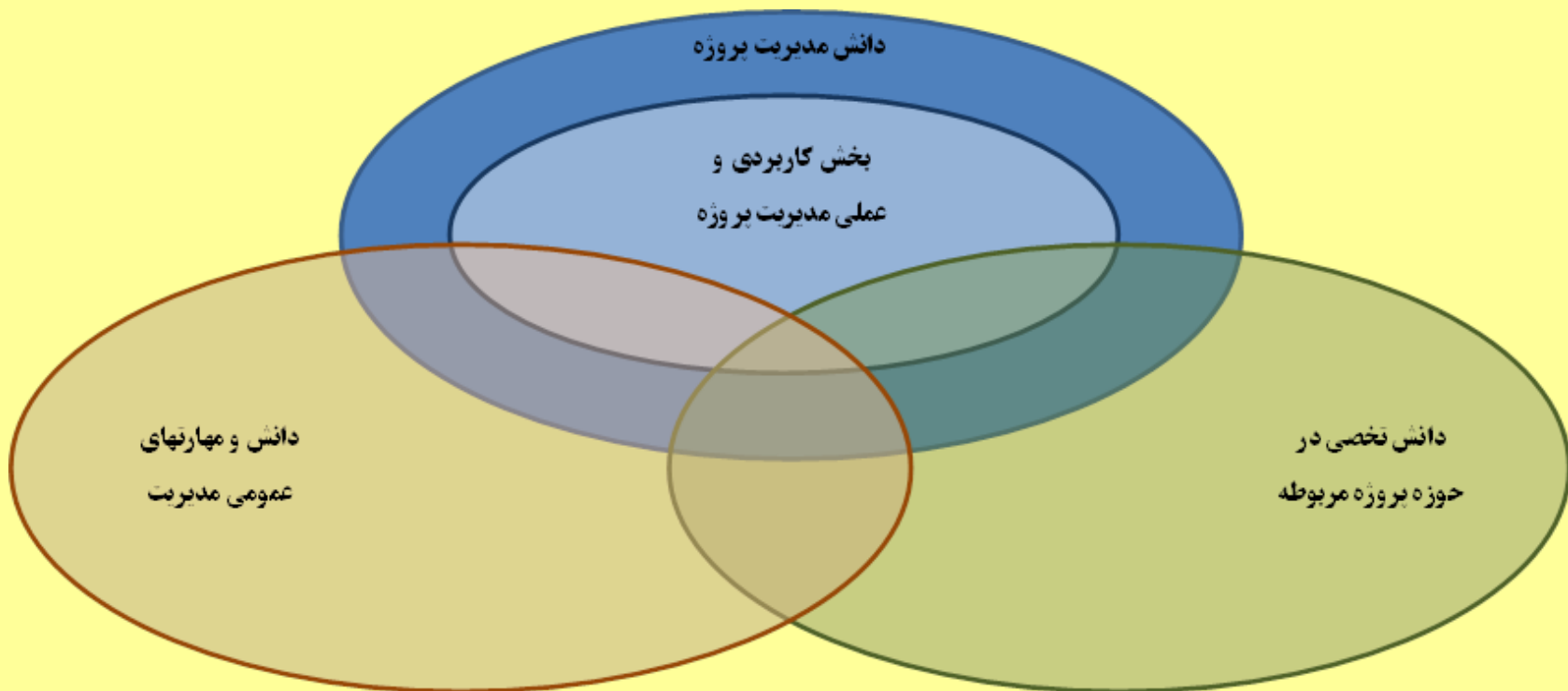


عوامل موفقیت در انجام پروژه را به درستی بشناسیم

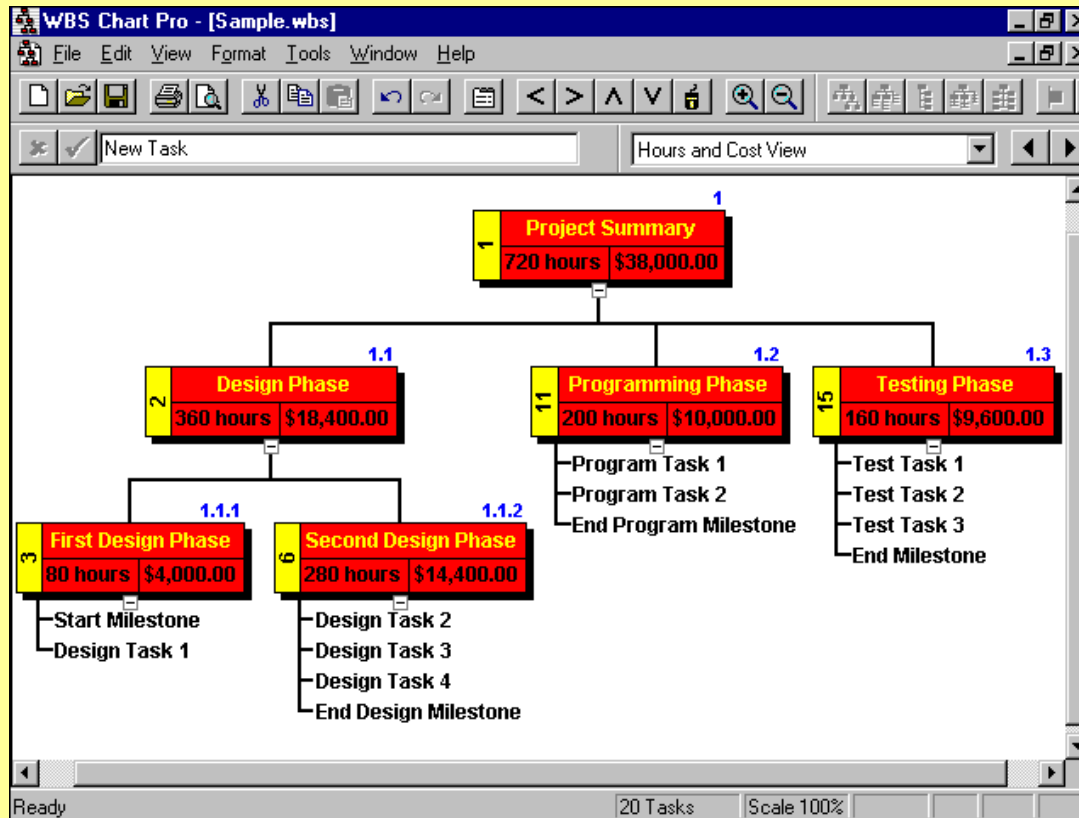
- داشتن دانش مرتبط
- شناخت و بکارگیری ابزار لازم



دانش‌های لازم



مفهوم WBS






مدیریت محدوده پروژه

- یکی از فاکتورهای کلیدی در موفقیت پروژه است
- ناتوانی در تعریف شفاف و دقیق نیازها و انتظارات ذینفعان باعث اشتباه در تعریف محدود کار میشود
- محدوده کار چیست؟ تعیین اینکه با انجام پروژه چه اقلامی و با چه کیفیتی باید تولید شود

Triple Constraint



مثلاً، سه پارامتر متغیر پروژه را نشان میدهد که تغییر در یکی از آنها دو پارامتر دیگر تغییر میکند.



حذف یا ضعف مدیریت محدوده پروژه



1. درک مشترکی از محدوده پروژه در میان ذینفعان نخواهد بود. (همان مسئله پروژه ساخت تاب)
2. نیازها و انتظارات ذینفعان در محدوده پروژه و در اقلام لحاظ نمیشود.
3. معیار اندازه گیری مشخصی برای اهداف پروژه ایجاد نمیشود.
4. اختلافات حقوقی ایجاد خواهد شد.
5. تغییرات باعث افزایش هزینه ها میشود (منحنی های معکوس)
6. محاسبه درصد پیشرفت بدلیل تغییر در حین اجرا، بی اعتبار میشود.

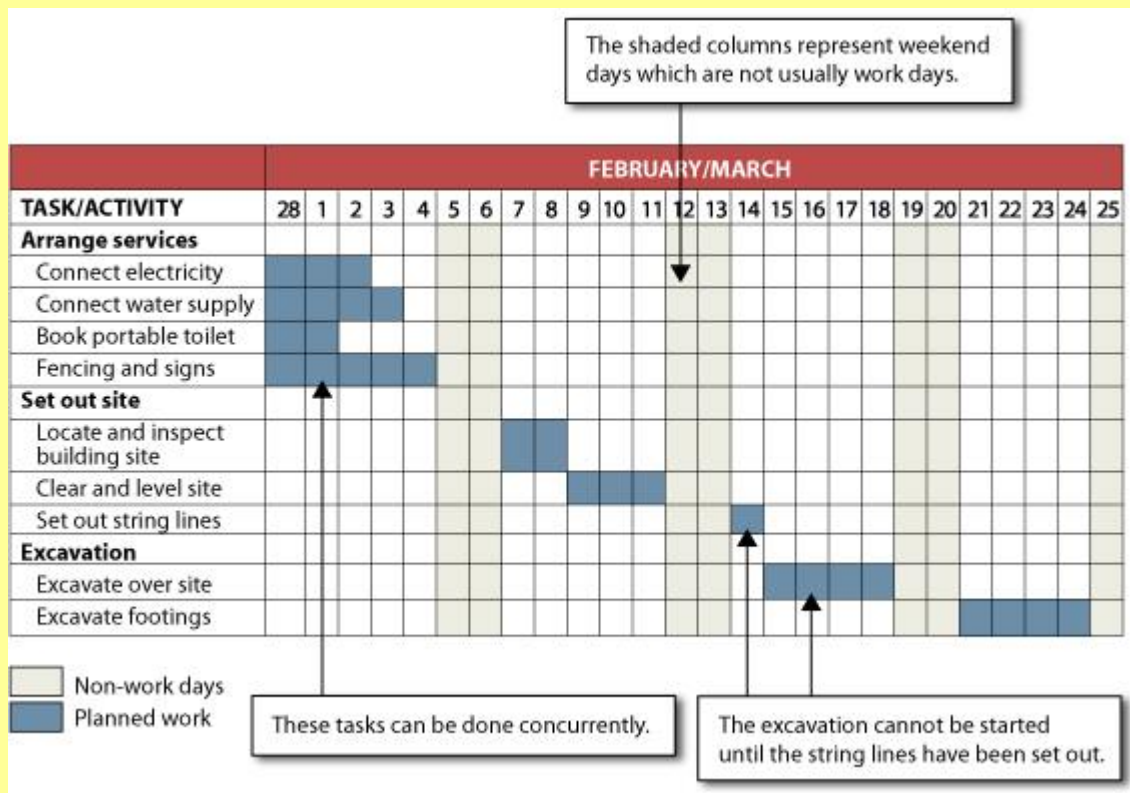


کدهای WBS

	i	Outline Number	WBS	Task Name	Duration
1		1	SU1	<input type="checkbox"/> Phase 1 - Strategic Plan	23 days
2		1.1	SU1.AA	<input type="checkbox"/> Self-Assessment	3 days
3		1.1.1	SU1.AA.a	Define business vision	1 day
4		1.1.2	SU1.AA.b	Identify available skills, information and support	1 day
5		1.1.3	SU1.AA.c	Decide whether to proceed	1 day
6		1.2	SU1.AB	<input type="checkbox"/> Define the Opportunity	10 days
7		1.2.1	SU1.AB.a	Research the market and competition	1 day
8		1.2.2	SU1.AB.b	Interview owners of similar businesses	5 days
9		1.2.3	SU1.AB.c	Identify needed resources	2 days
10		1.2.4	SU1.AB.d	Identify operating cost elements	2 days
11		1.3	SU1.AC	<input type="checkbox"/> Evaluate Business Approach	4 days
12		1.3.1	SU1.AC.a	Define new entry requirements	1 day
13		1.3.2	SU1.AC.b	Identify on-going business purchase opportunities	1 day
14		1.3.3	SU1.AC.c	Research franchise possibilities	1 day
15		1.3.4	SU1.AC.d	Summarize business approach	1 day
16		1.4	SU1.AD	<input type="checkbox"/> Evaluate Potential Risks and Rewards	7 days
17		1.4.1	SU1.AD.a	Assess market size and stability	2 days
18		1.4.2	SU1.AD.b	Estimate the competition	1 day



Gantt Chart *آشنایی با نمودار گانت*





نواقص نمودار گانت

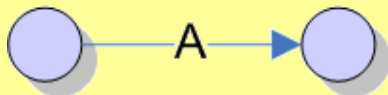
- وسیله مناسبی برای محاسبات زمانی نیست
- اخذ تصمیمات همزمان دشوار است
- در بازنگری زمانها انعطاف مناسبی ندارد

روشهای رسم شبکه

دو تعریف لازم:

1. فعالیت Action or Task: کوچکترین واحد کنترل در نمودار WBS است که حتما دارای زمان بوده و معمولا نیازمند منابع و هزینه است و دارای یک نقطه شروع و یک نقطه پایان قابل تعریف است.

2. رویداد Event: رویداد یک لحظه زمانی را نشان میدهد و فقط برای نمایش شروع و پایان فعالیت بوده و احتیاج به زمان و هزینه و منابع کاری و مصرفی ندارد.

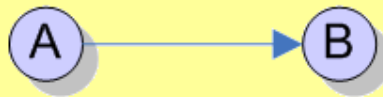


فعالیت A بین دو رویداد نشان داده شده است:

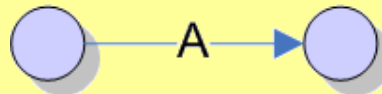
روشهای رسم شبکه

- دو نوع متعارف برای رسم شبکه عبارتند از :

1. شبکه گرهی (Action on node (aon) - PDM (Precedence Diagram Method)



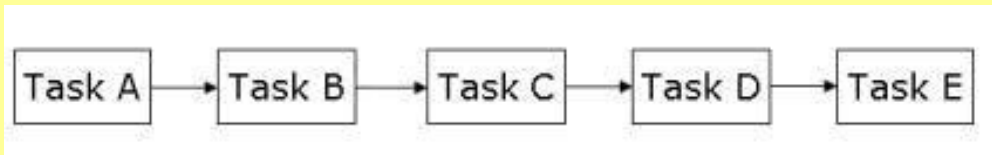
2. شبکه برداری (Action on arc (aoa) - ADM (Arrow Diagram Method)



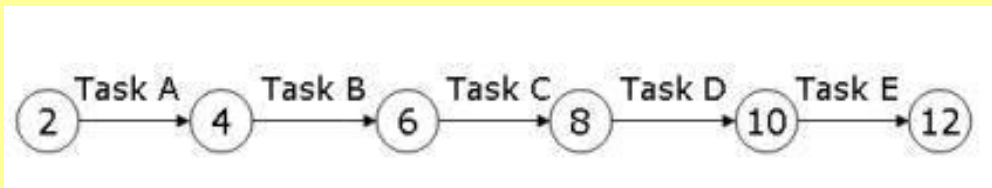
روشهای رسم شبکه

- دو نوع متعارف برای رسم شبکه عبارتند از :

1. شبکه گرهی (aon) Action on node

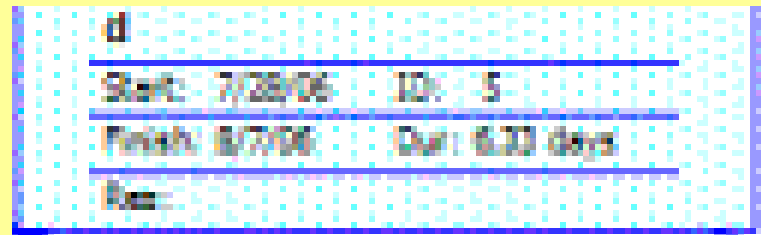
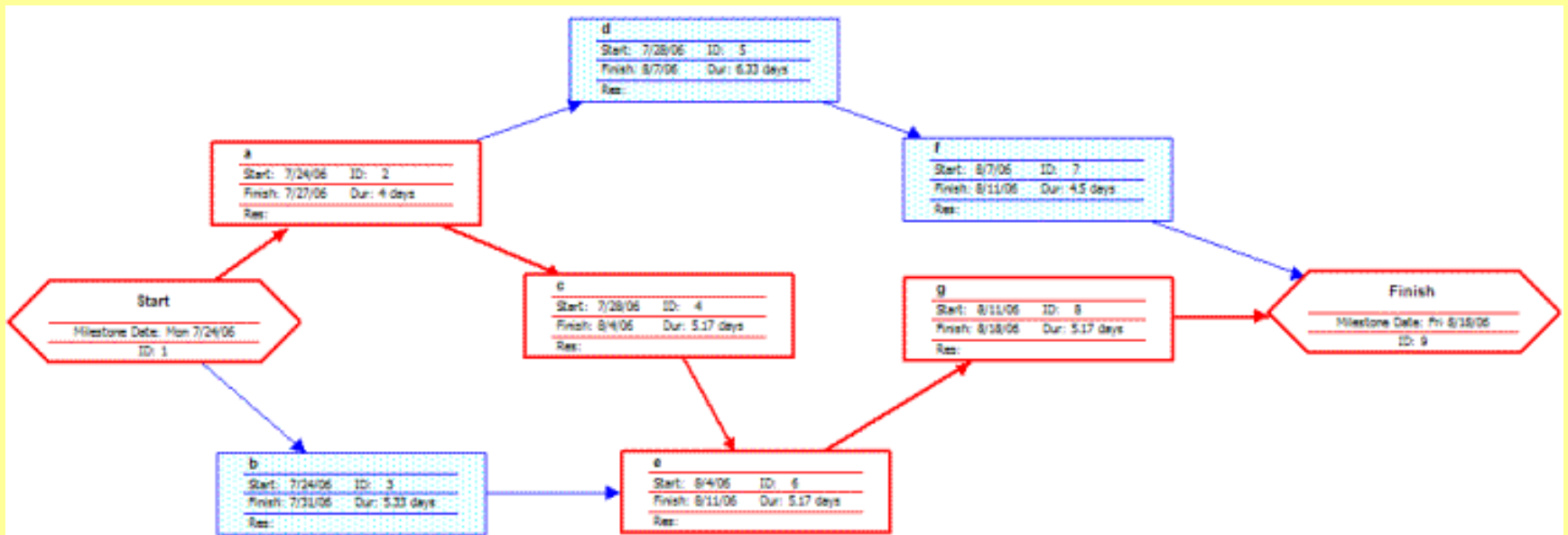


2. شبکه برداری (aoa) Action on arc

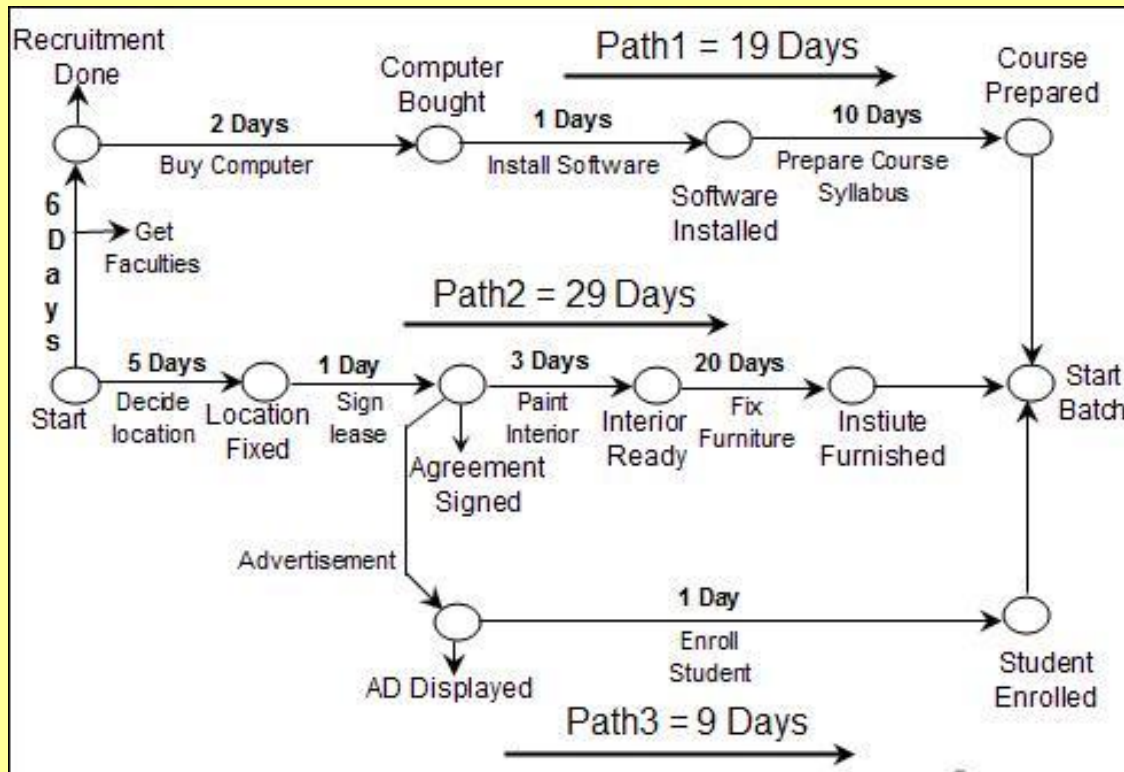




نمونه‌ای از شبکه گرهی (aon) Action on node



نمونه‌ای از شبکه برداری (aoa) Action on arc





نوع یا ماهیت وابستگیها

وابستگی بین فعالیتها به دو دسته طبیعی و امکاناتی تقسیمبندی میشود:

- وابستگیهای طبیعی بطور منطقی و طبیعی وجود دارد. مانند لوله گذاری و سپس پر کردن کانال
- وابستگیهای امکاناتی (امکانی) بعلت محدودیت در منابع یا امکانات در دسترس ایجاد میشود.



نکات و مزایای برنامه‌ریزی شبکه‌ای

- تمام سطوح سازمان از خصوصیات و محدودیتهای برنامه ریزی شبکه ای آگاه باشند.
- فهرست فعالیتها از طریق WBS استخراج شود.
- تعیین روابط بین فعالیتها حتما با نظر متخصصین مرتبط صورت گیرد.
- تعهد و مسئولیتی که در برنامه ریزی شبکه ای ایجاد میشود به منظور کمک است نه وسیله ای برای حمله به دیگران
- نمودار گانت و شبکه یک الگوی کاری است تا جریان کار دنبال شود
- با یک شبکه به سرعت میتوان وسعت تمام پروژه را دید و بخاطر سپرد
- مشکلات کار قبل از آنکه اتفاق بیفتد روی کاغذ حل میشود.
- امکان فراموش شدن کارها کاهش مییابد
- باتوجه به همکاری تمامی متخصصین در تهیه نمودار شبکه، برنامه تحمیلی نخواهد بود.



محاسبات مسیر پیشرو - دارای چهار گام اساسی

- **گام ۱:** زودترین زمان وقوع رویداد آغاز شبکه را برابر با صفر در نظر میگیریم. ($E1 = 0$)
- **گام ۲:** زودترین زمان شروع هر فعالیت همیشه برابر با زودترین زمان وقوع رویداد آغاز آن فعالیت است. ($ESij = Ei$)
و زودترین زمان پایان هر فعالیت همیشه برابر با زودترین زمان وقوع رویداد آغاز آن فعالیت بعلاوه مدت آن فعالیت است.
($EFij = ESij + Dij$)
- **گام ۳:** زودترین زمان وقوع رویداد j ام شبکه را برابر با بزرگترین زودترین زمان پایان رویدادهایی که به آن رویداد ختم میشوند قرار میدهیم. $Ej = Max\{EFi1j, EFi2j, \dots\}$



محاسبات مسیر پسرو - دارای چهار گام اساسی

- **گام ۱:** دیرترین زمان وقوع رویداد نهایی شبکه را برابر با زودترین زمان وقوع این رویداد در نظر میگیریم.

$$(L_n = E_n)$$

- **گام ۲:** دیرترین زمان پایان هر فعالیت همیشه برابر با دیرترین زمان وقوع رویداد پایان آن فعالیت است. $(L_{Fij} = L_j)$
و دیرترین زمان شروع هر فعالیت همیشه برابر با دیرترین زمان وقوع رویداد پایان آن فعالیت منهای مدت آن فعالیت است.

$$(L_{Sij} = L_{Fij} - D_{ij})$$

- **گام ۳:** دیرترین زمان وقوع رویداد 1ام شبکه را برابر با کوچکترین دیرترین زمان شروع فعالیت‌هایی که از آن



محاسبات فرجه و تعیین مسیر بحرانی

- **فرجه کل Total Float:** حداکثر زمانی که یک فعالیت میتواند تأخیر مجاز داشته باشد بدون آنکه روی زمان اتمام کل پروژه تأثیر بگذارد فرجه کل نامیده میشود. $(TF_{ij} = LF_{ij} - EF_{ij})$
- **مسیر بحرانی:** مسیر بحرانی متشکل از فعالیتهایی است که فرجه کل آنها برابر با صفر باشد. $(TF_{ij} = 0)$
و دیرترین زمان شروع هر فعالیت همیشه برابر با دیرترین زمان وقوع رویداد پایان آن فعالیت منهای مدت آن فعالیت است.
 $(LS_{ij} = LF_{ij} - D_{ij})$
- **گام ۳:** دیرترین زمان وقوع رویداد 1ام شبکه را برابر با کوچکترین دیرترین زمان شروع فعالیتهایی که از آن