



جزوه باما

دانلود جزوات، نمونه سوالات
و پروپوزنت‌های دانشگاهی

Jozvebama.ir



Jozvebama.ir

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

by Jack T. Marchewka

ترجمه: مهندس رامین مولانا پور مهندس فرزاد حبیبی پور رودسری

1

بخش اول: ماهیت پروژه های فناوری اطلاعات

2

مقدمه

- پروژه های فناوری اطلاعات (IT) سرمایه های شرکت ها و سازمان ها
- هدف از مدیریت پروژه؟
- کاهش هزینه ها
- تنشیم چرخه تولید
- برقراری مناسب بین استراتژی سازمان با نحوه پیاده سازی
- تفاوت مدیریت پروژه های IT با مدیریت سایر پروژه ها؟
- در مدیریت پروژه IT قابلیت استفاده مجدد موفقیت بالا

3

مقدمه

- **پروژه های فناوری اطلاعات (IT) از نظر سرمایه گذار یهای سازمانی :**
 - ✓ زمان
 - ✓ پول و سرمایه
 - ✓ سایر منابع مانند نیروی انسانی، فناوری، امکانات و غیره
- * مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات یک رشته ی نسبتا جدید است که مدیریت پروژه ی سنتی را با مهندسی نرم افزار و سیستمهای اطلاعات مدیریت، برای ایجاد پروژه های موفق تر فناوری اطلاعات ترکیب می کند.

4

دیدگاه مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات

• منابع سازمانی محدود هستند، پس سازمانها باید با انتخاب از میان عوامل برگزیده اقدام به حفظ و ذخیره سرمایه پروژه ها نمایند.

• این تصمیمات مبنی بر ایجاد ارزش و رقابت در پروژه منجر به پیشرفت و توسعه ی سازمان می شوند.

• *مدیر پروژه چه باید بداند؟*

۱- فناوری های نوین ۲- درک مناسبی از سازمان

5

بودجه

• چه کسی مقدار بودجه را برای برنامه مشخص می کند؟
• مدیر عامل

• *مقدار بودجه به چه بستگی دارد؟*

• تخصیص بودجه بر چه اساس است؟

6

کدام بدتر است؟

ایجاد بنای موفقیت آمیز و تولید سیستمی که تولیدات کمی دارد یا ارزشی برای سازمان ندارد.
یا...

ضعف اجرایی یک سیستم اطلاعاتی که می توانست منجر به ایجاد ارزش برای سازمان شود، اما در توسعه و پیشرفت یا مدیریت ضعف دارد.

7

بحران نرم افزاری

- مطالعات CHAOS در سال ۱۹۹۵ توسط گروه Standish منتشر شد و نشان می داد که اگر چه ایالات متحده بالغ بر ۲۵۰ بیلیون دلار در طرح های فناوری اطلاعات خرج کرده، اما تقریباً...
- ۳۱٪ پیش از تکمیل پروژه لغو شده اند
- ۵۳٪ تکمیل شده اند اما با بودجه ای بیش از اندازه، با جدول زمانی افزایش یافته، و بدون مطابقت با مشخصات اولیه.
- برای نیمی از شرکت ها، میانگین سرمایه ی اضافه شده ۱۸۲٪ بوده، در حالی که میانگین زمانی اضافه شده ۲۰۲٪ بود!

8

Table I.1 Summary of the CHAOS Study Results

Company Size	Average Cost of Development	Average Cost Overruns	Average Schedule Overrun	Original Features and Functions Included	Successful Projects ^a	Challenged Projects ^b	Impaired Projects ^c
Large	\$2,322,000	178%	230%	42%	9%	61.5%	29.5%
Medium	\$1,331,000	182%	202%	65%	16.2%	46.7%	37.1%
Small	\$ 434,000	214%	239%	74%	28%	50.4%	21.6%

^a Completed on-time and on-budget

^b Completed, but over-budget, over schedule, and includes fewer features and functions than originally envisioned

^c Cancelled before completion

SOURCE: Adapted from The Standish Group, *CHAOS* (West Yarmouth, MA: 1995), <http://www.standishgroup.com/visitor/chaos.htm>.

9

چرا پروژه های فناوری اطلاعات عمل نمی کنند؟

- پروژه های بزرگتر نرخ موفقیت کمتری دارند و نیازمند ریسک بیشتری نسبت به پروژه های متوسط و بزرگ هستند.
- فناوری، مدل های کسب و تجارت و بازار به سرعت تغییر می کنند به گونه ای که پروژه ای که بیش از یک سال به طول می انجامد می تواند قبل از تکمیل منسوخ شود.
- همچنین مطالعات Chaos بینشی را ایجاد می کند که نمایانگر عوامل برتری در موفقیت پروژه هاست.
- تقسیم پروژه بزرگ به بخش های کوچک برای موفقیت

10

چرا پروژه های فناوری اطلاعات با شکست مواجه اند؟

- دلایل موفقیت پروژه های IT:
 - دخیل بودن کاربر
 - تعیین دقیق نیازمندیها
 - پشتیبانی مدیریت اجرایی
- دلایل عدم موفقیت و شکست پروژه؟
 - دخیل نبودن کاربر
 - عدم تعیین دقیق نیازمندی ها

11

جدول ۱-۲ رتبه بندی عوامل مؤثر در موفقیت، چالش برانگیزی یا شکست خوردن پروژه ها

رتبه	عوامل پروژه های موفق	عوامل پروژه های چالش برانگیز	عوامل پروژه های ناموفق
۱	دخالت دادن کاربر	عدم وجود ورودی از سوی کاربر	نقص در تعریف نیازمندی ها
۲	پشتیبانی مدیریت اجرایی	نقص در تعریف نیازمندی ها	دخیل نکردن کاربر
۳	تعریف دقیق نیازمندی ها	تغییر نیازمندی ها و مشخصه ها	عدم استفاده از منابع مناسب
۴	برنامه ریزی صحیح	عدم پشتیبانی مدیریت اجرایی	انتظارات غیرواقعی
۵	انتظارات واقع بینانه	ناکارآمدی فناوری	عدم پشتیبانی مدیریت اجرایی
۶	پروژه هایی با موعدهای تحویل کوتاه تر	عدم استفاده از منابع مناسب	تغییر نیازمندی ها و مشخصه ها
۷	پرسنل کارآمد	انتظارات غیرواقعی	برنامه ریزی نادرست
۸	مالکیت	اهداف نامشخص و مبهم	آیا دیگر به این پروژه نیازی هست؟
۹	نگرش و اهداف روشن و دقیق	زمان بندی نادرست	فقدان مدیریت IT
۱۰	تیم سخت کوش و متمرکز	فناوری جدید	عدم آشنایی با فناوری

12

آیا آخرین اطلاعات رسمی پروژه های فناوری اطلاعات از سال ۱۹۹۵ تغییر کرده؟

- گروه Standish سال ها به مطالعه پروژه های فناوری اطلاعات ادامه دادند
- به طور کلی، پروژه های فناوری اطلاعات درجه موفقیت بیشتری را نسبت به وجود علل زیر نشان می دهند:
 - ✓ ابزارهای مدیریت پروژه بهتر و فرآیندها
 - ✓ ارتباطات بهتر در طول سرمایه گذاری
 - ✓ مهارتهای بیشتر مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات
- اما وجود آرامش بیش از اندازه فرصت نیست برای پیشرفت!

13

ده عامل برتر جدید برای موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات

درجه	عامل موفقیت
1	پشتیبانی اجرایی
2	مشارکت کاربر
3	مدیر پروژه مجرب
4	اهداف روشن کسب و کار
5	دامنه کمینه
6	زیرساخت نرم افزاری استاندارد
7	پاسخگویی نیازهای اساسی شرکت
8	متدولوژی رسمی
9	تخمین های قابل اتکا
10	سایر

Table 1.3 Source: Extreme Chaos. The Standish Group International, Inc. 2001.
http://www.standishgroup.com/sample_research/index.php

14

نتایج مطالعات Chaos از ۱۹۹۴ تا ثلث سال ۲۰۰۴

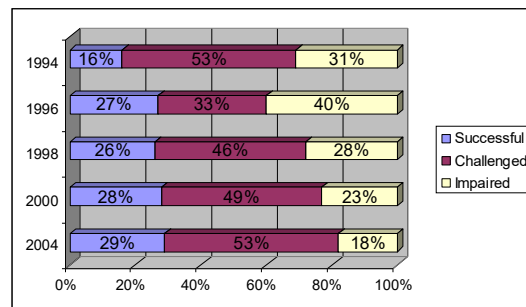


Figure 1.1 Sources: www.standishgroup.com

15

چرا امروزه پروژه ها ناموفق اند

بخاطر فقدان منابع؟؟ خیر
 بخاطر نبودن فناوری مناسب؟؟ خیر
 پس برای چیست؟ عدم پشتیبانی و نبود پشتیبانی اجرایی

16

بهبود احتمال موفقیت

✓ رویکرد اجتماعی و فنی

✓ دیدگاه مدیریت پروژه

• روند پیشرفت و پیدایش (متودلوژی)

• منابع

• انتظارات

• رقابت: مثلا برون سپاری در صورتی که با هزینه کمتر و کیفیت مناسب باشد

• سودمندی و تاثیر گذاری

✓ دیدگاه مدیریت دانش

• درسهای آموخته شده

• تکرار و تمرین

• دانسته های اشتراک گذاری شده

17

بهبود احتمال موفقیت و مانع شدن از تکرار شکست

انواع رویکرد ها

۱- رویکرد اجتماعی فنی

بر روی ابزار ها و تکنیک ها و اصول تکیه دارد

۲- رویکرد مدیریت پروژه

موفقیت یا شکست پروژه بسته به افراد تیم و فرآیند ها و زیر ساخت ها دارد

۳- رویکرد مدیریت دانش

استفاده از تجربیات دیگران و مستند کردن موفقیت ها و شکست ها برای استفاده دیگران

18

بهبود احتمال موفقیت

عدم پذیرش شکست ساده تر از پذیرش آن است!!!
سه نکته هارولد:

- ۱- اگر همه پروژه ها ۱۰۰ در ۱۰۰ موفق باشد ما از ریسک های تجاری بهره ای نبرده ایم
- ۲- تکمیل زود هنگام پروژه زمانی موفقیت است که فناوری در دسترس نیوده باشد و یا منابع کافی نباشد یا مشکلی وجود داشته باشد
- ۳- برای موفق بودن در مدیریت پروژه باید پروژه های مختلف را مدیریت کنیم با موفقیت

19

مفهوم مدیریت پروژه

تعريفات:

- تعريف پروژه؟
- مدیریت پروژه؟

20

ویژگی های پروژه

- ✓ چارچوب زمان
- ✓ هدف (برای ایجاد ارزش)
- باید واضح باشد و نیازها و انتظارات را برآورده کند
- ✓ مالکیت
- نتیجه ارزشمند برای مالکان داشته باشد
- ✓ منابع (زمان، هزینه و افراد)
- ✓ نقش ها
- . مدیر پروژه-حامیان پروژه-متخصص موضوع-متخصص فنی : تحلیل گران ، متخصصین شبکه ، برنامه نویسان ، گرافیست ها و . . .

21

ویژگی های پروژه

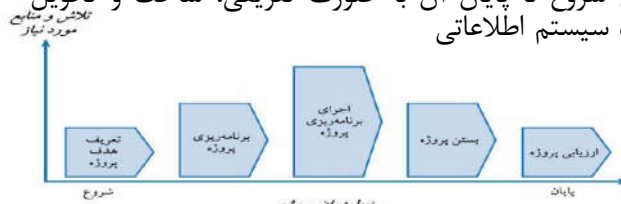
- ریسک و فرضیات
- ریسک درونی خروج یک فرد تاثیر گذار
- ریسک بیرونی مربوط به خریدارن
- وظایف به هم پیوسته
- مثلا تا وقتی سخت افزار نباشد نمی توان شبکه را نصب کرد
- تغییرات سازمانی با برنامه
- مقاومت در برابر تغییرات

22

چرخه زیست پروژه و پیشرفت فناوری اطلاعات

• چرخه زیست پروژه (PLC)

- مجموعه ای از طبقات منطقی یا بخش هایی از نقشه های زیست یک پروژه از زمان شروع تا پایان آن به صورت تعریفی، ساخت و تحویل محصول پروژه سیستم اطلاعاتی



شکل ۱-۳ چرخه حیات عمومی پروژهها

23

خصوصیات مشترک پروژه ها از ابتدا تا انتها

- تلاش به چه صورت است؟
- ریسک چگونه است؟
- حامی ها در ابتدای پروژه بر هزینه و دامنه پروژه تاثیر دارند با تکامل پروژه هزینه ، تغییر برخی مراحل و اصلاح اشتباهات زیاد میشود.

24

چرخه پیشرفت سیستم ها (SDLC)

- ترتیبی منطقی را نشان میدهد که فعالیتهای ساخت سیستم باید بر اساس آن صورت گیرد



25

چرخه پیشرفت سیستم ها (SDLC)

- بخشها / مراحل
- برنامه ریزی
- تا هدف ، محدوده، بودجه ، برنامه زمانی ، فناوری ، مراحل و روش های ساخت سیستم و ابزار ها
- تحلیل
- این فاز به مشکل و موقعیت فوق با جزئیات بیشتری میپردازد
- طراحی
- باید متشکل از طراحی شبکه ، پیکربندی سخت افزار ، پایگاه داده ، رابط کاربر و برنامه های کاربردی باشد.
- پیاده سازی
- نگهداری و پشتیبانی

26

چرخه پیشرفت سیستم ها (SDLC)

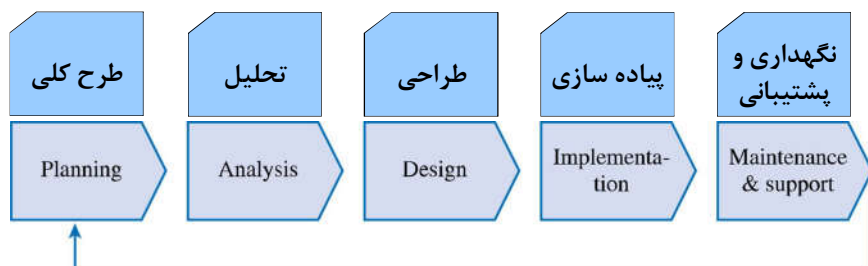
• بخشها / مراحل

- پیاده سازی
- ساخت سیستم ، آزمایش و نصب آن به همراه مستند سازی و آموزش
- نگهداری و پشتیبانی
- برای پاسخگویی به نیاز کاربران و راهنمایی آنان.
- مثل ماشین است که پس از فروش مشکلات باید برطرف شود اما در نرم افزار تغییرات داریم



27

چرخه پیشرفت سیستم ها (SDLC)



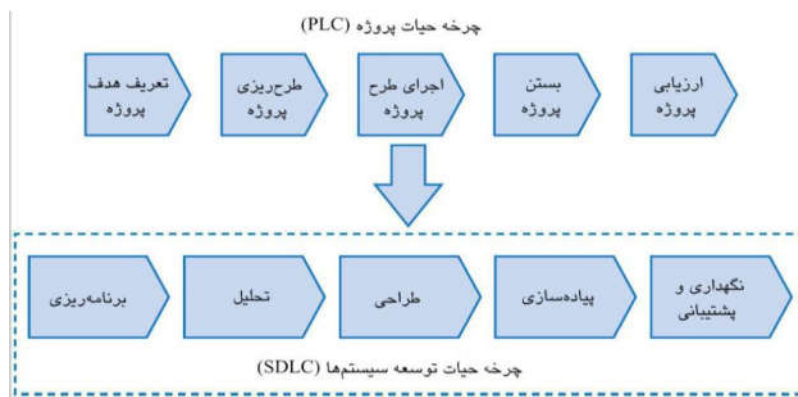
28

رابطه بین چرخه زیست و چرخه پیشرفت پروژه

- چرخه پیشرفت سیستم (SDLC) شامل قسمتی از چرخه زیست پروژه (PLC) است.
- چرخه زیست پروژه روی بخش های مدیریتی، پردازش، ابزارها و تکنیکهای موثر مدیریتی پروژه تمرکز دارد.
- چرخه پیشرفت سیستم روی بخش های مهندسی نرم افزار، پردازش، ابزارها و تکنیکهای ساخت یا اجرای راه حل های فناوری اطلاعات تمرکز دارد.

29

رابطه بین چرخه زیست و چرخه پیشرفت پروژه



30

قرارگیری چرخه پیشرفت سیستم در تمرین

• دیدگاه ساختاری در پیشرفت سیستم ها

- شیوه آبشاری

• پیشرفت سریع ابزارها (RAD)

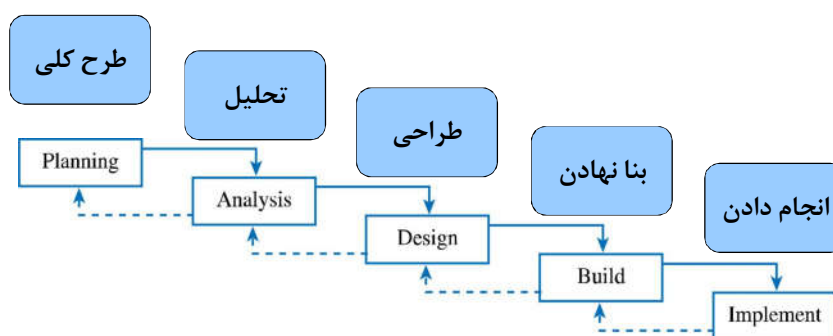
- نمونه سازی

- رشد پیچشی

- برنامه ریزی برای آینده

31

ساختار حرکتی: شیوه آبشاری



32

انتهای مدیریت پروژه (XPM)

- هر نسخه پس از تکمیل به مدت چند هفته یا چند ماه برای آزمایش و بررسی در دسترس کاربر خواهد بود.

33

مدل حلزونی

- تقسیم پروژه به بخش های کوچک تر تحویل مرحله ای آن مزایا شناسایی کامل ریسک ها
- اشکال این روش پیچیدگی آن است و مدیریت این نوع پروژه ها مشکلتر است چرا که افراد مختلف ممکن است فعالیت هایی موازی انجام دهند.

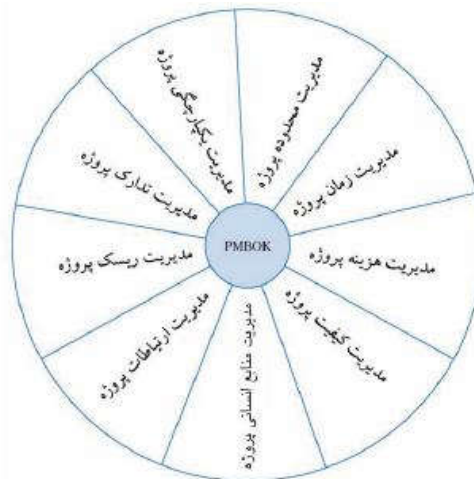
34

شناخت پیکره مدیریت پروژه (PMBOK®)

- موسسه مدیریت پروژه آزمون تخصصی مدیریت پروژه PMP
- گواهی PMP نیازمند این است که شما یک امتحان گواهی PMP را برای اثبات مراحل درک درباره مدیریت پروژه را گذرانده باشید، بعلاوه اثبات آموزش و تجربیات مورد نیاز، و دریافت دستورالعمل رفتار حرفه ای.

35

Project Management Body of Knowledge Areas



36

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۱

تهیه و تنظیم: نفیسه ترکانلو

۱. کدام یک از موارد زیر جزء عوامل موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات محسوب می شوند؟
 - الف. دخالت دادن کاربر ، پشتیبانی مدیریت اجرایی ، تعریف دقیق نیازمندیها
 - ب. دخالت دادن کاربر ، پشتیبانی مدیریت اجرایی ، فناوری جدید
 - ج. دخالت دادن کاربر ، برنامه ریزی صحیح ، فناوری جدید
 - د. پرسنل کارآموز ، برنامه ریزی صحیح ، فناوری جدید
۲. کدام یک از موارد زیر باید همواره در توازن باشند تا پروژه به هدف خود دست یابد؟
 - الف. حیطه کاری ، برنامه ریزی ، بودجه
 - ب. حیطه کاری ، زمانبندی ، بودجه
 - ج. سازماندهی ، برنامه ریزی ، بودجه
 - د. رهبری ، برنامه ریزی ، بودجه
۳. تفاوت بین چرخه حیات پروژه (PLC) و چرخه حیات ساخت سیستم ها (SDLC) کدام است؟
 - الف. PLC مبتنی بر PM BOK و SDLC مبتنی بر RAD می باشد.
 - ب. SDLC مبتنی بر PM BOK و PLC مبتنی بر RAD می باشد.
 - ج. PLC بر فرایندهای مدیریت پروژه تمرکز دارد اما SDLC بر ایجاد و پیاده سازی محصول تاکید می کند.
 - د. SDLC بر فرایندهای مدیریت پروژه تمرکز دارد اما PLC بر ایجاد و پیاده سازی محصول تاکید می کند.

نیمسال تابستان ۹۰

۱- هدف از مدیریت پروژه چیست؟

۱. کاهش هزینه

۳. کاهش منابع

۲. برآورده کردن انتظارات

۴. موفقیت پروژه IT

۲- از دلایل اصلی موفقیت پروژههای IT چیست؟

۱. وجود ذینفعان

۲. وجود حامی مالی

۳. دخیل بودن کاربر

۴. دستیابی به منابع

۳- عواملی که باید  همواره در توازن باشند تا پروژه به هدف خود دست یابد، کدامند؟

۱. هدف، زمانبندی، حیطه کاری

۲. حیطه کاری، زمانبندی، بودجه

۳. حیطه کاری، زمانبندی، هدف

۴. هدف، حیطه کاری، زمانبندی

نیمسال اول ۹۱-۹۰

۴- حیات محصول در فناوری اطلاعات با چه عنوانی شناخته می شود که فازها یا مراحل ترتیبی سیستم اطلاعاتی در طول حیات خود را نشان می دهد؟

SDLC .۴

PMI .۳

PE .۲

BP .۱



۵- رویکردی ساختاریافته که پروژههای IT از آن استفاده می کنند چیست؟

XPM .۴

RAD .۳

EP .۲

PLC .۱

۶- کدام یک از گزینه های زیر مهمترین منبع در هر پروژه است؟

۲. مدیریت ارتباطات پروژه

۴. مدیریت تدارکات پروژه

۱. مدیریت منابع انسانی پروژه

۳. مدیریت هزینه پروژه

نیمسال اول ۹۰-۹۱

۱- عدم موفقیت اکثر پروژه های فناوری اطلاعات بیشتر ناشی از کدام عامل می باشد؟

۲. عدم پشتیبانی اجرایی، فقدان مدیران ماهر

۱. عدم پشتیبانی اجرایی، فقدان منابع مناسب

۴. فناوری، فقدان مدیران ماهر

۳. فناوری، فقدان منابع مناسب

۲- در کدام رویکرد سازمانها برای افزایش احتمال موفقیت پروژه های IT تمرکز خود را بیشتر بر ابزارها، تکنیک ها و اصول قرار داده اند؟

۲. رویکرد مدیریت پروژه

۱. رویکرد اجتماعی- فنی

۴. رویکرد مدیریت منابع

۳. رویکرد مدیریت دانش

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۱- مهمترین عامل موفقیت یک پروژه IT کدام می تواند باشد؟



۱. سیستم بودن کاربر

۲. مدیر پروژه ماهر و با تجربه

۳. پشتیبانی مدیران اجرایی

۴. اهداف روشن کسب و کار

۲- محدودیتهای سه گانه پروژه کدامند؟

۱. نیازمندیها، گستره، اهداف

۲. هزینه، زمانبندی، اهداف

۳. نیازمندیها، گستره، زمانبندی

۴. بودجه، زمانبندی، حیطة کار

۳- کدام گزینه رهبر تیم و فردی است که مسئول تنظیم مراحل مختلف کار و دستیابی به نیازمندی های تعریف شده بر اساس استانداردهای کیفیتی می باشد.

۱. رهبر تیم

۲. مدیر پروژه

۳. مدیر سازمان

۴. مدیر عامل

نیمسال اول ۹۳-۹۱

۱- براساس تحقیقات CHAOS در ایالات متحده در سال ۱۹۹۵ چه میزان از پروژه ها قبل از اتمام تعطیل می شوند؟



۲۰ درصد

۵۳ درصد

۳۱ درصد

۲۵ درصد

۲- کدامیک از موارد ذیل مربوط به رویکرد ساخت یافته برای ساخت سیستم ها است؟

روش آشاری

XP

توسعه حذرونی

نمونه سازی اولیه

۳- مهمترین عامل در موفقیت پروژه های IT کدام است؟

دخالت دادن کاربر

مالکیت

پشتیبانی مدیریت اجرایی

برنامه ریزی صحیح

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

مجسم سازی و شروع پروژه

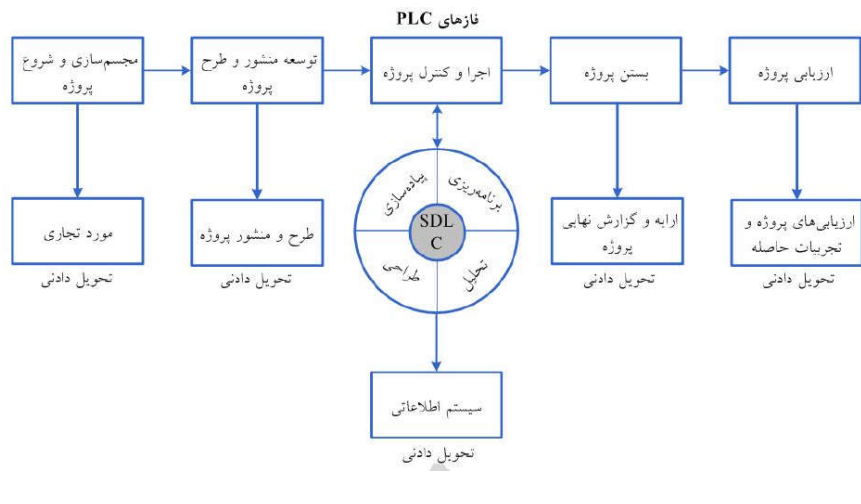
1

متولوژی ITPM

متولوژی یک طرح استراتژیک را برای مدیریت و کنترل پروژه های IT فراهم می کند.
متولوژی چه چیزی را فراهم می کند؟
• طرحی را برای پیاده سازی پروژه

مجسم سازی و شروع پروژه

2



مجسم سازی و شروع پروژه

3

- چرا بسیاری از پروژه های IT ابا شکست مواجه میشوند و بازده خوبی ندارند؟
- عدم آشنایی ریسک
- عدم آشنایی با میزان بودجه
- هدف از مورد تجاری
- ایجاد تمام اطلاعات در مورد بودجه و گرفتن تصمیم آگاهانه

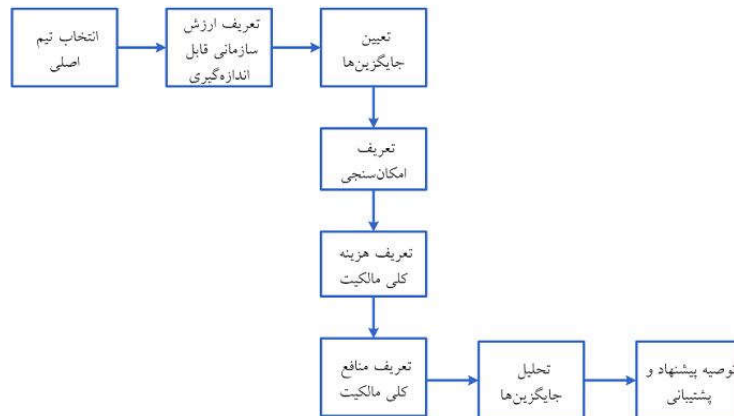
مجسم سازی و شروع پروژه

4

- ویژگی های یک مورد تجاری IT خوب؟
- تاثیرات ممکن هزینه ها و مزایا را شامل
- مقایسه تاثیر هزینه / مزایای
- تمام اطلاعات مرتبط و مناسب را در برگیرد
- خلاصه کردن و یافته ها منظم
- هدف؟
- ارزیابی انتخاب و بودجه بندی پروژه ای که برای سازمان ارزش دارد

فرآیند توسعه یک مورد تجاری

5



مجسم سازی و شروع پروژه

6

□ تیم اصلی

□ شامل تمام ذینفعان است:

□ مدیران مشتریان متخصصان کاری و متخصصان IT

□ مزایای در اختیار داشتن تیم اصلی که مورد تجاری را توسعه می دهند؟

□ صحت و درستی - هماهنگی با اهداف سازمان - دستیابی به هزینه های واقعی

مجسم سازی و شروع پروژه

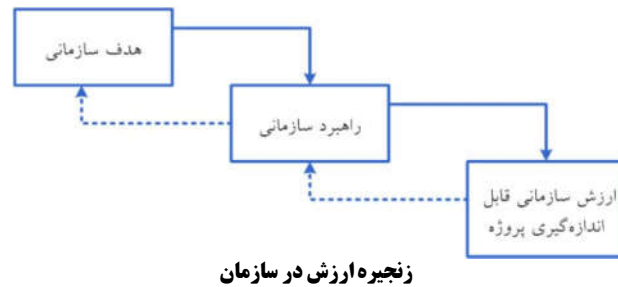
7

- **تعریف MOV:**
- **هدف و میزان موفقیت پروژه**
- **ویژگی های MOV**
- **قابل اندازه گیری باشد**
- **ارزش بخشیدن به سازمان**
- **مورد تأیید قرار گیرد**
- **تمام ذینفعان پروژه MOV پروژه را بشناسند و آن را تأیید کنند**
- **قابل اثبات باشد**

مجسم سازی و شروع پروژه

8

- **نباید روی پروژه ای کار کرد که هدف آن مشخص نیست.**



مجسم سازی و شروع پروژه

9

- چه نوع سخت افزار و نرم افزاری مناسب اند؟
- سخت افزار و نرم افزاری مناسب اند که **از هدف و راهبرد سازمان پشتیبانی** کنند و در غیر این صورت با نصب آن ها سازمان ارزشی پیدا نمی کند.
- مثال MOV جمله کندی است در سال ۱۹۶۰:
«هدف ما فرود آمدن روی کره ماه و بازگشت با اطمینان خاطر ظرف ۱۰ سال آینده است»

مجسم سازی و شروع پروژه

10

□ کلمات کلیدی در تعیین ارزش پروژه:

- Better
 - faster
 - Cheaper
 - Do more
- سه مورد اول روی کیفیت کارآیی و بازده متمرکز می شوند در حالی که تمرکز مورد چهارم روی رشد اقتصادی و پیشرفت و توسعه است

مجسم سازی و شروع پروژه

11

- **متریک چیست؟**
- **مثال: ۱- سود متریک راحت ۲- رضایت متریک سخت نیاز به مصاحبه**
- **توسعه ی متریک مناسب**
- **تیم پروژه با یک مقصد یا هدف عینی فراهم می کند**
- **انتظارات ذینفعان را برآورده می کند**
- **ارزیابی این که آیا پروژه موفق خواهد بود یا خیر**

مجسم سازی و شروع پروژه

12

- **متریک ممکن برای یک سازمان**
- **پول (برحسب دلار، یورو و غیره) (افزایش یا کاهش)**
- **درصد (%) (افزایش یا کاهش)**
- **مقدار عددی (افزایش یا کاهش)**

مجسم سازی و شروع پروژه

13

□ متریک سایت چیست؟

□ بازدید کننده

□ نکته:

□ MOV فاقد عباراتی در مورد فناوری است

□ مثلا سایت B2C یا B2B

مجسم سازی و شروع پروژه

14

□ تعیین جایگزین ها؟

□ در مواجهه با مشکلات غیر مترقبه جایگزینی برای رسیدن به MOV است

□ مثلا زیاد شدن هزینه و استفاده از سامانه قدیمی

مجسم سازی و شروع پروژه

15

□ تعیین جایگزین ها؟

- تغییر فرآیندهای کاری موجود بدون سرمایه گذاری در IT
- انتخاب یا سازگاری برنامه کاربردی برنامه ریزی شده توسط یک ناحیه یا بخش دیگری در سازمان
- خرید یک بسته نرم افزاری از فروشنده نرم افزار
- ساخت سفارشی برنامه جدید با استفاده از منابع داخلی یا برونسپاری
- برنامه نویسی به شرکتی دیگر

مجسم سازی و شروع پروژه

16

□ TCO:

- به کل هزینه فراگیری، توسعه، نگهداری و پشتیبانی از سیستم کاربردی در طی طول عمر مفید آن اشاره دارد
- هزینه ها:
 - هزینه های مستقیم - قیمت خرید اولیه تمام سخت افزار، نرم افزار
 - هزینه های آتی - حقوق، یادگیری، ارتقا
 - هزینه های غیرمستقیم - تضمین کیفیت و بررسی پیاده سازی

مجسم سازی و شروع پروژه

17

□ انواع مزایا:

- بارز
- مثل حذف کاغذ در جریان اتوماسیون
- نا بارز
- باید سعی کنیم به بارز مرتبطش کنیم برای اندازه گیری
- مدل های مالی روی چه چیزی متمرکز اند؟
- سوددهی و نقدینگی
- رایج ترین مدل های نقدینگی چیست؟
- برگشت سرمایه - سربه سر - بازده سرمایه گذاری - ارزش خالص فعلی و امتیاز دهی

مجسم سازی و شروع پروژه

18

□ برگشت سرمایه

- مدت زمانی را که طول می کشد تا سرمایه گذاری اولیه برگردانده شود
- فرمول:

$$\begin{aligned} \text{سرمایه گذاری اولیه} \\ \text{مدت زمان برگشت سرمایه} &= \frac{\text{گردش وجوه نقدی خالص}}{\text{سرمایه گذاری اولیه}} \\ &= \frac{100000 \text{ دلار}}{20000 \text{ دلار}} \end{aligned}$$

مجسم سازی و شروع پروژه

19

□ **سربه سر:**

□ **نقطه ای را که در آن سرمایه اولیه خود را در می آورد**

□ **مثال ص ۸۷**

$$\begin{aligned} \text{نقطه سربه سر} &= \frac{\text{سرمایه گذاری اولیه}}{\text{سود خالص نهایی}} \\ &= \frac{100000 \text{ دلار}}{5 \text{ دلار}} \\ &= 20000 \end{aligned}$$

مجسم سازی و شروع پروژه

20

□ **بازده سرمایه گذاری:**

□ **ROI میزان ارزش مورد انتظار و یا دریافتی از یک پروژه**

□ **مثال: ص ۸۸**

□ **نکته: هر چه بیشتر باشد بهتر است**

□ **پروژه ای که ROI مورد انتظار را ندارد ارزش سرمایه گذاری ندارد**

$$\begin{aligned} \text{ROI پروژه} &= \frac{\text{کل هزینه های مورد انتظار} - \text{کل سود مورد انتظار}}{\text{کل هزینه های مورد انتظار}} \\ &= \frac{100000 \text{ دلار} - 115000 \text{ دلار}}{100000 \text{ دلار}} \\ &= \%15 \end{aligned}$$

مجسم سازی و شروع پروژه

21

□ مقدار خالص فعلی NPV

□ روی ارزش زمانی پول تمرکز دارد مثلا اگر ۱۸ دلار قرض بدهیم انتظار داریم ۲۰ دلار بعد از یک ماه دریافت کنیم

□ مدل های امتیازدهی:

□ در صورتی که معیار های مختلفی برای هدف داشته باشیم به هر کدام وزنی داده سپس مقدار محاسبه می شود

$$\text{امتیاز کلی} = \sum_{i=1}^n w_i c_i$$

مقایسه جایگزین های پروژه

22

معیار	وزن	جایگزین A	جایگزین B	جایگزین C
مالی	ROI	2	4	10
	Payback	3	5	10
	NPV	2	4	10
سازمانی	همانگی با اهداف استراتژیک	3	5	8
	احتمال به دست آوردن MOV پروژه	2	6	9
پروژه	دسترسی به اعضای تیم با مهارت	5	5	4
	قابلیت نگهداری	4	6	7
	زمان توسعه	5	7	6
	ریسک	3	5	5
خارجی	رضایت مشتری	2	4	9
	افزایش سهم بازار	2	5	8
امتیاز کل	100%	2.65	4.85	8.50

مجسم سازی و شروع پروژه

23

□ مدل های امتیازدهی:

- ۱) مدل امتیاز دهی می تواند آیتم های کیفی و غیر کیفی را ترکیب کند.
- ۲) وزن ها و امتیاز ها می توانند ذهنی باشند.
- ۳) مدل های مالی به سمت اجرای کوتاه مدت سوق داده شده اند.
- ۴) برخی از معیارها می توانند به طور معکوس امتیاز دهی شوند.
- ۵) تجربیات گذشته در ایجاد مورد تجاری واقع بینانه تر بسیار موثر هستند

مجسم سازی و شروع پروژه

24

□ هدف از مورد تجاری؟

- هدف عینی مورد تجاری چیست؟
- کسب تاییدیه و بودجه بندی در رقابت با سایر پروژه ها
- فناوری لبه برنده؟
- سازمان هایی که روی پروژه های با ریسک بالا سرمایه گذاری می کنند

مجسم سازی و شروع پروژه

26

- فرایند انتخاب پروژه فناوری چه چیزی را تعیین میکند؟
- کدام پروژه و طی چه زمانی بودجه بندی شود
- چه پروژه هایی بررسی می شوند؟
- توسط چه کسی؟
- مدیران ارشد یا هیات بررسی

مجسم سازی و شروع پروژه

26

- هیات بررسی چه می کند؟
- پروژه های ضد و نقیض را بر مبنای هزینه ها و سودها ورسکها با پروژه هایی که تحت توسعه هستند و یا قبلا پیاده سازی شده اند مقایسه کنند
- شرایط لازم برای تصمیم گیری در تایید پروژه ؟
- در راستای اهداف سازمان
- دارای ارزش قابل اندازه گیری باشد
- در معیار های گوناگون بررسی گردد

مجسم سازی و شروع پروژه

27

- در معیار های گوناگون بررسی گردد
 - (۱) هزینه ها و سودهای بارز
 - (۲) هزینه ها و سودهای غیر بارز
 - (۳) سطوح مختلف در سازمان مانند افراد و فرایند و بخش و سازمان
- scorecarbalanced؟
- برقرای توازن بین معیارهای مالی قدیمی و متریکهای عملیاتی

مجسم سازی و شروع پروژه

28

- بخش های scorecarbalanced؟
 - (۱) مالی
 - (۲) مشتری
 - (۳) فرایند داخلی
 - (۴) نوآوری و آموزش

مجسم سازی و شروع پروژه

29

□ بخش های scorecarbalanced؟

□ (۱) مالی

□ EVA چیست؟

□ (۲) مشتری

□ (۳) فرایند داخلی

□ (۴) نوآوری و آموزش

مجسم سازی و شروع پروژه

30

□ دلایل که ممکن است به شکست scorecarbalanced بیانجامد؟

□ متغیرهای معیارهای غیر مالی به عنوان محرک های اولیه به طور نادرست برای جلب رضایت ذینفعان تعیین شوند.

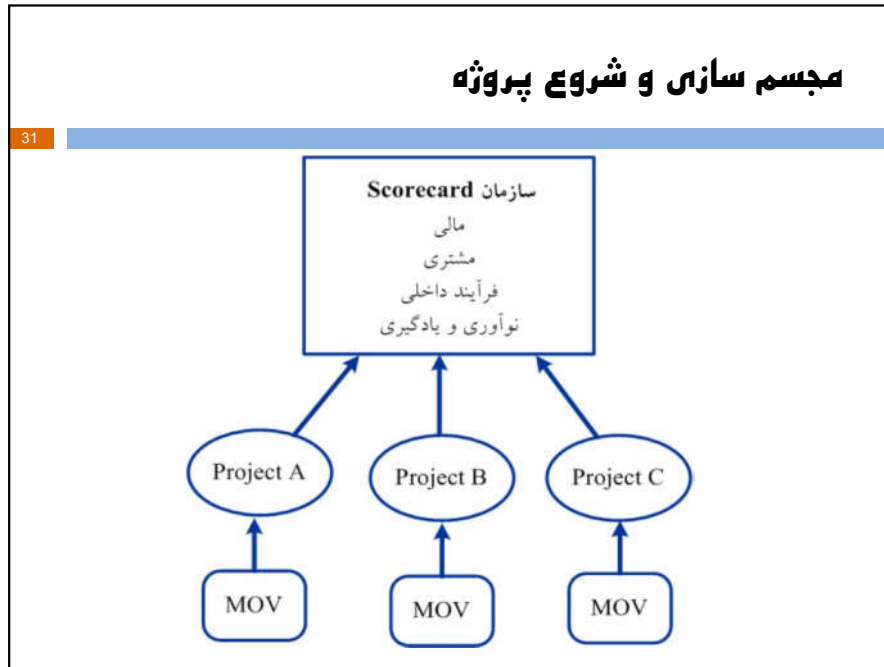
□ متریک ها به درستی تعریف نشوند.

□ بر مبنای الزامات، محدودیت های فرآیند اساسی و یا قابلیت های ذینفعان نباشند.

□ هیچ راه درستی برای اجرای اهداف سطح بالا وجود نداشته باشد

□ وابستگی به آزمون و خطا به عنوان یک متدولوژی برای اصلاحات

□ هیچ اتصال کمی بین نتایج مالی و غیر مالی وجود ندارد



نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۲

تهیه و تنظیم: نفیسه ترکانلو

۱۲. خروجی (deliverable) فاز اول PLC چه نام دارد؟

د. مورد تجاری پروژه

الف. چارتر پروژه ب. گزارش نهایی پروژه ج. ارزیابی پروژه

۱۳. مهمترین گام در متدولوژی پروژه فناوری اطلاعات چیست؟

د. ارزیابی پروژه

ج. تعریف هدف پروژه

الف. اجرا پروژه ب. تعریف چارتر پروژه

۱۵. در چه فازی تیم پروژه باید در تهیه مستند، گزارش بررسی تکمیل تمام تحویل دانی های پروژه مطابق با آنچه در دامنه پروژه تصویب شده است را بیاورد؟

د. اجرای پروژه

ج. برنامه ریزی پروژه

ب. بستن پروژه

الف. ارزیابی پروژه

۱۸. کدام یک جزء مزایای در اختیار داشتن تیم اصلی برای توسعه مورد تجاری نیست؟

ب. هماهنگی با اهداف سازمان

الف. صحت و درستی

د. تحلیل جایگزین ها

ج. دستیابی به هزینه های واقعی

نیمسال دوم ۸۹-۹۰

۲۱. تمام تصمیمات و فرآیندهای مربوط به مدیریت پروژه فناوری اطلاعات را رامنمایی کرده و همانند مبنایی

برای ارزیابی دستاوردهای پروژه عمل می کند.

الف. مورد تجاری

ب. منشور پروژه

ج. ارزش سازمانی قابل اندازه گیری (MOV)

د. تجربیات حاصله

۲۴. کدام گزینه ترتیب مراحل توسعه Mov سازمان را نشان می دهد؟

الف. تعیین ناحیه تاثیر - ارزش - متریک - بازه زمانی - گرفتن موافقت ذی نفعان - خلاصه کردن Mov

ب. تعیین ارزش - ناحیه تاثیر - متریک - بازه زمانی - گرفتن موافقت ذی نفعان - خلاصه کردن Mov

ج. تعیین ناحیه تاثیر - متریک - ارزش - بازه زمانی - گرفتن موافقت ذی نفعان - خلاصه کردن Mov

د. تعیین ارزش - متریک - ناحیه تاثیر - بازه زمانی - گرفتن موافقت ذی نفعان - خلاصه کردن Mov

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۵. کدام یک از موارد زیر جزء زیرساخت های PM در ITPM می باشند؟

الف. زیر ساخت های سازمانی ، فنی ، پروژه ای

ب. زیر ساخت های سازمانی ، فنی ، اجتماعی

ج. زیر ساخت های سازمانی ، فنی ، اقتصادی

د. زیر ساخت های سازمانی ، فنی ، فرهنگی

۶. هزینه های مربوط به حقوق ، یارگیری ، ارتقاء ، مدارکات ، و نگهداری جزء کدام یک از موارد TCO می باشد؟

الف. هزینه های مستقیم

ب. هزینه های انی

ج. هزینه های غیر مستقیم

د. هزینه های عملیاتی

۷. کدام یک از موارد زیر در خصوص رویکرد کارت امتیازی متوازن (Scorecard Balanced) صحیح می باشد؟

الف. به جای توجه صرف به جنبه های عملیاتی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی قدیمی با متریک های عملیاتی کمک می کند.

ب. به جای توجه صرف به جنبه مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی قدیمی با متریک های عملیاتی کمک می کند.

ج. به جای توجه صرف به جنبه های مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی جدید با متریک های عملیاتی کمک می کند.

د. به جای توجه صرف به جنبه های مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای دیدگاه مالی جدید با دید فرایند داخلی کمک می کند.

۸. MOV (Measurable Organizational Value) باید کدام یک از ویژگی های زیر را داشته باشد؟

الف. قابل اندازه گیری، قابل اعمال بودن، مورد تأیید بودن، نظارت پذیر بودن

ب. قابل اندازه گیری، قابل اعمال بودن، مورد تأیید بودن، قابل اثبات بودن

ج. قابل اندازه گیری، ارزش بخشی به سازمان، مورد تأیید بودن، قابل اثبات بودن

د. قابل اندازه گیری، ارزش بخشی به سازمان، مورد تأیید بودن، نظارت پذیر بودن

۷- موفقیت یا عدم موفقیت پروژه به کدام یک از عوامل زیر بستگی دارد؟

۲. منابع پروژه

۱. اهداف پروژه

۴. میزان ارزشی که پروژه ارائه می‌دهد.

۳. مدیریت پروژه

۸- کدام یک از روشهای زیر در صورتی مفید واقع می‌شود که تعداد معینی از معاملات از سرمایه‌گذاری اصلی پیروی کنند؟

۲. سر به سر

۱. گردش نقدینگی سرمایه

۴. بازده سرمایه‌گذاری

۳. ارزش خالص فعلی

۹- معیار موفقیت پروژه و ارزش سازمان چیست؟

۴. EVA

۳. MOV

۲. IRR

۱. Storecard

نیمسال اول ۹۰-۹۱

۳- کدامیک از موارد زیر جزو مراحل چرخه حیات ساخت سیستم های اطلاعاتی محسوب می شود؟

۲. طرح ریزی، تحلیل، طراحی، نگهداری و پشتیبانی

۱. طرح ریزی، تحلیل، طراحی، بستن پروژه

۴. برنامه ریزی پروژه، اجرای پروژه، بستن پروژه

۳. طرح ریزی، تحلیل، برنامه ریزی پروژه، بستن پروژه

۴- کدام گزینه بیانگر ارزش سازمانی قابل اندازه گیری پروژه است؟

۴. PMBOK

۳. CRM

۲. SME

۱. MOV

۵- کدام گزینه جزء زیرساخت های موردنیاز برای پشتیبانی از پروژه های IT می باشد؟

۲. زیر ساخت های سازمانی، فنی، اجتماعی

۱. زیر ساخت های سازمانی، فنی، پروژه ای

۴. زیر ساخت های سازمانی، فنی، فرهنگی

۳. زیر ساخت های سازمانی، فنی، اقتصادی

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۴- ابزارهای مربوط به شالوده مدیریت پروژه IT عبارتند از:

۲. مدیریت پروژه، توسعه سیستم های اطلاعاتی

۱. شروع، برنامه ریزی، اجرا، کنترل، بستن

۴. محدوده، زمانبندی، بودجه، کیفیت

۳. سازمانی، پروژه ای، فنی

۵- در متدولوژی مدیریت  کدام گزینه به تعریف MOV اشاره دارد؟

۲. برنامه زمانبندی پروژه

۱. سازمان و شاخص های اندازه گیری پروژه

۴. کل هدف و میزان موفقیت پروژه

۳. گزارش کار پروژه

۶- چهار دیدگاه در رویکرد **Scorecardbalanced** برای برقراری توازن بین معیارهای مالی قدیمی با متریک های عملیاتی کدامند؟

۱. امور مالی - رضایت مشتری - فرایندهای کسب و کار داخلی - توانایی سازمان در نوآوری و آموزش

۲. امور مالی - رضایت مشتری - فرایندهای کسب و کار داخلی - توانایی سازمان در رشد و توسعه

۳. امور مالی - فرایندهای کسب و کار داخلی - مدیریت زنجیره تامین - مدیریت زنجیره تقاضا

۴. منابع - انتظارات - رقابت - کارایی و اثربخشی

نیمسال اول ۹۳-۹۱

۴- چرخه حیات پروژه به ترتیب شامل چه مراحل است؟

۱. تعریف، برنامه ریزی، اجرا، بستن، ارزیابی

۲. تعریف، برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی، خاتمه

۵- براساس PMBOK، قلمرو مدیریت منابع انسانی پروژه شامل کدام موارد است؟

۱. برنامه ریزی سازمانی، جذب نیرو، شکل دادن تیم

۲. برنامه ریزی سازمانی، شکل دادن تیم، تعیین وظایف

۳. برنامه ریزی سازمانی، جذب نیرو، تعیین وظایف

۶- xpm به چه معنی است و چه رویکردی دارد؟

۱. نمونه اولیه برای تفسیر SDLC بکار می رود.

۲. برنامه نویسی حدی و یک فلسفه جدید است.

۳. مدیریت پروژه حدی و یک فلسفه جدید مدیریت پروژه است.

۴. روش آشنایی و برای تفسیر SDLC است.

۲. برنامه ریزی، تعریف، اجرا، بستن، ارزیابی

۴. برنامه ریزی، تعریف، اجرا، ارزیابی، خاتمه

۲. برنامه ریزی سازمانی، شکل دادن تیم، تعیین وظایف

۴. برنامه ریزی سازمانی، زمانبندی، شکل دادن تیم

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

۷- شالوده مدیریت پروژه فناوری اطلاعات کدام مورد را شامل نمی شود؟

۲. اهداف عینی PM

۱. فرآیند PM

۴. زمینه های PMBOK

۳. CRM

۸- کدامیک از کلمات  کلیدی ارزش پروژه IT روی رشد اقتصادی و پیشرفت توسعه تمرکز دارد؟

۴. cheaper

۳. Faster

۲. Better

۱. Do more

نیمسال دوم ۹۳-۹۱

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

1

□ منشور پروژه چیست؟

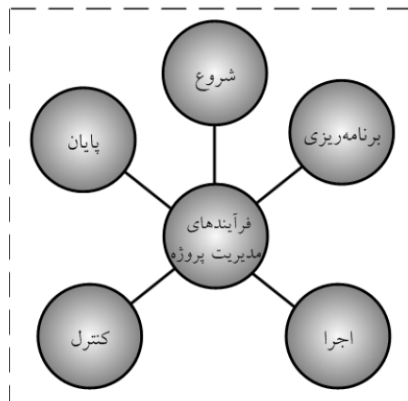
- پاسخ به سوالات زیر را میدهد
- هزینه پروژه چقدر خواهد شد؟
- چه موقع پروژه به اتمام می رسد؟
- چه کسی مسئولیت کارها را به عهده دارد؟
- و در نهایت در پایان کار و اتمام پروژه چه حاصل می شود؟

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

2

□ فرآیندهای محصولگرا چیست؟

□ فرایند مدیریت پروژه



توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

3

□ شروع:

□ پیشنهاد یک مورد تجاری پس از تأیید یک پروژه محسوب می شود.

□ برنامه ریزی

□ برنامه ریزی محدوده، برنامه ریزی فعالیت، برنامه ریزی منبع، برآورد هزینه، ارزیابی زمان بندی، برنامه ریزی سازمانی و برنامه ریزی کارپردازی است.

□ اجرا

□ تضمین کیفیت، مدیریت ریسک، توسعه تیم و طرح پیاده سازی

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

4

□ کنترل

□ اشتباهات برنامه ریزی را می گوید و روند پیشرفت را مشخص می کند

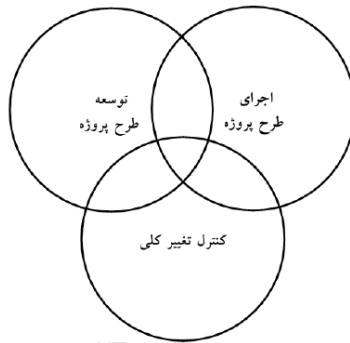
□ پایان کار

□ پایان قرارداد تضمین می کند که تمام موارد و موافقت نامه ها تکمیل شده و تحویل داده شده اند به طوری که پروژه به اتمام رسیده است.

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

5

- مدیریت یکپارچگی پروژه
- چگونه این فرآیندها و نواحی دانش مختلف با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند



توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

6

- الزامات پروژه
- پروژه را محدود کرده و محدوده، زمان بندی، بودجه و یا کیفیت را تحت تأثیر قرار دهند
- فرضیات؟
- Microsoft Project
- منشور پروژه؟
- یک طرح تاکتیکی برای اجرای پروژه IT است مانند یک قرارداد که بین حامی پروژه و تیم پروژه است

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

7

- **آیکاپور هفت تفاوت کلیدی میان پروژه های فناوری اطلاعات با پروژه های مهندسی بیان میکند شرح دهید**
- (۱) مهندس از ارایه های هنری، مدل های معماری و ترسیماتی که بیانگر محصول نهایی به طور واضح است یا حالت نهایی قبل از شروع ساخت، استفاده می کند. ولی، محصول نهایی یا حالت نهایی یک پروژه فناوری تعریف نشده یا ناشناخته باقی می ماند تا وقتی که مراحل آخر پروژه برسد.
- (۲) فازهای یک پروژه ساخت خطی تر هستند در حالیکه فازهای پروژه های فناوری روی هم افتادگی دارند و مارپیچی هستند

توسعه اساسی منشور و طرح پروژه

8

- (۳) تولید محصول نهایی از اجزای از قبل طراحی شده است در حالیکه کد بیشتر پروژه های فناوری باید از ابتدا نوشته شود
- (۴) مواد تحویل دادنی بر حسب مشخصه ها دقیقاً تعریف می شوند اما تفسیر این مواد توسط ذینفعان مختلف پروژه های فناوری بطور آزادانه انجام می شود
- (۵) تفاوت در برآورد هزینه ها
- (۶) نقش و مسئولیت اعضای تیم مشخص اما در فناوری یک فرد چندین نقش دارد
- (۷) از نمادها و واژه ها و ترسیمات استاندارد شده استفاده میشود اما در پروژه های فناوری بدلیل تمایز قابل شدن خود از رقبا ایجاد واژه ها و نمادهای جدید را امتحان میکنند

چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

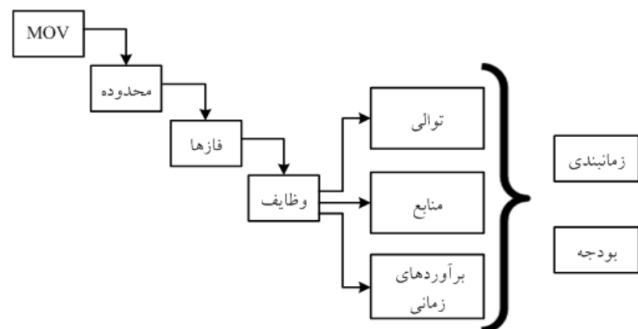
9

- **تعریف MOV:**
- **هدف و میزان موفقیت پروژه**
- **ویژگی های MOV**
- **قابل اندازه گیری باشد**
- **ارزش بخشیدن به سازمان**
- **مورد تأیید قرار گیرد**
- **تمام ذینفعان پروژه MOV پروژه را بشناسند و آن را تأیید کنند**
- **قابل اثبات باشد**

چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

10

- **اولین مرحله چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه مشخص می شود MOV است**



چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

11

- **محدوده پروژه ؟**
- کاری که برای رسیدن به Mov صورت می گیرد
- **فرایندهای مدیریت محدوده پروژه ؟**
- شروع کار
- برنامه ریزی
- تعریف
- بررسی
- کنترل تغییر

چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

12

- **محدوده پروژه ؟**
- کاری که برای رسیدن به Mov صورت می گیرد
- **تقسیم بندی پروژه به چند فاز**
- **هدف؟**
- برای کاهش پیچیدگی ها و ریسک ها و آسان تر کردن کار
- **فازهای پروژه چگونه تعیین می شوند؟**
- بر اساس متولوژی پروژه مثل روش آبشاری، RAD

چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

13

- روش آشنایی چه موقع استفاده می شود؟
- برای پروژه ای که الزامات آن قابل فهم ولی پیچیده هستند
- RAD چه موقع استفاده می شود؟
- وقتی زمانبندی مشخص و با محدودیت زمانی باشد
- منظور از توالی در چارچوب کاری برنامه ریزی پروژه؟
- وظایف خطی اند یا موازی
- منابع در پروژه T شامل چه مواردی می باشد؟
- فناوری، امکانات (مثلا، اتاق های جلسه) و افراد

چهارچوب کاری برنامه ریزی پروژه

14

- زمان پروژه
- هرچه زمان پروژه بیشتر هزینه بیشتر
- چرا باید طرح کامل پروژه مورد تجدید نظر و بررسی قرار گیرد؟
- تا مطمئن شویم کامل و دقیق است و در راستای MOV

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT

فصل ۳

تهیه و تنظیم: نفیسه ترکانلو

۱۴. به سوال "محدوده پروژه چیست؟" در تهیه چه مستندی باید پاسخ داده شود؟

ب. مورد تجاری

الف. گزارش نهایی پروژه

د. منشور پروژه

ج. ارزیابی پروژه

۱۹. مدیریت یکپارچگی پروژه شامل چه مواردی است؟

الف. یکپارچگی داده‌ها - طراحی منسجم پروژه - تناسب اجزای پروژه

ب. طراحی منسجم پروژه - اجرای زمانبندی صحیح پروژه - یکپارچگی داده‌ها

ج. طراحی منسجم پروژه - اجرای طرح پروژه - تناسب اجزای پروژه

د. توسعه طرح پروژه - اجرای طرح پروژه - کنترل تغییر کلی

نیمسال دوم ۱۹۰۹-۸۹

۹. هدف فرایند برنامه ریزی پروژه از توسعه طرح پروژه:

الف. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که منطبق بر طبق نیازهای ذینفعان پروژه باشد.

ب. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که تضمین کننده توسعه فعالیت های آتی پروژه باشد.

ج. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که رامنمای کار و یا فعالیت های پروژه باشد.

د. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که بتواند تا رسیدن به MOV پروژه پیش رود.

۱۰. کدام یک از موارد زیر جزء مدیریت یکپارچگی پروژه نمی باشند؟

الف. اجرای طرح پروژه

ب. توسعه طرح پروژه

ج. پشتیبانی از طرح پروژه

د. کنترل کلی تغییر

۱۱. بر طبق نظر کاپور کدام یک از موارد زیر از جمله علل مشکل تر بودن مدیریت پروژه های IT نسبت به مدیریت پروژه های

مهندسی نمی باشد؟

الف. فازهای یک پروژه ساخت، خطی تر است اما فازهای یک پروژه IT پیچیده تر است زیرا آنها روی هم افتادگی دارند و یا

ماریجی هستند.

ب. موارد تحویل دادنی در پروژه های مهندسی دقیقاً تعریف می گردند اما در پروژه های IT به ندرت این طور می باشد.

ج. فرایندهای ساخت پروژه های مهندسی از قبل طراحی و آزمایش شده است در حالی که در بیشتر پروژهای IT باید از

ابتدا نوشته شود.

د. در پروژه های مهندسی، نقش ما و مسئولیت ما به خوبی تعریف می شوند در حالیکه در یک پروژه IT نقش ما مشخص نیستند.

تابستان ۹۰

۷. کدام یک از موارد زیر در خصوص رویکرد کارت امتیازی متوازن (Scorecard Balanced) صحیح می باشد؟

الف. به جای توجه صرف به جنبه های عملیاتی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی قدیمی با متریک های عملیاتی کمک می کند.

ب. به جای توجه صرف به جنبه مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی قدیمی با متریک های عملیاتی

کمک می کند.

ج. به جای توجه صرف به جنبه های مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای مالی جدید با متریک های عملیاتی کمک می کند.

د. به جای توجه صرف به جنبه های مالی تصمیم گیری به برقراری توازن بین معیارهای دیدگاه مالی جدید با دید فرایند داخلی کمک می کند.

۸. MOV (Measurable Organizational Value) باید کدام یک از ویژگی های زیر را داشته باشد؟

الف. قابل اندازه گیری، قابل اعمال بودن، مورد تأیید بودن، نظارت پذیر بودن

ب. قابل اندازه گیری، قابل اعمال بودن، مورد تأیید بودن، قابل اثبات بودن

ج. قابل اندازه گیری، ارزش بخشی به سازمان، مورد تأیید بودن، قابل اثبات بودن

د. قابل اندازه گیری، ارزش بخشی به سازمان، مورد تأیید بودن، نظارت پذیر بودن

۶- در کدام فاز از مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات، نحوه سازماندهی پروژه تعریف می شوند؟

۱. پایان کار پروژه

۳. مجسم سازی پروژه

۲. اجرا و کنترل

۴. توسعه منشور و طرح کامل پروژه

۹- هدف فرایند برنامه ریزی پروژه از توسعه طرح پروژه چیست؟

۱. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که راهنمای کار و یا فعالیت های پروژه باشد.

۲. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که تضمین کننده توسعه فعالیت های آتی پروژه باشد.

۳. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که منطبق بر طبق نیازهای ذینفعان پروژه باشد.

۴. ایجاد یک سند قابل استفاده، انعطاف پذیر، سازگار و منطقی که بتواند تا رسیدن به MOV پروژه پیش رود.

۱۰- مدیریت یکپارچگی پروژه شامل کدام موارد است؟

۱. اجرای طرح پروژه، کنترل کلی تغییر، پشتیبانی از طرح پروژه

۲. توسعه طرح پروژه، اجرای طرح پروژه، کنترل کلی تغییر

۳. توسعه طرح پروژه، اجرای طرح پروژه، پشتیبانی از طرح پروژه

۴. توسعه طرح پروژه، کنترل کلی تغییر، پشتیبانی از طرح پروژه

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۲۷- مدیریت محدوده پروژه بعنوان یکی از نه ناحیه دانش مدیریت پروژه شامل چه فرایندهایی است ؟

۱. شروع کار - محدوده -وظایف - بررسی - کنترل تغییر
۲. شروع کار - MOV - تعریف - تحلیل - بررسی
۳. شروع کار - برنامه ریزی - تعریف - بررسی - کنترل تغییر
۴. شروع کار - تعریف - MOV - وظایف - زمانبندی

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۷- مدیریت یکپارچگی پروژه شامل کدام موارد می باشد؟

- ۱. فرایندهای محصول گرا - فرایندهای مدیریت پروژه
- ۲. مستند سازی MOV پروژه - تعریف زیر ساخت پروژه
- ۳. شروع - برنامه ریزی - اجرا - کنترل - پایان کار
- ۴. توسعه طرح پروژه - اجرای طرح پروژه - کنترل کلی تغییر

۸- مدیریت محدوده پروژه مستلزم چه فرایندهایی می باشد؟

- ۱. شروع کار - برنامه ریزی - تعریف - بررسی - کنترل تغییر
- ۲. شروع - برنامه ریزی - اجرا - کنترل - پایان کار
- ۳. تعریف نقش ها و مسئولیت ها - نمایش کارهای پروژه - شروع مکانیزم های کنترل
- ۴. طرح ریزی - تحلیل - طراحی - پیاده سازی - پشتیبانی

۲۴- بخشی از PMBOK موسوم به مدیریت ارتباطات پروژه ها شامل چه مواردی است؟

- ۱. برنامه ریزی ارتباطات - توزیع اطلاعات - گزارش عملکرد - پذیرش پروژه
- ۲. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - گزارش عملکرد - توزیع اطلاعات
- ۳. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - توزیع اطلاعات - تحلیل
- ۴. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - تحلیل گزارش عملکرد

۱۱- از دیدگاه **PMBOK** کدامیک از موارد ذیل به عنوان یکی از مهمترین نواحی دانش مدیریت پروژه است؟

۲. مدیریت یکپارچگی پروژه

۱. مدیریت محدوده پروژه

۴. مدیریت کیفیت پروژه

۳. مدیریت منابع انسانی پروژه

۱۲- وقتی **MOV** پروژه تعریف شده و مورد تایید ذینفعان قرار گرفت مرحله بعدی چارچوب کاری برنامه ریزی پروژه کدام است؟

۴. بررسی پروژه

۳. تعریف محدوده پروژه

۲. برنامه ریزی

۱. شروع کار

نیمسال دوم ۹۲-۹۱



اطلاع از اخبار و دانلود جزوات و نمونه سوالات

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

" کانال و خانواده تلگرامی پیام نوریها "

با عضویت در کانال و به آرشیو زیر دسترسی پیدا کنید

✓ تمام نمونه سوالات به روز تا آخرین دوره

✓ جزوات درسی

✓ بیش از ۱۰۰ فلش کارت دروس

✓ اخبار به روز پیام نور

✓ فیلم و فایل آموزشی اختصاصی

✓ انجام انتخاب واحد و حذف و اضافه

✓ پاسخگویی به سوالات دانشجویان

✓ معرفی گروه و انجمن های پیام نوری

✓ طنز و توییت دانشجویی

به یکی از بزرگترین کانال های پیام نوری بپیوندید

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

1

□ موارد اصلی برای مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات؟

- افراد
- فرآیندها
- فناوری
- بر اساس PMBOK، قلمرو مدیریت منابع انسانی پروژه شامل:
 - ۱- برنامه ریزی ۲- جذب نیرو ۳- شکل دادن تیم.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

2

□ برنامه ریزی سازمانی بر چه عواملی تمرکز دارد؟

- نقش ها، مسئولیت ها و روابط میان ذینفعان پروژه تمرکز دارد
- بزرگ ترین وظیفه مدیر پروژه؟
- عملکرد یک سازمان یا پروژه تحت تاثیر این مسئله است که سازمان دهی منابع آن تا چه اندازه خوب است.
- ساختار یک سازمان وابسته به چیست؟
- استراتژی سازمان

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

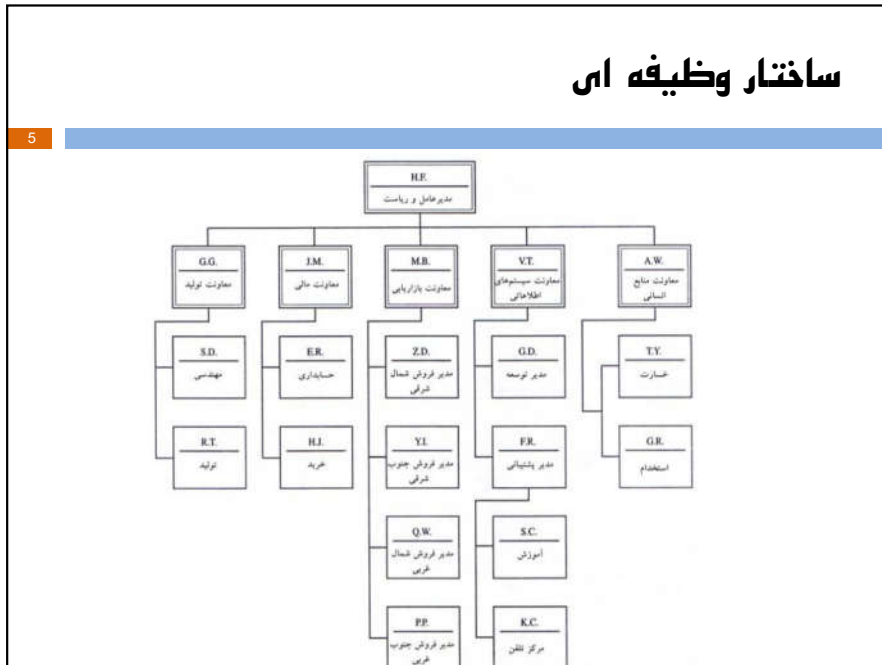
3

- ساختارهای یک سازمان
- ساختار رسمی سازمانی
- نقش ها، مسئولیت ها و روابط مشخص را تعریف می کند
- ساختار غیر رسمی سازمانی
- ساختار رسمی سازمان،
- تعیین می کند که منابع چگونه تخصیص داده می شوند، چه کسی اختیار آن منابع را دارد و چه کسی واقعا مسئول پروژه است

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

4

- انواع ساختارهای سازمان رسمی را نام ببرید.
- وظیفه ای
- یک ساختار سنتی است. پروژه ها در سلسله مراتب وظیفه ای موجود، مدیریت می شوند.
- سازمان مبتنی بر پروژه
- ماتریسی



مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

6

- دو مسأله اصلی وجود دارد که باید در آغاز پروژه حل شود
 - چه کسی مسئول پروژه خواهد بود؟
 - هر زیر واحد چه منابعی را فراهم می کند؟
 - مزایای پروژه هایی با ساختار وظیفه ای؟
 - انعطاف پذیری بیشتر
 - یک فرد می تواند به صورت پاره وقت یا تمام وقت، بخشی از تیم پروژه باشد

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

7

□ مزایای پروژه هایی با ساختار وظیفه ای ؟

- در عرض و در عمق دانش و تجربه
- باعث افزایش دانش و پیشرفت شغلی در زیر واحد و از دانش یکدیگر استفاده کنند
- تکرار کمتر
- تخصصی شدن مهارت ها و منابع در یک ناحیه وظیفه ای

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

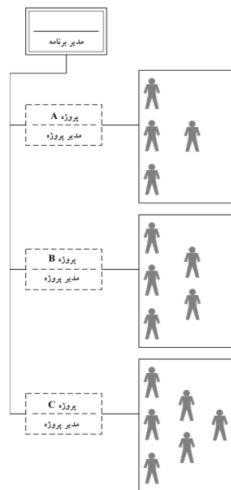
8

□ معایب پروژه هایی با ساختار وظیفه ای ؟

- تعیین اختیار و مسئولیت
- چه کسی برای یک پروژه، اختیار و مسئولیت دارد در آغاز کار باید مشخص شود
- زمان پاسخ ضعیف
- اگر تصمیمات از لایه های زیاد مدیریتی و وظیفه ای عبور کنند ممکن است پروژه ها بیش تر طول بکشند.
- یکپارچه سازی ضعیف
- بخش خود را از بقیه جدا کند

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

9



□ سازمان پروژه محض ؟

- از چند پروژه به طور همزمان به عنوان شکل غالب کسب و کار، پشتیبانی می کند
- با هر پروژه به عنوان واحدی مستقل برخورد می شود

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

10

□ مزایای پروژه هایی با ساختار سازمان مبتنی بر پروژه ؟

- اختیار و مسئولیت واضح
- مدیر پروژه در این جا کاملاً مسئول و دارای اختیار کامل است
- ارتباطات بهتر
- مسئولیت واضح ارتباطات را موثرتر و کارا تر می کند
- یکپارچگی سطح بالا
- هر چه ارتباطات افزایش یابد یکپارچگی هم افزایش می یابد

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

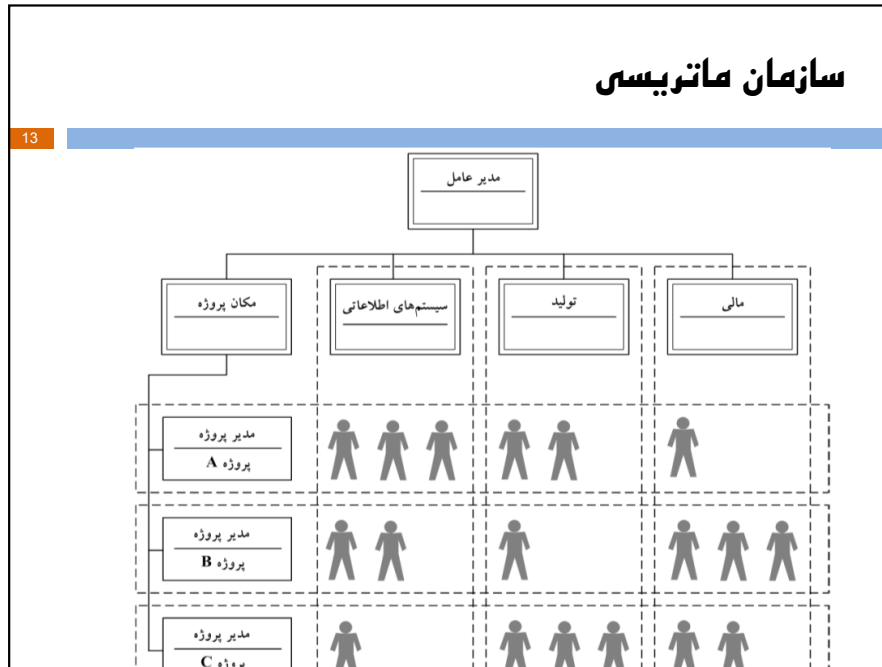
11

- معایب پروژه هایی با ساختار سازمان مبتنی بر پروژه؟
- انزوای پروژه
- به دلیل ناسازگاری ها در سیاست و رویکرد های مدیریت پروژه جدا شده و دور بیفتند
- فرصت کمی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و ایده ها
- تکرار تلاش
- پروژه زدگی

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

12

- سازمان ماتریسی به چه سازمانی گفته می شود؟
- ترکیبی از ساختار وظیفه ای عمودی و ساختار پروژه افقی می باشد
- فرصت ها و چالش های مرتبط با سازمان های وظیفه ای و پروژه ای



مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

14

- چرا در سازمان ماتریسی وحدت فرمان نقض می شود؟
- مزایای پروژه هایی با ساختار سازمان ماتریسی ؟
- سطح بالایی از یکپارچگی
- چون امکان به اشتراک گذاشتن منبع و افراد ماهر در بیش از یک پروژه وجود دارد که این خاصیت باعث کاهش تکرار منابع و فعالیت ها می شود.
- ارتباطات بهتر
- مشکلات و مسائل به وسیله مدیر پروژه و مدیران عملیاتی بررسی شوند و تصمیمات، سریع تر از درون یک سازمان وظیفه ای اتخاذ شوند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

15

- مزایای پروژه هایی با ساختار سازمان ماتریسی ؟
 - افزایش تمرکز بر پروژه
 - ارتباطات بهتر و به اشتراک گذاشتن افراد تیم پروژه می تواند بر فعالیت های پروژه، تمرکز کند
- معایب پروژه هایی با ساختار سازمان ماتریسی ؟
 - پتانسیل بیشتر تضاد
 - که قدرت، توزیع شده است، اعضای تیم پروژه می خواهند بدانند که رئیس واقعی آنان چه کسی است
 - زمان پاسخ ضعیف تر
 - وحدت فرمان نقض می شود

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

16

- کدام ساختار بهتر است
 - وظیفه ای؟ پروژه ای؟ ماتریسی؟
- هنگامی که سازمان بر تعداد کمی پروژه داخلی، تمرکز می کند چه ساختاری مناسب است؟
- سازمان، تعداد زیادی پروژه خارجی را در دست گیرد؟ مانند؟
- یک مثال برای کاربرد سازمان های ماتریسی ؟
 - هنگامی که یک سازمان نمی تواند کارکنان و منابع کمیاب را به یک پروژه، اختصاص دهد یا یک تمرکز کارکردی متقابل، مورد نیاز است خوب عمل کند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

17

□ سازمان رسمی؟ و غیر رسمی؟

□ نکته؟

□ قدرت در یک سازمان تنها به وسیله جایگاه یک فرد در سلسله مراتب تعیین نمی شود بلکه به این مسأله نیز بستگی دارد که هر فرد چقدر با یک شبکه غیررسمی اتصال دارد.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

18

□ ذینفعان چه کسانی هستند؟

□ تیم ها و یا حتی سازمان هایی هستند که نفع یا مطالبه ای در نتیجه پروژه دارند

□ حتی از شکست پروژه سود می کنند

□ اهداف ذینفعان؟

□ فراهم کردن منابع، تخصص و یا راهنمایی های بخصوص برای هدایت جریانات سیاسی سازمان.

□ بحرانی ترین تصمیمات در مدیریت پروژه چیست؟

□ انتخاب مدیر پروژه و یا رهبر تیم.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

19

- صفات یک مدیر پروژه موفق ؟
- توانایی برقراری رابطه با افراد
- کاری کند که افراد در جهت صحیح قرار گیرند و در آن جهت حرکت کنند
- توانایی کار کردن با افراد
- به هر فرد کمک کند تا به بالاترین ظرفیت خود دست یابد.
- یک شنونده خوب باشد که سخن افراد را بشنود و منظور آنان را درک
- لازم نیست بهترین دوست همه باشد ولی افراد باید لاقبل حس کنند که با او نزدیک هستند و در نتیجه برای صحبت با او احساس راحتی نمایند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

20

- صفات یک مدیر پروژه موفق ؟
- توانایی ایجاد و حفظ روابط
- به عنوان یک برقرار کننده صلح و یا فرد مذاکره کننده و یا حامی پروژه دائماً ارزش پروژه را به تمامی ذینفعان نشان دهد و بر سایر افراد که بر آنان ارتباط مستقیمی ندارد، نفوذ کند
- توانایی سازمان دهی
- ایجاد طرح پروژه، به دست آوردن منابع و ایجاد یک محیط پروژه موثر داشته باشد و همچنین جزئیات و کلیات پروژه را بداند و درک کند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

21

- مدیر پروژه چه نقشهایی را ایفا می کند؟
- مدیر پروژه باید یک نقش مدیریتی را ایفا کند که بر برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل تمرکز می کند.
- تعیین کارکنان شامل چه مواردی است؟
- شامل استخدام و انتساب افراد به تیم پروژه است.
- ۸۰ درصد هزینه های هر سازمان مربوط به چیست؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

22

- مدیر پروژه برای به دست آوردن بهترین افراد، تلاش می کند
- اعضای گروه چه مهارتهایی داشته باشند؟
 - مهارت های فناوری
 - مهارت های کسب و کار سازمانی
 - مهارت های میان فردی
 - توانایی ارتباط با افراد تیم و ذینفعان
 - سایر مشخصات
- شامل خلاقیت، تحمل ابهام، قبول تنوع، انعطاف پذیری در وفق پذیری با نقش های مختلف و ظرفیت بر عهده گرفتن ریسک های حساب شده، باشد.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

23

- ویژگی تیم ها
- تیم های کوچکتر
- سرعت کار بیشتر و توانایی ایجاد یک محصول در زمان کمتر را دارند.
- تیم های بزرگتر
- دانش بیشتر و چشم انداز گوناگون
- راه حلی برای کندی عملکرد تیم های بزرگ پیشنهاد دهید؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

24

- مدیر پروژه، اعضا را به چه صورتی استخدام می کند؟
- داخلی و خارجی
- گروه کاری مبتنی بر رویکرد سنتی چگونه اند؟
- تیم های واقعی را تعریف کنید؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

26

□ اصول تیمی که یک تیم واقعی را تعریف می کنند نام ببرید؟

□ تعداد کمی از افراد

□ بین ۲ و ۱۲ نفر

□ مهارت های مکمل

□ تخصص فنی یا عملیاتی

□ مهارت های حل مسئله یا تصمیم گیری

□ مهارت های میان فردی - یعنی مهارت های انسانی

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

26

□ اصول تیمی که یک تیم واقعی را تعریف می کنند نام ببرید؟

□ تعهد به یک هدف مشترک و اهداف نهایی

□ تعهد به یک رویکرد مشترک

□ مسؤلیت دو طرفه

□ اینکه من خودم را مسؤل بدانم قوی تر از اینکه رئیس مرا مسؤل بداند

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

27

□ یافته های کاتزنباخ و اسمیت را درباره تیم ها بیان کنید؟

- تیم ها تمایل دارند در یک چالش اجرایی الزامی رشد کنند
- اصول تیم معمولاً نادیده گرفته می شوند
- هدف مشترک نادیده گرفته می شود
- بیشتر سازمان ها مسئولیت فردی را به مسئولیت تیمی ترجیح می دهند
- نتایج بسته به دیگران باشد کار خود نامطمئن می گردد

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

28

□ تمایل تیم های سنتی به گفته ردینگ چیست؟

- اطلاعات زمینه ای را با ارزش اسمی بپذیرند
- پروژه را همانطور که تعریف شده بر اساس چالش ها قبول می کنند و حاضر به بررسی جدید نیستند
- با یک روش خطی با پروژه ها روبه رو شوند
- زمان شروع بودجه و .. مشخص دارد
- راه حل های معمولی را فراهم کنند
- عدم بررسی فرصت های واقعی پروژه و راه حل ها را همانطور که گفته شده و به صورت معمولی حل می کنند

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

29

- تیم رادیکال؟
- هدف اصلی یک تیم رادیکالی چیست؟
- مورد سوال قرار دادن یا به چالش کشیدن قالب اصلی مساله و یا چالش موجود است
- هدف از استفاده چرخه های یادگیری؟
- چرخه های یادگیری راهی برای تصمیم گیری در وضعیت های مبهم با استفاده از الگوی تکرار شونده

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

30

- مراحل چرخه یادگیری را بنویسید؟
- مساله را درک و چهارچوب بندی کنید
- بایستی دید نقادانه در درک مساله داشت و همه چیز را قبول نکرد
- طرح
- داشتن درک مشترک از طرح

آنچه نمی دانیم (سوالاتی که باید پاسخ داده شوند)	آنچه فکر می کنیم می دانیم (فرضیات)	آنچه می دانیم (حقایق)

شکل ۷-۴ سابقه یادگیری تیمی

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

31

مراحل چرخه یادگیری را بنویسید؟

- حدسیات با صحبت محکم نبایستی حقیقت جلوه یابند
- پس از تعیین چیز هایی که باید بدانیم جدول عملکردی رسم

تا چه هنگام؟	چه کاری انجام می دهد؟	چه کسی؟

شکل ۴-۸ طرح عملکرد برای یادگیری تیمی

عمل کردن

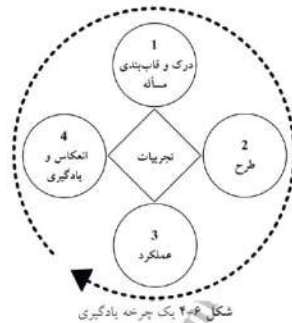
- آزمودن فرضیات، امتحان کردن فشارها، انجام آزمایش و یا جمع آوری و تحلیل داده

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

32

مراحل چرخه یادگیری را بنویسید؟

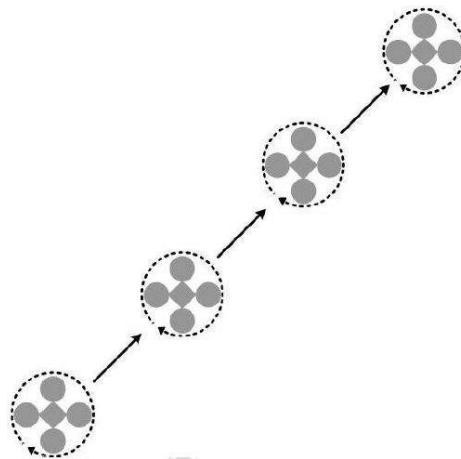
- اندیشیدن و یادگیری
- انجام جلسه و گفتن چیز هایی که فهمیده ایم



شکل ۴-۹ یک چرخه یادگیری

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

33



شکل ۹-۴ چرخه های یادگیری تیم روی چرخه حیات پروژه

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

34

- ابعاد ارزیابی یادگیری تیمی بر اساس نظریه ردینگ
 - سرعت
 - به تعداد چرخه های یادگیری انجام شده اشاره دارد
 - عمق
 - چقدر می تواند ریشه ای مساله را بفهمد
 - پهنا
 - تأثیری است که پروژه بر سازمان دارد محلی است یا بر کل سازمان
 - تأثیر دارد

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

35

- محیط پروژه شامل چه مواردی است؟
- جایی که می توان آن را خانه نامید
- مثلا اتاق کنفرانس یا سالن غذا خوری
- فناوری
- سخت افزار نرم افزار ایمیل و...
- تجهیزات دفتری
- فرهنگ
- نشان دهنده استاندارد های اخلاقی یک تیم است

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

36

□ فرهنگ

انتظارات و ارزش های تیمی	کمیترسانی
✓ تعداد دیدگاهها و ایده های هر نفر	✓ ارتباط با کارآوران و تیم
✓ هر نفر باید موارد جدید فنی مربوط به کسب و کار را بیاموزد	✓ عدم پرسیدن سؤالات بی ربط
✓ سخت کار کنید ولی تفریح و سرگرمی را فراموش نکنید	✓ احترام به افراد
✓ موارد تحویل دادنی ضروری را به صورت دوره ای و با کیفیت در سراسر دوره تولید محصول، تولید کنید	✓ تحقیق: توسعه پایگاه دانش توسعه شخصی
✓ ارزش هایی را به سازمان کارآور اضافه کنید	✓ وقت شناسی و حضور گروهی
✓ تعهد سنگین تیم	✓ مشارکت مساوی اعضا
✓ برگزاری جلسات تیمی	✓ آماده بودن برای جلسات، بررسی e-mail و وبسایت تیم قبل از هر جلسه
✓ هماهنگی تیم	✓ شفافیت در مورد عدم رضایت
✓ مسئولیت	✓ تلاش برای حل مشکلات با هر یک از اعضای تیم در وهله اول

شکل ۱۰-۴ منشور تیم پروژه

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۴

تهیه و تنظیم: نفیسه ترکانلو

۲۰. کدام گزینه در مورد توسعه مورد تجاری درست است؟



- الف. توسعه مورد تجاری باید توسط مدیر پروژه و سرمایه گذار به طور مشترک انجام شود.
- ب. توسعه مورد تجاری باید توسط مدیر پروژه بعد از اتمام فاز طراحی انجام شود.
- ج. توسعه مورد تجاری باید توسط مدیر پروژه بعد از اتمام فاز برنامه ریزی انجام شود.
- د. برای توسعه مورد تجاری باید از یک تیم اصلی که شامل اعضای مختلفی از قسمت های مختلف سازمان هستند استفاده شود.

نیمسال دوم ۹۰-۸۹

۱۳. کدام یک از موارد زیر جزء مزایای تعهد شده به وسیله سازمان‌هایی با ساختارهای وظیفه‌ای می‌باشند؟

الف. اختیار و مسئولیت واضح، یکپارچگی سطح بالا، تکرار کمتر

ب. اختیار و مسئولیت واضح، یکپارچگی سطح بالا، ارتباطات بهتر

ج. سطح بالایی از یکپارچگی، ارتباطات بهتر، افزایش تمرکز بر پروژه

د. انعطاف پذیری بیشتر، در عرض و در عمق دانش و تجربه، تکرار کمتر

۱۴. مدیر پروژه اعضای گروه پروژه را بر اساس کدام یک از مهارت‌های زیر انتخاب نمی‌کند؟

الف. مهارت‌های میان فردی

ج. مهارت‌های کسب و کار/سازمانی

۱۵. یک تیم پروژه بطور ایده‌آل باید چه تعداد نفرات داشته باشد؟

الف. بین ۲ و ۱۲ نفر

ب. بین ۱۰ و ۱۰۰ نفر

ج. بین ۱۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر

د. بین ۵۰ تا ۵۵ نفر

۱۶. کدام گزینه صحیح است؟

الف. افزایش تعداد چرخه‌های یادگیری تضمین می‌کند که تیم‌ها یادگیری خود را بالا ببرند.

ب. پهنای چرخه‌های یادگیری تأثیری است که پروژه بر سازمان دارد.

ج. یک تیم باید از رویکرد حلقی سببی پیروی کند.

د. اگر یک تیم بتواند تعداد چرخه بیشتری را در یک زمان معین انجام دهد فرصت یادگیری آن کاهش می‌یابد.

تابستان ۹۰

۱۰- کدام یک از موارد زیر از مزایای پروژه‌های تعهد شده به وسیله سازمانهایی با ساختارهای وظیفهای نمی‌باشد؟

۱. انعطاف پذیری بیشتر

۲. ارتباطات بهتر

۳. تکرار کمتر

۴. در عرض و عمق دانش و تجربه

نیمسال اول ۹۰-۹۱

۱۲- کدام یک از موارد زیر جزء مزایا برای پروژه های تعهد شده به وسیله سازمان هایی با ساختارهای وظیفه ای می باشند؟

۱. انعطاف پذیری بیشتر ، در عرض و در عمق دانش و تجربه ، تکرار کمتر
۲. اختیار و مسؤلیت واضح ، یکپارچگی سطح بالا ، ارتباطات بهتر
۳. سطح بالایی از یکپارچگی ، ارتباطات بهتر ، افزایش تمرکز بر پروژه
۴. اختیار و مسئولیت واضح ، یکپارچگی سطح بالا ، تکرار کمتر

۱۳- براساس PMBOK ، قلمرو مدیریت منابع انسانی پروژه شامل کدام موارد است؟

۱. برنامه ریزی سازمانی ، جذب نیرو ، شکل دادن تیم
۲. برنامه ریزی سازمانی ، شکل دادن تیم ، تعیین وظایف
۳. برنامه ریزی سازمانی ، جذب نیرو ، تعیین وظایف
۴. برنامه ریزی سازمانی ، زمانبندی ، شکل دادن تیم

نیمسال دوم ۹۰-۹۱

۹- قلمرو مدیریت منابع انسانی پروژه بر اساس PMBOK عبارت است از:

۱. برنامه ریزی نیروی انسانی - انتخاب نیرو - آموزش نیروها
۲. برنامه ریزی سازمانی - جذب نیرو - آموزش نیروها
۳. برنامه ریزی پروژه - جذب نیرو - آموزش نیروها
۴. برنامه ریزی سازمانی - جذب نیرو - شکل دادن تیم ها

۱۰- کدام ساختار سازمان را می توان به عنوان شکل سازمانی سنتی در نظر گرفت، که بر پایه سازمان دهی منابع برای اجرای فعالیت ها و یا کارها برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد؟

۱. ساختار فعالیتی
۲. ساختار ماتریسی
۳. ساختار وظیفه ای
۴. ساختار پروژه ای

۱۱- کدام گزینه مزایایی را بیان میکند که برای پروژه های تعهد شده به وسیله سازمان هایی با ساختارهای وظیفه ای وجود دارد؟

۱. انعطاف پذیری بیشتر - زمان پاسخ زیاد - تکرار کمتر
۲. تعیین اختیار و مسئولیت - زمان پاسخ زیاد - یکپارچگی زیاد
۳. انعطاف پذیری بیشتر - در عرض و در عمق دانش و تجربه - تکرار کمتر
۴. انعطاف پذیری بیشتر - در عرض و در عمق دانش و تجربه - اختیار و مسئولیت واضح

نیمسال اول ۹۳-۹۱

۱۲- اینکه مدیر پروژه باید دانش و مهارت های خود را با دیگران به اشتراک گذارد و به هر فرد کمک کند تا به بالاترین ظرفیت خود دست یابد ، با کدامیک از صفات یک مدیر پروژه موفق مرتبط است؟

۲. توانایی کار کردن با افراد

۱. توانایی برقراری رابطه با افراد

۴. توانایی سازماندهی

۳. توانایی ایجاد و حفظ روابط

۱۴- طبق نظردیننگ ، سه بعدی که برای ارزیابی یادگیری تیمی قابل استفاده است، کدامند؟

۲. سرعت، عمق، بهنا

۱. کیفیت، ارتباط، همکاری

۴. همکاری، عمق، بهنا

۳. سرعت، کیفیت، ارتباط

نیمسال اول ۹۲-۹۱

۱۴- اولین اقدام در فاز مجسم سازی و شروع پروژه چیست؟

۱. توسعه مورد تجاری

۲. برنامه ریزی

۳. طراحی

۴. پیاده سازی

۱۵- کدامیک از موارد زیر به عنوان معایب ساختارهای سازمان پروژه هستند؟

۱. پروژه زدگی

۲. عدم یکپارچگی

۳. ارتباط کمتر

۴. مسولیت نامواضح

۱۶- مشخصه اصلی سازمان ماتریسی چیست؟

۱. انعطاف پذیری زیاد همراه با تکرار کم

۲. یکپارچگی سطح بالا و ارتباطات بهتر

۳. یکپارچگی نواحی و منابع در طول سازمان

۴. اختیار و مسولیت واضح و هماهنگ

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

۱۸- طبق نظر ردینگ کدام بعد برای ارزیابی یادگیری تیمی قابل استفاده است؟

۱. دانش

۲. مهارت

۳. تجربه

۴. سرعت

نیمسال دوم ۹۱-۹۲

تعیین محدوده؟

1

□ فرآیند مدیریت محدوده شامل چیست؟

- برنامه ریزی محدوده
- تعیین محدوده
- چه کاری باید بخشی از پروژه باشد و چه کاری نباید باشد
- ایجاد ساختار شکست کار
- تجزیه یا تقسیم موارد تحویل دادنی اصلی پروژه به اجزای کوچک تر و با قابلیت مدیریت بیشتر.
- بازبینی محدوده: تایید و پذیرش
- کنترل محدوده
- بررسی تغییرات جدید و اصلاح هزینه و زمانبندی

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

2

□ برنامه ریزی محدوده را توضیح دهید؟

- برنامه ریزی محدوده، همه فرآیندها، ابزارها و تکنیک هایی را که باید توسط تیم پروژه برای تعریف و مدیریت محدوده پروژه استفاده شوند
- جدول تعریف مورد تحویل دادنی DDT، منشور ساختار مورد تحویل دادنی DSC، نمودار مفهوم جریان داده DFD و نمودار Use Case
- Use Case که برای تعیین موارد تحویل دادنی مبتنی بر محصول به کار

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

3

- اگر محدوده پروژه مشخص نباشد چه می شود؟
- هر کاری درون مرز محدوده باید فقط شامل کار یا فعالیت هایی شود که MOV پروژه را پشتیبانی می کنند.
- برای عدم هدر روی زمان و منابع مرز محدوده باید چه ویژگی داشته باشد؟

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

4

- محدوده پروژه آنرا ساده بگیرید چرا؟
- از سال ۱۹۹۴ گروه "استندیش" روی ۲۳۰۰ پروژه مطالعه کرده است.
- تعداد پروژه های IT ای که به موقع و با همان اندازه بودجه تخصیص داده شده، تحویل داده شده اند که برای ۵۰۰ شرکت از ۹ درصد در سال ۱۹۹۴ به ۲۴ درصد در حدود سال ۱۹۹۸ افزایش یافته است.
- سایر دلایل موفقیت پروژه ؟
- حضور کاربر، ضمانت اجرایی، مدیریت با تجربه پروژه، اهداف کاری مشخص و ابلاغ خوب پروژه

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

5

محدوده محصول؟

شناسایی ویژگی ها و عملکرد سیستم اطلاعاتی که باید تکمیل شود، تمرکز دارد

ابزارهای تعریف محدوده مبتنی بر محصول:

DFD-1

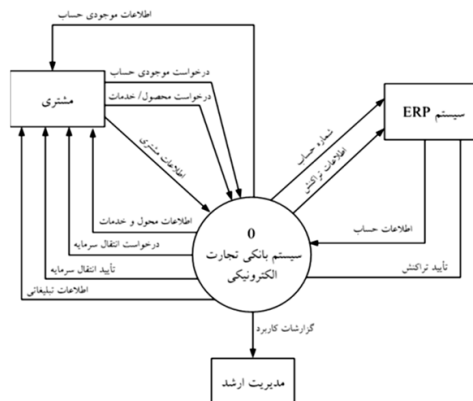
تمام جریان های درونی و بیرونی داده ها و اطلاعات میان سیستم و موجودیتهای خارجی آن را شرح می دهد

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

6

ابزارهای تعریف محدوده مبتنی بر محصول:

DFD



موجودیت های خارجی، معمولاً با یک مربع نمایانگر افراد، ادارات فلش ها جریان مستقیم داده های میان موجودیتهای خارجی و سیستم

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

7

ابزارهای تعریف محدوده مبتنی بر محصول:

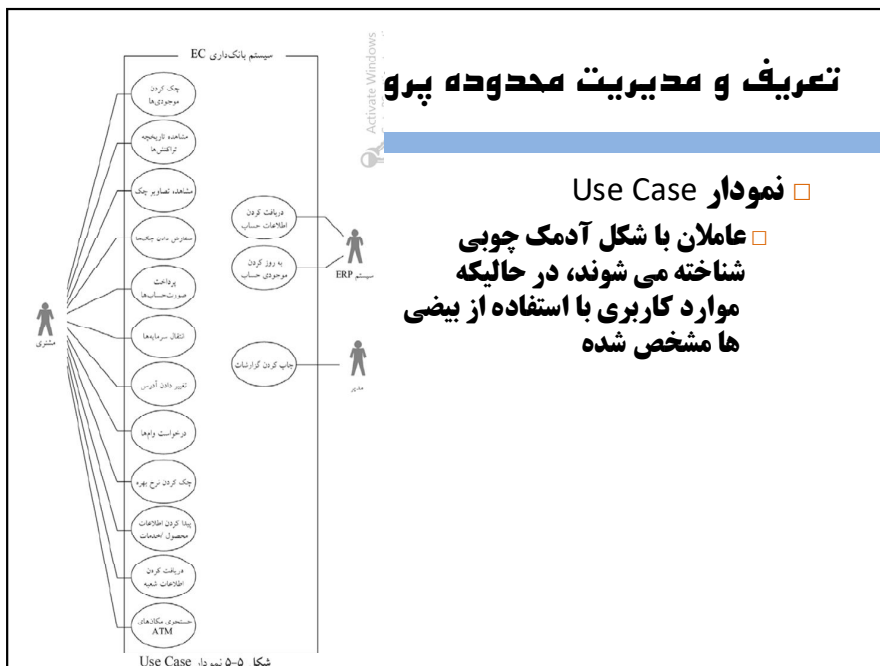
۲- نمودار Use Case

- در دنیای شیء گرا به عنوان بخشی از زبان UML
- ابزار قدرتمندی برای تشخیص ویژگیهای اصلی سیستم کاربران متفاوت
- سیستم های خارجی است که بر سیستم تأثیر

تعریف و مدیریت محدوده پرو

□ نمودار Use Case

- عاملان با شکل آدمک چوبی شناخته می شوند، در حالیکه موارد کاربری با استفاده از بیضی ها مشخص شده



تعریف و مدیریت محدوده پروژه

9

- بازبینی محدوده پروژه
- مکانیزمی را برای تضمین این که موارد تحویل دادنی پروژه طبق استانداردهای توصیف شده در DDT
- روش گری و لارسن برای ضمانت محدوده پروژه مواد تحویل دادنی درستی تحویل داده شده است؟
- MOV
- آیا MOV پروژه به وضوح تعریف شده و مورد موافقت قرار گرفته است؟

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

10

- روش گری و لارسن برای ضمانت محدوده پروژه مواد تحویل دادنی درستی تحویل داده شده است؟
- موارد تحویل دادنی
- آیا موارد تحویل دادنی ملموس و قابل بازبینی هستند؟ آیا موارد تحویل دادنی MOV پروژه را پشتیبانی می کنند؟
- استانداردهای کیفیت
- مطابق با استانداردهای معین هست یا نه
- آیا نقاط عطف تعریف شده است؟
- نقاط عطف به ما می گویند که یک مورد تحویل دادنی نه تنها کامل شده بلکه بازبینی و پذیرفته شده است.

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

11

□ روش گری و لارسن برای ضمانت محدوده پروژه مواد تحویل دادنی درت تحویل داده شده است؟

□ بازنگری و پذیرش

□ پذیرفتن مرز محصولی را که باید تولید شود و موارد تحویل دادنی توسط حامی پروژه

□ محدوده پروژه با موارد زیر نیز در ارتباط است:

□ Scope grope

□ استعاره ای است که ناتوانی تیم پروژه در تعیین محدوده پروژه را توصیف می کند

□ Scope grope چه موقع پیش می آید؟

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

12

□ محدوده پروژه با موارد زیر نیز در ارتباط است:

□ افزودن ویژگیهای کوچک و در عین حال وقت گیر و مصرف کننده منابع

□ توسط چه کسی پیشنهاد می شود؟

□ Scope leap

□ تغییر اساسی و مهم در محدوده پروژه را نشان می دهد

□ موجب تغییر در MOV می شود

□ سازمان باید مجدداً به ارزش پروژه حاضر بیندیشد

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

13

- رویه های کنترل تغییر محدوده
- شرح درخواست تغییر باید به وضوح مشخص
- ارزیابی اثر تغییرات بر محدوده، زمان بندی، منابع و هزینه
- تمام تغییرات محدوده باید تصویب شود به نحوی که منابع مازاد بتواند در اختیار پروژه

14

فرم درخواست تغییر محدوده

نام متقاضی: _____ تاریخ درخواست: _____

عنوان درخواست: _____ شماره درخواست: _____

شرح درخواست: _____

توجیه: _____

پیشنهادات ممکن: _____

اثرات	پیشنهاد اول	پیشنهاد دوم	پیشنهاد سوم
محدوده			
زمان بندی			
منابع مورد نیاز			
هزینه			

توصیه: _____

صادر مجوز توسط _____ تاریخ _____

گزارش درخواست تغییر محدوده

15

تغییر محدوده مجاز است؟ (بله/خیر)	تاریخ پاسخ مورد نظر	مجاز تصویب درخواست	اولویت (پایین، متوسط و بالا)	درخواست کننده	تاریخ درخواست	عنوان درخواست	شماره درخواست

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

16

□ گسترش محدوده مشکل شایعی است. بررسی دنیای کامپیوتر از ۱۶۰ نفر حرفه ای، مشخص نمود، ۸۰ درصد پاسخ دهندگان بیان کرده اند که گسترش محدوده، همیشه و یا به طور متناوب اتفاق می افتد. به علاوه، ۴۴ درصد پاسخ دادند که تعریف نامناسب نیازهای اولیه دلیل اصلی گسترش محدوده بود.

تعریف و مدیریت محدوده پروژه

17

□ مزایای کنترل محدوده

- مهمترین مزیت: پروژه را کاملاً تحت کنترل مدیر قرار می دهند
- زمان بندی و بودجه را مدیریت و کنترل

نمونه سوالات پیام نور

1- مهمترین مزیت کنترل محدوده پروژه در چیست؟ (نیمسال دوم ۹۱-۹۲)

۱. هزینه های پروژه کاهش می یابد
۲. به مدیریت کمک میکند تا زمانبندی و بودجه را کنترل کند
۳. نیاز های جدید را پاسخ میدهد
۴. در نقاط عطف به مدیر پروژه قابلیت انعطاف میدهد تا بتواند مسیر خود را کنترل کند

۲- کدامیک از موارد مدیریت محدوده پروژه "راهی برای تعیین مرزهای محدوده میباشد و نیازها و انتظارات حامی پروژه را مستند میسازد"؟ (نیمسال دوم ۹۱-۹۲)

۱. تعریف محدوده
۲. کنترل تغییر محدوده
۳. بازبینی محدوده
۴. ایجاد شرح محدوده

09:19

18

نمونه سوالات پیام نور

۳- کدامیک از موارد ذیل از ابزارهای تعریف محدوده مبتنی بر محصول است؟
(نیمسال دوم ۹۱-۹۲)

- 1.DFD
- 2.DSC
- 3.DDT
- 4.WBS

۴- تجزیه یا تقسیم مواد تحویل دادنی اصلی پروژه به اجزای کوچک تر و با قابلیت مدیریت بیشتر مربوط به کدامیک از فرایندهای مدیریت محدوده میباشد؟ (نیمسال اول ۹۱-۹۲)

1. برنامه ریزی محدوده
2. تعیین محدوده
3. ایجاد ساختار شکست کار
4. بازبینی محدوده

09:19

19

نمونه سوالات پیام نور

- کدام گزینه امکان بازنگری ساده و در عین حال موثری از عملکردها و تعاملات میان مورد کاربر و عاملان را فراهم میکند؟ (نیمسال اول ۹۱-۹۲)

1. UML
2. USECASE
3. DFD
4. WBS

6- استعاره ای که ناتوانی تیم پروژه در تعیین محدوده پروژه را توصیف میکند چه نامیده میشود؟ (نیمسال اول ۹۱-۹۲)

1. scope grope
2. scope leap
3. scope creep
4. scope leak

09:19

20

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۵

تهیه و تنظیم: نفیسه ترکانلو

۱۷. کدام یک از موارد زیر می تواند برای تعریف محدوده محصول مورد استفاده قرار گیرد؟

الف. جدول تعریف مورد تحویل دادنی (DDT) ب. ساختار شکست کار (WBS)

ج. نمودار مورد کاربرد (Use Case) د. منشور ساختار مورد تحویل دادنی (DSC)

۱۸. اطمینان از اینکه مقامات و منابع درگیر توسعه یک طرح مدیریت محدوده می باشند، جزء کدامیک از فرایندهای مدیریت محدوده می باشد؟

ب. تعریف محدوده

الف. کنترل تغییر محدوده

د. آغاز کردن محدودیت

ج. بازبینی محدوده

۱۲- تعریف مقابل به کدام یک از فرآیندهای مدیریت محدود پروژه است؟
« تأیید و پذیرش رسمی که محدوده پروژه دقیق و کامل است و MOV از پروژه پشتیبانی می کند.»

۱. برنامه ریزی محدوده



۲. تعیین محدوده

۳. ایجاد ساختار شکست کار

۱۳- هدف کدام گزینه زیر تعیین تمام موارد تحویل دادنی مبتنی بر پروژه است؟

OA .۴

DSC .۳

WBS .۲

DDT .۱

۱۷- کدام تغییر زیر محدوده پروژه در صورتی که گسترش محدوده با رشد ویژگی‌پذیری ایجاد میشود

Scope lap .۴

MOV .۳

Scope grope .۲

۱. گسترش محدوده

نیمسال اول ۹۰-۹۱

- ۱۴- کدام گزینه برای تعیین موارد تحویل دادنی مبتنی بر محصول بکار می رود؟
۱. نمودار مورد کاربرد (Use Case)
 ۲. ساختار شکست کار (WBS)
 ۳. جدول تعریف مورد تحویل دادنی (DDT)
 ۴. منشور ساختار مورد تحویل دادنی (DSC)
- ۱۵- کدام یک جزء فرآیندهای بدنه دانش مدیریت پروژه در حوزه فرآیندهای مدیریت محدوده می باشد؟
۱. آغاز کردن محدوده، طراحی محدوده، پشتیبانی محدوده
 ۲. آغاز کردن محدوده، طراحی محدوده، تعریف محدوده
 ۳. آغاز کردن محدوده، طراحی محدوده، توسعه محدوده
 ۴. آغاز کردن محدوده، کنترل تغییر محدوده، پشتیبانی محدوده
- ۱۶- کدام مورد به عنوان عاملی در موفقیت پروژه های IT در نظر گرفته می شود ؟
۱. دخالت دادن کاربر
 ۲. ناکارآمدی فناوری
 ۳. دخیل نکردن کاربر
 ۴. عدم وجود ورودی از سوی کاربر

۱۶- کدام گزینه امکان بازنگری ساده و در عین حال موثری از عملکردها و تعاملات میان مورد کاربر و عوامل را فراهم می کند؟



WBS .۴

DFD .۳

Use Case .۲

UML .۱

۱۷- استعاره ای که ناتوانی تیم پروژه در تعیین محدوده پروژه را توصیف می کند، چه نامیده می شود؟

Scope leak .۴

Scope creep .۳

Scope leap .۲

Scope grope .۱

نیمسال اول ۹۳-۹۱

۱۹- کدامیک از موارد ذیل از ابزارهای تعریف محدوده مبتنی بر محصول است؟

۴. WBS

۳. DDT

۲. DSC

۱. DFD

۲۰- کدامیک از موارد طرح مدیریت محدوده، "راهی برای تعیین مرز محدوده می باشد و نیازها و انتظارات حامی پروژه را مستند می سازد"؟

۴. ایجاد شرح محدوده

۳. بازبینی محدوده

۲. کنترل تغییر محدوده

۱. تعریف محدوده

۲۱- مهمترین مزیت کنترل محدوده در پروژه چیست؟

۱. هزینه های پروژه کاهش می یابد.

۲. به مدیریت کمک می کند تا مابیندی و بودجه را کنترل کند.

۳. نیازهای جدید را پاسخ می دهد.

۴. در نقاط عطف به مدیر پروژه قابلیت اعطاف میدهد تا بتواند مسیر خود را تغییر دهد.

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

1

- دانش مدیریت پروژه PMBOK که به آن مدیریت زمان پروژه چه می کند؟
- ایجاد زمانبندی زمانی پروژه و تخمین اینکه پروژه به موقع انجام می شود
- ساختار شکست کار
- نمایانگر یک تفکیک منطقی از کاری است
- بر این مسأله تمرکز دارد که محصول، خدمات، یا نتیجه چگونه به طور طبیعی تقسیم بندی می شود

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

2

- **نقطه عطف**
- رویداد یا پیشرفت مهمی است که ثابت می کند تحویل دادنی مورد نظر کامل شده
- پذیرش رسمی یک رابط کاربر توسط یک ذی نفع است
- **نقطه عطف و موارد تحویل دادنی یکی نیست.**
- **موارد تحویل دادنی شامل مواردی:**
- مانند ارایه ها یا گزارشات، طرح ها، الگوها و سیستم کاربردی نهایی باشند

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

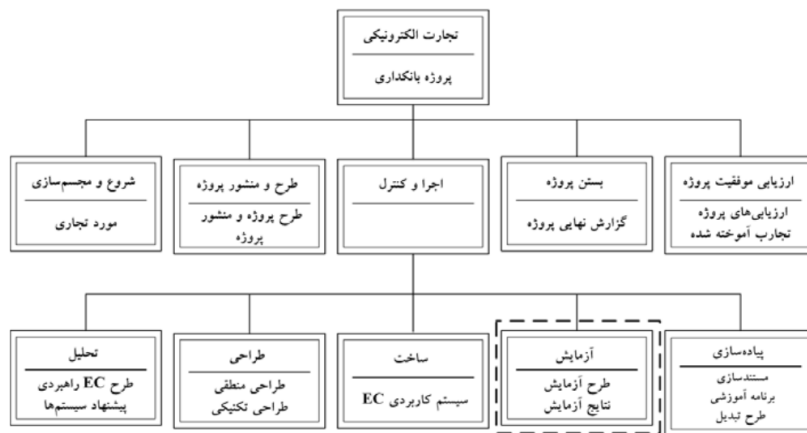
3

□ مزایای نقطه عطف

- تیم پروژه را متمرکز نگه دارند.
- به یک تیم پروژه انگیزه دهند و به دست آوردن آنها موفقیت محسوب می شود.
- ریسک پروژه را کم می کنند
- مکانیزمی برای کنترل کیفیت
- DSC مراحل تحویل دادنی
- مراحل و موارد تحویل دادنی پروژه ما را تعریف می کند

□ DSC

4



ساختار شکست کار و تخمین پروژه

5

□ بذر اصلی فاجعه های نرم افزاری

□ بذر اصلی فاجعه های نرم افزاری، معمولا در سه ماه اول
آغاز پروژه نرم افزاری کاشته می شوند. برنامه ریزی
عجولانه، تعهدات غیر منطقی، روش های تخمین زنی غیر
حرف های و بی توجهی به عملکرد مدیریت پروژه، عواملی
هستند که منجر به بروز مشکلات نهایی می شوند. هنگامی
که یک پروژه، گور کورانه و بدون تعادل، به سمت یک تاریخ
تحویل غیر ممکن، حرکت م یکنند، فاجعه های بعدی، تقریبا
به طور اجتناب ناپذیری، رخ خواهد داد.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

6

□ انواع روش های تخمین زمان تحویل پروژه

۱- تخمین حدسی

□ مدیران کم تجربه پروژه، تمایل به حدس زدن تخمینها دارند، زیرا
سریع و آسان است
□ مشکل کار؟

۲- روش دلفی

□ افراد خیره زیادی باید برای تخمین یک مورد یکسان، به کار
گرفته شوند اگر نظرات نزدیک بود میانگین می شود تخمین درست
□ اگر تخمین نزدیک نبود اعداد به بحث گذاشته می شود

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

7

□ انواع روش های تخمین زمان تحویل پروژه

۳- محدودیت زمانی

□ برای یک فعالیت و یا کار خاص، یک واحد زمانی تخصیص داده می شود مثلاً: ایجاد مدل دو روز برنامه نویسی ۲۰ روز

□ مشکل کار:

□ فشار زمان بندی برای رسیدن به یک ضرب العجل خاص

□ بصورت محدود موجب افزایش کارایی می شود

□ به صورت پشت سر هم موجب کلافگی می شود

□ احتمالاً عدم دقت در انجام کامل کار

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

8

□ انواع روش های تخمین زمان تحویل پروژه

۴- تخمین بالا به پایین

□ تخمین زمان بندی و یا هزینه کل پروژه، بر حسب اینکه چه مدت باید طول بکشد

□ مثلاً، شما باید پروژه را در شش ماه کامل کنید و بیشتر از ۵۰۰۰۰۰ دلار خرج نکنید!

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

9

□ انواع روش های تخمین زمان تحویل پروژه

۵- تخمین پایین به بالا

□ شامل تقسیم پروژه به بخشهای کوچکتر و سپس تخمین

روز ۱	۶-۲-۱ مرور طرح آزمون با کارآور
روز ۵	۶-۲-۲ اجرای طرح آزمون
روز ۲	۶-۲-۳ تحلیل نتایج
روز ۳	۶-۲-۴ آماده سازی گزارش نتایج آزمون و ارایه
روز ۱	۶-۲-۵ ارایه نتایج آزمون به کارآور
روز ۵	۶-۲-۶ رسیدگی به هرگونه مشکل و یا مسأله نرم افزاری

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

10

□ روش ها و متریکهای مهندسی نرم افزار

□ بزرگ ترین چالش برای تخمین یک پروژه فناوری اطلاعات چیست؟

□ بروکس در شرکت آی بی ام کار می کند بر روی پروژه OS/360

□ OS/360 نوشته شد و محصولی موفق بود اما با هزینه چند برابر بالاتر و زمان بیشتر و حافظه بیشتر

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

11

- **تجربیات بروکسی در پروژه OS/360**
- **روش تخمین زدن ما اشتباه بود**
- با فرض یعنی اینکه همه چیز خوب پیش خواهد رفت
- **تخمین ما تلاش را با پیشرفت اشتباه می گرفت**
- افراد و ما هها، قابل تعویض می باشند.
- چون ما از تخمین های خود نا مطمئن هستیم، مدیران نرم افزار معمولاً فاقد لجاجت مؤدبانه سرآشپز آنتوان می باشند
- آشپزی خوب زمان می برد
- **پیشرفت زمان بندی به طور ضعیفی پایش می شود**

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

12

- **تجربیات بروکسی در پروژه OS/360**
- **هنگامی که تأخیر در زمان بندی، تشخیص داده شد، تمایل طبیعی (و سنتی) این است که نیروی انسانی بیشتری اضافه کنیم**
- **قانون بروکسی، "افزودن نیروی انسانی به یک پروژه عقب افتاده از زما نبندی، آن را عقب افتاده تر می کند".**

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

13

- قدم اول برای تخمین دقیق یک زمان بندی کاربردی ؟
- یک پروژه بزرگ زمان و هزینه بیشتری نسبت به یک برنامه کوچک می برد
- روش های تعیین اندازه نرم افزار
- ۱-خطوط کد LOC
- شمارش خطوط کد، به هیچ عنوان آسان نیست چرا؟
- چه چیزی خط کد محسوب می شود؟

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

14

- چه چیزی خط کد محسوب می شود؟
- آیا توضیحات را در نظر می گیریم؟
- در مورد اعلان متغیرها چطور؟ آیا آن ها خط کد به حساب می آیند؟
- برنامه نویسان با تجربه نسبت به برنامه نویسان مبتدی تمایل به نوشتن کد کمتری دارند؟
- نوشتن یک برنامه در اسمبلی، نیاز به کد خیلی بیشتری نسبت به ویژوال بیسیک

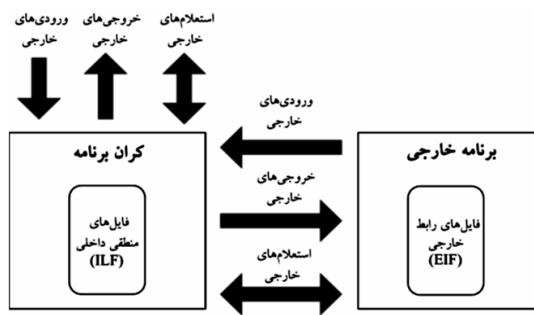
ساختار شکست کار و تخمین پروژه

15

□ روش های تعیین اندازه نرم افزار

□ ۲-نقاط تابعی

□ عملکرد و پیچیدگی نرم افزار را نشان می دهد



ساختار شکست کار و تخمین پروژه

16

□ مزایای نقاط تابعی

□ مستقل از فناوری است

□ تحلیل نقطه تابعی، قابل اعتماد است

□ دو نفر که ماهر و با تجربه هستند، در تحلیل نقطه تابعی، در یک حاشیه خطای قابل قبول، اعداد نقطه تابعی یکسانی به دست می آورند

□ شمارش نقاط تابعی نسبتاً آسان است

□ دو سازمان اصلی آن، تیم بین المللی کاربران نقطه تابعی IFPUG و تیم کاربران نقطه تابعی انگلیسی UFUG می باشند.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

17

□ تحلیل نقاط تابعی مبتنی بر ارزیابی ۵ نوع داده و
تبادلی که محدوده برنامه را تعریف می کند

□ ۵ نوع داده شامل:

□ ۱- فایل منطقی داخلی ILF

□ فایل هایی که داده های برنامه را نگه می دارند

□ پیچیدگی یک فایل منطقی داخلی، می تواند به صورت کم، متوسط
و یا زیاد

□ مانند موجودیت ها در نمودار ERD

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

18

□ ۵ نوع داده شامل:

□ ۲- فایل رابط خارجی EIF

□ مانند رابط داخلی است

□ تفاوت آن این است که:

□ فایل رابط خارجی، فایلی است که به وسیله یک سیستم برنامه کاربردی
دیگر، نگهداری می شود

□ معیار پیچیدگی مشابه با رابط داخلی

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

19

□ ۵ نوع داده شامل:

□ ۳- ورودی خارجی EI

- داده هایی که از بیرون وارد برنامه می شوند مانند داده های صفحه کلید و موس
- پیچیدگی بر حسب:
 - تعداد فایل های داخلی ارجاعی، تعداد اجزای داده ای (یعنی فیلدها) و...
 - پیچیدگی بر حسب به صورت کم، متوسط و یا زیاد، دسته بندی می شود.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

20

□ ۵ نوع داده شامل:

□ ۴- خروجی خارجی EO

- به داده اجازه می دهد از مرز برنامه خارج شود
- مانند: گزارشات، پیغام های تأیید، مجموع های مشتق شده و یا محاسبه شده و گرا فها یا نمودارها
- ۵- پرس و جوی خارجی EQ
 - یک فرآیند یا مبادله است که شامل ترکیبی از ورودی ها و خروجی ها برای بازیابی داده از فایل های داخلی یا فایل های خارج برنامه، می باشد.
 - پیچیدگی بر حسب به صورت کم، متوسط و یا زیاد، دسته بندی می شود.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

21

- تعیین نقطه تابع ناسازگاری UAF پس از تعیین:
- تمامی فایل های منطقی داخلی، فایل های رابط خارجی، ورودی های خارجی، خروجی های خارجی و پرس و جو های خارجی، شمرده شدند و پیچیدگیهای مربوط به آن ها درجه بندی شد.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

22

- تعیین نقطه تابع ناسازگاری UAF پس از تعیین:

پیچیدگی				
جمع کل	بالا	متوسط	پایین	
56	$1 \times 15 = 15$	$2 \times 10 = 20$	$3 \times 7 = 21$	فایل های منطقی داخلی (ILF)
14	$_ \times 10 = _$	$2 \times 7 = 14$	$_ \times 5 = _$	رابط خارجی (EIF)
53	$4 \times 6 = 24$	$5 \times 4 = 20$	$3 \times 3 = 9$	ورودی خارجی (EI)
33	$1 \times 7 = 7$	$2 \times 5 = 10$	$4 \times 4 = 16$	خروجی خارجی (EO)
44	$3 \times 6 = 18$	$4 \times 5 = 20$	$2 \times 3 = 6$	استعلام خارجی (EQ)
200				مجموع نقاط تابعی تنظیم نشده (UAF)

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

23

- **گام بعدی پس از محاسبه UAF محاسبه VAF می باشد.**
- **VAF یا فاکتور تطبیق مقدار چیست؟**
- **معمولا به آن تطبیق پیچیدگی فرآیندی PCA گفته می شود**
- **مبتنی بر درجه نفوذ DI است**
- **0 = وجود ندارد یا نفوذ ندارد.**
- **1 = نفوذ خیلی کم**
- **2 = نفوذ کم**
- **3 = نفوذ متوسط**
- **4 = نفوذ زیاد**
- **5 = نفوذ خیلی زیاد**
- **از چهارده مشخصه عمومی سیستم GSC که در اسلاید بعد، نشان داده شده اند، مشتق می شود.**

جدول ۶-۲ و GSC Total Adjusted Function Point

میزان تأثیر	مشخصه های عمومی سیستم
3	ارتباطات داده
2	پردازش داده توزیع شده
4	کارایی
3	بیکربندی پر استفاده
3	نرخ تراکنش
4	ورودی داده Online
4	کارایی کاربر نهایی
3	بهنگام رسانی Online
3	پردازش پیچیده
2	قابلیت استفاده مجدد
3	سهولت نصب
3	سهولت عملکرد
1	چندین سایت
2	تسهیل تغییر
40	مجموع درجات تأثیر (TDI)
$VAF = (40 * .01) + .65 = 1.05$	
$FP = 200 * 1.05 = 210$	
$VAF = (TDI * 0.01) + .65$	
$FP = UAF * VAF =$ مجموع نقاط تابعی تنظیم شده	

24

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

26

- تعداد نقاط تابعی در مثال قبل ۲۱۰ شد.
- مزایای استفاده از نقاط تابعی
- تعداد نقاط تابعی، میتواند تبدیل به تخمین های توسعه شود و بهره وری افراد را نشان دهد
- با استفاده از نقاط تابعی می توانیم اندازه برنامه و پیچیدگی آن را در یک زبان خاص بررسی کنیم

جدول ۳-۶ تبدیل نقطه تابعی به LOC

زبان	میانگین LOC منبع برای هر نقطه تابعی	میانگین LOC منبع برای برنامه ای با ۲۱۰ نقطه تابعی
Basic	107	22,470
Visual Basic 5	29	6,090
C	128	26,880
C++	53	11,130
COBOL	107	22,470
Java	53	11,130
زبان ماشین	640	134,440
نسل اول (پیش فرض)	320	67,200
نسل دوم (پیش فرض)	107	22,470
نسل سوم (پیش فرض)	80	16,800
نسل چهارم (پیش فرض)	20	4,200
نسل پنجم (پیش فرض)	5	1,050

منبع: <http://www.theadvisors.com/langcomparison.htm>

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

27

- کوکومو COCoMO:
- بر اساس تخمین های خطوط کد می تواند تخمین هزینه ها، و زمانبندی را انجام دهد.
- اولین مرحله کوکومو؟
- تعیین نوع پروژه است
- انواع پروژه از دید کوکومو COCoMO:
- ۱- سازمانی
- می توان پروژه های آسانی محسوب کرد که در آن ها مشکلات اندکی انتظار می رود

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

28

- انواع پروژه از دید کوکومو COCoMO:
- ۲- تعبیه شده
- یک پروژه تعبیه شده، پروژه چالش برانگیزی است. در این حالت ممکن است افراد کم تجربه تر و فناوری تکامل نیافته تر باشد.
- ۳- نیمه جدا شده
- این پروژه ها ممکن است آسان و سرراست نباشند، اما سازمان اطمینان دارد که فرآیندها، افراد و فناوری درون آن، برای رویارویی با چالش این پروژه ها، کفایت می کنند.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

29

□ کوکومو COCoMO:

□ در کوکومو، یک فرد- ماه به صورت ۱۵۲ ساعت تعریف می شود.

□ هنگامی که نوع پروژه تعریف شد، میزان تلاش، بر حسب فرد- ماه، با استفاده از معادله مناسب به دست می آید:

□ KDSI: تعداد خطوط برنامه بر حسب هزار است

سازمانی: فرد- ماه = $2.4 \times KDSI^{1.05}$

نیمه جدا شده: فرد- ماه = $3.0 \times KDSI^{1.12}$

تعییه شده: فرد- ماه = $3.6 \times KDSI^{1.20}$

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

30

□ مثال: اگر برنامه ما قرار است در Java نوشته شود، حدوداً ۱۰۶۰۰ خط کد داشته باشد. و سطح دشواری آن متوسط باشد داریم:

$$\begin{aligned} \text{Person-Months} &= 3.0 \times KDSI^{1.12} \\ &= 3.0 \times (10.6)^{1.12} \\ &= 42.21 \end{aligned}$$

□ ۴۲/۲۱ میزان نفر به ماه است

□ برای محاسبه میزان زمان پروژه از فرمول اسلاید بعد استفاده می کنیم.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

31

$$2.5 \times \text{Effort}^{0.38} = \text{مدت زمان سازمانی}$$

$$2.5 \times \text{Effort}^{0.35} = \text{مدت زمان نیمه جدا شده}$$

$$2.5 \times \text{Effort}^{0.32} = \text{مدت زمان تعبیه شده}$$

□ که با فرمول بالا مدت زمان پروژه ما می شود

$$\begin{aligned} \text{مدت زمان} &= 2.5 \times \text{Effort}^{0.35} \\ &= 2.5 \times (42.21)^{0.35} \\ &= 9.26 \text{ ماه} \end{aligned}$$

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

32

$$\begin{aligned} \text{افراد مورد نیاز} &= \text{Effort} + \text{Duration} \\ &= 42.21 + 9.26 \\ &= 4.55 \end{aligned}$$

□ تعداد افراد حدود 4 تا 5 نفر تعداد بیشتر لزوماً موجب سریعتر شدن کارها نیست بلکه پیچیدگی کار را بالا می برد.

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

33

□ روش های مکاشفه ای Heuristics

□ از روش های مکاشفه ای یا قوانین سرانگشتی برای تخمین پروژه های نرم افزاری بر اساس نقاط تابعی استفاده می کند

□ ۳۰ درصد برنامه ریزی

□ ۲۰ درصد کدنویسی

□ ۲۵ درصد آزمودن اجزای سیستم

□ ۲۵ درصد آزمودن سیستم

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

34

□ ابزارهای تخمین زنی خودکار:

□ برای محاسبه هزینه، زمانبندی و منابع به کار می رود

□ کوکومو ۲ , Knowledge Plan ، CHECKPOINT ، SLIM، و Cost*Xpert

□ ابزار های تخمین زنی خودکار در شرایط عدم قطعیت، عموماً محافظه کارانه تر هستند، در مقابل رو شهای دستی که عموماً خوشبینانه می باشند

□ برخی از این برنامه ها داده های مربوط به پروژه های قبل را ذخیره و تخمین پروژه جدید را بر اساس ترکیبی از تخمین های گذشته می زنند با اینکار دقت حدود ۵ تا ۱۰ درصد می شود

ساختار شکست کار و تخمین پروژه

35

□ بهترین راه برای تخمین پروژه های فناوری اطلاعات چیست؟

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۶

تهیه و تنظیم: نسیم احمدی

۱۸- رویداد یا پیشرفت مهمی که ثابت می کند تحویل دادنی مورد نظر کامل شده است یا فازی رسماً به پایان رسیده است، چه نامیده می شود؟

۴. نقطه عطف

۳. نقطه دسترسی

۲. WBS

۱. DDT

۱۹- EIF چیست؟

۴. ورودی خارجی

۳. فایل رابط خارجی

۲. خروجی خارجی

۱. پرس وجوی خارجی

۲۰- کدام روش ها بر این حقیقت استوارند که همان فعالیتهای پایه برای یک پروژه معمولی تولید نرم افزار لازم است و این فعالیت ها به یک درصد قابل پیش بینی از تلاش کلی نیاز خواهند داشت؟

۴. مکاشفه ای

۳. کوکومو

۲. کمی

۱. تخمین زنی

نیمسال دوم ۹۳-۹۲

۲۲- بیشترین تخمین ها در دنیای واقعی با استفاده از کدام تخمین انجام می پذیرد؟

۱. بالا به پایین

۲. محدوده زمانی

۳. روش دلفی

۴. پایین به بالا

۲۳- مخفف مدل هزینه ای سازنده چیست؟

۱. کوکومو

۲. نقاط تابعی

۳. KDSI

۴. مدل پارامتریک

نیمسال دوم ۹۱-۹۲

۱۸- کدام گزینه به کاربرد روش دلفی در خصوص ساختار شکست کار و تخمین پروژه اشاره دارد؟

۱. برای یک فعالیت و یا کار خاص ، یک واحد زمانی تخصیص داده می شود.
۲. تخمین زمانبندی و یا هزینه کل پروژه بر حسب اینکه چه مدت باید طول بکشد و یا چقدر هزینه باید صرف شود.
۳. تعداد زیادی خبره در خصوص زمان و هزینه فعالیت ها و نوع فعالیت ها به توافق دست می یابند.
۴. با استفاده از حدس و گمان و انتخاب اعداد به صورت تصادفی زمان و هزینه فعالیت ها استخراج می گردد.

۱۹- در مدل تخمین مهندسی نرم افزار اولین قدم برای تخمین دقیق زمانبندی کاربردی فناوری اطلاعات کدام است؟

۱. تعیین اندازه
۲. تعیین پیچیدگی
۳. تخمین برنامه
۴. تعیین الزامات و تأثیر گذارها

نیمسال اول ۹۲-۹۱

۱۶- ساختار شکست کار (WBS) چیست؟

۱. یک ابزار کاربردی برای ایجاد طرح پروژه است و محدوده پروژه را به زمان بندی و بودجه پیوند می دهد.
۲. بر فرآیندهای لازم برای ایجاد زمان بندی پروژه و تضمین اینکه پروژه به موقع انجام می شود، تمرکز دارد.
۳. تعیین اینکه چه فعالیت هایی برای تولید موارد تحویل دادنی محدوده پروژه باید تکمیل شود.
۴. تعیین نوع منابع و مقدار منابع لازم برای انجام فعالیت های پروژه است.

۱۷- کدام روش تخمین زدن است که در آن تعداد زیادی خبره، که بر سر موضوع یا مساله خاصی به توافق می رسند، را به کار می گیرد؟

۱. روش مهندسی نرم افزار
۲. روش تخمین پایین به بالا
۳. روش تخمین بالا به پایین
۴. روش دلفی

تابستان ۹۳

۱۸- جمله زیر مربوط به کدام گزینه می باشد؟
"اشاره به فرآیندها یا داده های تبادلی دارد که خارج از برنامه به وجود می آیند و مرز برنامه را از بیرون به درون، طی می کنند"

۱. فایل رابط خارجی (EIF)
۲. فایل منطقی داخلی (ILF)
۳. ورودی خارجی (EI)
۴. خروجی خارجی (EO)

۱۹- کدامیک از تعاریف زیر در مورد "کوکومو" صحیح می باشد؟

۱. کوکومو قاعده ای کلی است که برای یک پروژه معمولی تولید نرم افزار لازم است.
۲. کوکومو یک مدل باز است، به این معنا که کلیه معادلات زیربنایی، فرضیه ها، تعاریف و غیره، برای عموم قابل دسترس است.
۳. کوکومو یک فایل منطقی است که داده ها را در محدوده برنامه ذخیره می کند.
۴. کوکومو یک فرآیند یا مبادله است که شامل ترکیبی از ورودی ها و خروجی ها برای بازیابی داده از فایل های داخل برنامه می باشد.

تابستان ۹۳



اطلاع از اخبار و دانلود جزوات و نمونه سوالات

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

" کانال و خانواده تلگرامی پیام نوریها "

با عضویت در کانال و به آرشیو زیر دسترسی پیدا کنید

✓ تمام نمونه سوالات به روز تا آخرین دوره

✓ جزوات درسی

✓ بیش از ۱۰۰ فلش کارت دروس

✓ اخبار به روز پیام نور

✓ فیلم و فایل آموزشی اختصاصی

✓ انجام انتخاب واحد و حذف و اضافه

✓ پاسخگویی به سوالات دانشجویان

✓ معرفی گروه و انجمن های پیام نوری

✓ طنز و توییت دانشجویی

به یکی از بزرگترین کانال های پیام نوری بپیوندید

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

1

- هدف از طرح پروژه چیست؟
- طرح پروژه دربرگیرنده همه جزئیات زمان بندی و بودجه پروژه و از آن برای راهنمایی تیم پروژه و کنترل پیشرفت پروژه در طول دوره حیات پروژه استفاده می شود.
- بودجه پروژه بر اساس چه تعیین می شود؟
- بر اساس PMBOK مدیریت هزینه پروژه شامل چیست؟
 - ۱- تخمین هزینه
 - ۲- بودجه بندی هزینه
 - بودجه پروژه را مشخص می کند تخمین بر اساس رویکرد پایین به بالا
 - ۳- کنترل هزینه

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

2

- مدیر جدید بیش از حد مشتاق، به رئیس خود قول یک زمان بندی سی روزه برای یک پروژه با هدف خودکارسازی کلمات عبور روی سیستم های کامپیوتری خیلی بزرگ، متوسط و رومیزی شرکت را می دهد.
- دستیار پشتیبانی سیستم های رومیزی، هنگام دیدن طرح پروژه، به مدیر می گوید: "نمی توانیم این کار را انجام دهیم." او می پرسد: "آیا توافق کرده اید که تیم های پشتیبانی کامپیوترهای خیلی بزرگ و متوسط می توانند ارزیابی محصول را در سه روزی که اختصاص داده اید انجام دهند؟" مدیر می گوید "نه، اما اگر مطابق زمان بندی عمل نکنند، شکست پروژه تقصیر آن هاست نه من."

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

3

□ deadline

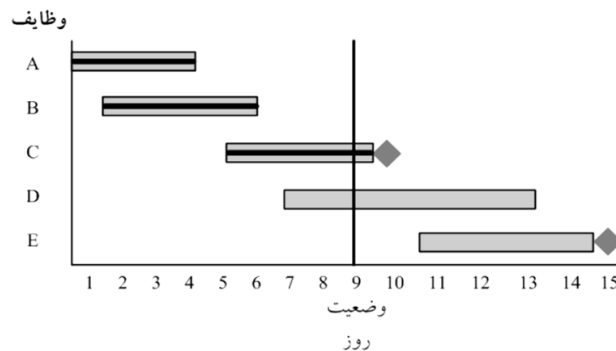
- خطی است که اطراف یک زندان نظامی کشیده می شود که با عبور از آن خط به زندانیان تیراندازی می شد
- چگونه با مدیران ارشدی که گاه از این دستورات می دهند مذاکره کنیم؟
- احتمالاً افزودن کمک موقت با هزینه اضافی می تواند به رسیدن به مهلت کمک کند.
- پروژه را به قطعاتی تقسیم کنیم و تنها قطعاتی را که می توانند مطابق زمان بندی تولید شوند تحویل دهیم.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

4

□ نمودارهای گانت

□ یکی از سودمندترین و پر کاربرد ترین ابزارهای مدیریت پروژه



مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

5

□ چیز هایی که با نمودارهای گانت می توان فهمید؟

□ تخمین ها برای کارها و یا فعالیت های تعریف شده با ساختار شکست پروژه

□ لوزی می توانند نمایانگر نقاط عطف باشند

□ برای پیگیری و نظارت پیشرفت یک پروژه مفید باشند
□ معایب؟

□ روابط صریح میان کارها و فعالیت ها را نشان نمیدهد

□ آیا تاخیر بخشی E در پایان پروژه موثر است یا نه؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

6

□ نمودارهای شبکه پروژه چیست؟

□ با استفاده از ساختار شکست کار WBS به عنوان پایه ای برای ایجاد یک ارایه تصویری از جریان کاری

□ اطلاعات ارزشمندی در مورد ترتیب منطقی و وابستگی میان فعالیتهای گوناگون و اطلاعاتی در مورد شروع و پایان کارهای به خصوص فراهم می کند.

□ کمک به برنامه ریزی مدیر برای کاهش زمان مسیر بحرانی

□ الف) فعالیت روی گره (AON)

□ یک ابزار نمودار سازی شبکه پروژه است

□ به صورت گرافیکی کلیه فعالیت های پروژه و به همان اندازه ترتیب منطقی و وابستگی های آن ها را نشان می دهد

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

7

□ الف) فعالیت روی گره (AON) دارای دو نوع فعالیت است؟

□ ۱.مقدم:

□ فعالیت هایی که قبل از شروع یک فعالیت دیگر انجام میشوند

□ ۲. موازی:

□ فعالیت و یا هر کاری که که می تواند همزمان با هر کار دیگر انجام شود

□ اهمیت کارهای موازی؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

8

□ فعالیت روی گره (AON)

جدول ۷-۱ تحلیل فعالیت برای AON

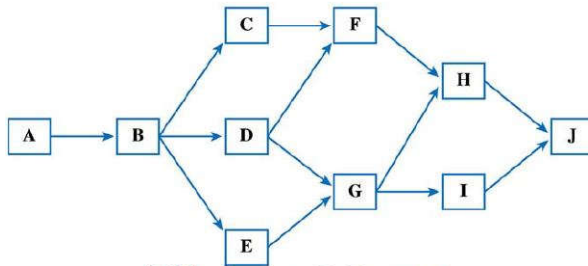
فعالیت	توصیف	مدت برآورد شده (برحسب روز)	مقدم
A	ارزیابی پلت فرم فناوری جاری	2	هیچکدام
B	تعریف نیازمندی های کاربر	5	A
C	طراحی طرح بندی صفحات وب	4	B
D	تنظیم سرور	3	B
E	برآورد ترافیک وب	1	B
F	آزمایش لینک ها و صفحات وب	4	C,D
G	انتقال صفحات وب به محیط تولید	3	D,E
H	نوشتن اعلان اینترنت برای نامه شرکتی	2	F,G
I	آموزش کاربران	5	G
J	نوشتن گزارش برای مدیریت	1	H,I

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

9

□ فعالیت روی گره (AON)

□ فعالیت F
نمی تواند
آغاز شود
مگر تا
زمانی که
فعالیت های



شکل ۴-۷ نمودار شبکه فعالیت روی گره (AON)

و C و D انجام شده باشند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

10

□ (ب) مسیر بحرانی؟

□ علاوه تخمین های زمانی برای هر فعالیت زمان بندی پروژه را تعیین میکند.

□ مسیر بحرانی طولانی ترین مسیر در شبکه پروژه و هم چنین کوتاهترین زمانی است که پروژه میتواند در آن انجام شود که مشخص کردن مسیر بحرانی یک مشغولیت ذهنی برای مدیر پروژه است

□ تأخیر یا تعلیق

□ مدت زمانی است که یک فعالیت می تواند دیر کرد داشته باشد، بدون این که در پروژه دیر کرد ایجاد کند.

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

11

□ دو راهکار برای کاهش زمانبندی؟

□ ۱. تغییر جهت منابع

□ تخصیص منابع بیشتر به مسیر بحرانی

□ ۲. ایجاد فرصت برای فعالیت های موازی

جدول ۷-۲ مسیرهای فعالی میسر

مجموع	مسیر	مسیرهای ممکن
18	A+B+C+F+H+J 2+5+4+4+2+1	مسیر ۱
17	A+B+D+F+H+J 2+5+3+4+2+1	مسیر ۲
16	A+B+D+G+H+J 2+5+3+3+2+1	مسیر ۳
19*	A+B+D+G+I+J 2+5+3+3+5+1	مسیر ۴
17	A+B+E+G+I+J 2+5+1+3+5+1	مسیر ۵

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

12

□ آیا مسیر بحرانی قابل تغییر است؟

□ آیا می توان چند مسیر بحرانی داشت؟

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

13

- روش بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT):
- نمودار سازی شبکه پروژه
- ترتیب منطقی و روابط درونی را نشان می دهد
- یک توزیع آماری و استفاده از تخمین
- انواع تخمین برای هر فعالیت را نام ببرید؟
- الف:خوش بینانه(کمترین زمانی که یک فعالیت میتواند انجام شود)
- ب:محتمل(زمان عادی مورد انتظار لازم برای هر فعالیت)
- ج: بدبینانه(بدترین حالت و بیشترین زمانی که یک فعالیت در آن انجام شود)

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

14

- روش بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT):

$$\text{تخمین فعالیت} = \frac{\text{زمان بدبینانه} + (\text{محمّل ترین زمان} \times 4) + \text{زمان خوش بینانه}}{6}$$

جدول ۳-۷ تحلیل فعالیت برای PERT

فعالیت	مقدم	برآوردهای بهینه (برحسب روز)	برآوردهای محتمل (برحسب روز)	برآوردهای بدبینانه (برحسب روز)	مدت مورد انتظار $(a + 4b + c) / 6$
		a	b	c	g
A	هیچکدام	1	2	4	2.2
B	A	3	5	8	5.2
C	B	2	4	5	3.8
D	B	2	3	6	3.3
E	B	1	1	1	1.0
F	C, D	2	4	6	4.0
G	D, E	2	3	4	3.0
H	F, G	1	2	5	2.3
I	G	4	5	9	5.5
J	H, I	.5	1	3	1.3

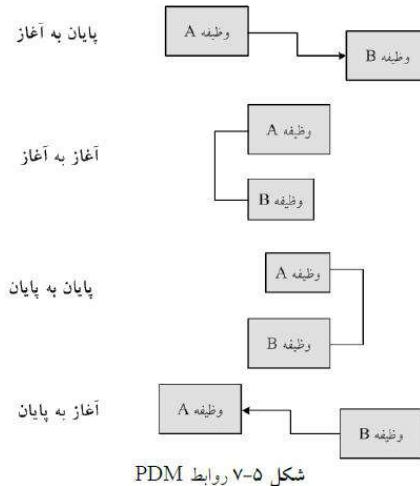
مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

15

- روش نمودار سازی تقدمی (PDM)
- یک ابزار مفید برای درک روابط میان فعالیتهای پروژه
- بر ۴ رابطه اساسی استوار است:
- الف: پایان به آغاز = رایجترین رابطه بین فعالیتها و به یک ترتیب منطقی اشاره دارد
- ب: آغاز به آغاز = زمانی رخ میدهد که دو کار می توانند و یا باید همزمان آغاز شوند
- ج: پایان به پایان = نوع دیگری از فعالیتهای موازی. (دو فعالیت در زمانهای متفاوت آغاز شوند اما همزمان تمام شوند)
- د: آغاز به پایان = غیر رایجترین رابطه (به این معنا که کار اول نمیتواند پایان یابد مگر اینکه کار دوم آغاز شود مثل شیفت پرستار)

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

16



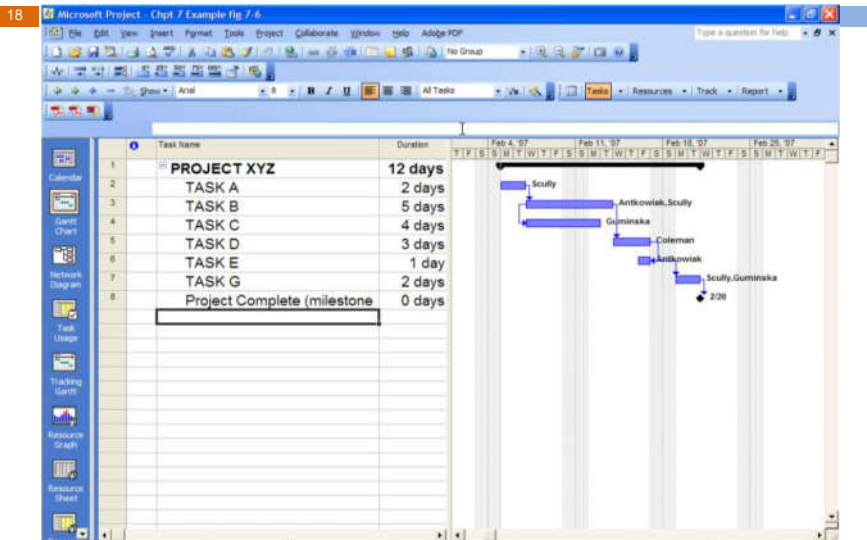
مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

17

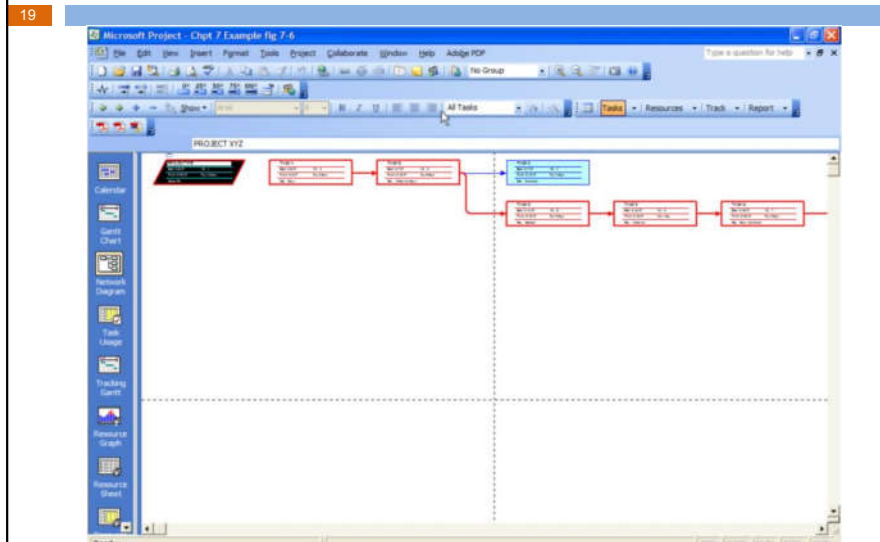
□ برنامه ریزی موج چرخشی

□ به جای ایجاد یک طرح پروژه بزرگ و تفصیلی که دائماً باید به روز شود، مدیر پروژه می تواند یک طرح کلی خلاصه و یا زما نبندی اصلی آماده کند و سپس برنامه های تفصیلی را فقط برای چند هفته و یا چند ماه در یک زمان فراهم کند

نمای نمودار گانت در Microsoft Project 2003



مسیر بحرانی و نمای نمودار شبکه در Microsoft Project 2003



مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

20

- منابع چگونه باید تخصیص داده شود؟
- منابع نمی توانند بیش از حد تخصیص داده شوند (یعنی بیشتر منابع نمی توانند همزمان به بیش از یک کار تخصیص داده شوند)
- مراحل تخمین هزینه؟
- ۱- تعریف منابع لازم برای انجام کار
- ۲- تعیین تعداد منابع مورد نیاز
- ۳- تعریف هزینه استفاده از هر منبع
- ۴- محاسبه هزینه کار و یا فعالیت
- ۵- تضمین این که منابع، یکنواخت هستند

مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

21

- هزینه ته نشین؟
- هزینه ای است که بابت پروژه های به شکست انجام شده قبل به این پروژه تحمیل می شود
- هزینه های غیر مستقیم
- هزینه های پروژه که شامل مواردی همچون اجاره، تسهیلات، بیمه و سایر هزینه های اداری می باشد

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۷

تهیه و تنظیم: نسیم احمدی

۲۱- بر اساس PMBOK ، مدیریت هزینه پروژه شامل چه مواردی می باشد؟

۱. زمان بندی هزینه - توالی هزینه- محدوده هزینه
۲. فرایند هزینه- برنامه ریزی هزینه- مدیریت هزینه
۳. تخمین هزینه- بودجه بندی هزینه- کنترل
۴. برنامه ریزی هزینه- محدوده هزینه- تخمین هزینه

نیمسال اول ۹۳-۹۴

۲۳- عبارت زیر مربوط به کدام یک از ابزارهای مدیریت پروژه می باشد؟
«یک ابزار نمودارسازی شبکه پروژه است که به صورت گرافیکی کلیه فعالیت ها و کارهای پروژه و به همان ترتیب منطقی و وابستگی های آنها را نشان میدهد».

۱. روش نمودارسازی تقدمی
۲. نمودارهای گانت
۳. تحلیل مسیر بحرانی

۴. فعالیت روی گره

نیمسال اول ۹۴-۹۳

۳۳- هزینه هایی که پیش از پروژه کنونی تحمیل شده اند را چه می گویند؟

۱. هزینه های بازیابی
۲. هزینه های تسهیلات
۳. هزینه های غیرمستقیم
۴. هزینه های ته نشین شده

نیمسال اول ۹۴-۹۳

۲۰- جمله زیر بیانگر کدامیک از ابزارهای مدیریت پروژه است؟
"تخمین های زمانی برای هر یک از فعالیت ها، زمان بندی پروژه را تعیین می کند و به ما می گوید که انجام پروژه ما چقدر طول خواهد کشید"

۱. نمودارهای شبکه پروژه

۲. روش بازنگری و ارزیابی برنامه

۳. تحلیل مسیر بحرانی

۴. نمودارهای گانت

۲۱- هزینه های ته نشین شده چه هزینه هایی هستند؟

۱. هزینه هایی هستند که پیش از پروژه کنونی تحمیل شده اند.

۲. هزینه ها شامل مواردی مانند اجاره، تسهیلات، بیمه و سایر هزینه های اداری می باشند.

۳. هزینه هایی مانند حقوق و مزایای مشاور و سود ناخالص کافی می باشند.

۴. هزینه های برآورد شده از انجام کار می باشند.

تابستان ۹۳

۳۱- معنی اصلی کدام کلمه خطی است که اطراف یک زندان نظامی کشیده می شد
که با عبور از آن هط به زندانیان تیراندازی می شد؟

۱. Deadhead

۲. Deadline

۳. Deadlock

۴. deadloss

نیمسال دوم ۹۲-۹۳

۲۴- روش PDM (نمودار سازی تقدمی) بر اساس کدام روش نمودار پروژه استوار است ؟

۴. گانت

۳. PERT

۲. AOA

۱. AON

نیمسال دوم ۹۱-۹۲

۲۱- در روش نمودار سازی تقدمی، روش آغاز به پایان بین کارهای A و B به کدام گزینه اشاره دارد؟

۱. کار A نمیتواند آغاز شود مگر اینکه کار B پایان پذیرد.
۲. کار A نمیتواند آغاز شود مگر اینکه کار B آغاز شود.
۳. کار A نمی تواند پایان یابد مگر این که کار B آغاز شود.
۴. کار A نمی تواند پایان یابد مگر این که کار B پایان یابد.

نیمسال اول ۹۱-۹۲

۲۲- هزینه هایی که پیش از پروژه کنونی تحمیل شده اند چه نام دارد؟

۲. هزینه های ته نشین شده

۱. هزینه های غیرمستقیم

۴. هزینه ذخایر

۳. هزینه منحنی یادگیری

۲۳- هزینه های پروژه که شامل مواردی همچون اجاره، تسهیلات، بیمه و سایر هزینه های اداری می باشد، به چه عنوان شناخته می شوند؟

۲. هزینه های غیر پروژه ای

۱. هزینه های ثابت

۴. هزینه های غیر مستقیم

۳. هزینه های اداری

نیمسال اول ۹۲-۹۱

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

1

- به دلایل مختلف، اکثر پروژه های فناوری اطلاعات روش های پیگیری مناسبی نداشته اند
- طرح های غیر واقع بینانه پروژه، اغلب تخمینهای نادرستی داشته و در نتیجه، پروژه ها شانس کمی برای دستیابی به اهداف خود دارند
- ارتباط برای مدیریت موفق پروژه، مهم است.

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

2

- PMBOK موسوم به مدیریت ارتباطات شامل:
 - برنامه ریزی اطلاعات:
 - چگونه اطلاعات ذخیره می شوند؟ چه کسی میتواند به اطلاعات دست یابد؟ و ...
 - توزیع اطلاعات:
 - بر رساندن اطلاعات درست به شکلی صحیح به اشخاص واقعی تکیه دارد.
 - گزارش عملکرد:
 - بر گردآوری و انتشار اطلاعات پروژه برای ذینفعان تکیه دارد
 - پذیرش پروژه:
 - بر بازبینی و مستند سازی پیشرفت پروژه تکیه دارد

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

3

□ برای ارتباطات:

- Email ابزاری قدرتمند برای ارتباط است؛ با این وجود شاید در موقعیتهای خاص شکلهای تأثیرگذار ارتباط مانند جلسات رودررو، مناسب تر و یا مؤثرتر باشند.
- برای اینکه اقدامات اصلاحی رابه نحوی انجام دهند که مشکلات و مسایل زودتر حل شود: مهم است افراد بدانند چه کاری در حال انجام است

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

4

□ نکات:

- وقتی طرح به مرحله اجرا در آمد، هیچ کس غافلگیری ها را نمی پسندد
- اگر مشکلاتی بروز کنند که پیشتر باید شناسایی می شدند، اعتبار مدیر پروژه کاهش می یابد.
- اگر حامی پروژه مطمئن باشد همه از نحوه مشکل و اصلاح آن آگاه هستند، اعتبار مدیر پروژه افزایش می یابد.

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

5

□ کنترل پروژه موجب چه می شود؟

□ مزایای کنترل پروژه

□ قابلیت اندازه گیری عملکرد

□ وضعیت مشکل آگاه

□ مسؤلیت افراد را مشخص

□ پروژه را به سمت MOV خود هدایت

□ استفاده منابع به طور کارآمد

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

6

□ انواع کنترل پروژه؟

□ درون پروژه

□ یعنی به وسیله سازمان و یا متدلوژی پروژه تعدیل شوند

□ خارج از آن

□ به وسیله استانداردهای نظامی و یا دولتی تعدیل شوند

➤ فعالیت های کنترل و پایش پروژه باید به طور واضح به همه ذینفعان اطلاع داده شوند

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

7

□ انواع طرح ارتباطات پروژه:

- رسمی
- غیر رسمی

رسانه یا فرمت	زمان / دسترس	نوع گزارش / معیار	نیازهای اطلاعاتی	سرمایه‌گذار

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

8

□ معیارهای پروژه

- برای رفع نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خوب است
- معیارهای پروژه شامل:
 - محدوده
 - زمانبندی
 - بودجه
 - منابع
 - کیفیت
 - ریسک

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

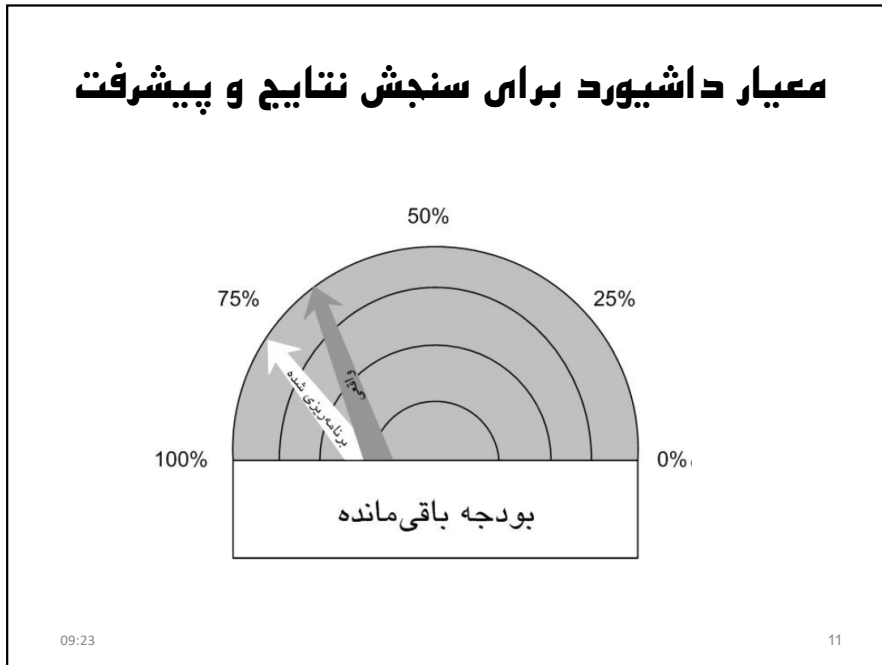
9

- **بنابر پیشنهاد ادبرگ یک معیار خوب باید دارای چه خصوصیتی باشد؟**
 - قابل فهم
 - قابل سنجش
 - هدف را باید بتواند به صورت عینی بسنجد
 - سود آوری
 - نسبتاً آسان و ارزان باشد و نباید به عنوان اختلالی مهم در نظر گرفته شود.
 - آزموده شده
 - بایستی معتبر باشد
 - تاثیر گزاری بالا: مواردی که تاثیر بالا در پروژه دارد را اندازه گیری کند

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

10

- **بنابر عقیده Meyer یک سیستم سنجش و راهنمای خوب باید دارای چه اصولی باشد؟**
 - باید به تیم پروژه خود اجازه اندازه گیری پیشرفت خود را بدهد
 - تیم باید سیستم سنجش خود را طراحی کند
 - البته با هماهنگی مدیر پروژه
 - فقط معیار های مفید را بپذیرد
 - معیار های سختگیرانه به عنوان وسیله ای برای تشویق اعضای تیم برای سخت کار کردن، می تواند اثر معکوس داشته باشد
 - مقیاس ها باید نتایج و پیشرفت را پیگیری کنند



ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

12

- میزان را هزینه واقعی AC
- میزان هزینه ای که برای کاری در یک مدت معین هزینه کرده ایم.
- ارزش بدست آمده EV
- تا به حال چه مقدار بودجه باید برای کار انجام شده، پرداخته ایم
- واریانس هزینه CV:
$$(CV) = EV - AC$$
$$= \$6,000 - \$8,000$$
$$= (-\$2,000)$$
- می فهمیم چگونه معیار ارزش بدست آمده، محدوده، بودجه و زمان بندی را به هم مرتبط می سازد.

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

13

- CV منفی نشان می دهد که هزینه پروژه بیش از حد بودجه است. ممکن است مجبور باشیم بودجه را افزایش و یا محدوده پروژه را کاهش دهیم
- CV مثبت نشان می دهد که هزینه پروژه کمتر از بودجه است، در حالی که CV صفر به این معنی است که پروژه دقیقاً طبق هدف پیش می رود.

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

14

- BAC با بودجه تکمیلی
- میزان کل بودجه پیش بینی شده پروژه را گویند
- CPI شاخص عملکرد هزینه
- نسبت ارزش به دست آمده به هزینه واقعی را گویند
- $CPI = EV/AC$
- $6000\$/8000\$ = .75$

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

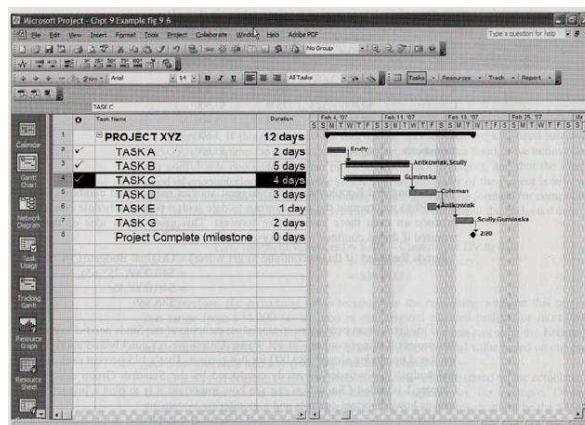
15

گزارش پیشرفت؟

- گزارش پیشرفت آنچه را که توسط تیم پروژه انجام شده نشان می دهد.
- وظایفی که به اتمام رسیده را با فعالیت ها و وظایف مطرح شده در طرح اصلی پروژه، **مقایسه** کند.
- گزارش دهی پروژه در یکی از این دسته ها قرار می گیرد؟
- بازنگری :
- ممکن است بر ارقام تحویل دادنی، نقاط عطف و یا مراحل خاصی تکیه کنند.

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

16



ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

17

- گزارش وضعیت
- که وضعیت فعلی پروژه را شرح میدهد و به طور کلی وضعیت پیشرفت واقعی پروژه را با برنامه اصلی مقایسه میکند
- گزارش پیشرفت
- کار انجام شده توسط تیم پروژه را نشان میدهد
- گزارش پیش بینی
- برپیش بینی وضعیت و یا پیشرفت آتی پروژه تکیه میکند
- شامل پیش بینی هزینه و پیش بینی زمان

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

18

- توزیع اطلاعات برای ذینفعان
- جلسات رودررو
- مزیت: بیانات افراد دیگر و ایما و اشارات به درک بهتر مفاهیم منجر می شود
- معایب: اگر به مسافت نیاز باشد جلسات رودررو نیازمند برنامه ریزی زمان بندی و هزینه های اضافی خواهد بود
- تلفن، پست الکترونیکی و دیگر وسایل بیسیم ...
- فناوری همکاری
- مانند اینترنت و فناوری های مبتنی بر وب در اینترنت و اکسترانت

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

19

- تعریف اینترنت؟ اینترنت؟ اکسترانت؟
- چه مشکلاتی در مسیر یک جلسه کار آمدی وجود دارد؟
 - هدر دادن زمان
 - بی نتیجه
 - بی نظم
 - بدون موضوع مشخص

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

20

- به منظور بهبود کیفیت و سودمندی در جلسات رعایت چه نکاتی الزامی است ؟
 - در ابتدا برنامه ریزی کنید
 - مشخص کردن اهداف جلسه
 - دعوت افراد مرتبط
 - تدارکات لازم را ببینید
 - فضا، قلم خودکار، کاغذ، صندلی و...

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

21

- دستور کار واضحی را معلوم کنید
- آیا بخش های معین دستور کار مستلزم بحث هستند، به تصمیم گیری نیاز دارند و یا صرفاً اطلاعات را فراهم می کنند.
- کارگشایی انتخاب کنید
- مدیر جلسه برای نظم و هدایت جلسه لازم است
- قوانین اساسی را پایه گذاری کنید
- شروع و خاتمه به موقع جلسه
- حضور همگانی
- توانایی آزادانه صحبت کردن بدون داوری
- حق صحبت کردن بدون هر گونه وقفه
- رقابت به موقع کارهای تعیین شده
- محرمانه بودن

ارتباطات، پیگیری و گزارش پروژه

22

- با دستیارهای بصری جلسه را قوت بخشید
- از پروژکتور آموزشی، نرم افزار نمایش کامپیوتری و یا Flip Chart استفاده کنید تا ایده های مهم را خلاصه کنید
- مطالب جلسه را یادداشت کنید
- منشی جلسه برای یادداشت خلاصه نتایج مورد نیاز است
- ارزیابی
- بر کار آیی و سودمندی جلسه در دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده تکیه کند.

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۹

تهیه و تنظیم: نسیم احمدی

۲۳- کدام مورد از مدیریت ارتباطات پروژه بر گردآوری و انتشار اطلاعات پروژه برای ذینفعان تکیه دارد؟

گزارش عملکرد

۳. توزیع اطلاعات

۲. پذیرش پروژه

۱. برنامه ریزی ارتباطات

۲۴- BAC چیست؟

۴. زمان بندی پروژه

۳. بودجه تکمیلی

۲. بودجه پروژه

۱. ارزش به دست آمده

۲۵- کدام گزارش، کار انجام شده توسط تیم پروژه را نشان می دهد؟

۴. گزارش وضعیت

۳. گزارش فعالیت

۲. گزارش پیشرفت

۱. گزارش پیش بینی

نیمسال دوم ۹۳-۹۲

۲۵- CV (واریانس هزینه) صفر به چه معنی است؟

۱. هزینه پروژه کمتر از بودجه است.
۲. هزینه پروژه بیشتر از بودجه است.
۳. پروژه دقیقاً طبق هدف پیش می رود.
۴. پروژه دارای انحراف معیار است.

۲۶- کدام یک از موارد ذیل مفهوم CPI است؟

۱. واریانس زمانبندی
۲. شاخص عملکرد هزینه
۳. نسبت کار برنامه ریزی شده به کار انجام شده
۴. معیار کارائی

نیمسال دوم ۹۱-۹۲

۲۴- بخشی از **PMBOK** موسوم به مدیریت ارتباطات پروژه ها شامل چه مواردی است؟

۱. برنامه ریزی ارتباطات - توزیع اطلاعات - گزارش عملکرد - پذیرش پروژه

۲. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - گزارش عملکرد - توزیع اطلاعات

۳. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - توزیع اطلاعات - تحلیل

۴. برنامه ریزی ارتباطات - تولید اطلاعات - تحلیل گزارش عملکرد

نیمسال اول ۹۲-۹۱

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

1



- مدیریت تدارکات پروژه
- مدیریت ریسک پروژه
- مدیریت ارتباطات پروژه
- مدیریت منابع انسانی پروژه
- مدیریت کیفیت پروژه
- مدیریت هزینه پروژه
- مدیریت زمان پروژه
- مدیریت محدوده پروژه
- مدیریت گزارشگری پروژه

مدیریت تدارکات

- تهیه و مدیریت کالاها و خدمات خارجی متمرکز است.
- یکی از ۹ حوزه مدیریت PMBOK
- مانند: سخت افزار، نرم افزار، تجهیزات اداری و چاپ راهنماهای آموزشی، پشتیبانی و ...

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

2

۶ فرآیند تشکیل دهنده مدیریت تدارکات:

- ۱- برنامه ریزی خرید و تهیه:
 - تصمیم گیری که چه کارهایی داخلی انجام و چه کارهایی برون سپاری شود
 - تصمیم گیری در مورد اینکه
 - چه چیزی بخریم
 - به چه تعداد بخریم
 - نحوه انجام آن ها
 - بررسی میزان هزینه های خرید هزینه های مستقیم و غیر مستقیم و یا انجام کار به صورت ساخت داخلی
 - یک دلیل برای برو ن سپاری می تواند انتقال ریسک به فروشنده باشد.

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

3

۶ فرآیند تشکیل دهنده مدیریت تدارکات:

۲- برنامه ریزی قرارداد

- فرایند برنامه ریزی قرارداد شامل توسعه معیارهایی برای ارزیابی پیشنهادات و قیمت ها پس از دریافت از سوی فروشندگان است.
- قیمت مهم است ولی عوامل دیگر نیز اهمیت دارند از جمله: تجربه تخصصی و در قدرت مالی توانایی فنی

۳- درخواست پاسخ فروشندگان

- هدف: خریدار بتواند تعداد معقولی پیشنهاد رقابتی و با کیفیت دریافت کند
- این فرآیند می تواند شامل آگهی دادن در روزنامه ها، نشریات تجاری یا حتی وب باشد.

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

4

۶ فرآیند تشکیل دهنده مدیریت تدارکات:

۴- انتخاب فروشنده:

- پس از دریافت پیشنهادات و قیمتها شروع به تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب فروشنده می کند.
- قیمت مهم است اما اگر: فروشنده محصولی با کیفیت و در زمان مناسب تهیه نکند چه؟
- بستن قرارداد؟

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

5

□ انواع قراردادها براساس PMBOK؟

□ قراردادهای قیمت ثابت یا پرداخت یکباره

- در این قراردادها یک قیمت ثابت یا کلی به عنوان قیمت نهایی یک کالا یا خدمات خاص مورد مذاکره قرار گرفته و یا تعیین می شود.
- شامل مشوق هایی برای دستیابی به اهداف خاص و تنبیهاتی در صورت عدم دستیابی به آن اهداف است
- قیمت بر اساس محدوده پروژه، زمانبندی و بودجه تخمینی است
- مثال؟

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

6

□ انواع قراردادها براساس PMBOK؟

□ قراردادهای هزینه - پرداخت

- در این نوع قراردادها پرداختی برای پاسخگویی به هزینه های واقعی فروشنده
- شامل: هزینه های مستقیم (مانند نیروی کار مستقیم، مواد اولیه و غیره)
- هزینه های غیر مستقیم (مانند حقوق مدیریت، اجاره بها، خدمات عمومی، بیمه و غیره) است
- سود
- شامل مشوق هایی برای دستیابی به اهداف خاص و تنبیهاتی در صورت عدم دستیابی به آن اهداف است
- مثال؟

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

7

□ انواع قراردادهای هزینه - پرداخت

□ الف) هزینه به علاوه دستمزد CPF یا هزینه به علاوه درصدی از هزینه CPPC

□ مثلا تعمیرگاه بگوید هزینه تعمیر ماشین شامل هزینه قطعات و

هزینه کارگر به علاوه ۲۰ درصد سود است

□ اگر کارگر هزینه آن ۵۰ دلار در ساعت باشد و ۲ ساعت کار کند و

هزینه قطعات ۱۰۰ دلار باشد هزینه کل؟

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

8

□ انواع قراردادهای هزینه - پرداخت

□ هزینه به علاوه بردستمزد ثابت CPEF

□ مثلا تعمیرگاه بگوید هزینه تعمیر ماشین شامل هزینه قطعات و

هزینه کارگر به علاوه ۲۰ دلار است

□ اگر کارگر هزینه آن ۵۰ دلار در ساعت باشد و ۲ ساعت کار کند و

هزینه قطعات ۱۰۰ دلار باشد ۲۰ دلار هم سود هزینه کل؟

□ هزینه به علاوه دستمزد تشویقی CPIF

□ علاوه بر هزینه قطعات و سودش یک پاداش در صورت به موقع

انجام دادن یا زودتر انجام دادن به او می دهیم

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

9

- انواع قراردادها براساس PMBOK؟
- قراردادهای زمان و مواد خام (T&M)
- مثلاً نقاش بگوید ساعتی ۲۰ دلار کار می کند به علاوه هزینه رنگ
- اگر نقاش ۱۵ ساعت کار کند و ۱۰۰ دلار هزینه رنگ شود کل هزینه؟
- اداره قرارداد:
- هر دو طرف مطابق شرایط قرارداد کار می کنند، اطمینان حاصل می کند

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

10

- اداره قرارداد شامل موارد زیر است:
- نظارت بر کارایی پیمان کاران
- در رابطه با محدوده، زمان بندی، بودجه و کیفیت
- مدیریت محدوده بنا به تعریف و کنترل تغییر
- تشخیص، ارزیابی و کنترل ریسک
- نظارت بر پرداخت ها بر طبق قرارداد
- تعیین اینکه چه زمانی قرارداد به اصلاح نیاز دارد.
- تصمیم گیری در مورد زودتر فسخ پیش از موعد

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

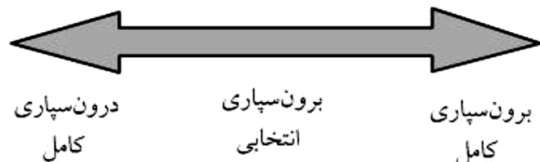
11

- **خاتمه قرار داد**
- بر نایید تکمیل تمام کارهای مطرح در قرارداد متمرکز است
- ویا فسخ پیش از موعد
- در صورتی که یکی از طرفین در انجام حقوق و مسئولیت ها ناتوان باشد.
- **برون سپاری**
- تهیه کالا یا خدمات از یک فروشنده،تامین کننده و یا تولید کننده خارجی برون سپاری به مدیریت تدارکات شبیه است.

مدیریت تدارکات پروژه و برون سپاری

12

- **برون سپاری به خارج از کشور یا Offshoring**
- به سازمان امکان می دهد تا با خرید کالا یا خدمات از تامین کننده ای در خارج از کشور از مزیت نیروی کار ارزان برخوردار شود.
- هدف از برون سپاری چه باید باشد؟
- افزایش انعطاف و کیفیت



افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

13

- افسانه اول: برون سپاری فناوری اطلاعات پدیده های جدید است.
- اولین بار ۱۹۸۰ آمریکا ساخت تراشه ها را به آسیا داد در عوض تمرکزش را به بخش با ارزش تر ریزپردازنده ها معطوف کرد
- هزینه سخت افزار ۳۰ درصد کاهش یافت

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

14

- افسانه دوم: برون سپاری خارجی تنها راهبردی است که سازمان برای کاهش هزینه های توسعه نرم افزار در اختیار دارد.
- هزینه کلی پروژه های IT را می توان با کارآمدتر کردن فرآیند توسعه نرم افزار کاهش داد.
- مثال محیط های برنامه نویسی مجتمع و ابزارهای مهندسی نرم افزار به کمک کامپیوتر CASE می توانند بهره وری را افزایش و زمان توسعه را کاهش دهند.

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

15

- افسانه سوم: کارهای فناوری اطلاعاتی که به خارج از کشور منتقل شده اند همان جا باقی خواهند ماند.
- بیشتر کارها تکراری و کسل کننده هستند و به احتمال بسیار زیاد در آینده خودکار خواهند شد (مثل پشتیبانی).
- هر چه کارهای بیشتری به خارج منتقل می شود، تقاضا برای متخصصین ماهر IT افزایش می یابد
- هزینه های آی تی کاهش می یابد و دستمزد های داخلی پایین می آید

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

16

- افسانه پنجم: دستمزد حوزه IT به دلیل رقابت جهانی سقوط خواهد کرد.
- پرداخت به توسعه دهندگان نرم افزارهای ابتدایی ۱۷ / ۵ درصد کاهش داشته است اما پرداختی مدیران پروژه در ایالات متحده ۱۴ / ۳ درصد افزایش داشته است.
- موفق ترین مدیر کسی که بتواند به صورت جهانی کارکنان را مدیریت کند

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

17

- افسانه ششم: شرکت ها با استخدام برنامه نویسان در خارج از کشور می توانند هزینه های توسعه را تا ۸۰ درصد یا بیشتر کاهش دهند.
- با وجودی که نرخ نیروی کار خارجی ۸۰ درصد کمتر از دستمزدهای داخلی است
- اما هزینه برای جستجوی فروشنده، مذاکره، تهیه قرارداد، پرداخت مقرری برای کارمندان تعدیل شده و تکمیل انتقال دانش به فروشنده افزایش

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

18

- افسانه هشتم: کیفیت عملیات IT برون سپاری شده به خارج پایین تر است.
- گواهی سطح ۵CMMI در هندوستان وجود دارد.
- بر اساس تحقیق بر روی ۱۰۰ پروژه برنامه نویسی انجام شده نشان می دهد:
- برنامه های کدنویسی در ایالات متحده آمریکا به ازای هر ۱۰۰,۰۰۰ خط دارای ۳ خطا برای هندوستان مشابه این رقم (۳/۳) و در ژاپن تنها ۰/۵ خطا بوده است.

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

19

- افسانه نهم: تنها کارهای جاری و مکانیکی نامزد برون سپاری خارجی هستند.
- بخاطر کیفیت نرم افزاری مشابه سایر برنامه ها را نیز می توان برون سپاری کرد

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

20

- افسانه دهم: همواره بهتر است کارهای IT را به کشورهای جهان سومی که دارای حجم زیادی از برنامه نویسان کم دستمزد هستند، برو سپاری کنیم.
- به تفاوت ناحیه زمانی، زیرساخت های فیزیکی کشور، مقررات حکومت، ثبات سیاسی و سازگاری فرهنگی کشورها توجه شود.

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

21

- یک قرارداد خوب باید چه ویژگی هایی داشته باشد؟
- تحقیقات دلویت از ۲۵ درصد سازمان های بزرگی که برون سپاری انجام دادند نشان داد ۷۰ درصد تجربه بدی از برون سپاری دارند.
- ۷ گناه نابخشودنی در برون سپاری:
 - (۱) برون سپاری فعالیت هایی که نباید برون سپاری می شدند.
 - برون سپاری باید بر اساس مزیت اقتصادی
 - نبود کنترل و ریسک خروج فروشنده از کار

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

22

- (۲) انتخاب فروشنده اشتباه
- سازمانی که قصد برون سپاری دارد، باید شایستگی ها، تجربیات و قدرت مالی فروشنده را بررسی کند.
- (۳) نوشتن یک قرارداد ضعیف
 - ویژگی های یک قرارداد خوب
 - دقیق
 - کامل
 - متعادل
 - شامل مشوق برای رفتار درست
 - انعطاف پذیر

افسانه ها در مورد برون سپاری خارجی

23

- ۵) از دست دادن کنترل فعالیت برون سپاری شده.
 - حاکمیت خوب بر پروژه لازم است
- نادیده گرفتن هزینه های پنهان برون سپاری (هزینه های پنهان: جستجو به دنبال فروشنده، مذاکره، تنظیم قرارداد، مدیریت روابط فروشنده)
- ۶) نادیده گرفتن هزینه های پنهان برون سپاری .
 - هزینه های پنهان: جستجو به دنبال فروشنده، مذاکره، تنظیم قرارداد، مدیریت روابط فروشنده
- ۷) قصور در برنامه ریزی راهبرد خروج.

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۱۲

تهیه و تنظیم: نسیم احمدی

۳۷- عبارت زیر مربوط به چه نوع هزینه قابل پرداخت می باشد؟

«در این مورد تمام هزینه های مستقیم و غیرمستقیم انجام کارها به علاوه یک میزان ثابت به فروشنده پرداخت می شود».

۱. هزینه به علاوه دستمزد تشویقی
۲. هزینه به علاوه دستمزد
۳. هزینه به علاوه دستمزد ثابت
۴. هزینه به علاوه بودجه

نیمسال اول ۹۴-۹۳

۲۸- عبارت زیر مربوط به کدام گزینه می باشد؟

«تهیه کالا یا خدمات از یک فروشنده، تامین کننده و یا تولیدکننده»

۱. خاتمه قرارداد

۲. برون سپاری

۳. اداره قرارداد

۴. راهبرد خروج

نیمسال اول ۹۴-۹۳

۲۶- قراردادهای هزینه - پرداخت چیست؟

۱. یک قیمت ثابت یا کلی به عنوان قیمت نهایی یک کالا یا خدمات خاص مورد مذاکره قرار می گیرد.
۲. پرداختی برای پاسخگویی به هزینه های واقعی فروشنده صورت می گیرد.
۳. هزینه هایی که فروشنده متحمل شده به علاوه دستمزدی بر اساس درصد مورد قبولی از هزینه ها به او پرداخت می شود.
۴. تمام هزینه های مستقیم و غیر مستقیم انجام کارها به علاوه یک میزان ثابت به فروشنده پرداخت می شود.

۲۷- تهیه کالا یا خدمات از یک فروشنده، تامین کننده و یا تولید کننده خارجی را چه گویند؟

۱. CPIF
۲. برون سپاری
۳. اداره قرارداد
۴. برنامه ریزی آتی

تابستان ۹۳

۲۷- برون سپاری فعالیت ها به خارج از کشور چه نامیده می شود؟

۱. insourcing

۲. insourcing

۳. offshoring

۴. outsourcing

نیمسال دوم ۹۳-۹۲

۲۶- کدام یک از موارد ذیل مفهوم CPI است ؟

۱. واریانس زمانبندی

۲. شاخص عملکرد هزینه

۳. نسبت کار برنامه ریزی شده به کار انجام شده

۴. معیار کارائی

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

۲۷- در کدام نوع قرارداد تمام هزینه های مستقیم و غیر مستقیم انجام کار به علاوه یک میزان ثابت به فروشنده پرداخت می شود ؟

۱. هزینه به علاوه دستمزد
۲. هزینه به علاوه دستمزد تشویقی
۳. هزینه به علاوه دستمزد ثابت
۴. قیمت ثابت

۳. هزینه به علاوه دستمزد ثابت

۲۸- بهترین نوع برون سپاری برای سازمانها و پروژه ها کدام نوع برون سپاری است ؟

۱. اجباری
۲. اختیاری
۳. اجباری
۴. انتخابی

۴. انتخابی

نیمسال دوم ۹۱-۹۲

۲۵- سه دسته کلی برای قراردادهای نوع تدارکات پروژه کدامند؟

۱. قراردادهای هزینه - پرداخت ، قراردادهای هزینه به علاوه دستمزد ثابت ، قراردادهای هزینه به علاوه دستمزد متغیر
۲. قراردادهای پرداخت یکباره ، قراردادهای هزینه به علاوه دستمزد ثابت ، قراردادهای هزینه به علاوه دستمزد متغیر
۳. قراردادهای قیمت ثابت یا پرداخت یکباره ، قراردادهای هزینه - پرداخت ، قراردادهای زمان و مواد خام
۴. قراردادهای قیمت متغیر ، قراردادهای هزینه - پرداخت ، قراردادهای زمان و مواد خام

۲۶- انواع روابط برون سپاری در تدارکات پروژه کدامند؟

۱. برون سپاری کامل - برون سپاری انتخابی - برون سپاری اجباری
۲. درون سپاری کامل - برون سپاری انتخابی - برون سپاری کامل
۳. برون سپاری کامل - برون سپاری انتخابی - برون سپاری ناقص
۴. برون سپاری کامل - برون سپاری ناقص - برون سپاری اجباری

نیمسال اول ۹۱-۹۲

۲۷- کدام یک از موارد زیر جزء گناهمای نابخشودنی در فعالیت های برون سپاری می باشند؟

۱. انتخاب فروشنده اشتباه - برون سپاری فعالیت های فرعی - نوشتن یک قرارداد ضعیف
۲. برون سپاری فعالیت های فرعی - نوشتن یک قرارداد ضعیف - نادیده گرفتن مسایل کارکنان
۳. برون سپاری فعالیت های فرعی - نوشتن یک قرارداد ضعیف - قصور در برنامه ریزی راهبرد ورود
۴. انتخاب فروشنده اشتباه - نوشتن یک قرارداد ضعیف - نادیده گرفتن مسایل کارکنان

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

1

- **درک عنصر بشری یا Soft Side مدیریت پروژه:**
 - به منظور تضمین سازگاری افراد و یا گروه های درون سازمان با سیستم اطلاعاتی جدید
 - **پیاده سازی؟**
 - **نکته:**
 - درک و انتخاب روش مناسب پیاده سازی ممکن است تأثیر عمیقی بر موفقیت و یا شکست پروژه داشته باشد.

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

2

- **پروژه**
 - کوشش به عهده گرفته شده موقت برای انجام هدفی خاص است.
 - **خاتمه یک پروژه شامل:**
 - سازماندهی و بایگانی اسناد و اقلام تحویل دادنی پروژه، اجرای ممیزی
 - ارزیابی پروژه
 - مستندسازی تجارب به دست آمده
 - ارزیابی عملکرد مدیر و تیم پروژه
 - ترخیص منابع پروژه
 - بستن تمام حساب های مرتبط با پروژه

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

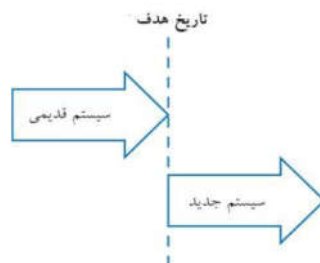
3

- چه وقت یک پروژه با موفقیت تمام می شود؟
- روش های پیاده سازی سیستم اطلاعاتی :
 - ۱- Cutover مستقیم
 - ۲- موازی
 - ۳- مرحله ای

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

4

- روش های پیاده سازی Cutover مستقیم:
 - رویکرد مربوط به مواقعی است که سیستم قدیمی متوقف می شود و سیستم جدید آغاز می گردد.



پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

5

□ مزایای پیاده سازی Cutover مستقیم:

- تحویل سریع سیستم جدید
- جایگزین کردن سیستم جدید به دلیل ضعف فراوان سیستم موجود، مؤثر و حیاتی
- است در زمان بحرانی نبودن مأموریت سیستم (یعنی زمانی که شکست سیستم، تأثیر عمده ای بر سازمان نخواهد داشت) نیز مناسب

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

6

□ معایب پیاده سازی Cutover مستقیم:

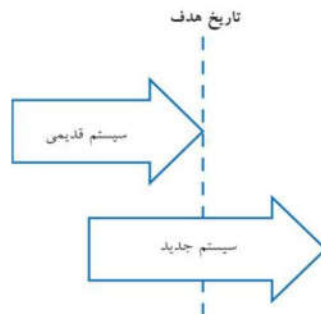
- ریسک بالاتر
- امکان عدم بازگشت به سیستم قبلی
- تاخیر ها و نارضایتی کاربران و مشتریان
- در آمد از دست رفته و ضرب العجل های تمام شده
- فشار بیشتری بر تیم پروژه می آید
- عدم آزمایش سیستم می تواند مخاطره آمیز باشد

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

7

□ روش های پیاده سازی موازی:

- دو سیستم جدید و قدیمی به صورت موازی کار بعد از مدتی سیستم قدیمی کنار می رود



پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

8

□ ویژگی پیاده سازی موازی:

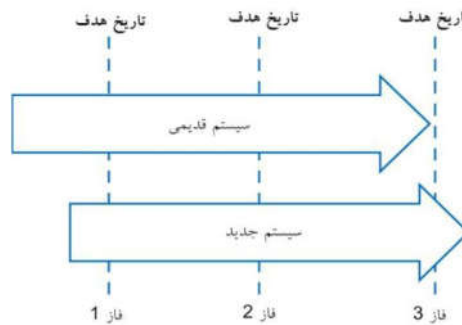
- هنگامی کاربرد دارد که مشکلات و یا شکست سیستم بر سازمان تأثیر عمده ای داشته باشد
- مقایسه بازدهی با سیستم قدیمی قابل انجام
- امکان آزمایش صحت سیستم جدید را می دهد
- استرس و فشار بیشتر بر روی کاربران
- کاربران باید داده ها را در دو سیستم قدیمی و جدید ثبت
- مقایسه بازدهی توسط کاربر برای استرس زاست
- زمان پیاده سازی بیشتر نسبت به cutover و امکان هزینه بیشتر نسبت به آن

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

9

روش های پیاده سازی مرحله ای

- با پیروی از رویکرد مرحله ای، سیستم به طور فزاینده ای در ماژول ها و بخش های مختلف سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.



پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

10

ویژگی پیاده سازی مرحله ای

- ریسک کمتر و قابل مدیریت
- هزینه زمانی و مالی بیشتر نسبت به روش Cutover
- مشکلات مواجه شده طی مراحل اولیه می تواند بر تمام زمانبندی مربوط به پیاده سازی تأثیر گذارد

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

11

□ برای پایان بخشیدن به یک پروژه، وضعیت را تعریف کرده اند:

□ نرمال

□ پروژه ای که به طور نرمال پایان می یابد، پروژه ای است که بر طبق برنامه ریزی کامل می شود

□ وضعیت ایده آل

□ نابهنگام

□ گاهی ممکن است تیم پروژه برای اتمام پیش از موعد پروژه، تحت فشار باشد حتی اگر سیستم به تمام ویژگی ها و عملکردهای مورد انتظار دست نیافته باشد.

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

12

□ برای پایان بخشیدن به یک پروژه، وضعیت را تعریف کرده اند:

□ پایان ناپذیر

□ به نظر می رسد این پروژه ها هرگز خاتمه نمی یابند.

□ این پروژه های پایان ناپذیر از تأخیرها و یا محدودده و یا MOV که هرگز به وضوح مشخص نشده و یا مورد توافق قرار نگرفته بودند نشأت بگیرد

□ سازمان ها تصمیم مناسبی در ارتباط با رها کردن پروژه هایی که ناموفق هستند، اتخاذ نمی کنند.

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

13

□ برای پایان بخشیدن به یک پروژه، وضعیت را تعریف کرده اند:

□ ناموفق

□ گاهی پروژه ها، کاملاً ناموفق هستند. به طور کلی، در صورت عدم توجه کافی به افراد، فرآیندها و یا فناوری، یک پروژه شکست می خورد.

□ اولویت تغییر یافته:

□ یک پروژه در نتیجه تغییر در اولویت ها تمام شود
□ دلایل مالی و یا اقتصادی این حس را القا کنند که دیگر منابع در دسترس پروژه نیستند

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

14

□ مدیر و تیم پروژه هنگام خاتمه اداری پروژه باید آماده بحث در مورد حقایق زیر باشند:

□ ۱- اعضای تیم، نگران مشاغل آتی خود هستند

□ برخی از آن ها پس از اتمام پروژه از زندگی رضایت بخشی برخوردار هستند رفتن به پروژه بعدی شرکت

□ به معنی جستجوی مشاغل جدید باشد

□ در نتیجه: افراد متمرکز نشوند و ممکن است اتمام پروژه، یک چالش باشد

□ ۲- هنوز اشکالاتی وجود دارد

□ ممکن است آزمایش کیفیت نرم افزار، تمام عیوب را پیدا نکند

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

15

- مدیر و تیم پروژه هنگام خاتمه اداری پروژه باید آماده بحث در مورد حقایق زیر باشند:
 - منابع در حال تمام شدن هستند
 - در پایان پروژه، منابع و زمان باقیمانده معمولاً تمام می شود.
 - مستندسازی در درجه اول اهمیت قرار میگیرد
 - شاید در حین پروژه برخی از مستندات کامل نشده باشد که در انتها نیاز باشد تکمیل گردد
 - تاریخ های تحویل وعده داده شده ممکن است برآورده نشوند

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

16

- مدیر و تیم پروژه هنگام خاتمه اداری پروژه باید آماده بحث در مورد حقایق زیر باشند:
 - ممکن است گردانندگان دچار وحشت شده باشند
 - با لغزش زمان بندی ها و اتمام منابع پروژه، ممکن است ذینفعان مختلف پروژه حس وحشت و هراس را تجربه کنند

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

17

□ حامی های کوتاه نظر

- مایلند که پروژه را به عنوان رابطه ای کوتاه مدت میان فروشنده و خریدار در نظر دارند
- مایل به بیشترین کسب منفعت از پول هستند
- حامیان آگاه پروژه از سهم مهم خود در نتیجه (بازده) پروژه، مطلع هستند.
- در طول پروژه به طریقی مثبت و به طور فعال درگیر خواهند شد.

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

18

□ جلسه و رای نهایی

- ابلاغ اتمام پروژه
- دعوت ذینفعان کلیدی به جلسه
- مدیر پروژه به طور رسمی اتمام پروژه را اعلام می کند
- انتقال سیستم اطلاعاتی از تیم پروژه به سازمان
- اعلام کمک ها
- حصول خاتمه رسمی
- ذینفعان متوجه شوند کار خاتمه یافته است
- گرفتن امضا ها نیز می تواند بخش از پروژه باشد

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

19

□ چهار نوع ارزیابی پروژه باید انجام شود:

□ ۱- بازنگری انفرادی عملکرد هر یک از اعضای تیم

- ارزیابی هر فرد از عملکرد خویش
- اجتناب از گفتن این که «چرا نمی توانید بیشتر به آن شبیه باشید؟»
- آن فرد آن ستاره درخشانی که فکر می کنید نباشد
- با حسادت دیگران مواجه شود افراد سعی در بی اعتباری آن شخص کنند
- تکیه بر رفتارهای ویژه، نه افراد ویژه
- منصف و منطقی بودن
- افراد باهم صحبت کرده نتایج را مقایسه می کنند
- بازنگری ها باید اتفاق نظر را برای بهبود عملکرد فراهم کند

پیاده سازی، خاتمه و ارزیابی پروژه

20

□ چهار نوع ارزیابی پروژه باید انجام شود:

□ ۲- بازنگری پس از وقوع (ارایه نهایی پروژه) به وسیله مدیر و تیم پروژه

- افراد ممکن است درگیر در پروژه های دیگر شوند
- ۳- بررسی پروژه توسط افرادی بی طرف و بی غرض خارج از سازمان
- ۴- ارزیابی ابتدایی پروژه برای مشخص کردن دستیابی پروژه به MOV مد نظر
- آیا پروژه همان چیزی است که در MOV آمده است

نمونه سوالات پایان ترم

مدیریت و کنترل پروژه های IT فصل ۱۴

تهیه و تنظیم: نسیم احمدی

۲۹- عبارت زیر مربوط به کدام رویکرد پیاده سازی سیستم اطلاعاتی می باشد؟
«برای پیاده سازی، به سیستم های قدیمی و جدید اجازه می دهد تا برای مدتی به طور هماهنگ با هم در حرکت باشند و در یک زمان خاص، سازمان به طور کامل از سیستم قدیمی به سیستم جدید سوئیچ کند.»

۱. رویکرد یکباره
۲. رویکرد مرحله ای
۳. رویکرد مستقیم

۴. رویکرد موازی

نیمسال اول ۹۳-۹۴

۳۰- عبارت زیر مربوط به کدام نوع از وضعیت‌هایی می‌باشد که برای پایان بخشیدن به یک پروژه ممکن است رخ دهد؟

«در برخی از موقعیت‌ها، ممکن است یک پروژه در نتیجه تغییر در اولویت‌ها تمام شود. ممکن است دلایل مالی و یا اقتصادی این حس را القا کنند که دیگر منابع در دسترس پروژه نیستند و یا ممکن است مدیریت تصمیم به انتقال منابع به پروژه‌ای مهم‌تر بگیرد».

۱. اولویت تغییر یافته

۲. نابهنگام

۳. نرمال

۴. پایان پذیر

نیمسال اول ۹۳-۹۴

۲۸- کدام روش پیاده سازی سیستم اطلاعاتی است که به دلیل جریان یکنواخت موجود، در پیاده سازی بعدی به تیم پروژه اجازه می دهد تا از تجارب خود در طول پیاده سازی اولیه نکاتی بیاموزند؟

۱. مرحله ای

۲. موازی

۳. cutover مستقیم

۴. همزمان

۲۹- پنج وضعیتی که برای پایان بخشیدن به یک پروژه تعریف کرده اند را بیان کنید؟

۱. غیر نرمال - نابهنگام - پایان ناپذیر - ناموفق - غیر سیستمی

۲. غیر نرمال - بهنگام - پایان پذیر - ناموفق - رویکردی

۳. نرمال - نابهنگام - پایان پذیر - ناموفق - غیر فنی

۴. نرمال - نابهنگام - پایان ناپذیر - ناموفق - اولویت های تغییر یافته

۳۰- کدام نوع از حامیان پروژه هستند که در موقعیت "برد - باخت" با زیرکی و نیت پاک، مذاکره خواهند کرد؟

۱. حامی نهایی

۲. حامی کوتاه نظر

۳. حامی آگاه

۴. حامی تجاری

تابستان ۹۳

۲۸- در کدام رویکرد پیاده سازی پروژه، سیستم قدیمی متوقف می شود و سیستم جدید آغاز می گردد.

۱. موازی
۲. اولویت تغییر یافته
۳. مرحله ای
۴. مستقیم

۲۹- مهم ترین شرط خاتمه دادن پروژه تحت شرایط نرمال چیست؟

۱. پذیرش پروژه توسط حامی پروژه
۲. رسیدن به تاریخ های تحویل وعده داده شده
۳. عدم وجود اشکالات
۴. مستندسازی کامل

۳۰- ارزش قابل اندازه گیری سازمان چیست؟

۱. MOV
۲. MOW
۳. MUV
۴. MUW

نیمسال دوم ۹۲-۹۳

۲۸- سه روش پیاده سازی سیستم اطلاعاتی کدامند؟

۱. Cutover مستقیم - Cutover غیر مستقیم - مرحله ای

۲. Cutover مستقیم - موازی - مرحله ای

۳. Cutover مستقیم - Cutover غیر مستقیم - موازی

۴. Cutover غیر مستقیم - موازی - مرحله ای

۲۹- پنج وضعیت که یک پروژه می تواند پایان گیرد، کدامند؟

۱. نرمال، نا بهنگام، پایان ناپذیر، ناموفق، اولویت های تغییر یافت

۲. موفق، ناموفق، چالش انگیز، نیمه کاره، نامشخص

۳. نامشخص، نا بهنگام، پایان ناپذیر؛ ناموفق، موفق

۴. نرمال، ناموفق، اولویت های تغییر یافته، چالش انگیز، نیمه کاره

۳۰- بر اساس گزارش Standish Group میانگین درصد کدامیک از پروژه ها در بین سالهای ۱۹۹۴ تا سال ۲۰۰۴ بیشتر

است؟

۴. موفق

۳. ناقص

۲. چالش برانگیز

۱. شکست خورده

نیمسال اول ۹۲-۹۱



جزوه باما

دانلود جزوات، نمونه سوالات
و پروپوزنت‌های دانشگاهی

Jozvebama.ir



Jozvebama.ir