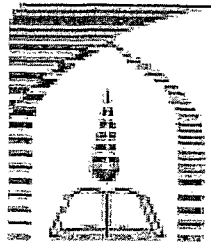


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۷/۱/۱۰۰۰۱۱
۸۶۹/۲



دانشگاه تربیت مدرس
دانشکده هنر و معماری

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت
بررسی مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها در صنعت پتروشیمی

علیرضا فرهودی

استاد راهنمای اصلی:

دکتر محمد حسین صبحیه

استاد راهنمای دوم:

مهندس حسینعلی زحمتکش

استاد مشاور:

دکتر سید حمید خداداد حسینی

مهر و امضاء
دکتر سید حمید خداداد حسینی





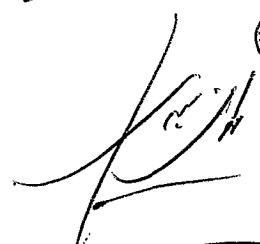
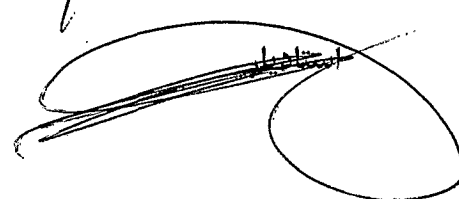
مهر ۱۳۸۷

۱۳۸۷ / ۹ / ۱۳

۹۳۷۵۳

تأیید اعضای هیات داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضای هیئت داوران نسخه نهایی پایان نامه آقای علیرضا فرهودی تحت عنوان: بررسی مدیریت پورتفولیو در صنعت پتروشیمی را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کنند.

امضاء	رتبه علمی	نام و نام خانوادگی	اعضای هیات داوران
	استادیار	دکتر محمدحسین صبحیه	۱- استاد راهنمای اصلی
	مربی	مهندس حسینعلی زحمتکش	۲- استاد راهنمای دوم
	دانشیار	دکتر سیدحمیدخداداد حسینی	۳- استاد مشاور
	استادیار	دکتر محمدرضا بمانیان	۴- نماینده تحصیلات تکمیلی
	دانشیار	دکتر مهران سپهری	۵- استاد ناظر
	استادیار	دکتر محمدرضا بمانیان	۶- استاد ناظر



بسمه تعالی

آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس، مبین بخشی از فعالیت های علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

ماده ۱ در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اطلاع دهد.

ماده ۲ در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه)، عبارت ذیل را چاپ کند:

«کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد / رساله دکتری نگارنده در رشته مدیریت پرور است که در سال ۱۳۸۷ در دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی سرکار خانم / جناب آقای دکتر صدیقی، مشاوره سرکار محترم / جناب آقای دکتر زحمتکی و مشاوره سرکار محترم / جناب آقای دکتر حزار رحیمی از آن دفاع شده است.»

ماده ۳ به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اهدا کند. دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴ در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

ماده ۵ دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تأمین نماید.

ماده ۶ اینجانب علی ص فرهود دانشجوی رشته مدیریت پرور، مقطع کارشناسی ارشد، تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

۱۳۸۷ / ۹ / ۱۳

نام و نام خانوادگی: علی ص فرهودی

تاریخ و امضا:

دستورالعمل حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی. دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت انسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیات علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان‌نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی که با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد ذیل را رعایت نمایند:

ماده ۱- حقوق مادی و معنوی پایان‌نامه‌ها / رساله‌های مصوب دانشگاه متعلق به دانشگاه است و هرگونه بهره‌برداری از آن باید با ذکر نام دانشگاه و رعایت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب دانشگاه باشد.

ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان‌نامه / رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی باید به نام دانشگاه بوده و استاد راهنما مسئول مکاتبات مقاله باشد. تبصره: در مقالاتی که پس از دانش‌آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان‌نامه / رساله نیز منتشر می‌شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب حاصل از نتایج پایان‌نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با مجوز کتبی صادره از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه و بر اساس آئین‌نامه‌های مصوب انجام می‌شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه در جشنواره‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان‌نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این دستورالعمل در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۱۳۸۴/۴/۲۵ در شورای پژوهشی دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب لازم‌الاجرا است و هرگونه تخلف از مفاد این دستورالعمل، از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری می‌شود.

نام و نام خانوادگی

امضاء

علیرضا فرزند

۱۳۸۷ / ۱۹ / ۱۳

تقدیم به پدر و مادرم عزیزم

و

همسر فداکارم

سپاسگزاری:

در ابتدا از جناب آقای دکتر محمد حسین صبحیه استاد راهنمای محترم پایان نامه و همچنین مدیر گروه محترم مدیریت پروژه و ساخت بسیار سپاسگزاری می‌گردد. اگر کمک و مساعدت و صرف زمان زیاد توسط ایشان برای راهنمایی و اصلاح پایان نامه نبود، قطعاً نتایج مثبتی حاصل نمی‌شد. همچنین از جناب آقای مهندس حسینعلی زحمتکش قائم مقام محترم شرکت پتروشیمی بین‌الملل که به عنوان استاد راهنمای دوم (مشاور صنعتی) ایفای نقش نمودند کمال امتنان بعمل می‌آید. نقش برجسته ایشان در بخش میدانی تحقیق شایسته قدردانی است. از جناب آقای دکتر سید حمید خداداد حسینی نیز به عنوان استاد مشاور پایان نامه کمال تشکر بعمل می‌آید.

جا دارد از مدیران، معاونان، روسای بخش‌ها و کارشناسان محترم شرکت ملی صنایع پتروشیمی نیز که در بخش میدانی کمک شایانی به نگارنده نمودند تشکر و قدردانی نمود. اسامی تعدادی از این عزیزان در پیوست آمده است.

در پایان از کلیه مسئولان و اساتید محترم دانشکده هنر دانشگاه تربیت مدرس به خصوص گروه مدیریت پروژه و ساخت که در کلیه مراحل این دوره تحصیلی مساعدت و یاری نمودند نهایت قدردانی بعمل می‌آید.

چکیده

شرکت‌های پروژه محور همواره در روند اخذ و مدیریت پروژه‌ها و طرح‌های خود دارای چالش‌های بسیاری هستند. اینکه چه میزان پروژه و طرح باید مورد مطالعه قرار گیرد و سپس برای اجرا انتخاب گردد سوال مهمی است که بسیار طرح می‌گردد.

مدیریت پورتفولیوی راه و روشی است که در انواع صنایع و عرصه‌ها دارای کاربرد فراوانی می‌باشد. مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها راهی جهت مدیریت متمرکز و موثر بر گروه پروژه‌ها و طرح‌ها است که با این رویکرد موجبات استفاده بهینه از منابع فراهم خواهد شد.

صنعت پتروشیمی جزو صنایع مادر و زیربنایی کشور است. بعلت شتابان شدن روند توسعه کشور، حجم سرمایه‌گذاری بالایی در این صنعت انجام می‌شود. بنابراین ضرورت دارد با استفاده از لایه مدیریتی پورتفولیو، در جهت هرچه بهینه شدن ارتباط فرآیندهای مدیریت پروژه‌ها اقدام کرد. این اقدامات در سطح ارشد سازمان شامل یکپارچگی کل پروژه‌های موجود، اعمال مدیریت موثر گروهی بر مجموعه پروژه‌های جاری و در دست اقدام و همچنین در جهت هم‌راستا سازی پروژه‌ها با اهداف کلان مجموعه است.

در پایان نامه حاضر با استفاده از مدل پورتفولیوی پروژه‌ها نسبت به تشکیل پورتفولیوهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی اقدام شد. سپس بررسی‌های تطبیقی بین وضعیت موجود و حالت استاندارد بعمل آمد و در نهایت نتایج استخراج شده و مشخص گردید مدیریتی تحت عنوان پورتفولیو در سازمان وجود ندارد ولی ترکیبی از مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و همچنین مدیریت طرح‌های شرکت و ضایف مدیر پورتفولیو را انجام می‌دهد. در پایان نیز پیشنهادهایی برای ادامه طرح توسط سایرین مطرح شده است.

واژگان کلیدی :

مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها - مدیریت پروژه - شرکت ملی صنایع پتروشیمی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول - مقدمه و کلیات تحقیق
۲	۱-۱ کلیات تحقیق
۲	۱-۱-۱ مقدمه و موضوع اصلی و تحقیق
۳	۲-۱-۱ سؤالات تحقیق
۳	۳-۱-۱ سابقه انجام تحقیق
۴	۴-۱-۱ فرضیه تحقیق
۴	۵-۱-۱ اهداف تحقیق
۵	۶-۱-۱ کاربردهای تحقیق
۵	۷-۱-۱ استفاده کنندگان از نتایج پایان نامه
۵	۸-۱-۱ قلمرو تحقیق
۶	۹-۱-۱ روش جمع آوری اطلاعات
۶	۱۰-۱-۱ محدودیت‌های تحقیق (کتابخانه‌ای)
۶	۱۱-۱-۱ روش تحقیق
۱۰	۲-۱ مراحل انجام تحقیق
۱۱	۱-۲-۱ سرفصل‌های مراحل انجام تحقیق
۱۳	۲-۲-۱ مرور ادبیات و بررسی ویژگی‌های انواع پورتفولیو
۱۳	۳-۲-۱ تهیه لیست مدیران و خبرگان بخش مدیریت پروژه و طرح در صنعت پتروشیمی
۱۳	۴-۲-۱ تهیه سؤالات مصاحبه، انجام مصاحبه‌ها، مطالعه پیرامون مصاحبه‌ها
۱۴	۵-۲-۱ بررسی موردی ساختارهای سازمان‌های پروژه محور از لحاظ پروژه، طرح و پورتفولیو
۱۴	۶-۲-۱ ارائه راهکارهایی برای پیاده سازی مدیریت پورتفولیو
۱۵	۷-۲-۱ نتیجه‌گیری و پاسخ به سؤالات اصلی تحقیق
۱۵	۸-۲-۱ نتیجه‌گیری و تدوین گزارش نهایی
۱۵	۳-۱ مشکلات پژوهش
۱۸	فصل دوم - بررسی و مروری بر ادبیات مدیریت پورتفولیو
۱۸	۱-۲ انواع پورتفولیو و چهار چوب مدیریت پورتفولیو
۱۸	۱-۱-۲ تعریف پورتفولیو و انواع آن
۱۹	۱-۱-۱-۲ پورتفولیوی پروژه‌ای
۱۹	۲-۱-۱-۲ پورتفولیوی محصولات
۱۹	۳-۱-۱-۲ پورتفولیوی انرژی
۲۰	۴-۱-۱-۲ پورتفولیوی سرمایه‌گذاری
۲۰	۵-۱-۱-۲ پورتفولیوی سهام
۲۰	۶-۱-۱-۲ پورتفولیوی تحقیقاتی

صفحه	عنوان
۲۱	۷-۱-۱-۲ پورتفولیوی بیماری‌ها
۲۱	۸-۱-۱-۲ پورتفولیوی ثبت اختراعات
۲۱	۹-۱-۱-۲ پورتفولیوی تبلیغات
۲۱	۱۰-۱-۱-۲ پورتفولیوی فلزات
۲۲	۱۱-۱-۱-۲ پورتفولیوی بازار
۲۲	۱۲-۱-۱-۲ پورتفولیوی حرفه‌ای
۲۲	۱۳-۱-۱-۲ پورتفولیوی توسعه‌ای
۲۳	۱۴-۱-۱-۲ پورتفولیوی الکترونیکی
۲۳	۱۵-۱-۱-۲ پورتفولیوی تحصیلاتی
۲۴	۲-۱-۲ پورتفولیوی پروژه‌ای -
۲۵	۳-۱-۲ مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها
۲۶	۴-۱-۲ ارتباط مدیریت پورتفولیو با استراتژی سازمانی
۲۸	۵-۱-۲ ارتباط مدیریت پورتفولیو با حاکمیت سازمانی
۳۰	۶-۱-۲ ارتباط مدیریت پورتفولیو با مدیریت عملیات‌ها
۳۱	۷-۱-۲ ارتباط مدیریت پورتفولیو با مدیریت طرح و مدیریت پروژه
۳۲	۸-۱-۲ نقش مدیریت پورتفولیو
۳۳	۱-۸-۱-۲ تحقق سود مور انتظار
۳۳	۲-۸-۱-۲ تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت طرح و مدیریت پروژه
۳۴	۳-۸-۱-۲ توسعه فرآیندها و بهبود مستمر
۳۴	۴-۸-۱-۲ مهارت‌های عمومی مدیریت و رهبری
۳۴	۹-۱-۲ معیارهای مدیریت پورتفولیو
۳۵	۱۰-۱-۲ گزارش‌دهی مدیریت پورتفولیو
۳۵	۲-۲ مسئولیت و نقش ذینفعان پورتفولیو
۳۶	۱-۲-۲ مدیریت اجرایی
۳۶	۲-۲-۲ هیات بررسی پورتفولیو
۳۷	۳-۲-۲ مدیران پورتفولیو
۳۷	۴-۲-۲ حامیان
۳۷	۵-۲-۲ مدیران طرح‌ها
۳۸	۶-۲-۲ مدیران پروژه‌ها
۳۸	۷-۲-۲ دفتر مدیریت طرح/پروژه
۳۹	۸-۲-۲ تیم پروژه
۳۹	۹-۲-۲ مدیریت عملیات‌ها
۳۹	۱۰-۲-۲ مدیران وظیفه‌ای
۳۹	۱۱-۲-۲ مدیران مالی

صفحه	عنوان
۴۰	۱۲-۲-۲ مشتریان
۴۰	۱۳-۲-۲ شرکای کسب و کار و فروشندگان
۴۰	۳-۲ فرآیندهای کاری مدیریت پورتفولیو
۴۲	۱-۳-۲ گروه‌های فرآیندی مدیریت پورتفولیو
۴۵	۲-۳-۲ تعاملات در گروه‌های فرآیندی مدیریت پورتفولیو
۴۶	۳-۳-۲ گروه‌های فرآیندی تطبیقی
۴۶	۱-۳-۳-۲ شناسایی
۴۷	۱-۱-۳-۳-۲ شناسایی: ورودی‌ها
۵۰	۲-۱-۳-۳-۲ شناسایی: خروجی‌ها
۵۰	۲-۳-۳-۲ دسته‌بندی
۵۱	۱-۲-۳-۳-۲ دسته‌بندی: ورودی‌ها
۵۳	۲-۲-۳-۳-۲ دسته‌بندی: خروجی‌ها
۵۳	۳-۳-۳-۲ ارزیابی
۵۴	۱-۳-۳-۳-۲ ارزیابی: ورودی‌ها
۵۴	۲-۳-۳-۳-۲ ارزیابی: خروجی‌ها
۵۵	۴-۳-۳-۲ انتخاب
۵۶	۱-۴-۳-۳-۲ انتخاب: ورودی‌ها
۵۶	۲-۴-۳-۳-۲ انتخاب: خروجی‌ها
۵۷	۵-۳-۳-۲ اولویت‌بندی
۵۸	۱-۵-۳-۳-۲ اولویت‌بندی: ورودی‌ها
۵۸	۲-۵-۳-۳-۲ اولویت‌بندی: خروجی‌ها
۵۸	۶-۳-۳-۲ متعادل کردن پورتفولیو
۶۰	۱-۶-۳-۳-۲ متعادل کردن پورتفولیو: ورودی‌ها
۶۱	۲-۶-۳-۳-۲ متعادل کردن پورتفولیو: خروجی‌ها
۶۲	۷-۳-۳-۲ تفویض اختیار در پورتفولیو
۶۳	۱-۷-۳-۳-۲ تفویض اختیار: ورودی‌ها
۶۳	۲-۷-۳-۳-۲ تفویض اختیار: خروجی‌ها
۶۴	۴-۳-۲ گروه‌های فرآیندی نظارت کنترل
۶۴	۱-۴-۳-۲ گزارش‌دهی و بررسی در پورتفولیو
۶۶	۱-۱-۴-۳-۲ گزارش‌دهی و بررسی پورتفولیو: ورودی‌ها
۶۸	۲-۱-۴-۳-۲ گزارش‌دهی و بررسی پورتفولیو: خروجی‌ها

صفحه	عنوان
۷۰	۲-۴-۳-۲ تغییرات استراتژیکی
۷۱	۱-۲-۴-۳-۲ تغییرات استراتژیکی: ورودی‌ها
۷۱	۲-۲-۴-۳-۲ تغییرات استراتژیکی: خروجی‌ها
۷۹	فصل سوم-توصیف وضعیت فعلی شرکت صنایع ملی پتروشیمی از لحاظ سازمانی
۷۹	۱-۳ وزارت نفت و زیر مجموعه‌های آن
۸۱	۲-۳ وضعیت فعلی شرکت صنایع ملی پتروشیمی از لحاظ سازمانی
۸۱	۱-۲-۳ تاریخچه
۸۱	۲-۲-۳ چشم‌انداز(اهداف کمی)
۸۲	۳-۲-۳ هدف بنیادی
۸۳	۴-۲-۳ ارزش‌های بنیادی
۸۴	۵-۲-۳ استراتژی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران
۸۵	۶-۲-۳ اهداف کیفی
۸۶	۷-۲-۳ خط‌مشی و سیاست‌ها
۸۷	۸-۲-۳ چارت سازمانی و مشروح وظایف
۸۷	۱-۸-۲-۳ ستاد معاونت وزیر
۹۴	۲-۸-۲-۳ مدیریت طرح‌ها
۹۸	۳-۸-۲-۳ مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه
۱۰۲	۴-۸-۲-۳ مدیریت کنترل تولید
۱۰۳	۵-۸-۲-۳ مدیریت مالی
۱۰۴	۶-۸-۲-۳ مدیریت اداری و آموزش
۱۰۶	فصل چهارم-مطالعات میدانی و تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۰۶	۱-۴ کلیات وضعیت طرح‌ها و پروژه‌های شرکت ملی صنایع پتروشیمی
۱۰۸	۲-۴ پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه)
۱۰۹	۱-۲-۴ منطقه ویژه عسلویه
۱۱۱	۲-۲-۴ پورتفولیوی طرح‌ها و پروژه‌های منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس(عسلویه)
۱۱۲	۳-۲-۴ وضعیت طرح‌ها و پروژه‌های پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس(عسلویه)
۱۱۲	۱-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مراحل مختلف شکل‌گیری
۱۱۳	۲-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مراحل مختلف طراحی/مهندسی
۱۱۷	۳-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مراحل مختلف ساخت/اجرا/تامین تجهیزات
۱۱۸	۴-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ پیش‌راه‌اندازی، راه‌اندازی، بهره‌برداری، نگهداری
۱۱۸	۵-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ خوراک/محصول
۱۱۹	۶-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مدیریتی
۱۲۰	۷-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مراحل بازاریابی/فروش

صفحه	عنوان
۱۲۱	۸-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ مراحل تامین مالی و فاینانس
۱۲۱	۹-۳-۲-۴ بررسی وضعیت ارتباط طرح‌ها/پروژه‌ها از لحاظ سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۱۲۲	۳-۴ پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی (ماهشهر)
۱۲۴	۱-۳-۴ منطقه ویژه ماهشهر
۱۲۴	۲-۳-۴ پورتفولیوی طرح‌ها و پروژه‌های منطقه ویژه اقتصادی (ماهشهر)
۱۲۵	۴-۴ پورتفولیوی سایر مناطق کشور
۱۲۵	۱-۴-۴ سایر مناطق
۱۲۵	۲-۴-۴ پورتفولیوی طرح‌ها و پروژه‌های سایر مناطق
۱۲۶	۱-۲-۴-۴ طرح‌ها و پروژه‌های تحت مدیریت شرکت مدیریت توسعه پتروشیمی
۱۲۷	۲-۲-۴-۴ طرح‌ها و پروژه‌های سایر
۱۲۷	۵-۴ انتخاب پورتفولیوی مناسب جهت اعمال فرآیندها
۱۲۸	۶-۴ گروه‌های فرآیندی پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی انرژی عسلویه
۱۳۰	۱-۶-۴ گروه فرآیندی تطبیقی پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی انرژی عسلویه
۱۳۱	۱-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش شناسایی
۱۳۳	۲-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش دسته‌بندی
۱۳۴	۳-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش ارزیابی
۱۳۷	۴-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش انتخاب
۱۳۹	۵-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش اولویت‌بندی
۱۴۱	۶-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش متعادل‌سازی
۱۴۳	۷-۱-۶-۴ فرآیند تطبیقی بخش تفویض اختیار
۱۴۶	۲-۶-۴ گروه فرآیندی نظارت و کنترل پورتفولیوی منطقه ویژه اقتصادی انرژی عسلویه
۱۴۶	۱-۲-۶-۴ فرآیند نظارت و کنترل بخش گزارش‌دهی و بررسی پورتفولیو
۱۴۹	۲-۲-۶-۴ فرآیند نظارت و کنترل بخش تغییرات استراتژیکی
۱۵۱	۷-۴ بحث و بررسی مدیریت پورتفولیو در شرکت صنایع ملی پتروشیمی
۱۵۱	۱-۷-۴ مشکلات ناشی از عدم وجود لایه پورتفولیو
۱۵۱	۱-۱-۷-۴ مشکلات حوزه برنامه استراتژیک
۱۵۲	۲-۱-۷-۴ مشکلات حوزه استفاده بهینه از منابع سازمانی
۱۵۲	۳-۱-۷-۴ مشکلات حوزه اولویت‌بندی‌ها و تخصیص‌های سازمانی
۱۵۳	۴-۱-۷-۴ مشکلات حوزه بلوغ و بالندگی سازمانی
۱۵۳	۵-۱-۷-۴ مشکلات حوزه مدیریت دانش سازمانی
۱۵۴	۶-۱-۷-۴ مشکلات حوزه تحلیل ظرفیت مالی/اعتباری/اداری سازمانی
۱۵۴	۷-۱-۷-۴ مشکلات حوزه تجزیه و تحلیل سود-هزینه
۱۵۴	۸-۱-۷-۴ مشکلات حوزه پتانسیل قبول‌رد پیشنهادات(پذیرش ابلاغات)
۱۵۴	۹-۱-۷-۴ مشکلات حوزه ریسک کل سازمانی

صفحه	عنوان
۱۵۵	۴-۷-۲ نتیجه‌گیری و جمع‌بندی
۱۵۷	فصل پنجم - نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۱۵۸	۱-۵ ضرورت انجام این تحقیق
۱۵۸	۲-۵ سؤالات تحقیق
۱۵۹	۳-۵ اهداف تحقیق
۱۵۹	۴-۵ پاسخ به سؤالات تحقیق
۱۷۰	۵-۵ پیشنهادات برای انجام تحقیق بعدی
۱۷۳	فهرست منابع و مآخذ
۱۸۲	پیوست الف-تاریخچه
۱۸۵	پیوست ب-اسامی افراد مصاحبه شونده و پاسخ دهنده به مجموعه سؤالات
۱۸۶	پیوست ج-نمونه کاربرد طرح‌ها و پروژه‌های پورتفولیوی عملویه
۱۹۱	پیوست د-نمونه پرسش‌نامه بکار رفته در شرکت ملی صنایع پتروشیمی
۲۰۱	پیوست ه-شرح وظایف بخش‌های مدیریت اداری و آموزش
۲۰۵	پیوست و-شرح وظایف بخش‌های مدیریت کنترل تولید
۲۰۸	پیوست ز-شرح وظایف بخش‌های مدیریت مالی
۲۱۱	چکیده انگلیسی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۳۳	جدول ۱-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش شناسایی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۳۵	جدول ۲-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش دسته‌بندی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۳۷	جدول ۳-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش ارزیابی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۳۹	جدول ۴-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش انتخاب شناسایی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۴۱	جدول ۵-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش اولویت‌بندی ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۴۳	جدول ۶-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش متعادل سازی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۴۶	جدول ۷-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند تطبیقی بخش تفویض اختیار از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۴۹	جدول ۸-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند نظارت و کنترل بخش گزارش‌دهی و بررسی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی
۱۵۱	جدول ۹-۴: بررسی انطباقی وضعیت موجود طرح ها/پروژه ها با فرآیند نظارت و کنترل بخش تغییرات استراتژیکی از لحاظ ورودی- ابزارها و تکنیک‌ها- خروجی

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۱۲	شکل ۱-۱- مراحل انجام تحقیق
۲۴	شکل ۱-۲: ارتباط پورتفولیو و مولفه‌های آن
۲۶	شکل ۲-۲: ارتباط عمومی میان فرایندهای استراتژیکی و تاکتیکی در سازمان
۲۹	شکل ۳-۲: ارتباط مدیریت پورتفولیو با حاکمیت سازمانی
۳۰	شکل ۴-۲: ارتباط فرآیندهای مدیریت پورتفولیو در حاکمیت سازمانی
۴۳	شکل ۵-۲: گروه‌های فرآیندی پورتفولیو و زیر مجموعه‌های آنها
۴۵	شکل ۶-۲: ارتباط اجزای گروه‌های فرآیندی پورتفولیو
۴۶	شکل شماره ۷-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در گروه فرآیند تطبیقی / شناسایی
۵۱	شکل ۸-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / دسته‌بندی
۵۴	شکل ۹-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها فرآیند تطبیقی / ارزیابی
۵۵	شکل شماره ۱۰-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / انتخاب
۵۷	شکل شماره ۱۱-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / اولویت‌بندی
۵۹	شکل ۱۲-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / متعادل‌سازی
۶۲	شکل ۱۳-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / تفویض اختیار
۶۶	شکل ۱۴-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند نظارت و کنترل / گزارش‌دهی و مرور
۷۱	شکل ۱۵-۲: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند نظارت و کنترل / تغییرات استراتژیکی
۸۰	شکل ۱-۳: ساختار سازمانی وزارت نفت
۸۷	شکل ۲-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی در سطح مدیریت‌ها
۸۸	شکل ۳-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی در سطح امور
۸۸	شکل ۴-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی به صورت کلی
۹۴	شکل ۵-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع پتروشیمی / سطح مدیریت طرح‌ها
۹۸	شکل ۶-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی / سطح مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه
۱۰۳	شکل ۷-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی / سطح مدیریت کنترل تولید
۱۰۳	شکل ۸-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی / سطح مدیریت مالی
۱۰۴	شکل ۹-۳: ساختار سازمانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی / سطح مدیریت اداری و آموزش
۱۰۹	شکل ۱-۴: نقشه منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه)-قسمت ۲ (فاز دوم)
۱۱۰	شکل ۲-۴: نقشه منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه)-قسمت ۱ (فاز اول)
۱۲۴	شکل ۳-۴: نقشه منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی (ماهشهر)
۱۲۷	شکل ۴-۴: نقشه خط اتیلن غرب کشور و طرح‌های مرتبط
۱۳۰	شکل ۵-۴: گروه‌های فرآیندی پورتفولیوی عسلویه
۱۳۰	شکل ۶-۴: ارتباط اجزای فرآیندی پورتفولیوی عسلویه
۱۳۲	شکل ۷-۴: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/شناسایی

صفحه	عنوان
۱۳۴	شکل ۴-۸: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/دسته‌بندی
۱۳۶	شکل ۴-۸: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/ارزیابی
۱۳۸	شکل ۴-۱۰: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/انتخاب
۱۴۰	شکل ۴-۱۱: ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در فرآیند تطبیقی / اولویت‌بندی
۱۴۲	شکل ۴-۱۱: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/امتدادسازی
۱۴۵	شکل ۴-۱۳: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند تطبیقی/تفویض اختیار
۱۴۸	شکل ۴-۱۴: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند نظارت و کنترل/گزارش‌دهی و بررسی
۱۵۰	شکل ۴-۱۵: اجزای ورودی-خروجی-ابزارها و تکنیک‌ها در پورتفولیوی عسلویه/فرآیند نظارت و کنترل/تغییرات استراتژیکی

فصل اول

کلیات و مراحل انجام تحقیق

۱- کلیات و مراحل انجام تحقیق

در این فصل کلیات، مراحل و روش انجام پایان نامه مرور خواهد شد. ابتدا موضوع و سؤالات اصلی تحقیق و ضرورت انجام آن بیان خواهد شد. سپس ضمن بیان فرضیات و اهداف تحقیق، روش تحقیق و کاربردهایی که از نتایج متصور است مرور می‌گردد. در پایان این فصل، مراحل انجام این تحقیق به تفصیل ارائه خواهد شد.

۱-۱ کلیات تحقیق

کلیات تحقیق حاضر، مطابق با طرح پیشنهادی تحقیق تصویب شده در اداره پژوهش دانشکده هنر دانشگاه تربیت مدرس در بخش اول از این فصل ارائه می‌گردد:

۱-۱-۱ ضرورت انجام و موضوع اصلی و تحقیق

صنعت پتروشیمی^۱ جزو صنایع مادر و زیربنایی کشور است. از این رو بعلت شتابان شدن روند توسعه کشور، حجم سرمایه‌گذاری بالایی در این صنعت انجام می‌شود [۱]. بنابراین ضرورت دارد با استفاده از لایه مدیریتی پورتفولیو، در جهت هرچه بهینه شدن ارتباط فرآیندهای مدیریت پروژه‌ها اقدام کرد. این اقدامات در سطح ارشد سازمان شامل یکپارچگی^۲ کل پروژه‌های موجود، اعمال مدیریت موثر گروهی بر مجموعه پروژه‌های جاری و در دست اقدام و همچنین در جهت هم‌راستا سازی پروژه‌ها با اهداف کلان مجموعه است. پس باید با توجه به مصالح سازمان و با دوراندیشی نسبت به تاسیس این مدیریت اقدامات لازم صورت پذیرد.

موضوع اصلی در پژوهش حاضر بررسی مدیریت پورتفولیو در صنعت پتروشیمی است. پورتفولیو^۳ به مجموعه پروژه‌ها و طرح‌های یک سازمان پروژه محور اطلاق می‌گردد که به منظور مدیریت موثر

^۱ Petrochemical Industry

^۲ Project Integration

^۳ Portfolio

و متمرکز، به شکل یک گروه واحد و تحت یک سری فرآیندها مدیریت می‌شود. این فرآیندها شامل شناسایی^۱، دسته‌بندی^۲، ارزیابی^۳، انتخاب^۴، اولویت‌بندی^۵، متعادل کردن^۶، تفویض اختیار^۷، گزارش‌دهی^۸ و کنترل تغییرات استراتژیکی^۹ است. تمامی این عوامل در راستای اهداف استراتژیک سازمان^{۱۰} قرار می‌گیرد.

۱-۱-۲ سؤالات تحقیق

سوالاتی که در این تحقیق مدنظر هستند عبارتند از:

- ۱- ضرورت، اهداف، نقش و ویژگی‌های مدیریت پورتفولیو در صنعت پتروشیمی چیست؟
- ۲- آیا در شرکت‌های پروژه محور در صنعت پتروشیمی، مدیریت پورتفولیو یا مدیریت مشابه برای اهداف متناظر با پورتفولیو وجود دارد و چگونه است؟
- ۳- ضرورت و راهکارهای اجرای پورتفولیو در وضعیت مربوطه (مطلوب) در صنعت پتروشیمی چیست؟

۱-۱-۳ سابقه انجام تحقیق

با توجه به اطلاعات جمع آوری شده در شرکت‌های عمده موجود در داخل کشور چه در سطوح کارفرمایی یا پیمانکاری و چه در صنعت پتروشیمی که جهت این مطالعه انتخاب شده است، هیچ‌گونه تحقیقی پیرامون مدیریت پورتفولیو صورت نپذیرفته است. شایان ذکر است با

-
- 1 Identification
 - 2 Categorization
 - 3 Evaluation
 - 4 Selection
 - 5 Prioritization
 - 6 Balancing
 - 7 Authorization
 - 8 Reporting
 - 9 Strategic Change Control
 - 10 Organization Strategic Goals