




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

اعضای هیات داوران نسخه نهایی پایان نامه آقای رضا فلسفی عنوان: بررسی مدیریت سبک پروژه‌ها در سازمان پروژه محور - مطالعه موردی: سازمان توسعه برق و شرکت مینا را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می‌کنند.

اعضای هیات داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنما	دکتر محمد حسین صبحیه	استادیار	
۳- استاد مشاور	دکتر حمید زرگرپور	استادیار	
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر حسن دانائی فرد	دانشیار	
۵- استاد ناظر	دکتر اقبال شاکری	استادیار	
۶- استاد ناظر	دکتر حسن دانائی فرد	دانشیار	

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

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی و فناوری 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 ضمای هیأت علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان‌نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد زیر را رعایت نمایند:

ماده ۱- حق نشر و تکثیر پایان‌نامه/ رساله و درآمدهای حاصل از آنها متعلق به دانشگاه می باشد ولی حقوق معنوی پدید آورندگان محفوظ خواهد بود.

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 با تایید استاد راهنمای اصلی، یکی از اساتید راهنما، مشاور و یا دانشجوی مسئول مکاتبات مقاله باشد. ولی مسئولیت علمی مقاله مستخرج از پایان‌نامه و رساله به عهده اساتید راهنما و دانشجو می 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، نرم افزار و یا آثار ویژه (اثری هنری مانند فیلم، عکس، نقاشی و نمایشنامه) حاصل از نتایج پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی کلیه واحدهای دانشگاه اعم از دانشکده ها، مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده ها، پارک علم و فناوری و دیگر واحدها باید با مجوز کتبی صادره از معاونت پژوهشی دانشگاه و براساس آئین نامه های مصوب انجام شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه یافته ها 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 معاونت پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این آیین‌نامه در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۸۷/۴/۱ در شورای پژوهشی و در تاریخ ۸۷/۴/۲۳ در هیأت رئیسه دانشگاه به تایید رسید و در جلسه مورخ ۸۷/۷/۱۵ شورای دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب در شورای دانشگاه لازم‌الاجرا است.

«اینجانب..... دانشجوی رشته..... در روز..... و ورودی سال تحصیلی.....»
مقطع..... دانشکده..... متعهد می شوم کلیه نکات مندرج در آئین نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهش های علمی دانشگاه تربیت مدرس را در انتشار یافته های علمی مستخرج از پایان نامه / رساله تحصیلی خود رعایت نمایم. در صورت تخلف از مفاد آئین نامه فوق الاشعار به دانشگاه وکالت و نمایندگی می دهم که از طرف اینجانب نسبت به لغو امتیاز اختراع بنام بنده و یا هر گونه امتیاز دیگر و تغییر آن به نام دانشگاه اقدام نماید. ضمناً نسبت به جبران فوری ضرر و زیان حاصله بر اساس برآورد دانشگاه اقدام خواهم نمود و بدینوسیله حق هر گونه اعتراض را از خود سلب نمودم»

امضا:.....
تاریخ: ۱۳۸۹.....

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 فعالیتهای 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
سال در دانشکده
دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی

سرکار خانم/جناب آقای دکتر ، مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر

و مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر 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، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب رساله دانشجوی رشته مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد
تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

نام و نام خانوادگی: رضا نسفی

تاریخ و امضا:



دانشگاه تربیت مدرس

دانشکده هنر و معماری

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت

بررسی مدیریت سبد پروژه‌ها در سازمان پروژه محور

مطالعه موردی : سازمان توسعه برق و شرکت مپنا

رضا فلسفی

استاد راهنما :

دکتر محمدحسین صبحیه

استاد مشاور :

دکتر حمید زرگرپور

آبان ماه ۱۳۸۹

تقدیم به :

مادر مهربانم، یگانه حامی زندگیم

و

پدر گرامیم، آموزگار راه صداقتم

و

برادر عزیزم، مشوق بهیوئیم .

قدردانی

سپاس و قدردانیم نثار اساتید گرامی، آقایان: دکتر محمد حسین صبحیه، دکتر حمید زرگرپور، دکتر محمدرضا بمانیان و دکتر حسن دانایی فرد که در به ثمر رسیدن پژوهش حاضر، اینجانب را مورد راهنمایی و ارشاد قرار دادند. همچنین از مدیران محترم شرکت مپنا، جناب آقای مهندس بهبهانی و خانم دکتر دیده‌ور و مدیران محترم سازمان توسعه برق ایران، آقایان: مهندس محمودی قیداری، مهندس داود جمالی و مهندس ربانی و سایر مدیران آن سازمان که با فراهم آوردن محیط مناسب و مقدمات مورد نیاز برای پژوهش و همچنین در اختیار گذاردن اطلاعات همسو با تحقیق، اینجانب را مورد لطف و عنایت قرار دادند، سپاسگزارم. در پایان، مایلم قدردانی خویش را به آقایان دکتر رحیم ممبینی، مهندس سید بدرالدین احمدی، دکتر سید حمید خدادادحسینی، دکتر هرمز فامیلی و سایر اساتید و دوستانی که از یاری علمی و معنوی ایشان بهره مند شدم، تقدیم نمایم.

چکیده

بازار رقابتی امروزی فرصتی برای اشتباه و جبران آن باقی نمی گذارد. انتخاب صحیح و اجرای صحیح پروژه ها که به عنوان ابزارهای اصلی اجرای استراتژی سازمان های پروژه محور مطرح هستند، نقش اساسی در موفقیت کسب و کار سازمان دارد. پروژه هایی که همراستا با استراتژی سازمان بوده و از منابع به طور مؤثری استفاده کنند. بسیاری از سازمان های دولتی و خصوصی ما دچار انبوهی از پروژه های تعریف شده و کلید خورده هستند که برای اجرای این پروژه هایشان به هزینه ای بالغ بر ده برابر بودجه تصویب شده این سازمان ها نیاز است. لذا نقش مدیریتی سطح بالا که تخصیص منابع را با توجه به ملزومات استراتژیک سازمان انجام داده و پروژه های مناسب در هر مقطع زمانی را از سایر پروژه ها تمییز داده و اولویت بندی نمایند و حتی در صورت نیاز از اجرا خارج نماید نمایان خواهد شد. در ادبیات چنین مدیریتی را مدیریت پورتفولیو نامیده اند.

البته این روش ها ممکن است پورتفولیویی با کارایی بالا از نظر مالی بوجود آورد ولی این معیارهای مالی به تنهایی نمی تواند مؤثر باشد چرا که هیأت مدیره سازمان باید چندین پروژه را تحت موقعیت های استراتژیک و با حضور عدم قطعیت موجود و نیز کمبود منابع اولویت بندی و مدیریت نماید. بخصوص در بخش دولتی بسیار اشتباه و خطرناک خواهد بود که تصور کنیم حداکثر نمودن سود را باید به عنوان اهرم اولیه تصمیم سازی ها قلمداد نمود در نتیجه باید بُعدی از ارزیابی استراتژیک متعادل شده را در روش های PPM موجود برای بکارگیری در بخش دولتی اضافه کرد که هدف آن توانمندسازی در امتیاز بندی پروژه های منفرد و مربوط به هم در ارتباط با دامنه وسیعی از ارزیابی های مالی و غیرمالی و نتایج مناسب برای استراتژی سازمان می باشد.

بخش نیروگاهی در کشور سرمایه عظیمی از بودجه ملی را به خود اختصاص می دهد که همین امر اهمیت بررسی وضعیت مدیریت انبوه پروژه های موجود و جدید را نمایان می سازد.

در این تحقیق که در بخش نیروگاهی به انجام رسیده است، مدیریت پورتفولیو از سه منظر بنیادی ساختار، فرآیندها و همراستایی استراتژیک پروژه ها مورد بررسی قرار می گیرد که با تجزیه و تحلیل کیفی میزان مطابقت وضع موجود بخش نیروگاهی با نتایج حاصل از ادبیات موضوع و سپس ارائه راهکارها در بهبود عملکرد سازمان از طرق پوشش نقاط ضعف سازمان از منظر مدیریت پورتفولیو می پردازد. نظر به اینکه در اکثر موارد پروژه ها بیشتر با توجه به معیارهای مالی انتخاب می شوند در ادامه سعی شده است تا راهکاری برای ایجاد همراستایی پروژه ها با استراتژی سازمانی معرفی شود که خود مستلزم تدوین یک استراتژی عملی و تفصیلی خواهد بود.

واژگان کلیدی: مدیریت پورتفولیو، استراتژی، انتخاب پروژه، بهبود عملکرد

فهرست مطالب

• فهرست جدول ها

• فهرست شکل ها

• فصل اول : کلیات تحقیق و روش تحقیق

۲	مقدمه (۱-۲)
۳	بیان مسأله (۲-۲)
۵	تعریف واژگان (۳-۲)
۷	پیشینه تحقیق (۴-۲)
۷	اهداف تحقیق (۵-۲)
۸	محدوده تحقیق (۶-۲)
۸	سوال‌های تحقیق (۷-۲)
۸	روش انجام تحقیق (۸-۲)
۱۰	روش تحلیل داده های تحقیق (۹-۲)
۱۰	جدید بودن و نوآوری تحقیق (۱۰-۲)
۱۱	محدودیت‌های تحقیق (۱۱-۲)
۱۱	ساختار تحقیق (۱۲-۲)
۱۲	مراحل اجرای تحقیق (۱۳-۲)

• فصل دوم: مبانی نظری

۱۵	مقدمه
۱۵	شکل گیری مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها و مبانی اولیه (۱-۲)
۱۵	تاریخچه مدیریت سبد پروژه‌ها (۱-۱-۲)
۱۶	روند معرفی مدیریت پورتفولیو در حوزه پروژه‌ها (۲-۱-۲)
۱۷	تعریف مدیریت پورتفولیو (۳-۱-۲)
۱۹	ماهیت مدیریت پورتفولیو (۴-۱-۲)

- ۲۱..... (۵-۱-۲) اهداف مدیریت پورتفولیو
- ۲۲..... (۶-۱-۲) فواید مدیریت پورتفولیو
- ۲۴..... (۷-۱-۲) رویکرد سنتی و مدرن
- ۲۵..... (۸-۱-۲) مقایسه ای از مدیریت پورتفولیو، مدیریت طرح و مدیریت پروژه تشکیلاتی
- ۲۶..... (۹-۱-۲) محل قرارگیری مدیریت پورتفولیو در سطوح حاکمیتی سازمان
- ۲۷..... (۱۰-۱-۲) مدل های موجود مدیریت پورتفولیو
- ۳۱..... (۲-۲) مبانی اجرایی مدیریت پورتفولیو در سازمان
- ۳۱..... (۱-۲-۲) پیش نیازهای مدیریت پورتفولیو
- ۳۲..... (۲-۲-۲) عوامل موثر بر مدیریت پورتفولیو
- ۳۳..... (۳-۲-۲) میزان بکارگیری مدیریت پورتفولیو در سازمان ها در حال حاضر
- ۳۳..... (۴-۲-۲) فرآیندهای مدیریت پورتفولیو
- ۳۹..... (۵-۲-۲) مدیریت موفقیت آمیز پورتفولیو
- ۳۹..... (۶-۲-۲) گردآوری اطلاعات اولیه پروژه ها
- ۴۰..... (۷-۲-۲) سیستم اطلاعات مدیریت پورتفولیو
- ۴۱..... (۸-۲-۲) رویکرد انتخاب اجزا
- ۴۳..... (۹-۲-۲) اولویت بندی پروژهها در مدیریت پورتفولیو
- ۴۵..... (۱۰-۲-۲) نوع ریسک موجود در مدیریت پورتفولیو
- ۴۵..... (۱۱-۲-۲) نقش ها و مسئولیت ها
- ۵۳..... (۱۲-۲-۲) بلوغ سازمانی در به کارگیری مدیریت پورتفولیوی پروژهها
- ۵۴..... (۳-۲) راهکار به کارگیری مؤثر مدیریت پورتفولیوی پروژهها در سازمان
- ۵۴..... (۱-۳-۲) رابطه استراتژی و مدیریت پورتفولیو
- ۵۸..... (۲-۳-۲) مشخصات بخش دولتی

- ۶۰..... (۳-۳-۲) شکل گیری روش ارزیابی متوازن
- ۶۷..... (۴-۳-۲) چرا استراتژیها در عمل پیاده نمی شوند ؟
- ۶۷..... (۵-۳-۲) توازن در ارزیابی عملکرد
- ۶۹..... (۶-۳-۲) توازن در مدیریت پورتفولیو
- ۶۹..... (۷-۳-۲) عواقب یک پورتفولیوی نامتوازن
- ۷۰..... (۸-۳-۲) به کارگیری متدولوژی ارزیابی متوازن در مدیریت پورتفولیو
- ۷۰..... (۴-۲) نتیجه گیری

• فصل سوم: مطالعات میدانی

- ۷۹..... مقدمه
- ۷۹..... (۱-۳) تاریخچه و بررسی کلان نیروگاه های کشور
- ۷۹..... (۱-۱-۳) مطالعه تاریخچه صنعت برق ایران تاکنون
- ۸۱..... (۲-۱-۳) طرح های در دست اقدام صنعت برق
- ۸۲..... (۳-۱-۳) اطلاعات پایه فنی و اقتصادی نیروگاههای حرارتی
- ۸۲..... (۴-۱-۳) ترکیب نیروگاه های نصب شده در کشور
- ۸۳..... (۵-۱-۳) چالش های عمده در اجرای طرح های نیروگاه حرارتی
- ۸۴..... (۲-۳) شناخت و تحلیل وضع موجود از منظر مدیریت پورتفولیو
- ۸۴..... (۱-۲-۳) بررسی مدیریت پورتفولیوی صنعت نیروگاهی در بخش دولتی
- ۸۴..... (۱-۱-۲-۳) بررسی مدیریت پورتفولیوی صنعت نیروگاهی در بخش دولتی از منظر ساختار ...
- ۹۲..... (۱-۱-۱-۲-۳) بررسی ساختار سازمان توسعه برق ایران
- ۹۵..... (۲-۱-۱-۲-۳) شرح وظایف
- ۱۰۱..... (۳-۱-۱-۲-۳) نگاهت نهادی جایگاه سازمان توسعه برق ایران در اجرای پروژه های زیربنایی بخش تولید و انتقال نیرو
- ۱۰۲..... (۲-۱-۲-۳) بررسی وضعیت موجود مدیریت پورتفولیوی صنعت نیروگاهی در بخش دولتی از منظر فرآیند

- ۳-۱-۲-۳) بررسی وضعیت موجود مدیریت پورتفولیوی صنعت نیروگاهی در بخش دولتی از منظر استراتژی ۱۰۳
- ۳-۱-۲-۳) موضوع فعالیت شرکت توانیر ۱۰۳
- ۳-۱-۲-۳) اهم ماموریتها و اهداف استراتژیک سازمان توسعه برق ایران ۱۰۵
- ۳-۱-۲-۳) خط مشی سازمان توسعه برق ایران ۱۰۶
- ۳-۲-۲) بررسی وضعیت موجود مدیریت پورتفولیوی صنعت نیروگاهی در بخش خصوصی ۱۰۷
- ۳-۲-۲-۱) تشریح موقعیت گروه مپنا ۱۰۸
- ۳-۲-۲-۱-۱) چشم انداز گروه مپنا ۱۰۹
- ۳-۲-۲-۱-۲) ماموریت گروه مپنا ۱۰۹
- ۳-۲-۲-۱-۳) خط مشی گروه مپنا ۱۱۰
- ۳-۲-۲-۱-۴) ساختار گروه مپنا ۱۱۲
- ۳-۲-۲-۱-۴-۱) ساختار پروژه محور ۱۱۲
- ۳-۲-۲-۱-۴-۲) ساختار هولدینگ ۱۱۳
- ۳-۲-۲-۱-۵) شرکتهای تابعه ۱۱۴
- ۳-۲-۲-۱-۵-۱) شرکتهای تابعه بخش مهندسی و تولید ۱۱۴
- ۳-۲-۲-۱-۵-۲) شرکتهای تابعه - مهندسی و احداث ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۵-۳) شرکتهای تابعه - بخش پروژههای سرمایه گذاری ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۵-۴) شرکتهای تابعه - بخش نفت و گاز ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۵-۵) شرکتهای تابعه - بهره برداری خدمات مشتریان ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۵-۶) شرکتهای تابعه - حمل و نقل ریلی ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۶) پروژه ها و انواع آنها ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۶-۱) پروژه های سرمایه گذاری ۱۱۵
- ۳-۲-۲-۱-۶-۱-۱) پروژه های جاری بخش پروژه های سرمایه گذاری ۱۱۶

- ۱۱۷ (۲-۱-۶-۱-۲-۲-۳) پروژه های آتی بخش پروژه های سرمایه گذاری
- ۱۱۷ (۲-۶-۱-۲-۲-۳) انواع دیگر پروژه ها
- ۱۱۸ (۷-۱-۲-۲-۳) معاونت ها
- ۱۱۹ (۸-۱-۲-۲-۳) مکانیزم تعیین سبد محصولات مپنا
- ۱۲۰ (۹-۱-۲-۲-۳) بلوغ و تعالی سازمانی
- ۱۲۱ (۱۰-۱-۲-۲-۳) هم راستایی راهبردی پروژه ها در سازمان
- ۱۲۲ (۲-۲-۲-۳) بررسی مدیریت پورتفولیوی بخش پروژه های سرمایه گذاری از منظر ساختار
- ۱۲۳ (۱-۲-۲-۲-۳) شرح وظایف بخش
- ۱۲۴ (۲-۲-۲-۲-۳) پروژه های بخش سرمایه گذاری
- ۱۲۵ (۱-۲-۲-۲-۲-۳) پروژه های احداث در بخش سرمایه گذاری
- ۱۲۶ (۲-۲-۲-۲-۲-۳) پروژه های مطالعاتی و آتی در بخش سرمایه گذاری
- ۱۲۹ (۳-۲-۲-۳) بررسی مدیریت پورتفولیوی بخش پروژه های سرمایه گذاری از منظر فرآیند
- ۱۳۵ (۴-۲-۲-۳) بررسی مدیریت پورتفولیوی بخش پروژه های سرمایه گذاری از منظر استراتژی
- ۱۳۵ (۱-۴-۲-۲-۳) ماموریت های حوزه پروژه های سرمایه گذاری
- ۱۳۵ (۲-۴-۲-۲-۳) ماتریس SWOT حوزه پروژه های سرمایه گذاری
- ۱۳۵ (۳-۴-۲-۲-۳) مضامین استراتژیک حوزه پروژه های سرمایه گذاری
- ۱۳۶ (۴-۴-۲-۲-۳) نقشه استراتژیک حوزه پروژه های سرمایه گذاری
- ۱۳۶ (۵-۴-۲-۲-۳) مضامین استراتژیک حوزه پروژه های سرمایه گذاری دسته بندی شده در BSC
- ۱۳۶ (۶-۴-۲-۲-۳) شاخص های کلیدی عملکرد
- ۱۳۸ (۳-۳) نتیجه گیری

• فصل چهارم: تحلیل نتایج تحقیق

- ۱-۴ تجزیه و تحلیل ساختار ۱۴۰
- ۱-۱-۴ نقش‌ها و مسئولیت‌ها ۱۴۰
- ۲-۱-۴ اختیار در انتخاب و لغو پروژه‌ها برای پورتفولیو ۱۴۵
- ۳-۱-۴ دسته‌بندی پروژه‌ها در سازمان‌ها ۱۴۵
- ۲-۴ تجزیه و تحلیل فرآیند ۱۴۷
- ۱-۲-۴ فرآیندهای استاندارد مدیریت پورتفولیو ۱۴۷
- ۱-۱-۲-۴ فرآیند شناسایی ۱۴۷
- ۲-۱-۲-۴ فرآیند دسته‌بندی ۱۵۰
- ۳-۱-۲-۴ فرآیند ارزیابی ۱۵۲
- ۴-۱-۲-۴ فرآیند گزینش ۱۵۴
- ۵-۱-۲-۴ فرآیند بخش اولویت بندی ۱۵۶
- ۶-۱-۲-۴ فرآیند بخش موازنه ۱۵۸
- ۷-۱-۲-۴ فرآیند بخش تنفیذ ۱۶۰
- ۸-۱-۲-۴ فرآیند بخش بازبینی و گزارش دهی ۱۶۲
- ۹-۱-۲-۴ فرآیند بخش تغییرات استراتژیکی ۱۶۵
- ۲-۲-۴ مدیریت ریسک ۱۶۷
- ۳-۲-۴ سیستم‌های گزارش‌دهی موجود ۱۶۷
- ۴-۲-۴ تعریف شاخص‌ها ۱۶۸
- ۵-۲-۴ امکان لغو پروژه‌های احداث در بخش نیروگاهی ۱۶۹
- ۳-۴ تجزیه و تحلیل استراتژی ۱۷۰
- ۱-۳-۴ استخراج استراتژی سازمان ۱۷۰

۱۷۱	شکاف استراتژیک	۲-۳-۴
۱۷۱	رده‌بندی ارزش‌ها و منافع سازمان	۳-۳-۴
۱۷۲	انواع پروژه‌ها و ارزش استراتژیک آنها	۴-۳-۴
۱۷۴	تعداد بهینه پروژه‌ها در سازمان	۵-۳-۴
۱۷۵	توازن پورتفولیو	۶-۳-۴
۱۷۶	طرح پیشنهادی پروژه	۷-۳-۴
۱۷۶	آستانه‌های تحمل سازمان	۸-۳-۴
۱۷۷	مکانیزم هم‌راستایی پروژه‌ها با استراتژی سازمانی	۹-۳-۴
۱۷۹	بکارگیری ابزارهای تصمیم‌سازی	۱۰-۳-۴
۱۷۹	نتیجه‌گیری	۴-۴

• فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۸۵	مقدمه	
۱۸۵	ضرورت انجام تحقیق	۱-۵
۱۸۵	سئوالات تحقیق	۲-۵
۱۸۶	اهداف تحقیق	۳-۵
۱۸۶	پاسخ به سئوالات تحقیق	۴-۵
۱۸۶	ساختار	۱-۴-۵
۱۸۶	هیأت بازبینی پورتفولیو	۱-۱-۴-۵
۱۸۷	دفتر مدیریت پروژه‌ها	۲-۱-۴-۵
۱۸۸	مدیران عملیاتی	۳-۱-۴-۵
۱۸۸	مدیران پروژه‌ها	۴-۱-۴-۵
۱۸۹	نتیجه و پیشنهادات در مورد ساختار	۵-۱-۴-۵

- ۱۹۳ فرآیندها (۲-۴-۵)
- ۱۹۳ آیتم های ناموجود فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در شرکت مپنا (۱-۲-۴-۵)
- ۲۰۰ آیتم های ناموجود فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در سازمان توسعه برق (۲-۲-۴-۵)
- ۲۰۸ بررسی به کارگیری مکانیزم های همراستایی پروژه ها با استراتژی سازمانی (۳-۴-۵)
- ۲۰۸ سازمان برق (۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۸ استخراج استراتژی (۱-۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۹ شکاف استراتژیک (۲-۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۹ رده بندی ارزش ها و منافع (۳-۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۹ تعریف پروژه های استراتژیک (۴-۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۹ تعداد بهینه پروژه ها (۵-۱-۳-۴-۵)
- ۲۰۹ توازن پورتفولیو (۶-۱-۳-۴-۵)
- ۲۱۰ آستانه های تحمل سازمان (۷-۱-۳-۴-۵)
- ۲۱۰ مکانیسم همراستایی پروژه ها با استراتژی سازمان (۸-۱-۳-۴-۵)
- ۲۱۰ بکارگیری ابزارهای تصمیم سازی (۹-۱-۳-۴-۵)
- ۲۱۰ بخش سرمایه گذاری شرکت مپنا (۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۱ استخراج استراتژی (۱-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۱ شکاف استراتژیک (۲-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۱ رده بندی ارزش ها و منافع (۳-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۱ تعریف پروژه های استراتژیک (۴-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۲ تعداد بهینه پروژه ها (۵-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۲ توازن پورتفولیو (۶-۲-۳-۴-۵)
- ۲۱۲ آستانه های تحمل سازمان (۷-۲-۳-۴-۵)

- ۲۱۳ (۸-۲-۳-۴-۵) مکانیزم هم‌راستایی پروژه‌ها با استراتژی سازمانی
- ۲۱۳ (۹-۲-۳-۴-۵) به کارگیری ابزارهای تصمیم‌سازی
- ۲۱۳ (۳-۳-۴-۵) نتیجه‌گیری و مقایسه
- ۲۱۶ (۵-۵) پیشنهادات برای انجام تحقیق بعدی
- ۲۱۷ **فهرست منابع**
- ۲۲۳ **پیوست الف**
- ۲۴۷ **پیوست ب**
- ۲۵۳ **چکیده انگلیسی**

فهرست جدول ها

- جدول ۱-۲) نقش ها و مسؤولیت های ذینفعان مدیریت پورتفولیو ۴۹
- جدول ۱-۳) اطلاعات پایه فنی و اقتصادی نیروگاههای حرارتی ۸۲
- جدول ۲-۳) فرآیندهای موجود در سازمان برق ۱۰۲
- جدول ۳-۳) پروژه های جاری بخش پروژه های سرمایه گذاری ۱۱۶
- جدول ۴-۳) پروژه های آتی بخش پروژه های سرمایه گذاری ۱۱۷
- جدول ۵-۳) پروژه های مطالعاتی و آتی در بخش سرمایه گذاری ۱۲۶
- جدول ۱-۴) نگاشت نقش های اصلی در مدیریت پورتفولیو ۱۴۱
- جدول ۲-۴) نگاشت نقش های اصلی در مدیریت پورتفولیو ۱۴۲
- جدول ۳-۴) نگاشت نقش های اصلی در مدیریت پورتفولیو ۱۴۳
- جدول ۴-۴) نگاشت نقش های اصلی در مدیریت پورتفولیو ۱۴۴
- جدول ۵-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند شناسایی مدیریت پورتفولیو ۱۴۹
- جدول ۶-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند دسته بندی مدیریت پورتفولیو ۱۵۱
- جدول ۷-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند بخش ارزیابی مدیریت پورتفولیو ... ۱۵۳
- جدول ۸-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند گزینش مدیریت پورتفولیو ۱۵۵
- جدول ۹-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند اولویت بندی مدیریت پورتفولیو ۱۵۷
- جدول ۱۰-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند بخش موازنه مدیریت پورتفولیو ۱۵۹
- جدول ۱۱-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند بخش تنفیذ مدیریت پورتفولیو ... ۱۶۱
- جدول ۱۲-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند بازبینی و گزارش دهی مدیریت پورتفولیو ۱۶۳
- جدول ۱۳-۴) بررسی انطباقی فرآیندهای موجود سازمان با فرآیند تغییرات استراتژیکی مدیریت پورتفولیو ۱۶۶
- جدول ۱۴-۴) نگاشت نقش های اصلی در مدیریت پورتفولیو ۱۸۰
- جدول ۱۶-۴) آیتم های مورد بررسی در بحث استرژئی مدیریت پورتفولیو ۱۸۲
- جدول ۱-۵) آیتم های ناموجود فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در شرکت مپنا ۱۹۴

- جدول ۲-۵) تعداد آیتم های موجود و ضعف و قوت ها در فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در شرکت مپنا ۱۹۹
- جدول ۳-۵) آیتم های ناموجود فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در سازمان برق ۲۰۰
- جدول ۴-۵) تعداد آیتم های موجود و ضعف و قوت ها در فرآیندهای مختلف مدیریت پورتفولیو در سازمان برق ... ۲۰۵
- جدول ۵-۵) امتیاز بندی آیتم های استراتژیک در شرکت مپنا ۲۱۴
- جدول ۶-۵) امتیاز بندی آیتم های استراتژیک در سازمان برق ۲۱۵

فهرست شکل ها

- شکل ۱-۱) مراحل اجرای تحقیق ۱۳
- شکل ۱-۲) مقایسه دو رویکرد انتخاب اجزا ۴۲
- شکل ۲-۲) فهرست اولویت بندی شده پروژه ها در پورتفولیو ۴۴
- شکل ۳-۲) سلسله مراتب پیچیدگی و منافع در سازمان ۵۵
- شکل ۳-۲) چهار جنبه ارزیابی عملکرد سازمان ۶۶
- شکل ۴-۲) موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی ۶۷
- شکل ۵-۲) فرآیند ۹ مرحله ای **هاوارد روهم** برای اجرای روش ارزیابی متوازن ۶۸
- شکل ۶-۲) مقایسه دو رویکرد در مدیریت پورتفولیو ۷۰
- شکل ۷-۲) جنبه های مختلف ارزیابی از دید مدیران ۷۱
- شکل ۸-۲) مدل امتیازبندی پروژه ها با توجه به ریسک /بازگشت آنها ۷۴
- شکل ۹-۲) اولویت بندی پروژه ها بر طبق نتایج شکل ۹ ۷۵
- شکل ۱-۳) ترکیب نیروگاه های نصب شده در کشور ۸۳
- شکل ۲-۳) تشکیلات وزارت نیرو در بخش برق ۹۱
- شکل ۳-۳) چارت سازمانی سازمان توسعه برق ایران ۹۲
- شکل ۴-۳) نمودار سازمانی بخش سرمایه گذاری شرکت مپنا ۱۰۵
- شکل ۵-۳) نمودار سازمانی بخش سرمایه گذاری شرکت مپنا ۱۰۸
- شکل ۶-۳) شرکت پروژه ۱۱۵
- شکل ۷-۳) مکانیزم تعیین سبد محصولات مپنا ۱۱۷
- شکل ۸-۳) ساختار سازمانی بخش سرمایه گذاری مپنا ۱۲۵
- شکل ۹-۳) فرآیندهای موجود بخش ۱۲۸
- شکل ۱-۴) نمودار ساختار سازمانی سازمان توسعه برق ایران ۱۳۲
- شکل ۲-۴) نمودار ساختار سازمانی بخش مهندسی و احداث شرکت مپنا ۱۳۸
- شکل ۳-۴) ورودی ها، ابزارها و تکنیک ها و خروجی های فرآیند شناسایی استاندارد مدیریت پورتفولیو ۱۴۸