

تسلط بر مدیریت سبک پروژه

نگرش سیستمی بر دستیابی به اهداف راهبردی

مایکل جی. بایبل
سران اس. بیوینس

مترجمین:

محمد مهدی حاجی علی (بزویشگر مرکز تحقیقات و آموزش سازمان اتکا)

مهدی روانشادینیا (هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

سرشناسه	پایبل، مایکل ج، ۱۹۶۶ - م
	Bible, Michael J
عنوان و نام پدیدآور	تسلط بر مدیریت سبد پروژه: نگرش سیستمی بر دستیابی به اهداف استراتژیک / مایکل جی. پایبل، سوزان اس. بیوینس؛ مترجم محمد مهدی حاجی علی، مهدی روانشادینیا؛ ویراستار فنی مهدی نوبختی
مشخصات ظاهری	۵۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار
مشخصات نشر	تهران: انکا، مرکز تحقیقات و توسعه، ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری	۵۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Mastering project portfolio management : a systems approach to achieving strategic objectives, 2011
یادداشت	کتابنامه: ص. [۱۹۳] - ۵۰۰
منوع	مدیریت سبد سرمایه گذاری
موضوع	برنامه ریزی راهبردی
شماره افزوده	بیوینس، سوزان اس، ۱۹۶۶ - م
شماره افزوده	Bivins, Susan S
شماره افزوده	حاجی علی، محمد مهدی، ۱۳۶۷ - مترجم
شماره افزوده	روانشادینیا، مهدی، ۱۳۵۹ - مترجم
شماره افزوده	انکا، مرکز تحقیقات و توسعه
رده بندی کنگره	۱۳۹۹ - ب/۵ / HG1۵۲۹
رده بندی دیویی	۲/۶
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۶۲



انتشارات مرکز تحقیقات و توسعه، انکا

عنوان: تسلط بر مدیریت سبد پروژه: نگرش سیستمی بر دستیابی به اهداف

مؤلفان: پایبل، مایکل، بیوینس، سوزان

مترجمان: محمد مهدی حاجی علی - مهدی روانشادینیا

ویراستار فنی: مهدی نوبختی

ویراستار ادبی: مهدی نوبختی

طراح جلد: نوید یوسفی

زمان و نوبت چاپ: بهار ۱۳۹۵، اول

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۰۴-۰۶-۰

بها: ۳۵۰,۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیق، توسعه و کیفیت سازمان انکا است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان انکا خواهد بود.

تشریف: تهران، خ امام خمینی (بن خ حافظ و ولی عصر)، خ باستان شرقی، ساختمان شهدای انکا، ط ۲
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ - فکس: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵ - وبسایت: www.etkaec.ir ایمیل: tec@ERDCenter.com

بسمه تعالی

«کار علمی و تحقیقاتی را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

رشد و تعالی سازمانی و دستیابی صحیح و به‌موقع به اهداف، در بستر نظام مدیریت پروژه محقق می‌گردد. امروزه سازمان‌ها با هر نوع فعالیت، کم‌وبیش درگیر اجرا و پیاده‌سازی پروژه‌های مختلف بوده و مأموریت خود را در گرو عملکرد مؤثر و بهره‌وری بالا در آن می‌دانند. مدیریت پرتفولیو، بهره، قابلیت مدیریتی مرکزی و هسته‌ای در سازمان‌های پروژه محور است. با توجه به تعدد مدل و تکنیک برای انتخاب پرتفولیوی پروژه، سازمان‌ها برای انتخاب ابزار مناسب با چالش جدی مواجه نیستند. در این حالت پارچوب‌هایی که این ابزار و تکنیک‌ها را به طور منطقی سازمان‌دهی نماید، کم است. لذا انتخاب رایج اد یک پارچوب مناسب برای ارزیابی پروژه‌های پیشنهادی و انتخاب یک پرتفولیو همسو با استراتژی‌های سازمان، از نکات مهم انتخاب پروژه‌ها در پرتفولیو است.

کتاب حاضر که توسط آقای محمدمهدی حاجی‌بی از پژوهشگران مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا و با نظارت و همکاری استاد راهنمای ایشان جناب آقای دکتر مهدی روانشادنی عضو هیئت علمی و مدیر گروه رشته مهندسی و مدیریت ساخت دانشکده فنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات ترجمه گردیده است، اصل و مفاهیم مدیریت سبک پروژه‌ها را در نظام مدیریت پروژه تشریح می‌نماید. ضمن سپاس‌گذاری از مترجم و استاد راهنمای محترم ایشان، امید است این اثر گام مؤثری در انتقال مفاهیم و توسعه ابزارهای جدید در حوزه مدیریت پروژه باشد و ضمن بهره‌گیری در سازمان اتکا برای سایر سازمان‌ها، شرکت‌ها و صنایع در میهن عزیز اسلامی ایران مؤثر واقع گردد. انشاء...

محمدمهدی کربلایی

مدیر عامل سازمان اتکا

فصل ۱: مقدمه ای بر مدیریت سبک پروژه

۱-۱- نایب مدیریت پروژه.....

۲-۱- مروری بر مدیریت سبد پروژه (PPM).....

۳-۱- مروری بر مدل PPM.....

۴-۱- مرور فاز راهبردی.....

۵-۱- مرور فاز ارزش.....

۶-۱- مرور فاز انتخاب.....

۷-۱- مرور فاز اجرا.....

۸-۱- مرور فاز ارزیابی.....

۹-۱- ماهیت تکراری فرآیند PPM.....

۱۰-۱- اندازه‌ی فرآیند PPM.....

۱۱-۱- نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمان PPM.....

۱۲-۱- هیئت اجرایی (راهبردی) بازنگری.....

۱۳-۱- هیئت مدیریت سبد پروژه.....

۱۴-۱- گروه فرآیند سبد پروژه.....

۱۵-۱- مدیران سبد پروژه و تیم مدیریتی سبد پروژه.....

۱۶-۱- ملاحظات اجرای PPM.....

۱۷-۱- خلاصه.....

فصل ۲: ایجاد مبنایی از طریق برنامه‌ریزی راهبردی

۲-۱-۱- مرور اجمالی بر برنامه‌ریزی راهبردی..... ۳۰

۲-۱-۱-۱- بیانیه‌ی مأموریت (تعیین هدف سازمانی)..... ۳۴

۲-۱-۲- مقرر کردن ارزش‌ها و اخلاقیات (تعیین رفتار سازمانی)..... ۳۵

۲-۱-۳- بیانیه‌ی چشم انداز..... ۳۶

۲-۱-۴- تعیین اهداف (معیارهایی برای رسیدن به موفقیت)..... ۳۷

۲-۱-۵- تعیین مقاصد (تعریف خروجی عملکرد)..... ۴۰

۲-۱-۶- برنامه راهبردی (برنامه‌ریزی مسیر)..... ۴۲

۴۸	۷-۱-۲- برنامه ریزی راهبردی و مدیریت سبد پروژه
۴۹	۸-۱-۲- تکمیل فاز راهبردی
۵۰	۲-۲- پیش زمینه و برنامه راهبردی دانشگاه تجارت ایالات متحده
۵۱	۱-۲-۲- ماموریت ABU
۵۱	۲-۲-۲- چشم انداز ABU
۵۲	۳-۲-۲- هدف ABU
۵۲	۴-۲-۲- مقاصد ABU
۵۵	۳-۲- خلاصه
۵۷	فصل ۲: معرفی سنجش نرخ-مقیاس و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۶۰	۱-۳- تصمیم گیری بر سبیل B.O.G.S.A.T
۶۱	۲-۳- اهمیت سلسله مراتبی در مسائل پیچیده
۶۲	۳-۳- مقایسه راه ها با استفاده از اعداد
۶۲	۱-۳-۳- مقیاس اسمی
۶۲	۲-۳-۳- مقیاس ترتیبی
۶۳	۳-۳-۳- مقیاس فاصله ای
۶۳	۴-۳-۳- مقیاس نسبتی
۶۶	۴-۳- تصمیم گیری جبرانی و غیر جبرانی
۶۷	۵-۳- فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP)
۶۸	۶-۳- مقایسه ی زوجی
۶۹	۷-۳- بررسی کلی AHP در خصوص مدیریت سبد پروژه (PPM)
۷۰	۸-۳- معرفی ابزارهای نرم افزار EXPERT CHOICE
۷۰	۱-۸-۳- Comparion™ Suite
۷۶	۲-۸-۳- Expert Choice Desktop(ECD)
۸۱	۳-۸-۳- Periscope
۸۱	۹-۳- خلاصه
۸۳	فصل ۴: اولویت بندی مقاصد سلسله مراتبی با استفاده از فرآیندهای تحلیلی سلسله مراتبی (AHP)
۸۵	۱-۴- نقش PPM در اولویت بندی مقاصد
۸۵	۲-۴- اولویت بندی مقاصد

۸۷	۳-۴- ساختار بندی سلسله مراتب مقاصد.....
۸۷	۴-۴- اندازه گیری بوسیله انجام ارزیابی.....
۸۷	۴-۴-۱- انتخاب روش های اندازه گیری.....
۹۰	۴-۴-۲- مفاهیم اضافی مقایسه ی زوجی.....
۹۱	۴-۴-۳- محیا کردن شرکت کنندگان.....
۹۱	۴-۵-۱- ادغام به منظور استخراج اولویت ها برای مقاصد.....
۹۱	۴-۵-۱- اولویت های محلی و جهانی در یک سلسله مراتب مقاصد.....
۹۴	۴-۵-۲- شیوه ایده آل در مقابل شیوه توزیعی.....
۹۴	۴-۵-۳- سازگاری.....
۹۵	۴-۶-۱- تکرار ارزیابی در صورت لزوم.....
۹۵	۴-۷-۱- ارائه نتایج و تفسیر اجرای فرآیند.....
۹۶	۴-۸-۱- مثال برنامه احیاء محوطه دانشگاهی ABU.....
۹۷	۴-۸-۱- اهداف و مقاصد احیاء محوطه دانشگاهی ABU.....
۹۹	۴-۸-۲- آمادگی برای ارزیابی مقاصد با استفاده از AHP و Comparison.....
۱۰۵	۴-۸-۳- ساختار بندی مدل.....
۱۱۵	۴-۸-۴- سنجش (تعیین شیوه ی مناسب).....
۱۳۰	۴-۸-۵- اجرای ارزیابی (جمع آوری داده ها و اولویت بندی مقاصد).....
۱۳۳	۴-۸-۶- ادغام کردن نتایج به منظور ایجاد اولویت ها.....
۱۳۸	۴-۸-۷- تکرار.....
۱۳۹	۴-۸-۸- گزارشات.....
۱۴۰	۴-۸-۹- بررسی و ارائه جهت گرفتن تاییدیه.....
۱۴۰	۴-۹-۱- مقاصد اولویت بندی شده (یک مرحله ی اصلی).....
۱۴۱	۴-۱۰- خلاصه.....
	۴-۱۱- ضمیمه ۴-الف (استفاده از EXPERT CHOICE DESKTOP برای ایجاد مدل).....
۱۴۱	۴-۱۱-۱- ساختن مدل Expert Choice Desktop.....
۱۶۰	۴-۱۲- ضمیمه ۴-ب (ادغام کردن در EXPERT CHOICE DESKTOP).....
۱۶۱	۴-۱۲-۱- ترکیب و ادغام نتایج.....
۱۶۷	۴-۱۲-۲- حالت ایده آل در مقابل حالت توزیعی.....
۱۶۷	۴-۱۲-۳- سازگاری.....

فصل ۵: ایجاد سبدي از پروژه‌های بالقوه

۱۷۱	۱-۵- فرآیند پیش بررسی
۱۷۳	۱-۱-۵- نقش‌ها و مسئولیت‌های پیش بررسی
۱۷۴	۱-۲-۵- تقاضای پروژه‌های پیشنهادی
۱۷۵	۱-۳-۵- روش‌های ارائه پروژه‌های پیشنهادی
۱۷۶	۱-۴-۵- دریافت، بازبینی و ارزیابی پروژه‌های پیشنهادی
۱۷۸	۱-۵-۵- شناسایی سبد پروژه‌های بالقوه
۱۷۹	۱-۶-۵- تایید پروژه‌های پیش بررسی شده
۱۸۱	۲-۵- تخصیص امکان‌سنجی
۱۸۲	۲-۵- سایر ملاحظات مربوط به پیش بررسی
۱۸۴	۳-۵- ۱- نگرانی و میزان تحمل ریسک سازمانی
۱۸۴	۳-۵- ۲- تمرکز مدیریت ارشد
۱۸۶	۳-۵- ۳- بودجه پیش‌بینی شده سبد
۱۸۷	۳-۵- ۴- درک قابلیت‌ها و منابع سازمان
۱۸۸	۳-۵- ۵- توانایی‌های مدیریت پروژه
۱۸۹	۳-۵- ۶- توانایی‌های مدیریت
۱۹۱	۴-۵- پیش‌بررسی برنامه احیاء محوطه دانشگاهی ABU
۱۹۲	۴-۵- ۱- فرآیند پیش‌بررسی
۱۹۲	۴-۵- ۲- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها (سرپرستی)
۱۹۳	۴-۵- ۳- مستقر کردن دفتر مدیریت برنامه
۱۹۴	۴-۵- ۴- پیاده‌سازی یک سیستم PPM
۱۹۵	۴-۵- ۵- آمادگی برای پیش‌بررسی پروژه‌های پیشنهادی
۱۹۶	۴-۵- ۶- درخواست پروژه پیشنهادی برای برنامه احیاء محوطه دانشگاهی ABU
۱۹۶	۴-۵- ۷- ارزیابی پروژه‌های پیشنهادی برنامه احیاء ABU
۱۹۸	۴-۵- ۸- کسب تاییدیه ماتریس همترازی پیش‌بررسی
۱۹۹	۵-۵- خلاصه
۲۰۱	

فصل ۶: تعیین پروژه‌های نامزد و استدلال برای انجام آنها

۲۰۳	۱-۶- فرآیند بررسی
۲۰۵	۱-۶- ۱- فعالیت‌های فاز بررسی

۲۰۶	۶-۱-۲- نقش ها و مسئولیت های در فاز بررسی
۲۰۸	۶-۱-۳- پیش نیازهای فاز بررسی
۲۰۸	۶-۲- موارد تجاری
۲۰۹	۶-۱-۲- توسعه ی موارد تجاری
۲۱۱	۶-۲-۲- ملاحظات ویژه درباره برآورد هزینه
۲۱۲	۶-۲-۳- اجزای مورد تجاری برای پروژه های موجود
۲۱۳	۶-۳- پروژه های موجود
۲۱۳	۶-۳-۱- لیست پروژه های حاضر
۲۱۵	۶-۳-۲- مدیریت تغییرات سازمانی
۲۱۵	۶-۴-۱- یاد دهنده بندی یا رتبه بندی پروژه
۲۱۶	۶-۴-۱- دسته های جدول پروژه
۲۱۷	۶-۴-۲- بسته های راه ردی
۲۱۸	۶-۵- تعیین مدل های بررسی برای دسته های پروژه
۲۱۹	۶-۶- ضوابط مدل بررسی الزامی
۲۲۰	۶-۶-۱- ضوابط غیر عددی
۲۲۲	۶-۶-۲- ضوابط عددی
۲۳۳	۶-۳- ملاحظات مدل بررسی
۲۳۵	۶-۷- ایجاد لیست پروژه های نامزد برای دانشگاه ABU
۲۳۵	۶-۷-۱- دسته های پروژه برنامه بازسازی محوطه دانشگاهی ABU
۲۳۶	۶-۷-۲- مدل بررسی برنامه بازسازی محوطه دانشگاهی ABU
۲۳۷	۶-۸- پروژه های نامزد ABU
۲۳۷	۶-۸-۱- ارزیابی موارد تجاری پروژه بازسازی محوطه دانشگاهی ABU
۲۳۸	۶-۸-۲- نامزدهای سید برنامه بازسازی محوطه دانشگاهی ABU
۲۳۹	۶-۹- رویکردهای جایگزین برای یک پروژه خاص
۲۴۱	۶-۱۰- همسو کردن پروژه ها با مقاصد (ماترس همسویی)
۲۴۴	۶-۱۱- خلاصه
۲۴۵	۶-۱۲- ضمیمه ۶-الف (نمونه سطح بالا موارد تجاری)
۲۴۵	۶-۱۲-۱- بازسازی و توسعه کتابخانه دانشگاهی بنون
۲۵۱	۶-۱۲-۲- مورد تجاری نمونه برای پروژه سالن ورزشی ABU
۲۵۶	۶-۱۳- ضمیمه ۶-ب: گزینه های مدل انتخابی برای مرکز خدمات دانشجویی

۲۶۱	۱۴-۶- ضمیمه ۶- ج : طبقه‌بندی‌های تخمین بر اساس AACE
۲۶۳	فصل ۷: اولویت بندی پروژه‌های پیشنهادی
۲۶۵	۱-۷- قاعده PPM در اولویت بندی جایگزین ها
۲۶۵	۲-۷- مروری بر اولویت بندی پروژه‌های پیشنهادی
۲۶۶	۳-۷- ساختار مدل
۲۶۷	۱-۳-۷- اضافه کردن جایگزین ها به مدل
۲۶۷	۲-۳-۷- مرتبط کردن جایگزین ها به اهداف برای تعیین سهم
۲۶۸	۳-۳-۷- تعین ارزیاب ها و وظایف آنها
۲۷۰	۴-۷- انداز گیری با استفاده از ارزیابی
۲۷۰	۱-۱-۷- انتخاب روش های اندازه گیری
۲۷۲	۲-۴-۷- تعیین گام های اندازه گیری
۲۷۲	۳-۴-۷- آماده سازی شرکت کنندگان
۲۷۳	۵-۷- ترکیب کردن براء استخراج اولویت های جایگزین ها
۲۷۳	۱-۵-۷- اولویت های مسمی و نامی برای جایگزین ها
۲۷۵	۲-۵-۷- حالت ایده‌ال در برابر حالت توئیعی
۲۷۶	۳-۵-۷- انسجام
۲۷۷	۴-۵-۷- تحلیل حساسیت
۲۷۸	۶-۷- تکرار به عنوان یک ضرورت
۲۷۸	۷-۷- ارائه نتایج و نظارت بر روند کار
۲۷۹	۸-۷- مثال برنامه نوسازی پردیس ABU
۲۷۹	۱-۸-۷- جدول همراستایی برنامه نوسازی پردیس ABU
۲۸۲	۲-۸-۷- آمادگی برای ارزیابی جایگزین ها با استفاده از AHP و Compation
۲۸۲	۳-۸-۷- ساخت مدل
۲۹۶	۴-۸-۷- معیار- تعیین روش ارزیابی
۳۲۰	۵-۸-۷- انجام ارزیابی- جمع آوری داده و اولویت بندی پروژه‌های پیشنهادی
۳۲۳	۶-۸-۷- ترکیب نتایج
۳۲۷	۷-۸-۷- انجام تحلیل حساسیت برای نتایج ترکیبی
۳۳۴	۸-۸-۷- نیاز به تکرار
۳۳۵	۹-۸-۷- بررسی و ارائه نتایج و مراحل بعدی
۳۳۵	۹-۷- پروژه‌های اولویت بندی شده- یک گام مهم

۳۳۵	۱۰-۷- خلاصه
۳۳۷	فصل ۸: نکاتی برای انتخاب سبد اولیه
۳۳۹	۱-۸- سطوح تامین مالی
۳۴۰	۲-۸- انتخاب سبد اولیه بودجه
۳۴۱	۳-۸- سبد بهینه
۳۴۴	۴-۸- محدودیت برای آغاز سبد پروژه - گروه ها
۳۴۵	۵-۸- مثال انتخاب سبد اولیه ABU
۳۴۶	۱-۵-۸- سبدهای اولیه پروژه ABU
۳۴۷	۲-۵-۸- نه مدل
۳۴۹	۳-۵-۸- Resource Aligner مقدمه‌ای بر
۳۵۷	۴-۵-۸- آماده سازی برای انتخاب سبد اولیه ABU
۳۶۴	۵-۵-۸- سناریوهای انتخاب سبد اولیه ABU
۳۷۸	۶-۵-۸- نتیجه گیری و توصیه ها در رابطه با سبد اولیه ABU
۳۷۸	۶-۸- خلاصه
۳۸۱	فصل ۹: سایر موارد برای انتخاب سبد پروژه
۳۸۳	۱-۹- قدرت سازمانی و شرایط سیاسی
۳۸۴	۲-۹- ایجاد تعادل و پوشش پروژه‌ها در بین اهداف
۳۸۶	۳-۹- محدودیت‌های منابع
۳۸۷	۴-۹- سایر محدودیت‌ها
۳۸۷	۱-۴-۹- پروژه‌های اجباری و ممنوعه
۳۸۸	۲-۴-۹- وابستگی‌های پروژه و فعال کننده‌ها
۳۸۹	۳-۴-۹- تعیین منابع برای تامین مالی
۳۹۰	۵-۹- حسابداری ریسک پروژه برای انتخاب پروژه
۳۹۰	۱-۵-۹- ریسک سبد
۳۹۱	۲-۵-۹- ریسک پروژه
۳۹۱	۶-۹- سبد بهینه با توجه به وابستگی‌ها، تعادل، پوشش و ریسک
۳۹۲	۷-۹- سناریوهای دیگر
۳۹۴	۸-۹- مثال سبد پروژه بهینه ABU
۳۹۶	۱-۸-۹- وابستگی‌های پروژه‌ها و محدودیت‌های اجباری

۴۰۳	۹-۸-۲- محدودیت‌های مربوط به منابع حیاتی
۴۰۸	۹-۸-۳- در نظر گرفتن تعادل و پوشش
۴۱۸	۹-۸-۴- ایجاد نمودارهایی که هزینه را بر حسب منافع نشان می‌دهند
۴۲۳	۹-۸-۵- در نظر گرفتن ریسک و ریسک کاهش یافته یا منافع مورد انتظار
۴۲۷	۹-۸-۶- تصویب برای اجرا و مراحل بعدی
۴۳۸	۹-۹- خلاصه

فصل ۱۰: اجرا و نظارت بر سبد پروژه

۴۳۹	
۴۴۱	۱۰-۱- ساختار گزارشگری عملکرد سبد
۴۴۵	۱۰-۲- نظارت PPM در حین اجرا
۴۴۷	۱۰-۳- تعیین نقش مسئولیت‌های PPM
۴۵۲	۱۰-۴- انواع نظارت و کنترل بر عملکرد سبد
۴۵۳	۱۰-۵- اصول نظارت و کنترل سبد
۴۵۴	۱۰-۵-۱- طرح مدیریت سبد پروژه
۴۵۵	۱۰-۵-۲- سیستم مدیریت اطلاعات سبد پروژه
۴۵۶	۱۰-۶- ماهیت تکراری PPM
۴۵۷	۱۰-۷- واکنش به تغییر راهبردی
۴۵۹	۱۰-۸- خلاصه

فصل ۱۱: اجرا و ارزیابی عملکرد پروژه و سبد

۴۶۱	
۴۶۴	۱۱-۱- شاخص‌های عملکرد پروژه
۴۶۵	۱۱-۲- مدیریت ارزش کسب شده- اندازه‌گیری عملکرد هزینه زمان بندی
۴۶۸	۱۱-۲-۱- شاخص‌های عملکرد زمان بندی و هزینه
۴۶۸	۱۱-۲-۲- ادغام عملکرد هزینه و زمان بندی
۴۷۰	۱۱-۲-۳- هزینه‌های برآورد شده برای تکمیل
۴۷۱	۱۱-۳- شاخص کیفی عملکرد- اندازه‌گیری مطابقت با مشخصات
۴۷۲	۱۱-۴- اندازه‌گیری عملکرد پروژه
۴۷۷	۱۱-۵- اندازه‌گیری عملکرد سبد
۴۸۰	۱۱-۶- داشبورد عملکرد سبد پروژه
۴۸۵	۱۱-۷- ارزیابی عملکرد و تعیین اقدام اصلاحی سبد
۴۸۷	۱۱-۸- خلاصه

فهرست اشکال

- شکل (۱-۱) مروری بر فرآیند PPM..... ۸
- شکل (۲-۱) همکاری در دستیابی به نگرش سازمان (برگرفته شده از مفهوم مدیریت سبد پروژه موسسه PMI)..... ۱۰
- شکل (۳-۱) ایده‌های پروژه، پروژه‌ها و برنامه‌ها: دیدگاه سطح بالا..... ۲۲
- شکل (۱-۲) چهار مرحله ابتدایی فاز راهبردی PPM..... ۳۱
- شکل (۲-۲) برنامه‌ریزی راهبردی در محدوده‌ی مأموریت و ارزش‌ها..... ۳۴
- شکل (۳-۲) برنامه‌های راهبردی شرکت زیمنس برگرفته از اسلاید ارائه Fit2010 زیمنس..... ۴۵
- شکل (۴-۲) استراتژی Fit2010 زیمنس برگرفته از اسلاید ارائه Fit2010 زیمنس..... ۴۶
- شکل (۵-۲) اهداف عملکردی Fit2010 زیمنس برگرفته از اسلاید ارائه Fit2010 زیمنس..... ۴۷
- شکل (۶-۲) اولویت‌های Fit2010 زیمنس برگرفته از اسلاید ارائه Fit2010 زیمنس..... ۴۸
- شکل (۱-۳) نسبت‌های اندازه مطلق و نسبی..... ۶۴
- شکل (۲-۳) مقاصد و گزینه‌ها برای انتخاب بهترین بستنی (Expert Choice Comparison)..... ۷۱
- شکل (۳-۳) مقایسه‌ی زوجی بین مقاصد بهترین طعم در ۱۰ سال به نام بهترین..... ۷۲
- شکل (۴-۳) اولویت‌های مقاصد برای یک شرکت کننده..... ۷۲
- شکل (۵-۳) ارزیابی شرکت کننده از اینکه هر گزینه چقدر مقصود بهترین طعم را ارضا می‌کند..... ۷۳
- شکل (۶-۳) ارجحیت نسبی گزینه‌ها نسبت به مقصود بهترین طعم..... ۷۳
- شکل (۷-۳) نتایج ادغام شده‌ی همه‌ی شرکت کنندگان..... ۷۴
- شکل (۸-۳) تغییر اهمیت مقاصد، نتایج تصمیم‌گیری را تغییر می‌دهد..... ۷۵
- شکل (۹-۳) صفحه ورود به سیستم در Comparison™ Suite..... ۷۶
- شکل (۱۰-۳) مقایسه زوجی عددی Expert Choice..... ۷۷
- شکل (۱۱-۳) مقایسه زوجی لفظی Expert Choice..... ۷۸
- شکل (۱۲-۳) مقایسه زوجی گرافیکی Expert Choice..... ۷۹
- شکل (۱۳-۳) پنجره‌ی راه‌اندازی Expert Choice..... ۸۰

- شکل (۱-۴) تکمیل فاز راهبردی از طریق اولویت‌بندی مقاصد..... ۸۶
- شکل (۲-۴) مثالی از یک مقایسه‌ی زوجی لفظی بین دو مقصود..... ۸۹
- شکل (۳-۴) مثالی از مقایسه‌ی زوجی گرافیکی بین دو مقصود..... ۹۰
- شکل (۴-۴) مثال اولویت‌های کلی و محلی..... ۹۳
- شکل (۵-۴) ورود به Comparison Suite..... ۱۰۰
- شکل (۶-۴) صفحه خانه Comparison..... ۱۰۱
- شکل (۷-۴) ایجاد یک پروژه Comparison جدید..... ۱۰۲
- شکل (۸-۴) مدل مدید آماده برای مراحل ساختاربندی و هدایت پایه..... ۱۰۳
- شکل (۹-۴) مسیر در ویژگی‌های پروژه، همچون شرح و کد دسترسی..... ۱۰۴
- شکل (۱۰-۴) دانلود کردن از صفحه خانه..... ۱۰۵
- شکل (۱۱-۴) تایید باکس و ثبت کردن هدف و اطلاعات پشتیبان..... ۱۰۶
- شکل (۱۲-۴) افزودن پنج مقصود نامی به ABU..... ۱۰۶
- شکل (۱۳-۴) اطلاعات توصیفی برای یک مقصود اضافه کنید..... ۱۰۷
- شکل (۱۴-۴) افزودن توصیفات اضافی برای مقصود امکانات آکادمیک..... ۱۰۷
- شکل (۱۵-۴) سلسله مراتب مقاصد امکانات..... ۱۰۸
- شکل (۱۶-۴) مثالی از یک مقصود اصلی به همراه مقصود فرعی..... ۱۰۹
- شکل (۱۷-۴) منوی شرکت کنندگان..... ۱۱۱
- شکل (۱۸-۴) افزودن شرکت کنندگانی که مقاصد را اولویت‌بندی خواهند..... ۱۱۲
- شکل (۱۹-۴) ارزیابان مقاصد اضافه شده به مدل..... ۱۱۳
- شکل (۲۰-۴) تنظیم کردن نقش ارزیابی برای شرکت کنندگان جهت ارزیابی مقاصد..... ۱۱۴
- شکل (۲۱-۴) تعیین روش ارزیابی با استفاده از تب سنجش..... ۱۱۵
- شکل (۲۲-۴) انتخاب نوع سنجش برای هر والد در دسته..... ۱۱۶
- شکل (۲۳-۴) تعیین ویژگی‌های ارزیابی..... ۱۱۸
- شکل (۲۴-۴) مثالی از مقایسه‌ی زوجی لفظی بین دو مقصود..... ۱۱۹
- شکل (۲۵-۴) مثالی از مقایسه‌ی زوجی گرافیکی بین دو مقصود..... ۱۱۹
- شکل (۲۶-۴) تنظیم کردن گزینه‌های هدایت..... ۱۲۱
- شکل (۲۷-۴) مواردی که ارزیاب می‌بیند (باکس هدایت و گزینه‌های پیشرفته)..... ۱۲۱

- شکل (۲۸-۴) تنظیم گزینه‌های نمایش ۱۲۲
- شکل (۲۹-۴) مواردی که ارزیاب می‌بیند (نتایج فردی پس از ارزیابی مقاصد) ۱۲۳
- شکل (۳۰-۴) تنظیم دعوت‌نامه و دعوت از شرکت‌کنندگان برای ارزیابی غیرهمزمان ۱۲۴
- شکل (۳۱-۴) دعوت ایمیلی دریافت شده توسط شرکت‌کنندگان منتخب ۱۲۵
- شکل (۳۲-۴) آماده سازی برای جلسه‌ی همزمان ارزیابی بوسیله TeamTime ۱۲۶
- شکل (۳۳-۴) دعوت از شرکت‌کنندگان برای یک جلسه ارزیابی در TeamTime ۱۲۶
- شکل (۳۴-۴) شروع یک جلسه‌ی TeamTime با ویژگی‌های مختلف ۱۲۷
- شکل (۳۵-۴) نمایش پیشرفت ارزیابی (آغاز نشده) ۱۲۸
- شکل (۳۶-۴) مشاهده مراحل ارزیابی (صفحه‌ی خوش آمدگویی و هدایت) ۱۲۸
- شکل (۳۷-۴) وضعیت در هنگامیکه همه‌ی شرکت‌کنندگان مقاصد، ارزیابی را کامل کرده‌اند ۱۲۹
- شکل (۳۸-۴) وارد شدن به برنامه Comparison به عنوان ارزیاب ۱۳۰
- شکل (۳۹-۴) استفاده از ذخیره در قسمت نظرات ۱۳۱
- شکل (۴۰-۴) نتایج فردی پس از اولویت‌بندی مقاصد ۱۳۲
- شکل (۴۱-۴) تغییر دادن وضعیت پروژ پس از اینکه شرکت‌کننده قضاوت‌ها را پاک می‌کند ۱۳۲
- شکل (۴۲-۴) ادغام و نمایش نتایج کلی پس از اتمام مقاصد ۱۳۴
- شکل (۴۳-۴) نمایش اولویت‌های محلی و کلی مربوط به مقاصد ۱۳۴
- شکل (۴۴-۴) تغییر حالت ایده‌آل به توزیعی ۱۳۵
- شکل (۴۵-۴) مشاهده نتایج مربوط به افراد، گروه‌ها و گزینه ۱۳۷
- شکل (۴۶-۴) نوار اطلاعات که نتایج و حالت مد فعلی را مشخص می‌کند ۱۳۷
- شکل (۴۷-۴) استفاده از تب تکرار برای بازگشت به ساختار بندی و یا سنجش ۱۳۹
- شکل (۴۸-۴) استفاده از گزارش از پیش تعریف شده‌ی اولویت مقاصد ۱۴۰
- شکل (۴۹-۴) شروع به استفاده از Expert Choice ۱۴۳
- شکل (۵۰-۴) شروع مدلی جدید در Expert Choice ۱۴۴
- شکل (۵۱-۴) ایجاد فایل مدل AHP در Expert Choice ۱۴۴
- شکل (۵۲-۴) تسهیل کننده را انتخاب کرده و بر روی آیکون شرکت‌کننده‌ها کلیک کنید ۱۴۵
- شکل (۵۳-۴) آدرس ایمیل تسهیل کننده را وارد کرده و "Close" را انتخاب کنید ۱۴۶
- شکل (۵۴-۴) ذخیره کردن مدل Expert Choice ۱۴۶

- شکل (۴-۵۵) شکل ذخیره کردن مدل در مسیر یا با نامی جدید ۱۴۷
- شکل (۴-۵۶) باز کردن یک مدل موجود اخیراً استفاده شده ۱۴۸
- شکل (۴-۵۷) افزودن شرح هدف ۱۴۹
- شکل (۴-۵۸) هدف تعیین شده ۱۴۹
- شکل (۴-۵۹) برای اصلاح گره انتخاب شده، گره "Edit" را انتخاب کنید ۱۵۰
- شکل (۴-۶۰) ویرایش متن در اهداف و مقاصد ۱۵۰
- شکل (۴-۶۱) وارد کردن مقاصد بوسیله فشار دادن مستقیم کلیدها ۱۵۱
- شکل (۴-۶۲) وارد کردن مقاصد بوسیله پیست کردن از تخته آرایش ۱۵۲
- شکل (۴-۶۳) مدل AHP به همراه هدف و مقاصد ۱۵۲
- شکل (۴-۶۴) مثال یک مقصد به همراه مقاصد فرعی ۱۵۳
- شکل (۴-۶۵) اولویت‌های محلی و کلی قبل از ارزیابی ۱۵۴
- شکل (۴-۶۶) مثال اولویت‌های کلی محلی ۱۵۵
- شکل (۴-۶۷) وارد شدن به Comparison Suite ۱۵۷
- شکل (۴-۶۸) صفحه خانه Comparison ۱۵۸
- شکل (۴-۶۹) برای آپلود کردن مدل Expert Choice، New را از File انتخاب کنید ۱۵۹
- شکل (۴-۷۰) مدیریت پروژه برای تغییر در ویژگی‌های پروژه ۱۵۹
- شکل (۴-۷۱) دانلود کردن مدل از Comparison به Expert Choice برای تحلیل ۱۶۱
- شکل (۴-۷۲) فرمت "File" را انتخاب کرده و پروژه را دانلود کنید ۱۶۱
- شکل (۴-۷۳) مدل Expert Choice پیش از ترکیب اطلاعات ارزیابی ۱۶۲
- شکل (۴-۷۴) نتایج فردی ارزیابان ۱۶۲
- شکل (۴-۷۵) ترکیب قضاوت‌های ارزیاب ۱۶۳
- شکل (۴-۷۶) اولویت‌های محلی و کلی مربوط به هر مقصود همانطور که ارزیابی شده‌اند ۱۶۴
- شکل (۴-۷۷) ادغام نتایج برای اولویت‌بندی مقاصد ۱۶۵
- شکل (۴-۷۸) مقاصد ادغام شده بر اساس اولویت ۱۶۶
- شکل (۴-۷۹) اولویت‌های نرمال شده‌ی مقاصد ۱۶۷
- شکل (۴-۸۰) لیست انتخاب ناسازگاری ۱۶۸
- شکل (۴-۸۱) ناسازگارترین قضاوت ۱۶۹

شکل (۵-۱) پیش بررسی پیشنهادها (فاز بررسی PPM).....	۱۷۳
شکل (۶-۱) بررسی پروژه‌های بالقوه به جهت شناسایی نامزدها.....	۲۰۴
شکل (۶-۲) مثال منحنی مطلوبیت نمای.....	۲۲۳
شکل (۶-۳) مثال TRR در مقایسه با IRR.....	۲۳۱
شکل (۶-۴) ساختار شکست کاری پروژه بازسازی کتابخانه بنسون.....	۲۴۸
شکل (۶-۵) ساختار شکست کار اقلام قابل تحویل ABU.....	۲۵۴
شکل (۶-۶) مقاصد و اولویت‌های تیم ارزیابی برای هدف امکانات خدماتی.....	۲۵۹
شکل (۶-۷) نتایج ارزیابی گزینه‌های مرکز دانشجویی دیویدسون.....	۲۵۹
شکل (۶-۸) نمودار حساسیت دینامیکی با اولویت‌های اولیه.....	۲۶۰
شکل (۶-۹) تغییر در گس، ترجیحی در نتیجه تغییر در اولویت مقصود فناوری.....	۲۶۰
شکل (۶-۱۰) نمودار حساسیت عملکردی.....	۲۶۱
شکل (۶-۱۱) ماتریس طبقه‌بندی عمری تخمین هزینه (AACE، 1997).....	۲۶۲
شکل (۷-۱) همراستا کردن پروردها، تعیین منافع و سود پروژه و ملاحظات مربوط به ارزیابی سبد.....	۲۶۴
شکل (۷-۲) مقیاس رده‌بندی نمونه با شتاب اولویت‌ها (Expert Choice, 2011).....	۲۷۱
شکل (۷-۳) جدول داده‌ای نمونه بعد از ترکیب نتایج.....	۲۷۴
شکل (۷-۴) مقیاس رده‌بندی استفاده شده برای تعیین آن که جایگزین‌ها تا چه اندازه از اهداف پوششی پشتیبانی می‌کنند.....	۲۷۴
شکل (۷-۵) ساختار صفحه تصمیم‌گیری و شناسایی جایگزین.....	۲۸۳
شکل (۷-۶) گزینه‌های مربوط به اضافه کردن جایگزین‌ها.....	۲۸۴
شکل (۷-۷) جایگزین‌های تصمیم‌گیری گرفته شده از کلیپ‌بورد برای «ویرایش» پذیرش.....	۲۸۴
شکل (۷-۸) لیست پیشنهادی برای سبد به صورت جایگزین‌های درون مدل.....	۲۸۵
شکل (۷-۹) برای اضافه کردن توصیف یک جایگزین "Edit Information Document" را انتخاب کنید.....	۲۸۶
شکل (۷-۱۰) اضافه کردن اطلاعات انتخاب شده از مورد تجاری به توصیف.....	۲۸۶
شکل (۷-۱۱) قسمت توصیف/تعریف بعد از وارد یا کپی کردن.....	۲۸۷
شکل (۷-۱۲) مرتبط کردن جایگزین‌ها به اهداف.....	۲۸۸
شکل (۷-۱۳) تعیین نسبت‌ها با مرتبط کردن جایگزین‌ها به اهداف.....	۲۸۹

- شکل (۷-۱۴) مرتبط کردن جایگزین‌ها به اهداف پوششی (نودهای نهایی به عنوان اهداف فرعی). ۲۹۰
- شکل (۷-۱۵) اضافه کردن افراد برای ارزیابی جایگزین‌ها. ۲۹۲
- شکل (۷-۱۶) ارزیابی جایگزین‌ها اضافه شده‌اند ولی هنوز هیچ ورودی نشان داده نشده است. ۲۹۳
- شکل (۷-۱۷) تعیین نقش‌های ارزیابی برای اهداف برای سه ارزیابی. ۲۹۴
- شکل (۷-۱۸) تعیین نقش‌های ارزیابی برای جایگزین‌ها. ۲۹۵
- شکل (۷-۱۹) آماده شدن برای انتخاب روش‌های اندازه‌گیری جایگزین‌ها. ۲۹۷
- شکل (۷-۲۰) انتخاب نوع اندازه‌گیری برای جایگزین‌ها با توجه به هدف. ۲۹۷
- شکل (۷-۲۱) استفاده از مقیاس رده‌بندی به عنوان نوعی اندازه‌گیری. ۲۹۹
- شکل (۷-۲۲) ایجاد یک مقیاس رده‌بندی جدید با ویرایش مقیاس رده‌بندی موجود. ۲۹۹
- شکل (۷-۲۳) ویرایش مقیاس رده‌بندی موجود و اختصاص نام به مقیاس جدید. ۳۰۰
- شکل (۷-۲۴) آن چه که ارزیابی مشاهده می‌کند - رده‌بندی هر کدام از جایگزین‌ها برای یک هدف. ۳۰۱
- شکل (۷-۲۵) روش‌های انتخاب اندازه‌گیری برای جایگزین‌های هر کدام از اهداف پوششی. ۳۰۲
- شکل (۷-۲۶) ایجاد یک منحنی کمکی. ۳۰۳
- شکل (۷-۲۷) منحنی کمکی منظم پیش‌فرض برای اصلاح هدف نوسازی امکانات. ۳۰۳
- شکل (۷-۲۸) منحنی کمکی برای هدف نوسازی امکانات. ۳۰۴
- شکل (۷-۲۹) صفحه Comparison بعد از این که تمام روش‌های اندازه‌گیری مشخص شدند. ۳۰۵
- شکل (۷-۳۰) تعیین گزینه‌های ارزیابی. ۳۰۶
- شکل (۷-۳۱) آن چه ارزیابی مشاهده می‌کند - نمونه‌ای از مقایسه که می‌تواند دو. ۳۰۸
- شکل (۷-۳۲) تنظیم گزینه‌های مسیر حرکت. ۳۰۹
- شکل (۷-۳۳) آن چه که ارزیابی مشاهده می‌کند - next, auto advance, navigation, x, و. ۳۰۹
- شکل (۷-۳۴) تنظیم گزینه‌های نمایش. ۳۱۰
- شکل (۷-۳۵) آن چه ارزیابی مشاهده می‌کند - نتایج میانی برای یک هدف. ۳۱۱
- شکل (۷-۳۶) نمایش پیشرفت ارزیابی‌ها. ۳۱۱
- شکل (۷-۳۷) نمای مراحل ارزیابی برای Bryan Parker - صفحه خوشامدگویی و حرکت. ۳۱۲
- شکل (۷-۳۸) مشاهده مراحل ارزیابی - اولین هدف با استفاده از مقیاس رده‌بندی انتخاب شده. ۳۱۳

شکل (۷-۳۹) مشاهده مراحل ارزیابی - نمایش نتایج میانی هر نفر.....	۳۱۴
شکل (۷-۴۰) دعوت از ارزیابهای جایگزینها با استفاده از نامه الکترونیکی.....	۳۱۵
شکل (۷-۴۱) دعوت از ارزیابها با استفاده از نامه الکترونیکی همراه با تعیین پارامترهایی که به صورت خودکار پر شدهاند.....	۳۱۵
شکل (۷-۴۲) دعوت از شرکتکنندگان برای شرکت در یک جلسه TeamTime.....	۳۱۶
شکل (۷-۴۳) دعوت از طریق پست الکترونیک برای جلسه TeamTime.....	۳۱۸
شکل (۷-۴۴) متنی برای دعوت از شرکتکنندگان TeamTime با استفاده از تلفن.....	۳۱۸
شکل (۷-۴۵) شروع گزینهای جلسه TeamTime.....	۳۱۹
شکل (۷-۴۶) وارد شدن شرکتکننده TeamTime.....	۳۱۹
شکل (۷-۴۷) ورود به Companion به عنوان یک ارزیاب.....	۳۲۲
شکل (۷-۴۸) صفحه زینتی بعد از اولویت بندی جایگزینهای یک هدف.....	۳۲۲
شکل (۷-۴۹) ترکیب نتایج ارزیابها با اولویتهای کلی تمامی جایگزینها.....	۳۲۴
شکل (۷-۵۰) اولویتهای محلی جایگزینهای پشتیبانی کننده از هدف استفاده از زمین و امکانات دانشگاه.....	۳۲۵
شکل (۷-۵۱) نمایش اولویتهای محلی و کلی اهداف.....	۳۲۵
شکل (۷-۵۲) نمایش نتایج هر کدام از ارزیابها.....	۳۲۶
شکل (۷-۵۳) استفاده از حالت ایده آل برای PPM - حرکت بین حالتها در "Synthesize".....	۳۲۷
شکل (۷-۵۴) نمودار تحلیل حساسیت پویا بدون مرتب سازی نرمال کردن.....	۳۲۸
شکل (۷-۵۵) نمودار تحلیل حساسیت پویای ذخیره و نرمال شده.....	۳۲۹
شکل (۷-۵۶) جایگزینهای رده بالا بعد از این که اولویت هدف خدمات و آموزش افزایش پیدا کرد.....	۳۲۹
شکل (۷-۵۷) حساسیت عملکرد ناشی از ارزیابی.....	۳۳۰
شکل (۷-۵۸) حساسیت عملکرد با افزایش اولویت امکانات ورزشی دانشگاه.....	۳۳۱
شکل (۷-۵۹) حساسیت گرادینانی برای هدف امکانات اقامتی و کنفرانسی.....	۳۳۲
شکل (۷-۶۰) حساسیت گرادینانی برای هدف امکانات اقامتی و کنفرانسی که به حدود ۴۰ درصد افزایش یافته است.....	۳۳۳
شکل (۷-۶۱) عملکرد نسبی جایگزینها نسبت به دو هدف انتخاب شده.....	۳۳۴

۳۳۴	شکل (۷-۶۲) استفاده از زبانه "Iterate" برای برگشت به حالت ایجاد یا اندازه گیری
۳۳۹	شکل (۸-۱) مدل PPM- مرحله انتخاب- تعیین ملاحظات مربوط به ارزیابی سبد
۳۴۳	شکل (۸-۲) مثال سبد بهینه (Expert Choice 11.5 Resource Aligner)
۳۴۷	شکل (۸-۳) آماده سازی برای دانلود مدل از Comparison به Expert Choice
	شکل (۸-۴) در Expert Choice قالب "File" را انتخاب کرده و آن را در ایستگاه کاری "Save"
۳۴۸	کنید
۳۴۸	شکل (۸-۵) محاسبه مجدد نتایج در Expert Choice بعد از دانلود فایل از Comparison
۳۴۹	شکل (۸-۶) سیرابی به Data Grid در Expert Choice
۳۵۰	شکل (۷-) جدول جایگزین ها و اهداف همراه با اولویت ها
۳۵۰	شکل (۸-۸) تای "Total" که منفعت هر جایگزین را نشان می دهد
	شکل (۸-۹) Resource Aligner منافع پروژه و منفعت کلی در صورتی که «همه» ("All") انتخاب
۳۵۱	شده باشد را نشان می دهد
۳۵۲	شکل (۸-۱۰) نرمال کردن منافع
	شکل (۸-۱۱) Resource Aligner بعد از اضافه کردن هزینه های پروژه پیشنهادی از موارد تجاری
۳۵۳	
۳۵۴	شکل (۸-۱۲) ارسال ستون ها به Data Grid
	شکل (۸-۱۳) ستون Funded (تامین مالی شده) در Data Grid بعد از ارسال به Resource Aligner
۳۵۵	
۳۵۶	شکل (۸-۱۴) ذخیره کردن اطلاعات ایجاد شده در Resource Aligner
۳۵۷	شکل (۸-۱۵) ذخیره کردن فایل با نام جدید
۳۵۹	شکل (۸-۱۶) انتخاب آیکون groups برای ایجاد یک گروه
۳۶۰	شکل (۸-۱۷) توابع پنجره گروه ها
۳۶۱	شکل (۸-۱۸) ایجاد گروه برای جایگزین های پروژه کتابخانه بنسون
۳۶۲	شکل (۸-۱۹) اضافه کردن جایگزین ها به گروه کتابخانه بنسون
	شکل (۸-۲۰) تنظیم حالت پایه برای نشان دادن محدودیت های گروه و حذف منافع غیر قابل دستیابی
۳۶۳	
۳۶۵	شکل (۸-۲۱) سناریوی سبد ۲۰۰ میلیون دلاری ABU

- شکل (۸-۲۲) ذخیره سازی سناریو ۲۰۰ میلیون دلاری ABU..... ۳۶۶
- شکل (۸-۲۳) سناریوی سید ۵۰ میلیون دلاری ABU..... ۳۶۷
- شکل (۸-۲۴) ذخیره کردن سناریوی ۵۰ میلیون دلاری ABU..... ۳۶۸
- شکل (۸-۲۵) رفتن به هر کدام از سناریوهای ذخیره شده..... ۳۶۹
- شکل (۸-۲۶) انتخاب آیکون بودجه‌های در حال افزایش در Resource Aligner..... ۳۷۰
- شکل (۸-۲۷) پنجره بودجه‌های در حال افزایش..... ۳۷۰
- شکل (۸-۲۸) ABU (سید بهینه)..... ۳۷۱
- شکل (۸-۲۹) بخش حاوی جایگزینهای تامین مالی شده، درصد منافع، و هزینه هر افزایش..... ۳۷۲
- شکل (۸-۳۰) بخشی که نشان دهنده لیست جایگزینهای تامین مالی شده در هر افزایش بودجه است..... ۳۷۳
- شکل (۸-۳۱) سید جایگزین بر اساس تحلیل سید بهینه..... ۳۷۴
- شکل (۸-۳۲) اجبار Resource Aligner برای انتخاب پروژه‌هایی با اولویت بالا تا تمام شدن وجوه نقد..... ۳۷۷
- شکل (۹-۱) سایر موارد برای انتخاب سید..... ۳۸۲
- شکل (۹-۲) سید اولیه ABU بر اساس سید بهینه..... ۳۹۵
- شکل (۹-۳) باز کردن سناریو ۸۶/۵ میلیون دلاری سید اولیه ABU..... ۳۹۷
- شکل (۹-۴) اعمال محدودیت "Must Not" به دلایل زیست محیطی به پروژه ۱۴..... ۳۹۸
- شکل (۹-۵) انتخاب آیکون وابستگی‌ها برای ایجاد وابستگی بین پروژه..... ۳۹۸
- شکل (۹-۶) وابستگی‌های پروژه نشان می‌دهد که عنصر سطری به عنصر عمودی وابسته است..... ۴۰۰
- شکل (۹-۷) نمونه‌ای از منوی توابع در وابستگی‌ها- چاپ کردن وابستگی‌ها..... ۴۰۱
- شکل (۹-۸) انتخاب سید بعد از "Must Not" ها و وابستگی‌های پروژه..... ۴۰۲
- شکل (۹-۹) وارد کردن یک ستون محدودیت تحت عنوان "New Construction" به RA..... ۴۰۴
- شکل (۹-۱۰) اضافه کردن یک ستون محدودیت سفارشی برای پروژه‌های ساختمانی جدید..... ۴۰۵
- شکل (۹-۱۱) تغییرات سید به واسطه وارد کردن محدودیت حداکثر سه پروژه ساختمانی جدید..... ۴۰۶
- شکل (۹-۱۲) محدودیت سفارشی تضمین می‌کند که حداقل یک پروژه ساختمانی جدید و یک پروژه نوسازی انتخاب شده‌اند..... ۴۰۹
- شکل (۹-۱۳) ذخیره اطلاعات ایجاد شده در Resource Aligner..... ۴۱۰

- شکل (۹-۱۴) ذخیره کردن مدل..... ۴۱۰
- شکل (۹-۱۵) تغییر نام فایل برای حفظ نسخه‌های قبلی مدل..... ۴۱۰
- شکل (۹-۱۶) اضافه کردن ستون categorical تعریف شده توسط کاربر به Data Grid..... ۴۱۱
- شکل (۹-۱۷) تعیین گروه‌ها برای ستون..... ۴۱۲
- شکل (۹-۱۸) انتخاب هدف اصلی پشتیبانی شده از منوی کشویی category..... ۴۱۳
- شکل (۹-۱۹) استفاده از گروه‌های پروژه برای اضافه کردن یک محدودیت سفارشی برای پوشش اهداف..... ۴۱۴
- شکل (۹-۲۰) انتخاب ستون تعریف شده توسط کاربر برای ایجاد یک محدودیت سفارشی..... ۴۱۴
- شکل (۹-۲۱) ستون به طور خودکار ایجاد و برای هر گروه در RA پر شده است..... ۴۱۵
- شکل (۹-۲۲) سید محدودیت یک پروژه تامین مالی شده، هر هدفی را پوشش می‌دهد..... ۴۱۶
- شکل (۹-۲۳) چاپ یا ایمیل گزارش‌های Resource Aligner..... ۴۱۷
- شکل (۹-۲۴) سید امکانات AF با حداکثر منفعت تحت محدودیت‌ها..... ۴۱۸
- شکل (۹-۲۵) ترسیم منافع بر حسب هزینه با استفاده از Data Grid..... ۴۱۹
- شکل (۹-۲۶) نمودار منافع بر حسب هزینه برای تمامی جایگزین‌ها با کدگذاری رنگی بر اساس گروه پروژه..... ۴۲۰
- شکل (۹-۲۷) گزینه‌هایی برای نمایش محتویات نمودار..... ۴۲۱
- شکل (۹-۲۸) نمودار فقط جایگزینهای تامین مالی شده را نشان می‌دهد..... ۴۲۱
- شکل (۹-۲۹) نمودار جایگزینهای تامین مالی شده بدون محدودیت به‌ش..... ۴۲۲
- شکل (۹-۳۰) RBS سطح بالا برای پروژه‌های ساختمانی یا نوسازی امکانات ABU..... ۴۲۴
- شکل (۹-۳۱) مقیاس رده‌بندی برای مخاطرات پروژه ABU که احتمال شدت را نشان می‌دهد..... ۴۲۴
- شکل (۹-۳۲) نتایج ارزیابی ریسک که به صورت احتمال نسبی شکست (ریسک) نشان داده شده است..... ۴۲۵
- شکل (۹-۳۳) مشاهده ستون مخاطرات و منوی مخاطرات در Data Grid..... ۴۲۶
- شکل (۹-۳۴) مرتبط یا ایجاد کردن و ارتباط یک مدل ارزیابی ریسک در Data Grid..... ۴۲۷
- شکل (۹-۳۵) باز کردن پنجره ریسک در Resource Aligner..... ۴۲۸
- شکل (۹-۳۶) ثبت یا وارد کردن اطلاعات مربوط به ریسک به Resource Aligner از مدل ریسک مربوطه..... ۴۲۸

شکل (۹-۳۷) Resource Aligner منافع مورد انتظار یا منافع کاهش یافته بر اثر ریسک را نشان می‌دهد.....	۴۲۹
شکل (۹-۳۸) هزینه تامین مالی شده و درصد منافع مورد انتظار با در نظر گرفتن تمامی محدودیت‌ها و ریسک.....	۴۳۱
شکل (۹-۳۹) بررسی سبد بهینه برای مشخص نمودن تعادلات یا نکات مهم.....	۴۳۲
شکل (۹-۴۰) تغییر در سبد بهینه با هزینه تامین مالی شده‌ای که به میزان ۴/۶ میلیون دلار کاهش یافته است.....	۴۳۲
شکل (۹-۴۱) سبد بهینه با سطح بودجه ۸۶/۵ میلیون دلار و هزینه تامین شده ۸۶/۱ میلیون دلار.....	۴۳۳
شکل (۹-۴۱) سبد متعادل با سطح بودجه ۸۱/۵ میلیون دلار و هزینه تامین شده ۸۱/۴ میلیون دلار.....	۴۳۴
شکل (۹-۴۳) پرتو سناریوهای سبد بعد از ذخیره کردن سناریوهای اولیه و تعادلی.....	۴۳۴
شکل (۹-۴۴) منافع سبد بهینه اصلی در مقایسه با هزینه‌ها نسبت به مخاطرات که با اندازه حباب نشان داده شده‌اند.....	۴۳۵
شکل (۹-۴۵) سبد دو منفعت در برابر هزینه‌ها همراه با مخاطرات که با اندازه حباب نشان داده شده‌اند.....	۴۳۶
شکل (۹-۴۶) تهیه نمودار سبد متعادل.....	۴۳۶
شکل (۱۰-۱) مدل PPM- مرحله اجرایی.....	۴۴۱
شکل (۱۰-۲) ساختار نمونه مدیریت سبد.....	۴۴۲
شکل (۱۰-۳) ساختار نمونه برای PPM در سازمانهایی با سبدهای مختلف.....	۴۴۴
شکل (۱۰-۴) ساختار نمونه مدیریت سبد با نقش‌ها و مسئولیت‌های سطح بالایی.....	۴۴۸
شکل (۱۰-۵) ساختار نمونه همراه با اطلاعات جهت دار و جریان‌های قابل مشاهده.....	۴۴۹
شکل (۱۰-۶) ساختار نمونه مدیریت سبد همراه با نقش‌ها و جریان تصمیم‌گیری.....	۴۴۹
شکل (۱۰-۱۱) مدل PPM- مرحله اجرا.....	۴۶۳
شکل (۱۱-۲) ارزش کسب شده، ارزش برنامه‌ریزی شده، و هزینه‌های واقعی.....	۴۶۵
شکل (۱۱-۳) (یک نمونه داشبورد عملکرد پروژه) (Expert Choice Periscope).....	۴۸۰
شکل (۱۱-۴) (معیارهای متداول هزینه، زمانبندی، و محدوده در داشبورد (Expert Choice Periscope).....	۴۸۲
شکل (۱۱-۵) (یک نمونه مدل مقیاس رده بندی عملکرد) (Expert Choice Periscope).....	۴۸۳

شکل (۶-۱۱) یک نمونه نمودار داشبورد روند عملکرد پروژه (Expert Choice Periscope) ۴۸۴

شکل (۷-۱۱) نمودار روند عملکرد سبد همراه با اجرای تغییرات ۴۸۶

www.ketab.ir

فهرست جداول

- جدول (۱-۳) انتخاب مقصد برای تعطیلات بر اساس رتبه‌بندی متوسط ۵۹
- جدول (۱-۴) شرکت کنندگان انتخاب شده برای اولویت‌بندی مقاصد ۱۱۰
- جدول (۲-۴) شرکت کنندگان انتخاب شده برای اولویت‌بندی مقاصد ۱۵۶
- جدول (۱-۵) ماتریس هم‌ترازی پیش بررسی پروژه ۱۸۰
- جدول (۲-۵) ماتریس هم‌ترازی پیش بررسی مربوط به برنامه احیاء ABU ۲۰۰
- جدول (۱-۶) دوره‌های بازگشت برای پروژه‌های A و B ۲۲۴
- جدول (۲-۶) دوره‌های تنزیل یافته‌ی بازگشت سرمایه برای پروژه‌های A و B ۲۲۵
- جدول (۳-۶) NI ، PI و PI برای پروژه‌های A و B ۲۳۲
- جدول (۴-۶) لیست پروژه‌های نامزد ABU ۲۳۹
- جدول (۵-۶) ماتریس همبستگی پروژه‌های نامزد با مقاصد ۲۴۳
- جدول (۶-۶) بررسی مورد تجاری مربوط به بازسازی و توسعه کتابخانه بنسون ۲۴۶
- جدول (۷-۶) بررسی مورد تجاری برای ساخت المین ورزشی ۲۵۱
- جدول (۸-۶) ارزیابان گزینه‌های مرکز خدمات دانش‌جوی دیویدسون ۲۵۸

پیشگفتار

پیش زمینه

درباره موضوع مدیریت سبد پروژه (PPM)¹ بسیار نوشته شده است. هاروی لوین، یک متخصص بلند مرتبه مدیریت پروژه، PPM را به این صورت توضیح داده است: مدیریت سبد پروژه برای حداکثر نمودن سهم پروژه‌ها در نتیجه‌بخشی و موفقیت کلی سرمایه‌گذاری است (لوین، ۲۰۰۵). بوسیله PPM، پروژه‌هایی که به بهترین شکل از اهداف و مقاصد سازمانی پشتیبانی می‌کنند انتخاب می‌شوند تا بهینه‌ترین ترکیب پروژه‌ها و سبدها برای دستیابی به اهداف راهبردی تضمین شود. طرح بسیاری از نویسندگان، از جمله لوین، چرایی وجود PPM را تشریح کرده‌اند، ولی هنوز به طور وسیعی اجرا نشده است. نویسندگان اعتقاد دارند با وجود اینکه چرایی وجود PPM به طور موری رسید گروه متخصصین این حوزه تشریح شده است، اما فرآیند چگونگی اجرای آن به طور مبهمی ارائه شده. توجه مشابهی به آن نشده است. در دیدگاه ما، کمبود جزئیات درباره چگونگی اجرای PPM، و نقش مرکزی آن در یک فرآیند موثر تصمیم‌گیری، دلیل آن است که چرا PPM به طور وسیعی برای حداکثر نمودن سودآوری، استفاده نشده است. به بیان ساده‌تر، اگرچه ممکن است مجریان و مدیران مانند که PPM چیست، ولی بسیاری از آن‌ها درک کاملی از این مسئله ندارند که چگونه آن را اجرا کرده و بکار ببرند تا تصمیمات بهتری گرفته و بطور موثرتری سبدهای پروژه را که به بهترین شکل آن‌ها را به اهدافشان ناقل می‌کند، مدیریت نمایند.

یک جز کلیدی PPM، تصمیم‌گیری موثر با استفاده از آرایندهای سازماندهی شده و منظم می‌باشد. غالباً پروژه‌ها به طور تصادفی شناسایی شده، تا رسیدن به مرز خستگی بحث شده و در نهایت به منظور خاتمه دادن به جلسات بی‌پایان، انتخاب می‌شوند که منتج به تخصیص نادرست منابع با ارزش و کمیاب سازمان می‌شود. مدیران با گفتگوهای بی‌پایان، دست به گریبان می‌شوند زیرا فرآیند تصمیم‌گیری فاقد ساختار بوده و تصمیمات سبد پروژه به اندازه کافی پیچیده هستند که از ادراک انسان تجاوز کند و به همین دلیل افرادی که در آن مشارکت دارند، آن را درک نمی‌کنند. سوال‌هایی از قبیل چگونگی جهت‌گیری پروژه‌ها به سمت اهداف و مقاصد راهبردی، تعیین دقیق اهمیت نسبی مقاصد مغایر با هم، ارزیابی میزان همسویی پروژه‌ها با مقاصد مورد نظر، تصمیم‌گیری اینکه برای سوددهی حداکثر، منابع کمیاب کجا تخصیص یابند و متعادل نمودن پروژه‌ها در سرتا سر سازمان برای ارضاء مطالبات مقابل هم بدون تخریب روحیه و اتحاد سازمان، پاسخ‌های پیچیده‌ای دارند. اینچنین تصمیم‌هایی نمی‌توانند به طور موثری با استفاده از فرآیندهای

¹ project portfolio management

غیررسمی، گرفته شوند. چگونگی حذف تصمیمات بی‌ثمر، بهبود کیفیت تصمیمات سبب پروژه و افزایش احتمال دستیابی به اهداف و مقاصد راهبردی سازمان از طریق فرآیند PPM، مواردی هستند که این کتاب به آن‌ها مربوط می‌شود.

چرا مدیریت سبب پروژه (PPM)

افزایش رقابت و نیاز به چالاکی در سازمان‌ها، در حال حاضر یک مورد مجاب‌کننده برای انتخاب و مدیریت موثر سبب پروژه در طی تصمیم‌گیری بجا و بی‌نقص ایجاد می‌کند. این به معنای انتقال اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب می‌باشد که نتیجتاً احتمال اتخاذ تصمیم درست را افزایش می‌دهد. بسیاری از سازمان‌ها، به پروژه‌هایی، بدون استفاده از PPM رسمی، بودجه اختصاص داده و اجرا می‌کنند، به عبارت دیگر پروژه‌ها با استفاده از فرآیندهای تصمیمی ویژه انتخاب می‌شوند، که اغلب منجر به سبدهای پروژه‌ای می‌گردد که با اهداف و مقاصد راهبردی، نامرتب بوده و یا دستیابی به آن‌ها شکست می‌خورند. اینکه پروژه‌ها چگونه انتخاب می‌شوند براساس کیفیت دستیابی به اهداف و مقاصد راهبردی، اهمیت می‌یابد.

حتی ابتدایی‌ترین فرآیند PPM می‌تواند موجب سودهای چشمگیری برای هر سازمانی از طریق افزایش احتمال انتخاب و مدیریت سبدهای پروژه‌ای که بیشترین سود را از نظر دستیابی به اهداف و مقاصد، در یک سطح سرمایه‌گذاری و تحت قیود مشخص سازمانی گردند. تصمیم‌گیری اشتباه و هزینه کردن منابع در طرح‌های نامناسبی که موجب موفقیت‌های سازمانی نمی‌شوند، بسیار پرهزینه‌تر از اجرای یک فرآیند ابتدایی و موثر PPM است. شناسایی، ارزیابی، انتخاب و مدیریت یک سبب پروژه از مسائل پیچیده تصمیم‌گیری است که مستلزم فرآیندها و شیوه‌های پرقدرت، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص و ابزارهای مناسب برای افزایش و روش‌های تصمیم‌گیری مناسب می‌باشد. با وجود اینکه این مسئله طاقت فرسا به نظر می‌رسد، استقرار نمودن یک فرآیند PPM می‌تواند با راهنمایی مناسب، مدیریت موثر تغییر و درکی از اینکه چه چیزی نیاز است، این مسئله را به انجام برساند.

هدف این کتاب

این کتاب چشم‌اندازی همه‌جانبه از PPM فراهم می‌کند که شامل افراد، فرآیندها، ابزارها و روش‌هایی می‌شود که به طور هم‌افزایی درون سازمان با هم کار می‌کنند تا تصمیمات سبب پروژه را با حداکثر احتمال موفقیت اتخاذ کنند. برای انجام این موضوع، نویسنده یک مدل PPM ارائه می‌دهد که به طور مفهومی کل پروژه را از مرحله برنامه‌ریزی راهبردی بوسیله ارزیابی و تطبیق سبب پروژه، نشان می‌دهد و ما مدل فرآیند را از طریق اولویت‌بندی مقاصد سازمانی، شناسایی و ارزیابی پروژه‌های مورد نظر، انتخاب سبب بهینه و ارزیابی عملکرد سبدهای پروژه دنبال می‌نماییم. برای تشریح جزئیات فرآیندهای تصمیم‌گیری و ابزارها، ما به تشریح نقش‌ها و مسئولیت‌ها،

فعالیت‌های اصلی و مفاهیم نظارت مورد نیاز برای فرآیند PPM می‌پردازیم.

بعلاوه، این کتاب نشان می‌دهد که چگونه اعضای یک سازمان که در حال حاضر از یک فرآیند PPM رسمی استفاده نمی‌کنند، می‌توانند به طور موثری فرآیندهایی را برای اولویت‌بندی اهداف و مقاصد را که در طی برنامه‌ریزی راهبردی تعیین شده‌اند را اجرا کنند و سبدهای پروژه را که به بهترین شکل به آن‌ها دست می‌یابند را شناسایی و انتخاب کنند و عملکرد سبد پروژه را ارزیابی نمایند. این کتاب به جای یک بحث سطحی، رویکردی عملی را با استفاده از نرم افزار و روش‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری واقعی که بوسیله مثال‌های گام به گام در مورد این فرآیند برای راهنمایی خواننده به کار می‌بندد.

محتوا و سازماندهی

این کتاب، نوی یازده فصل می‌باشد که هر کدام بر مبنای فصل قبلی بنا نهاده شده است. فصل ۱ درک عمومی از PPM، ایجاد می‌کند. فصل ۲ فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و نقش آن در ایجاد اهداف و مقاصد را به عنوان ورودی حیاتی برای فرآیند PPM عمل می‌کند را بیان می‌نماید. فصل ۳ انواع سبدها و مدل‌های تصمیم‌گیری را معرفی کرده و ابزارالات نرم افزاری که در مثال‌های کتاب استفاده شده است را توضیح می‌دهد. این سه فصل برای درک مبانی PPM و مفهوم تصمیماتی که در این فرآیند درفت می‌شوند، حیاتی می‌باشند.

فصل ۴ مدل‌های تصمیم‌گیری ساختاری را معرفی نموده و فرآیند اولویت بندی مقاصد سازمانی که در طی فرآیند برنامه ریزی راهبردی شناسایی شده را توضیح می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌هایی که فاقد یک فرآیند PPM کارآمد هستند، این مرحله حذف شده و با مقاصد سازمانی، به اشتباه طوری رفتار می‌شود که دارای اهمیت برابری باشد.

فصل‌های ۵ و ۶ توضیح می‌دهند که چگونه تعداد زیادی از پروژه‌های دارای پتانسیل را شناسایی کرده و رصد نمود تا تعداد کمتری از پروژه‌های مورد بررسی جهت شرکت در سبد پروژه انتخاب شوند و در همین حال قابلیت ردیابی این پروژه‌ها را برای سبدهای سازمانی که از آنها پشتیبانی می‌نمایند را حفظ می‌کند.

فصل‌های ۷، ۸ و ۹ ارزیابی پروژه‌های کاندید (و یا همچنین گزینه نامیده می‌شوند) را از حیث مقاصدی که پشتیبانی می‌کنند مورد توجه قرار می‌دهد و در نتیجه سودهای نسبی پروژه‌ها را تعیین می‌نماید. همچنین، انتخاب سبدها با توجه به در نظر گرفتن ریسک و محدودیت‌های سازمانی می‌باشد که شامل در نظر گرفتن سناریوهای سبد جایگزین برای مجموعه‌های مختلفی از مفروضات تجاری می‌شود.

در نهایت، فصل‌های ۱۰ و ۱۱ پیاده سازی سبد پروژه تایید شده را بحث می‌نماید و نحوه ارزیابی سبد را با توجه به عملکرد آن در برابر برنامه‌های خط مبنا در حالی که ارتباط را با مقاصد سازمانی حفظ می‌نمایند، مورد توجه قرار می‌دهد. این فصول طبیعت تکراری PPM و چرخه‌ای که

آن را به حرکت در می‌آورد را تشریح می‌کنند.

در سرتاسر کتاب مطالب با استفاده از مثال‌های تصویری بر اساس شرایط واقعی سبد پروژه آورده شده‌اند.

ابزار آلات نرم افزار

قصد نویسنده این نیست که نرم افزاری را نسبت به دیگری تصدیق کند. با این حال، ما روشن می‌نماییم که بدون استفاده از ابزارالات مناسب تصمیم‌گیری برای تصمیمات بجا و کارآمد سبد پروژه، مشکل یا غیر ممکن می‌باشند. در این کتاب ما بر مدیریت پروژه‌ها با استفاده از نرم افزار مدیریت پروژه تاکید نمی‌کنیم و بیشتر بر تصمیماتی که شامل انتخاب سبد مناسب و مدیریت موثر عملیات، آن برای رسیدن به مقاصد راهبردی، متمرکز می‌شویم. از این رو نویسندگان برای شرح مفاهیم از ابزارالات^۲ نرم‌افزار پشتیبانی تصمیم^۳ که بوسیله نرم افزار Expert Choice فراهم شده است، استفاده می‌کنند. این ابزارالات بر اساس برنامه‌ریزی سلسله مراتبی (AHP^۴) استوار می‌باشند، رویکردی که به طور فزاینده‌تری برای اتخاذ تصمیمات پیچیده جبرانی برای تمامی مسائل و همچنین آن دسته از مواردی که در این کتاب آمده است، مورد تایید می‌باشد.

این نرم افزار یک انتخاب سلسله مراتبی برای نشان دادن مفاهیم تصمیم‌گیری است زیرا شامل قابلیت‌های پشتیبانی و بهینه‌سازی^۵ AHP^۶ بهبود یافته می‌باشد و فراتر از روش‌هایی است که توسط بسیاری از دیگر ابزارالات نرم افزاری ارائه می‌شوند. با این حال، سایر ابزارالات نرم افزاری که شامل بهینه‌سازی‌های نرم افزاری بر اساس سبد پروژه همچون Oracle's Primavera، Microsoft's Project Server، Plan View Enterprise و بسیاری از دیگر محصولات کوچک‌تر در بازار موجود می‌باشند. برخی از این محصولات که اصطلاحاً در زمینه مدیریت پروژه می‌باشند، شامل قابلیت‌های جبرانی^۶ تصمیم‌گیری هستند و برخی نیز از منابع قابل توجهی برای اجرا و مدیریت می‌باشند. همه‌ی این محصولات از روش AHP و روش‌های دیگر نسبت مورد نیاز برای قیاس معتبر جایگزین‌ها و انتخاب سبدهای پروژه استفاده نمی‌کنند.

در هر موردی، مفاهیم تصمیم‌گیری ارائه شده در این کتاب که از ابزارالات Expert Choice استفاده شده است، خواننده را با گستره‌ی قابلیت اجرای AHP برای تصمیمات پیچیده بی‌نقص آشنا می‌سازد که شامل اولویت بندی اهداف، انتخاب سبدهای پروژه و ارزیابی عملکرد سبد

^۲ tools

^۳ decision support software

^۴ Analytic Hierarchy Process

^۵ optimization

^۶ compensatory

می‌باشد.

مخاطب

نویسندگان، این کتاب را برای استفاده افراد در هر سازمانی که متکی بر پروژه‌هایی می‌باشد که کمک در نیل به چشم‌اندازها، اهداف و مقاصد می‌نمایند، توسعه داده‌اند و مقصود آن افرادی است که می‌خواهند PPM را برای اولین بار اجرا کنند و یا می‌خواهند فرآیندهای سبک پروژه موجود خود را بهبود دهند. این کتاب با فراهم نمودن یک مدل PPM و زیرساخت مورد نیاز برای پشتیبانی از مدل، نقشه راهی را برای طراحی، توسعه و مدیریت موثر یک فرآیند سبک پروژه مناسب در یک زمان نسبتاً کوتاه و بدون هزینه زیاد فراهم می‌آورد. این کتاب علاوه بر تجزیه کردن این فرآیند به فازهای قابل درک، منطقی، همچنین ابزارالات، روش‌ها و منابع مورد نیاز را برای پشتیبانی از این فرآیند به همراه مثال‌هایی در سرتاسر کتاب برای نشان دادن نحوه انجام آن به خواننده ارائه می‌دهد. با راهنمایی، تعهد و پشتکار، مدیریت بالادستی و زیر ساختار مدیریت پروژه و برنامه واقعاً کارآمد، هر سازمانی می‌تواند فرآیند PPM خود را اجرا نماید. در نتیجه، آن‌ها می‌توانند تصمیمات بهتری بگیرند و احتمال رسیدن به مقاصد را بر مبنای خود را افزایش دهند. افرادی که سازمانشان از قبل از فرآیند PPM استفاده می‌نمود، ممکن است به نحوه استفاده از مفاهیم این کتاب برای تکمیل و بهبود فرآیندهای موجود خود، فکر نمایند.

همچنین مقصود از این کتاب استفاده از آن به عنوان درسنامه در دوره PPM برای برنامه‌های مدرک تجاری دانش‌آموختگی و سطوح بالای تحصیلی می‌باشد. این کتاب نقشه راهی را برای محصلان برای فهم PPM از طریق کاربرد ابزار و روش‌ها است و استفاده از یک فرآیند مشخص که مشتمل بر فازها و مراحل مجزا می‌باشد را فراهم می‌کند. محصلان از طریق سازمان دادن متن برای انطباق با پیشرفت منطقی فرآیند PPM و نشان دادن اینکه چگونه ابزارالات و روش‌ها در این نقشه راه استفاده شود، درک روشنی از PPM پیدا می‌کنند.

مراجع

Levine, Harvey A. (2005). Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business and Management Series.

سیاسگزاری

نویسندگان از دکتر ارنست ایچ. فورمن^۷ از دانشگاه جورج واشنگتن به خاطر در اختیار قرار دادن

تخصص عالی خود در علم تصمیم‌گیری و مدیریت سبد پروژه و همچنین برای گزینش پیش نویس نسخه ابتدایی تشکر می‌نمایند. دکتر فورمن به عنوان ارشد و استاد پیشین نویسندگان، با صداقت در نقد خود هرگز تردیدی در پشتیبانی از ایده ما برای نوشتن این کتاب نداشت و همواره برای ارائه بازخوردهای مناسب و کارآمد برای بهبود کیفیت نوشته ما زمان می‌گذاشت.

ما همچنین می‌خواهیم از شرکت EC^۸ به خاطر تامین دسترسی به محصولات نرم‌افزاری که برای توسعه این کتاب، مفاهیم مهم را به تصویر کشید، تشکر نماییم.

همچنین ما سپاس خود را به اد هرالچک^۹ بنیانگذار روش‌های ProcessPower به خاطر گزینش پیشنهادها و ارائه بازخورد در زمینه تخصص خود در استفاده از برنامه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AH)^{۱۰} را بیان می‌داریم.

درباره نویسندگان

مایکل جی بایبا، کارشناس ارشد مدیریت پروژه و دارای مدرک حرفه‌ای مدیریت پروژه (PMP)، بیست و پنج سال سابقه سابقه سرپرستی و رهبری و همکاری با وزارت دفاع ایالات متحده دارد که دوازده سال آخر آن اختصاص به مدیریت پروژه و برنامه‌های آزمایش و ارزیابی برای برنامه‌های اصلی دستیابی دفاعی داشت. اینک متخصص مدیریت پروژه با سابقه موفقیت آمیز اعمال بهترین روش‌های مدیریت پروژه در زمینه فنی، آزمایش و ارزیابی سبدهای برنامه‌ها و پروژه‌های پیچیده دستیابی دفاعی می‌باشد.

مایک در مدیریت پروژه‌های فنی و پیچیده تخصص دارد و به عنوان مالک مشترک یک شرکت خدمات مهندسی، برنامه‌ریزی راهبردی را برای برقراری مدیریت سازمانی همزمان با بکارگیری مدیریت سبد پروژه اجرا کرده است تا شرکت را در جهت اجرای تجارت دهد.

مایک به عنوان یک افسر بازنشسته، مدرک کارشناسی ارشد مدیریت پروژه^{۱۱} را از دانشکده تجارت در دانشگاه جورج واشنگتن دریافت کرد و عضوی از موسسه مدیریت پروژه^{۱۲} می‌باشد. می‌توان از طریق ایمیل mb1775@gwmail.gwu.edu به مایک دسترسی یافت.

سوزان اس بیونس، کارشناس ارشد مدیریت پروژه و دارای مدرک حرفه‌ای مدیریت پروژه (PMP)، دارای بیشتر از بیست و پنج سال تجربه مدیریت و رهبری که شامل انتقال موفقیت آمیز فناوری اطلاعات، مدیریت تغییرات سازمانی و پروژه‌های خدمات مشاوره‌ای حرفه‌ای برای شرکت‌های بزرگ جهانی دارا می‌باشد. او در مدیریت پروژه و سبد پروژه؛ طرح‌های بین‌المللی، چند

^۸ Expert Choice

^۹ Ed Hreljac

^{۱۰} MSPM

^{۱۱} Project Management Institute(PMI)

ملیتی، چندشرکتی و یکپارچه سازی راهبرد تجاری در بخش های خصوصی و دولتی تخصص دارد. در طی سابقه خود در یکی از شرکت های مطرح در زمینه کامپیوتر، پروژه های پیچیده متعددی را مدیریت نموده است که شامل عملیات و پشتیبانی برای بازی های المپیک و یک برنامه تغییر ساختاری راهبردی می شد.

سو مدرک کارشناسی ارشد مدیریت پروژه خود را از دانشکده تجارت در دانشگاه جورج واشنگتن به همراه جایزه دین (Dean's Award) که به خاطر عملکرد عالی خود نیز دریافت نموده است. او به عنوان یک عضو موسسه مدیریت پروژه برای تیم مدیریت سبد پروژه، در استاندارد اصلی موسسه PMI خدمت نمود. او از طریق ایمیل sbivins@gwmail.gwu.edu قابل دسترسی است.

مدل نمونه در نرم افزار پشتیبانی از تصمیم^{۱۲}

دو مدل فرآیند برنامه ریزی سلسله مراتبی از مثال های سبد که در کتاب استفاده شده اند در اختیار قرار داده شده است که می توانند در نرم افزار پشتیبانی از تصمیم اجرا شوند و نشان دهند که چگونه یک مدل تکمیل شده، ساختاری، سنجش (ارزیابی) و همگان سازی^{۱۳} می شود.

مطالعه موردی دانشگاه ABU^{۱۴}

مطالعه موردی ذکر شده در این باب، یک مطالعه موردی بر اساس مثال ساختگی دانشگاه تجارت ایالات متحده (ABU^{۱۴}) می باشد که در این کتاب تشریح شده است. این مطالعه مراحل لازم برای انتخاب سبد بهینه پروژه را بر اساس یک هدف و مقادیری از برنامه راهبردی دانشگاه را شرح می دهد. این فرآیند شامل اولویت بندی مقاصد، شناسایی اولویت بندی پروژه های کاندید، مقرر نمودن الزامات، اجرای ارزیابی هایی از سناریوهای مختلف که شامل تحلیل حد مؤثر^{۱۵} و انتخاب سبد بهینه در یک سطح سرمایه گذاری مشخص تحت الزامات تعیین شده می باشد.

^{۱۲} Decision Support Software

^{۱۳} synthesized

^{۱۴} American Business University

^{۱۵} efficient frontier