

هدف: بلبان آباد و ایرانمنش(۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان انتخاب و مدیریت پورتفولیوی پروژه با استفاده از فرایند تحلیل سلسه مراتبی فازی مطالعه موردی: مجموعه هلدینگ ساختمان ایران، به بررسی و تعیین معیارهای تعیین کننده انتخاب پروژه ها در شرکت های هولدینگ ساختمانی پرداخته است.

متدولوژی: در این مقاله به منظور انتخاب پورتفولیوی پروژه از روش فرایند تحلیل سلسه مراتبی فازی استفاده شده است که متدولوژی انجام کار به شرح زیر است:

- ۱- مشخص کردن هدف، معیارها و زیرمعیارها و گزینه ها
- ۲- تعیین درجه اهمیت معیارها و زیرمعیارها و مشخص ساختن اهمیت نسبی آنها نسبت به یکدیگر.
- ۳- تعیین درجه اهمیت گزینه ها با توجه به معیارها
- ۴- تعیین اولویت کلی گزینه ها با توجه به گام های ۲ و ۳ به منظور مشخص ساختن پورتفولیوی پروژه سازمانی.

نتایج: برخلاف روش های سنتی گذشته بسیاری از سازمان ها و بنگاه های اقتصادی به منظور باقی ماندن در محیط رقابت جهانی، برای مدیریت فعالیتهای و پروژه های خود به سوی روش های پروژه محور گرایش پیدا کرده اند و روز به روز بر تعدا آنها نیز افزوده می شود. در واقع این سازمان ها چشم اندازها و اهداف بلند مدت سازمان خود را در قالب انتخاب درست پروژه ها و اجرای موثر و کارای آنها دنبال می کنند و مدیریت پورتفولیوی پروژه به عنوان الگوی نوین مدیریتی این رسالت را انجام داده و سازمان ها را در انتخاب پروژه ها و مدیریت جمعی و یکپارچه آنها یاری می کند. از آنجایی که در انتخاب پورتفولیوی پروژه سازمانی بایستی معیارهای متعدد فراوانی همچون عوامل مالی، فنی-تکنیکی، مدیریتی، محیطی و سازمانی مدنظر قرار گیرد، لذا در این مقاله از فرایند تحلیل سلسه مراتبی فازی به عنوان ابزاری نوین در رتبه بندی پروژه های سازمان استفاده شده است. نتایج نشان دهنده این است که در بین معیارهای انتخاب، معیارهای مالی و همراستایی سازمانی در انتخاب

پورتفولیوی پروژه سازمانی دارای بیشترین تاثیرات می باشد. هدف مجموعه هلدینگ ساختمان ایران انتخاب مهم ترین پروژه های سازمانی در راستای تحقق چشم انداز و اهداف بلندمدت شرکت، به منظور انتخاب پورتفولیوی پروژه شرکت می باشد. گزینه های مورد نظر هلدینگ، پروپزال های پروژه های دریافتی از قسمت های مختلف در راستای تحقق اهداف استراتژیک شرکت های تابعه و به منظور تحقق اهداف استراتژیک شرکت های تابعه و به منظور تحقق اهداف کلان و چشم انداز شرکت می باشد. در راستای تعیین مهم ترین پروژه های سازمانی و انتخاب پورتفولیوی پروژه هلدینگ، تصمیم به مشخص کردن و انتخاب معیارهایی جهت ارزیابی پروژه ها گرفته شد که برای این منظور، با توجه به ادبیات موضوع، پرسشنامه ای از معیارهای ارزیابی پروژه ها در مجموعه مورد نظر طراحی گردید که با کمک خبرگان شرکت و با استفاده از روش دلفی، از هر یک از اعضای تیم خبره خواسته شد تا به هر یک از عوامل نمره ای از ۱ تا ۱۰ اختصاص دهند. سپس از نمره های داده شده توسط افراد خبره متوسط گیری شده، و آن دسته از عوامل و معیارهایی که نمره ای بیشتر از هفت کسب کرده اند، جز معیارهای نهایی جهت ارزیابی پروژه ها انتخاب گردیدند؛ که نهایتاً پنج معیار به منظور انتخاب پورتفولیوی پروژه شرکت در نظر گرفته شدند که عبارتند از ۱، معیار مالی، ۲، معیارهای نیازهای سازمانی، ۳، معیار رقابت در محیط، ۴، معیار فنی و تکنیکی، ۵، معیارهای مرتبط با مدیریت. در ادامه با تهیه پرسشنامه ای دیگر، زیرمعیارهای مربوط به هر طبقه از معیارها را با توجه به ادبیات موضوع و به کمک خبرگان شرکت و با استفاده از روش دلفی، مشخص ساخته که در جدول ۱ معیارها و زیرمعیارهای مربوط به انتخاب پورتفولیوی پروژه هر طبقه از معیارها به همراه زیر معیارهای مربوطه نشان داده شده اند

جدول اعیارها و زیرمعیارهای مربوط به انتخاب پورتفولیوی پروژه

معیارهای مالی	معیارهای نیازهای سازمانی و الزامات کسب و کار	معیارهای مربوط به مسائل فنی	معیارهای مرتبط با مدیریت	معیارهای بازاریابی و رقابت محیطی پروژه
F1- دوره بازگشت سرمایه	O1- همراستایی با چشم اندازها، ماموریت، اهداف کلان و استراتژیک شرکت	T1- در دسترس بودن فناوری مورد نیاز جهت اجرا	M1- آشنایی تیم اجرایی شرکت با پروژه	E1- همراستایی با قوانین و مقررات محیطی
F2- ارزش خالص فعلی (NPV)	O2- همراستایی با تصمیمات، تدابیر، دستورات سیاسی داخل سازمان	T2- انتقال و آموزش فناوری	M2- رضایتمندی کارکنان و پرسنل	E2- همراستایی با خواسته ا و نیازهای مشتریان
F3- نرخ بازگشت داخلی (IRR)	O3- اهمیت پروژه برای موفقیت های آتی شرکت (پیش نیاز پروژ های آتی)	T3- وجود زیر سیستم های اساسی جهت اجرا	M3- تاثیر بر شرایط کار	E3- مزیت رقابتی بودن پروژه
F4- رشد درآمد شرکت	O4- رضایتمندی مشتری	T4- تاثیرات زیست محیطی فناوری	M4- ارتقا و قابلیت ها و توانمندیهای نیروی انسانی شرکت	
F5- نقد پذیری سرمایه گذاری شرکت در پروژه	O5- تاثیر بر کسب و کار شرکت	T5- ساده و مازول بودن پروژه		