

مقاله پژوهشی:

تحلیلی بر پیاده‌سازی راهبرد در پروژه‌ها (مورد مطالعه بخش آب)

فرج‌اله فتح‌اله پورکامی^۱، سید جواد امینی^۲، رسول زرگرپور^۳، حمید زرگرپور^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

چکیده

پیاده‌سازی راهبرد از جمله موضوعات مهم در فرآیند مدیریت راهبردی بوده و در شرایط پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها که به نوعی بیانگر رویکرد راهبردی پروژه‌ها است، باید همسویی پروژه‌ها با اهداف راهبردی مورد نظر قرار گیرد. با توجه به وجود مسائلی همچون عدم انطباق پروژه‌ها با راهبردهای توسعه و افزایش مدت و هزینه و ضعف کیفیت، در این تحقیق بر اساس ادبیات نظری همچون رویکردهای جاری‌سازی راهبرد، مبانی مدیریت راهبردی پروژه و فرآیند پدیدآوری پروژه‌ها، همسویی اهداف کسب و کار با پروژه‌ها در مراحل پدیدآوری آنها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. روش پژوهش به صورت فراترکیب بوده که در آن مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های گذشته در خصوص پیاده‌سازی راهبردها از طریق پروژه‌ها مورد بررسی قرار گرفته، امکان تفسیر، مقایسه و ترجمه مطالعات کیفی مختلف به یک دانش جامع فراهم شده و با تحلیل و ترکیب آنها یافته‌های جدیدی برای پیاده‌سازی راهبرد در پروژه‌ها ارائه می‌شود. در فرآیند ارزیابی یافته‌ها با توجه به اهمیت محوری پروژه‌های عمرانی بخش آب در تحقق اهداف و راهبردهای توسعه و نیز ماهیت آن که عمدتاً با شرایط غیرخطی و متغیر مواجه بوده، از نظرات خبرگان متخصص این حوزه بهره گرفته شد. نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد برای پیاده‌سازی راهبرد در پروژه‌ها، همسویی پروژه‌ها و فرآیندها با فعالیت‌های حیاتی، یکپارچگی سطوح حکمرانی پروژه و فراهم کردن بسترهای اجرایی مناسب، با رویکرد سازگاری و انعطاف‌پذیری اقدامات برای تحقق اهداف و مبتنی بر ارزش‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت حائز اهمیت است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت پروژه، مدیریت راهبردی پروژه، برنامه‌ریزی راهبردی پروژه، راهبرد پروژه.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) farajollah_f@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران

۳. استادیار مدیریت راهبردی، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع

ملی و تحقیقات

۴. استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

مقدمه

فرآیند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها است که در آن اجرای راهبرد عبارت است از یک فرآیند واسطه‌ای شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارات، نوآوری‌ها و راهبردها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (میتزبرگ^۱، ۱۹۹۴). پیاده‌سازی راهبرد از دو طریق پروژه‌ها و فرآیندها صورت می‌پذیرد (مک‌لنن، ۱۳۹۳: ۲۱۸) و با توجه به اینکه از مهم‌ترین عوامل دستیابی به رشد اقتصادی بالا، تامین زیرساخت‌های مورد نیاز در قالب اجرای پروژه‌ها با هدف ایجاد بستر لازم در جهت انجام سرمایه‌گذاری‌های مولد است که می‌تواند موتور محرک و افزایش انگیزه فعالیت‌های اقتصادی باشد (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۵: ۱)، بنابراین، در ارتباط با پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها باید پروژه‌هایی که قرار است اجرا شود از یک فرآیند نظام یافته‌ای که اهداف راهبردی را به فعالیت‌های حیاتی تبدیل کرده، منتج شود و همسو با اهداف راهبردی باشند و در مرحله اجرا نیز به‌خوبی مدیریت شوند (مک‌لنن، ۱۳۹۳: ۲۲۱). از سویی در بین طرح‌های عمرانی، با توجه به حیاتی و راهبردی بودن پروژه‌های عمرانی ملی بخش آب در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی با تعداد ۳۷۱ طرح عمرانی ملی نیمه‌تمام پایدار که عمدتاً در فصل منابع آب پیوست شماره یک قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور قرار دارد و دستگاه اجرایی آن وزارت نیرو و دستگاه‌های تابعه است، با متوسط مدت اجرای ۱۶ سال که تا پایان سال ۱۳۹۹ حدود ۳۴۳ هزار میلیارد ریال پرداخت شده و اعتبار مصوب سال جاری حدود ۹۳ هزار میلیارد ریال است و تکمیل عملیات اجرایی و بهره‌برداری آنها نیازمند اعتبارات زیادی است، باید توجه ویژه‌ای به مدیریت راهبردی طرح‌های عمرانی این بخش داشت.

پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها به‌نوعی بیانگر رویکرد راهبردی پروژه‌ها به‌شمار رفته که به نتایج بهتر کسب و کار و حمایت بیشتر راهبرد سازمان منجر شده و در جهت‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها بر نتایج کوتاه‌مدت (کارایی) و بلندمدت

1. Mintzberg

اثربخشی) متمرکز است (پاتاناکول و همکاران^۱، ۲۰۱۲: ۵) و پیامد اجرای آنها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند رشد اقتصادی، افزایش اشتغال و بهبود محیط و کیفیت زندگی را به دنبال داشته باشد. از طرفی پدیدآوری پروژه‌های سرمایه‌گذاری نیز شامل اقداماتی در مراحل پیدایش، مطالعات توجیهی، طراحی پایه، طراحی تفصیلی، اجرا، راه‌اندازی، تحویل و شروع بهره‌برداری بوده (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۶: ۱۲) که در آن وجود مشکلاتی همچون ضعف مطالعات توجیه فنی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، افزایش مدت اجرا و هزینه‌ها و ضعف در کیفیت اجرا (مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، ۱۳۹۹: ۴۴) می‌تواند موانعی جدی برای تحقق راهبردها در پروژه‌ها باشد. بنابراین، هدف از این تحقیق تحلیلی بر پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها بوده و سؤال اصلی آن است که چه مضامینی برای پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها دارای اهمیت راهبردی بوده است. از طرفی با توجه به اینکه در بین انواع طرح‌های عمرانی کشور، بخش آب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده که در آن برای تامین و عرضه آب در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور سرمایه‌گذاری‌های کلان و عظیمی صورت گرفته است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۹۵: ۱۷۶) و دارای اثرات راهبردی در توسعه کشور است، بنابراین، در این تحقیق بر اساس ادبیات نظری همچون رویکردهای جاری‌سازی راهبرد، مبانی مدیریت راهبردی پروژه و فرآیندهای پدیدآوری پروژه‌ها، همسویی اهداف کسب و کار با پروژه‌ها در مراحل پدیدآوری آنها و یا به عبارتی پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها با مطالعه موردی بخش آب مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

جاری‌سازی راهبرد و رویکردهای آن

در اوایل دهه ۱۹۶۰ مبانی برنامه‌ریزی راهبردی پایه‌گذاری شد که تغییر فعالیت‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را دنبال می‌کند (غفاریان و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶). قابلیت‌های

کلیدی، اساس مزیت رقابتی سازمان‌های موفق در بهره‌گیری از فرصت‌ها به‌شمار می‌آید و توانمندی‌هایی هستند که در موفقیت کسب و کار، نقش اساسی دارند. قابلیت‌های کلیدی ممکن است از نوع فناوری، منابع کمیاب و یا فرآیندهای منحصر به فرد باشد که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند (غفاریان و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۸). در سازمان‌های دولتی برنامه‌ریزی راهبردی راهی است برای کمک به سازمان‌های مذکور تا با محیط متغیر سازگار شده و توانایی تفکر، عمل و یادگیری راهبردی را در آنها بهبود بخشد. هدف این برنامه کمک به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی برای ایجاد ارزش عمومی از طریق تحقق الزامات و انجام ماموریت‌های سازمانی است (برایسون، ۱۳۹۱: ۴۸) و فرآیند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها است (فردآر دیوید، ۱۳۷۹: ۲۴). پیاده‌سازی راهبرد عبارت است از یک فرآیند واسطه‌ای شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارات، نوآوری‌ها و راهبردها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (میتسبرگ، ۱۹۹۴) و مهم‌ترین نتیجه‌ای که برنامه‌ریزان باید در پی کسب آن باشند، ایجاد «ارزش عمومی» است که از دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف سازمانی و افزایش رضایت ذی‌نفعان حاصل می‌شود (برایسون، ۱۳۹۱: ۳۱۰) و در آن باید به مواردی همچون تطبیق ساختار با راهبرد، مرتبط ساختن عملکرد با راهبرد، مدیریت مقاومت در مقابل تغییر، نظارت بر روابط سیاسی، ایجاد فرهنگ پشتیبان از راهبرد، به‌کارگیری فرآیندهای مناسب عملیات و مدیریت منابع انسانی توجه شود (فردآر دیوید، ۱۳۷۹: ۴۲۴). برای پیاده‌سازی راهبرد مدل‌های متنوعی توسط پژوهشگران مدیریت راهبردی ارائه شده است. بر این اساس غفاریان و همکاران مدل‌هایی را که واجد سازوکارهای انتقال، اجرا و ارزیابی است به‌عنوان چارچوب پیاده‌سازی معرفی کردند (غفاریان و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۵). رحمان سرشت و همکاران ویژگی‌های الگوی مناسب برای پیاده‌سازی راهبرد را شامل توجه به بسترها و زمینه‌ها در پیاده‌سازی راهبرد، پیش‌بینی سازوکارهای لازم برای برقراری رابطه‌ای روان بین سازمان و ذی‌نفعان برای پاسخگویی به نیازها و تامین ارزش‌های مورد نظر آنها، اصلاح ساختار و فرآیندهای داخلی برای به‌کارگیری از تمامی ظرفیت‌های داخلی سازمان، توجه به قابلیت ایجاد همسویی در تمامی

زمینه‌ها اعم از سرمایه‌های انسانی و منابع مالی و فراهم کردن بسترها و سازوکارهای خودکار برای نظارت و ارزیابی دائمی عملیات اجرایی دانستند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۲۴). مک لنان برای پیاده‌سازی راهبرد دو مرحله را مورد توجه قرار داد که در آن مرحله اول مربوط به تبدیل اهداف راهبردی به فعالیت‌های حیاتی (وظیفه‌ای) است و مرحله دوم به همسویی طرح‌ها (پروژه‌ها) و نظام‌هایی (فرآیندها) مربوط می‌شود که عموماً برای پیاده‌سازی موفق راهبرد مهم هستند (مک لنان، ۱۳۹۳: ۱۴). برای پیاده‌سازی راهبرد فعالیت‌های حیاتی تعریف می‌شود که این فعالیت‌ها می‌تواند از طریق پروژه‌ها یا فرآیندها صورت پذیرد (مک لنان، ۱۳۹۳: ۲۱۸). در ارتباط با پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها آنچه اهمیت زیادی دارد این است که اولاً اطمینان حاصل شود پروژه‌هایی که یک سازمان اجرا می‌کند در جهت پیاده‌سازی فعالیت‌های حیاتی بوده و یا به‌عبارتی پروژه‌ها از یک فرآیند نظام یافته‌ای که اهداف راهبردی را به فعالیت‌های حیاتی (وظیفه‌ای) تبدیل کرده، منتج شود و همسو با اهداف راهبردی باشند، ثانیاً در مرحله اجرا نیز به‌خوبی مدیریت شوند. پنج مرحله در یک فرآیند مدیریت پروژه به‌خوبی طراحی شده شامل: شناخت مسئله، تشخیص، طرح‌ریزی و شروع کار، مدیریت و اجرا و تکمیل و بازبینی وجود دارد که در آن مراحل شناخت مسئله و تشخیص مربوط به شناسایی فعالیت‌های حیاتی صحیحی است که باید اجرا شوند (مک لنان، ۱۳۹۳: ۲۲۱). پتیگرو^۱ راهبرد سازمانی را در سه دسته زمینه (موقعیتی است که یک سازمان در متن آن قرار دارد)، محتوا و فرآیند تقسیم کرد (پتیگرو، ۱۹۸۷). اکوموس^۲ عوامل اجرا را در چهار دسته محتوای راهبردی، متن و زمینه راهبردی، فرآیند و برون‌داد تقسیم می‌کند (اکوموس، ۲۰۰۱). نوبل^۳ نیز در بررسی عوامل اجرا، بین رویکرد ساختارگرا و رویکرد مبتنی بر فرآیند بین شخصی (رفتاری) اجرای راهبرد تفاوت قائل شد و آنها را از هم متمایز ساخت (نوبل، ۱۹۹۶). در یک تقسیم‌بندی جامع‌تر برای جاری‌سازی راهبرد سه رویکرد وجود دارد که عبارتند از: ۱- رویکرد عملیاتی‌سازی یا اجرایی کردن راهبرد

1. Pettigrew

2. Okamus

3. Nobel

۲- رویکرد اجراپذیر بودن راهبرد ۳- رویکرد مدیریت دگرگونی‌های راهبردی. در رویکرد عملیاتی‌سازی یا اجرایی کردن راهبرد، برای جاری‌سازی راهبرد باید آن را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی تبدیل کرد؛ به عبارتی برای موفقیت در پیاده‌سازی راهبرد باید لایه راهبردی با لایه اجرایی سازمان پیوند یابد (لشکربلوکی، ۱۳۹۸: ۲۸) و نتیجه اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه راهبردی و یا اولویت‌بندی پروژه‌ها است (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۰). در رویکرد اجراپذیر بودن راهبرد، برای تحقق راهبرد باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای راهبرد را داشته باشد و از این روی ساختار، فرهنگ، ذی‌نفعان، فرآیند، نظامات و... می‌تواند تسهیل‌گر راهبرد باشند که در این صورت راهبرد بالقوه اجراپذیر است (لشکربلوکی، ۱۳۹۸: ۲۸). در رویکرد مدیریت دگرگونی‌های راهبردی، جاری‌سازی راهبرد، یک تغییر و یک دگرگونی به تمام معناست و به مفهوم مدیریت تغییر و گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است (لشکربلوکی، ۱۳۹۸: ۲۹).

عملیات دوره‌ای و مداوم، پروژه و مدیریت پروژه

فعالیت‌های سازمانی را می‌توان به دو دسته «عملیات دوره‌ای و مداوم»^۱ و «پروژه»^۲ تقسیم کرد. عملیات دوره‌ای و مداوم شامل ارائه خدمت و تولید محصول است، در حالیکه پروژه‌ها اقدامات منحصر به فرد در زمان مشخص است که سازمان‌ها از طریق پروژه‌ها می‌توانند راهبردی را پیاده کنند، نوآوری داشته باشند یا مزیت رقابتی کسب کنند (شنهار^۳، ۲۰۰۷: ۱۴). اختلاف اساسی بین دو رویکرد مذکور این است که عملیات دوره‌ای و مداوم به صورت مستمر است، در حالیکه پروژه‌ها موقتی و منحصر به فرد بوده و مجموعه تلاش‌های موقتی برای تحقق یک تعهد و تقبل در ایجاد یک محصول یا ارائه خدمات مشخص است (آلادپوش، ۱۳۸۲: ۱۴). در استاندارد دانش مدیریت پروژه منتشر شده سال

1. Operation
2. Project
3. Shenhar

۲۰۰۰، از نه حوزه مدیریت دانش، چهار حوزه مدیریت محدوده، زمان، هزینه و کیفیت را سطوح دانش پایه‌ای می‌گویند و چهار حوزه مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، خطرپذیری و تدارکات را سطوح دانش تسهیل‌کننده می‌گویند؛ زیرا به‌مثابه کمک‌کننده برای دستیابی به تحویل شدنی‌ها و اهداف هستند و سطح دانش مدیریت یکپارچگی پروژه وظیفه هماهنگ‌سازی هشت سطح دیگر را داشته و موجب استانداردسازی آنها می‌شود (گلابچی، ۱۳۹۵: ۱۴). در ویرایش هفتم راهنمای دانش مدیریت پروژه که در سال ۲۰۲۱ منتشر شده، اصول مدیریت پروژه به‌عنوان خطوط راهنما برای رفتار تیم پروژه بر مبنای چهار ارزش مورد تاکید جامعه مدیریت پروژه (مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت) بوده (مؤسسه مدیریت پروژه^۱، ۲۰۲۱: ۵) که رفتارها و اقدامات شاغلین پروژه را برای دستیابی به پیامدها (علاوه بر خروجی‌های پروژه) هدایت می‌کند (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۲۱: ۳). ضمن آنکه سازگاری و انعطاف‌پذیری ایجاد شده در یک پروژه، تیم‌های پروژه را هنگام تغییر عوامل داخلی و خارجی بر نتیجه مطلوب متمرکز می‌کند (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۲۱: ۵۷).

پیشینه تحقیق

در دیدگاه سنتی در مدیریت پروژه تاکید اصلی بر زمان، هزینه و عملکرد پروژه یا محدوده‌ای از اهداف بوده که به اندازه کافی دستیابی به اهداف سازمانی را ضمانت نمی‌کند (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۴). مدیریت پروژه در رویکرد راهبردی به‌دنبال کمک به سازمان‌ها، مدیران و تیم‌های پروژه در جهت‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌هایشان با ذهنیت جدید تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت (زمان، هزینه و کیفیت) و بلندمدت است و باید یک بخش یکپارچه‌ای از برنامه‌ریزی و اجرای پروژه باشد (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۵) و در آن تئوری پیچیدگی، شرایط غیرخطی و ناپایدار و غیرمنتظره برقرار است (دنیل و همکاران، ۲۰۱۹: ۴). بررسی روند ایجاد مفهوم راهبرد در مدیریت پروژه نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۵۰ صاحب نظران مدیریت پروژه بر توسعه ابزارها، فنون و روش‌هایی که مدیریت اثربخش پروژه‌ها را

1. Project Mngement Institute

2. Daniel, et.al

مورد توجه قرار می‌داد، متمرکز شدند (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۶). آرتو و همکاران^۱ دو بعد محیطی پروژه شامل درجه استقلال پروژه و تعداد ذی‌نفعان مهم سازمانی پروژه را در تعریف راهبرد پروژه حائز اهمیت دانست (آرتو و همکاران، ۲۰۰۸: ۴). آرچر و همکاران^۲ مفاهیم و روش‌هایی برای انتخاب و اولویت بندی پروژه‌ها، انتخاب سبدهای پروژه‌ها و مدیریت سبدهای پروژه ارائه نمود (آرچر و همکاران، ۱۹۹۹). کلاهان و بروکس^۳، مدیریت راهبردی پروژه را کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب مدیریت پروژه در زمینه اهداف تعریف می‌کنند، به طوری که تحویل پروژه ارزش شرکت را بالا ببرد (کلاهان و بروکس، ۲۰۰۴). گرین^۴ مدیریت راهبردی پروژه را مدیریت پروژه‌ها به گونه‌ای که قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی ایجاد کند که به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان منجر شود، تعریف می‌کند (گرین، ۲۰۰۵). ناتن^۵ مدیریت راهبردی پروژه را مدیریت پروژه‌های دارای اهمیت حیاتی دانسته که سازمان را قادر می‌سازد تا رقابتی بماند (ناتن، ۲۰۰۶). جاگدو و همکاران^۶ در تعریف راهبرد پروژه به فرآیندهای مدیریت پروژه با ارزش، کمیاب، بی‌نظیر و دارای حمایت سازمانی برای دستیابی به مزیت رقابتی تاکید دارد (جاگدو و همکاران، ۲۰۰۶: ۶). در تعریف ارائه شده از سوی پاتاناکول و همکاران راهبرد پروژه عبارت است از چشم‌انداز، موقعیت و خطوط راهنمای پروژه برای آنکه چه چیزی انجام شود و چگونه انجام شود برای دستیابی به بالاترین مزیت رقابتی و بهترین ارزش از طریق پروژه (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۷). پیکیتو^۷ مواردی همچون دستیابی به زنجیره نتایج، انتخاب معیارهای معقول ارزیابی (شامل مواردی همچون سازگاری اهداف پروژه با الزامات ذی‌نفعان و اجبار محیط و پایداری منافع و نتایج پروژه در بلندمدت)، ارزیابی عملکرد مشارکت کنندگان به منظور اطمینان از انسجام، عدالت و اثربخشی در دستیابی به اهداف و استفاده از رویکردهای

1. Artto, et.al
2. Archer, et.al
3. Callahan et.al
4. Green
5. Naughton
6. Jugdev, et.al
7. Picciotto

چندرشته‌ای برای مدیریت پروژه را اشاره نمود (پیکیتو، ۲۰۱۹: ۱۰). شایان ذکر است در مقاطع خاصی از چرخه عمر پروژه، مجموعه تصمیم‌های راهبردی که برای پروژه اتخاذ می‌شود مسیر مشخصی به لحاظ هزینه، زمان و کیفیت را برای پروژه ترسیم می‌کند که با مسیرهای مشابه ناشی از مجموعه دیگری از تصمیم‌ها متفاوت است (فرجی، ۱۳۹۴: ۲۳). در خصوص تصمیم‌های راهبردی بعضاً سه موضوع توجیه فنی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی پروژه، روش تامین مالی پروژه و روش انجام پروژه را مطرح می‌کنند (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۵: ۲). گلابچی، موضوعات راهبردی را در قالب ۵ تصمیم مطالعات امکان‌سنجی (تصمیم بر ادامه یا توقف کار)، ساختار سازمان، شیوه تامین منابع مالی، مدیریت پیمان یا روش انجام پروژه و مدیریت خطرپذیری پروژه مورد توجه قرار داد (گلابچی، ۱۳۹۵: ۲۹).

کلیند و کینگ^۱ در سال ۱۹۸۳ پروژه‌ها را به‌عنوان یک ابزاری برای اجرای راهبردهای کلان سازمان توصیف می‌کردند. سلوین و پینتو^۲ در سال ۱۹۸۷ تعادل بین راهبرد و تاکتیک را پیشنهاد دادند. میلوسویچ^۳ در سال ۱۹۸۹ یک رویکرد نظام‌مند را برای مدیریت راهبردی پروژه ارائه داد. کلیند^۴ در سال ۱۹۸۷ و ۱۹۸۹ چارچوبی را برای طراحی راهبردی پروژه‌ها ارائه داد. ترنر^۵ در سال ۱۹۹۹ بر بهبود فرآیندها جهت دستیابی به اهداف کسب و کار پروژه‌ها متمرکز شد. شنهار در سال ۱۹۹۹ یک چارچوب عمومی را برای مدیریت راهبردی پروژه ارائه داد. میلر^۶ و لسارد^۷ در سال ۲۰۰۰ مدیریت راهبردی پروژه‌های مهندسی بزرگ را مورد بحث قرار دادند. آرتو، دیتریچ^۸ و نورمینن^۹ در سال ۲۰۰۴ پیاده‌سازی راهبرد را از طریق پروژه‌ها تشریح کردند. شنهار در سال ۲۰۰۴، چارچوبی را برای رهبری راهبردی پروژه ارائه داد که در آن عملیات، تمرکز کسب و کار و جنبه انسانی رهبری پروژه‌ها را با تعریف ۵ عنصر راهبرد، جو حاکم، سازمان‌دهی، فرآیندها و ابزارهای پروژه یکپارچه

1. Cleand and King

2. Selvin and Pinto

3. Milosevic

4. Cleland

5. Turner

6. Miller

7. Lessard

8. Dietrich

9. Nurminen

می‌کند. موریس^۱ در سال ۲۰۰۹ مدیریت پروژه‌های ظهور یافته را به‌عنوان بخشی از پیاده‌سازی راهبرد از طریق مدیریت پروژه مورد بحث قرار داد (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۵). برخی پژوهشگران چارچوبی را در راستای رویکرد راهبردی مدیریت پروژه ارائه دادند. به‌طور مثال شنهار، دوایر^۲، لوی^۳ و مالتز^۴ در سال ۲۰۰۱ موفقیت پروژه را به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی پیشنهاد دادند. آرتو و ویسکترم^۵ و دیویس و هابدی^۶ در سال ۲۰۰۵ مفهوم راهبرد پروژه کسب و کار را معرفی کردند (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲: ۵). در الگوهای مدیریت راهبردی پروژه، همچون موریس و جمیسون^۷، الگوی مدیریت راهبردی گراندی^۸، مدل هیرکینز^۹، هرم مدیریت راهبردی پتروویچ، میهیچ و ابرادویچ^{۱۰} و الگوی رهبری راهبردی پروژه شنهار شیوه‌ای برای همسویی اهداف کسب و کار با پروژه در حمایت از مزیت رقابت کلی از طریق راهبرد پروژه، مدیریت پورتفولیو پروژه، مدیریت برنامه و ترویج شایستگی‌ها و قابلیت‌های رهبری پروژه ارائه می‌گردد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۵). بر این اساس مدل موریس و جمیسون ارتباط بین راهبردهای کسب و کار و پورتفولیوی پروژه‌ها و پروژه‌های سازمانی را نشان می‌دهد که در آن پورتفولیو پروژه‌ها را به‌عنوان رابط اصلی با راهبرد شرکت شناسایی کرده و راهبرد از پورتفولیو به برنامه و سپس از برنامه به پروژه‌های تکی جریان می‌یابد و باید یک مسیر روشن از راهبرد شرکت به اهداف پروژه و در نهایت به اهداف تیم و فرد ایجاد شود (جمیسون و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۸۵). الگوی مدیریت راهبردی گراندی چند تکنیک برای تسری دادن راهبرد شرکت‌ها به پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها معرفی کرده که در آن فرآیند مدیریت راهبردی پروژه شامل ۵ مرحله تعریف، ایجاد راهبرد، برنامه‌ریزی تفصیلی، پیاده‌سازی و کنترل و بازنگری و یادگیری پروژه است (گراندی،

-
1. Morris
 2. Dvir
 3. Levy
 4. Maltz
 5. Artto & Wikström
 6. Hobday & Davies
 7. Jamieson, et.al
 8. Grundy
 9. Heerkens
 10. Petrović, et.al

۱۱:۲۰۰۱). الگوی هیرکینز از چهار جنبه اصلی همسویی راهبردی پروژه‌ها، مدیریت پورتفولیو پروژه، مدیریت برنامه و نتایج کسب و کاری پروژه‌ها تشکیل شده است (هیرکینز، ۲۰۰۷). هرم مدیریت راهبردی پتروویچ، میهیچ و ابرادویچ اشاره می‌کند که هماهنگ‌سازی راهبردی پروژه می‌تواند با اجرای سلسله مراتبی بین مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی پروژه به صورت یک هرم مدیریتی باشد که سطوح مدیریتی مانند مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی پورتفولیو، مدیریت راهبردی برنامه و مدیریت راهبردی پروژه را شامل می‌شود (پتروویچ و همکاران: ۲۰۱۲، ۲۸۱). شنه‌ار در الگوی رهبری راهبردی پروژه^۱، جنبه‌های راهبردی مرتبط با کسب و کار، سازگاری پروژه با سطح منحصر به فرد نوآوری آن، همچنین جنبه‌های عملیاتی پروژه‌ها و رهبری به معنای انگیزش و الهام‌بخشی تیم پروژه را ترکیب می‌کند. این رویکرد پروژه‌ها را نامشخص، پیچیده، غیرخطی و متغیر دانسته که باید با روش انعطاف‌پذیر مدیریت شوند (شنه‌ار: ۲۰۱۵، ۲۹).

حکمرانی پروژه

حکمرانی یک چارچوب اخلاقی و مدیریتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند که مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و نقش تعریف شده است (مولر^۲، ۲۰۰۹) و محدود به سطح سازمان‌ها نمی‌شود و پروژه‌ها را نیز در بر می‌گیرد و اکثر شکست پروژه‌ها نیز به جهت فقدان حکمرانی مناسب در پروژه‌ها و مدیریشان بوده است (مولر، ۲۰۰۹: ۹). حکمرانی پروژه به‌طور گسترده‌ای از مهم‌ترین عوامل برای دستیابی اهداف و منافع قابل تحقق است و یک نظامی است که در آن پروژه‌ها هدایت و کنترل می‌شوند و نقش اساسی در تحقق اهداف راهبردی سازمانی از طریق آنها را دارد (موسویر و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۱۲)؛ به عبارتی حکمرانی پروژه مجموعه‌ای از ساختارها، نظام‌ها و فرآیندهایی است که تحویلی‌های اثربخش را با بهره‌برداری کامل و تحقق منافع کسب و کار تضمین می‌کند و در آن اصول

1. Strategic Project Leadership
2. Muller
3. Musawir, et.al

مسئولیت‌پذیری، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری و مشارکت حائز اهمیت بوده و در مواجهه با فشارهای رقابتی شدید و نامشخص، عمدتاً بر پایه تصمیمات اخلاقی شکل می‌گیرد (گاردینر^۱، ۲۰۰۵: ۷۷).

پدیدآوری پروژه‌های سرمایه‌گذاری

پدیدآوری پروژه‌های سرمایه‌گذاری شامل اقدامات در مراحل پیدایش، مطالعات توجیهی، طراحی پایه، طراحی تفصیلی، اجرا، راه‌اندازی، تحویل و شروع بهره‌برداری است. بر این اساس مرحله پیدایش شامل مجموعه اقدامات لازم برای رسیدن به بهترین راه حل تبدیل تقاضا به پروژه‌های سرمایه‌گذاری و تعیین عنوان پروژه برای ایفای الزامات مقرر در اسناد توسعه است. مرحله مطالعات توجیهی مربوط به گردآوری اطلاعات و آمار، بررسی و تحلیل نیازها، بررسی‌های فنی و آرایه راه‌حل‌های مختلف برای تأمین نیاز و تبدیل آن به پروژه، تعیین گزینه‌های مطلوب پروژه، تعیین گزینه برتر با توجه به سودآوری اقتصادی و ملاحظات اجتماعی، زیست محیطی و ایمنی است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۶: ۱۲)؛ به عبارتی منظور از مطالعات توجیهی، گردآوری مجموعه آمار و اطلاعات و بررسی و تحلیل‌هایی درباره پروژه است، تا بر پایه آن بتوان درباره سودمندی آن داوری کرد و مطمئن شد که برای رفع یک یا چند نیاز جامعه، تمام گزینه‌های مطلوب مورد مطالعه قرار گرفته و از میان آنها، بهترین گزینه مشخص شده است و از این رو، انتخاب و اجرای پروژه از نظر جامعه و اقتصاد ملی کشور، سودمند و بخردانه است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۱: ۵). مرحله طراحی پایه، بخشی از فرآیند طراحی است که بر مبنای سیمای کلی پروژه مشخصات اجزای اصلی آن تعیین می‌شود. طراحی تفصیلی، بخشی از فرآیند طراحی است که براساس نتایج طراحی پایه و انجام محاسبات مهندسی، مشخصات و جزئیات اجرایی تهیه می‌شود. مرحله اجرا، مربوط به تأمین کالا، عملیات اجرایی و سازماندهی برای بهره‌برداری است. مرحله راه‌اندازی، تحویل و شروع بهره‌برداری شامل انجام کارهای لازم

برای قرار دادن پروژه در شرایط عملیاتی، برای شروع بهره‌برداری است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۶: ۱۲).

اسناد بالادستی و طرح‌های عمرانی ملی بخش آب

آب در مرکز توسعه اقتصادی و اجتماعی قرار دارد و برای حفظ سلامتی، تولید مواد غذایی، تولید انرژی، مدیریت محیط زیست و ایجاد شغل حائز اهمیت بوده و امنیت آب یکی از مهم‌ترین چالش‌های جهانی است که بر توسعه موثر بوده و بخشی جدایی‌ناپذیر برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار به‌شمار می‌رود. در ایران نیز مقوله آب با توجه به قرارگیری در منطقه خشک و نیمه‌خشک جهان و پراکنش ناهمگون بارش و عدم انطباق فصول بارش با فصول مصرف از اهمیت زیادی برخوردار است. در خصوص اسناد بالادستی بخش آب کشور می‌توان به قانون آب و نحوه ملی شدن آن مصوب ۱۳۴۷/۴/۲۷، اصول ۴۴ و ۵۰ قانون اساسی، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد «منابع آب» مورخ ۱۳۷۹/۱۱/۳، ماده ۳ قانون هدفمند کردن یارانه‌ها مصوب ۱۳۸۸/۱۰/۱۵، بند ۸ سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف مورخ ۱۳۸۹/۴/۱۵، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی رهبر معظم انقلاب مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۲۹، ماده ۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مواد ۱۴۰، ۱۴۱ و ۱۴۲ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بند ۲۸ سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مواد ۳۵، ۳۶ و ۳۷ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و شرح وظایف وزارت نیرو اشاره کرد. ضمن آنکه طرح‌های عمرانی ملی بخش آب (تعداد ۳۷۱ طرح) که تمام یا قسمتی از اعتبارات آن از محل بودجه عمومی دولت تامین می‌شود (اعتبار مصوب سال ۱۴۰۰ حدود ۹۳ هزار میلیارد ریال)، عمدتاً در حوزه‌های تامین آب، انتقال آب و شبکه‌های آبیاری و زهکشی ذیل فصل منابع آب در پیوست شماره یک قوانین بودجه سنواتی بوده و در راستای تحقق اهداف و راهبردهای مندرج در اسناد بالادستی تعریف شده‌اند.

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش به صورت فراترکیب^۱ یا فراتحلیل کیفی است (خنifer و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۹۵) که در آن مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های گذشته مورد بررسی قرار گرفته و در نتیجه نمونه مورد نظر از مطالعات منتخب را بر اساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش (تعیین مضامین راهبردی بر پیاده‌سازی راهبرد در پروژه‌ها) ارائه می‌کند و متن پژوهش‌های گذشته می‌تواند به عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی مورد استفاده قرار گیرد. در روش مذکور هدف بررسی آثار مداخله با روابط علی و معلولی نیست، بلکه هدف توسعه نظریه‌های متوسط یا بزرگ و یا توسعه توصیف‌های نظری است. سه کاربرد عمده فراتحلیل کیفی را ساخت و پردازش نظریه، روشن‌سازی نظریه و نیز ارائه تفاسیر نظری جدید می‌دانند (خنifer و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۹۸). فراترکیب می‌تواند به نوبه خود امکان تفسیر، مقایسه و ترجمه مطالعات کیفی مختلف را به یک دانش جامع تبدیل کند (بردا^۲، ۲۰۱۹: ۱). مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب شامل تنظیم سؤال تحقیق، مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق پروژه‌های بخش آب در وزارت نیرو است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه در مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب برای کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها از نظرات خبرگان متخصص در حوزه پروژه‌های بخش آب بهره گرفته شد، نمونه آماری این تحقیق ۲۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع در سطح دانشگاه‌ها، بخش خصوصی و مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط بوده است.

1. Meta-Synthesis
2. Bergdah

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

فراوانی داده‌های مربوط به نتایج تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که ۱۹ درصد در حوزه تامین مالی، ۸ درصد ساختار، ۱۲ درصد نظام، ۳۸ درصد فرآیند، ۱۲ درصد ذی نفعان، ۸ درصد رهبری، مدیریت و سرمایه انسانی و ۳ درصد فرهنگ و جوحاکم است. بنابراین، با توجه به بررسی نتایج پژوهش‌های گذشته در خصوص پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها و تجزیه و تحلیل مطالب مرتبط و ترکیب مجدد آنها، گزاره‌های جدیدی در قالب یافته‌های مربوط به پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها احصا شده که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱: یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل و ترکیب

منابع	اجزاء حاصل از متن احصا شده از پژوهش‌ها	ترکیب
لشکر بلوکی (۱۳۹۸)	در رویکرد عملیاتی سازی باید لایه راهبردی با لایه اجرایی سازمان پیوند یابد.	در رویکرد عملیاتی سازی
مک لنان (۱۳۹۳)	برای پیاده‌سازی راهبرد فعالیت‌های حیاتی تعریف می‌شود که این فعالیت‌ها می‌تواند از طریق پروژه‌ها یا فرآیندها صورت پذیرد.	راهبرد، لایه‌های راهبردی و اجرایی سازمان پیوند یافته و فعالیت‌های حیاتی از طریق پروژه‌ها یا فرآیندها صورت می‌پذیرد.
مظلومی و همکاران (۱۳۹۱)	نتیجه اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه راهبردی و یا اولویت‌بندی پروژه‌ها است.	
مک لنان (۱۳۹۳)	برای پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها باید پروژه‌ها در جهت پیاده‌سازی فعالیت‌های حیاتی بوده و از یک فرآیند نظام یافته‌ای که اهداف راهبردی را به فعالیت‌های حیاتی تبدیل کرده، منتج شود و همسو با اهداف راهبردی باشند.	شناخت مسئله و تشخیص راه‌حل از طریق پروژه‌ها مربوط به مرحله پیدایش پروژه‌های همسو با اهداف راهبردی بوده و از یک فرآیند نظام یافته‌ای که اهداف راهبردی را به فعالیت‌های حیاتی تبدیل نموده، منتج شده و با توجه به ملاحظات
مک لنان (۱۳۹۳)	مرحله شناخت مسئله و تشخیص راه حل مربوط به شناسایی فعالیت‌های حیاتی صحیحی است که قبل از اجرای پروژه است.	
سازمان مدیریت و	مرحله پیدایش شامل اقدامات لازم برای رسیدن به بهترین راه حل تبدیل تقاضا به پروژه‌های سرمایه‌گذاری است. در	

منابع	اجزاء حاصل از متن احصا شده از پژوهش‌ها	ترکیب
برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۶)	مطالعات توجیهی تعیین گزینه برتر پروژه با توجه به سودآوری اقتصادی و ملاحظات اجتماعی، زیست محیطی و ایمنی مورد نظر است.	مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تعیین می‌شود که از نظر جامعه و اقتصاد ملی سودمند و بخردانه است.
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱)	مطالعات توجیهی، گردآوری آمار و اطلاعات و بررسی و تحلیل‌هایی درباره پروژه است، تا بر پایه آن بتوان مطمئن شد که برای رفع یک یا چند نیاز جامعه، تمام گزینه‌های مطلوب (راه حل‌های مختلف) مورد مطالعه قرار گرفته و از میان آنها، بهترین گزینه‌ای تعیین می‌شود که از نظر جامعه و اقتصاد ملی کشور، سودمند و بخردانه است.	
موسویر و همکاران (۲۰۱۹)	حکمرانی پروژه یک نظامی برای هدایت و کنترل پروژه‌ها برای دستیابی اهداف و منافع است.	
گاردینر (۲۰۰۵)	حکمرانی پروژه مجموعه‌ای از ساختارها، نظامات و فرآیندهای پروژه بوده که تحویلی‌های اثربخش پروژه را تضمین می‌کند.	همسویی اهداف کسب و کار با پروژه برای تحقق نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت با فراهم نمودن بستریایی
فرجی (۱۳۹۴)	تصمیم‌های راهبردی مسیر مشخصی را برای هزینه، زمان و کیفیت پروژه ترسیم می‌کند.	همچون تامین مالی، ساختار، فرهنگ، ذی‌نفعان، فرآیند، نظام و سرمایه انسانی از نوع قابلیت‌های کلیدی با ارزش
گلابچی (۱۳۹۵)	موضوعات راهبردی شامل مطالعات امکان‌سنجی، ساختار سازمان پروژه، شیوه تامین منابع مالی، مدیریت پیمان یا روش انجام و مدیریت خطرپذیری پروژه است.	مزیت محور که تمامی سلسله مراتب مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی پورتفولیو، مدیریت راهبردی برنامه و مدیریت راهبردی پروژه را به‌طور یکپارچه پوشش دهد.
سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۵)	تصمیم‌های راهبردی شامل توجیه فنی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی پروژه، روش تامین مالی پروژه و روش انجام پروژه	
فردآر دیوید (۱۳۷۹)	تطبیق ساختار با راهبرد، ارتباط عملکرد با راهبرد، مدیریت مقاومت در مقابل تغییر، نظارت بر روابط سیاسی، ایجاد فرهنگ پشتیبان از راهبرد، به‌کارگیری فرآیندهای مناسب عملیات و مدیریت منابع انسانی در پیاده سازی راهبرد	
غفاریان و همکاران (۱۳۹۰)	قابلیت‌های کلیدی از نوع فناوری، منابع کمیاب و یا فرآیندهای منحصر بفرد موجب مزیت رقابتی است	

منابع	اجزاء حاصل از متن احصا شده از پژوهش‌ها	ترکیب
پاتاناکول و همکاران (۲۰۱۲)	مدیریت پروژه راهبردی به‌دنبال کمک به سازمان‌ها، مدیران و تیم‌های پروژه در جهت‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها با تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت است.	
لشکر بلوکی (۱۳۹۸)	اجراپذیر بودن راهبرد با بسترهای ساختار، فرهنگ، ذی‌نفعان، فرآیند و نظام	
رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۰)	الگوی مناسب برای پیاده‌سازی راهبرد شامل بسترها و زمینه‌ها، سازوکارهای پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان، اصلاح ساختار و فرآیندها، همسویی سرمایه‌های انسانی و مالی است.	
جاگدو و همکاران (۲۰۰۶)	به‌کارگیری فرآیندهای مدیریت پروژه با ارزش، کمیاب، بی‌نظیر و دارای حمایت سازمانی برای دستیابی به مزیت رقابتی است.	
جمیسون و همکاران (۲۰۰۷)	برقراری ارتباط بین راهبردهای کسب و کار، پورتفولیوی پروژه، برنامه، پروژه و اهداف تیم و فرد	
گراندی (۲۰۰۱)	تسری راهبرد شرکت‌ها به پورتفولیوی پروژه، برنامه و پروژه‌ها	
هیرکینز (۲۰۰۷)	همسویی راهبردی پروژه‌ها، مدیریت پورتفولیو، مدیریت برنامه و نتایج کسب و کاری	
پترویچ و همکاران (۲۰۱۲)	هماهنگ‌سازی راهبردی پروژه با اجرای سلسله‌مراتبی مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی پورتفولیو، مدیریت راهبردی برنامه و مدیریت راهبردی پروژه	
گاردینر (۲۰۰۵)	اصول مسئولیت‌پذیری، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری و مشارکت در حکمرانی پروژه در مواجهه با فشارهای رقابتی شدید و نامشخص بر پایه تصمیمات اخلاقی	به‌کارگیری رویکرد سازگاری و انعطاف‌پذیری برای تحقق منافع، نتایج، پیامدها و خروجی‌های پروژه در محیط پیچیده، غیرخطی و متغیر با تاکید بر رفتارمحوری و اخلاق محوری
مولر (۲۰۰۹)	چارچوب اخلاقی و مدیریتی برای حکمرانی پروژه‌ها بر اساس شفافیت و پاسخگویی	
پیکوتو (۲۰۱۹)	رویکردهای سازگار با طراحی پروژه و مدیریت در محیط‌های عملیاتی پیچیده شامل: دستیابی به زنجیره نتایج، سازگاری اهداف پروژه با الزامات ذی‌نفعان و محیط، کارایی، پایداری	

منابع	اجزاء حاصل از متن احصا شده از پژوهش‌ها	ترکیب
	منافع و نتایج پروژه	
موسسه مدیریت پروژه (۲۰۲۱)	اصول نوین مدیریت پروژه به‌عنوان خطوط راهنما برای رفتار تیم پروژه بر مبنای چهار ارزش مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت هدایت می‌کند رفتارها و اقدامات شاغلین پروژه را برای دستیابی به پیامدها علاوه بر خروجی‌های پروژه. سازگاری و انعطاف‌پذیری تیم‌های پروژه را هنگام تغییر عوامل بر نتیجه مطلوب متمرکز می‌کند	
شنه‌ار (۲۰۱۵)	الگوی رهبری راهبردی پروژه جنبه‌های راهبردی مرتبط با کسب و کار، سازگاری پروژه با نوآوری، جنبه‌های عملیاتی پروژه‌ها و رهبری را ترکیب نموده و پروژه‌ها را نامشخص، پیچیده، غیرخطی و متغیر دانسته که باید با روش انعطاف‌پذیر مدیریت شوند	
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۶)	پدیدآوری پروژه‌های سرمایه‌گذاری شامل اقدامات در مراحل پیدایش، مطالعات توجیهی، طراحی پایه، طراحی تفصیلی، اجرا، راه‌اندازی، تحویل و شروع بهره‌برداری است	در تبدیل اهداف راهبردی به فعالیت‌های حیاتی، علاوه بر همسویی پروژه‌ها با اهداف راهبردی، همسویی فرآیندها در هماهنگی با فعالیت‌های حیاتی مهم بوده و در پدیدآوری پروژه‌ها در مراحل قبل، حین و بعد از اجرا همسویی فرآیندها به خصوص فعالیت‌های مستمر در مرحله بهره‌برداری موجب تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی، رضایت ذی‌نفعان و در نهایت ارزش عمومی مورد نظر می‌شود

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه سؤال اصلی تحقیق تعیین مضامین پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها است، بنابراین، به تشریح نتایج زیر پرداخته شده است:

- در دیدگاه سنتی یا کلاسیک مدیریت پروژه تاکید اصلی بر نتایج کوتاه‌مدت زمان، هزینه و عملکرد پروژه یا محدوده‌ای از اهداف است که به اندازه کافی دستیابی به اهداف سازمانی را ضمانت نمی‌کند؛ ضمن آنکه بر پایه الگویی معین، نسبتاً ساده، ثابت و قابل پیش‌بینی است که تغییرات پویا در محیط کسب و کار، بازار و فناوری را در نظر نمی‌گیرد. مطابق با رویکرد نوین، روند ایجاد مفهوم راهبرد در مدیریت پروژه نشان می‌دهد که به مرور زمان، صاحب‌نظران مدیریت پروژه بر توسعه ابزارها، فنون و روش‌هایی که مدیریت اثربخش پروژه‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد، متمرکز شدند. بر این اساس رویکرد مدیریت راهبردی پروژه علاوه بر آنکه انجام پروژه‌ها بر اساس زمان، هزینه و کیفیت را مورد توجه قرار می‌دهد، با به‌کارگیری چارچوب برنامه‌ریزی و اجرایی مناسب مطابق با رویکرد راهبردی به دنبال کمک به سازمان‌ها، مدیران و تیم‌های پروژه برای اتخاذ تصمیمات راهبردی و چندبعدی جهت دستیابی به بالاترین مزیت رقابتی و بهترین ارزش با تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت و با توجه به شرایط غیرخطی، پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و خطرها در محیط پیرامون پروژه است.

- بر اساس استاندارد مدیریت پروژه چهار حوزه مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، خطرپذیری و تدارکات را سطوح دانش تسهیل‌کننده می‌گویند که به‌مثابه کمک‌کننده برای دستیابی به تحویل شدنی‌ها و اهداف پروژه هستند. از طرفی در رویکرد اجرا پذیر بودن برای پیاده‌سازی راهبردها نیز بستری‌هایی همچون تامین مالی، ساختار، فرهنگ، ذی‌نفعان، رهبری، فرآیند و نظام مورد توجه است که برخی از آنها متناظر با سطوح تسهیل‌کنندگی استاندارد مدیریت پروژه بوده و نشانگر آن است که دانش مدیریت پروژه در مسیر تکاملی خود در جهت رویکرد نوین مدیریت راهبردی

پروژه می‌تواند چارچوب‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی راهبرد در پروژه‌ها را فراهم آورده و رفتارها و اقدامات شاغلین و ذی‌نفعان درگیر را برای دستیابی به خروجی‌ها و پیامدهای پروژه، هدایت کند. بنابراین، بر اساس موارد اشاره شده ضروری است در پیاده‌سازی راهبرد از طریق اجرای پروژه‌ها، به رویکرد اجراپذیر بودن و تعیین بسترهای مورد نیاز توجه ویژه‌ای کرد.

- از آنجایی که در تمامی مراحل پیاده‌سازی راهبرد از طریق پروژه‌ها به‌ویژه پروژه‌های بخش آب همچون تعیین فعالیت حیاتی برای دستیابی به اهداف و راهبردهای پیش‌بینی شده در اسناد بالادستی، نظام، فرآیند و حتی در روابط بین آنها خطرپذیری‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند ناسازگاری و عدم همسویی را به دنبال داشته باشد، بنابراین، شناسایی و مدیریت خطرپذیری‌های راهبردی برای تحقق نتایج مورد نظر حائز اهمیت است.

- وجود ذی‌نفعان مختلف و محیط پیچیده حاکم بر طرح‌های عمرانی بخش آب از یک سو و نقش کلیدی آن در توسعه اقتصادی و اجتماعی از سوی دیگر، نیازمند آن است که در پیاده‌سازی راهبردهای منتج از اسناد بالادستی بخش آب، رویکرد سازگاری و انعطاف‌پذیری اقدامات برای تحقق منافع، نتایج، پیامدها و خروجی‌ها بر مبنای تصمیمات اخلاقی مبتنی بر ارزش‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت مورد توجه قرار گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آلاذپوش، حمید (۱۳۸۲)، ترجمه استاندارد دانش مدیریت پروژه، مرکز فرهنگی انتشاراتی حامی، چاپ سوم
- جان ام برایسون (۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه: مهدی خادمی و قربان برارنیا(ادبی)، چاپ دوم، نشر آریانا قلم
- خنیفر، حسین، مسلمی، ناهید (۱۳۹۷)، اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی: رویکردی نو و کاربردی، انتشارات نگاه دانش
- رحمان سرشت، حسین، کاظمی، سیدحسن، (۱۳۹۰)، نقشه پیاده سازی راهبردهای ملی (بر اساس مدل BSC)، *فصلنامه مطالعات دفاعی-استراتژیک*، سال یازدهم، شماره ۴۳، بهار ۱۳۹۰
- سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۵)، گزارش توجیهی لایحه مشارکت عمومی خصوصی
- سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۵)، راهنمای انتخاب روش تدارک پروژه (نشریه شماره ۷۱۷)
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۶)، نظام فنی و اجرایی کشور
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱)، راهنمای تهیه گزارش توجیه طرح-جلد دوم: توجیه فنی، مالی، اقتصادی و اجتماعی، *نشریه شماره ۳۱۲۲*
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۹۵)، سند برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۵-۱۳۹۹)
- سلطانی، الهام، مرجانی، تیمور (۱۳۹۴)، به‌کارگیری مدیریت استراتژیک پروژه به‌عنوان یک رویکرد نوین مدیریت پروژه، *فصلنامه رشد فناوری*، سال دوازدهم، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۹۴
- غفاریان، وفا، تفویضی، فرین، رضایی یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶)، مطالعه تطبیقی الگوهای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، آبان ۱۳۸۶
- غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۸۰)، استراتژی اثربخش، نشر فرا، چاپ ششم ۱۳۹۰
- فرجی، امیر، (۱۳۹۴)، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پروژه با رویکرد نظام‌های دینامیک غیرخطی، *رساله دکتری*، دانشگاه تهران، اردیبهشت ۱۳۹۴
- فردآر، دیوید (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ هشتم
- گلابچی، محمود، فرجی، امیر (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک پروژه، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ چهارم

- لشکرپلویکی، مجتبی، (۱۳۹۸)، جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی، ناشر آریانا قلم
- مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده نگری (۱۳۹۹)، غربال گری طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای
- مظلومی، نادر، متولی، علی (۱۳۹۱)، الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و دوم، شماره ۶۷، بهار و تابستان ۱۳۹۱
- مک لنان، اندرو (۱۳۹۳)، پیاده سازی استراتژی، ترجمه: سید محمد اعرابی، سید علیرضاهاشمی و محمود قادری، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

ب. منابع انگلیسی

- Archer NP, Ghasemzadeh F, (1999). An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**. 17(4), 207-216. 1999
- Arto, Karlos, Kujala, Jaakko, Dietrich, Perttu, Martinsuo, Miia, (2008), What is project strategy, **International Journal of Project Management** 26 (2008) 4–12
- Bergdah, E., (2019). Is Meta-Synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A Criticism of Meta-Aggregation as a form of Qualitative Synthesis, **Nursing Inquiry**, Volume 26, 1-8
- Callahan Kevin R, Brooks Lynne M, (2004). Essentials of strategic project management. **Hoboken, NJ: John Wiley & Sons**, 2004
- Daniel, Eric, Daniel, Pierre A., (2019). Megaprojects as complex adaptive systems: The Hinkley point C case, **International Journal of Project Management**
- Gardiner, Paul D., (2005). **Project Management a Strategic Planning Approach**, First published by Palgrave Macmillan, New York
- Green Sebastian, (2005), Strategic project management: from maturity model to star project leadership, **White Paper in the Department of Management and Marketing**, 2005
- Grundy Tony, (2001). **Strategy Implementation through Project Management**. London, UK: Thorogood, 2001
- Heerkens G, (2007). Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3), **Annual North American meeting of the Project Management Institute Atlanta, GA**. 2007
- Jamieson, Ashley, Morris Peter W. G, (2007), Moving from corporate strategy to project strategy, In: Morris, P.W.G. and Pinto, J.K. (Eds), **The Wiley Guide to Managing Projects**, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2007
- Jugdev, Kam, Mathur, Gita, (2006). Project management elements as strategic assets: preliminary finding. **Management Research News** Vol. 29 No. 10, 2006
- Mintzberg , Henry, (1994). The rise and fall of strategic planning, **prentice hall**, London
- Muller, Ralf, (2009). **Project Governance, Fundamentals of project management**, Published by Gower Publishing Limited, England
- Musawir, Ata ul, Abd-Karim, Saipol Bari, Mohd-Danuri, Mohd Suhaimi, (2019). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review, **International Journal of Project Management**, 38, 1-16
- Naughton E, (2006). Strategic project management– A competitive advantage, Available at: [http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/05/5/strategic project-](http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/05/5/strategic-project-)

management-a-competitive advantage

- Nobel, Charls, (1996). **Implementing Marketing Strategies**, PhD Thesis, Arizona State university
- Okamus, F, (2001). Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume 2001 pp. 327338
- Patanakul, Peerasit, Shenhar, Aaron J., (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management, **Project Management Journal**, Vol. 43, No. 1, 4–20.
- Petrović, Dejan, Mihić Marko, Obradović Vladimir, (2012). Strategic project management–project strategy and measurement of success. Published as part of SYMORG 2012-XIII **International Symposium on Innovative Management & Business Performance**.
- Pettigrew, A.M, (1987). Context and action in the transformation of the firm, **Journal of managanment studies**, Vol. 24, No6, pp 649-70
- Picciotto, Robert, (2019). Towards a ‘New Project Management’ movement? An international development perspective, **International Journal of Project Management**
- Project Mngement Institute, (2017). **A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE**, Sixth Edition
- Project Mngement Institute, (2021). **THE STANDARD FOR PROJECT MANAGEMEN and A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDG**, Sevnth Edition
- Shenhar Aaron J., (2015). What is Strategic Project Leadership? **Open Economics and Management Journal**, 2015, 2, (Suppl 1: M5) 29-37
- Shenhar, Aaron J., Milosevic Dragan, Dvir Dov, Thamhain Hans, (2007). Linking Project Management To Business Strategy, **Project Management Institute**