

# راهبرد پروژه چیست؟

مترجم: سارا یارمحمدی

منبع: International Journal of Project Management 26(2008)

## چکیده:

مفهوم راهبرد پروژه که به راهبرد یک پروژه مستقل اشاره می‌کند، در مطالعات موجود همچنان دارای ابهام است. ما در این تحقیق، مراجع نوشته شده در این زمینه را از چندین دیدگاه بررسی می‌کنیم تا تعریف و تفسیر جدیدی در مورد مفهوم راهبرد پروژه ارائه دهیم. می‌توان با استفاده از این تعریف جدید و با توجه به مراجع تخصصی مربوط به این رشته، به دیگر راهبردهای پروژه دست پیدا کرد که در محیط پروژه با توجه به دو ویژگی مهم تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارتند از استقلال پروژه و تعداد سازمان‌های قوی ذی‌نفع پروژه. ما علاوه بر این دو ویژگی، چهار نوع راهبرد را برای پروژه معرفی می‌کنیم که عبارتند از: خدمتکار فرمانبردار، مبتکر مستقل، میانجی انعطاف‌پذیر و رهبر قوی. تحقیق موجود که با توجه به مفهوم راهبرد پروژه انجام گرفته است بر این فرض استوار است که برای هر پروژه‌ای یک سازمان قوی مادر وجود دارد؛ در واقع فرض بر این است که این سازمان مادر، راهبرد خود را بر پروژه تحمیل می‌کند و پروژه نیز با ایفای نقش یک خدمتکار فرمانبردار، به عنوان وسیله‌ای فنی به کار می‌رود که به بخشی جزئی از سازمان مادر خود و طرح راهبردی آن تبدیل می‌شود. تعریف جدید ما از راهبرد پروژه به همراه معرفی چهار نوع آن، امکان ارائه تفسیر آزادتری از مفهوم راهبرد وابسته به محیط پروژه و همچنین فرآیندهای تنظیم و اجرا را فراهم می‌کند. مقاله وسع تری از راهبرد پروژه که در این مقاله معرفی شده است، تا حد زیادی به موقعیت‌های مختلفی می‌پردازد که ممکن است یک پروژه مستقل در محیط خود در معرض آنها قرار بگیرد. بنابراین حتی می‌توان به کمک این مقاله، انواع جدید و مکتوب پیکره دانش مدیریت پروژه را در آینده تدوین نمود. این مقاله تحقیقات تجربی و همچنین تحقیقات مفهومی بیشتری در مورد مطالب جزئی‌تر راهبردهای مختلف پروژه ارائه می‌دهد.



## ۱- مقدمه

در مراجع مدیریت پروژه که به راهبرد یک پروژه مستقل (یا راهبرد پروژه) پرداخته‌اند غالباً اینطور بیان شده که راهبرد پروژه بیشتر در مورد اهداف و برنامه‌ها است. طبق تحقیق موجود این اهداف و برنامه‌ها با راهبرد یک سازمان مادر همسو می‌باشند. اگرچه اینکه یک سازمان مادر اهداف یک پروژه را به آن تحمیل کند یا معیارهای موفقیت پروژه را از خارج از فضای آن تعیین نماید، همواره نتیجه مطلوبی ندارد. همچنین همواره امکان پذیر نیست که یک پروژه مانند خدمتکار فرمانبردار سازمان مادر خود عمل کند و از راهبرد آن به عنوان راهبرد پروژه‌ای خود، کپی برداری نماید. در واقع، در مطالعات موجود در مورد راهبرد پروژه، فرض بر این است که پروژه‌ها به عنوان ابزار راهبردی و غیر خودکار، دارای نقش نسبتاً مهمی در محیط شرکت مادر هستند.

در مراجعی که راهبردهای پروژه را شامل برنامه‌ها یا توصیفاتی شبیه برنامه می‌دانند، از دیدگاه محدودتری استفاده می‌شود؛ اینگونه راهبردها در آخرین بخش از مرحله آغازین پروژه تشکیل می‌شوند، از محیط بیرونی پروژه وارد آن می‌شوند و به پروژه اجازه نمی‌دهند که به طور مستقل به موقعیتی در محیط خود دست پیدا کند. همچنین این راهبردها پویا نیستند و ماهیتی ایستا دارند.

ممکن است اهداف پروژه همانند رویکردهای ذی نفعان مختلف نسبت به مدیریت پروژه، تفاوت‌های زیادی با هم داشته باشند. به دلیل پیچیدگی ذاتی پروژه‌هایی که ذی نفعان متعدد دارند، پروژه‌ها باید نقش ذی نفعان در تعیین اهداف را در نظر داشته باشند.

پروژه‌ها نمی‌توانند به طور مستقیم تنها یک روش یا هدف واحد و مشخص را اتخاذ کنند که از سوی یکی از نمایندگان مدیریت ارشد یک سازمان مادر مجزا تعیین شده است. در حقیقت، پروژه باید موقعیت خود در محیط را دقیقاً تعیین نماید و اهداف و روش‌های مدیریت پروژه نیز باید به طور دقیق با موقعیت موجود و محیط هماهنگ شوند. مفهوم راهبرد پروژه شامل چنین رویکردهایی است.

هدف از این مقاله، ارائه تعریفی از مفهوم راهبرد پروژه و تقسیم‌بندی انواع آن بر اساس استدلال تحلیلی و نتیجه‌گیری از مراجع موجود است. تا جایی که در این مقاله به راهبرد پروژه پرداخته شده است، ما پروژه را یک سازمان موقت در

نظر می‌گیریم (برای بحث در مورد پروژه‌هایی که سازمان‌های موقت در نظر گرفته می‌شوند به مثال ۲-۱ مراجعه نمایید). با وجود این دیدگاه در مورد پروژه، می‌توان پروژه‌ها و انواع دیگر سازمان‌ها را با هم مقایسه نمود. دانش قدیمی در مورد راهبرد نظامی و مراجع اولیه‌ای که در مورد مدیریت راهبردی نوشته شده‌اند، بر موقعیت نسبی یک سازمان در محیط رقابتی بیرونی آن و همچنین فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به یک جایگاه مطلوب تأکید دارند.

همان‌گونه که راهبرد یک شرکت به میل آن شرکت برای رسیدن به جایگاهی مطلوب در محیط رقابتی بیرونی آن ارتباط دارد، راهبرد یک پروژه نیز به تمایل آن برای رسیدن به جایگاهی مطلوب در محیط ذی نفعان رقیب آن مرتبط است. مراجع موجود، هنگام ارائه تعریف خود از راهبرد پروژه به ندرت مسائل بنیادی زیر را که به مفهوم اصلی راهبرد ارتباط دارد، مورد تأیید قرار می‌دهند: اگر پروژه‌ای (به عنوان یک سازمان موقت) دارای یک سازمان مادر باشد، محیط داخلی سازمان مادر نیز (از نقطه نظر راهبرد پروژه) باید به عنوان بخشی از محیط بیرونی (و نه درونی) پروژه تعریف شود. به منظور درک راهبرد پروژه، باید از موقعیت پروژه در محیط بیرونی و همچنین جایگزین‌های ممکن این موقعیت مطلع باشیم.

این دیدگاه، اساس رویکرد ما برای بکارگیری مفاهیم کلی و تحقیق در مورد راهبرد پروژه را تشکیل می‌دهد که هدف نهایی آنها پاسخ به این پرسش است که "راهبرد پروژه چیست؟"

## ۲- مراجع اولیه در مورد راهبرد پروژه

ما در این مقاله از مراجعی استفاده می‌کنیم که به طور تلویحی یا آشکار به مفهوم راهبرد پروژه اشاره می‌کنند. در واقع، ما تنها یک منبع پیدا کردیم که تعریفی مشخص و مختصر از راهبرد پروژه ارائه می‌دهد که این تعریف توسط منبع دیگری به عنوان نقطه شروع یک مطالعه تجربی به کار رفته است. در برخی از منابع دیگر تلاش‌هایی برای تعریف عناصر راهبرد پروژه به طور مشخص، صورت گرفته است.

اگرچه بیشتر این مطالعات، با بررسی فرآیند تنظیم راهبرد و بدون بیان مفهوم آن، راهبرد پروژه را به صورت تلویحی و مبهم بیان می‌کنند. بنابراین، مطالعات زیادی وجود دارند که گاهی اصطلاح راهبرد پروژه یا تنها اصطلاح راهبرد را بدون هیچ معنای مشخص یا تأکید

به منظور درک راهبرد پروژه، باید از موقعیت پروژه در محیط بیرونی و همچنین جایگزین‌های ممکن این موقعیت مطلع باشیم

در ارتباط با عوامل موفقیت و شکست می پردازند تا راهبردهای پروژه. جدول ۱ مهم ترین مراجع در مورد هر یک از این سه گروه و مقالات اصلی آنها را به طور خلاصه بیان کرده است. در فصل های بعدی به توضیح مفصل تری در مورد هر یک از این سه گروه می پردازیم.

## ۲-۱ پروژه ها به عنوان جزء فرعی سازمان مادر

کلننده مدیریت راهبردی را به صورت "مدیریت سازمان با توجه به آینده آن" تعریف می کند. از دیدگاه شنهار و همکارانش هدف پروژه هایی که به طور راهبردی مدیریت می شوند، رسیدن به نتایج کسب و کار است، در حالیکه پروژه هایی که به طور عملیاتی مدیریت می شوند بر انجام دادن کار متمرکزند. طرح ها و راهبردهای پروژه معمولاً به عنوان بخشی از سلسله مراتب راهبردها، اهداف و طرح های یک شرکت ارایه می شوند. غالباً فرض بر این است که پروژه تحت کنترل یک سازمان مادر قوی قرار دارد.

مراجعی که به این گروه تعلق دارند، فرآیندهایی را برای ایجاد راهبرد پروژه بوسیله تغذیه از یک سازمان مادر معرفی می کنند.

در این دسته از مراجع فرض بر این است که راهبرد در آخرین بخش از مرحله آغازین پروژه تشکیل می شود و همچنین راهبرد پروژه یک طرح واره ایستا است که به طور مشخص در اسناد پروژه ثبت می شود.

چنین راهبردهایی (مانند طرح ها) غالباً برای توافق در مورد اهداف پروژه در سطح شرکت و همچنین برای ارایه دستورالعمل هایی برای چگونگی اجرای پروژه در محیط کاری شرکت مورد استفاده قرار می گیرند، نه برای ارایه راهبردهای کاری جامع و خودساخته سازمان موقت یک پروژه مستقل (برای توضیحات بیشتر در مورد اجرای راهبرد شرکت توسط پروژه ها به مرجع ۱۷، مدیریت راهبردی پروژه های چندگانه به مرجع ۱۸، مدیریت شرکت های مبتنی بر پروژه به مرجع ۱۹ و کار پروژه به مرجع ۲۰ مراجعه نمایید). این حالت زمانی اتفاق می افتد که پروژه برای تعیین اهداف به طور مستقل یا برای بکارگیری مکانیزم های دیگر ایجاد راهبرد به جای استفاده از راهبرد شرکت مادر، آزادی عمل لازم را ندارد، ولی راهبردها و اهداف پروژه توسط یک ذی نفع قوی (سازمان مادر) که خارج از محیط پروژه قرار دارد، تعیین شده یا به شدت محدود شده اند (برای توضیحات بیشتر در مورد رویکردهای وابسته به محیط در

خاصی بر مفهوم آن، به کار می برند. ما همچنین با نگاهی به مطالعاتی که در مورد "راهبرد" یا مسائل "راهبردی" پروژه انجام گرفته اند، سعی کرده ایم در صورت نیاز آنها را در تحلیل مراجع به کار ببندیم. مطالعات بزرگ پروژه که در تحلیل مراجع ما مورد استفاده قرار گرفته اند، نمونه های خوبی از مطالعات انجام شده در مورد راهبردهای پروژه های مجزا هستند، هر چند این مطالعات بیشتر به مفاهیمی از قبیل "مدیریت راهبردی پروژه" پرداخته اند تا راهبرد پروژه.

در نهایت از آنجاکه غالباً نظر بر این است که برنامه ها راهبردی تر از پروژه ها هستند، ما به منظور مقایسه، مراجع مدیریت طرح مانند راهبرد طرح یا مدیریت راهبردی طرح را نیز مورد بررسی اجمالی قرار داده ایم. اگرچه، مراجع مدیریت طرح به عنوان مراجعی که راهبرد یک طرح مستقل را به طور خاص تفصیل می کنند، در این مطالعه بارز نیستند.

ما در مراجع پروژه، سه گروه اصلی را شناسایی کرده ایم که به طور تلویحی یا آشکارا به مفهوم راهبرد پروژه اشاره دارند (جدول ۱). در اولین و اصلی ترین گروه، پروژه ها به عنوان جزء فرعی سازمان مادر تلقی می شوند و راهبرد پروژه از راهبردهای کاری مهم تر سازمان مادر برگرفته شده است.

در این گروه تمایل بر این است که به وضوح از اصطلاح راهبرد پروژه استفاده

شود، در حالیکه گروه های دیگر بیشتر به طور تلویحی به این مفهوم اشاره می کنند. این گروه بیشتر بر این مسئله اشاره دارد که راهبرد پروژه از یک طرح ایستای صرف یا اهداف از پیش تعیین شده پروژه تشکیل شده است.

در گروه دوم که تا حدی از منابع کمتری برخوردار است، پروژه ها به عنوان سازمان های مستقلی در نظر گرفته می شوند که رابطه تنگاتنگ یا ضعیفی با سازمان مادر خود دارند. در چنین مراجعی، خود پروژه ها مستقل از محیط سازمان اطرافشان، طرح ها و راهبردهای خود را تدوین می کنند.

در گروه سوم، پروژه ها به عنوان سازمان هایی در نظر گرفته می شوند که از طرف سازمان های اطراف یا سازمان های ذی نفع در معرض قدرت یا نظارت دقیقی قرار ندارند. در چنین مواردی، پروژه ها با محیط پیچیده و نامشخص خود ارتباط دارند و به عنوان پایگاه های مستقل، خود را با تغییرات مداوم تطبیق می دهند. این گروه شامل مطالعاتی در مورد پروژه های بزرگ است که بیشتر به مدیریت راهبردی پروژه

**هدف پروژه هایی که به طور راهبردی مدیریت می شوند، رسیدن به نتایج کسب و کار است، در حالیکه پروژه هایی که به طور عملیاتی مدیریت می شوند بر انجام دادن کار متمرکزند**

خلاصه مراجع مربوط به مفهوم راهبرد پروژه		
گروه‌های سه‌گانه مراجع با دیدگاه خاص نسبت به راهبرد پروژه	نمونه منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقالات اصلی در مورد مفهوم راهبرد پروژه و اختلاف‌های بالقوه در تحقیقات</li> </ul>
پروژه به عنوان جزء فرعی یک سازمان مادر	۱۶-۱۰ و ۱۸-۴	<ul style="list-style-type: none"> <li>این مراجع بر تنظیم راهبرد پروژه از طریق یک فرآیند بالا به پایین متمرکز است که از راهبرد کاری سازمان مادر آغاز می‌شود. از آنجا که این فرآیند تنظیم راهبرد ثابت است، این امکان وجود ندارد که پروژه مستقلاً راهبرد خود را تعیین کند، بلکه راهبرد پروژه تصویری از راهبرد سازمان مادر است و پروژه نقش اجرای آن را به عهده دارد. راهبرد پروژه یک طرح ایستا (یا رویکردهای از پیش تعیین شده مدیریت از جمله دستورالعمل‌ها یا نگرش/دیدگاهی که نسبت به پروژه وجود دارد) است که در آخرین بخش از مرحله آغازین پروژه تشکیل می‌شود. توصیف عناصر راهبرد پروژه از طریق بکارگیری آنها در فرآیندهای خاص و استاندارد مدیریت پروژه یا از طریق کپی برداری از اجزای تشکیل دهنده راهبرد در پروژه (از جمله موقعیت محصول سازمان در بازارهای رقابتی خارجی یا مزیت رقابتی در این بازار خارجی) توصیف می‌شوند. این مراجع بر سازمان مادر و فعالیت‌های پروژه در محیط خارجی سازمان مادر متمرکزند و محیط داخلی سازمان مادر به عنوان محیط خارجی پروژه و تأثیرگذار بر راهبرد آن در نظر گرفته نمی‌شود.</li> </ul>
پروژه به عنوان یک سازمان خودگردان و در عین حال متصل به یک سازمان مادر	۹ و ۲۲-۲۸	<ul style="list-style-type: none"> <li>این دسته از مراجع دو مفهوم متفاوت از راهبرد پروژه را ارائه می‌دهند. اول اینکه پروژه در محدوده مرزهای خود مسئولیت انجام کاری را به عهده دارد که از آن انتظار می‌رود و در نتیجه پروژه مجاز است مسیرهای خود را مستقلاً انتخاب کند. دوم اینکه راهبرد پروژه به عنوان راهبرد اجرای پروژه در نظر گرفته می‌شود که طبق این دیدگاه اختیارات پروژه محدود به راهبردهای مستقل در اجرا و مدیریت پروژه است، نه به نتیجه کلی که از پروژه انتظار می‌رود.</li> </ul>
پروژه در یک محیط پیچیده با رهبری کلی و نامشخص	۳۱ و ۳۴-۴۱ و ۴۴-۴۷ و ۵۰	<ul style="list-style-type: none"> <li>این مراجع، پروژه را سازمان یا پایگاهی می‌دانند که در یک محیط سازمانی پیچیده واقع شده است که در آن علاوه بر یک سازمان مادر، ذی‌نفعان قوی متعددی وجود دارند. راهبرد چنین پروژه‌ای به میزان انطباق آن با محیط اطرافش بستگی دارد. در این مراجع فرض بر این است که راهبرد پروژه از خود آن منشأ گرفته است و به ساختار نظارتی خود پروژه ارتباط دارد. طبق این مراجع پروژه تمام سطوح مدیریتی مربوط به همه موسسات (سطوح فنی/تاکتیکی، مدیریت متوسط، سازمانی/راهبردی) مستقل و موفق را در بر دارد.</li> </ul>

(جدول ۱)

اهداف کسب و کار هر یک از پروژه‌ها در محدوده مرزهای پروژه است. این مسئله بر این مطلب تأکید دارد که پروژه‌ها خود می‌توانند با ارتباط دائمی که با محیط پویای خود برقرار می‌کنند، به طور مستقل یک راهبرد کاری را در محدوده مرزهای خود به کار ببرند. اینگونه راهبردهای کاری که در محدوده مرزهای پروژه‌های خود‌گردان قرار دارند، می‌توانند به طور مستقل در محدوده پروژه و حتی بدون استفاده زیادی از راهبردهای کاری سازمان مادر پروژه ایجاد شوند.

مک‌گرات<sup>۱</sup> یک‌الگوی سازمانی برای پروژه‌های خود‌گردان (یا مورد تصویب) ارایه محصول معرفی می‌کند که به طور مستقل مسئولیت کار واقعی مربوط به محصول جدید را به صورت کامل انجام می‌دهد.

مک‌گرات و مک‌میلان<sup>۲</sup> برای پروژه‌های ارایه محصولی که پیامدهای مشخصی ندارند، رویکرد اکتشاف‌گرایانه مدیریت پروژه را معرفی کرده‌اند.

این رویکرد استقلال یک پروژه مجزا را نشان می‌دهد که فرآیندها و ساختار داخلی مشخصی برای تعیین آزادانه محتوا و پیامد مربوط به محیط خود دارند.

مراجعی وجود دارند که راهبرد پروژه را همان راهبرد اجرای پروژه می‌دانند و در آنها استقلال پروژه به انتخاب و اجرای راهبردهای مربوط به مدیریت و اجرای پروژه محدود است، نه راهبردهای مربوط به نتیجه کاری کلی که از پروژه انتظار می‌رود.

پولکینن الگوی راهبرد اجرای پروژه را شامل اجرای عوامل حیاتی موفقیت می‌داند که در مرحله برنامه‌ریزی پروژه تعیین شده‌اند. حتی اگر راهبرد اجرای پروژه به رسیدن به موفقیت‌های بیشتر در پروژه کمکی نکند، باز هم وجود آن برای تأمین کنندگان پروژه که کار آنها متمرکز بر دستاوردهای پروژه است، ضرورت دارد. لم و همکارانش<sup>۳</sup> نیز برای پروژه‌های طرح-ساخت یک راهبرد مدیریت پروژه معرفی کرده‌اند که نسبتاً به اجرا بستگی دارد. آرنابلدی و همکارانش<sup>۴</sup> نیز "راهبرد مدیریت پروژه" را به گونه‌ای توصیف کرده‌اند که مسائل و رویکردهایی برای مدیریت راهبردی یک پروژه تغییر سازمانی بزرگ را در بر می‌گیرد.

در نهایت مطالعاتی وجود دارند که از میان‌گزینه‌های مختلف در موقعیت‌های احتمالی، راهبردهای پروژه را انتخاب رویکرد، روش مدیریت، ماهیت محصول یا محدوده پروژه معرفی می‌کنند. ممکن است این انتخاب‌ها به عنوان مثال به برنامه‌ریزی راهبرد، راهبردهای مدیریت پروژه که

پروژه‌ها به مرجع ۲۳-۲۱ مراجعه نمایید).

در این دسته از مراجع، رویکرد و راهبردی که در محیط پروژه برای آن فرض شده است، با این عقیده که پروژه باید از دستورات سازمان مادر خود پیروی کند و راهبرد کاری سازمان مادر را اجرا نماید، محدود می‌شود.

پروژه مستقل از سازمان مادر خود شناخته نمی‌شود و به نظر می‌رسد که سازمان مادر، اصلی‌ترین ذینفعی باشد که منفعت آن در پروژه باید مورد توجه قرار گیرد. با توجه به این مسائل، نتیجه می‌گیریم که یک پروژه مستقل باید کاملاً از سازمان مادر خود اطاعت کند و با روش‌های عملکرد آن هماهنگ شود.

این مفروضات به این مطلب اشاره دارند که در مقایسه با فعالیت‌های راهبردی که در سطح مدیران ارشد قرار دارند و موقعیت آنها خارج از مرزهای پروژه و در سطح بالاتری از سلسله‌مراتب سازمان مادر است، پروژه‌ها در سطح تاکتیکی قرار دارند.

درک راهبرد پروژه از طریق عناصر آن که از شیوه استاندارد مدیریت پروژه یا مؤلفه‌های راهبرد سازمان مادر مشتق می‌شوند، به توصیف استخوان‌بندی راهبرد پروژه کمک زیادی می‌کند.

اگرچه ما می‌بینیم که ارایه عناصر مدیریت پروژه یا مؤلفه‌های راهبرد سازمان مادر و رویکردها، الگوها و دستورالعمل‌های مدیریت پروژه که به عنوان بخشی از راهبرد

پروژه مطرح می‌شوند، در مورد ماهیت راهبرد یک پروژه جداگانه محدودیت‌های بیشتری ایجاد می‌کنند.

بنابراین، تحقیق در مورد راهبرد پروژه باید این امکان تحقیق در مورد چگونگی انجام تمامی بخش‌های کاری سازمان توسط پروژه‌ها (در صورت نیاز) را فراهم کند، نه اینکه تنها بر این مسئله متمرکز باشد که چگونه می‌توان اجرای پروژه (و عناصر مربوطه مدیریت پروژه) را به منظور حمایت از اجرای راهبرد سازمان مادر (و مؤلفه‌های مربوطه راهبرد شرکت) انجام داد.

## ۲-۲ پروژه به عنوان یک سازمان خودگردان و در عین حال متصل به سازمان مادر

مراجعی وجود دارد که به طور ضمنی وجود یک راهبرد مبتنی بر کسب و کار یا خودساخته یک پروژه مجزا را تأیید می‌کنند. مطالعات لاک<sup>۵</sup> در مورد پروژه‌های ارایه محصول یک تولیدکننده فن‌آوری اروپایی، نمونه بسیار خوبی از تحقق

### یک پروژه مستقل باید کاملاً از سازمان مادر خود اطاعت کند و با روش‌های عملکرد آن هماهنگ شود

تأثیرپذیر از فرهنگ هستند، راهبرد قرارداد یا به دسته‌بندی راهبردها در یک پروژه ساختمانی ارتباط داشته باشند. این مراجع بر ماهیت خودگردان سازمان‌های پروژه در اجرای پروژه و راهبرد پروژه به عنوان راهی مناسب در سازمان‌های موقت متمرکزند.

چنین مراجعی علاوه بر توجه به اهداف و طرح‌ها، گزینه‌های مربوط به راه‌های منحصر به فرد برای عملکرد پروژه را نیز در نظر می‌گیرند.

در این دسته از مراجع، پروژه‌ها به عنوان پایگاه‌های خودگردان و همچنین مجزا در نظر گرفته می‌شوند. این جداسازی در کاربرد ناقص سطوح مدیریتی مشهود است. حتی در صورتی که سه سطح مدیریتی عمده برای پروژه‌ها تعیین شده باشد، بیشتر مراجع مدیریت پروژه تنها با راهبردهای پروژه در سطح تاکتیکی و عملیاتی ارتباط دارند. تنها بخش کمی از مراجع به راهبرد سطح سازمانی ارتباط دارند که به موقعیت پروژه در محیطی وسیع‌تر می‌پردازند. ما استفاده از راهبردهای وابسته به محیط پروژه‌های خودگردان را که با جداسازی پروژه‌ها محدود نمی‌شوند، مورد تشویق قرار می‌دهیم (برای توضیحات بیشتر در مورد تغییرات مداوم در محیط‌های سازمان‌ها و پروژه‌ها به مرجع ۳۳ مراجعه نمایید).

بعلاوه می‌توان دید که تأکید بر اجرای پروژه (یا راهبردهای اجرا) گاهی اوقات یک موقعیت بسیار راهبردی در مورد ماهیت راهبرد پروژه به ما معرفی می‌کند. ما همچنین توجه به راهبردهایی از پروژه را پیشنهاد می‌دهیم که امکان پویایی راهبرد را فراهم می‌کنند.

نامشخص و ناآرام است. موریس<sup>۱۴</sup> محیط ناآرام در پروژه‌ها را متأثر از هدف‌گرایی شدید، تعارض‌های زیاد، نقش‌های مبهم، اولویت‌های بسیار متغیر و اهداف متضاد توصیف می‌کند.

لمپل<sup>۱۵</sup> با توصیف پروژه به عنوان یک سازمان زنده، بر فرآیندهای خودگردان یک پروژه مجزا تأکید می‌کند. می‌توان این توصیف را به این صورت تفسیر کرد که پروژه به طور مستقل اجرای فعالیت‌های خود را در حالات مختلفی ادامه می‌دهد که به چالش‌های ناشی از محیط پروژه و عوامل مختلف موقعیتی بستگی دارند.

مطالعات مربوط به پروژه که به آنها اشاره شد، با در نظر گرفتن یک تعریف هدایتگر از پیامدهای پروژه در طرح مدیریتی آن، مدیریت مستقل‌تری را برای پروژه پیشنهاد می‌دهند. این نوع راهبرد مبتنی بر کسب و کار پروژه با راهبرد اجرایی پروژه تفاوت دارد، درحالی‌که راهبرد پروژه از راهبرد کاری سازمان مادر مشتق می‌شود و پروژه با وظیفه اجرای راهبردهای گسترده‌تر سازمان مادر، تنها در امتداد آن به فعالیت می‌پردازد.

بسیاری از پروژه‌های بزرگی که به طور تجربی مورد تحقیق قرار گرفته‌اند، پروژه‌های عمومی هستند که در ائتلاف شرکت‌های متعدد برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند و تحت تأثیر هیأت‌های سیاسی تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. این دسته از پروژه‌های بزرگ همیشه از یک مشتری قوی یا سازمان مالک استفاده نمی‌کنند، بلکه ممکن است گروه‌های متعددی، حتی با اهداف مخالف هم، به عنوان مالکین (یا ائتلافی از مالکین) وجود داشته باشند.

سامست<sup>۱۶</sup> با استفاده از معرفی عناصر کلیدی مرتبط با راهبرد پروژه که شامل اهداف راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی و همچنین عدم قطعیت‌های اصلی هر یک از اهداف است، به معرفی راهبرد یک پروژه مجزا می‌پردازد. کُلت ویت و همکارانش<sup>۱۷</sup> بر اهمیت انتخاب‌های راهبردی مربوط به محدوده پروژه از میان جایگزین‌های موجود با میزان‌های متفاوت سودبخشی و عدم قطعیت تأکید می‌کنند. میلو سویک<sup>۱۸</sup>

مدیریت راهبردی پروژه را به عنوان مدیریتی تعریف می‌کند که ارتقای نتایج پروژه را مورد توجه قرار می‌دهد. بعلاوه، میلو سویک یک الگوی سیستمی برای مدیریت راهبردی پروژه معرفی می‌کند که عناصر محیطی را کنترل می‌کند و به عنوان ذی‌نفعان خارجی پروژه از آن نام برده می‌شود. پیتسز

**محیط ناآرام در پروژه‌ها  
را متأثر از هدف‌گرایی  
شدید، تعارض‌های زیاد،  
نقش‌های مبهم،  
اولویت‌های بسیار متغیر  
و اهداف متضاد توصیف  
می‌کند**

## ۳-۲ پروژه در محیطی پیچیده و با رهبری کلی نامشخص<sup>۱۹</sup>

مراجع‌ی وجود دارند که به مطالعات مفهومی تجربی در مورد پروژه‌های عظیم واقع در محیط‌های پویا و پیچیده می‌پردازند. این دسته از مراجع تلویحاً به وجود یک راهبرد خاص یا خودساخته یک پروژه مستقل اشاره می‌کنند. در اینگونه مراجع ناآرامی در محیط پروژه، پویایی، عدم

قطعیت و پیچیدگی به سمت مسائل مهمی متمایل هستند که بر پروژه و راهبرد آن تأثیرگذارند. فلوریسل<sup>۱۳</sup> و میلر یک چارچوب مفهومی ارائه می‌دهند که در مطالعه پروژه‌های مهندسی با مقیاس بزرگ ریشه دارد و هدف آن نظریه‌پردازی در مورد مدیریت راهبردی پروژه‌های عظیم در محیط‌های

توسعه‌ها و تغییرات جدید پروژه در محیط بیرونی، مورد ارزیابی قرار داد.

### ۳- تعریف راهبرد پروژه

بر اساس تحلیلی که ذکر شد، نتیجه می‌گیریم که نباید مفهوم راهبرد پروژه را تنها محدود به اطاعت از یک سازمان مادر مستقل دانست. بلکه مفهوم راهبرد پروژه باید استقلال پروژه و همچنین موقعیت منحصر بفرد آن به عنوان بخشی از محیط پیچیده‌اش را مورد تأیید قرار دهد. با توجه به سطوح مدیریت پروژه، یک راهبرد پروژه باید علاوه بر سطوح عملیاتی و تاکتیکی، سطح سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهد و بدینوسیله ارتباط قابل توجه پروژه با محیطش را امکان پذیر نماید.

**یک راهبرد پروژه باید علاوه بر سطوح عملیاتی و تاکتیکی، سطح سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهد و بدینوسیله ارتباط قابل توجه پروژه با محیطش را امکان پذیر نماید**

با چنین دیدگاهی پروژه می‌تواند راهبرد مختص خود را هم راستا با محیط بی نظیر خود تعریف و اجرا کند. بنابراین، مفهوم کلیدی تری از راهبرد پروژه باید بیان شود که امکان فعالیت پروژه به عنوان یک سازمان خودگردان را مورد توجه قرار دهد، در یک محیط پیچیده و نامطمئن به دنبال بقا و موفقیت باشد و با وجود ذی نفعان قوی متعدد راه حل‌های راهبردی ممکن را در نظر بگیرد.

با این حال این مسئله نیز اهمیت دارد که راهبرد پروژه به طور کلی تعریف شود تا برای پروژه‌های دیگری که با مراجع موجود در مورد راهبرد پروژه تطابق دارند نیز قابل استفاده باشد. این تعریف باید امکان فعالیت پروژه‌هایی را فراهم کند که باید مطیعانه از خواسته‌های سازمان مادر خود پیروی کنند. بر اساس تحلیلی که در مورد مراجع انجام دادیم، می‌توانیم یک تعریف کلی از راهبرد پروژه را ارائه دهیم:

“راهبرد پروژه مسیری در پروژه است که در موفقیت پروژه در محیط آن سهم است.”<sup>۲۲</sup>

ما راهبرد پروژه را به گونه‌ای تعریف کردیم که برای هر نوع پروژه مجزا، قابل استفاده باشد. به منظور شفاف سازی معنا و اهمیت این تعریف، کلمات مسیر، سهم بودن، موفقیت و محیط را توضیح می‌دهیم:

■ ما کلمه مسیر را به این منظور انتخاب کردیم که بتوانیم در مورد عناصر مشخص راهبرد پروژه توضیح دهیم. مسیر را می‌توان به عنوان یک یا چند مورد از موارد زیر تفسیر نمود: اهداف، طرح‌ها، دستوالعمل‌ها، وسایل، روش‌ها، ابزار یا سیستم‌های نظارتی و مکانیزم‌هایی که شامل پاداش، تنبیه یا دیگر ابزار کنترل کننده هستند. ما فرض را بر این گذاشته ایم

و همکارانش<sup>۱۹</sup> راهبرد کامل آینده را به عنوان مفهومی جدید برای مدیریت یک پروژه معرفی می‌کند.

طبق نظر پیتسز و همکارانش، مدیریت از طریق راهبرد کامل آینده، رویکردی برای مدیریت راهبردی است و در محیطی اتفاق می‌افتد که برنامه ریزی عملاً غیرممکن است.

مطالعاتی که در این مسیر انجام گرفته‌اند، ایجاد و اجرای راهبردهای پروژه‌های بزرگ جداگانه را از دیدگاه مبتنی بر پروژه مورد تحلیل قرار می‌دهند و طبق آنها پروژه باید محیط و شرایط خود را به صورت مستقل تری مورد توجه قرار دهد. اینگونه پروژه‌ها اساساً دارای سابقه ضعیفی هستند و مطالعات مربوط به پروژه‌های بزرگ مسائلی را مورد تحلیل قرار می‌دهند که به ریسک و موفقیت ارتباط دارند. این مطالعات غالباً روشی برای درک موفقیت پروژه و چگونگی رسیدن به نتایج موفقیت آمیز در پروژه را در نظر می‌گیرند.

می‌توان راهبرد پروژه برای چنین پروژه‌های بزرگی را تا حدی برگرفته از مباحث مربوط به موفقیت دانست. مسئله موفقیت به ذی نفعان مختلف بستگی دارد. اهداف، علائق و نیازهای متفاوت ذی نفعان مختلف به پیچیدگی مدیریت یک پروژه می‌افزایند.

نظارت و شکل گیری پروژه در محیطی پیچیده و با وجود ذی نفعان متعدد به راهبرد پروژه ارتباط دارد. تمام پروژه‌ها تحت تأثیر وقایع بیرونی قرار می‌گیرند. پروژه‌ها به عنوان سازمان‌های موقت باید به عنوان سیستم‌های آزادی مورد توجه قرار بگیرند که دائماً با محیط پویای خود در ارتباط می‌باشند. با توجه به سطوح مدیریتی یک پروژه، در مراجعی که در مورد پروژه نوشته شده اند فرض بر این است که سازمان و ساختار نظارتی خود پروژه در محدوده مرزهای پروژه تمامی سطوح مدیریتی همه شرکت‌های موفق را در بر دارند. به نظر می‌رسد که ساختار سازمانی پروژه به راهبرد پروژه ارتباط داشته باشد، در نتیجه پویایی و تغییرات دائمی مورد نیاز در ساختار سازمانی و تغییر در تأکید بر سطوح مدیریت پروژه در مراحل مختلف چرخه حیات پروژه را مورد تأیید قرار دهد. سلوین<sup>۲۰</sup> و پینتو<sup>۲۱</sup> اینطور نتیجه گیری کردند که فنون و راهبرد پروژه، هر دو در موفقیت پروژه حائز اهمیت هستند و بر ماهیت پویای راهبرد پروژه تأکید دارند.

طبق نظر سلوین و پینتو، عوامل راهبردی همواره در موفقیت پروژه نقش اساسی دارند. ولی باید آنها را در طول چرخه حیات پروژه، به طور دائم و به کرات و با توجه به

#### ۴- انواع راهبردهای پروژه

راهبرد هر پروژه مستقل به موقعیت آن در محیطش ارتباط دارد. بر اساس تحلیلی که در مورد مراجع انجام دادیم، می‌توانیم نتیجه بگیریم که راهبرد پروژه تحت تأثیر موقعیت مستقلش در سازمان مادر و همچنین موقعیتش در مقایسه با ذی نفعان قوی دیگر قرار دارد. سازمان مادر پروژه نماینده یک ذی نفع قوی است، ولی یک پروژه می‌تواند چندین ذی نفع قوی دیگر نیز داشته باشد. حتی ممکن است که پروژه چندین سازمان مادر یا شبه مادر داشته باشد.

این حالت به عنوان مثال برای پروژه مشترکی روی می‌دهد که بر اساس مشارکت چندین سازمان شکل می‌گیرد، یا برای پروژه‌ای که چندین ذی نفع مرتبط یا غیرمرتبط با کسب و کار دارد که در نقش‌های مختلف مالک، مشتری، کاربر یا حامی مالی فعالیت می‌کنند و هر یک از آنها با توجه به نتیجه نهایی پروژه، هدفی قوی دارند که حتی ممکن است با اهداف دیگران نیز در مغایرت باشد.

طبق نظر لمپل<sup>۳۳</sup> و جها<sup>۳۴</sup>، استقلال پروژه به این معنی است که پروژه تا چه حدی می‌تواند بدون نیاز به گزارش‌های مداوم و استفاده از ورودی‌های سازمان مادر، تکمیل شود. بیشتر تعاریف و تفاسیری که در مراجع موجود در مورد راهبرد پروژه وجود دارند، به این مسئله اشاره می‌کنند که پروژه مستقل نیست و تحت نظارت دقیق یک سازمان مادر اداره می‌شود. تفسیر ما از استقلال پروژه تنها به کاربرد مفهوم استقلال در ارتباط با سازمان مادر پروژه محدود نمی‌شود، بلکه ما بیشتر مفهوم استقلال را برای اشاره به موقعیت مستقل پروژه در روابطش با ذی نفعان دیگری به کار می‌بریم که ممکن است استقلال پروژه را محدود کنند یا آن را مجاز بدانند.

طبق تحلیلی که از تحقیق موجود داریم، نتیجه می‌گیریم که میزان استقلال پروژه و تعداد ذی نفعان قوی پروژه، معیارهای مهمی در محیط پروژه محسوب می‌شوند که می‌توانند برای توصیف راهبردهای مختلف پروژه‌ها مورد استفاده قرار بگیرند. ما راهبردهای پروژه را به چهار نوع مجزا تقسیم می‌کنیم: خدمتکار فرمانبردار، مبتکر مستقل، میانجی انعطاف‌پذیر و رهبر قوی. در شکل ۱، نشان می‌دهیم که می‌توان این چهار نوع راهبرد را با توجه به استقلال پروژه و تعداد ذی نفعان قوی یا سازمان‌های مادر بررسی کرد. در ادامه مقاله، این چهار راهبرد پروژه را با توجه به مسیر و موفقیت که در تعریف راهبرد پروژه به آنها اشاره شد، توصیف می‌کنیم.

که تمام این عناصر قابلیت تأثیرگذاری مستقیم یا غیرمستقیم بر روند پروژه را دارند. ممکن است "مسیر" پروژه و عناصر مربوط به آن به طور مداوم در حال تغییر باشند که این مسئله نشان دهنده پویایی پروژه و راهبرد آن است.

■ سهیم بودن به این نکته اشاره می‌کند که هر مسیر تأثیرگذار است، به این معنی که دارای اهمیت است و ایجاد تمایز می‌کند.

■ موفقیت به قدرت پروژه در تحقق اهدافش اشاره می‌کند. ممکن است هر یک از ذی نفعان پروژه معیارهای مختلف و مخالفی برای ارزیابی میزان موفقیت پروژه داشته باشند. هرچند طبق تعریفی که ما ارائه داده‌ایم، در صورت تحقق اهداف تعیین شده برای پروژه که ممکن است مخالف نظر بیشتر یا حتی تمام ذی نفعان باشند، پروژه موفقیت‌آمیز شناخته می‌شود.

ممکن است در برخی از موقعیت‌ها، موفقیت پروژه به قابلیت آن برای بقا در محیط خصومت‌آمیزش تا زمان انجام تمام وظایف و منحل شدن سازمان موقت پروژه ارتباط داشته باشد. این بقای موفقیت به این مسئله اشاره می‌کند که آیا پروژه می‌تواند با پروژه‌های دیگر رقابت کند، به منابع مورد نیاز دسترسی پیدا کند و به منظور موفق شدن به کار خود ادامه دهد؟

■ محیط به دنیای بیرون از مرزهای پروژه اشاره می‌کند که پروژه به عنوان یک سیستم آزاد به طور دائم با آن ارتباط دارد. بنابراین، سازمان مادر پروژه و ذی نفعان دیگر نیز به محیط پروژه تعلق دارند. مرز بین پروژه و محیط آن پویا است و به این دلیل که سازمان پروژه، منابع خارجی را با سازمان یکپارچه می‌کند، دائماً در حال تغییر است.

راهبرد پروژه یا هر راهبرد سازمانی کلی، به مزیت رقابتی یا بقای سازمان در محیط خارجی اش ارتباط دارد. از دیدگاه پروژه، ممکن است معیارهای اندازه‌گیری بقا و موفقیت و اقدامات مدیریتی متعاقب آنها، در مراحل مختلف پروژه و برای راهبردهای مختلف پروژه با هم تفاوت اساسی داشته باشند. به عنوان مثال، در مرحله آغازین، پروژه باید بتواند مزیت خود را در مقایسه با دیگر گزینه‌های موجود برای سرمایه‌گذاری یا راه حل‌های رقابتی به نمایش بگذارد. در مراحل بعدی پروژه، موفقیت یا بقا می‌تواند از تضمین دسترسی به منابع ضروری برای اجرای پروژه حاصل شوند.

**استقلال پروژه به این معنی است که پروژه تا چه حدی می‌تواند بدون نیاز به گزارش‌های مداوم و استفاده از ورودی‌های سازمان مادر، تکمیل شود**



ذی نفعان ایجاد کند.

پروژه‌ای که راهبرد آن رهبر قوی است، مسیر خود را با ایجاد یک فرهنگ قوی مستقل و درک کردن اهمیت موفقیت پروژه انتخاب می‌کند.

به عبارت دیگر، پروژه اهداف بلندمدت و کوتاه مدت خود را در شبکه ذی نفعانش تعیین و تنظیم می‌نماید. چنین پروژه‌ای با ایجاد یک نظارت کلی از داخل به خارج سازماندهی می‌شود که طبق آن ذی نفعان ایفاکننده نقش‌های هدف مند هستند و حتی برخی از آنها آگاهانه از طرح نظارت کلی حذف شده‌اند.

موفقیت این نوع پروژه را می‌توان با قابلیت دورنی پروژه برای ایجاد نگرشی منحصر بفرد نسبت به درک دنیای بیرون و تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مشخص برای پروژه، قابلیت استفاده از ذی نفعان خاص به عنوان منابع و قابلیت تغییر دادن نکات مورد توجه ذی نفع (یا قدرت ذی نفعان برای تحت تأثیر قرار دادن پروژه)، مورد سنجش قرار داد. نکات مربوط به موفقیت برای موفقیت نهایی پروژه ضروری هستند که این موفقیت با سهم پروژه در کسب و کار ذی نفعان قوی اندازه گیری نمی‌شود، بلکه با توجه به تأثیر کلی پروژه بر جامعه و محیطش مورد سنجش قرار می‌گیرد.

### نتیجه گیری

در مراجع موجود، رویکرد پروژه نسبت به محیطش غالباً به این مسئله محدود است که پروژه باید از راهبرد کاری و مسیرهای سازمان مادر خود پیروی کند. در واقع، مفروضات موجود در مراجع ما را مجبور به اتخاذ دیدگاهی می‌کنند که طبق آن پروژه لزوماً یک سازمان مستقل موقت نیست، بلکه تنها بخشی از سازمان مادر محسوب می‌شود یا در امتداد آن قرار دارد. این محدودیت در تعاریف ارایه شده در مورد راهبرد پروژه، به مطالعات تجربی منجر می‌شود که تنها راهبردهای پروژه‌های مجزا را به گونه‌ای تحلیل می‌کنند که نشان‌دهنده شباهت راهبردهای پروژه با راهبردهای سازمان مادر است.

در این تحقیق، ما مجموعه کاملی از مراجع مربوط به راهبردهای پروژه را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کردیم و تعریفی برای راهبرد پروژه ارایه دادیم که امکان تفسیر آزادانه تر در مورد محتوای راهبرد را فراهم می‌کند.

ما بر اساس تحلیلی که در مورد این مراجع انجام دادیم، چهار راهبرد مبتنی بر محیط را برای پروژه معرفی کردیم که با

پروژه‌ای که راهبرد آن خدمتکار فرمانبردار است، سازمان مادر خود را مهم ترین ذی نفع در محیطش می‌داند. وجود این

میزان استقلال پروژه

رهبر قوی	مبتکر مستقل
خدمتکار فرمانبردار	میانجی انعطاف پذیر

تعداد سازمان‌های ذی نفع قوی

(شکل ۱) چهار راهبرد بدیهی پروژه بر اساس استقلال پروژه و تعداد

سازمان‌های ذی نفع

پروژه به وجود سازمان مادرش بستگی دارد و هدف آن رسیدن به خواسته سازمان مادر است.

راهبرد خدمتکار فرمانبردار می‌تواند به دلیل قدردانی سازمان مادر از اجرا و حمایت مناسب پروژه از راهبرد کاری سازمان مادر، منجر به موفقیت پروژه شود. پروژه‌ای که راهبرد مبتکر مستقل را دارد، مسیر خود را با تشویق رفتارهای ابتکاری و مستقل برای دستیابی یا حفظ هدف و محتوای کاری خود پروژه تعیین می‌کند. این پروژه با چنین بخش‌هایی از سازمان مادر (مانند حامیان مالی) یا ذی نفعان دیگر که به ارتقای اهداف پروژه کمک می‌کنند، همکاری می‌کند، ولی به طور همزمان در برابر بخش‌های دیگری از سازمان مادر یا

ذی نفعان که اهداف پروژه را مورد تهدید قرار می‌دهند، رقابت یا مقابله می‌کند.

می‌توان موفقیت یک راهبرد مبتکر مستقل را بوسیله تازگی، میزان تغییرات یا تأثیر مربوط به نتیجه پروژه یا حتی از طریق قابلیت پروژه در تجدید یا تغییر راهبرد کاری سازمان مادرش مورد سنجش قرار داد.

پروژه‌ای که راهبرد آن میانجی انعطاف پذیر است، مسیر خود را با تعریف محیط عملیاتی خود در میان گروه بزرگی از ذی نفعان قوی مشخص می‌کند. این پروژه خود را با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و استانداردهای شیوه‌های عملی ذی نفعان و به طور بالقوه شیوه‌های عملی که ذی نفعان ارایه می‌دهند، تطبیق می‌دهد. می‌توان موفقیت چنین پروژه‌ای را با هم افزایی‌ای اندازه گیری کرد که پروژه می‌تواند توسط سطح یا تعداد توافقات امکان پذیر میان ذی نفعان، یا حتی با بقای پروژه در موقعیت‌های پیچیده که ذی نفعان متعدد با اهداف و استانداردهای عملی متفاوتی در آن شرکت دارند، در میان

به صورت پویا ایجاد می‌شوند و در طول چرخه حیات پروژه نیز تغییر می‌کنند. ما برای تحقیقات بعدی شش موضوع را پیشنهاد می‌دهیم.

اول اینکه ارزش عملی چهار نوع راهبردی که به آنها اشاره شد، باید در یک تحقیق تجربی نشان داده شود.

ماهیت مخصوص به هر یک از این چهار نوع راهبرد چیست؟ چه راهبردهایی در محیط‌های مختلف، مناسب‌ترند (به عبارت دیگر عوامل واقعی موفقیت آنها چیست)؟ راهبردهای مختلف پروژه چه ریسک‌هایی را به همراه دارند؟ پروژه‌های تجربی و راهبردهای آنها باید در چارچوبی قرار بگیرند که با میزان استقلال پروژه و تعداد ذی‌نفعان قوی آن مشخص می‌شوند و راهبردهای آنها نیز باید مورد تحلیل قرار بگیرند. اینگونه مطالعات تجربی درک ما در مورد موارد زیر را عمیق‌تر می‌کنند:

اینکه پروژه‌های مجزای واقعی در محیط مختص به خود دارای چه راهبردهایی هستند، پروژه‌ها به چه علت و چگونه با محیط خود سازگار می‌شوند و این سازگاری چگونه چنین راهبردی را توجیه می‌کند یا به انتخاب آن منجر می‌شود.

دومین موضوع تحقیق در مورد تنظیم و اجرای راهبرد پروژه است. چه راه‌هایی وجود دارند و در کدامیک از راهبردهای موفق پروژه به کار می‌روند؟ موقعیت پروژه در طبقه‌بندی چهار نوع راهبرد پروژه که در شکل ۱ نشان داده شده است، بیان‌کننده

فرآیندهای خاصی از تنظیم و اجرای راهبرد است. به عنوان مثال در مورد راهبرد خدمتکار فرمانبردار، تنظیم راهبرد با تفسیر راهبرد پروژه به عنوان "رابط گمشده" راهبرد کاری سازمان مادر و طرح‌های اجرای پروژه نشان داده می‌شود.

تنظیم و اجرای راهبرد پروژه یک مبتکر مستقل حتی ممکن است شامل بازی‌های سیاسی بین مدافعین و مخالفین پروژه باشد. یک میانجی انعطاف‌پذیر، راهبردی را تنظیم می‌کند که بین نیازهای متفاوت و منافع ذی‌نفعان مختلف تعادل برقرار می‌کند. پروژه‌ای که دارای راهبرد رهبر قوی است، یک مسیر را انتخاب می‌کند و به طور مستقل پروژه را از داخل به خارج سازماندهی می‌کند و در عین حال محیط و ذی‌نفعان پروژه را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

سومین موضوع پیشنهادی تکامل و پویایی راهبردهای پروژه است. مطالعات تجربی که در این زمینه انجام می‌گیرند، به عواملی توجه دارند که تعیین می‌کنند یک پروژه در ارتباط با محیط خارجی خود چه موقعیت‌هایی می‌تواند داشته باشد و این موقعیت چگونه در طول چرخه حیات پروژه تغییر می‌کند.

میزان‌های متفاوتی از استقلال پروژه و تعداد ذی‌نفعان قوی آن به عنوان معیارهای مهم مربوط به محیط پروژه از هم متمایز می‌شوند. این مقاله با ارایه تعریفی از راهبرد پروژه و معرفی چهار نوع راهبرد، کمک نسبتاً قابل توجهی به این دانش جدید می‌کند.

می‌توان برای این ادعا، دو دلیل عمده را بیان کرد. اول اینکه مراجع موجود فاقد تعاریف صحیحی از راهبرد پروژه هستند و دوم اینکه در مراجع موجود نظرات بسیار متفاوتی در مورد راهبرد پروژه وجود دارد که به نظر می‌رسد هر یک از آنها برای ارایه یک تعریف کلی در مورد انواع مختلف راهبردهای در حال انجام بسیار محدود و یا منحصر به فرد باشند. تعریفی که ما در این مقاله در مورد راهبرد پروژه ارایه داده‌ایم، شامل ویژگی‌های زیر است:

■ بر درک راهبرد پروژه در محیط‌های مختلف متمرکز است که با توجه به یک سازمان مادر و میزان‌های متفاوتی از استقلال پروژه مشخص می‌شوند. ■ امکان تفاسیر مختلف در مورد راهبرد را فراهم می‌کند که طبق آنها راهبرد می‌تواند توصیفی طرح‌مانند باشد که در آخرین بخش از مرحله آغازین چرخه حیات پروژه ایجاد شده است، البته ممکن است راهبرد، طرح‌واره‌های دیگری مانند یک طرح‌واره خودمنشأ در پروژه نیز باشد که مسیر پروژه را مشخص می‌کند.

■ هیچ نوع فرآیند از پیش تعیین شده‌ای برای تنظیم و اجرای پروژه در نظر نمی‌گیرد و فرض را بر این می‌گذارد که همواره می‌توان راهبرد پروژه را در سراسر چرخه حیات پروژه ایجاد نمود.

■ بیان می‌کند که راهبرد پروژه، متعلق و مختص سازمان موقت پروژه است و سازمان پروژه پایگاهی است متفاوت از سازمان مادرش که به محیط خارجی پروژه تعلق دارد. در این تعریف فرض بر این است که راهبرد پروژه با راهبرد سازمان مادرش تفاوت دارد (صرف نظر از اینکه ممکن است راهبردهای پروژه و سازمان مادر در اثر استفاده از فرآیندهای خاص مربوط به همسویی و تعریف راهبرد، در یک راستا قرار داشته باشند).

## ۶- موضوعات پیشنهادی برای تحقیقات بعدی

تعریف کلی راهبرد پروژه که در این مقاله معرفی شد، پایگاه سودمندی برای تحقیقات بعدی است. این تحقیقات باید ماهیت پویای راهبرد پروژه را در نظر بگیرند، به این معنی که راهبردها

**پروژه‌های تجربی و راهبردهای آنها باید در چارچوبی قرار بگیرند که با میزان استقلال پروژه و تعداد ذی‌نفعان قوی آن مشخص می‌شوند و راهبردهای آنها نیز باید مورد تحلیل قرار بگیرند**

## بی‌نوشته‌ها

- ۱- Obedient Servant
- ۲- Independent Innovator
- ۳- Flexible Mediator
- ۴- Strong Leader
- ۵- Cleland
- ۶- Shenhar et al.
- ۷- Loch
- ۸- McGrath
- ۹- MacMillan
- ۱۰- Lam et al.
- ۱۱- Amaboldi et al.
- ۱۲- Project in a complex environment with unclear overall governance scheme
- ۱۳- Floricel
- ۱۴- Morris
- ۱۵- Lampel
- ۱۶- Samset
- ۱۷- Kollveit et al.
- ۱۸- Milosevic
- ۱۹- Pitsis et al.
- ۲۰- Selvin
- ۲۱- Pinto
- ۲۲- Project strategy is a direction in a project that contributes to success of the project in its environment
- ۲۳- Lampel
- ۲۴- Jha

## منابع و مراجع

- [1] Lundin RA. Temporary organizations and project management. Scand J Manag 1995;11:315-8.
- [2] Lundin RA, Soederholm A. A theory of temporary organization. Scand J Manag 1995;11:437-55.
- [3] Cha. ee EE. Three models of strategy. Acad Manag Rev 1985;10:89-98.
- [4] Shenhar AJ, Dvir D, Guth W, Lechler T, Patanakul P, Poli M, et al. Project strategy: the missing link. In: Paper presented in 2005 Annual meeting of the Academy of Management in the 21st Century, Honolulu, HI, 2005.
- [5] Patanakul P, Shenhar AJ, Milosevic D. Why different projects need different strategies. Proceedings of the PMI Research Conference 2006, Montreal, Canada, July 16-19, 2006. Pennsylvania: Project Management Institute; 2006.
- [6] Turner JR. The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. 2nd ed. London: McGraw-Hill Companies; 1999.
- [7] Wheelwright SC, Clark KB. Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. New York: Free Press; 1992.
- [8] Morris P, Jamieson A. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management, Newtown Square. Pennsylvania: Project Management Institute; 2004.
- [9] Pulkkinen V-P. Project Execution Strategies for EPC Power Plant Contractors, Master's Thesis. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, 2005.
- [10] Cleland DI. Strategic management: the project linkages. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. The Wiley guide to managing projects. London: John Wiley & Sons Inc.; 2004. p. 206-22.
- [11] Cleland DI. Project management: strategic design and implementation. Blue ridge summit. PA: TAB Books Inc.; 1990.
- [12] Gri.n A, Page AL. PDMA success measurement project: recommended

از چنین دیدگاهی، راهبرد پروژه می‌تواند به راهی برای تغییر دادن موقعیت پروژه (به عنوان مثال به منظور دست یافتن به استقلال بیشتر) نیز تبدیل شود. درک پروژه از دنیای بیرون در زمان‌های مشخص، بر راهبرد پروژه و در نتیجه پویایی آن در تغییر راهبرد در طول مراحل مختلف چرخه حیات پروژه، تأثیر می‌گذارد.

چهارمین موضوعی که پیشنهاد می‌شود، تحقیق در مورد راهبردهای مختلف در محیط‌های مختلف است. به عنوان مثال، برای پرداختن به راهبردهای پروژه‌های جداگانه باید در یک فضای متفاوت (مانند ابتکار، تغییر سازمانی، تدوین فرآیند یا اجرای سیستم فن‌آوری) در مورد مراجع خاص تحقیق کرد. به علاوه، لازم است در مورد انواع خاصی از پروژه مانند پروژه‌های ابتکاری، پروژه‌های تحویل تجهیزات، پروژه‌های سرمایه‌گذاری، پروژه‌های فن‌آوری و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و پروژه‌های ساختمانی تحقیقات تجربی انجام گیرد.

همچنین تحقیقات بعدی باید نگاه دقیق‌تری به پروژه‌های مربوط به صنایع دیگر داشته باشند تا شیوه‌های عملی مختص صنایع و اثر آنها بر راهبردهای پروژه را مورد توجه قرار دهند. پنجمین مورد پیشنهادی ما این است که تحقیق در مورد راهبرد پروژه باید از طریق تحقیق در مورد راهبرد کلی و همچنین از طریق مراجع مربوط به مدیریت عملیات، به دنبال راه‌های حمایتی دیگر باشد.

تا جایی که به تحقیق در مورد راهبرد مربوط می‌شود، تحقیقات بعدی باید به بررسی راهبردهای پروژه‌ها، سازمان‌های مادر و ذی‌نفعان بپردازند تا درک بهتری از پیدایش راهبردهای پروژه به عنوان سازمان‌های موقت ارائه دهند.

بررسی در مورد چگونگی نگاه مراجع به سازماندهی موقت، می‌تواند توضیحاتی در مورد موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه‌ها در محیط وسیع‌تری از کسب و کار آنها ارائه دهد.

پیشنهاد ششم ما این است که دیدگاه یک ذی‌نفع در مورد راهبرد پروژه نشان‌دهنده یک موضوع تحقیق خاص است که درک کردن چگونگی تنظیم و اجرای راهبرد پروژه و همچنین چگونگی تکامل آن با وجود ذی‌نفعان مختلف که هر یک اهداف متفاوت و حتی مخالفی در مورد پروژه در دست اجرا دارند، را مورد توجه قرار می‌دهد. ذی‌نفعان پروژه برای اثر گذاشتن بر پروژه، در مراحل مختلف آن از چه رویکردهایی استفاده می‌کنند؟ چه عواملی تعیین می‌کنند که راهبردهای پروژه، منافع و راهبردهای ذی‌نفعان در تنظیم و اجرای راهبردها را مورد توجه قرار داده‌اند یا نه؟ به منظور مدیریت فرآیند ایجاد راهبرد برای پروژه‌هایی که ذی‌نفعان متعدد دارند، چه رویکردهای موفقی وجود دارند؟

measures for product development success and failure. *J Prod Innovat Manag* 1996;13:478-96.

- [13] Anderson DK, Merma A. Project management strategy—project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *Int J Project Manag* 2003;21:387-93.
- [14] Anderson DK, Merma A. Project management is a capital investment process. *J Manag Eng* 2005;21:173-8.
- [15] Jamieson A, Morris PWG. Moving from corporate strategy to project strategy. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. *The Wiley guide to managing projects*. London: John Wiley & Sons Inc.; 2004. p. 77-205.
- [16] Milosevic DZ, Srivannaboon S. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Manage J* 2006;37(3):98-110.
- [17] Arto KA, Dietrich PH, Nurminen MI. Strategy implementation by projects. In: Slevin DP, Cleland DI, Pinto JK, editors. *Innovations: project management research 2004*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute; 2004.
- [18] Arto KA, Dietrich PH. Strategic business management through multiple projects. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. *The Wiley guide to managing projects*. London: John Wiley & Sons Inc.; 2004.
- [19] Whitley R. Project-based forms: new organizational form or variations on a theme? *Ind Corporate Change* 2006;15:77-99.
- [20] Arto KA, Wikström K. What is project business? *Int J Project Manag* 2005;23(5):343-53.
- [21] Emery FE, Trist EL. The causal texture of organisational environments. *Hum Relat* 1965;18:21-32.
- [22] Bettis RA, Hitt MA. The new competitive landscape. *Strategic Manage J* 1995;16:7-19.
- [23] Loch C. Tailoring product development to strategy: case of a European technology manufacturer. *Eur Manage J* 2000;18:246-58.
- [24] McGrath ME, editor. *Setting the PACE in product development: a guide to product and cycle-time excellence*. Boston: Butterworth-Heinemann; 1996.
- [25] McGrath RG, MacMillan I. *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press; 2000.
- [26] Lam EWM, Chan APC, Chan DWM. Benchmarking design-build procurement systems in construction. *Benchmarking: Int J* 2004;11:287-302.
- [27] Amaboldi M, Azzone G, Savoldelli A. Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *Int J Project Manag* 2004;22:213-23.
- [28] Bryson JM, Delbecq AL. A contingent approach to strategy and tactics in project planning. *Am Plan Associat J* 1979;45:167-79.
- [29] Milosevic DZ. Selecting a culturally responsive project management strategy. *Technovation* 2002;22:493-508.
- [30] Chan EHW, Yu ATW. Contract strategy for design management in the design and build system. *Int J Project Manag* 2005;23:630-9.
- [31] Dzung R, Wen K. Evaluating project teaming strategies for construction of Taipei 101 using resource-based theory. *Int J Project Manag* 2005;23:483-91.
- [32] Morris PWG. Project organizations: structures for managing change. In: Kelley Albert J, editor. *New dimensions of project management*, Arthur D. Little Program. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.; 1982.
- [33] Brown SL, Eisenhardt KM. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organisations. *Administrative Science Quarterly* 1997;42:1-34.
- [34] Eden C, Ackermann F. *Making strategy, The journey of strategic management*. London: Sage Publications; 1998.
- [35] Kharbanda OP, Stallworthy EA. *How to learn from project disasters – True-life stories with a moral for management*. Hampshire, United Kingdom: Gower Publishing Company; 1983.
- [36] Morris PWG, Hough GH. *The anatomy of major projects – A study of the reality of project management*. Chichester: John Wiley & Sons; 1987.
- [37] Kharbanda OP, Pinto JK. *What made gertie gallop? Lessons from project failures*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1996.
- [38] Miller R, Lessard D. *The strategic management of large engineering projects: Shaping risks, institutions and governance*. Cambridge: MA: MIT Press; 2001.
- [39] Miller R, Lessard D. *Understanding and managing risks in large engineering projects*. *Int J Project Manag* 2001;19:437-43.
- [40] Williams T. *Modeling complex projects*. John Wiley & Sons; 2002.
- [41] Flyvbjerg B, Bruzelius N, Rothengatter W. *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press; 2003.
- [42] Gru'n O. *Taming giant projects: Management of multi-organization enterprises*. Berlin: Springer; 2004.
- [43] Floricel S, Miller R. *Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects*. *Int J Project Manag* 2001;19:445-55.
- [44] Lampel J. The core competencies of effective project execution: The challenge of diversity. *Int J Project Manag* 2001;19:471-83.
- [45] Samset K. *Project Evaluation. Making investments succeed*. Trondheim: Tapir Academic Press; 2003.
- [46] Kolltveit BJ, Karlsen JT, Grønhaug K. Exploiting opportunities in uncertainty during the early project phase. *J Manag Eng* 2004;20(4).
- [47] Milosevic DZ. Systems approach to strategic project management. *Int J Project Manag* 1989;7:173-9.
- [48] Pitsis TS, Clegg SR, Marosszeky M, Rura-PoUey T. *Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management*. *Organization Science* 2003;14:574-90.
- [49] Winch GM, Bonke S. Project stakeholder mapping: analyzing the interests of project stakeholders. In: Slevin DP, Cleland DI, Pinto JK, editors. *The Frontiers of Project Management Research*. PMI, USA: Project Management Institute; 2002.
- [50] Engwall M. No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy* 2003;32:789-808.
- [51] Slevin DP, Pinto JK. Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation *Sloan Management Review* 1987;29(1):33-41.
- [52] Parsons T. *Structure and process in modern societies*. Glencoe: Free Press; 1960.
- [53] Lampel J, Jha PP. Models of project orientation in multiproject organizations. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. *The Wiley Guide to Managing Projects*. London: John Wiley & Sons Inc.; 2004. p. 223-36.
- [54] Burgelman RA. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Acad Manag Rev* 1983;8:61-70.
- [55] Burgelman RA. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Admin Sci Quart* 1983;28:223-44.
- [56] Burgelman RA. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Manage Sci* 1983;29:1349-64.
- [57] Burgelman RA. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Org Sci* 1991;2:239-62.
- [58] Burgelman RA. A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Manage J* 1996;17:193-214.
- [59] Hart S. An integrative framework for strategy-making process. *Acad Manag Rev* 1992;17:327-51.
- [60] Hart S, Banbury C. How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Manage J* 1994;15:251-69.
- [61] Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Manage Sci* 1978;24:934-48.
- [62] Fredrickson JW, Mitchell TR. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Acad Manag J* 1984;22:399-423.
- [63] Mintzberg H, Waters JA. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Manage J* 1985;6:257-72.
- [64] Nonaka I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Manage Rev* 1988(Spring):9-18.
- [65] Porter ME. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press; 1980.