

ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور با استفاده از روش فراترکیب

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور است. این مطالعه کیفی با استفاده از متدولوژی فراترکیب و با بررسی ۸۶ پژوهش منتخب از میان ۹۰۶ منبع علمی طی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۲۴ انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان گروه تخصصی نیروگستر وابسته به قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) بود که از میان آن‌ها ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری داده شامل بررسی اسناد و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. بر اساس نتایج تحقیق، ۱۳ مقوله کلیدی در مدیریت استراتژیک سازمان‌های پروژه‌محور شناسایی و طبقه‌بندی شدند که شامل ویژگی‌های عملکردی، ویژگی‌های غیرعملکردی، پیش‌نیازها، عناصر بنیادین، کنکاش درون سازمانی، کنکاش برون سازمانی، خلق استراتژی، چارچوب انتخاب پروژه، برنامه‌های عملیاتی پروژه، جاری سازی پروژه‌ها، نظارت و کنترل استراتژیک، ارزیابی استراتژیک و بازآفرینی و بازاندیشی هستند. سازوکار مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور، که در آن استراتژی‌ها از طریق اجرای پروژه‌ها عملیاتی می‌شوند، تفاوت ماهوی با دیگر سازمان‌ها دارد. این پژوهش، ضمن تحلیل موضوعات مرتبط با مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور، مؤلفه‌های اساسی آن را بر اساس تحقیقات قبلی دسته‌بندی کرده است.

واژگان کلیدی: سازمان‌های پروژه‌محور، مدیریت استراتژیک، فراترکیب، گروه تخصصی نیروگستر.

۱- بیان مسأله

به عقیده دیوید و فارست^۱، مدیریت استراتژیک هنری آمیخته با دانش است که به تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات در سطوح گوناگون می‌پردازد و سازمان را برای دستیابی به اهداف بلندمدت توانمند می‌سازد (دیوید و فارست، ۲۰۱۶). مدیریت فعالیت‌های متنوع و چند بعدی درونی، تنها بخشی از مسئولیت مدیران است. محیط بیرونی نزدیک سازمان، مجموعه بعدی عوامل چالش‌برانگیز را فراهم می‌آورد. این محیط تأمین‌کنندگان منابع، سازمان‌های دولتی و مشتریان را در بر می‌گیرد. محیط بیرونی دور نیز بر فضای عمومی و برخورداری از نفوذی که سازمان در آن قرار دارد، تأثیر می‌گذارد. این محیط شامل شرایط اقتصادی، تحولات اجتماعی، گرایش‌های سیاسی، پیشرفت‌های فنی و سایر عوامل است که همگی نیاز به پیش‌بینی، نظارت و ارزیابی دارند. این کار سخت و پیچیده، تنها از طریق مدیریت استراتژیک که نگاهی جامع، آینده‌نگر از منظر بیرون به سازمان دارد، تحقق می‌یابد (هریسون و جان، ۲۰۱۳). مدیریت استراتژیک باعث می‌شود سازمان‌ها با اتخاذ تصمیم‌های نوآورانه به شیوه‌های خلاق عمل کنند، در برنامه خود ابتکار عمل داشته باشند، فعالیت‌هایشان نفوذ لازم را در برابر کنش‌ها اعمال کند و تنها صرف یک واکنش ساده نباشد (چهاردولی و واحدی مقدم، ۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک در مورد انتخاب یک موقعیت منحصر به فرد برای سازمان، انجام امور به شکلی متفاوت یا بهتر از رقبای با هزینه کمتر و یا ارضای بهتر نیازها است (اینگریت و همکاران، ۲۰۱۶). ویژگی‌های خاص سازمان پروژه‌محور با قابلیت بلوغ شرکت‌های پروژه‌محور شامل ماهیت موقت پروژه‌ها، محیط کاری پویا، نیازهای نامعین، پارادایم مدیریت پروژه، منابع سبک پروژه و نقش نیازها، فشار کاری بر کارکنان، فراهم آوردن فرصت توسعه می‌باشد که باعث چالش و فرصت منابع انسانی می‌گردند (ترنر و همکاران، ۲۰۰۸). واژه فعلی مزیت رقابتی توسط پورتر ارائه گردید. در سازمان‌های بزرگ پروژه‌محور با توجه به چرخه عمر سازمانی سپری شده و با ساختاری که نیازمند یکپارچگی بین هسته مرکزی و بخش عملیاتی که شامل تعداد مجموعه متنوعی از پروژه‌های متفاوت یا مشابه، همچنین تعداد زیادی نیروی انسانی و ماشین‌آلات، بخش‌های مدیریتی، مالی، فنی و اجرایی، همواره با چالش‌های فراوان محیط داخل و خارج مواجه هستند. ضمناً در سبک پروژه‌ها نیز با انواع پروژه‌هایی که از لحاظ زمانی (در حال شروع، در حال فعالیت و یا خاتمه) از لحاظ وضعیت مالی (زیان‌ده، سودآور و ...) و از لحاظ محیطی (محدودیت‌های اعتبار مالی، مسائل اجتماعی، اقتصادی، مسائل رقبا و مشتریان، کارفرمایان و مشاوران و ناظران) و همچنین مباحث داخلی می‌باشند. در نتیجه مدیران عالی و تیم هسته مرکزی مقتضی است با استفاده از یک الگوی کلان فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی برای رسیدن به چالش‌های فرا روی خود گام بردارند. برای تحقق رسیدن به کسب مزیت رقابتی در سازمان‌های پروژه‌محور، استفاده از راهبردهای رقابتی پورتر، مدل ورین و کتاب سازمان‌های پیچیده دفت از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین منظور پس از تجزیه و تحلیل تأثیر مسائل راهبردی و عوامل سازمانی به راحتی می‌توان به تدوین راهبردهای سازمانی پرداخت و بهترین راهبرد را انتخاب نمود. البته جهت اجرای درست باید بسترسازی مناسب در سازمان صورت

^۱ David & Forest

گیرد تا علاوه بر مقاومت در برابر تغییر، شرایط هم‌افزایی آن نیز فراهم گردد. در تدوین راهبرد ضروری است که از این راهبردها بهره‌برداری کرد: راهبردهای جایگاه‌یابی سازمان (بر اساس راهبردهای پورتر)، راهبرد متفاوت بودن، راهبرد (trade off)، راهبرد تناسب‌سازی (fit)، راهبرد قابلیت‌ها و منابع سازمانی (بر اساس مدل ورین) (بارنی، ۱۹۸۶؛ بارنی، ۱۹۹۵؛ بارنی، ۱۹۹۹). سازمان‌های پروژه‌محور ساختار، راهبردها و قابلیت‌های خود را بر اساس نیازمندی‌های پروژه تعریف می‌کنند.

اگر چه پژوهش‌های گذشته تا حدودی بر اهمیت مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور تأکید داشته‌اند ولی به هر حال از کنار هم قرار دادن و به عبارتی پل زدن همزمان میان جنبه‌های مختلف مدیریت استراتژیک از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک سبد پروژه و مدیریت استراتژیک پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور غفلت ورزیده‌اند. به دلیل گره خوردن موضوع مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور با جنبه‌های مذکور، پیاده‌سازی و اجرای موفق آن مستلزم پیروی از مدلی ساختاریافته است. پژوهش حاضر در نظر دارد با یک مرور ادبیات نظام‌مند و مقایسه تطبیقی دقیق میان تحقیقات پیشین، مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور و به خصوص خلأهایی که در مدل‌هایی پیشین به چشم می‌خورد را شناسایی کرده و چارچوبی جامع برای اجرا عرضه نماید. سازمان‌ها به دلیل ماهیت کسب و کاری متفاوت نمی‌توانند از الگوی واحدی برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استفاده کنند. به منظور توسعه یک چارچوب منسجم برای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور ضروری است ویژگی ذاتی این سازمان‌ها یعنی پروژه‌محور بودن و مباحث منبث از آن مد نظر قرار گیرد. نظر به اینکه در سازمان‌های پروژه‌محور رکن اصلی اجرای استراتژی‌ها، پروژه‌ها هستند، مشخص نمودن نقش و جایگاه مدیریت استراتژیک سبد پروژه و مدیریت استراتژیک پروژه در فرایند مدیریت استراتژیک این سازمان‌ها امری واضح و غیر قابل چشم‌پوشی است. بدین ترتیب هدف مشخص این مقاله، ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور از طریق یکپارچه‌سازی و ادغام ادبیات مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک سبد پروژه و مدیریت استراتژیک پروژه با بهره‌گیری از روش تحقیق فراترکیب است. برای نیل به هدف مذکور، از آنجاییکه پژوهش‌های کیفی فاقد فرضیه هستند و از پرسش استفاده می‌کنند، این پرسش مطرح می‌شود که مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور کدامند و با چه سازوکاری می‌توان آنها را به طور منطقی و در قالب یک چارچوب منسجم در کنار یکدیگر قرار داد؟

در بررسی مبانی نظری و ادبیات پژوهش نخست در بخش ۱-۲ و ۲-۱ به منظور آشنایی خوانندگان مبتدی با مباحث مدیریتی، مفاهیم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک توصیف شده‌اند؛ سپس بخش ۲-۳ به بررسی این مفهوم می‌پردازد که مدیریت سبد پروژه با رویکرد استراتژی‌مدار چیزی فراتر از رویکردهای معمول در خصوص انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌هاست؛ بخش ۲-۴ به مدیریت پروژه از دیدگاه استراتژیک می‌نگرد؛ و نهایتاً بخش ۲-۲ برخی از پژوهش‌های انجام شده نزدیک به موضوع تحقیق را در قالب جدول مرور ادبیات نشان خواهد داد.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱-۲ ادبیات نظری

۲-۱-۱-۲ مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک

مطابق با دیدگاه السن و ایدی^۱، برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان به‌عنوان تلاشی منظم و ساختاریافته برای اتخاذ تصمیمات و اجرای اقدامات بنیادی تعریف کرد که در نتیجه آن، مشخص خواهد شد یک سازمان (یا هر موجودیت دیگری) چه هویتی دارد، چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهد و اهدافش چیست (السن و ایدی، ۱۹۸۲). به نظر نظر فرای و استونر^۲، برنامه‌ریزی راهبردی یک ابزار مدیریتی مؤثر است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا بتوانند به‌طور رقابتی با تغییرات پیش‌بینی شده در محیط خود سازگار شوند. این فرایند به‌ویژه دیدگاه و تحلیلی جامع از سازمان و محیط پیرامونی آن ارائه می‌دهد، وضعیت کنونی سازمان را تبیین می‌کند و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌نماید (فرای و استونر، ۱۹۹۵). برنامه‌ریزی راهبردی به این معناست که سازمان با توجه به راهبردهای اصلی طراحی شده، تصمیمات و اقدامات زیربنایی اتخاذ کند که در نهایت به دستیابی به اهداف راهبردی و کسب مزیت رقابتی برای سازمان منجر شود (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵). به بیان دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی به معنای بررسی و تحلیل عوامل محیطی مختلف برای شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های سازمان و ارزیابی منابع داخلی به‌منظور تعیین نقاط قوت و ضعف آن است. این فرآیند شامل ترسیم خطوط اصلی فعالیت‌های کلیدی سازمان، تعیین منابع مورد نیاز برای اجرای آن‌ها و برنامه‌ریزی برای تأمین این منابع می‌شود.

^۱ Olsen and Eadie

^۲ Fry & Stoner

۲-۱-۲- مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت راهبردی فرایندی است که در آن سازمان‌ها با تحلیل و بررسی محیط‌های داخلی و خارجی، شناختی جامع از خود و محیط پیرامون به دست می‌آورند. سپس مسیر راهبردی خود را تعیین کرده و راهبردهایی ایجاد می‌کنند که آن‌ها را در دستیابی به اهداف تعیین شده یاری کند و این راهبردها را به مرحله اجرا می‌گذارند. همه این اقدامات با هدف رضایت اعضای کلیدی سازمان، که به عنوان ذینفعان شناخته می‌شوند، صورت می‌گیرد (هریسون و جان، ۲۰۱۳).

به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات مورد استفاده برای طراحی و اجرای راهبردهایی که می‌توانند به منظور دستیابی به اهداف سازمانی، سازگاری بالایی بین سازمان و محیط خود به وجود آورند، مدیریت راهبردی اطلاق می‌گردد (دفت، ۲۰۰۷). طبق چرخه دمی‌نگ فرایند مدیریت راهبردی شامل برنامه‌ریزی راهبردی^۱، اجرا و پیاده‌سازی راهبردها، کنترل و ارزیابی تحقق راهبردها و اهداف و انجام اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج کنترل است (سیروس و صبورطینت، ۱۳۹۴). در مدیریت راهبردی، برای دستیابی به موفقیت سازمانی بر هماهنگی چندین عامل تأکید می‌شود: مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه، و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (دیوید و فارست، ۲۰۱۶). بنابراین، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی راهبردی با تدوین راهبردها و اهداف، بخشی از فرآیند جامع مدیریت راهبردی به شمار می‌آید. علاوه بر این، در مدیریت راهبردی، ایجاد شرایط مناسب برای اجرای استراتژی‌ها، انجام اقدامات اصلاحی و ارزیابی اثربخشی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۲-۱-۳- مفهوم مدیریت استراتژیک سبب پروژه

بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به همسویی راهبردی بهتر، افزایش نرخ موفقیت پروژه‌ها و بهره‌وری بهینه از منابع، از مدیریت راهبردی سبب پروژه استفاده می‌کنند. این فرآیند شامل ارزیابی و مدیریت مستمر پروژه‌ها از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف راهبردی کسب و کار است. بنابراین، می‌توان گفت مدیریت سبب پروژه سه هدف اصلی را دنبال می‌کند: حداکثر سازی ارزش سبب، همسوسازی سبب با راهبردهای سازمان و ایجاد تعادل در ترکیب پروژه‌های سازمان (ارسنجان، ۱۳۹۱). به نظر گاردنیر، مدیریت برنامه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمینه‌ای گسترده در فرهنگ مدیریت پروژه فراهم کنند. او بیان می‌کند که مدیریت برنامه (مدیریت از طریق پروژه‌ها) از مجموعه‌ای از پروژه‌ها تشکیل می‌شود که به دقت اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند تا بتوان برنامه‌های استراتژیک سازمان را از طریق مراحل مختلفی همچون آغاز، برنامه‌ریزی، تحویل، تجدیدنظر و انحلال به اجرا درآورد (حسینعلی‌پور و محمدی، ۱۳۹۳). مدیریت سبب پروژه به معنای مدیریت متمرکز یک یا چند سبب پروژه برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. این فرآیند به ارزیابی هم‌راستایی و هماهنگی طرح‌ها، پروژه‌ها و سبب‌ها با استراتژی‌های سازمانی می‌پردازد. از جمله مهم‌ترین اهداف مدیریت سبب پروژه می‌توان به راهنمایی در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری سازمان‌ها، انتخاب ترکیب بهینه برنامه‌ها و پروژه‌ها، تسهیل تصمیم‌گیری‌های شفاف، اولویت‌بندی و تخصیص منابع سازمانی و فیزیکی، و موارد مشابه اشاره کرد (پی‌ام‌باک، ۲۰۱۷). یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌های پروژه‌محور، همسو کردن مدیریت سبب پروژه با راهبردهای اصلی سازمان است. هرچند در بسیاری از مقالات، مدیریت سبب پروژه تنها به عنوان ابزاری برای انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها معرفی شده است، اما در واقع، این مفهوم چندوجهی پیچیده‌تر از آن است که صرفاً به انتخاب اولیه پروژه‌ها محدود شود (مسعودی‌فر و همکاران، ۱۴۰۰).

۲-۱-۴- مفهوم مدیریت استراتژیک پروژه

مدیریت استراتژیک پروژه بر به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب مدیریت پروژه در راستای دستیابی به اهداف تأکید دارد، به طوری که تحویل پروژه باعث افزایش ارزش افزوده شرکت شود (کااهلان و بروکس، ۲۰۰۴). پاتاناکول و همکاران^۲ راهبرد پروژه را چشم‌انداز، موقعیت و خطوط راهنمای پروژه برای آنکه چه چیزی و چگونه انجام شود تا دستیابی به بالاترین مزیت رقابتی و بهترین ارزش از طریق پروژه محقق گردد، تعریف می‌کنند (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲). در الگوهای مدیریت استراتژیک پروژه، همچون موریس^۳ و جمیسون^۴، الگوی مدیریت

^۱ Strategic Planning

^۲ Patanakul, et.al

^۳ Morris

^۴ Jamieson, et.al

راهبردی گراندی^۱، مدل هیرگینز^۲، هرم مدیریت راهبردی پتروویچ^۳، میهیچ و ابرادوویچ^۴ و الگوی رهبری راهبردی پروژه شنهار^۴ شیوه‌ای برای همسویی اهداف کسب و کار با پروژه در حمایت از مزیت رقابت کلی از طریق راهبرد پروژه، مدیریت سبک پروژه، مدیریت برنامه و ترویج شایستگی‌ها و قابلیت‌های رهبری پروژه ارائه می‌گردد (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴). جدول ۱ تفاوت‌های اساسی بین مدیریت سنتی پروژه و مدیریت استراتژیک پروژه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک پروژه (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)

مدیریت پروژه (دیدگاه سنتی)	مدیریت استراتژیک پروژه (دیدگاه نوین)	
پروژه‌ها مجموعه فعالیت‌هایی هستند که باید مطابق زمان، بودجه و الزامات انجام شوند.	پروژه‌ها فرایندهای راهبردی سازمانی هستند که برای دستیابی به اهداف کسب و کار انجام می‌شوند.	پارادایم اساسی
کارایی	اثربخشی و کارایی	کانون توجه
عملیاتی	راهبردی و عملیاتی	دیدگاه
انجام کار مطابق زمان، بودجه و با توجه به مشخصات	دستیابی به نتایج کسب و کار و برد در بازار	نقش مدیر پروژه
یک رویکرد برای تمام پروژه‌ها مناسب است.	رویکردی تعدیلی با توجه به نوع پروژه	سبک مدیریت پروژه
محدوده پروژه، چه چیزی باید انجام شود؟	محصول، مزیت رقابتی، راهبرد، محدوده	تعریف پروژه
فعالیت‌ها، زمان‌بندی، بودجه	نتایج نهایی، ابعاد موفقیت، فعالیت‌ها	برنامه ریزی
پیشرفت، وضعیت کنونی، مایلستون‌ها، بودجه	نیازهای مشتری، راهبرد، ابعاد موفقیت، وضعیت کنونی	بازنگری پروژه
تیم‌ها، حل تعارض	معنابخشی، انگیزش	جنبه انسانی

۲-۲- ادبیات تجربی

در این بخش سعی شده است ضمن مروری بر برخی از تحقیقات مرتبط و موردنیاز پیشین، خلأ پژوهشی تحقیق به ساده‌ترین شکل ممکن در قالب جدول زیر نشان داده شود. لازم به ذکر است مدل‌های مفهومی عمدتاً به توصیف، پیش‌بینی و شفاف‌سازی متغیرها می‌پردازند، در حالی که مدل‌های فرآیندی برای دستیابی به هدفی خاص، مجموعه‌ای از گام‌ها را به صورت مرحله به مرحله توصیه می‌کنند (لشکر بلوکی و همکاران، ۱۳۹۱). مدل‌های فرآیندی به دو دسته توصیفی و تجویزی تقسیم می‌شوند. مدل‌های توصیفی به تحلیل و شرح آنچه در عمل اتفاق می‌افتد می‌پردازند، در حالی که مدل‌های تجویزی آنچه باید انجام شود را با تعیین ترتیب و تقدم اقدامات، پیشنهاد می‌کنند (اکرت و استیسی، ۲۰۱۰). از آنجایی که چارچوب احصاء شده در این تحقیق به تبیین جامع مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور می‌پردازد، مفهومی است و به علت اینکه گام‌هایی را برای انجام مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور پیشنهاد می‌دهد، فرآیندی است. از جنبه توصیفی یا تجویزی بودن نیز همان‌گونه که در انتهای بخش ۴ نشان داده شده است، چارچوب ارائه شده نه کاملاً توصیفی و نه کاملاً تجویزی (حاوی جزئیات در اجرا) است.

جدول ۲- مروری بر برخی از مطالعات پیشین

ردیف	عنوان منبع	سال	پدید آورنده	روش شناسی	یافته‌ها
۱	الزامات تسهیلات انعطاف پذیر برای برنامه ریزی استراتژیک زیرساخت ترمینال مسافربری فرودگاه	۲۰۲۴	والترت و همکاران	مطالعه موردی	این مقاله، یک مدل توسعه ظرفیت انعطاف پذیر برای ترمینال‌های فرودگاه معرفی می‌کند که به طور همزمان گزینه‌های واقعی «ورود» و «خروج» را در نظر می‌گیرد. این مدل برای ارائه تسهیلات ورود در فرودگاه زوریخ سوئیس اعتبارسنجی شده است. نتایج پیشنهادات در ادبیات، ترکیب انعطاف پذیری، برنامه ریزی و مزایای مالی را نسبت به جایگزین‌های معمولی تأیید می‌کنند.
۲	ایجاد یک برنامه استراتژیک یکپارچه	۲۰۲۴	دوکوین و کو	مرور ادبیات	این مقاله، ابزارهای مختلفی را که می‌توان برای توسعه یک برنامه استراتژیک یکپارچه استفاده کرد، معرفی می‌کند.

^۱ Grundy

^۲ Heerkens

^۳ Petrović, et.al

^۴ Shenhar

ردیف	عنوان منبع	سال	پدید آورنده	روش شناسی	یافته ها
۳	یک مدل ترکیبی مبتنی بر داده برای مسئله انتخاب پورتفولیوی پروژه بر اساس پایداری و ابعاد استراتژیک: مطالعه موردی صنعت مخابرات	۲۰۲۳	فروزش نژاد و همکاران	مرور ادبیات و نظرسنجی	هدف این مطالعه ارائه چارچوبی داده محور ترکیبی برای انتخاب پروژه های سرمایه گذاری در صنعت مخابرات است. بر اساس یافته های رویکرد فازی بهترین - بدترین، مهمترین معیارهای شناسایی شده برای انتخاب سبد پروژه شامل الزامات اولیه سرمایه، درآمد اولیه، تعداد متخصصان شاغل، کاهش مصرف انرژی و افزایش سهم بازار است.
۴	توسعه برنامه استراتژیک ایمنی جاده در یونان، ۲۰۲۱-۲۰۳۰	۲۰۲۳	یانیس و همکاران	مطالعه موردی	این مقاله برنامه استراتژیک ایمنی جاده یونان را برای دهه ۲۰۲۱-۲۰۳۰ ارائه می کند. هشت هدف برای کاهش تلفات تصادفات جاده ای و هشت هدف برای بهبود عملکرد ایمنی جاده ای برای سال ۲۰۳۰، با اهداف میانی برای سال ۲۰۲۵ پیشنهاد شده است. در نهایت، یک سیستم یکپارچه برای نظارت بر ایمنی جاده پیشنهاد شده است.
۵	مدلسازی همسویی استراتژیک در شبکه های پروژه	۲۰۲۲	حنیف و گالووی	مطالعه چند موردی	در این مقاله به بررسی چالش هایی پرداخته می شود که سازمان های همکار به هنگام همسوسازی اهداف استراتژیک متعدد از طریق یک پروژه ساخت و ساز با آنها مواجه هستند. به علاوه، به کمک یافته های تجربی حاصل از مطالعه چهار پروژه ساخت و ساز، مدلی سلسله مراتبی از اهداف استراتژیک بین سازمانی ارائه می کند.
۶	تغییر استراتژیک به سمت پروژه های ساخت و ساز عمومی مقرون به صرفه	۲۰۲۲	بست و کلاک	اقدام پژوهی	در این مقاله، دیدگاه یک سازمان دولتی که به منظور افزایش کارایی هزینه در پورتفولیو پروژه های ساختمانی خودش ابتکاری استراتژیک را به کار می بندد، مورد بررسی قرار می گیرد. یافته ها حاکی از آن است که برای دستیابی به تغییر پایدار و نیل به کارایی هزینه، همسویی اهداف ابتکار با استراتژی سازمانی و انتقال دانش بین پروژه ها محوری است.
۷	شوگ کووید ۱۹: توسعه چارچوب مدیریت استراتژیک برای انرژی جهانی	۲۰۲۱	غلامزاده جوفره و همکاران	مرور ادبیات	در این مطالعه به منظور تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی استراتژی انرژی یک چارچوب مدیریت استراتژیک برای سیاست گذاران در سطح جهانی ارائه شده است.
۸	پروژه های همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات. به سوی حکمرانی مطلوب	۲۰۲۱	پرز و همکاران	مطالعه چند موردی و آزمایش	این مقاله مدلی را برای پیاده سازی و اجرای سبکی از پروژه های استراتژیک فناوری اطلاعات پیشنهاد می کند. بر اساس اصول حکمرانی خوب، پروژه های منتخب، تصمیم گیری استراتژیک سطح بالا را به سمت مدیریت ارشد سازمان سوق داده و به تدریج موفق می شوند این مدیران را در استراتژی فناوری اطلاعات دخالت دهند.
۹	توانمندسازی پروژه ها برای پیاده سازی استراتژیک: نقش مدیر پروژه تعیین شده در رابط CEO-TMT در طول	۲۰۲۱	یانگ و همکاران	مطالعه موردی	این مطالعه به منظور توانمند نمودن پروژه ها برای پیاده سازی، نحوه برخورد مدیر پروژه (DPM) با تیم مدیریت ارشد سئو (TMT) را مورد بررسی قرار می دهد. شواهد نشان داد DPM در واقع نقش کلیدی را در رابط CEO-TMT در طول فرآیند ایفا می کند. او با قابلیت های

ردیف	عنوان منبع	سال	پدید آورنده	روش شناسی	یافته ها
	تصمیم‌های سرمایه‌گذاری رو به جلو پروژه				مشاهده، شبکه سازی و جستجوی اطلاعات، نقش یک ارتباط دهنده در رابط را در مرحله انگیزش و با قابلیت هماهنگی و پیکربندی مجدد، نقش یکپارچه کننده در رابط را در مرحله قابلیت ایفا می کند.
۱۰	راهنمایی برای پیکره دانش مدیریت پروژه	۲۰۲۱	پی ام آی		هدف نویسندگان اثر، تدوین راهنمایی برای آشنایی علاقمندان با اصول مدیریت پروژه و همچنین بکارگیری آن توسط فعالان مدیریت پروژه و ساخت است. در این دفترچه راهنما، ضمن ارائه چارچوبی برای خلق ارزش در پروژه‌ها، به مفاهیمی مهمی از جمله دامنه عملکردی پروژه، تیلورینگ در پروژه، مدل‌ها، روش‌ها و مصنوعات مورد نیاز در پروژه و غیره می‌پردازد.
۱۱	بکارگیری رویکرد آینده نگر استراتژیک برای مدیریت پروژه در یک پروژه توسعه در کلمبیا	۲۰۲۰	رودریگز ریورو همکاران	مطالعه موردی	هدف از این مقاله طراحی و اجرای مدلی نوآورانه از آموزش عالی فنی و قابلیت اشتغال برای جوانان کم درآمد در صنعت کائوکا (کلمبیا) در قالب یک پروژه است. مدیریت پروژه می تواند انعطاف پذیری را برای مقابله با عدم اطمینان و فرآیندهای مشارکتی مورد نیاز را برای مدیریت سهامداران آموزش دهد.
۱۲	برنامه ریزی استراتژیک پویا و عملکرد رقابتی شرکت	۲۰۲۰	اوجا و همکاران	نظرسنجی	در این مقاله به کمک نظرسنجی از ۲۶۷ شرکت کوچک و متوسط مستقر در ایالات متحده، تأثیر میانجی قابلیت‌های عملیاتی بین مقیاس برنامه‌ریزی استراتژیک پویا و عملکرد مالی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک پویا با عملکرد مالی ارتباط منفی اما غیر معناداری دارد.
۱۳	طراحی یک مدل پویای سیستم هیبریدی برای تجزیه و تحلیل تأثیر همسویی استراتژیک بر انتخاب پورتفولیوی پروژه	۲۰۱۸	حقیقی راد و روزان	آزمایش	در این مقاله، به منظور پرداختن به مسأله انتخاب پورتفولیوی پروژه از ترکیب پویایی سیستم با تصمیم‌گیری چندهدفه استفاده می‌شود. با توجه به نتایج شبیه‌سازی، روش‌شناسی یکپارچه این تحقیق می‌تواند ضمن پیروی از استراتژی سازمان به انتخاب پروژه‌های مناسب برای دستیابی به اهداف استراتژیک پروژه کمک کند.
۱۴	ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک به کار گرفته شده در مدیریت پروژه	۲۰۱۷	پاپکه و بویر		این مقاله کاربرد ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک از تحقیقات برنامه ریزی استراتژیک گذشته را در مدیریت پروژه مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به طور موثری در یک چارچوب تعمیم یافته PM گنجاند، و بینش‌های بالقوه مفیدی در خصوص رابطه رفتارهای PM با موفقیت نهایی پروژه به دست آورد.
۱۵	مدیریت استراتژیک: رویکرد مزیت رقابتی	۲۰۱۶	دیوید و فارست		مدلی جامع برای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها ارائه می‌دهد و در فصولی مجزا به تشریح مراحل و گام‌های آن می‌پردازد.
۱۶	گنجاندن تئوری‌های مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه	۲۰۱۵	پارکر و همکاران	مرور ادبیات و آزمایش	این مطالعه پیامدهای مهمی را برای موفقیت بهبود یافته پروژه‌ها با استفاده از تئوری محدودیت‌ها (TOC)، نظریه مبتنی بر منابع (RBT) و نظریه مزیت منابع (RAT) نشان

ردیف	عنوان منبع	سال	پدید آورنده	روش شناسی	یافته ها
					می دهد و به طور خاص، بر نیاز به کاربرد تئوری های استراتژیک در مدیریت پروژه تاکید می کند.
۱۷	استفاده از شاخص همراستایی نسبی استراتژیک برای انتخاب مجموعه پروژه های پورتفولیو در شرکت برق دولتی ونزوئلا	۲۰۱۵	گارسیا ملون و همکاران	مرور ادبیات و مطالعه موردی	در این مقاله از اهداف استراتژیک شرکت به عنوان معیار اولویت بندی برای به دست آوردن شاخص همسویی نسبی (RAI) پروژه ها استفاده می شود تا نشان دهد هر پروژه چقدر از اهداف استراتژیک شرکت نزدیک یا دور است. شاخص RAI پیشنهادی به انتخاب بهترین پروژه های همسو با استراتژی برای سازمان کمک می کند.

۳- روش پژوهش

این پژوهش به روش کیفی انجام شده است. برخلاف پژوهش های کمی که در آن اثرات و توزیع پارامترها کمی شوند، پژوهش های کیفی به درک معنا و مفاهیم یافته ها می پردازند. از این رو تحقیقات کیفی با داده های غیر عددی سر و کار داشته و به منظور تحلیل داده ها بر مفاهیم و مقوله ها تمرکز دارد (نی^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش حاضر، بر پایه استراتژی فراترکیب ۷ مرحله ای ساندو سکی و بارو سو انجام شده است. گردآوری داده ها پیمایشی بوده و بصورت کتابخانه ای و میدانی شکل گرفته است. جامعه آماری پژوهش شاغلین گروه تخصصی نیرو گستر، به عنوان یکی از زیرمجموعه های قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، بودند که تعداد ۱۲ نفر از آنها به روش نمونه گیری هدفمند با اشباع نظری داده ها انتخاب شدند. در این پژوهش ابزار محقق، شامل بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جهت تحلیل داده ها از روش فراترکیب استفاده شد. مرحله اول، طراحی پرسش های پژوهش است. پرسش مورد نظر برای این پژوهش عبارت است از: مؤلفه های اصلی مدیریت استراتژیک در سازمان های پروژه محور کدامند؟

مرحله دوم، با استفاده از کلیدواژه های تخصصی (برابر جدول ۳) به جستجو و مرور نظام مند مقالات علمی منتشر شده در پایگاه های داده داخلی و خارجی (برابر جدول ۴) به ترتیب طی سال های ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۲ و ۱۹۹۲ تا ۲۰۲۴ پرداخته شد.

جدول ۳- برخی از مفاهیم کلیدی مورد نظر برای جستجو و معادل فارسی آنها

معادل فارسی مفاهیم کلیدی	واژگان کلیدی جستجو شده
برنامه ریزی استراتژیک	Strategic planning
مدیریت استراتژیک	Strategic management
مدل های برنامه ریزی استراتژیک	Strategic planning models
مدل های مدیریت استراتژیک	Strategic management models
برنامه ریزی استراتژیک پروژه	Strategic project planning
برنامه ریزی استراتژیک سبد پروژه	Strategic planning of project portfolio
همسویی استراتژیک	Strategic alignment

جدول ۴- پایگاه های داده استفاده شده

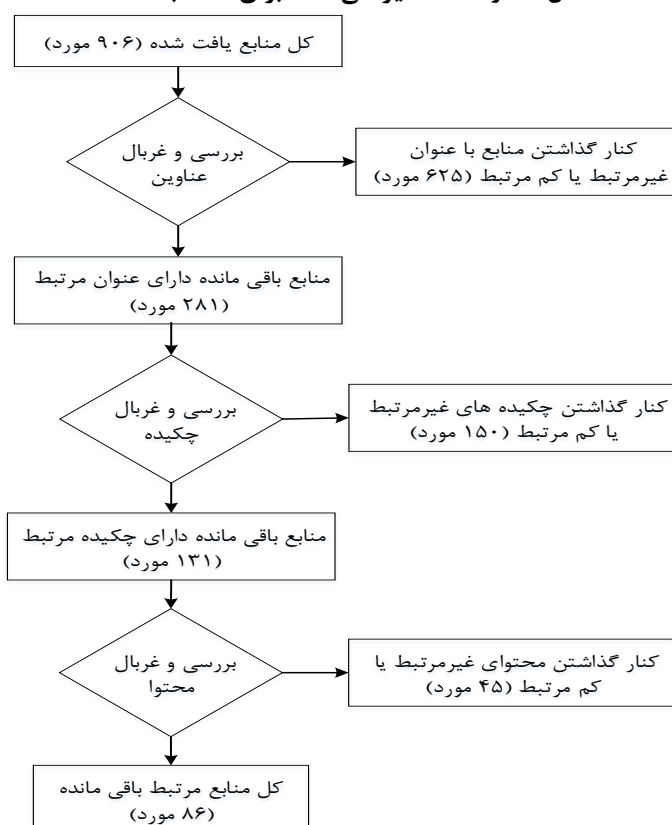
نام پایگاه داده
Sciencedirect.com
link.springer.com
libgen.is
emerald.com
Sid.ir
Magiran
Ensani.ir
Noormags.ir
Scholar.google.com

مرحله سوم، جستجو و گزینش مقالات مورد نیاز بود. عنوان، چکیده و محتوای مقالات، مبنای گزینش قرار گرفت. در مجموع ۹۰۶ منبع اعم از مقاله، کتاب و رساله یافت شد که طبق فرایند گزارش دهی جهت مرور سیستماتیک و متاآنالیزها^۱ در آخر ۸۶ پژوهش برای تحلیل نهایی برگزیده شدند. معیارهای ورود شامل نوع مطالعه (کمی، کیفی و آمیخته)، دسترسی به متن کامل مقاله، وجود مطالعه در زمینه مورد نظر و محدودیت زمانی بود. معیار خروج مقالات، عدم برازش^۲ مقاله بر اساس فرم پرسمان بود که طی سه مرحله انجام گرفت. در شکل ۳ فرایند گزینش منابع به تصویر کشیده شده است. به علاوه، جدول ۵ دسته بندی منابع مطالعاتی را بر اساس کمیت نشان می دهد.

جدول ۵- دسته بندی منابع مطالعاتی

ردیف	موضوع مرتبط	لاتین			فارسی		
		مقاله	کتاب	رساله	مقاله	کتاب	رساله
۱	برنامه ریزی استراتژیک	۱۵	۶	۰	۷	۰	۰
۲	مدیریت استراتژیک	۳	۸	۰	۷	۲	۰
۳	مدیریت استراتژیک سبد پروژه	۱۶	۰	۰	۳	۰	۳
۴	مدیریت استراتژیک پروژه	۱۰	۰	۰	۶	۰	۰
	جمع کل	۴۴	۱۴	۰	۲۳	۲	۳

شکل شماره ۳- مسیر طی شده برای انتخاب مقالات



مرحله چهارم، احصاء اطلاعات مورد نیاز از مقالات بود. برای انجام این کار در ابتدا مقالات منتخب بر اساس موضوع و نوع محتوا تفکیک و دسته بندی شدند، سپس مفاهیم کلیدی از طریق فیش برداری به روش دستی استخراج و ثبت شد.

مرحله پنجم، آنالیز و ترکیب یافته بود. در این مرحله روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. بر خلاف دیگر روش های کیفی، تحلیل مضمون به یک چارچوب نظری از پیش تعیین شده، وابسته نیست و می توان از آن به منظور طراحی چارچوب های گوناگون در حوزه های مختلف استفاده کرد. مضمون، دلالت بر الگویی دارد که مبتنی بر داده است، در سطح پایین به سازماندهی و توصیف مشاهده ها و در سطح بالا به تبیین ابعاد مختلف

^۱ PRISMA

^۲ Fitness

پدیده می‌پردازد (جلسه و همکاران، ۱۳۹۸). تحلیل مضمون، روشی کارا برای تحلیل، شناخت و کشف الگوی مستتر در داده‌هاست. این روش قادر است داده‌های متنی را تجزیه و تحلیل کرده و داده‌های پراکنده و مختلف را به مجموعه‌ای از داده‌های مفید، غنی و تفصیلی تبدیل نماید (عابد جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل مضمون مطابق با رویه‌ای مشخص، مضامین پایه (کدها و مفاهیم کلیدی مستخرج از متن)، مضامین سازمان دهنده (حاصل از ترکیب مضامین پایه) و مضامین فراگیر (شامل شامل اصول کلی حاکم بر متن) را نظام‌مند می‌کند و تصویری از کل مضامین به گونه‌ای عرضه می‌کند که مضامین با توجه به رابطه اعم و خاص‌تری که با یکدیگر دارند در یک شبکه واحد جایگذاری می‌شوند (کمالی، ۱۳۹۵). از این رو، پس از چندین دور خواندن مقالات و کنکاش در متون آنها مفاهیم بدست آمد. پس از آن به کمک مقایسه پی در پی مفاهیم بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر ترکیب و در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند.

مرحله ششم، کنترل کیفیت یافته‌ها بود. اعتبار پژوهش به دو روش صحت‌سنجی شد. در روش اول از ضریب توافق بین کدگذاران (ضریب کاپای کوهن) استفاده شد. در روش دوم یافته‌های پژوهش در اختیار تعدادی از محققان صاحب تجربه در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت و اعتبار داده‌ها با اعمال نظرات آنها بالا رفت (بیتش^۱، ۲۰۰۵).

مرحله هفتم، ارائه یافته‌ها است که به بخش بعدی موکول شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به پرسش پژوهش، مبنی بر اینکه مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور کدامند، پس از کنکاش در متن منابع مطالعاتی، مفاهیم موردنظر شناسایی و مطابق با جدول ۶ در سطوح مختلف دسته‌بندی شدند.

در این پژوهش، چارچوب پیشنهادی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور طی ۳ مرحله بدست آمد. در مرحله اول، مفاهیم از متون استخراج و بصورت کد مفهومی مشخص شدند (۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله). در مرحله دوم، این مفاهیم در بررسی و تبادل نظر با خبرگان پژوهش، مورد اصلاح وازگانی و حذف و اضافه واقع گردید. جدول ۶ کدهای مفهومی استخراج شده (۴۳ مفهوم) و مقوله‌های بدست آمده (۱۳ مقوله) را نشان می‌دهد.

جدول ۶- مفاهیم و مضامین یافته شده در ادبیات پژوهش

مقوله	مفهوم	منبع
ویژگی‌های عملکردی	انعطاف پذیری	(کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴)، (والترت و همکاران، ۲۰۲۴)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (مسعودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (منوریان و غزاییان، ۱۳۸۹)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)
	کارایی و اثربخشی	(تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (والترت و همکاران، ۲۰۲۴)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۳)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (منوریان و غزاییان، ۱۳۸۹)، (حسینی‌علی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)
ویژگی‌های غیرعملکردی	ابزارها و روش‌های مدیریتی	(سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (یانیس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۳)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (احمدی و قیصری، ۲۰۲۰)، (روجاس، ۲۰۱۸)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (پارکر و همکاران، ۲۰۱۵)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (مسعودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (زهرادنیچکوف و واکیک، ۲۰۱۴)، (منوریان و غزاییان، ۱۳۸۹)، (توی، ۲۰۱۹)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (پرجمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)
	محدوده	(کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (ارسنجانی، ۱۳۹۱)
پیش‌نیازها	تبیین وضعیت موجود	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (دفت، ۲۰۰۷)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (مسعودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)

مقوله	مفهوم	منبع
	تشکیل تیم راهبری	(کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
عناصر بنیادین	تدوین سند ارزش‌های مدیریتی	(برایسون، ۲۰۰۴)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، (پی‌ام‌آی، ۲۰۲۱)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (منوهاران، ۲۰۱۵)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (رضایی-منش و همکاران، ۱۳۹۸)
	تدوین سند مأموریت	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (دفت، ۲۰۰۷)، (هیت و همکاران، ۲۰۰۸)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (سروش، ۱۳۸۷)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (پی‌ام‌آی، ۲۰۱۳)
	تدوین سند چشم انداز	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (هیت و همکاران، ۲۰۰۸)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، (پی‌ام‌آی، ۲۰۲۱)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (لوین، ۲۰۰۷)، (یانیس و همکاران، ۲۰۲۳)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (پی‌ام‌آی، ۲۰۱۳)، (مسعودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (سروش، ۱۳۸۷)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (پنی‌پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
کنکاش درون-سازمانی	تجزیه و تحلیل تمامی سیستم سازمان و ساختار مدیریتی	(هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)
	تجزیه و تحلیل وظیفه ای	(هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)
	تجزیه و تحلیل منابع	(آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹)، (منابع برایسون، ۲۰۰۴)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (دفت، ۲۰۰۷)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (راینسون و

مقوله	مفهوم	منبع
		اسکات، ۲۰۱۶)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (گلوبو کنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (سهرابی و همکاران، ۲۰۲۱)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (دوگچی و تاجیک، ۱۴۰۱)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)
کنکاش برون-سازمانی	تحلیل محیط کلان	(برایسون، ۲۰۰۴)، (رابینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (دفت، ۲۰۰۷)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (رابینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (گلوبو کنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (مونیز و همکاران، ۲۰۲۲)، (دوگچی و تاجیک، ۱۴۰۱)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)
	تحلیل محیط خرد	(برایسون، ۲۰۰۴)، (رابینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (رابینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (دوگچی و تاجیک، ۱۴۰۱)، (گلوبو کنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)
	تحلیل ذینفعان	(احمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (پی ام آی، ۲۰۲۱)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (مونیز و همکاران، ۲۰۲۲)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)
خلق استراتژی	تعیین اهداف بلندمدت	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (رابینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (دفت، ۲۰۰۷)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (رابینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (لوین، ۲۰۰۷)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (اهداف آرچر و قاسم زاده، ۱۹۹۹)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (سروش، ۱۳۸۷)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)
	تعیین مسائل استراتژیک	(برایسون، ۲۰۰۴)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (رابینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)

مقوله	مفهوم	منبع
تدوین استراتژی های کلان	تدوین استراتژی های کلان	ولز، (۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (رایبسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (دفت، ۲۰۰۷)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (لوین، ۲۰۰۷)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، (رایبسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیتة تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (منوهاران، ۲۰۱۵)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (سرافزار و همکاران، ۱۳۹۲)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (آرچر و قاسم زاده، ۱۹۹۹)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (فروهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰)، (سروش، ۱۳۸۷)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
	اولویت بندی و طبقه بندی استراتژی های کلان	(دفت، ۲۰۰۷)، (هیت و همکاران، ۲۰۰۸)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (کمیتة تخصصی برنامه ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴)، (سرافزار و همکاران، ۱۳۹۲)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (امیرخانی و همکاران، ۱۴۰۱)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
	تعیین اهداف کوتاه مدت	(دیوید و فارست ۲۰۱۶)، (رایبسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (سروش، ۱۳۸۷)
	تدوین سیاست ها و رویه ها	(رایبسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (منوریان و غریبان، ۱۳۸۹)، (سروش، ۱۳۸۷)
چارچوب انتخاب پروژه	فرایندهای آغازین	(غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (فروزش نژاد، ۲۰۲۳)، (حقیقی راد و روزان، ۲۰۱۸)، (بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (سرافزار و همکاران، ۱۳۹۲)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (سروش، ۱۳۸۷)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (مسهودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)
	شناسایی و دسته بندی پروژه ها	(انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (لوین، ۲۰۰۷)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (ترنر، ۲۰۱۴)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)
	ارزیابی پروژه ها	(ارسنجان، ۱۳۹۱)، (آرچر و قاسم زاده، ۱۹۹۹)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (لوین، ۲۰۰۷)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (ترنر، ۲۰۱۴)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)
	انتخاب پروژه ها	(ارسنجان، ۱۳۹۱)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (آرچر و قاسم زاده، ۱۹۹۹)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کندال و

مقوله	مفهوم	منبع
		رولینز، (۲۰۰۳)، (لوین، ۲۰۰۷)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (ترنر، ۲۰۱۴)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)
	اولویت بندی پروژه ها	(پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (لوین، ۲۰۰۷)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (ترنر، ۲۰۱۴)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (پرچی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)
	تعدیل و متوازن سازی سبدها	(بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (فلاش و مندز، ۲۰۱۳)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (یانگ و همکاران، ۲۰۲۱)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (مارتیسو و آنتیلا، ۲۰۲۲)، (حقیقی راد و روزان، ۲۰۱۸)، (بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (مسعودی فر و همکاران، ۱۴۰۰)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (بای و همکاران، ۲۰۲۱)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (اکبری و مرادی، ۱۳۸۹)، (پرچی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)
برنامه‌های عملیاتی پروژه	صدور مجوز و کنترل فرایند	(غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (پی ام آی، ۲۰۱۳)، (ترنر، ۲۰۱۴)، (پدوانی و کاروالیو، ۲۰۱۶)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (کندال و رولینز، ۲۰۰۳)، (لوین، ۲۰۰۷)، (یو و همکاران، ۲۰۰۸)، (پرچی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسینعلی پور و محمدی، ۱۳۹۳)
	تنظیم پیش برنامه	(کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (پی ام آی، ۲۰۰۶)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (امراللهی و رولندز، ۲۰۱۷)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)
	تنظیم برنامه	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (پی ام آی، ۲۰۰۶)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰)، (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹)، (توکل و همکاران، ۲۰۱۶)، (اقدامات (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (اوجا و همکاران، ۲۰۲۰)، (منوهاران، ۲۰۱۵)، (امراللهی و رولندز، ۲۰۱۷)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (سروش، ۱۳۸۷)
جاری‌سازی پروژه‌ها	ایجاد زیرساخت برنامه	(ولز، ۲۰۰۲)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (محبوب، ۲۰۱۸)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (لی و همکاران، ۲۰۰۶)، (پی ام آی، ۲۰۰۶)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (ون ماروییک و همکاران، ۲۰۲۲)
	شروع کردن	(غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (پی ام آی، ۲۰۲۱)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (پرچی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)
	برنامه ریزی	(سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (ولز، ۲۰۰۲)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (رایسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (بست و کلاکگ، ۲۰۲۲)، (پاپکه و بویر، ۲۰۱۷)، (فلاش و مندز، ۲۰۱۳)، (پی ام آی، ۲۰۲۱)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (گارسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵)، (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (منوریان و غزاییان، ۱۳۸۹)، (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲)، (فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
	اجرا کردن	(ولز، ۲۰۰۲)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (دفت، ۲۰۰۷)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)، (هیت

مقوله	مفهوم	منبع
		و همکاران، ۲۰۰۸)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (آلیسون و کی، ۲۰۱۵)، (پی ام آی، ۲۰۲۱)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)
	نظارت و کنترل	(غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (یانیس و همکاران، ۲۰۲۳)، (ون ماروییک و همکاران، ۲۰۲۲)، (رودریگز ریورو، ۲۰۲۰)، (پاپکه و بویو، ۲۰۱۷)، (ساندو، ۲۰۱۹)، (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (پی ام آی، ۲۰۲۱)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (پرچمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷)، (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)
	خاتمه دادن	(غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، بسته شدن پروژه (پی ام آی، ۲۰۲۱)، رسیدن به محصول (نرم افزار/سیستم) (پرز و همکاران، ۲۰۲۱)، اختتام پروژه (ارسنجان، ۱۳۹۱)
نظارت و کنترل استراتژیک	نظارت و کنترل بر اجرای برنامه ها و استراتژی ها	(سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (یانس و همکاران، ۲۰۲۳)، (حمزه پور و باقری نیا، ۱۳۹۹)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)
	بازنگری در استراتژی ها و برنامه ها	(برایسون، ۲۰۰۴)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (ترابی و همکاران، ۱۴۰۰)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)
ارزیابی استراتژیک	تعیین شاخص ها و سنجه های ارزیابی	(ولز، ۲۰۰۲)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (دوکوین و کو، ۲۰۲۴)
	ارزیابی عملکرد	(ولز، ۲۰۰۲)، (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (هیت و همکاران، ۲۰۰۸)، (ارزیابی عملکرد (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (الوندی و عینیان، ۱۳۸۹)، (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱)، (تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)
بازآفرینی و بازاندیشی	مرور و اصلاح اسناد مأموریت، چشم انداز و ارزش ها	(دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (دفت، ۲۰۰۷)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶)، (بارون و همکاران، ۱۳۲)، (ارسنجان، ۱۳۹۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)
	تمرکز مجدد بر تحقق اهداف و استراتژی ها	(پنی پاکر و همکاران، ۲۰۱۱)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (بازخورد به اهداف و استراتژی ها (هیل و همکاران، ۲۰۱۴)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (انگلند و گراهام، ۱۹۹۹)، (دفت، ۲۰۰۷)، (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶)، (سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)
	بازبینی و بروزرسانی عوامل داخلی و خارجی	(تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲)، (دیوید و فارست، ۲۰۱۶)، (راینسون و اسکات، ۲۰۱۶)، (هانگر و ویلن، ۲۰۱۱)، (هیت، ۲۰۰۸)، (راینسون و پیرس، ۲۰۰۵)، (برایسون، ۲۰۰۴)، (بارون و همکاران، ۱۳۹۲)، (کمیته تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک پالایشگاه نفت تبریز، ۱۳۹۱)، (خاتمی و مهدی زاده، ۱۳۸۷)

در مرحله سوم، پس از انجام مصاحبه با خبرگان پژوهش، مفاهیم مندرج در جدول ۷ استخراج شده و ذیل مقولات قبلی جایابی شدند. بر این اساس، چارچوب پیشنهادی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پژوهش‌محور در قالب شکل ۴ طراحی گردید.

جدول ۷- مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها

مفاهیم	جایابی شده ذیل مقوله
- پویایی - نوآوری - یادگیری	ویژگی های عملکردی
- گردآوری اسناد بالا دستی؛ بازنگری، بازبینی، تشریح و توجیه آنها برای تیم راهبری	پیش نیازها
- هم افزایی منابع داخلی	کنکاش درون سازمانی
- تدوین سند ارزش های اسلامی	عناصر بنیادین
- تدوین استراتژی های خرد	خلق استراتژی



شکل ۴- چارچوب مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه محور

در ادامه کار، چارچوب فوق در قالب یک پرسشنامه در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت و در نهایت کارآمدی آن در سازمان‌های پروژه‌محور

۵- نتیجه گیری

فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور و ویژه رویکرد مدیریت استراتژیک پروژه، بر درک اینکه پروژه‌ها در بیشتر مواقع برای دستیابی به نتایج کسب و کار شروع می‌شوند و نیز اینکه پیاده‌سازی مدیریت پروژه باید با استراتژی سطح بالای سازمانی هماهنگی و مطابقت داشته باشد، دلالت دارد. (پاتاناکول و همکاران، ۲۰۱۲). در این پژوهش سعی شد مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور به کمک روش فراترکیب احصاء و استخراج شوند. در مجموع ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده اولیه شناسایی و دسته‌بندی شد. در ادامه به تبیین و تشریح هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود:

مؤلفه اول، ویژگی‌های عملکردی است. این مؤلفه ناظر بر کارایی و پویایی مدیریت جهت رویارویی با نیازهای نوظهور سازمانی است که با توجه به رویکرد اتخاذ شده یعنی پروژه‌محوری از جمله مؤلفه‌های جانبی و پشتیبان مدیریت استراتژیک با رویکرد پروژه‌محوری محسوب می‌شود. ذیل این مؤلفه کدهایی شامل انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی، پویایی و نوآوری به عنوان مضامین سازمان‌دهنده ثانویه شناسایی شدند. یافته‌های این مؤلفه با فرایند نمونه مطالعات (والترت و همکاران، ۲۰۲۴؛ اوجا و همکاران، ۲۰۲۳؛ رودریگز ریورو، ۲۰۲۰؛ تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲) هم‌سویی دارد.

مؤلفه دوم، ویژگی‌های غیرعملکردی است. اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور بدون در نظر گرفتن سه ویژگی (غیرعملکردی) تحت عناوین محدوده، الزامات و ابزارهای موردنیاز امکان‌پذیری نیست. مدیریت استراتژیک می‌تواند در سطوح مختلفی چون جهان، منطقه، ملت، ایالت، شهر، ناحیه و بخش عملیاتی شود. سیستم‌های اطلاعات مدیریت، مشارکت و پشتیبانی مستمر مدیریت ارشد سازمان، در نظر گرفتن سیاست‌های کلان کشوری، گسترش داشبوردهای عملیاتی و غیره از جمله الزاماتی هستند که می‌توانند ضامن موفقیت در اجرای استراتژی‌های کلان سازمان باشند. به علاوه، استفاده از ابزارهای موجود جهت مدیریت استراتژیک نیز خود به نوعی دستیابی به اهداف هریک از مراحل مدیریت را امکان‌پذیر می‌نماید. یافته‌های این مؤلفه با نمونه تحقیقات (دوکوین و کو، ۲۰۲۴؛ یانیس و همکاران، ۲۰۲۳؛ بست و کلاکک، ۲۰۲۲؛ غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

مؤلفه سوم، پیش‌نیازها است. این اقدام، پیش از ورود به مراحل اصلی مدیریت استراتژیک با دو هدف عمده متشکل از سپردن مأموریت مدیریت استراتژیک به افراد خبره و متخصص و نیز آگاهی هر چه بیشتر نسبت به وضع موجود سازمان دنبال می‌شود. برای شناخت هر چه بهتر وضع موجود می‌توان از ارزیابی و تحلیل اهداف، مأموریت‌ها، استراتژی‌ها، مدل کسب و کار جاری و غیره بهره برد. محورهای مربوط به این مؤلفه با مضامینی تحت عنوان تبیین وضعیت موجود، تشکیل تیم راهبری و گردآوری اسناد بالادستی، بازنگری، بازبینی، تشریح و توجیه آنها برای تیم راهبری کدگذاری شده‌اند. نتایج این مؤلفه با نمونه فرایند پژوهش‌های (آلیسون و کی، ۲۰۱۵؛ هیل و همکاران، ۲۰۱۴؛ کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱؛ الوندی و عینیان، ۱۳۸۹) سازگاری دارد.

مؤلفه چهارم، عناصر بنیادین است. ویژگی بارز مکاتبی که مفاهیم پارادایم تجویزی را دنبال کرده و رویکردهایی دارند که به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از دیدگاه فرآیندی می‌نگرند، عناصر بنیادین است. مبنای اصلی اصلاح جهت حرکت سازمان، عناصر بنیادین است. به بیانی دیگر، عناصر بنیادین بینش و بصیرتی است که مقاصد و امیال موردنظر سازمان را تحقق می‌بخشد. مضامین تشکیل دهنده این مؤلفه عبارتند از: تدوین سند ارزش‌ها، تدوین سند چشم‌انداز و تدوین سند مأموریت. ارزش‌ها اعتقادات، فلسفه‌ها و اصولی هستند که کسب و کار سازمان را پیش می‌برد. بنابراین در این مؤلفه تدوین سندهای ارزش، چشم‌انداز و مأموریت مد نظر قرار می‌گیرد. مضامین مربوط به این مؤلفه، بر اساس مفاهیم رایج و موجود در ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف می‌شوند. برایندهای این مؤلفه با نمونه تحقیقات (حنیف و گالووی، ۲۰۲۲؛ دیوید و فارست، ۲۰۱۶؛ منوهاران، ۲۰۱۵؛ پرجمی جلال و همکاران، ۱۳۹۷؛ جهانگیری و پارسا، ۱۳۹۶) هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه پنجم، کنکاش درون سازمانی است. کنکاش درون سازمانی با هدف شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان انجام می‌شود. این مؤلفه از ترکیب مضامینی چون تجزیه و تحلیل تمامی سیستم سازمان و ساختار مدیریتی، تجربه و تحلیل وظیفه‌ای، تجزیه و تحلیل منابع و هم‌افزایی منابع داخلی شکل گرفت. در تجزیه و تحلیل تمامی سیستم سازمان و ساختار مدیریتی، اولاً سازمان به عنوان یک کل واحد از لحاظ فرایندها، نظامات و سامانه‌ها مورد تحلیل و بازبینی قرار می‌گیرند و ثانیاً در صورت لزوم، ساختار سازمانی بر اساس عواملی از جمله ساختار و سلسله مراتب سازمانی، سبک‌های مدیریت و راهبری، دوره عمر سازمان و اندازه سازمان دستخوش تغییر می‌شود. در تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای، واحدها و وظایف مختلف

سازمانی به صورت جداگانه مورد ارزیابی قرار گرفته و با توجه به شناخت کلی صورت گرفته از سازمان، نقاط قوت و ضعف کلی سازمان در هر واحد و حوزه تعیین می شوند. یکی دیگر از اقداماتی که می تواند به تحلیل محیط داخلی بینجامد، تجزیه و تحلیل منابع است. مطابق با دیدگاه مبتنی بر منابع (RVB)، آن دسته از منابعی که دارای چهار ویژگی ارزشمندی، کمیایی، تقلیدپذیری و پشتیبانی سازمان باشند می توانند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کنند. محققان در شناسایی منابع به گونه های مختلفی از قبیل قابلیت ها، شایستگی ها، دارایی های مشهود، دارایی های نامشهود، منابع انسانی و غیره اشاره داشته اند. یافته های این مؤلفه با نمونه پژوهش های (کروگ و اسپرلینگ، ۲۰۱۹؛ هانگر و ویلن، ۲۰۱۱؛ دفت، ۲۰۰۷؛ احمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ سیروس و صبور طینت، ۱۳۹۴) هم راستایی دارد.

مؤلفه ششم، کنکاش برون سازمانی است. تمامی تعاریف مطرح در زمینه استراتژی بر این نکته تأکید دارند که استراتژی، بهره گیری از فرصت ها و مقابله با تهدیدها با تکیه بر توانمندی های درونی و در نظر گرفتن محدودیت ها است. بر اساس نظریه سیستم های باز، هیچ سازمانی حتی در بازارهای انحصاری کاملاً از محیط خود جدا نیست و همیشه در نوعی تعامل با آن قرار دارد. این تعامل موجب می شود که سازمان ها همواره در معرض تغییرات محیطی قرار گیرند و از آن ها تأثیر بپذیرند. رای بقای سازمان ها در دنیای متغیر امروز، ضروری است که خود را برای رویارویی با این تغییرات آماده کنند. سازمان ها باید توانایی پیش بینی محیط خود را داشته باشند و برنامه ریزی هایشان را بر اساس این پیش بینی ها تطبیق دهند. محیط سازمان شامل عناصری است که معمولاً فراتر از کنترل مستقیم آن قرار دارند. هر چند سازمان ها نمی توانند به طور مستقیم بر محیط اثر بگذارند، اما با شناخت و آگاهی از آن، قادر خواهند بود استراتژی هایی طراحی کنند که از فرصت ها بهره برداری کرده و اثرات منفی تهدیدات را به حداقل میزان ممکن برسانند. در این تحقیق، کنکاش برون سازمانی مشتمل بر سه مضمون تحلیل محیط کلان، تحلیل محیط خرد و تحلیل ذینفعان است. در تحلیل محیط کلان (دور)، عمدتاً عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیطی و قانونی مورد بررسی قرار می گیرند. تحلیل محیط خرد (نزدیک) نیز عموماً با استفاده از روشی مرسوم به آنالیز پورتر انجام می شود که در آن مجموعه های مصرف کنندگان، مشتریان، مالیات دهندگان، اعضاء و قانون گذاران در تحلیل اثر داده می شوند. تحلیل ذینفعان با هدف حفظ همکاری و حمایت از سوی ذینفعان سامان صورت می گیرد. روش های مختلفی جهت تحلیل ذینفعان وجود دارد. تیم راهبری مدیریت استراتژیک موظف است بسته به سلیقه یکی از روش های رایج در تحلیل ذینفعان را برگزیده و بر اساس آن به شناسایی ذینفعان و تحلیل مسائل مربوط به آنها سازمان بپردازد. در سازمان های پروژه محور، با توجه به محدوده و سطح گستردگی پروژه ها، اعضای هیئت رئیسه و مدیران پروژه ها تنها بخشی از ذینفعان سازمان به شمار می روند. یافته های این مؤلفه با نمونه مطالعات (گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰؛ رابینسون و پیرس، ۲۰۰۵؛ پدوانی و کاروالیو، ۲۰۰۶؛ سرافراز و همکاران، ۱۳۹۲؛ خاتمی مهدی زاده، ۱۳۸۷) هم سویی دارد.

مؤلفه هفتم، خلق استراتژی است. این مؤلفه بر کلیه اقداماتی تأکید دارد که در نهایت منجر به انتخاب استراتژی های سازمان می شوند. مضامین شناسایی و دسته بندی شده مرتبط با فرمول بندی استراتژی عبارتند از: تعیین اهداف بلندمدت، تعیین مسائل استراتژیک، تدوین استراتژی های کلان، اولویت بندی و طبقه بندی استراتژی های کلان، تعیین اهداف کوتاه مدت، تدوین استراتژی های خرد و تدوین سیاست ها و رویه ها. مضامین مربوط به این مؤلفه، با مفاهیم و ادبیات رایج و پرتکرار در برنامه ریزی استراتژیک هماهنگی کامل دارند و بنابراین در اینجا به منظور تلخیص نوشته از توضیحات اضافه صرف نظر شده است. یافته های این مؤلفه با براینده نمونه پژوهش های (دیوید و فارست، ۲۰۱۶؛ توکلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ هیل و همکاران، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ هانگر و ویلن، ۲۰۱۱؛ هیت و همکاران، ۲۰۰۸؛ برایسون، ۲۰۰۴؛ فرهی بوزجانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اکبری و مرادی، ۱۳۸۹) هم خوانی دارد.

مؤلفه هشتم، چارچوب انتخاب پروژه در قالب مدیریت استراتژیک سبد پروژه است. سازمان های پروژه محور به منظور مشخص نمودن اولویت پروژه با توجه به استراتژی ها، برقراری توزان مطلوب در سند، تخصیص منابع و نیز تأیید صحت و امکان پذیری پروژه ناگزیر به استفاده از چارچوبی برای انتخاب پروژه هایشان هستند. کار اصلی این چارچوب یکپارچه و همسو نمودن پروژه های سازمان جهت نیل سازمان به موفقیت است. از این رو چارچوب انتخاب پروژه، ماورای مدیریت چند پروژه است. این تحقیق بر جنبه استراتژیک مدیریت سبد تمرکز دارد. جنبه استراتژیک مدیریت سبد پروژه بر روی ارتباط بین مدیریت سبد با استراتژی های کسب و کار متمرکز شده و به شکل مدیریت استراتژیک سبد پروژه معرفی و متمایز می گردد. در واقع رویکرد مدیریت استراتژیک سبد پروژه به طور خاص جهت پیاده سازی استراتژی های سازمانی از طریق پروژه ها در سازمان های پروژه محور استفاده می شود. همسو سازی سازمانی و توانایی برای جمع آوری اطلاعات مرتبط، از سراسر واحدهای سازمان برای موفقیت این رویکرد بسیار مهم تر از به کار بردن روش های پیچیده انتخاب و اولویت بندی یا سیستم های اطلاعاتی پیچیده است. بنابراین تغییرات ساختاری لازم جهت پیاده سازی

و موفقیت رویکرد مدیریت استراتژیک سبد پروژه مهم و ضروری است. مدیریت استراتژیک سبد پروژه در نهایت سبدي از پروژه‌ها ایجاد می‌کند که درون محدودیت‌های سازمان با اهداف و استراتژی‌های سازمانی همسوست. رویکرد استراتژی‌مدار در سبد پروژه، ضمن همسوسازی پروژه‌ها با اهداف، فرهنگ و توانمندی‌های سازمانی، نتایج بلندمدت و عملکرد مالی مثبتی را به دنبال خواهد داشت. مدیریت استراتژیک سبد پروژه، یکپارچه‌کننده فرایندهای مدیریت استراتژیک با فرایندهای جاری‌سازی پروژه‌ها است و پلی را بین این دو جنبه مدیریتی برقرار می‌کند. ذیل این مؤلفه، مضامین تعریف فرایند، شناسایی و دسته‌بندی پروژه‌ها، ارزیابی پروژه‌ها، انتخاب پروژه‌ها، تعدیل و متوازن سازی سبدها و صدور مجوز و کنترل فرایند شناسایی شدند. شروع فرایند، بر مرور ادبیات مربوط به سبدها، اهداف سبد، برنامه‌های سبد، نحوه مدیریت بر سبد، شاخص‌های کلیدی عملکرد برای اهداف استراتژیک و نیز اهداف کمی جهت ارزیابی پروژه‌ها دلالت دارد. در تعدیل و متوازن‌سازی سبدها، یعنی جایی که سبد بهینه انتخاب می‌شود، اصل همسویی پروژه‌ها با استراتژی‌ها، مورد تأکید قرار می‌گیرد. تعریف دیگر مضامین مربوط به این مؤلفه، همانند مفاهیم رایج در ادبیات مدیریت سبدها است. یافته‌های این مؤلفه با نمونه تحقیقات (فروزش نژاد، ۲۰۲۳؛ پرز و همکاران، ۲۰۲۱؛ حقیقی‌راد و روزان، ۲۰۱۸؛ ترنر، ۲۰۱۴؛ فلاش و مندز، ۲۰۱۳؛ پنی‌پاکر و همکاران، ۲۰۱۱؛ یو و همکاران، ۲۰۰۸؛ آرچر و قاسم‌زاده، ۱۹۹۹؛ زبردست و همکاران، ۱۳۹۶؛ سلطانی و مرجانی، ۱۳۹۴؛ ارسنجانی، ۱۳۹۱) هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه نهم، برنامه‌های عملیاتی پروژه است. طبق استاندارد مدیریت برنامه، فرایند تعریف برنامه‌ها شامل مراحل مختلفی از جمله تنظیم پیش‌برنامه، تنظیم برنامه، ایجاد مدیریت برنامه و زیرساخت فنی، ارائه مزایا و بسته شدن است (پی‌ام‌آی، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر، نظر به محتوای استخراج شده از متن منابع منتخب، سه مضمون مرتبط با برنامه‌های عملیاتی پروژه مشتمل بر تنظیم پیش‌برنامه، تنظیم برنامه و ایجاد زیرساخت‌های برنامه شناسایی و دسته‌بندی شد. هدف از تنظیم پیش‌برنامه، ایجاد پشتیبانی و تأیید برنامه از سوی تصمیم‌گیرندگان کلیدی است. شایسته است در تنظیم پیش‌برنامه اقداماتی نظیر درک ارزش استراتژیک تغییر تجاری پیشنهادی، شناسایی نشانگرهای کلیدی تصمیم در فرایند انتخاب برنامه و انتظارات و علایق آنها، تعریف اهداف برنامه و همسویی آنها با اهداف استراتژیک، توسعه یک مورد تجاری سطح بالا (که نشان‌دهنده درک نیازها، امکان‌سنجی و توجیه برنامه باشد)، تأیید منشور برنامه با گرفتن امضای تصمیم‌گیرندگان کلیدی، انتصاب مدیر برنامه توسط هیئت مدیره برنامه و ایجاد یک طرح برای آغاز برنامه در نظر گرفته شوند. پس از تأیید برنامه، تیم برنامه باید با تهیه یک نقشه راه دقیق، برنامه را به گونه‌ای تنظیم کند که جهت مدیریت برنامه و تعریف تحویلی‌های کلیدی آن را ارائه نماید. فعالیت‌هایی از قبیل، همسو نمودن چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های برنامه با اهداف استراتژیک، توسعه بر اساس هزینه دقیق اولیه و برنامه زمانبندی برای راه‌اندازی برنامه و ترسیم طرح‌هایی برای یادآوری برنامه، انجام مطالعات امکان‌سنجی (فنی، اقتصادی و امکان‌سنجی اخلاقی)، تعیین نقش‌هایی برای تصمیم‌گیری و همچنین انتخاب پیمانکاران فرعی به منظور حمایت از برنامه، توسعه یک معماری برنامه (که نشان‌دهنده چگونه پروژه‌های درون برنامه قابلیت‌هایی را ارائه می‌دهند که منجر به مزایای مورد نیاز می‌شود)، توسعه پرونده تجاری برای هر پروژه در برنامه (که به عوامل فنی، سرمایه‌گذاری و نظارتی/قانونی که ممکن است به هر پروژه مربوط باشد، می‌پردازد) و در نهایت برقراری ارتباط با ذینفعان و حمایت از آنها، تنظیم برنامه را تسهیل می‌بخشند. کار بعدی، ایجاد زیرساخت برای حمایت از اجرای برنامه و پروژه‌های تشکیل‌دهنده آن است. این زیرساخت شامل فرایندها و رویه‌ها، ابزارهای خاص (نرم‌افزار و سخت‌افزار) و امکانات می‌باشد. ایجاد زیرساخت برنامه یک موفقیت کلیدی برای پشتیبانی از موفقیت اجرای برنامه است. نتایج این مؤلفه با نمونه‌های پژوهش‌های (غلامزاده چوفره و همکاران، ۲۰۲۱؛ گلوبوکنیک و همکاران، ۲۰۲۰؛ محجوب، ۲۰۱۸؛ امراللهی و رولندز، ۲۰۱۷؛ گارسسیا ملون و همکاران، ۲۰۱۵؛ پی‌ام‌آی، ۲۰۰۶؛ لی و همکاران، ۲۰۰۶) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه دهم، جاری‌سازی پروژه‌ها یا به عبارتی مدیریت استراتژیک پروژه‌ها است. همانگونه که از مضامین استخراج شده برمی‌آید، این مؤلفه بر مدیریت پروژه‌ها با رویکرد استراتژیک تأکید دارد. بدین ترتیب که در هر یک از مضامین مربوطه به نوعی به استراتژی‌های حاصل از مراحل قبل اشاره داشته و اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها را منوط به تحقق استراتژی‌ها مأخوذه در گام‌های ماقبل خود دانسته است. مضامینی تحت عناوین شروع کردن، برنامه‌ریزی، اجرا کردن، نظارت و کنترل و بستن در تشکیل این مؤلفه نقش دارند که اتفاقاً با مراحل تعریف پروژه‌ها بر اساس مجموعه دانش مدیریت پروژه هماهنگی دارد (راهنمای پی‌ام‌آی، ۲۰۱۷). فعالیت‌های دقیق در هر مرحله بر اساس ده حوزه دانش مدیریت پروژه شامل یکپارچه‌سازی، محدوده، زمان‌بندی، هزینه، کیفیت، منابع، ارتباطات، ریسک، تدارکات و ذینفعان طبقه‌بندی و انجام می‌شوند. از مجموع مؤلفه‌های حاصل شده مضامین شروع کردن، برنامه‌ریزی، اجرا کردن، نظارت و کنترل و بستن به عنوان مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با جاری‌سازی پروژه‌ها نام‌گذاری شدند. برایندهای این مؤلفه با نمونه تحقیقات (ون ماروییک و همکاران، ۲۰۲۲؛ پی‌ام‌آی، ۲۰۲۱؛ سانندو، ۲۰۱۹؛ پاکه و بویر، ۲۰۱۷؛

فتح اله پورکامی و همکاران، ۱۴۰۲؛ رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸) هم‌سویی دارد.

مؤلفه یازدهم، نظارت و کنترل استراتژیک است. نظارت و کنترل بر استراتژی‌ها و برنامه‌ها برنامه جز جدانشدنی فرایند مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود چرا که انجام این کار زمینه کارایی و اثربخشی در مدیریت استراتژیک را فراهم می‌کند. از این رو می‌توان این مؤلفه را به عنوان رکنی مهم در پایداری سازمان و ابزاری کارآمد جهت قرار گرفتن سازمان در ریل موفقیت به حساب آورد. نظارت و کنترل استراتژیک منجر به همسویی تصمیمات با اهداف و استراتژی‌های سازمان و انسجام در بخش‌های مختلف مدیریت استراتژیک می‌شود. ذیل این مؤلفه، کدهای، نظارت و کنترل بر اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها و بازنگری در استراتژی‌ها و برنامه‌ها قرار گرفتند. یافته‌های این مؤلفه با نمونه پژوهش‌های (دیوید و فارس، ۲۰۱۶؛ هانگر و ویلن، ۲۰۱۱؛ برایسون، ۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد.

مؤلفه دوازدهم، ارزیابی استراتژیک است. ارزیابی استراتژیک، فرآیند تجزیه و تحلیل یک استراتژی برای سنجش میزان پیاده‌سازی و اجرای آن است. این یک ابزار تجزیه و تحلیل داخلی است و باید به عنوان بخشی از یک تحلیل استراتژیک گسترده‌تر برای سازمان در هنگام تصمیم‌گیری استراتژیک به کار گرفته شود. در طول انجام فرایند ارزیابی، استراتژیست‌های سازمان علاوه بر رویارویی با حجم وسیعی از داده‌ها و اطلاعات، تجارب فراوانی کسب می‌کنند که می‌توانند از آن در فرایندهای آتی سازمان استفاده کنند. روال انجام کار بدین صورت است که نخست شاخص‌ها و سنجه‌های موردنیاز برای ارزیابی مشخص می‌شوند، در مرحله بعد عملکرد سازمان در قالب الگویی استاندارد و از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یافته‌های تحقیق بر دو مضمون بدست آمده برای ارزیابی کمی و کیفی شامل تعیین شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی، ارزیابی عملکرد دلالت دارد. یافته‌های این مؤلفه با نمونه مطالعات (دوکوین و کو، ۲۰۲۴؛ رایینسون و اسکات، ۲۰۱۶؛ ولز، ۲۰۰۲) سازگاری دارد.

مؤلفه سیزدهم، بازآفرینی و بازاندیشی است. این مؤلفه، ابزاری حیاتی برای بهبود مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود. بازآفرینی و بازاندیشی به استراتژیست‌ها کمک می‌کند پیشرفت سازمان را ارزیابی کنند، شکاف‌ها را شناسایی کنند و اقدامات خود را برای دستیابی به اهداف سازمان تنظیم کنند. بر اساس نتایج این تحقیق سه مضمون سازمان دهنده ثانویه ذیل بازخوردگیری به دست آمد که عبارتند از: مرور و اصلاح اسناد مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، تمرکز مجدد بر تحقق اهداف و استراتژی‌ها و بازبینی و بروزرسانی عوامل داخلی و خارجی. یافته‌های این مؤلفه با براینده نمونه مطالعات (هیل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پنی‌پاکر و همکاران، ۲۰۱۱، تفرشی و همکاران، ۱۴۰۲) هم‌پوشانی دارد. با توجه به ماهیت انتفاعی سازمان‌های پروژه‌محور، عدم کاربست چارچوبی بومی برای مدیریت استراتژیک یقیناً موجب از دست رفتن منابع مالی و تحمیل هزینه‌های اضافی بر سازمان می‌شود. در این پژوهش شکاف بین مدیریت استراتژیک، مدیریت سبد پروژه و مدیریت پروژه از طریق یک چارچوب یکپارچه پوشش داده شد. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- چارچوب حاضر به عنوان مبنایی برای پژوهشگران، مورد بررسی بیشتر قرار گیرد و ابعاد و پیچیده و پنهان آن که از نظر نویسندگان مغفول مانده به دقت آشکار شود.

- سازمان‌های پروژه‌محور می‌توانند چارچوب احصاء شده را با اعمال تغییراتی جزئی در مؤلفه‌ها / زیرمؤلفه‌ها بکارگیری کنند، از این رو پیشنهاد می‌شود این چارچوب به منظور بازبینی و اصلاح نهایی در چند سازمان پروژه‌محور استفاده شود و نتایج بدست آمده مورد تحلیل قرار گیرد.

- اگر چه اجزا و مؤلفه‌های چارچوب تا حدودی توصیف شدند، ولی توصیه می‌شود به منظور تبیین دقیق اجزا، روابط، بازخوردها، متولیان امر و چگونگی اجرا پژوهش دیگری با عنوان تدوین نظام‌نامه اجرایی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور انجام شود.

منابع

- احمدی، محمدمیلاد؛ تولایی، روح‌الله؛ مهتدی، محمد مهدی و طاهری، علی (۱۴۰۱). نگاشت معنایی الگوی اکتساب دانش مدیریت راهبردی در سازمان های نهادی. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۱(۴۲).
- آقازاده، هاشم و احمدی، ایمان (۱۳۹۶). الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، (۳۰).
- ارسنجانی، محمدعلی (۱۳۹۱). *ارایه چارچوبی برای مدیریت راهبردی سبد پروژه در شرکت‌های پیمانکار عمومی (مطالعه موردی: قرارگاه سازندگی*

خاتم/الانبیاء (ص). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامع امام حسین (ع).

اکبری، مهدی و مرادی، محمود (۱۳۸۹). سبد پروژه های استراتژیک کسب و کار. مدیریت کسب و کار، ۲(۶).

الوندی، محسن و عینیان، مجیده (۱۳۸۹). مقایسه الگوی مدیریت راهبردی یک شرکت با چهار الگوی نظری (مطالعه موردی: شرکت ملی ساختمان)، نشریه مدیریت توسعه و تحول، ۲(۷).

اولیایی، محمد کاظم و موسوی کاشی، زهره (۱۴۰۰). طراحی نظام جامع برنامه ریزی و سیاست گذاری استراتژیک در صنعت حفاری چاه های نفت و گاز. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۵۰).

امیرخانی، پروین؛ رستمی، فرحناز و گراوندی، شهر (۱۴۰۱). برنامه ریزی راهبردی احیاء پروژه ایستگاه پمپاژ آب با استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد آیزن هاور مورد مطالعه: روستای قمشه فرآمان، شهرستان کرمانشاه. مهندسی آبیاری و آب ایران، ۱۳(۲).

بارون، محسن؛ ایران نژاد پاریزی، مهدی و موسی خانی، مرتضی (۱۳۹۲). ارائه مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک، جهت کسب مزیت رقابتی در سازمان های پروژه محور. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

پرچمی جلال، مجید؛ زبردست، اسفندیار و فصیحی، حمید (۱۳۹۷). ارائه چارچوب (مدل فرآیندی) مدیریت یکپارچه پروژه های شهری مبتنی بر رویکرد مدیریت سبد پروژه. مدیریت شهری، ۱۷(۱۷).

ترابی، اویس؛ تولایی، روح الله و نیکوکار، غلامحسین (۱۴۰۰). الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان های بزرگ مهندسی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۵).

تفرشی و همکاران (۱۴۰۲). الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری: رویکردی برای توسعه منابع انسانی سازمان. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۰(۳۷).

جلیسه، سلمیه؛ جعفری نیا، سعید؛ خیراندیش، مهدی و حسن پور، اکبر (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت منابع شبکه در حاکمیت شبکه ای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. سیاستگذاری عمومی، ۵(۳).

جهانگیری، یاسمن و پارسا، کیا (۱۳۹۶). طراحی مدل جامع برنامه ریزی راهبردی در صنعت ریخته گری فولاد مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن. مجله مهندسی متالورژی، ۶۵(۶۵).

چهاردولی، عباس و واحدی مقدم، میثم (۱۴۰۰). مدل مدیریت راهبردی در سازمان های ماموریت محور مبتنی بر نظریه بازی ها. پژوهش های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۳(۹).

حسینعلی پور، مجتبی و محمدی، صالح (۱۳۹۳). بیان الگو و چارچوبی یکپارچه و منسجم برای انتخاب مدیریت سبد (پورتفولیو) پروژه با رویکردی استراتژی مدار در سازمان های پروژه محور (مورد کاوی: مجموعه هلدینگ سرمایه گذاری ساختمان ایران). صفا، ۲۴(۲۴).

حمزه پور، رضا و باقری نیا، خشایار (۱۳۹۹). برنامه ریزی استراتژی پروژه قطار شهری اهواز با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT و اولویت بندی آن با استفاده از QSPM. کنفرانس سالانه پژوهش های معماری، شهرسازی و مدیریت شهری.

خاتمی، بهزاد و مهدی زاده، هدایت (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل های برنامه ریزی راهبردی و ارائه یک چارچوب جدید برنامه ریزی. نشریه مدیریت فرد، ۶(۱۹).

دوگچی، زهره و تاجیک، محمدجواد (۱۴۰۱). نقش برنامه ریزی استراتژیک بر مدیریت پروژه در کسب و کارهای نوین اطلاعاتی از دیدگاه صاحبان مشاغل الکترونیک (مطالعه موردی: وب سایت های داده کاوان هوشمند و راهبری اصیل). بازیابی دانش و نظام های معنایی، ۹(۳۲).

رحیم نیا، فریبرز؛ ناظمی، شمس الدین و مشرقی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی عناصر برنامه ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت های صنعتی کوچک. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۲۳(۲۳).

رضایی منش، بهروز؛ قربانی زاده، وجه الله؛ حسین پور، داود و طاهری، علی (۱۳۹۸). الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان های دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۸).

زبردست، اسفندیار؛ پرچمی جلال، مجید و فصیحی، حمید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی ابعاد و معیارهای موثر در مدیریت سبد پروژه های شهری و ارائه مدل مفهومی برای تعریف سبد پروژه های شهری. نشریه هنرهای زیبا - معماری و شهرسازی، ۲۲(۴).

- سرافراز، امیرهمايون؛ صدیقی، علی؛ عبدالمحمد، بهزاد و میرغفاری، سیدرضا (۱۳۹۲). برنامه ریزی استراتژیک به روش هیبریدی (HCMS) در صنایع فراساحل نفت و گاز، مطالعه موردی در حوزه EPCIC توسعه میدان گازی پارس جنوبی. *مجله مدیریت کسب و کار*، (۲۴). ۲۴.
- سروش، علیرضا (۱۳۸۷). مدیریت پروژه سازمان از دیدگاه راهبردی. *نشریه توسعه سازمانی پلیس*، (۳)۵. ۵.
- سلطانی، الهام و مرجانی، تیمور (۱۳۹۴). بکارگیری مدیریت راهبردی پروژه به عنوان یک رویکرد نوین مدیریت پروژه. *فصلنامه رشد فناوری*، (۴۵). ۴۵.
- عابدجعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد و ساده برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، (۲)۵. ۵.
- فتح اله پورکامی، فرج اله؛ امینی، سید جواد؛ زرگرپور، رسول و زرگرپور، حمید (۱۴۰۲). تحلیلی بر پیاده سازی راهبرد در پروژه ها (مورد مطالعه بخش آب). *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، (۲۷). ۲۷.
- فرهی بوزجانی، برزو؛ حصیرچی، امیر و نیاوند، عباس (۱۳۹۰). الگوی برنامه ریزی راهبردی سرمایه های انسانی سازمان بسیج مهندسین با رویکرد کارآفرینی. *نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، (۲)۳. ۳.
- کاوه محمد، سیروس و صبور طینت، امیرحسین (۱۳۹۴). *مدل مدیریت استراتژیک مبنا*. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران). ۱.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۵). روش شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاستگذاری عمومی. *پژوهش سیاستگذاری عمومی*، (۲)۴. ۴.
- کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک شرکت پالایش نفت تبریز (۱۳۹۱). *برنامه ریزی استراتژیک شرکت پالایش نفت تبریز*. لشکرلوکی، مجتبی؛ خداداد حسینی، ساسان؛ حسینی، سید حمید و حمیدی زاده، سید محمود (۱۳۹۱). طراحی مدل فرایندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، (۲)۶. ۶.
- مسعودی فر، پویان؛ مصلی نژاد، عباس و عزیزی، مجتبی (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای برنامه ریزی استراتژیک سبد پروژه با استفاده از روش تحلیل مضمون. *مدیریت صنعتی*، (۴)۱۳. ۱۳.
- منوریان، عباس و غراییان، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی جایگاه نظام مدیریت پروژه در برنامه ریزی استراتژیک شرکت های پیمانکاری عمومی (مطالعه‌ی موردی شرکت بین المللی توسعه و مهندسی پارس). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، (۵)۲. ۲.
- Ahmadi, M., & Qaisari Hasan Abadi, M. (2020). A review of using object-orientation properties of C++ for designing expert system in strategic planning. *Computer Science Review*, 37.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. *Information Technology & People*, 30(4).
- Allison, M. J., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times* (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4).
- Bai, L., Han, X., Wang, H., Zhang, K., & Sun, Y. (2021). A method of network robustness under strategic goals for project portfolio selection. *Computers & Industrial Engineering*, 161.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *Academy of Management, executive*, 9(4).
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets Expectation Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32(10).
- Barney, J. B. (1999). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Beste, T., & Klakegg, O. J (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*, 40(4).
- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1).
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3 ed.). Jossey-Bass.
- Callahan, K. R., & Brooks, L. M. (2004). *Essentials of strategic project management*. Hoboken. NJ, John Wiley & Sons.
- Daft, R. (2007). *Management* (8 ed.). South-Western College Pub.
- David, F. R., & Forest, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16 ed.). Pearson.

- DuCoin, C., & Kuo, P. C. (2024). Creating an integrated strategic plan. *Surgery*, 175(4).
- Eckert, C. M., & Stacey, M. K. (2010). What is a process model? Reflections on the epistemology of design process models. In *Modelling and management of engineering processes*. London, Springer.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1).
- Flach, B., & Mendes, C. R. (2013). Strategic Project Planning: Optimal Contracting and Resource Allocation. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(24).
- ForouzeshNejad, A. (2023). A hybrid data-driven model for project portfolio selection problem based on sustainability and strategic dimensions: a case study of the telecommunication industry. *Soft Computing*, 28.
- Fry, F. L., & Stoner, C. R. (1995). *Strategic Planning for the New and Small Business*. Upstart publishing Company, Inc.
- García-Melón, M., Poveda-Bautista, R., & Valle M., & J. L. D. (2015). Using the strategic relative alignment index for the selection of portfolio projects application to a public Venezuelan Power Corporation. *International Journal of Production Economics*, 170.
- Gholamzadeh Chofreh, A., Ariani Goni, F., Klemeš, J. J., Seyed Moosavi, S. M., Davoudi, M., & Zeinalnezhad, M. (2021). Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 139.
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management - A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2).
- Grundy, T. (2001). *Strategy Implementation through Project Management*. London, Thorogood.
- Haghighi Rad, F., & Rowzan, S. M. (2018). Designing a hybrid system dynamic model for analyzing the impact of strategic alignment on project portfolio selection. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 89.
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5).
- Harrison, J. S., & John, C. H. St. (2013) *Foundations in Strategic Management: 6 ed.* Florence, United States, Cengage Learning, Inc.
- Heerkens, G. (2007). *Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3)*. Annual North American meeting of the Project Management Institute Atlanta, GA.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach (11 ed.)*. Cengage Learning, Inc.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. A. (2008). *Strategic Management: Concepts & Cases: Competitiveness and Globalization (8 ed.)*. Cengage Learning.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems. *Research Policy Journal*, (29).
- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13 ed.)*. Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*. Boston, HBS Press.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. J. Ross Publishing.
- Krog, L., & Sperling, K. (2019). A comprehensive framework for strategic energy planning based on Danish and international insights. *Energy Strategy Reviews*, 24.
- Lee, S. H., Peña-Mora, F., & Park, M. (2006). Dynamic planning and control methodology for strategic and operational construction project management. *Automation in Construction*, 15(1).
- Levine, H. A. (2007). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. John Wiley & Sons.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138.
- Manoharan, A., Melitski, J., & Bromberg, D (2015). State strategic information system plans: An assessment integrating strategy and operations through performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3).
- Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, 3.

- Morris, P., & Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4).
- Muñoz, A. L., Rodríguez-Bolívar, M. P., & Muñoz, C. A. (2022). Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*, 40(1).
- Olsen, J. B., & Eadie, D. C. (1982). *The Game Plan: Governance with Foresight*. Washington, Council of State Planning Agencies.
- Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 222.
- Ojha, D., Patel, P. C., & Parida, V. (2023). Virtual integration in SMEs: The digitalization circuitry of dynamic strategic planning for SMEs. *International Journal of Information Management*, 73.
- Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34(4).
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2).
- Parker, D. W., Parsons, N., & Isharyanto, F. (2015). Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3).
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1).
- Pennypacker, J., Retna, S., & Staff, Enterprise Portfolio Management Council. (2011). *Project Portfolio management: A view from the management trenches (1 ed)*. John Wiley & Sons.
- Pérez & et al (2021). Strategic IT alignment Projects. Towards Good Governance. *Computer Standards & Interfaces*, 76.
- Petrović, D., Mihić, M., & Obradović, V. (2014). Strategic Project Management - Project Strategy and Measurement of Success. In: Jakšić, M.L., Rakočević, S.B., Martić, M. (eds) *Innovative Management and Firm Performance*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137402226_14
- PMI. (2006). *The standard for program management*. Pennsylvania, USA, Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2013). *The Standard for Portfolio Management, Tihird Edition (1-240)*. Pennsylvania, Project Management Institute, inc.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7 ed)*. Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control (10 ed.)*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- Robinson, C., & Scott, A. (2016). *Strategic Planning for the Oil and Gas Industry*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Rodríguez-Rivero & et al (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8).
- Rojas, C. V., Reyes, E. R., Hernández, F. A. y., & Robles, G. C. (2018). Integration of a text mining approach in the strategic planning process of small and medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 118(4).
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T. Z., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2).
- Sohrabi, F., Vahid-Pakdel, M. J., Mohammadi-Ivatloo, B., & Anvari-Moghaddam, A. (2021). Strategic planning of power to gas energy storage facilities in electricity market. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 46.
- Toklu, M. C., Erdem, M. B., & Taşkin, H. (2016). A fuzzy sequential model for realization of strategic planning in manufacturing firms. *Computers & Industrial Engineering*, 102.
- Tooe, M. J., Bodycomb, A., Hinegardner, P. G., Mayo, A., & Prince, J. D. (2019). *Strategic Collaborations in Health Sciences Libraries (Chapter 8: Strengthening Strategic Planning Through Diverse Collaborations)*. Chandos Publishing, 109-124.
- M.J. Tooe, Aphrodite Bodycomb, Patricia G. Hinegardner, Alexa Mayo, J. Dale Prince, Chapter 8 - Strengthening Strategic Planning Through Diverse Collaborations, Editor(s): Jean P. Shipman, M.J. Tooe, In *Chandos Information Professional Series, Strategic Collaborations in Health Sciences Libraries*, Chandos Publishing, 2019, Pages 109-124, ISBN 9780081022580, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102258-0.00008-2>.
- Turner, R. J., Huemann, M., & Keegan, A. (2008), *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization*. Project Management Institute, Inc.
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management (Vol. 92)*. McGraw-hill.
- Van Marrewijk, A., & Van den Ende, L. (2022). Shaping interorganizational strategic projects through power relations and strategic practices. *International Journal of Project Management*, 40(4).
- Waltert, M., Perez, E. J., & Pagliari, R. (2024). Flexible facility requirements for strategic planning of airport

- passenger terminal infrastructure. *Transportmetrica A: Transport Science*, 20.
- Wang, X. P., Zhang, J., & Yang, T. (2014). Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Applied Research and Technology*, 12(2).
- Wells, D. L. (2002). *Strategic management for senior leaders a handbook for implementation*. Dept of the Navy, Total Quality Leadership Office.
- Yang, X., He, B., Wang, L., Yu, M., & Zhu, F. (2021). Enabling projects for strategic implementation: Role of designated project manager in CEO-TMT interface during project front-end investment decisions. *International Journal of Project Management*, 39(6).
- Yannis, G., Laioua, A., Dragomanovitsa, A., Nikolaoua, D., Folla, K., Michelaraki, E., Kallidoni, M., Apostoleris, K., Mavromatis, S., Georgiopoulos, S., & Parissis, M. (2023). Development of the road safety strategic plan in Greece, 2021-2030. *Transportation Research Procedia*, 72.
- Yu, S., Wang, J., & Guo, N. (2008). *The application of project portfolio management in the government investment projects*. Paper presented at the Business and Information Management, 2008. ISBIM'08. International Seminar on. 176-180.
- Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. *Procedia Engineering*, 69.