



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 11th International Scientific Conference
Under the Title

“The role of humanities, social and natural sciences in supporting
sustainable development”

المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر

تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة"

10-9 ديسمبر 2020 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2020/>

The Relationship between Project Management and The Organization's Strategy

Hanan Alraddadi ^a, Khalil Yaghi^b

^a Information Science Dep./ King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

halraddadi0005@stu.kau.edu.sa

^b Information Science Dep./ King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

kaahmad1@kau.edu.sa

Abstract: The study identifies the relationship between project management and the organization's strategy in order to identify the leading factors between them. The study used the documentary approach to narrate the previous literature in the fields of interest in the study. The study concluded that the link between project management and the organization's strategy is achieved through four factors: the competitive advantages, the administrative role of the organization and project management, the vision of the organization and the project, and managing the project portfolio and program management. In the final part, the study presented number of recommendations based on what was discussed.

Keywords: Project Management, Strategic Project Management, Organization Strategy.



التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة

حنان الراددي / د. خليل باغي

قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

الملخص

تحاول الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة وذلك لتحديد الدوافع المؤدية للارتباط بينهما. استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي في سرد الأدبيات السابقة في المجالات ذات الاهتمام بالدراسة. استنتجت الدراسة ان الارتباط بين ادارة المشاريع واستراتيجية المنظمة يتحقق من خلال اربعة عوامل وهي: السمة التنافسية، الدور الإداري للمنظمة وإدارة المشروع، رؤية المنظمة والمشروع، وإدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج. في الجزء الاخير، قدمت الدراسة عدد من التوصيات بناء على ما تمت مناقشته.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، إدارة المشاريع الاستراتيجية، استراتيجية المنظمة

المقدمة

تعتبر إدارة المشروع احدى مراحل ديناميكيات الأعمال التي تعمل على تحويل الرؤية المستقبلية إلى نتائج واقعية. يتكون فريق إدارة المشروع من أشخاص من مختلف المستويات التعليمية والثقافات الاجتماعية والأديان والخبرات لتشكل مجموعة عمل يمكنها الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية. يمكن القول بأن نقطة انطلاق إدارة المشروع هي نظرية الإدارة، حيث تنظم الإدارة سلوك الأشخاص تدريجاً نحو التطوير المستمر للعمليات التجارية في المنظمة، وبالمثل فإنه من خلال المشاريع يكون توجيه الجهود نحو تحقيق استراتيجية المنظمة (Van Der Merwe, 2002). عندما كانت الادارة الاستراتيجية منفصلة عن ادارة المشاريع، اقتصر دور ادارة المشروع في القدرة على توفير الطريقة الاكثر فاعلية وكفاءة لتسليم المشروع؛ بغض النظر عما إذا كان المشروع يقدم قيمة استراتيجية للمنظمة ام لا. إلا أنه مع تسارع عجلة التطوير في الاعمال وتبعها ازدياد المنافسة السوقية، أصبحت العديد من المنتجات والخدمات تفقد قيمتها مبكراً يعزى ذلك إلى الاستخدام المستمر



لنموذج الأعمال التقليدي في ادارة المشاريع؛ حيث يعتمد على مبادئ نطاق العمل والهيكلة التنظيمي والرقابة وبالتالي يفتقر الى التنافسية وعدم الربط بين الإستراتيجية وتنفيذها (Johnson, 2006).

لم تعد إدارة المشروع تعتبر منهجاً لتخطيط ومتابعة المشروع فقط، وإنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة، ويتضمن ذلك تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تركز بشكل أساسي على الجانب الاستراتيجي لإدارة المشروع. صنعت تحديات بيئة الأعمال المتغيرة نقلةً في صياغة الإستراتيجية، حيث أن التغييرات في المنظمات أصبحت قاعدة أساسية وليست استثناء. تؤثر بيئة الأعمال على المنظمة بدرجات متفاوتة وفقاً لخصائص المنظمة وهيكلها التنظيمي. يجب على المنظمات حصر جميع العوامل الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والثقافية، والبيئية، وغيرها) التي تؤثر في أعمال المنظمة واستراتيجيتها؛ وتتخذ القرارات بناءً على اتجاه وعمق تلك التغييرات التنظيمية. بالإضافة الى تحديد نظام للإدارة -يحتوي النظام على عدد من المشاريع والبرامج- من أجل الاستجابة لمثل هذه التحديات. ان المنظمة ذات التوجه نحو المشاريع (Project-Oriented) هي التي تمتلك فيها إدارة المشروع أهمية إستراتيجية وقد تتطلب تغييرات تنظيمية وانشاء مكتب لإدارة المشروع، بالإضافة إلى تكييف العمليات الإدارية الكلاسيكية مع توجه المنظمة نحو المشاريع (Petrovic & Obradovic, Mihic, 2006).

ارتبطت المشاريع بالاستراتيجية عبر تنفيذ المبادرات التي تحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. هناك عدة دراسات ناقشت دوافع الارتباط بين ادارة المشاريع والاستراتيجية. تستعرض هذه الدراسة بعض الدراسات ذات العلاقة في مواضيع ادارة المشاريع واستراتيجيات الاعمال وارتباط ادارة المشاريع بالاستراتيجية. وتحاول الدراسة وصف وفهم العلاقة بين ادارة المشاريع والاستراتيجية وكذلك دوافع الارتباط بينهما التي لها تأثير على نجاح الاستراتيجية.

اولاً: منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة وصفية قائمة على المنهج الوصفي (الوثائقي) المتمثل في رصد الدراسات البحثية السابقة التي تساعد في التعرف على العلاقة بين ادارة المشاريع واستراتيجية منظمة الأعمال وتفسيرها كميّاً ومحاولة معرفة دوافع ذلك الارتباط. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات اللازمة من المصادر الثانوية، والتي تم جمعها من الادبيات السابقة خلال الفترة من 1999 وحتى 2015 لتحقيق اهداف الدراسة. تم دراسة الادبيات التي ناقشت المواضيع التالية ادارة المشاريع واستراتيجيات الاعمال وارتباط ادارة المشاريع بالاستراتيجية.



ثانياً: الاطار النظري

يعرض هذا الجزء من البحث بعضاً من الدراسات التي ناقشت مجالات ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة وهي: إدارة المشاريع، استراتيجية المنظمة، ارتباط إدارة المشاريع بالاستراتيجية من خلال السمة التنافسية، الدور الإداري للمنظمة وإدارة المشروع، رؤية المنظمة والمشروع، وختاماً إدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج.

أ. إدارة المشاريع

تمكن إدارة المشاريع المؤسسات من تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة. لقد عرف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2017) المشروع بأنه "سعي مؤقت لإيجاد خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة". وعرف إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع".

لخصت دراسة جونسون (Johnson, 2006) التطور التاريخي لإدارة المشاريع ونشأتها. انطلقت إدارة المشاريع في الخمسينيات والستينيات بواسطة النموذج الكلاسيكي (التقليدي) لإدارة المشاريع. كانت إدارة المشاريع تتألف من آليات التخطيط والتحكم في الجداول الزمنية والتكاليف للمشاريع. كان مفهوم إدارة المشاريع هو تحديد علاقة الأسبقية بين الأنشطة، والتي بدورها تحدد التسلسل المنطقي لأنشطة العمل (مثل النهاية ب إلى البداية أ). على مر السنين، تم توسيع النموذج الكلاسيكي تدريجياً كاستجابة للتطور الصناعي والتجاري.

في الثمانينيات والتسعينيات، بدأت وتيرة الصناعة في التسارع بسبب الطفرة في إعادة هندسة العمليات التجارية وذلك لأسباب عديدة حيث كان الاقتصاد يتجه نحو العالمية، وتسارعت وتيرة فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وتغيرت الهياكل التنظيمية لتلبية احتياجات العملاء؛ ونتيجة ذلك أصبحت إدارة المشاريع أكثر مرونة لمواجهة التحديات.

أثمرت حصيلة مناقشات عديدة بين اختصاصيين في إدارة المشاريع مع جمعيات إدارة المشاريع التي تعمل على وضع المعايير، بإنشاء نموذج إدارة المشروع الحديث، وذلك من خلال تطوير وتقديم طرق أكثر كفاءة وفعالية لتخطيط المشاريع وراقبتها. بالإضافة إلى "الدليل المعرفي لإدارة المشروع" المعروف بإسم دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI). يعمل الدليل على موازنة عمليات إدارة المشروع من خلال دمج عمليات إدارة المشاريع مثل الجودة والتكلفة وإدارة الوقت والمشتريات مع عمليات إدارة المشاريع الأكثر مرونة، مثل النطاق والاتصالات والمخاطر والموارد البشرية والتنظيم والتكامل.

فيما بعد، توسع نموذج إدارة المشاريع إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية والتركيز على الابتكار والقيمة المضافة للمشاريع.



ب. إستراتيجية المنظمة

قدمت مؤسسة فورد وشركة كارنيجي في الخمسينيات دعم ورعاية للبحث في برامج كليات إدارة الأعمال، وكانت محصلة البحث النهائية أن يتم تدريس "الإدارة الإستراتيجية" ككفاءة أساسية في تخصصات دراسات الأعمال؛ وهكذا بدأت الدراسة الفعلية للإستراتيجية في سياق المنظمة الحديثة (Johnson، 2006). تركز إستراتيجية المنظمة على كيفية التعامل بشكل أفضل مع المنافسة من خلال خلق مزايا تنافسية، بحيث تزود المنظمات بالمزايا التي ستدعمها في جذب العملاء وحمايتها ضد القوى التنافسية في عالم الأعمال (Srivannaboon، 2006).

يتمثل دور الإدارة الإستراتيجية في نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي مستقبلي وذلك حتى تستثمر في المنتجات والأسواق الجديدة، يتحقق ذلك بواسطة التحليل والتنفيذ الإستراتيجي. تهتم عملية تحليل الإستراتيجية بتحديد الهدف الإستراتيجي من خلال التخطيط والمدة والجهد اللازم للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي. في المقابل عملية التنفيذ الإستراتيجي تتعلق بدفع المنظمة إلى الانتقال الفعلي (Van Der Merwe، 2002). تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات أنشطة عديدة -تتراوح من المسائل البيئية إلى تقييم الأداء- حيث تراجع الإدارة العليا البيئة الخارجية للفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ثم يتم تقييم العوامل الإستراتيجية والاتفاق على الأهداف العامة للمنظمة. الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية هي تعريف المهمة (Mission)، وبناء على المهمة يتم تحديد أهداف الشركة وإستراتيجياتها وسياساتها. ثم يكون تنفيذ هذه الإستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والمشاريع والميزانيات والإجراءات. كخطوة أخيرة في الإدارة الإستراتيجية، يتم تقييم الأداء وتحليله بشكل دوري للحصول على الدروس المستفادة والتي يتم تغذيتها مرة أخرى في النظام للعمل بشكل أفضل في الأنشطة المستقبلية (Johnson، 2006).

تساهم المشاريع الناجحة في نمو المنظمات وازدهارها وبالتالي فإن الأعمال تركز في تطويرها على: الإستراتيجية التي تهدف إلى رضا العملاء، والعمليات التي تؤدي إلى الكفاءة القصوى، والهياكل التنظيمية المرنة لإدارة المشاريع (Van Der Merwe، 2002). لقد استثمرت المنظمات الحديثة في البحث والتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية التي تركز على التحليل ثم تحديد الأهداف وتأثير الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الحالي. تركز المنظمات الحديثة على الإستراتيجية التي تلبي احتياجات العملاء وتحسين العمليات إلى الكفاءة القصوى؛ بينما تفوض إدارة المبادرات إلى تنظيم المشاريع المتخصصة. وغفلت عن أن فشل الإستراتيجيات يكون بنسبة كبيرة أثناء التنفيذ وبسبب سوء إدارة المشروع أو عدم وجودها؛ فالعديد من عمليات الأعمال لا تتبع أو تتوافق مع أي منهجية منطقية وبالتالي يصعب ادارتها (Johnson، 2006). غالباً لا



تفشل الاستراتيجيات عند تحليل الأعمال أو تحديد أهدافها الاستراتيجية؛ بل قد تفشل أثناء التنفيذ، ويُعزى ذلك لعدم وجود إدارة مناسبة للمشروع (Van Der Merwe، 2002).

ج. ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة

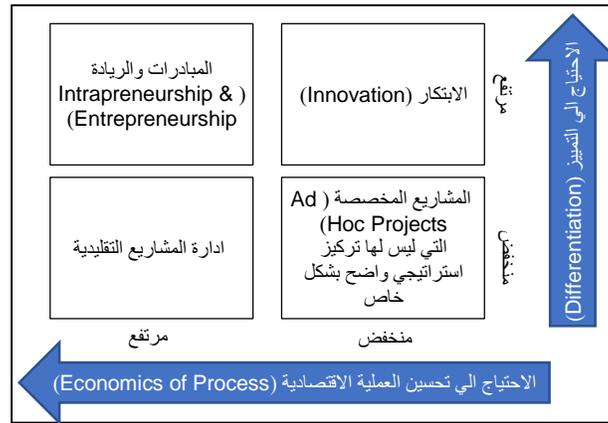
سوف نستعرض في هذا القسم الأدبيات التي ناقشت ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة من خلال: السمة التنافسية، والدور الإداري للمنظمة ولإدارة المشروع، ورؤية المنظمة ورؤية المشروع، وإدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج.

1. السمة التنافسية

ناقشت دراسة Srivannaboon (2006) ربط إدارة المشروع مع استراتيجية المنظمة من خلال الميزة التنافسية، وأظهرت أن السمات التنافسية لاستراتيجية المنظمة هي التي تفقد تركيز ومحتوى عناصر إدارة المشروع. تبدأ المنظمات باختيار المشاريع التي تلبي احتياجات العمل وتدعم تنفيذ الاستراتيجية في محفظة مشاريعها. عند تنفيذ المشروع يتم العمل على دورة الحياة (Standard Life Cycle) التي تشمل تخطيط المشروع ومراقبته لضمان جودة التوافق بين عناصر إدارة المشروع واستراتيجية المنظمة؛ تتم مراقبة التوافق مع الإستراتيجية ويتم إرسال المعلومات إلى قادة الأعمال لاتخاذ قرارات التكيف مع الإستراتيجية. تستخدم معظم المنظمات بوابات المشروع المرحلية (Project Stage Gates) للتكيف والحفاظ على مسار المواءمة أثناء تنفيذ المشروع وتوفير الملاحظات الاستراتيجية الطارئة التي تنتج عادة عن التغيرات البيئية. تعد بوابة المرحلة إحدى آليات التحكم الرئيسة التي تستخدمها المنظمات لضمان توافق مشاريعها مع توقعاتها أثناء تقدم مراحل المشروع من مرحلة إلى أخرى. تؤثر الاستراتيجية على إدارة المشروع من خلال السمات التنافسية لاستراتيجية المنظمة كالوقت والجودة والتكلفة. يتم استخدام هذه السمات التنافسية بطريقة مدروسة لتنظيم عناصر إدارة المشروع المختلفة (الاستراتيجية، والتنظيم، والعملية، والأدوات، والمقاييس، والثقافة). على سبيل المثال، إذا تم اختيار السمة التنافسية "الوقت اللازم للانطلاق في الأسواق" (Time to Market)، فيجب تصميم استراتيجية المشروع من خلال السماح للمشاريع بتجاهل التكلفة وميزات المنتج كتقليل ميزات المنتج، وإنفاق أموال إضافية وما إلى ذلك؛ من أجل الوصول إلى السوق في الوقت المحدد. وبالمثل، يجب أن يتم تصميم المشروع بشكل أفضل لتحقيق الميزة التنافسية "الوقت اللازم للانطلاق في السوق" من خلال التداخل أو الجمع بين مراحل العملية والأنشطة والتسليمات (Milestones)، على سبيل المثال، يدير مدير المشروع تسليمًا مشتركًا (مزيجًا من تسليمين صغيرتين) ليتخطى التفاصيل الصغيرة و لتسريع تنفيذ المشروع.



وفي دراسة استكشافية (Crawford, Cooke-Davies, & Lechler, 2009) عن مفهوم التوافق بين إستراتيجية المنظمة ونظام إدارة المشروع ونوع المشروع المنفذ عند تطبيق الاستراتيجية. افترضت الدراسة ان ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة يظهر من خلال تعريف استراتيجية المشروع المرتبطة مباشرة بالبيئة الديناميكية المحيطة به. استنتجت الدراسة أن معايير إدارة المشاريع تنتهج نهج عام لإدارة المشاريع ولكنها قد تختلف تلك المعايير باختلاف نوع المشاريع ونطاقها وكيفية تأثير ذلك على إدارتها. أي أن نجاح المشروع يرتبط بالتوافق إما بين خصائص المشروع وعمليات الإدارة؛ أو بين اختيار استراتيجية المشروع ونطاق المشروع. تُستخدم المشاريع عادة كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، وتطمح المنظمات إلى "الممارسات الفضلى"، لذلك قد تواجه صعوبة عند تبني أنظمة إدارة مشاريع مماثلة دون الاخذ في الاعتبار الاختلافات بين أنواع المشاريع واستراتيجيات المنظمة. وتوصي أفضل الممارسات بتحديد الهدف النهائي لتنفيذ إدارة المشروع بفعالية داخل المنظمات. محصلة ما سبق طورت الدراسة نموذجاً (شكل 1)، نموذج تصوري يسمى نموذج محفظة القيمة الاستراتيجية لنظام إدارة المشاريع (Strategic PMS- Value Driver Portfolio model).



شكل 1: نموذج محفظة القيمة الاستراتيجية لنظام إدارة المشاريع

حيث تتداخل الاستراتيجيات الثلاثة (الابتكار والريادة وإدارة المشاريع) وتتناول كل منها تنفيذ مهام فريدة ومقيدة بالوقت ولكن من منظور مختلف بحسب استراتيجية المنظمة.

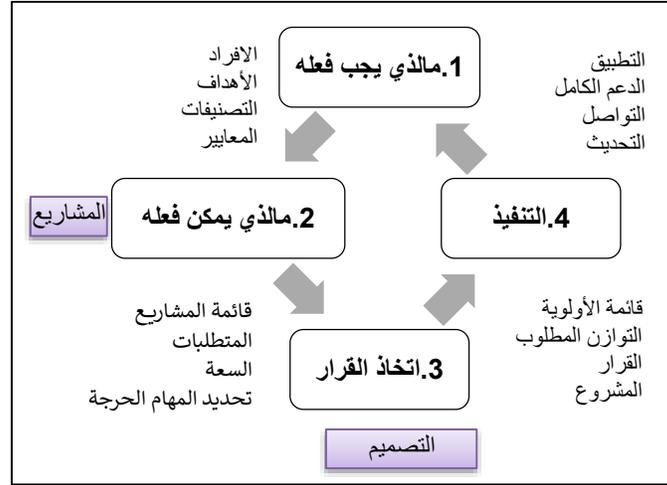
2. الدور الإداري للمنظمة وإدارة المشروع

يجب أن توفر استراتيجية المنظمة اطارا للمشاريع بحيث تتدفق الأهداف والنتائج من الاتجاه المستقبلي للمنظمة. إن أفضل منظمات إدارة المشاريع هي التي تمتلك إستراتيجية واضحة وذات تواصل جيد وتعرف كيف تدعم الاستراتيجية بواسطة



المشاريع. لذلك لابد من وضع إدارة فعالة للمشروع، تتضمن آلية لتقييم كل مشروع من حيث ملاءمته للاستراتيجية قبل البدء بالتنفيذ. في معظم المنظمات تقع مسؤولية التقييم الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا: المدير التنفيذي ومن يرتبط به مباشرة أو اللجنة التنفيذية من الإدارة العليا. اذا كان المشروع لا يتناسب استراتيجيًا مع اهداف المنظمة، فيجب إبلاغ رعاة المشروع (Project Sponsor) قبل إنفاق أي موارد أخرى. في بعض المنظمات يكون مكتب إدارة المشاريع مكلفًا بالبت في التوافق الاستراتيجي للمشاريع. وفي الحالات التي يكون فيها من غير الواضح ما إذا كان المشروع يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أم لا، يحتاج مكتب إدارة المشروع إلى مراجعة الإدارة العليا قبل الموافقة عليه (Longman & Mullins، 2004). أثناء رحلة المنظمات في تطوير اعمالها، لا يمكن تحقيق نتيجة ناجحة لأي تغيير في المنظمة إلا عندما تتلاقى ادارة عمليات الاعمال وادارة الافراد في مدير المشروع (Van Der Merwe، 2002). في دراسة أخرى عن الأساسيات السبعة لنجاح المشروع، ذكر المؤلفان ان الخطوة الاولى هي تقديم دراسة جدوى مقنعة لإدارة المشروع حيث يحتاج فريق المشروع الي معرفة كيف ستساهم جهودهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو التأثير الذي سيكون لهم على المحصلة النهائية للمشروع، سيولد ذلك لديهم دافع للالتزام حتى اكتمال المشروع. لتحقيق ذلك لابد على قادة المشروع التواصل بوضوح مع كل عضو في الفريق، وتوضيح القيمة التي يتوقع أن يضيفها المشروع إلى تعزيز الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. كما ينبغي مشاركة المعايير التي سيتم استخدامها للحكم على النجاح طوال عملية إدارة المشروع (Longman & Mullins، 2004).

يظهر دور الإدارة العليا جليا في تحديد منهجية منظمة للمشاريع، واعتبار المشاريع كنظام يتكون من مجموعة من النشاطات المترابطة لإتمام الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. رسمت دراسة (Englund & Graham، 1999) نموذج تصوري



لتوضيح عملية اختيار مجموعات من المشاريع التي تحقق الأهداف في المنظمة (شعكل 2)، بعد الاختيار يتم تنفيذ الأولويات بالتنسيق مع جميع الإدارات.

بداية على المنظمات أن تعمل على تشكيل فريق إدارة المشاريع (قد يتضمن الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، مدير المشروع والعملاء)، على أن يكون لديهم مهارة اقتناص الفرص ومعالجة المخاطر التي تواجه المنظمة. يجب تمكينهم من اتخاذ القرارات وصلاحيه التحكم في الموارد بشأن المشاريع. يحتاج مدير المشروع إلى الحصول على التزام صريح من الفريق للمشاركة بفاعلية في المشروع واستخدام النواتج عند اتخاذ القرارات ذات الصلة. يبدأ الفريق بسرد المشاريع المقترحة والجارية في المنظمة، مع تجنب الدخول في مناقشة تفاصيل المشاريع في هذه المرحلة. يوضح الفريق الأهداف المتوقعة من المشاريع. بالإضافة الي التأكد من وضوح الإستراتيجية ويكون محور المناقشات في هذه المرحلة حول الغرض التنظيمي والرؤية والرسالة، لأن أي نقص في الفهم أو الالتزام بالرؤية من قبل أي عضو في الفريق يؤدي إلى الفشل وتحلل المشاريع. كذلك تنظيم المشاريع في فئات سيجعل من السهل عملية صنع القرار لاحقاً. تتحقق الفائدة من التصنيف الي فئات من خلال:

- رؤية جميع المشاريع والمشاريع الممكنة في سلسلة متصلة تسمح بالتحقق من اكتمال الفجوات والفرص والالتزام مع الاستراتيجية.
- فرصة افضل للتعلم وتخطيط محافظ مشاريع جديدة.



- تنظيم المشاريع في مجموعات استراتيجية يساعد في فهم ماهية الأعمال التجارية التي تنتمي إليها المنظمة بشكل أفضل.

عند ربط المنظمة للمشاريع بالاستراتيجية، قد تواجه قيادة التغيير بالرفض وسبب ذلك في الغالب عندما لا توجد استراتيجية، أو تكون الإستراتيجية غير واضحة، أو عندما يكون الافراد منزعجين من الاستراتيجية. وفي بعض الاحيان قد يتوقف العمل عندما يدرك الناس حجم العمل المطلوب لربط المشاريع بشكل كامل بالاستراتيجية. ان استخدام المعايير التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية والمعروفة لدى افراد المنظمة مسبقاً سوف تخفف هذه المعايير من تأثير المقاومة عند توجيه السلوك بطرق بناءة. وفقاً للنموذج التصوري (شكل 2) اقترح المؤلفان ان يتعاون مجلس الإدارة مع مدراء المشاريع عند تنفيذ الاستراتيجية. حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يمتلكوا مهارات القيادة نحو الرؤية، وبالتالي يناقش المجلس احتياجات مدراء المشاريع لتنفيذ الاستراتيجية نحو رؤية مشتركة. مساهمة الإدارة العليا تظهر من خلال:

- أنهم على دراية بفشل المشاريع بلا استراتيجية.

- العمل على تطوير منهج منظم للمشاريع وربطه بالاستراتيجية التنظيمية.

- انشاء نموذج لربط المشاريع بالاستراتيجية مبني على النزاهة والموثوقية.

سلّطت دراسة (Crawford، Cooke-Davies، Lechler، &، 2009) الضوء على كيفية مساهمة قرارات المستويات المختلفة من الهيكل التنظيمي في تصميم نظام إدارة المشاريع، والتي تساهم بدورها في "التوافق" بين نظام إدارة المشاريع والدوافع للقيمة الإستراتيجية إذا تم تنفيذها بطريقة "الترايط". تتطلب عملية صنع القرار المترابط (Joined-Up) الارتقاء بإدارة المشروع من الاختصاص التشغيلي إلى الاختصاص الاستراتيجي، حيث تمارس المنظمة إشرافاً منسقاً على الطريقة التي تساهم بها القرارات المختلفة في ترايط نظام إدارة المشاريع بحيث يتسق مع استراتيجية المنظمة. اثناء إدارة المشروع، العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل المشاريع تمتد إلى كفاءة إدارة المشروع المؤسسي (كأفضل الممارسات أو مستوى نضج إدارة المشاريع المؤسسية) بعيداً عن التحكم المباشر لمدير المشروع والفريق. تقوم العديد من المنظمات بإدارة المشاريع في كيانات منفصلة، أو تدير جميع المشاريع باستخدام نظام إدارة مشاريع تم تطويره لاستراتيجية معينة (مثل تحسين الأداء أو الابتكار)؛ لذلك قد نفشل في تحقيق نتائج مرضية من مشاريعها. لتحقيق التميز التشغيلي والابتكاري، يجب تشجيع سلوكيات ريادة الأعمال الداخلية وريادة الأعمال في نفس الوقت. لا بد من تمكين مدراء المشاريع بمهارات رواد الأعمال بحيث يمكنهم القدرة على تحديد واستثمار الفرص السوقية.



3. رؤية المنظمة ورؤية المشروع

وصف شينهار (2004) الانتقال من إدارة المشاريع التقليدية إلى العصر الجديد لقيادة المشاريع الاستراتيجية (Strategic Project Leaderships) بأنه نهج جديد لإدارة المشاريع يجعل تركيز المشاريع على خلق ميزة تنافسية والربح في الاسواق التجارية، أي كيفية تحويل المشاريع إلى أسلحة تنافسية ناجحة بدلاً من التركيز على إنجاز المهمة فقط. هذا النهج وثيق الصلة بشكل خاص بالمشاريع الإستراتيجية التي تم إطلاقها لبناء مستقبل الشركة، بما في ذلك جميع مشاريع البحث والتطوير. تركز المشاريع ذات الادارة الاستراتيجية على تحقيق نتائج الأعمال، بينما تركز المشاريع ذات الادارة التشغيلية على إنجاز المهمة وتلبية أهداف الوقت والميزانية. في المشاريع ذات الادارة الاستراتيجية، يقضي فريق الإدارة ومدير المشروع وقتاً أكثر وجهداً أكبر في الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج الأعمال. ينشئوا إستراتيجية مشروع مرتبطة باستراتيجية المنظمة؛ ويتم توصيل الرؤية بشكل واضح لجميع أعضاء الفريق. يهتمون باحتياجات العملاء والميزة التنافسية ونجاح السوق في المستقبل بدلاً من مجرد التركيز على الجدول الزمني والتحكم في التكاليف؛ ويستمرروا في إجراء التعديلات التي ستحقق نتائج أعمال أفضل وميزة تنافسية أعلى بدلاً من الالتزام بتعريف المنتج الأولي وخطة المشروع، حيث يجب أن ينتقل تركيز المدير من الكفاءة فقط إلى الفعالية والكفاءة؛ من القضايا التشغيلية إلى الاستراتيجية والتشغيلية والبشرية؛ ومن إنجاز المهمة إلى تحقيق نتائج الأعمال والربح في السوق (Shenhar, 2004).

احد اهم نقاط الانطلاق في الإدارة الإستراتيجية هي تحديد رؤية المنظمة، وتتضمن التوجيه والفهم لوضع المنظمة المستقبلي وآفاقها ومجال نشاطها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوقعات الاقتصاد العام والتغيرات المتوقعة على فترات طويلة الأجل. كذلك تعتبر رؤية المشروع مهمة لتحديد مهمة المنظمة والأهداف والاستراتيجيات الناتجة عنها. تشترك رؤية المشروع ورؤية المنظمة في العديد من الخصائص، لكن تعتبر رؤية المشروع أكثر تعقيداً لأنها تشير إلى عدد من المشاريع المختلفة في نفس الوقت والتي يمثل كل مشروع منها نظاماً مصغراً له مؤسسته وثقافته وقيمه الخاصة. في مرحلة التخطيط لمحفظة المشروع وتخطيط المشاريع، يجب إجراء تحليل كافٍ لجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders)، حيث تعتمد جودة رؤية المشروع على مدى تفاعل أصحاب المصلحة مع فريق إدارة المشروع. دور أصحاب المصلحة في المشروع مهم لتطوير وتنفيذ الرؤية ونموذج النطاق الاستراتيجي لإدارة المشروع داخل المنظمة. في المنظمة الموجهة نحو المشروع، تعتبر الرؤية احد عوامل نجاح المشروع، وتظهر في تأثير الإدارة العليا على مدير المشروع. من المهم أن يبين مدير المشروع الرؤية بوضوح ويوجه الجهود نحو تحقيقها (Petrovic & Obradovic, Mihic, 2006).



تقود إستراتيجية المنظمة طريقة اختيارها للمشاريع وتكوين نظام إدارة المشاريع الخاص بها حيث تقوم المنظمات بالعديد من المشاريع لتحقيق أهدافها؛ وتحديد الهياكل التنظيمية والمعايير واللوائح في محاولة لضمان تحقيق الحوكمة بصورة مقبولة وإنجاز تلك المشاريع بنجاح، وبذلك تتحقق معاييرها الثقافية. يتكون نظام إدارة المشروع (Project Management System) من الهياكل والمعايير واللوائح والعمليات والسياسات والأساليب وأدوات الدعم والثقافة المحيطة بها. تؤدي الدوافع الإستراتيجية المختلفة إلى متطلبات مختلفة من نظم إدارة المشاريع وذلك لتمكين خلق قيمة متسقة وموثوق بها مع تنفيذ المشاريع - على سبيل المثال إذا كان نظام إدارة المشاريع "يتوافق مع" المتطلبات الاستراتيجية للمنظمة فإنه سيتم تحقيق أقصى قيمة من تلك المشاريع. مما يؤكد أن تأثير استراتيجية المنظمة ليس على اختيار وتمويل مشروع معين وتحديد أهدافه، ولكن يشمل أيضا تحديد ما الذي يتم تقييمه وكيفية تحقيق النتائج واعداد التقارير (Cooke-Davies)، Crawford، & Lechler، 2009).

ذكرت إحدى دراسات إعادة هندسة المنظمات¹، أن المنظمات تستند على أربعة ركائز: الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية والعمليات والمشاريع، التي تؤثر وتعتمد على بعضها البعض في عصر التطوير السريع. تتطلب إدارة مشروع تطوير الأعمال رؤية جديدة حول كيفية تفاعل الاستراتيجية والهيكلة والعمليات والمشاريع مع بعضها البعض. وذكر المؤلف، ثلاثة أسباب تتعلق بإدارة المشروع والتي تساهم في فشل إعادة هندسة العمليات التجارية: عدم التزام الإدارة التنفيذية، نقص المعرفة حول ما يفعلونه، ونقص المعرفة حول كيفية المضي قدماً. يمكن القضاء على جميع الأسباب الثلاثة من خلال التطبيق الصحيح لنظرية إدارة المشروع (Van Der Merwe، 2002).

4. إدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج

تطور نموذج إدارة المشاريع إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية والتركيز على الابتكار والقيمة المضافة للمشاريع؛ وربط الإستراتيجية التنظيمية بإدارة المشاريع من خلال: ادارة برنامج محفظة المشاريع، ادارة البرنامج، ادارة المشاريع، هيكلية إدارة محفظة المشاريع وإدارة البرامج، تقييم الملاحظات، نموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية (Johnson، 2006). وبحسب دراسة (Barclay & Osei-Bryson، 2015) تعتبر إدارة البرنامج (Program Management) أداة وسيلة فعالة للربط بين استراتيجية المنظمة وإدارة مشاريعها. عزفت هيئة إدارة المشاريع PMI (اصدار 2013) إدارة البرنامج بأنها "إدارة مجموعة من المشاريع والبرامج الفرعية وأنشطة البرنامج (أو الإجراءات) ذات الصلة بطريقة منسقة لتحقيق المنافع (استراتيجية) التي لا تتوفر عند إدارتها بشكل فردي". وتتحقق المنافع نتيجة للترابط بين الأهداف الاستراتيجية

¹ Hammer, M., & Champy, J. (1993). Re-engineering the Corporation (London, Nicholas Brealey).



والمشاريع التي تتكون منها. قد تتغير كل من الإستراتيجية التنظيمية والمنافع المتوقعة خلال البرنامج بسبب الفرص والتحديات التي تظهر اثناء اعداد وتنفيذ البرنامج. وعليه يجب ألا يكون البرنامج ثابتاً ؛ يلزم مراقبة الاهداف والمنافع الاستراتيجية المرتبطة بالبرنامج بشكل مستمر، والتفاوض مع الأطراف المتأثرة، ومراجعة الاستراتيجية أثناء تنفيذها. إن التنسيق الجيد بين المشاريع والمستوى الاستراتيجي للمنظمة هو ما يولد المنافع الرئيسية لإدارة البرنامج. يساعد هذا التنسيق ليس فقط في ضمان تسليم منتجات المشاريع كما هو مخطط لها، ولكن أيضاً ضمان الحصول على المنافع من التأثير المشترك بين المشاريع والاستراتيجية التنظيمية.

ناقشت الدراسة (Meskendahl، 2010) العلاقة بين الاستراتيجية، إدارة محفظة المشاريع، ونجاح الأعمال لسد الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. يكمن دور إدارة محفظة المشاريع في تقييم وترتيب الأولوية واختيار المشاريع بما يلائم الاستراتيجية. تظهر أهمية إدارة محفظة المشاريع في اختيار "المشاريع الصحيحة" وبالتالي فهي تعتبر جزء هام من الإدارة الإستراتيجية في المنظمات. اتبعت الدراسة مفهوم التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit) من خلال مواءمة أهداف المشروع مع الاستراتيجية، ومواءمة الموارد مع الاستراتيجية، ودرجة ارتباط المحفظة بالاستراتيجية. ينبع مفهوم التوافق الاستراتيجي من الرأي الجوهري بأن أداء المنظمة هو نتيجة التوافق بين عاملين أو أكثر مثل الاستراتيجية أو الهيكل أو التكنولوجيا أو البيئة. لذلك، التوافق الاستراتيجي لمحفظة المشروع يصف درجة ارتباط جميع المشاريع باستراتيجية المنظمة. إن المنظمات التي لديها "إدارة محفظة ذات جودة عالية" تحقق مستوى أعلى في التوافق الاستراتيجي. عند تنفيذ الاستراتيجية، يتم تخصيص الموارد وفقاً لأهداف الشركة وتحليلات الفجوات بين الواقع الحالي والمستهدف وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. يجب أن تحقق إدارة المحافظ المواءمة للمشاريع مع بعضها البعض على النحو الأمثل؛ ويجب أن تتابع فقط المشاريع التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة.

ثالثاً: المناقشة والنتائج

في السعي نحو تحقيق متطلبات أنشطة المشروع والوصول الي الهدف من المشروع، نلاحظ تطور نموذج ادارة المشروع حيث قفز التركيز من "أدوات ومعايير المشروع" الي "الابتكار والقيمة المضافة للمشروع" وذلك من خلال توسع نموذج إدارة المشاريع إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية. ولتحقيق ذلك لابد من ربط الإستراتيجية التنظيمية بالمشاريع لتقليص الفجوة بين الاداء الحالي والاستراتيجي (المستهدف مستقبلاً). تنطلق إدارة المشروع من تنظيم سلوك الافراد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أدى عزل ادارة المشاريع عن



الإدارة الاستراتيجية إلى فصل التحليل الاستراتيجي عن التنفيذ الفعلي؛ مما أثر سلباً على القيمة المضافة والتنافسية. تشكل الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال نوعاً من التحدي للمنظمات، وعليه فإن المنظمات التي تستخدم إدارة المشاريع الحديثة تركز بشكل أساسي على الجانب الاستراتيجي لإدارة المشروع كوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة (الديناميكية).

بالنظر إلى أهمية الارتباط بين إدارة المشروع والاستراتيجية نجد أن بعض المنظمات تستخدم في محاولة الحصول على مزايا تنافسية وجذب العملاء عدة وسائل تخطيطية لتحسين كفاءة العمليات، تأثير الهيكل التنظيمي، تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية، والاستثمار في البحث والتطوير ثم تعمل على تحويل المخطط الاستراتيجي إلى إدارة المبادرات للبدء بالتنفيذ. ويعزى فشل الاستراتيجيات أثناء التنفيذ إلى قصور منهجية عمليات الأعمال في إدارة المشاريع. يمكن القول أن إقصاء التخطيط الاستراتيجي عن التنفيذ وإدارة المشاريع يولد صعوبة في إدارة المتغيرات أثناء تنفيذ المشاريع؛ مما يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الاستراتيجي المتوقع. مكنت إدارة المشاريع تنفيذ عمليات الأعمال بمرونة وكفاءة من خلال ربط المجالات المعرفية والآليات بأنشطة المشروع. ولاحظنا تطور نموذج إدارة المشروع لتلبية متطلبات المؤسسات؛ وصولاً إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الابتكار. تتكون استراتيجية المنظمة من جزئين رئيسيين: التحليل والتنفيذ. في التحليل الاستراتيجي يتم تحديد الهدف الاستراتيجي بينما في التنفيذ يتم الانتقال الفعلي من الوضع الحالي إلى الهدف المحدد مسبقاً. بالتوازي مع التحليل والتنفيذ يتم تقييم الأداء دورياً وتغذية النظام مرة أخرى للحصول على نتائج أفضل. غالباً تهتم المنظمات في التحليل الاستراتيجي وتفوض عملية التنفيذ إلى إدارة المبادرات (المشاريع)؛ قد يؤدي ذلك إلى فشل الاستراتيجية بسبب عدم توافق عمليات الأعمال (Business Processes) مع منهج إدارة المشروع أو لعدم وجود إدارة مناسبة للمشروع.

بعد الاطلاع على الأطار النظري، تتفق الدراسة مع الدوافع التي تؤدي إلى تحقيق علاقة الارتباط بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع. تلخص الدراسة ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة من خلال الأربعة عناصر التالية:

- 1- السمة التنافسية: يرتبط نجاح المشاريع الاستراتيجية بالتوافق بين اختيار استراتيجية المشروع ونطاق المشروع حيث تشترك إدارة المشاريع بالنهج العام لإدارتها ولكن تختلف المعايير باختلاف نوع المشاريع ونطاقها. أي أنه بحسب نوع استراتيجية المنظمة التنافسية وتوجهها في الأسواق التجارية (الابتكار أو الريادة أو إدارة



المشاريع) فإن تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ادارة المشاريع يتبع النهج العام في تنفيذ مهام فريدة ضمن نطاق زمني محدد ولكن كلا بمنظور مختلف.

تستخدم السمات التنافسية للمنظمات في تنظيم عناصر ومحتوى إدارة المشروع وإدارة الجهود نحو الاهداف الاستراتيجية ولضمان موائمة المشاريع مع الاهداف الاستراتيجية اثناء سير مراحل المشروع من مرحلة إلى مرحلة أخرى متقدمة حيث تساعد بوابات المشروع المرحلية (Project Stage Gates) على تحقيق ذلك وتقييم الأداء قبل الانتقال للمرحلة التالية من المشروع (تنفيذ الاستراتيجية).

2- الدور الإداري للمنظمة ولإدارة المشروع: في اطار ادارة المشاريع الاستراتيجية تتدفق الاهداف من المستوى الاستراتيجي الأعلى الى المستوى التشغيلي الاسفل؛ ويتطلب تنفيذ المبادرات وجود ادارة فعالة للمشروع. يتلخص الدور الاداري للإدارة العليا في تحديد منهجية منظمة للمشاريع تلائم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشكيل فريق التغيير الذي يمتلك مهارة تقييم المخاطر واقتناص الفرص، وتمكين الفريق بإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات والتحكم بالموارد. يتم تقييم ارتباط المشروع بالاستراتيجية قبل البدء بالتنفيذ (ادارة التغيير أو مكتب ادارة المشاريع أو ادارة المشروع احياناً)، اذا كان الارتباط سلبي لابد من اخذ موافقة رعاة المشروع والادارة العليا قبل التصرف في الموارد. لتحقيق نجاح المشاريع الاستراتيجية ينبغي على مدير المشروع اتقان مهارة ادارة العمليات وادارة الافراد. يولد مدير المشروع دافع لدى الافراد في اكمال المشروع من خلال التواصل الفعال وتوضيح مساهمة القيمة المضافة للمشروع في تحقيق الاستراتيجية؛ كذلك مشاركة الأفراد معايير تقييم سير المشروع. بلا شك ان تفعيل الدور الريادي لمدرء المشاريع وتمكينهم من استثمار الفرص سوف يزيد من نسبة نجاح المشاريع الاستراتيجية.

3- رؤية المنظمة ورؤية المشروع: تركز المشاريع الاستراتيجية على تحقيق نتائج الأعمال والربح في السوق، بينما تركز المشاريع التشغيلية على إنجاز المهمة والجدول الزمني والتحكم في التكاليف. عند انشاء إستراتيجية مشروع مرتبطة باستراتيجية المنظمة، يتم توصيل الرؤية بوضوح لفريق ادارة المشروع وتمكينهم من إجراء التعديلات التي ستحقق نتائج أعمال أفضل وميزة تنافسية أعلى.

هناك عدة عوامل تؤثر في رؤية المشروع أهمها: مدى تفاعل أصحاب المصلحة مع إدارة المشروع، هل المنظمة موجهة نحو المشروع، تأثير الادارة العليا على مدير المشروع، وتوضيح مدير المشروع الرؤية لفريق العمل. بمساعدة نظام إدارة المشاريع، يتسع تأثير استراتيجية المنظمة من اختيار وتمويل وتحديد أهداف



المشروع الي تحديد ما الذي يتم تقييمه وكيفية تحقيق النتائج واعداد التقارير اللازمة. تتطلب إدارة المشروع رؤية توضح كيفية تفاعل الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي والعمليات والمشاريع مع بعضها البعض. عند التطبيق الصحيح لنظرية إدارة المشروع يمكن التغلب على ضعف التزام الادارة التنفيذية، نقص المعرفة حول الاهداف الاستراتيجية، ونقص المعرفة حول سير عملية تنفيذ الاستراتيجية.

4- إدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج: إن محفظة المشاريع تساهم في تقييم وترتيب الاولوية واختيار المشاريع بما يلائم الاستراتيجية، ويتحقق التوافق الاستراتيجي من خلال مواءمة أهداف المشروع والموارد مع الاستراتيجية؛ وكذلك درجة ارتباط المحفظة باستراتيجية المنظمة. في المقابل فإن إدارة البرنامج هي وسيلة فعالة للربط بين استراتيجية المنظمة وادارة مشاريعها؛ تساعد في تحقيق المنافع نتيجة للترابط بين الأهداف الاستراتيجية والمشاريع التي تتكون منها. لابد من المراقبة المستمرة للمنافع وسير المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق اقصى المنافع.

الخلاصة

يوضح هذا الجزء اهم التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث بالاستناد على الاطار النظري والمناقشات التي تم عرضها أعلاه:

- الحد من مركزية تنفيذ مبادرات الاستراتيجية، والعمل على تماسك وتناسق عمليات استراتيجية المنظمة وهي التحليل والتنفيذ، وتقييم الاداء باستمرار. قد يواجه فريق ادارة المشروع اثناء تنفيذ مبادرات الاستراتيجية بعض التحديات ويحتاج الفريق الي موافقة الادارة العليا.
- تحديد نوع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بوضوح يساعد على التواصل الفعال عند تنفيذها من خلال ادارة المشاريع.
- على الادارة العليا تحديد منهجية المشاريع بما يتوافق مع الاستراتيجية، واعداد فريق يمتلك مهارات مختلفة وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة في تقييم مدى ارتباط المشاريع بالاستراتيجية.
- يجب على مدير المشروع توضيح المعايير للفريق والدور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، يتحقق ذلك من خلال اتقانه لمهارات ادارة العمليات وادارة الافراد مما يسهل توجيه الجهود نحو اكتمال المشروع وتحقيق القيمة المضافة.



- ربط الاستراتيجية بإدارة المشروع يحقق وصول الرؤية بوضوح الي فريق المشروع مما له دور فعال في التغلب على الصعوبات اثناء التنفيذ.
- درجة ارتباط المحافظة باستراتيجية المنظمة يضمن مواءمة أهداف المشروع والموارد مع الاستراتيجية. وباستخدام ادارة البرنامج يتم مراقبة سير المشروع والمنافع المتحققة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق المنفعة القصوى.

المراجع :

- Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2015). *Strategic Project Management*: Taylor & Francis Group.
- Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management From An Operational To A Strategic Discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110-123 .
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From Experience: Linking Projects To Strategy. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 16(1), 52-64 .
- Johnson, A. S. (2006). Project Management And Business Processes: A Look At Strategy, Structure, Processes And Projects .
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project Management: Key Tool For Implementing Strategy. *Journal Of Business Strategy* .
- Meskendahl, S. (2010). The Influence Of Business Strategy On Project Portfolio Management And Its Success—A Conceptual Framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817 .
- Mihic, M., Petrovic, D., & Obradovic, V. (2006). Strategic Project Management—New Management Approach .
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006). A Theoretical Framework For Aligning Project Management With Business Strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-110 .



Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (6th ed., pp. 4, 10).

Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership: Toward A Strategic Approach To Project Management. *R&d Management*, 34(5), 569-578 .

Srivannaboon, S. (2006). Linking Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*, 37(5), 88-96 .

Van Der Merwe, A. P. (2002). Project Management And Business Development: Integrating Strategy, Structure, Processes And Projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411. doi:[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)