

التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع وإستراتيجية المنظمة
Identify the relationship between project management and organization strategy

اسم الطالبة
ريما جميل البرقوني

الرقم الجامعي
2021205248
مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
2024 – الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

3.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1.3. أهمية الدراسة
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7.....	1.4. أسئلة الدراسة
7.....	1.5. أهداف الدراسة
7.....	1.6. فرضيات الدراسة
7.....	1.7. نموذج الدراسة
8.....	1.8. منهجية الدراسة
8.....	1.9. الدراسة الميدانية
8.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
9.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10.....	2.1. المقدمة:
10.....	2.2. المتغير المستقل
10.....	2.3. المتغير التابع
10.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10.....	2.5. الخاتمة
11.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: لإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

في عالم الأعمال المعاصر، تتسارع وتيرة التحولات والتغيرات، مما يفرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل استراتيجي وهو أمر لا غنى عنه لتحقيق النجاح في المنظمات بمختلف أحجامها وميادين عملها وصناعاتها المتنوعة، لم يعد التخطيط الاستراتيجي حكراً على الشركات الكبيرة، بل أصبح ضرورياً لأي كيان يسعى لتحقيق التميز والنجاح والبقاء في المقدمة بوجه تنافسي فعال.

تدبير المنظمات عملياتها بغرض إضافة قيمة للعملاء، وهذا يعني أنها سوف تسعى جاهدة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة لهم، والسعي المستدام إلى تحسين رضاهم وزيادة ولائهم لها، بالإضافة إلى تحسين سمعة المنظمة وتحسين تجربة العميل وزيادة تفضيل العملاء الحاليين والمحتملين لها عن بقية المنافسين، في ظل التنافسية الشديدة وبيئة الأعمال المتغيرة بوتيرة عالية.

وتحقيق ذلك يتطلب من المنظمات اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها، بدءاً من تحليل البيئة الخارجية والداخلية، مروراً بتحديد الأهداف المستقبلية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتقييم تلك الخيارات بعناية.

بعد ذلك، يتوجب اختيار الاستراتيجية الأكثر فعالية وتناسباً، ليتم تنفيذها بعناية فائقة، عن طريق مبادرات ومشاريع، تتم مراقبة وتقييم أداءها بشكل دوري، لضمان أن تلك المشاريع تحقق الأهداف الإستراتيجية المحددة في هذا السياق يظل السؤال الرئيسي قائماً، وهو

كيف يمكن تحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع؟

وقبل التفاعل مع هذا السؤال والإجابة عليه بمزيد من الإسهاب، من الضروري معرفة مصطلح "المشروع" وأهم الخصائص التي تميزه، وكيف يتم إنجازه، وما أهميته في المنظمات، فقد عرف مكتب إدارة المشاريع المشروع: على أنه "جهود مؤقتة لإنشاء منتج أو خدمة محددة"، ويتميز المشروع الناجح بخصائص (PMI) عديدة أهمها، أن يكون مؤقتاً مما يعني أنه له بداية ونهاية محددة، ويتم إنشاؤه لتحقيق هدف محدد مربوط بالأهداف الاستراتيجية، وينفذ بواسطة فريق عمل مؤهل يعملون معاً لتحقيق الغرض الذي من أجله تم تنفيذ المشروع، ويتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق العمليات الخاصة بإدارة المشاريع، والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق؛ لقد ظهرت الحاجة لإدارة المشاريع في فترة مبكرة من الستينيات، حيث أدركت المنظمات التجارية ضرورة تحقيق التكامل الشامل بين مختلف الأقسام والتعاون الفعال بين موظفيها، ويعود ذلك إلى التحديات المتنوعة والمتزايدة التي كانت تواجهها هذه المنظمات في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

تعتبر إدارة المشروع إحدى مراحل ديناميكيات الأعمال التي تعمل على تحويل الرؤية المستقبلية إلى نتائج واقعية، يتكون فريق إدارة المشروع من أشخاص من مختلف المستويات التعليمية والثقافات الاجتماعية ومختلف الأديان 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 الإدارة الاستراتيجية منفصلة عن إدارة المشاريع اقتصر دور إدارة المشروع في القدرة على توفير الطريقة الأكثر فاعلية وكفاءة لتسليم المشروع بغض النظر عما إذا كان المشروع يقدم قيمة استراتيجية للمنظمة أم لا.

إلا أنه مع تسارع عجلة التطوير في الأعمال وتبعها ازدياد المنافسة السوقية، أصبحت العديد من المنتجات والخدمات تفقد قيمتها مبكراً يعزى ذلك إلى الاستخدام المستمر لنموذج الأعمال التقليدي في إدارة المشاريع حيث يعتمد على مبادئ نطاق العمل والهيكل التنظيمي والرقابة وبالتالي يفقر إلى التنافسية وعدم الربط بين الإستراتيجية وتنفيذها (Johnson 2006).

لم تعد إدارة المشروع تعتبر منهجاً لتخطيط ومتابعة المشروع فقط، وإنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية 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 نقلة في صياغة الإستراتيجية، حيث أن التغيرات في المنظمات أصبحت قاعدة أساسية.

تؤثر بيئة الأعمال على المنظمة بدرجات متفاوتة وفقاً لخصائص المنظمة وهيكلها التنظيمي.

يجب على المنظمات حصر جميع العوامل (الخارجية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والبيئية وغيرها) التي تؤثر في أعمال المنظمة واستراتيجيتها وتتخذ القرارات بناءً على اتجاه وعمق تلك التغييرات التنظيمية بالإضافة إلى 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 وإنشاء مكتب لإدارة المشروع، بالإضافة إلى تكييف العمليات الإدارية الكلاسيكية مع توجه المنظمة نحو المشاريع (2006,Petrovic & Obradovic Mihic)

تظهر أهمية التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجية

باعتبار أن هذا التوازن بين الجوانب الاستراتيجية وإدارة المشاريع أمرًا حيويًا لتعزيز القدرة على التكيف وتحقيق استمرارية الأعمال، كما أن التكامل يساهم في تحسين فهم الأهداف بشكل أعمق، ويعزز التواصل والتعاون داخل المنظمات بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتعامل بشكل فعال مع التحديات، ويساهم التكامل أيضًا في زيادة الربحية وتقليل النفقات غير الضرورية، علاوةً على ذلك يساهم هذا التوازن في تجنب التصادم مع التحديات التي تنشأ من تنفيذ مشاريع خارج نطاق رؤية وأهداف المنظمة، وتجنب المخاطر والمشاكل المعيقة للمنظمة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار فإن نجاح المشروع يتمثل في مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بالربط بين مشاريعها واستراتيجية أعمالها، والتحقق بشكل مستمر من قدرة المشروع على العمل والمساهمة في تحقيق الاستراتيجية.

ولتحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع

ينبغي أن تكون هناك استراتيجية فعالة للإشراف على عمليات المشاريع وتحديد كيفية توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه الاستراتيجية عناصر مثل تحديد أهداف المشروع المتوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وأيضًا تخصيص الموارد بشكل فعال وفقًا للأولويات وضمان تكامل عمليات المشاريع مع أهداف الشركة على المدى الطويل والقصير.

1.2. مشكلة الدراسة

- ✓ معرفة العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة وذلك لتحديد الدوافع المؤدية للارتباط بينهما.
- ✓ استخدم المنهج الوثائقي في سرد الأدبيات في المجالات ذات الاهتمام بالدراسة.
- ✓ الارتباط إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة ويتحقق من خلال أربعة عوامل وهي:

- السمة التنافسية
- الدور الإداري للمنظمة ولإدارة المشروع.
- رؤية المنظمة والمشروع.
- إدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يعرض هذا الجزء من البحث بعضًا 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 ولإدارة المشروع رؤية المنظمة والمشروع، وختامًا 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 (2006) Johnson 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 الأسقية بين الأنشطة، والتي بدورها تحدد التسلسل المنطقي لأنشطة العمل، 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 ورقابتها.

بالإضافة إلى "الدليل المعرفي الإدارة المشروع" المعروف باسم 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

- تحديد الأهداف

يجب على المنظمة تحديد بوضوح أهدافها الاستراتيجية، وهذا ينطوي على تحديد الاتجاهات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، هذا الإجراء يشكل الأساس الذي يقوم عليه كل الجهود اللاحقة لتحقيق التكامل.

اختيار المشاريع الملائمة

يتوجب على المنظمة أن تقوم باختيار المشاريع التي تتوافق وتتناغم مع الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً، ويظهر هنا أهمية فحص التناغم بين هذه المشاريع والأهداف الاستراتيجية، إذ يسهم هذا الفحص في ضمان تحقيق الفعالية المطلوبة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التكامل.

- تخطيط المشاريع

يجب على المنظمة وضع خطط مفصلة لتنفيذ المشاريع المختارة، يشمل ذلك تحديد الموارد الضرورية، وتخصيص الجداول الزمنية، وتحديد المسؤوليات، تأتي هذه الخطوة لضمان تنفيذ المشاريع بفاعلية وفقاً للتوجيهات المستهدفة.

- تنفيذ المشاريع

على المنظمة ضمان أن جميع الخطط تُنجز بدقة وفعالية، يشمل ذلك إدارة الموارد بشكل فعال وتحفيز الفرق العاملة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

- المراقبة والتقييم

تأتي كخطوة حاسمة لتحقيق التكامل وذلك من خلال متابعة سير المشاريع بشكل دوري، وتقييم أدائها بناءً على المعايير المحددة، هذا يمكن أن يفضي إلى إجراء التعديلات اللازمة وضمان استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- التواصل والتنسيق الفعال

يتطلب التواصل والتنسيق الفعال بين فرق الاستراتيجية وإدارة المشاريع جهداً مستمراً، كما يجب على المنظمة تعزيز التواصل بين هذه الفرق وتحقيق تنسيق فعال لضمان استمرار تحقيق الأهداف والتكامل السلس بين الجوانب الاستراتيجية والإدارية.

بدأت الدراسة الفعلية للاستراتيجية في سياق المنظمة الحديثة بعد ان قدمت مؤسسة فورد وشركة كارنيجي في الخمسينيات دعم ورعاية للبحث في برامج كليات إدارة الأعمال (Johnson 2006).
تركز استراتيجية المنظمة على كيفية التعامل بشكل أفضل مع المنافسة من خلال خلق مزايا تنافسية، بحيث تزود المنظمات بالمزايا التي ستدعمها في جذب العملاء وحمايتهم ضد القوى التنافسية في عالم الأعمال (Srivannaboon 2006).

يتمثل دور الإدارة الاستراتيجية في نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع استراتيجي مستقبلي وذلك حتى تستثمر في المنتجات والأسواق الجديدة، يتحقق ذلك بواسطة التحليل والتنفيذ الاستراتيجي.
تهتم عملية تحليل الاستراتيجية بتحديد الهدف الاستراتيجي من خلال التخطيط والمدة والجهد اللازم للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، في المقابل عملية التنفيذ الاستراتيجي تتعلق بدفع المنظمة إلى الانتقال الفعلي (Van Der Merwe، 2002).

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية والاتفاق على الأهداف العامة للمنظمة الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية هي تعريف المهمة (Mission) وبناء على المهمة يتم تحديد أهداف الشركة واستراتيجياتها وسياساتها.

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 الاداء دورياً وتغذية النظام مرة أخرى للحصول على نتائج أفضل، غالباً تحت المنظمات في التحليل الاستراتيجي وتَفَوُّض عملية التنفيذ إلى إدارة مبادرات المشاريع، قد يؤدي ذلك إلى فشل الاستراتيجية بسبب عدم توافق عمليات الأعمال (Business Processes) مع منهج إدارة المشروع أو لعدم وجود إدارة مناسبة للمشروع.

ثم يكون تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والمشاريع والميزانيات والإجراءات كخطوة أخيرة في الإدارة الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية التي تهدف إلى رضا العملاء، والعمليات التي تؤدي إلى الكفاءة القصوى، والهيكل التنظيمية المرنة لإدارة المشاريع (Van Der Merwe 2002).
لقد استثمرت المنظمات الحديثة في البحث والتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية التي تركز على التحليل ثم تحديد الأهداف وتأثير الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الحالي.

تركز المنظمات الحديثة على الاستراتيجية التي تلبي احتياجات العملاء وتحسين العمليات إلى الكفاءة القصوى بينما تَفَوُّض إدارة المبادرات إلى تنظيم المشاريع المتخصصة وغفلت عن أن فشل الاستراتيجيات يكون بنسبة كبيرة أثناء التنفيذ وبسبب سوء إدارة المشروع أو عدم وجودها فالكثير من عمليات الأعمال لا تتنبأ 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).

❖ ماهي صياغة الاستراتيجية؟

هي عملية اختيار مسار العمل الأنسب لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية التنظيمية، وتعرف أيضاً صياغة الاستراتيجية بأنها هي عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطة التنفيذية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف؛ وتستخدم المنظمة صياغة الإستراتيجية للتخطيط للنجاح وإدخال تحسينات على استراتيجيات مكان العمل حسب الحاجة.

وصياغة الإستراتيجية ضرورية لتحقيق وقياس إمكانية تحقيق الأهداف؛ وبعد إنشاء الاستراتيجيات، تقوم المنظمة عادةً بتعليم موظفيها حتى يعرفوا غرض المنظمة وأهدافها وغاياتها.

❖ مراحل صياغة الاستراتيجية

- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
- وضع الأهداف الاستراتيجية
- تحديد البدائل الاستراتيجية
- تحليل البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

سوف نستعرض في هذا القسم ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة من خلال السمة التنافسية والدور الإداري للمنظمة والإدارة 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 تقود 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 الاستراتيجية ويتم إرسال المعلومات إلى قادة الأعمال لاتخاذ قرارات التكيف مع الإستراتيجية. تستخدم معظم المنظمات بوابات المشروع المرحلية (Project Stage Gates) للتكيف والحفاظ على مسار المواعيد 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

والسليمات (Milestones) على سبيل المثال، يدير مدير المشروع تسليمًا مشتركًا مزيجًا من تسليميتين صغيرتين ليتخطى التفاصيل الصغيرة ولتسريع تنفيذ المشروع.



❖ شكل ١: 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.

٢ الدور الإداري للمنظمة وإدارة المشروع

يجب أن توفر استراتيجية المنظمة إطار 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 او المدير التنفيذي ومن يرتبط به مباشرة أو اللجنة التنفيذية من الإدارة العليا.

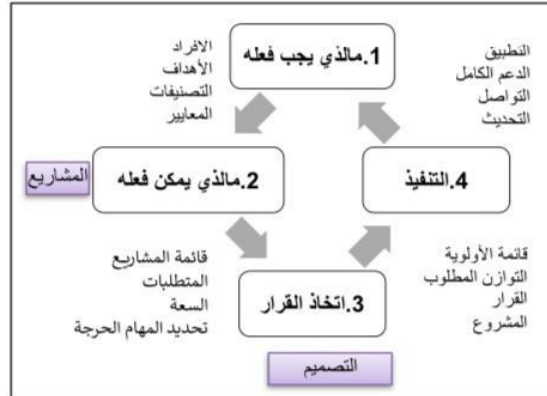
إذا كان المشروع لا يتناسب استراتيجيًا مع أهداف المنظمة، فيجب إبلاغ رعاة المشروع (Project Sponsor) قبل إنفاق أي موارد أخرى، في بعض المنظمات يكون مكتب إدارة المشاريع مكلفا في التوافق الاستراتيجي للمشاريع.

وفي الحالات التي يكون فيها غير واضح ما إذا كان المشروع يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أم لا، يحتاج مكتب إدارة المشروع إلى مراجعة الإدارة العليا قبل الموافقة عليه (2004) أثناء رحلة المنظمات في تطوير أعمالها، لا يمكن تحقيق نتيجة ناجحة لأي (Longman & Mullins) تغيير في المنظمة إلا عندما تتلاقى إدارة عمليات الأعمال وإدارة الأفراد في مدير المشروع (Van Der Merwe (2002).

في دراسة أخرى عن الأساسيات السبعة لنجاح المشروع، هي تقديم دراسة جدوى مقنعة لإدارة المشروع حيث يحتاج فريق المشروع الي معرفة كيف ستساهم جهودهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية 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 في تحديد منهجية منظمة للمشاريع واعتبار المشاريع كنظام يتكون من مجموعة من النشاطات المترابطة لإتمام الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

❖ الشكل ٢: رسمة دراسة (Englund & Graham 1999)
نموذج تصوري



على المنظمات أن تعمل على تشكيل فريق إدارة المشاريع قد يتضمن الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، مدير المشروع والعلماء على أن يكون لديهم مهارة اقتناص الفرص ومعالجة المخاطر التي تواجه المنظمة. يجب تمكينهم من اتخاذ القرارات وصلاحيات 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 إلى 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 وانحلال المشاريع، كذلك تنظيم المشاريع في فئات سيجعل من السهل عملية صنع القرار لاحقاً.

تتحقق الفائدة من خلال:

- ✓ رؤية جميع المشاريع والمشاريع الممكنة في سلسلة متصلة تسمح بالتحقق من اكتمال الفجوات والفرص والالتزام مع الاستراتيجية.
- ✓ فرصة أفضل للتعلم وتخطيط محافظ مشاريع جديدة.
- ✓ تنظيم المشاريع في مجموعات استراتيجية يساعد في فهم ماهي 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 منزعين من الاستراتيجية. وفي بعض الاحيان قد يتوقف العمل عندما يدرك الناس حجم العمل المطلوب لربط المشاريع بشكل كامل بالاستراتيجية ان استخدام المعايير التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية والمعروفة لدى افراد المنظمة مسبقا سوف تخفف هذه المعايير من تأثير المقاومة عند توجيه السلوك بطرق بناءة. وفقا للنموذج التصوري شكل (٢) 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.

سلطت دراسة (Lechler Crawford Cooke-Davies & 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 "الترابط".

تتطلب عملية صنع القرار المترابط (Joined-Up) الارتقاء بإدارة المشروع من الاختصاص التشغيلي إلى الاختصاص الاستراتيجي، حيث تمارس المنظمة إشرافاً منسقا على الطريقة التي تساهم بها القرارات المختلفة في ترابط نظام إدارة المشاريع بحيث يتسق مع استراتيجية المنظمة.

العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل المشاريع، تقوم العديد من المنظمات بإدارة المشاريع في كيانات منفصلة، أو تدبر جميع المشاريع باستخدام نظام إدارة مشاريع تم تطويره لاستراتيجية معينة (مثل تحسين الأداء أو الابتكار) لذلك قد تفشل في تحقيق نتائج مرضية من مشاريعها لتحقيق التميز التشغيلي والابتكاري، يجب تشجيع سلوكيات ريادة الأعمال الداخلية وريادة الأعمال في نفس الوقت. لابد من تمكين مدراء المشاريع بمهارات رواد الاعمال بحيث يمكنهم القدرة على تحديد واستثمار الفرصة السوقية.

٣ 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 توثيق 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 (Shehar 2004).

أحد أهم نقاط الانطلاق في الإدارة الاستراتيجية هي: تحديد رؤية المنظمة، وتتضمن التوجيه والفهم لوضع المنظمة المستقبلي وأفاقها 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.

تتشارك 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 المنظمة الموجهة نحو المشروع، تعتبر الرؤية أحد 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)

٤ 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 ادارته برنامج محفظة المشاريع إدارة البرنامج إدارة المشاريع هيكلية إدارة محفظة المشاريع وإدارة البرامج، تقييم الملاحظات نموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية (Johnson 2006).

وبحسب دراسة (Program Management) تعتبر إدارة البرنامج (Barclay & Osei-Bryson) وبحسب دراسة أنها وسيلة فعالة للربط بين استراتيجية المنظمة وإدارة مشاريعها عرفت 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 الاستراتيجية التي لا تتوفر عند إدارتها بشكل فردي".

وتتحقق المنافع نتيجة للترابط بين الأهداف الاستراتيجية والمشاريع التي تتكون منها. قد تتغير كل من الإستراتيجية التنظيمية والمنافع المتوقعة خلال البرنامج بسبب الفرص والتهديدات التي تظهر أثناء اعداد وتنفيذ البرنامج. وعليه يجب ألا يكون البرنامج ثابتاً بلزم مراقبة الأهداف 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 (Mekendal 2010) العلاقة بين الاستراتيجية، إدارة محفظة المشاريع، ونجاح الأعمال لسد الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

مرحلة التخطيط المحفظة المشروع وتخطيط المشاريع، يجب إجراء تحليل كاف 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 ونمذجة النطاق الاستراتيجي لإدارة المشروع داخل المنظمة.

يكمُن 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.

❖ المناقشة والنتائج

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

أدى عزل إدارة المشاريع عن الادارة الاستراتيجية الى فصل التحليل الاستراتيجي عن التنفيذ الفعلي مما أثر سلباً على القيمة المضافة والتنافسية. تشكل الاستجابة المتغيرات بيئة الاعمال 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 الى أهمية الارتباط بين ادارة المشروع والاستراتيجية نجد أن بعض المنظمات تستخدم في محاولة الحصول على مزايا تنافسية وجذب العملاء عدة وسائل تخطيطية كتحسين كفاءة العمليات تأثير الهيكل التنظيمي تنفيذ الاستراتيجيات الادارية، والاستثمار في البحث والتطوير ثم تعمل على تحويل المخطط الاستراتيجي الى ادارة المبادرات للبدء بالتنفيذ.

ويعزى فشل الاستراتيجيات اثناء التنفيذ الى قصور منهجية عمليات الاعمال في ادارة المشاريع. يمكن القول إن إقصاء التخطيط الاستراتيجي عن التنفيذ وإدارة المشاريع يولد صعوبة في ادارة المتغيرات اثناء تنفيذ المشاريع مما يؤدي الى عدم تحقيق الهدف الاستراتيجي المتوقع مكنت ادارة المشاريع تنفيذ عمليات الاعمال بمرونة وكفاءة من خلال ربط المجالات المعرفية والآليات بأنشطة المشروع.

ولاحظنا تطور نموذج ادارة المشروع لتلبية متطلبات المؤسسات وصولا الى ادارة المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الابتكار.

بالتوازي مع التحليل والتنفيذ يتم تقييم الاداء دوريا وتغذية النظام مرة اخرى للحصول على نتائج أفضل، غالبا تحت المنظمات في التحليل الاستراتيجي وتفوض عملية التنفيذ الى ادارة المبادرات (المشاريع)

قد يؤدي ذلك الى فشل الاستراتيجية بسبب عدم توافق عمليات الاعمال (Business Processes) مع منهج ادارة المشروع أو لعدم وجود إدارة مناسبة للمشروع.

❖ بعد الاطلاع على الإطار النظري، تتفق الدراسة مع الدوافع التي تؤدي الى تحقيق علاقة الارتباط بين الاستراتيجية وادارة المشاريع، تلخص الدراسة ارتباط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة من خلال الأربعة عناصر التالية:

١- السمة التنافسية يرتبط نجاح المشاريع الاستراتيجية بالتوافق بين اختيار استراتيجية المشروع ونطاق المشروع حيث تشترك ادارة المشاريع بالنهج العام لإدارتها ولكن تختلف المعايير باختلاف نوع المشاريع ونطاقها أي انه بحسب نوع استراتيجية المنظمة التنافسية وتوجهها في الاسواق التجارية الابتكار أو الريادة أو ادارة المشاريع فإن تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ادارة المشاريع يتبع النهج العام في تنفيذ مهام فريدة ضمن نطاق زمني محدد ولكن 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).

٢- الدور الإداري للمنظمة والإدارة المشروع في إطار ادارة المشاريع الاستراتيجية تتدفق الاهداف من المستوى الاستراتيجي الأعلى الى المستوى التشغيلي الأسفل 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.

٣- يتم تقييم ارتباط المشروع بالاستراتيجية قبل البدء بالتنفيذ ادارة التغيير أو مكتب ادارة المشاريع او ادارة المشروع احيانا، إذا 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 لمدراء المشاريع وتمكينهم من استثمار الفرص سوف يزيد من نسبة نجاح المشاريع الاستراتيجية.

٤- 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 الفريق 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 والهيكل 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.

٥- إدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج: إن محفظة المشاريع تساهم في تقييم وترتيب الاولوية واختيار المشاريع بما يلائم الاستراتيجية، ويتحقق التوافق الاستراتيجي من خلال ملائمة أهداف المشروع والموارد مع الاستراتيجية وكذلك درجة ارتباط المحفظة باستراتيجية المنظمة. في المقابل فإن إدارة البرنامج هي وسيلة فعالة للربط بين استراتيجية المنظمة وإدارة 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 أقصى المنافع.

1.3.1. على المستوى النظري

- ✓ التخطيط والتحكم في الجداول الزمنية والتكاليف للمشاريع
- ✓ تحديد التسلسل المنطقي لأنشطة العمل
- ✓ التركيز الابتكار والقيمة المضافة للمشاريع

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- ✓ الحد من مركزية تنفيذ مبادرات الاستراتيجية، والعمل على تماسك وتناسق عمليات استراتيجية المنظمة (التحليل والتنفيذ، وتقييم الاداء باستمرار) قد يواجه فريق إدارة المشروع اثناء تنفيذ مبادرات الاستراتيجية بعض التحديات ويحتاج الفريق الى موافقة الادارة العليا.
- ✓ تحديد نوع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بوضوح، يساعد على التواصل الفعال عند تنفيذها من خلال ادارة المشاريع.
- ✓ تحديد منهجية المشاريع من قبل الادارة العليا بما يتوافق مع الاستراتيجية.
- ✓ اعداد فريق يمتلك مهارات مختلفة وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة في تقييم مدى ارتباط المشاريع بالاستراتيجية.

- ✓ توضيح مدير المشروع المعايير للفريق والدور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، يتحقق ذلك من خلال اتقانه المهارات ادارة العمليات وادارة الافراد مما يسهل توجيه الجهود نحو اكتمال المشروع وتحقيق القيمة المضافة.
- ✓ ربط الاستراتيجية بإدارة المشروع يحقق وصول الرؤية بوضوح الى فريق المشروع مما له دور فعال في التغلب على الصعوبات اثناء التنفيذ.
- ✓ درجة ارتباط المحفظة باستراتيجية المنظمة بضمن مواءمة أهداف المشروع والموارد مع الاستراتيجية، وباستخدام ادارة البرنامج يتم مراقبة سير المشروع والمنافع المتحققة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق المنفعة القصوى.

1.4. أسئلة الدراسة

- ❖ كيف تؤثر استراتيجيات المنظمة على اختيار المشاريع التي يتم تنفيذها؟
- ❖ هل هناك معايير محددة تستخدمها المنظمة لتحديد المشاريع التي تدعم استراتيجياتها؟
- ❖ كيف يمكن لمديري المشاريع ضمان أن مشاريعهم تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة؟
- ❖ ما هي الطرق أو الأدوات التي يستخدمها مديري المشاريع لتحقيق ذلك؟
- ❖ ما هو دور إدارة المشاريع في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة؟
- ❖ كيف تساهم إدارة المشاريع في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة وتحقيق النجاح الاستراتيجي؟
- ❖ كيف يتم تقييم أداء المشاريع من منظور استراتيجي؟
- ❖ ما هي المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى نجاح المشاريع في دعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟
- ❖ كيف يمكن لإدارة المشاريع التكيف مع التغيرات في الاستراتيجية العامة للمنظمة؟
- ❖ كيف يتم تعديل الخطط والمشاريع عند حدوث تغييرات استراتيجية؟
- ❖ كيف يمكن لإدارة المشاريع الفعالة أن تؤثر إيجاباً على تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية؟
- ❖ كيف يتم تنسيق الموارد بين المشاريع والاستراتيجية العامة للمنظمة؟
- ❖ ما هي الطرق التي تستخدم لتخصيص الموارد بشكل يتماشى مع الاستراتيجية العامة؟
- ❖ ما هي التحديات التي قد تواجهها المنظمة عند محاولة دمج إدارة المشاريع مع الاستراتيجية؟
- ❖ كيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟
- ❖ كيف يتم التواصل بين فرق إدارة المشاريع والإدارة العليا لضمان التوافق الاستراتيجي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية إلى جانب تحليل أداء الأنظمة وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر.

الأهداف الفرعية:

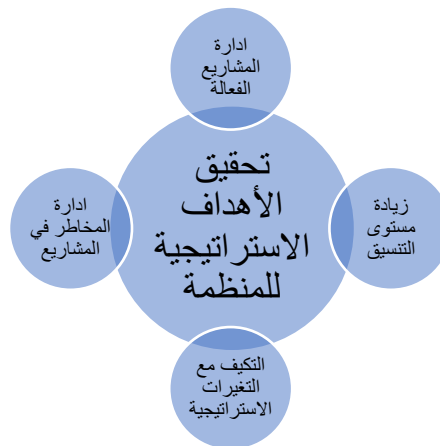
- ✓ التأكد من أن المشاريع المنفذة تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ ضمان تنسيق فعال بين المشاريع واستراتيجية المنظمة.
- ✓ تحسين تخصيص الموارد لتحقيق الأقصى من الفوائد الاستراتيجية.
- ✓ استخدام المشاريع لتحقيق مزايا تنافسية.
- ✓ إدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع بطريقة تدعم الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ ضمان أن المشاريع توفر قيمة حقيقية للمنظمة.

1.6. فرضيات الدراسة

- ✓ تؤثر إدارة المشاريع الفعالة على تحقيق الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ زيادة مستوى التنسيق بين إدارة المشاريع والإدارة العليا يؤدي إلى تحسين تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ التكيف مع التغيرات الاستراتيجية يعزز من فعالية إدارة المشاريع.
- ✓ إدارة المخاطر في المشاريع تساهم في تحسين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

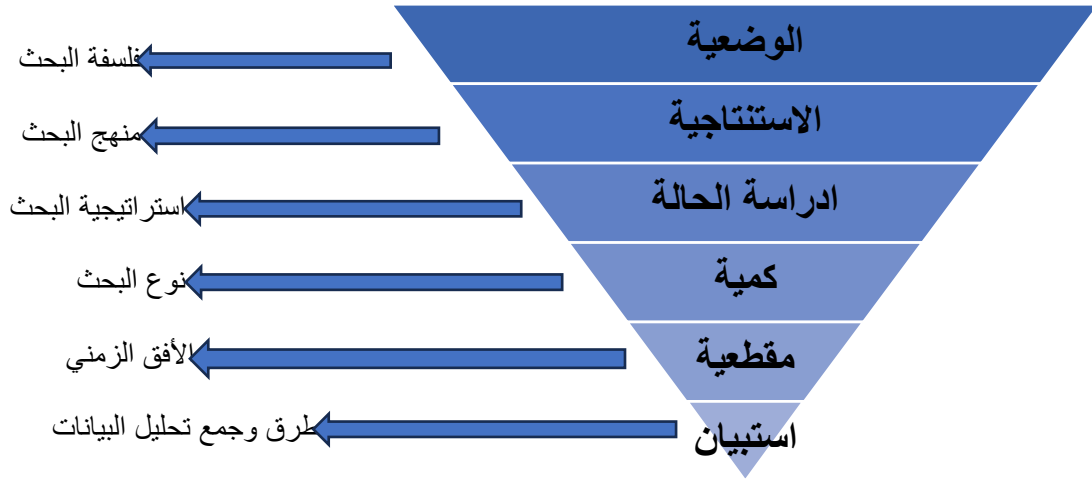
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني مقطعية

طرق وجمع تحليل البيانات: استبيان



1.9. الدراسة الميدانية

إجراء دراسة ميدانية حول العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة يتطلب منهجية واضحة ومفصلة لجمع البيانات وتحليلها. الدراسة الميدانية تتضمن جمع البيانات من مصادر حقيقية وواقعية للحصول على رؤى عملية حول كيفية تفاعل إدارة المشاريع مع الاستراتيجية في بيئات حقيقية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تناولت الدراسات السابقة للبحث تحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع وأهمية التكامل بينهما في هذا البحث، سنتناول الدور الحيوي لإدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، وسنستعرض كيفية تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والتطبيق الفعال لإدارة المشاريع. سنناقش أيضاً التحديات التي قد تواجهها المنظمات في هذا السياق، والاستراتيجيات التي يمكن تبنيها للتغلب عليها.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل هو العنصر الذي يُعتقد أنه يؤثر على المتغيرات الأخرى (المتغيرات التابعة) في الدراسة. في هذا السياق، هناك عدة متغيرات مستقلة محتملة يمكن التركيز عليها: استراتيجية المنظمة: يمكن أن تكون استراتيجية المنظمة هي المتغير المستقل الرئيسي. في هذه الحالة، يُفحص تأثير استراتيجية المنظمة على فعالية إدارة المشاريع ونجاحها. يمكن أن تشمل الاستراتيجية عناصر مثل الأهداف الطويلة الأجل، الرؤية، والتوجهات السوقية.

عند تحديد المتغير المستقل، من المهم تحديد كيف سيتم قياسه وتحليله، وكيف يؤثر هذا المتغير على النتائج المتوقعة في سياق إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع هو المتغير الذي يُفحص تأثير المتغير المستقل عليه. بعبارة أخرى، المتغير التابع هو النتيجة أو التأثير الذي يتم قياسه لمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل عليه. في هذا السياق، يمكن أن تشمل المتغيرات التابعة المحتملة:

1. نجاح المشروع: يمكن أن يكون نجاح المشروع هو المتغير التابع الرئيسي. يتم قياسه بناءً على مؤشرات مثل تحقيق الأهداف المحددة، احترام مواعيد التسليم، والبقاء ضمن الميزانية المحددة. يُفحص كيف تؤثر استراتيجيات المنظمة أو أساليب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.
2. فعالية إدارة المشروع: يشمل هذا المتغير مدى كفاءة إدارة المشروع في تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة الموارد، والتعامل مع المخاطر. يمكن أن يُقاس من خلال مؤشرات الأداء مثل جودة النتائج ورضا الأطراف المعنية.
3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بناءً على نجاح المشاريع الفردية. يُفحص كيف تؤثر الاستراتيجية وطرق إدارة المشاريع على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية الكبرى.
4. رضا العملاء: يُقاس رضا العملاء عن نتائج المشاريع كمتغير تابع. يمكن دراسة كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المشاريع على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ورضا العملاء.
5. الكفاءة التنظيمية: يشمل هذا المتغير مستوى الكفاءة العامة للمنظمة في تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن قياس الكفاءة من خلال مؤشرات مثل استخدام الموارد، وتحسين العمليات، وتقليل التكاليف.
6. الابتكار والتطوير: يمكن قياس مدى تأثير إدارة المشاريع على مستوى الابتكار والتطوير داخل المنظمة. يشمل ذلك عدد المشاريع الجديدة الناجحة أو التحسينات التي تسهم في تقدم المنظمة.

عند تصميم البحث، من المهم تحديد كيفية قياس كل متغير تابع بشكل دقيق، وضمان توفر أدوات وأساليب مناسبة لجمع وتحليل البيانات. هذا سيساعد في تقييم مدى تأثير المتغيرات المستقلة على النتائج المستهدفة بشكل موثوق وموضوعي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي محور الدراسة الأساسي. هذه العلاقة تساعد في فهم كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على النتائج أو الأداء في إدارة المشاريع وكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فهم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يتيح للباحثين والمهنيين في إدارة المشاريع تقييم كيفية تأثير العوامل المختلفة على الأداء والنتائج. هذا التحليل يساعد في تحسين استراتيجيات الإدارة وتوجيه الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث حول إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة، يتضح أن هناك تلازماً وثيقاً بين كل من استراتيجيات المنظمة وأساليب إدارة المشاريع، حيث يلعب كل منهما دوراً حيوياً في تحقيق النجاح التنظيمي والنمو المستدام. لقد تناولنا كيفية تأثير استراتيجيات المنظمة على تنفيذ المشاريع وكيف يمكن لإدارة المشاريع أن تعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لقد تبين أن استراتيجية المنظمة تُعد الأساس الذي يُبنى عليه تنفيذ المشاريع، حيث تساهم في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الكبرى والرؤية المستقبلية. من خلال استراتيجيات مدروسة ومنسقة، يمكن للمنظمات تحسين توافق المشاريع مع أهدافها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج فعالة وقابلة للاستدامة.

من ناحية أخرى، فإن نجاح إدارة المشاريع يعتمد بشكل كبير على تطبيق أساليب وتقنيات فعالة تضمن تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. تساهم إدارة المشاريع في تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس من خلال التخطيط الدقيق، والتنظيم، والإشراف الفعال، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المتميز.

أظهرت الدراسة أيضاً أهمية التكيف والابتكار في كل من إدارة المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية. يمكن أن تؤدي الأساليب الجديدة في إدارة المشاريع وتبني التقنيات الحديثة إلى تحسين فعالية التنفيذ وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.

في النهاية، يمكن القول إن التكامل بين استراتيجيات المنظمة وإدارة المشاريع هو مفتاح النجاح المؤسسي. لتحقيق أفضل النتائج، يجب على المنظمات التأكد من أن استراتيجياتها تدعم بشكل فعال تنفيذ المشاريع، وأن مشاريعها تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. من خلال تحسين هذا التوافق، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها العام وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

إن التحديات التي قد تواجهها المنظمات في تحقيق هذا التكامل تقتضي دراسة مستمرة وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل معها. ولذلك، فإن البحث المستمر والابتكار في مجالات إدارة المشاريع واستراتيجيات المنظمة يمثلان عنصرين أساسيين لتحقيق التميز والاستدامة في عالم الأعمال المتغير.

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

Mihic, M., Petrovic, D., & Obradovic, V. (2006). Strategic Project .٨١٧ 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)

❖ كتب ومراجع أكاديمية

"Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling"

المؤلف: Harold Kerzner

الناشر: Wiley

السنة: 2020

الوصف: يعتبر من أهم الكتب في مجال إدارة المشاريع، حيث يقدم نظرة شاملة على طرق التخطيط، الجدولة، والرقابة.

"The Art of Project Management"

المؤلف: Scott Berkun

الناشر: O'Reilly Media

السنة: 2005

الوصف: يقدم هذا الكتاب رؤى حول الأساليب المختلفة في إدارة المشاريع ويستعرض تحديات ونجاحات عملية.

"Strategic Management: Concepts and Cases"

المؤلف: Fred R. David, Forest R. David

الناشر: Pearson

السنة: 2021

الوصف: يوفر الكتاب إطاراً لتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها، مع التركيز على كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

"Principles of Project Management"

المؤلف: Paul C. Dinsmore, Jeannette Cabanis-Brewin

الناشر: AMACOM

السنة: 2016

الوصف: يقدم هذا الكتاب مبادئ وأسس إدارة المشاريع وكيفية تطبيقها بفعالية.

"Managing Successful Projects with PRINCE2"

الناشر: AXELOS

السنة: 2017

الوصف: دليل شامل حول منهجية PRINCE2 لإدارة المشاريع، ويشمل مبادئ وتقنيات وأساليب التطبيق.

مقالات علمية ومراجعات

"The Role of Project Management in Strategic Planning and Execution"

المؤلفون: Various

المجلة: International Journal of Project Management

السنة: مختلف السنوات

الوصف: مقالات تتناول العلاقة بين إدارة المشاريع والاستراتيجية وكيفية تحسين التنفيذ.

"Linking Project Management to Corporate Strategy: An Empirical Study"

المؤلفون: Various

المجلة: Project Management Journal

السنة: مختلف السنوات

الوصف: دراسة تتناول كيف يمكن ربط إدارة المشاريع بشكل فعال بالأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

"Strategic Project Management: An Emerging Theory and Practical Model"

المؤلفون: Various

المجلة: Journal of Strategic and Project Management

السنة: مختلف السنوات

الوصف: بحث يناقش النماذج النظرية والتطبيقية لإدارة المشاريع في سياق استراتيجي.

❖ مقالات علمية ومراجعات

١. **"The Role of Project Management in Strategic Planning and Execution"**

المؤلفون: Various

المجلة: International Journal of Project Management

السنة: مختلف السنوات

الوصف: مقالات تتناول العلاقة بين إدارة المشاريع والاستراتيجية وكيفية تحسين التنفيذ.

٢. **"Linking Project Management to Corporate Strategy: An Empirical Study"**

المؤلفون: Various

المجلة: Project Management Journal

السنة: مختلف السنوات

الوصف: دراسة تتناول كيف يمكن ربط إدارة المشاريع بشكل فعال بالأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

٣. **"Strategic Project Management: An Emerging Theory and Practical Model"**

المؤلفون: Various

المجلة: Journal of Strategic and Project Management

السنة: مختلف السنوات

الوصف: بحث يناقش النماذج النظرية والتطبيقية لإدارة المشاريع في سياق استراتيجي.

الملاحق

من خلال الدراسة العلمية و الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى فعالية و أهمية العلاقة بين إدارة المشاريع و إستراتيجية المنظمة فالهدف من هذا الاستبيان جمع آراء الموظفين حول العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١ الى ٣٩ ☐ من ٤٠ إلى ٤٩ ☐ ٥ سنة فأكثر ☐
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐
- الأقدمية المهنية: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر ☐ من ١٥ سنة ☐
- المستوى الوظيفي: مدير ☐ مدير / انتاج/ تجارة/ مالية ☐ موظفين إداريين ☐ مسئول مناوبة ☐ عمال ☐

استبيان لجمع اراء الموظفين

معلومات عامة				
الرقم	الاسئلة	حكومي	خاص	غير ربحي
•	نوع القطاع؟	حكومي	خاص	غير ربحي
•	المسمى الوظيفي؟	مدير / مشرف	موظفين وادارين	عمال
•	هل تعتبر إدارة المشاريع جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمة؟	نعم	لا	غير متأكد

•	كيف تقيم تأثير إدارة المشاريع على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة؟	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير ضعيف
•	ما هي أهم العوامل التي تعزز العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة؟	التواصل الفعال	التوافق بين الأهداف	دعم الإدارة العليا وجود ثقافة مؤسسية إيجابية
•	كيف تقيم مستوى التنسيق بين فرق إدارة المشاريع والفرق الاستراتيجية في مؤسستك؟	ممتاز	جيد	متوسط ضعيف
•	كيف تصف العلاقة الحالية بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة في مؤسستك؟	قوية جدًا	قوية	متوسطة ضعيفة
•	ما مدى تأثير تغيير الاستراتيجية على إدارة المشاريع في مؤسستك؟	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير قليل لا تأثير
•	هل يتم تقييم أداء المشاريع بناءً على تأثيرها على استراتيجية المنظمة؟	نعم	لا	

•	إلى أي مدى تعتبر إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟	ضرورية جدًا	ضرورية	متوسطة الأهمية	غير ضرورية
•	هل يتم تضمين أهداف المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
•	ما مدى تأثير تغيير الاستراتيجية على إدارة المشاريع في مؤسستك؟	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير قليل	لا تأثير
•	هل يتم تقييم المشاريع بناءً على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية؟	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
•	كيف تقيم مستوى التواصل بين إدارة المشاريع والإدارة العليا حول الأهداف الاستراتيجية؟	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
•	هل يتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا

•	إلى أي مدى تعتبر ثقافة المؤسسة تدعم الربط بين إدارة المشاريع والاستراتيجية؟	تدعم كثيرًا	تدعم	تدعم بشكل محدود	لا تدعم
•	ما مدى استعداد فرق إدارة المشاريع للتكيف مع التغيرات في الاستراتيجية؟	مستعدة جدًا	مستعدة	غير مستعدة كثيرًا	غير مستعدة على الإطلاق
•	هل لديك اقتراحات لتحسين العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة؟	(مساحة للإجابة المفتوحة)			