

بکارگیری مدیریت راهبردی پروژه به‌عنوان یک رویکرد نوین مدیریت پروژه

الهام سلطانی*

دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران
elhasol@gmail.com

تیمور مرجانی

استادیار دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران
tmarjani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۲۲

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۴/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۸

چکیده

امروزه در اغلب سازمان‌های مبتنی بر پروژه، مدیران پروژه با چالش‌ها و مشکلات فراوانی مواجه هستند. پروژه‌ها فرآیندهای راهبردی سازمانی هستند که برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار انجام می‌شوند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها در اجرای پروژه‌ها به اهداف از پیش تعیین شده کسب‌وکار، دست پیدا نمی‌کنند. بنابراین، به منظور کاهش و کنترل این چالش‌ها در پروژه‌ها بایستی رویکرد از مدیریت سنتی به مدیریت راهبردی تغییر یابد تا پاسخگوی بهینه‌سازی عملکرد و موفقیت یک پروژه گردد. مدیریت راهبردی پروژه سازمان‌ها را در جهت دستیابی بهتر به اهداف سازمانی سوق می‌دهد. در نتیجه، سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد بهتر باید یک چارچوب برنامه‌ریزی و اجرایی مناسب، مطابق با رویکرد راهبردی داشته باشند. مدیران و تیم‌های پروژه باید یاد بگیرند که چگونه به جنبه‌های کسب‌وکاری پروژه‌ها و حمایت از راهبرد شرکت، بجای تمرکز سنتی بر دستیابی به اهداف زمانی، بودجه‌ای و عملکردی توجه نمایند. در این مقاله که با روش مطالعه کتابخانه‌ای انجام شده است، توصیفی از مفهوم مدیریت راهبردی پروژه و تفاوت آن با مدیریت کلاسیک پروژه ارائه می‌گردد. سپس مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه که به سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت پروژه‌ها و خلق مزیت رقابتی کمک می‌کند، بررسی شده است. در نهایت، نتیجه‌گیری شده است که سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، اطمینان از موفقیت پروژه‌ها و عملکرد بهتر باید به جنبه‌های راهبردی مدیریت پروژه توجه نمایند و فرآیندهای مدیریت راهبردی پروژه را در سازمان اجرا کنند.

واژگان کلیدی

مدیریت راهبردی پروژه؛ مدیریت پروژه؛ مدیریت پورتفولیو پروژه؛ مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه؛ راهبرد پروژه؛ موفقیت پروژه.

۱- مقدمه

در ابتدا بیشتر بر جنبه‌های عملیاتی مدیریت پروژه تمرکز می‌شد [۴]، اما به تدریج محققان به جنبه‌های راهبردی مدیریت پروژه توجه نمودند و اشاره کردند که این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌نماید که عملکرد خود را بهبود دهند [۹]. سه رویکرد در ادبیات این حوزه وجود دارد. مطالعات در رویکرد اول دیدگاه سازمانی دارند و مدیریت پروژه را به‌عنوان یک دارایی راهبردی و منبع مزیت رقابتی معرفی می‌کنند [۱۰]. در رویکرد دوم، مفاهیم و متدولوژی‌هایی برای انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها [۱۱]، انتخاب پورتفولیو پروژه [۱۲] و مدیریت پورتفولیو پروژه [۱۳] ارائه گردید. محققان در رویکرد سوم، تأکید بیشتری بر جنبه‌های راهبردی مدیریت پروژه و اینکه پروژه‌ها اغلب جهت دستیابی به نتایج کسب‌وکار تعریف می‌شوند، دارند. در این رویکرد، مفهوم راهبرد پروژه و مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه مطرح گردید.

بسیاری از سازمان‌ها به سمت سازماندهی فعالیت‌هایشان در قالب پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور حرکت کرده‌اند و این‌گرایش به سوی پروژه‌محوری در دهه‌های اخیر افزایش یافته است [۱] و [۳]. فرآیندهای مدیریت پروژه به‌عنوان وسیله‌ای جهت بهبود موقعیت رقابتی سازمان استفاده می‌گردد [۴]. با وجود اهمیت پروژه‌ها در سازمان‌ها، تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت پروژه نشان می‌دهد که علیرغم بهبود فرآیندها و سیستم‌های مدیریت پروژه، همچنان مدیران در ارتباط با موفقیت پروژه‌ها با چالش‌های زیادی روبه‌رو می‌باشند [۵]. مدیریت راهبردی پروژه، برای موفقیت پروژه حیاتی است [۶]. امروزه پروژه‌ها باید به‌عنوان فعالیت‌های راهبردی و به‌منظور دستیابی به نتایج کسب‌وکار، مدیریت شوند. مدیران پروژه و تیم‌های پروژه باید برنامه‌ریزی رسمی و چارچوب اجرایی منطبق با رویکرد راهبردی داشته باشد [۷] و [۸].

* نویسنده مسئول

مدیریت راهبردی پروژه، سبک مدیریت پروژه با شرایط خاص پروژه مطابقت دارد و پروژه‌ها با رویکرد مدیریت انطباقی اداره می‌شوند. براساس این رویکرد پروژه‌ها فقط مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که بایستی مطابق زمان تکمیل شوند، نیستند، بلکه پروژه‌ها باید به اهداف کسب‌وکار دست یابند.

ثانیاً، مدیریت کلاسیک پروژه بر بخش عملیاتی، برنامه‌ریزی و اجرا تمرکز می‌کند. برنامه‌ریزی و کنترل بودجه و زمان پروژه به‌عنوان عامل کلیدی برای موفقیت پروژه تلقی می‌گردد. اما مدیریت تیم فراتر از برنامه‌ریزی و کنترل است، به انگیزش اعضای تیم باید توجه شود. بنابراین مدیر پروژه باید مانند یک رهبر عمل کند، کسیکه چشم‌انداز پروژه را تعریف می‌کند و می‌داند چگونه اعضای تیمش را برانگیزاند. رویکرد سنتی نقش رهبری را نادیده می‌گیرد و مدیر اجرایی را مسئول چشم‌انداز و الهام‌بخشی می‌داند. امروزه مدیریت پروژه به‌عنوان شایستگی راهبردی دیده می‌شود که برای رشد و حیات سازمان ضروری می‌باشد. مدیران پروژه در انتخاب پورتفولیو پروژه‌ها مشارکت می‌کنند و هم درباره موضوعات مربوط به پروژه و هم کسب‌وکار تصمیم‌گیری می‌نمایند، بنابراین، باید تمرکز راهبردی داشته باشند.

نهایتاً، درحالی‌که تقریباً تمام پروژه‌ها با توجه به فرصت‌ها و نیازهای کسب‌وکار آغاز می‌شوند مدیریت کلاسیک پروژه بر کارآیی عملیاتی و نه نیازهای کسب‌وکار، تمرکز دارد. به عبارت دیگر، پروژه موفق است اگر مطابق زمان، بودجه و مشخصات تکمیل گردد. دیدگاه مدیریت کلاسیک پروژه، این امر حیاتی را که پروژه‌ها برای دلایل کسب‌وکاری آغاز می‌شوند و از آنها انتظار می‌رود که به نتایج کسب‌وکار دست یابند، نادیده می‌گیرد. شیوه‌های رسمی بسیار کمی برای پرداختن به راهبرد کسب‌وکار و بکارگیری ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت کلاسیک پروژه وجود دارد. در حال حاضر، بخشی از شغل مدیر پروژه به راهبرد شرکت و اجرای آن مربوط می‌شود. امروزه رسیدن به محدودیت‌های سه‌گانه کافی نیست و یک جنبه از موفقیت پروژه را نشان می‌دهد. موفقیت واقعی پروژه باید براساس دستیابی به اهداف کسب‌وکار سنجیده شود. از مدیران پروژه انتظار می‌رود که در دستیابی به نتایج کسب‌وکار موفق باشند.

در جدول ۱ تفاوت‌های بین مدیریت کلاسیک پروژه و مدیریت راهبردی پروژه، نشان داده شده است [۷]. مدیریت پروژه‌ها باید همسو با مأموریت و اهداف شرکت باشد، به‌طوری‌که پروژه‌ها شرکت را به دستیابی به نتایج کسب‌وکاری نزدیک‌تر نماید. بنابراین، سازمان‌ها باید پیاده‌سازی مدیریت راهبردی پروژه را مورد توجه قرار دهند.

مدیریت راهبردی پروژه^۱ به‌عنوان رویکردی جدید در مدیریت پروژه، بر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تمرکز می‌کند [۷]. رویکرد مدیریت راهبردی پروژه به این مطلب اشاره می‌کند که پروژه‌ها برای رسیدن به نتایج کسب‌وکار، باید تعریف شوند و مدیریت پروژه بایستی با راهبردهای سازمان همسو گردد [۱۴]. در واقع همسویی مدیریت پروژه با راهبرد کسب‌وکار به‌طور قابل توجهی می‌تواند دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و عملکرد آن را ارتقا بخشد [۱۵]. تیم‌های پروژه باید یاد بگیرند که چگونه نیازهای سطوح بالاتر سازمان را درک کنند و سپس پروژه‌ها را نه فقط برای رسیدن به اهداف زمانی و بودجه‌ای، بلکه برای خلق ارزش برای مشتری و دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار (سود بیشتر، رشد بیشتر و موقعیت بهتر در بازار)، برنامه‌ریزی و اجرا کنند [۱۶].

با توجه به شرایط بسیار پویای کسب‌وکار، مدیران پروژه باید آگاهی‌های کسب‌وکاری خود را افزایش دهند و مهارت‌هایی بیش از مهارت‌های فنی را کسب نمایند. مدیران پروژه باید رهبران خوبی باشند و بتوانند ابعاد راهبردی پروژه‌ها را شناسایی و مدیریت کنند. از اینرو، مدیران پروژه نیازمند آشنایی با مفهوم مدیریت راهبردی پروژه هستند. هدف این پژوهش توصیف مدیریت راهبردی پروژه و نقش آن در کمک به همسویی اهداف کسب‌وکار و پروژه‌ها و خلق مزیت رقابتی برای سازمان از طریق مدیریت پورتفولیو پروژه و مدیریت توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمانی و رهبری پروژه می‌باشد. بدین منظور، ابتدا مفهوم مدیریت راهبردی پروژه و تفاوت آن با مدیریت کلاسیک پروژه ارائه می‌گردد، در بخش بعدی، مدل‌هایی که توسط محققین مختلف برای مدیریت راهبردی پروژه پیشنهاد شده است، بررسی می‌شود.

۲- مدیریت راهبردی پروژه

مدیریت راهبردی پروژه بر بهترین استفاده از منابع و هماهنگی این منابع برای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمان پروژه‌محور، توجه می‌کند. دلایل متعددی وجود دارد مبنی بر اینکه رویکرد مدیریت کلاسیک پروژه برای مدیریت پروژه‌های امروزی کافی نمی‌باشد، در ادامه به برخی از این دلایل [۱۷] و همچنین، تفاوت‌های بین مدیریت کلاسیک پروژه و مدیریت راهبردی پروژه اشاره می‌شود: اولاً، رویکرد کلاسیک به مدیریت پروژه بر پایه مدلی معین، نسبتاً ساده، ثابت و قابل پیش‌بینی است که تغییرات پویا در محیط کسب‌وکار، بازار و فناوری را در نظر نمی‌گیرد. در حالی‌که امروزه بیشتر پروژه‌ها غیرقابل پیش‌بینی، متغیر و با پیچیدگی و عدم اطمینان بالا هستند. در رویکرد کلاسیک تمام پروژه‌ها به یک شیوه مدیریت می‌شوند و یک رویکرد برای تمام پروژه‌ها بکار می‌رود. درحالی‌که تفاوت‌های چشمگیری بین پروژه‌ها وجود دارد و هر پروژه منحصره‌فرد می‌باشد و یک رویکرد برای همه مناسب نیست. در

جدول ۱- مدیریت پروژه و مدیریت راهبردی پروژه

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

از نظر گراندی مدیریت راهبردی پروژه، فرآیند مدیریت پروژه‌های پیچیده که آنالیز کسب‌وکار و تکنیک‌های مدیریت پروژه را به‌منظور پیاده‌سازی راهبرد کسب‌وکار و ارائه پیشرفت‌های سازمانی، ترکیب می‌کند، می‌باشد. تکنیک‌های آنالیز کسب‌وکار شامل تحلیل راهبردی، عملیاتی، سازمانی و مالی می‌شود [۱۸]. کلاهان و بروکس، مدیریت راهبردی پروژه را کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب مدیریت پروژه در زمینه اهداف و مقاصد شرکت‌ها، به‌طوری که تحویل پروژه ارزش شرکت را بالا ببرد، تعریف می‌کنند [۱۹]. گرین مدیریت راهبردی پروژه را مدیریت پروژه‌ها به‌گونه‌ای که قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی ایجاد کند که به مزیت

رقابتی پایدار برای سازمان منجر شود، تعریف می‌کند [۲۰]. به نظر ناتن مدیریت راهبردی پروژه عبارت است از؛ مدیریت پروژه‌هایی که دارای اهمیت حیاتی هستند و سازمان را قادر می‌سازد تا رقابتی بماند [۲۱]. هرکنز تعریف دیگری را بدین شرح ارائه می‌کند؛ مدیریت راهبردی پروژه مجموعه‌ای از شیوه‌ها، رویه‌ها، فرآیندها، ابزارها، و رفتارهایی است که به‌طور کلی مشخص می‌کند تا چه حد یک سازمان پیوند مؤثری بین شیوه‌های مدیریت پروژه و کسب‌وکار، تحت عنوان پیشبرد اهداف راهبردی کلی سازمان، ایجاد کرده است [۲۲]. در جدول ۲ تعاریف مختلف مدیریت راهبردی پروژه، جمع‌بندی شده است.

جدول ۲- تعاریف مدیریت راهبردی پروژه

تعریف	محقق/محققین
فرآیند مدیریت پروژه‌های پیچیده که آنالیز کسب‌وکار و تکنیک‌های مدیریت پروژه را به منظور پیاده‌سازی راهبرد کسب‌وکار و ارائه پیشرفت‌های سازمانی، ترکیب می‌کند.	گراندی (۲۰۰۱)
کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب مدیریت پروژه در زمینه اهداف و مقاصد شرکت‌ها، به‌طوری که تحویل پروژه ارزش شرکت را بالا ببرد.	کلاهان و بروکس (۲۰۰۴)
مدیریت پروژه‌ها به‌گونه‌ای که قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی ایجاد کند که به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان منجر شود.	گرین (۲۰۰۵)
مدیریت پروژه‌های دارای اهمیت حیاتی که سازمان را قادر می‌سازد تا رقابتی بماند.	ناتن (۲۰۰۶)
مجموعه‌ای از شیوه‌ها، رویه‌ها، فرآیندها، ابزارها، و رفتارهایی است که به‌طور کلی مشخص می‌کند تا چه حد یک سازمان پیوند مؤثری بین شیوه‌های مدیریت پروژه و کسب‌وکار، تحت عنوان پیشبرد اهداف راهبردی کلی سازمان، ایجاد کرده است.	هرکنز (۲۰۰۷)

۴- مدل موریس و جمیسون

ترنر و سمیسیر (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند که اکثر پروژه‌ها به صورت بخشی از یک پورتفولیو شامل چند پروژه می‌باشند. مدیریت برنامه، شیوه هماهنگ کردن پروژه‌هایی است که برای دستیابی به هدف کسب‌وکار در حال انجام هستند (ثری، ۲۰۰۴). مدیریت پورتفولیو و مدیریت برنامه بر اولویت‌بندی منابع و بهینه‌سازی منافع کسب‌وکار تمرکز دارند (کرزنر، ۲۰۰۰). آرچر و قاسم‌زاده (۱۹۹۹) اشاره می‌کنند که مدیریت پورتفولیو، انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها یا برنامه‌ها را بر عهده دارد. مدیریت برنامه، مدیریت امورات روزانه برنامه‌ها (محصولات، پلتفرم‌ها، برندها یا چند پروژه)

۳- مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه

مدیریت راهبردی پروژه مدیران را قادر می‌سازد تا بیش از یک پروژه را در یک زمان هدایت کنند، به‌گونه‌ای که سازمان پروژه‌محور به هدف راهبردی موردنظر دست یابد [۱۹] و [۲۰]. مدیریت راهبردی پروژه انتخاب، مدیریت و اندازه‌گیری نتایج پروژه جهت تضمین ایجاد ارزش بهینه برای سازمان را شامل می‌شود. در ادامه به برخی از مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه اشاره می‌گردد.

۵- فرآیند مدیریت راهبردی پروژه گراندی

فرآیند مدیریت راهبردی پروژه که در شکل ۲ نمایش داده شده است، شامل پنج مرحله اصلی به صورت زیر می باشد [۱۸]:

♦ **تعریف پروژه:** محدوده پروژه و تمرکز اصلی آن تعریف شود، مسائل مهم پروژه و وابستگی های کلیدی مشخص گردد. یک چشم انداز کلی (در سطح بسیار بالا) برای پروژه، و اهداف کلیدی آن ایجاد و ذینفعان احتمالی شناسایی شود.

♦ **ایجاد راهبرد پروژه:** محیط خارجی و داخلی پروژه بررسی گردد. اهداف راهبردی کلیدی پروژه به طور خاص تر تعریف شود. گزینه های راهبردی درباره اینکه چه کاری انجام می دهید، و چگونه آن را انجام می دهید، بررسی گردد. ارزیابی مقدماتی از جذابیت کلی پروژه و سختی اجرا انجام شود. همچنین، درباره موقعیت ذینفعان کلیدی و چگونگی تأثیرگذاری آنها بررسی صورت گیرد.

♦ **برنامه ریزی تفصیلی پروژه:** تجزیه و تحلیل دقیق فعالیت های کلیدی و یا زیرپروژه های راهبرد کلی پروژه، صورت گیرد. چگونگی فرارگیری این فعالیت ها در یک توالی شبکه، با توجه به وابستگی ها و همچنین تحلیل مسیر بحرانی، ارزیابی عدم قطعیت ها، ایجاد برنامه های احتمالی و آنالیز اثر انجام شود. ارزش پروژه و هزینه ها ارزیابی گردد.

♦ **پیاده سازی و کنترل:** مایلستون های پروژه و مسئولیت ها تعریف شود. بر مشکلات اجرا تأکید و برنامه های عملیاتی ایجاد گردد. بعضی از پویایی های پروژه با احتمال بالا بررسی شوند. این مرحله، نیازمند بررسی مداوم راهبرد پروژه و چشم انداز برای تضمین تحویل مایلستون ها برطبق هدف اصلی پروژه می باشد.

♦ **بازنگری و یادگیری:** بازنگری پروژه به منظور ارزیابی اینکه آیا تحویل دانی های هدف ایجاد شدند، آیا روند اجرا هموار بوده است یا خیر، چه درس هایی از پروژه آموخته شده است، و همچنین، چگونه فرآیند مدیریت راهبردی پروژه می تواند بهبود یابد، می باشد. بازنگری و یادگیری، محرکه بهبود مستمر در فرآیند پروژه است.

در این مدل تأکید بر این است که مدیریت پروژه شاید نیاز به تعریف دوباره پروژه یا بازنگری مجدد راهبرد پروژه داشته باشد. همچنین در مرحله برنامه ریزی یا حتی زودتر، باید مشکلات اجرا پیش بینی شود.

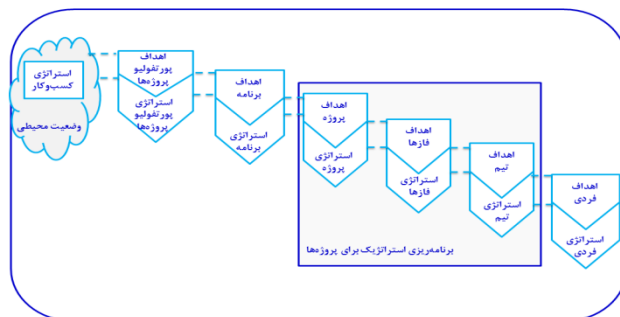


شکل ۲- فرآیند مدیریت راهبردی پروژه [۱۸]

را بر عهده دارد که هدف آن تولید ارزش برای کسب و کار است. ترنر (۱۹۹۹) تشریح می کند که چگونه سازمان ها برنامه ها و پروژه های گوناگون را جهت دستیابی به اهداف توسعه ای خود ایجاد می کنند. موریس و جمیسون در قالب یک مدل تکامل یافته، ارتباط بین راهبردهای کسب و کار و پورتفولیو پروژه ها و پروژه های سازمانی را نشان می دهند. آنها پورتفولیو پروژه ها را به عنوان رابط اصلی با راهبرد شرکت شناسایی می کنند. راهبرد، از پورتفولیو به برنامه و سپس از برنامه به پروژه های تکی، جریان می یابد (شکل ۱). باید یک مسیر روشن از راهبرد شرکت به اهداف پروژه و در نهایت به اهداف تیم و فرد ایجاد شود [۲۳]. اهداف و راهبردها برای برنامه ها ایجاد می شود و با اهداف و راهبردهای سازمان همسو می گردد؛ و اهداف و راهبردهای پروژه های تکی ایجاد و با برنامه های مربوطه همسو می شود [۲۴]. برنامه ها و پروژه ها باید با همسو اهداف راهبردی کلی باشند [۲۵].

ایجاد راهبرد اثربخش برای برنامه ها یا پروژه ها از درون راهبردهای کسب و کار و بنگاه می تواند یک فعالیت پیچیده باشد. آرتو و دیتریچ (۲۰۰۴) در کتاب «راهنمایی برای مدیریت پروژه» به این موضوع می پردازند. این موضوع فعالیت های اصلی مدیریت پروژه مانند تعریف پروژه را در بر می گیرد و دربردارنده عناصر راهبردی از قلمروهای مختلف مدیریت پروژه مانند مدیریت ریسک، مدیریت ارزش، مدیریت زنجیره تأمین است. این مسأله معمولاً دربرگیرنده تمام چرخه حیات پروژه می باشد. برای مثال، پشتیبانی یکپارچه تدارکات، عملیات و نگهداری و هزینه های دوره عمر ممکن است نقش مهمی در راهبرد داشته باشند [۲۶] و [۲۷]. گراندی، چند تکنیک که شرکت ها می توانند برای تسری دادن راهبرد شرکت به پورتفولیو، برنامه ها و پروژه ها استفاده کنند مانند برنامه ریزی سناریو، شبکه انتخاب راهبردی، تحلیل جذابیت/سختی اجرا، تحلیل میدان-نیرو، تحلیل ذینفعان و تحلیل فعالیت را معرفی می کند [۱۸].

از مزایای مدل موریس و جمیسون این است که آنالیزی از فرآیند شکل گیری راهبرد کسب و کار به توسعه پورتفولیو پروژه و به پروژه فراهم می نماید. همچنین به بهبود احساسات ناخوشایند کارکنان که ناشی از کار در پروژه های مختلف با اهداف ناشناخته می باشد، کمک می نماید.



شکل ۱- اتصال راهبرد کسب و کار و پروژه [۲۷]

3. Project Strategy

1. Attractiveness/ Implementation Difficulty (AID) Analysis
2. Force-field Analysis

رضایت مشتری و ذینفعان، درجه نوآوری محصول و ...، ۳. اولویت‌بندی پروژه‌ها، ۴. تعیین پورتفولیو پروژه که سازمان اتخاذ خواهد کرد و در نهایت، ۵. اجرای پورتفولیو پروژه توسط مدیران پروژه، اجرا می‌شود.

۷- مدل رهبری راهبردی پروژه

شماره (۲۰۱۲) مدل رهبری راهبردی پروژه^۳ را ارائه می‌دهد. این مدل جنبه‌های راهبردی، مرتبط با کسب‌وکار و همچنین جنبه‌های عملیاتی پروژه‌ها و رهبری به معنای انگیزش و الهام‌بخشی تیم پروژه را ترکیب می‌کند. به عقیده شنهار مدیریت پروژه فراتر از ابزارها یا فرآیندها است. مدیریت پروژه علاوه بر اینکه شامل ابزار و فرآیند می‌باشد، توجه افراد را به سوی سطوح بالاتری از آگاهی هدایت می‌کند که تأثیر اساسی بر روی عملکرد پروژه دارد [۲۹]. این مدل شامل پنج مؤلفه به شرح زیر می‌باشد: راهبرد پروژه، جو حاکم بر پروژه^۴، سازماندهی پروژه^۵، فرآیندهای پروژه^۶ و ابزارهای پروژه^۷ (شکل ۴).



شکل ۴- مدل رهبری راهبرد پروژه [۱۷]

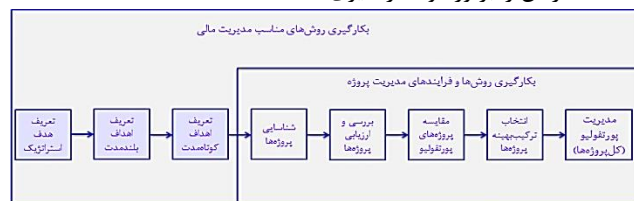
- **راهبرد پروژه.** راهبرد پروژه در واقع حلقه گمشده بین راهبرد کسب‌وکار و برنامه پروژه است [۳۰]. راهبرد پروژه عبارت است از تعریف چشم‌انداز، موقعیت و خط‌مشی پروژه در زمینه آنچه می‌خواهد انجام دهد و چگونگی انجام آن، برای دستیابی به برترین مزیت رقابتی و بهترین ارزش از پروژه [۱۴]. ایجاد یک راهبرد پروژه منحصربه‌فرد برای حمایت از استراتژی شرکت و خلق مزیت رقابتی [۱۷].
- جو حاکم بر پروژه. جو حاکم بر پروژه شامل نگرش‌ها، احساسات و هنجارهای رفتاری مشترک در بین افراد پروژه که بر نتیجه و دستاوردهای موردانتظار پروژه متمرکز هستند، می‌باشد [۳۱]. اولین گام تبیین چشم‌انداز مناسب است، چشم‌انداز منحصربه‌فرد و هنجارهای رفتاری که بر خلق مزیت رقابتی تمرکز می‌کند. یک چشم‌انداز خوب تعریف شده تیم را برمی‌انگیزاند و به افراد انرژی

3. Strategic Project Leadership (SPL)
4. Spirit
5. Organization
6. Processes
7. Tools

۶- مدل هرکنز

مدل مدیریت راهبردی پروژه که در شکل ۳ نشان داده شده است، از چهار جنبه اصلی تشکیل شده است [۲۲]:

۱. **همسویی راهبردی پروژه‌ها.** همسویی راهبردی پروژه‌ها به میزانی که سازمان اطمینان می‌یابد که پروژه‌هایی که دنبال می‌کند به‌طور مستقیم به راهبرد سازمانی متصل است، اشاره دارد.
۲. **مدیریت پورتفولیو پروژه.** مدیریت پورتفولیو پروژه می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی برای همسویی پروژه‌ها یا برنامه‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته شود. مدیریت پورتفولیو، مدیریت متمرکز یک یا چند پورتفولیو شامل شناسایی، اولویت‌دهی، مدیریت و کنترل پروژه‌ها و برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار می‌باشد. در واقع مدیریت پورتفولیو پروژه بر همسویی با راهبردهای سازمانی، توسط انتخاب برنامه و پروژه‌های مناسب، اولویت‌بندی و تخصیص منابع مورد نیاز، تمرکز می‌کند [۲۸].
۳. **مدیریت برنامه.** مفهوم مدیریت برنامه به‌صورت مدیریت متمرکز و هماهنگ مجموعه‌ای از پروژه‌ها و زیربرنامه‌ها برای رسیدن به اهداف و منافع مشخص تعریف می‌شود. در واقع مدیریت برنامه کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها، و تکنیک‌هایی به‌منظور تأمین الزامات برنامه و بدست آوردن منافعی که در مدیریت کردن پروژه‌ها به صورت تکی امکان‌پذیر نیست، می‌باشد [۲۸]. هرکنز (۲۰۰۷) بیان می‌کند که شیوه‌های مدیریت برنامه، به دنبال مدیریت راهبردی پروژه است و به عنوان مدیریت گروهی از پروژه‌ها و مدیریت تعاملات بین پروژه‌ها (هماهنگی پورتفولیو) نشان داده می‌شود.
۴. **نتایج کسب‌وکاری پروژه‌ها.** از آنجایی که پروژه‌ها سرمایه‌گذاری‌های مالی هستند، سازمان‌ها باید تأثیرات پروژه بر سازمان را برآورد و اندازه‌گیری کنند.



شکل ۳- مدل مدیریت راهبردی پروژه هرکنز [۲۲]

در این مدل، فرآیند مدیریت راهبردی پروژه با تعریف هدف راهبردی سازمان، شروع می‌شود و سپس پنج مرحله شامل ۱. شناسایی پروژه متناسب با هر هدف سازمانی، ۲. ارزیابی جامعی از هر پروژه مطرح شده با بکارگیری ترکیبی از معیارهای مالی (نرخ بازده داخلی^۱، ارزش خالص فعلی^۲ و ...) و غیرمالی

1. Internal Rate of Return
2. Net Present Value

• ابزارهای پروژه. ابزارهایی باید برای کمک به برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل پروژه انتخاب شوند. ابزارهای پروژه استفاده شده در مباحثی مانند برنامه‌ریزی، زمانبندی، بودجه‌بندی، سازماندهی، اندازه‌گیری کیفیت و مدیریت پیکربندی است [۸]. استفاده توأمان از ابزارهای سنتی و جدیدی که راهبرد کسب‌وکار را پشتیبانی می‌کنند [۱۷]. در مدل شهر مدیران پروژه، رهبرانی هستند که مسئول چشم‌انداز محصول، فرهنگ پروژه، مجموعه ارزش‌ها، جو و محیط اجتماعی مناسب جهت ایجاد انگیزه و تشویق تیم پروژه می‌باشند، بعلاوه از رفتاری که مزیت رقابتی را افزایش خواهد داد، حمایت می‌کنند.

۸- هرم مدیریت راهبردی و پروژه

اگرچه اکثریت مدیران پروژه و تیم‌های پروژه اهمیت هماهنگی با راهبرد سازمانی و دستیابی به اهداف سازمانی را به رسمیت شناختند، اما در هنگام اجرای پروژه، بیشتر بر رویکرد عملیاتی تمرکز می‌شود. پتروویچ، میه‌یچ و ابرادویچ (۲۰۱۲) اشاره می‌کنند هماهنگ‌سازی راهبردی پروژه می‌تواند با اجرای فرم سلسله‌مراتبی مدیریت، بدست آید. رابطه بین مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی پروژه به صورت یک هرم مدیریتی در شکل ۵ نمایش داده شده است که سطوح مدیریتی مانند مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی پورتفولیو، مدیریت راهبردی برنامه و مدیریت راهبردی پروژه را شامل می‌شود. مدیریت راهبردی برنامه و پروژه مفاهیمی جدید در این چارچوب هستند که بر تمرکز راهبردی تأکید می‌کنند. در بالای هرم، مدیریت راهبردی جهت‌گیری کلی مدیریت پروژه و برنامه را ارائه می‌دهد. در این سطح چشم‌انداز، مأموریت، اصول، اهداف سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی تعریف می‌شوند. شرکت و واحدهای کسب‌وکار از طریق برنامه‌ریزی راهبردی مسیر عملیاتی خود را تعریف و اهداف کلیدی را شناسایی می‌کنند. مدیریت راهبردی پورتفولیو، ترجمه اهداف راهبردی سازمانی به برنامه‌ها و پروژه‌ها را ممکن می‌سازد. در تعریف جهت‌گیری راهبردی، انتخاب برنامه‌ها و پروژه‌ها و تخصیص منابع به آنها ضروری است. انتخاب پروژه و برنامه شامل شناسایی فرصت‌ها، برآورد تناسب سازمانی، تحلیل هزینه، ریسک و تحلیل سود، تشکیل و انتخاب پورتفولیو، می‌شود. موفقیت پورتفولیو پروژه به آمادگی و حمایت سازمانی در مدیریت پورتفولیو راهبردی بستگی دارد. در فرآیند انتخاب پورتفولیو هر برنامه و پروژه رابطه مناسبی با سازمان و همچنین با دیگر برنامه‌ها و پروژه‌ها دارد. تمام پروژه‌ها باید مطابق با راهبرد و فلسفه سازمان، اجرا شوند.

معماری برنامه مکانیسم‌هایی برای حمایت از تیم‌های برنامه و پروژه در سراسر رویه‌ها، روش‌ها و تکنیک‌های لازم برای اثربخشی آنها استقرار می‌دهد. معماری تغییر بر عامل انسانی که تغییر به ارمغان می‌آورد تمرکز می‌کند. می‌توان آن را به عنوان یک فرآیند ایجاد و اجرای راهبرد تغییر تعریف کرد [۷]. مدیریت راهبردی پروژه می‌تواند اطلاعات حیاتی درباره

می‌بخشد [۱۷]. جو حاکم بر پروژه بر عملکرد رفتاری افراد اثر می‌گذارد و موفقیت پروژه را افزایش می‌دهد [۳۲]. اجزای اصلی جو حاکم بر پروژه را می‌توان به شرح زیر مطرح نمود [۳۳]:

- فرهنگ. مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای عملیاتی است که رفتار را هدایت و افراد را از موارد مهم و بی‌اهمیت آگاه می‌سازد. تحقق اهداف زمان‌بندی و مالی، پرداختن به نیازهای واقعی مشتری، راه‌حل‌های فنی پیشرفته، خلاقیت و غیره، همه بخشی از فرهنگ خاصی هستند که ممکن است درون یک محیط پروژه منحصربه‌فرد توسعه‌یافته باشند.
- رویکرد مدیریتی. مدیران پروژه اغلب همان کارکنان فنی هستند که مدیر می‌شوند. آنها باید بیاموزند که نگرش فنی را کنار بگذارند و نگرشی مدیریتی اتخاذ کنند.
- چشم‌انداز. یک رهبر واقعی تیم را بر می‌انگیزاند و به افراد انرژی می‌بخشد. مدیریت پروژه باید چشم‌انداز را نشان دهد و هیجان خلق کند. به همراه یک راهبرد ساختاریافته، چشم‌انداز موجب ایجاد انرژی اجرایی پروژه می‌شود.
- خط‌مشی. مجموعه‌ای از قوانین پروژه است که اعضای تیم باید آن را تأیید و اجرا کنند. خط‌مشی صحیح زمان را ذخیره می‌کند و اقدامات کارکنان را بدون مداخله مدیریت هدایت می‌کند.
- ریسک‌پذیری. هیچ پروژه بدون ریسکی وجود ندارد. میزان ریسک ممکن است تغییر کند و مدیران باید نگرش صحیحی اتخاذ کنند تا بر عدم اطمینان و ریسک پروژه فائق آیند. یک نگرش ریسک ساختاریافته، همه فعالیت‌های پروژه مانند برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و ارزیابی را هدایت خواهد کرد.

جو حاکم بر پروژه باید مطابق با راهبرد پروژه باشد و از رفتارهایی که موجب افزایش مزیت رقابتی می‌شود حمایت نماید [۳۰].

- سازماندهی پروژه. سازماندهی شامل ساختار پروژه، تیم‌سازی و کارکنان پروژه می‌شود. ساختار رسمی ممکن است وظیفه‌ای، پروژه‌ای خالص، ماتریسی و یا ترکیبی از این موارد باشد. بدیهی است، هیچ ساختار ایده‌آلی وجود ندارد و هر ساختاری دارای مزایا و معایبی است [۸]. در واقع، باید ساختاری متناسب با نوع پروژه، اهداف و راهبرد منحصربه‌فرد پروژه ایجاد گردد [۱۷] و [۳۴].
- فرآیندهای پروژه. ایجاد فرآیندهای سنتی و راهبردی برنامه‌ریزی و نظارت بر پروژه و تناسب آنها با مشخصه‌های خاص پروژه [۱۷]. فرآیندها همچنین ممکن است شامل ارتباطات، تسهیم اطلاعات، نظارت، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، تصمیم‌گیری و بازنگری فرآیندها باشد. فرآیندهای خاص مطابق با نوع پروژه و راهبرد پروژه تغییر می‌کند [۸].

مؤسسه مدیریت پروژه، چهل و هفت فرآیند مدیریت پروژه را در ده حوزه دانشی با پنج گروه فرآیندی مدیریت پروژه شناسایی کرده است [۲۸].

مطابق زمان، بودجه و با توجه به مشخصات به سمت دستیابی به نتایج کسب‌وکار و برد در بازار، حرکت کنند.

هر یک از مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه مورد بررسی، شیوه‌ای را برای همسویی اهداف کسب‌وکار با پروژه در حمایت از مزیت رقابتی کلی از طریق راهبرد پروژه، مدیریت پورتفولیو پروژه، مدیریت برنامه و ترویج شایستگی‌ها و قابلیت‌های رهبری پروژه، ارائه می‌دهد. تحقیقات پیشین مدیریت پورتفولیو پروژه و مدیریت برنامه را برای اجرای مدیریت راهبردی پروژه ضروری می‌دانند. استفاده از مدیریت پورتفولیو ضروری است؛ زیرا اکثر سازمان‌ها پروژه‌های مختلفی را اداره می‌کنند که نیازمند اولویت‌بندی هستند. مدیریت پورتفولیو اگر با موفقیت بکار برده شود، به انتخاب پروژه مناسب در زمان مناسب کمک می‌نماید و همسویی بین راهبرد کسب‌وکار و مدیریت پروژه را بهبود می‌بخشد. مدیریت برنامه، این امر را که سازمان حداکثر منفعت را از یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت پروژه بدست آورد، تضمین می‌نماید. در مدیریت کلاسیک پروژه، پروژه‌ها معمولاً با برنامه پروژه آغاز می‌شوند، اما در رویکرد راهبردی، ایجاد راهبرد پروژه به عنوان یک سند رسمی پیش از برنامه پروژه توصیه شده است. مدیریت راهبرد پروژه بر پایه همسویی راهبرد سازمان با راهبرد پروژه می‌باشد. ارزیابی دوره‌ای و اصلاح همسویی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. در هنگام اجرای پروژه خطر از دست دادن تمرکز بر اهداف کسب‌وکار وجود دارد، بنابراین مدیران پروژه باید با افزایش حجم کار روزانه، بازنگری‌های دوره‌ای را جهت حفظ تمرکز بر اهداف پروژه در سراسر حیات پروژه انجام دهند. همچنین در مدل شنهار به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی با تأکید بر رهبری راهبردی و مهارت‌های مدیران پروژه به عنوان جزء مهمی در مدیریت راهبردی پروژه اشاره شده است. بنابراین مدیران پروژه‌ها باید جنبه‌های راهبردی و تجاری پروژه‌ها، نیازهای عملیاتی پروژه، رهبری الهام‌بخش و انگیزاننده تیم پروژه را در نظر بگیرند و همچنین چارچوبی یکپارچه برای مدیریت پروژه با تأکید بر اینکه پروژه‌ها برای رسیدن به اهداف راهبردی کسب‌وکار (خلق ارزش و مزیت رقابتی و موقعیت بهتر در بازار) تعریف می‌شوند، را مدنظر قرار دهند. مدیران اجرایی و مدیران پروژه‌ها برای اطمینان از موفقیت پروژه‌ها و عملکرد بهتر سازمان باید به جنبه‌های راهبردی مدیریت پروژه توجه نمایند و فرآیندهای مدیریت راهبردی پروژه را در سازمان پیاده‌سازی کنند.

۱۰- مراجع

- 1- Fernandes G, Ward S, Araújo M. Improving and embedding project management practice in organisations—A qualitative study. *International Journal of Project Management*. 33(5), 1052-1067. 2015.
- 2- Jerbrant A. Organising project-based companies: Management, control and execution of project-based industrial operations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 6(2), 365-378. 2013.
- 3- Beringer C, Jonas D, Kock A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*. 31(6), 830-846. 2013.

وضعیت پروژه‌های مختلف ارائه نماید و پروژه‌هایی را که پتانسیل بالا برای موفقیت دارند و پروژه‌هایی که ارزشی برای اهداف راهبردی شرکت ندارند را مشخص کند [۳۵].



شکل ۵- ارتباط بین مدیریت راهبردی و پروژه در سازمان [۷]

۹- نتیجه‌گیری

پروژه‌ها فرصت‌های راهبردی سازمانی هستند که برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار انجام می‌شوند. بنابراین لازم است که توجه مدیریت پروژه از یک دیدگاه عملیاتی به دیدگاهی راهبردی‌تر توسعه داده شود. مدیران پروژه باید بر جنبه‌های کسب‌وکار تمرکز نمایند و سپس پروژه‌ها را نه فقط برای رسیدن به اهداف زمانی و بودجه‌ای، بلکه برای دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. سازمان‌ها باید از همسویی پروژه‌ها با راهبرد شرکت اطمینان حاصل نمایند و پروژه‌هایی را اجرا کنند که به اهداف راهبردی مورد نظر سازمان منجر می‌شوند. درک اینکه چگونه اهداف سازمان به سطوح برنامه و پروژه تسری می‌یابد و همچنین اجرای موفق پروژه‌ها برای موقعیت رقابتی و عملکرد بالای سازمان‌ها ضروری است. تمامی پروژه‌های سازمان باید مجموعه معیارهای تنظیم شده توسط رهبری سازمان را رعایت کنند تا همسویی پروژه‌ها با چشم‌انداز راهبردی سازمان تضمین شود. زمانیکه پروژه‌ها با راهبرد کسب‌وکار به‌طور مؤثری همسو هستند، سازمان‌ها می‌توانند پروژه‌ها را سریع‌تر و حتی با هزینه کمتری به اتمام برسانند. همچنین، این فرآیند می‌تواند رضایت بالاتر مشتری را تضمین نماید و تیم پروژه با استرس کمتر، قادر است درآمد بیشتری تولید کند.

در مقاله حاضر مفهوم مدیریت راهبردی پروژه و مدل‌های مدیریت راهبردی پروژه ارائه گردید. سازمان‌ها با کمک مدیریت راهبردی پروژه و پیوند پروژه‌ها به راهبرد کسب‌وکار، قادر به دستیابی به اهداف سازمانی و نتایج ارزشمند هستند. رویکرد مدیریت راهبردی پروژه بسیاری از مفاهیم مدیریت کلاسیک پروژه را در نظر می‌گیرد اما دیدگاه راهبردی را اضافه می‌نماید، مدیران پروژه از تمرکز تنها بر کارآیی باید به سمت اثربخشی و کارآیی؛ از موضوعات عملیاتی به راهبردی، عملیاتی و انسانی؛ از انجام کار

- Wiley Guide to Managing Projects. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2007.
- 25- Britz J, Buys A. The link between project management and strategic management: Realising strategy success. AFRICON 2007. 2007.
 - 26- Morris P, Jamieson A. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.
 - 27- Morris P, Jamieson A. Moving from corporate strategy to project strategy. Project Management Journal. 36(4), 5-18. 2005.
 - 28- PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.
 - 29- Shenhar AJ, editor Meeting time, cost, and money-making goals with Strategic Project Leadership. 2011 PMI Global Congress Proceedings; Dallas, TX: Project Management Institute. 2011.
 - 30- Shenhar AJ, Dragan M, Dov D, Hans T. Linking Project Management to Business Strategy. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2007.
 - 31- Aronson ZH, Shenhar AJ, Reilly RR. Project spirit: Placing partakers' emotions, attitudes and norms in the context of project vision, artifacts, leader values, contextual performance and success. The Journal of High Technology Management Research. 21(1), 2-13. 2010.
 - 32- Aronson ZH, Shenhar AJ, Patanakul P. Managing the intangible aspects of a project: the affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. Project Management Journal. 44(1), 35-58. 2013.
 - 33- Shenhar AJ. Strategic project management: the new framework. Management of Engineering and Technology, Technology and Innovation Management (PICMET 1999) Portland International Conference on. 1999.
 - 34- Poli M, Cosic I, Lalic B. Project strategy: Matching project structure to project type to achieve better success. International journal of industrial engineering and management. 1(1), 29-40. 2010.
 - 35- Awwal MI. Importance of Strategic Aspect in Project Management: A Literature Critique. International Journal of Supply Chain Management. 3(4). 2014.
 - 4- Jugdev K, Mathur G, Tak F. Project management assets and project management performance: Preliminary findings. Technology Management in the Energy Smart World (PICMET 2011). 2011.
 - 5- Mir FA, Pinnington AH. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. International Journal of Project Management. 32(2), 202-17. 2014.
 - 6- Rodrigues A, Bowers J. System dynamics in project management: a comparative analysis with traditional methods. System Dynamics Review. 12(2), 121-139. 1996.
 - 7- Petrović D, Mihić M, Obradović V. Strategic project management–project strategy and measurement of success. Published as part of SYMORG 2012-XIII International Symposium on Innovative Management & Business Performance. 2012.
 - 8- Shenhar AJ. Strategic Project Leadership Toward a strategic approach to project management. R&D Management. 34(5), 569-578. 2004.
 - 9- Shenhar AJ, Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth & Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
 - 10- Jugdev K, Mathur G. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. Management Research News. 29(10), 604-617. 2006.
 - 11- Englund RL, Graham RJ. From Experience: Linking Projects to Strategy. Journal of Product Innovation Management. 16(1), 52-64. 1999.
 - 12- Archer NP, Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management. 17(4), 207-216. 1999.
 - 13- Cooper RG, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ. Portfolio management for new products. USA: Basic Books, 2001.
 - 14- Patanakul P, Shenhar AJ. What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. Project Management Journal. 43(1), 4-20. 2012.
 - 15- Alsudiri T, Al-Karaghoul W, Eldabi T. An investigation of aligning project management to business strategy: a review and conceptual framework. European Mediterranean & Middle East Conference on Information Systems (EMCIS 2012). 2012.
 - 16- Patanakul P, Shenhar AJ, Milosevic DZ. How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects. Journal of Engineering and Technology Management. 29(3), 391-414. 2012.
 - 17- Shenhar AJ. What is Strategic Project Leadership? 2012 PMI Global Congress Proceedings – Vancouver, Canada. 2012.
 - 18- Grundy T. Strategy Implementation through Project Management. London, UK: Thorogood, 2001.
 - 19- Callahan KR, Brooks LM. Essentials of strategic project management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
 - 20- Green S. Strategic project management: from maturity model to star project leadership. White Paper in the Department of Management and Marketing. 2005.
 - 21- Naughton E. Strategic project management– A competitive advantage. 2006 Retrieved September 25, 2013, from <http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/05/5/strategic-project-management-a-competitive-advantage>.
 - 22- Heerkens G. Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3). Annual North American meeting of the Project Management Institute Atlanta, GA. 2007.
 - 23- Box S, Platts K. Business process management: establishing and maintaining project alignment. Business Process Management Journal. 11(4), 370-387. 2005.
 - 24- Jamieson A, Morris P.W.G Moving from corporate strategy to project strategy. In: Morris, P.W.G. and Pinto, J.K. (Eds), The