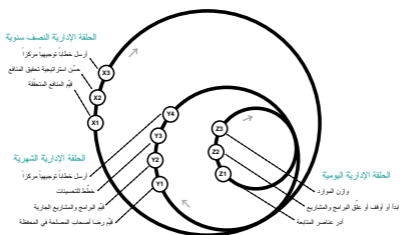


# P5.express

## النظام المبسط لإدارة المحفظة



هذه نسخة قابلة للتحميل من الدليل الإلكتروني على الموقع (<https://omimo.org/ar/>) ، أنشئت في 2026-07-02. يمكنك الاطلاع على موقعنا للحصول على أحدث الإصدارات. ملحوظة: لا تتضمن هذه النسخة الرسم التخطيطي.

هذا الدليل يمكن استخدامه وتوزيعه بمطلق الحرية بموجب الرخصة الدولية لمصنّفات المشاعات الإبداعية 4.0.

Co-funded by the  
European Union



يتم تمويل OMIMO بشكل مشترك من قبل الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، فإن الآراء ووجهات النظر المعبر عنها هي آراء OMIMO فقط ولا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الأوروبي أو EPOS

VZW. ولا يمكن تحميل الاتحاد الأوروبي أو الجهة  
المانحة المسؤولية عنها.

تُرجم بواسطة أحمد عسيري، يوسف داهم، محمد عبد  
اللطيف الشريف، ضاهر سيف الدين، أبا يزيد السّماني

## قائمة الأنشطة

---

تشمل الأنشطة الإدارية في هذه الحلقة ما يلي:

● الحلقة الإدارية النصف سنوية

- X1 – قيم المنافع المتحققة
- X2 – حسن استراتيجيات تحقيق المنافع
- X3 – أرسل خطاباً توجيهياً مركزاً

● الحلقة الإدارية الشهرية

○ Y1 – قيّم رضا أصحاب المصلحة في  
المحفظة

○ Y2 – قيّم البرامج والمشاريع الجارية

○ Y3 – خطط للتحسينات

○ Y4 – أرسل خطاباً توجيهياً مركزاً

● الحلقة الإدارية اليومية

○ Z1 – أدر عناصر المتابعة

○ Z2 – ابدأ أو أوقف أو علق البرامج  
والمشاريع

○ Z3 – وازن الموارد

## مقدمة

P5.express هو نظام إدارة مُبسَّط وعملي لمحافظ البرامج والمشاريع. وهذا النظام يساعد المنظمات على تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة من خلال التركيز على البرامج والمشاريع الأكثر قيمة وتوازناً. كما أنه يساعد على تقليل التعارض والاضطراب لإعادة العمل عن طريق إشراك المنظمة بأكملها ومنع إدارة وتسيير البرامج والمشاريع دون تنسيق جيد وبمعزل عن بعضها البعض.

مثل جميع الأنظمة الأخرى في عائلة OMIMO (الوحدات المبسطة مفتوحة المصدر)، يتكون نظام P5.express من نماذج نمطية، وهذا يعني أنه قابل للتطبيق في أي بيئة عمل دون الاقتصار على استخدامه مع البرامج أو المشاريع التي تستخدم أنظمة OMIMO؛ على سبيل المثال، يمكنك إدارة مشاريعك باستخدام أنظمة مثل P3.express، أو

أو micro.P3.express، أو DSDM®، أو Scrum، أو PRINCE2®، أو أي نظام آخر دون حدوث أي تعارض مع نظام P5.express.

يمكن تطبيق نظام P5.express في معظم المنظمات بغض النظر عن نوع المشاريع التي لديها أو ما إذا كانت تنفذ المشاريع لنفسها أو لعملاء خارجيين.

يمكن تنفيذ نظام P5.express قبل أو بعد تنفيذ أنظمة إدارة البرامج أو المشاريع المنظمة. ويحظى تنفيذه بالأولوية في العديد من المنظمات بالمقارنة بأنظمة إدارة البرامج أو المشاريع.

عادةً ما يكون من الأفضل وجود نظام واحد لإدارة المحفظة لكل منظمة، ولقد تم تصميم نظام P5.express لمثل هذا الوضع الفريد. كما أن بعض المنظمات الكبيرة التي لديها أقسام منفصلة لإنجاز المشاريع قد تستفيد من وجود تسلسل هرمي للمحافظ،

حيث يكون كل قسم قادرًا على إنجاز نوع معين من المشاريع ولكنه غير قادر أو غير فعّال لإنجاز باقي هذه المشاريع. وبالنسبة لمثل هذه المنظمات، يمكن استخدام P5.express على أدنى مستوى من التسلسل الهرمي للمحافظة لإدارة البرامج والمشاريع، وذلك إلى جانب نظام إدارة منفصل للمحافظ الفرعية. ولا توفر أنظمة OMIMO خصيصًا لإدارة هذا النوع من المحافظ. وعلى أي حال، تعتبر المحافظ ذات التسلسل الهرمي أقل فاعليّة من المحافظ الفردية، وبالتالي يجب تجنبها إلا إذا كانت ضرورية للغاية.

إن جميع البرامج والمشاريع التي لا تنتمي إلى أحد البرامج (تسمى "المشاريع المستقلة" في أنظمة OMIMO) يجب أن يتم توجيهها إلى نظام إدارة المحافظة، بدون أي استثناءات. وبالإضافة إلى التحسين والموازنة، يساعد هذا على تجنب حدوث أوجه التعارض. كما يجب توجيه المشاريع غير المستقلة إلى برامجها الخاصة بدلاً من توجيهها مباشرة إلى نظام

## العمليات

يوضح الرسم التخطيطي لنظام P5.express العمليات الخاصة به. وكل عقدة في الرسم البياني تمثل نشاطًا إداريًا، ويمكنك قراءة كل نشاط من خلال النقر على العقدة في الدليل الإلكتروني أو عن طريق فتح القسم الخاص به في النسخة التي تم تحميلها. يرجى ملاحظة أن هذا دليل مرجعي وليس مصدرًا للتدريب.

تدرج الأنشطة الإدارية ضمن ثلاث حلقات:

- **الحلقة الإدارية النصف سنوية (كل 6 أشهر):** يتم إدارتها كل 6 أشهر أو عندما يتعين اتخاذ قرار مهم لتحسين استراتيجية تحقيق المنافع.
- **الحلقة الإدارية الشهرية:** يتم إدارتها كل شهر لمراقبة المحفظة والتحسين المستمر لطريقة عمل نظام إدارة المحفظة.

- **الحلقة الإدارية اليومية:** يتم إدارتها بشكل مستمر (يمكن أن تكون في أي يوم، ولكن ليس بالضرورة كل يوم) لتنفيذ استراتيجية تحقيق المنافع.

يمكن للمنظمات التي تدير مشاريع كبيرة تدوم لفترة طويلة أن تستبدل الحلقة الإدارية النصف سنوية (كل 6 أشهر) بحلقة سنوية.

تجدر الإشارة إلى أن المشاريع والبرامج مؤقتة، حيث أن لها بداية ونهاية، بينما تكون المحافظ مستمرة، فليس لها بداية أو نهاية حقيقية. وقد تبدأ رحلتك في إدارة المحفظة المنظمة في مرحلة ما، ولكن تعد تلك البداية بمثابة تنفيذ للعملية وليست جزءاً من العملية نفسها. ولهذا السبب لا تجد بداية أو نهاية في نظام .P5.express

## الأدوار الوظيفية

هناك دوران وظيفيان رئيسيان في نظام

## P5.express لإدارة المحفظة:

- عضو مجلس إدارة المحفظة
- مدير المحفظة

### مجلس إدارة المحفظة

مجلس إدارة المحفظة هو عبارة عن مجموعة متنوعة من المدراء رفيعي المستوى في المنظمة، والذين يعملون معًا ويتخذون جميع القرارات المهمة بشأن البرامج والمشاريع المستقلة بطريقة متكاملة وشاملة.

تكوين المجلس:

● **الأعضاء الأساسيون:** يجب أن يكون جميع رؤساء الأقسام (المدراء التنفيذيون) في المنظمة أو من في حكمهم أعضاء أساسيين في مجلس إدارة المحفظة. ويمكن أن يكون لهم أصوات متساوية أو غير متساوية. كما يمكن أن يتمتع بعض الأعضاء الأساسيين بحق النقض (الفيتو)، ولكن من الأفضل تجنب ذلك إن أمكن لتحسين التعاون فيما بينهم.

● **الأعضاء البدلاء:** يمكن أن يكون لكل عضو أساسي عضو بديل يمثله في ورش العمل عندما لا يستطيع الحضور، وكذلك لرعاية بعض البرامج والمشاريع المرتبطة. وبغض النظر عن حضور العضو الأساسي، يجب على العضو البديل حضور جميع ورش العمل حتى يكون على دراية بالاستراتيجيات. كما يجب أن يُفوض الأعضاء البدلاء باتخاذ القرارات نيابة عن الأعضاء الأساسيين في حالة غيابهم.

يجب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تبرير

كل برنامج أو مشروع مستقل، وإبلاغ القرارات رفيعة المستوى، والتمويل، وتوفير الموارد اللازمة. ويُشار إلى هذا الشخص هنا باسم “الرّاعي”، ولكن يمكن أن يكون له أي مسمى وظيفي آخر. في حالة استخدام إطار عمل سكرَم (Scrum) والأنظمة المستمدة منه، فإن دور “مالك المنتج” الافتراضي يمكن أن يلبي وظيفة الراعي إلى حد ما. ومن ناحية أخرى، يمكن إضافة دور راعي منفصل لمثل هذه المشاريع.

يجب اختيار رعاة جميع البرامج والمشاريع المستقلة من مجلس إدارة المحفظة. ويعتبر كل راعي برنامج أو مشروع هو الشخص الوحيد الذي يبلغ القرارات رفيعة المستوى لفريق مشروعه أو برنامجه.

## مدير المحفظة

يقوم مدير المحفظة في المقام الأول بدور التيسير والتوجيه، ولكنه يمتلك أيضًا صلاحية اتخاذ القرارات

خلال الحلقة الإدارية الشهرية والحلقة الإدارية اليومية لتسريع وتيسير العملية. ويتخذ مجلس إدارة المحفظة جميع القرارات المهمة، ويجب استخدام سلطة اتخاذ القرار التي يمتلكها مدير المحفظة لتفسير قرارات مجلس الإدارة بدلاً من أن تعكس آرائه الشخصية. كما يجب ألا يكون لمدير المحفظة دور مباشر في أي برنامج أو مشروع، وذلك لتجنب تضارب المصالح.

يمكن أن يكون في المنظمات الكبيرة عدد قليل من موظفي الدعم لمساعدة مدير المحفظة.

يجب أن يكون لكل برنامج أو مشروع مستقل شخص واحد يمثل الاهتمامات المتعلقة بالإدارة والتنسيق والتقييم. ويُشار إلى هذا الشخص هنا باسم "مدير البرنامج" أو "مدير المشروع"، ولكن يمكن أن يكون له أي مسمى وظيفي آخر. وفي حالة استخدام إطار عمل سكرم (Scrum) أو الأنظمة المستمدة منه، فإن دور "مسؤول سكرم (scrum master)" الافتراضي يمكن أن يلبي هذه الوظيفة.

يتواصل مدير المحفظة مع مدراء البرامج والمشاريع لأسباب مختلفة. ومع ذلك، يجب على مدير المحفظة تجنب إيصال أي قرارات بشكل مباشر لهم، ولكن يتم إيصال القرارات من خلال رعاة البرنامج أو المشروع.

يجب على مدراء المحافظ تجنب الإدارة التفصيلية والتأكد من أن أعضاء مجلس إدارة المحفظة لا يقومون بذلك أيضًا، خاصة بصفتهم رعاة للبرنامج أو المشروع.

في حالة وجود نظام واحد لإدارة المحفظة، فإن مدير المحفظة يقدم تقاريره إلى رئيس المنظمة. وفي حالة وجود تسلسل هرمي للمحافظ، يقدم مدير المحفظة تقاريره لمدير المحفظة في المستوى الأعلى من التسلسل.

الوثائق (المستندات)

فيما يلي الوثائق الافتراضية في نظام P5.express:

- وصف المحفظة
- مصفوفة تحقيق المنافع
- سجل المتابعة الشامل
- سجل التقييم الشامل
- دراسات الجدوى (حالات العمل)

تذكر ألا تقوم بجمع بيانات لا تحتاجها، وحافظ على بساطة وفاعلية الوثائق. ولا يجب عليك أيضاً استخدام برامج معقدة، يمكنك البدء بأدوات بسيطة والانتقال إلى أدوات أكثر تطوراً في حالة إذا كان لديك سبب وجيه لذلك. وفيما يلي وصف موجز لكل وثيقة.

## وصف المحفظة

يعد وصف المحفظة بمثابة نص ديناميكي يوثق

## المعلومات الأساسية التالية:

- استراتيجية المنظمة ورسالتها ورؤيتها، إلخ.
  - عتبة اتخاذ القرار لمدير المحفظة (بشكل دقيق أو تقريبي)
  - أعضاء مجلس إدارة المحفظة وصلاحياتهم في التصويت
  - طريقة التصويت وكيفية احتسابه
  - العمليات والسياسات التنظيمية التي تؤثر على إدارة المحفظة
  - وحدة قياس الاستثمارات والفوائد
- يتم إنشاء وصف المحفظة لأول مرة عند تنفيذ نظام P5.express، ويمكن بعد ذلك تحديثه في النشاط .X2

## مصفوفة تحقيق المنافع

تسرد مصفوفة تحقيق المنافع البرامج والمشاريع المستقلة على أحد الأبعاد، وتعرض المعلومات المتعلقة بها على البعد الآخر. وهي تزيد من الوضوح والشفافية من خلال وصف استراتيجية المنظمة لتحقيق المنافع بشكل واضح.

تشمل الحقول الإلزامية في المصفوفة ما يلي: الاسم، الراعي، الحالة، التقدم، الاستثمار، الفوائد، المنافع، تصنيفات المنافع.

يمكن تنفيذ المصفوفة في جدول بيانات أو باستخدام أداة متخصصة. ويتوفر **مثال** للمصفوفة في شكل جدول بيانات، والذي يوضح كيفية تغييرها في النشاط **X2**.

سجل المتابعة الشامل

سجل المتابعة الشامل هو عبارة عن قائمة بالمخاطر والمشكلات وطلبات التغيير وخطط التحسين والدروس المستفادة التي تؤثر على برامج أو مشاريع متعددة. وللتأكد من عدم وقوع أخطاء، لا ينبغي تكرار مثل هذه البنود في السجلات الخاصة للبرامج والمشاريع، بل يجب على مدراءها استخدام السجل الشامل إلى جانب سجلاتهم الخاصة. ويجب أن يكون لجميع البرامج والمشاريع الموجودة في المحفظة مثل هذه السجلات الخاصة.

يجب أن يكون لكل بند في سجل المتابعة الشامل وصي يكون مسؤولاً عن متابعته. ويجب أن يكون الوصي أحد أعضاء مجلس إدارة المحفظة أو أحد مدراء البرامج أو المشاريع.

## سجل التقييم الشامل

يخزن في سجل التقييم الشامل نتائج تقييم مدى رضا

أصحاب المصلحة في المحافظة (أعضاء مجلس إدارة المحافظة، ومدراء البرامج، ومدراء المشاريع المستقلة).

## دراسات الجدوى

يجب أن يكون لكل برنامج أو مشروع مستقل دراسة جدوى (حالة عمل) يتم إنشاؤها في شريحة إدارة المحافظة من أجل وصف الغرض منه وتبريره مع العناصر الرئيسية التالية:

- سبب اختيار هذا البرنامج أو المشروع
- الخيارات البديلة
- المتطلبات الرئيسية
- الفوائد المتوقعة (تشمل التأثيرات الإيجابية والسلبية)
- طريقة قياس الفوائد

- الاستثمار المُقدَّر (الوقت والتكلفة، إلخ)
- استراتيجية التنفيذ (يتم تنفيذها داخليًا أو بالاستعانة بمصادر خارجية، إلخ)
- المخاطر الرئيسية

عادة ما تكون دراسة الجدوى (حالة العمل) التقريبية كافية لتحديد أولويات البرنامج أو المشروع في المحفظة، ولكن عند الحاجة، قد يبدأ راعي البرنامج أو المشروع في إعدادها (تشكيل فريق لإنشاء خطة رفيعة المستوى دون تنفيذها) واستخدام تلك المعلومات لإنشاء دراسة جدوى أكثر دقة.

## التكيف (أو المواءمة)

كما هو الحال مع الأنظمة المبسّطة الأخرى، فمن الأفضل عدم التكيف والتخصيص المُسبق لنظام P5.express، ولكن يجب عليك تنفيذه واستخدامه كما هو موضح في الدليل ثم تكيفه تدريجيًا، وفي

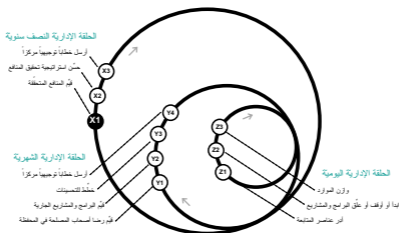
النشاط Y3، يجب تكييف النظام استناداً إلى الملاحظات التي تم جمعها من المستخدمين الفعليين للنظام واستخدام التجربة والخطأ بحذر شديد.

## التاريخ

نُشرت المسودة الخاصة بالطبعة الأولى من نظام P5.express في نوفمبر 2023، ثم تلتها المسودة العامة في يناير 2024، ونُشر الإصدار النهائي في يوليو 2024.

# X1

## قيّم المنافع المتحقّقة



## ماذا

يقوم هذا النشاط بقياس وتسجيل الفوائد الفعلية التي تم تحقيقها من البرامج الجارية والمُغلقة والمشاريع المستقلة.

## لماذا

الفوائد هي التحسينات القابلة للقياس، والتي تُعتبر مرغوبة للمنظمة. وبهذا المعنى، يكون تقييم الفوائد ذاتي، مما يعني أن الشيء الذي يمكن اعتباره مفيداً لإحدى المنظمات قد لا يكون كذلك بالنسبة لمنظمة أخرى. ولذلك، يجب تقييم الفوائد من خلال الفهم الجيد للمنظمة، وذلك بطريقة شاملة، وفي شريحة إدارية رفيعة المستوى مثل إدارة المحفظة.

يجب القيام بهذا النشاط للأسباب التالية:

- يعد تذكيراً للجميع بأن البرامج والمشاريع يتم تنفيذها لتحقيق المنافع، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار عند إجرائها.
- يساعدنا على فهم بيئتنا وجعل البرامج والمشاريع المستقبلية في مصفوفة تحقيق المنافع أكثر واقعية.

- يمكن أن يساعدنا في إيجاد طرق لزيادة الفوائد من خلال المهام المُخصَّصة أو التغييرات المُنظمة (البرامج والمشاريع).

تذكر أنه من الطبيعي أن يكون هناك بعض البرامج والمشاريع التي لا تحقّق المنافع المتوقعة. وإذا كانت جميعها تعمل كما هو مخطط لها، فقد تكون على وشك فقدان الفرص بسبب كونك متحفّظاً للغاية. وهذا ينطبق بشكل خاص على المشاريع الداخلية.

## مَن

يقوم بتنفيذ هذا النشاط راعي كل برنامج أو مشروع، وذلك تحت إشراف مدير المحفظة.

## كيف

يبدأ هذا التقييم لكل برنامج أو مشروع مستقل عند انتهائه أو بمجرد أن يبدأ في تحقيق الفوائد أثناء التنفيذ.

ويستمر طالما أن هناك إمكانية كبيرة أو فائدة فعلية (عادة، لبضع سنوات على الأقل). وسيتم حفظ وتخزين نتائج القياس في مصفوفة تحقيق المنافع. ويجب أن يتضمن القياس الفوائد المتوقعة وغير المتوقعة في جميع تصنيفات المنافع في المصفوفة.

قد تحتوي أنظمة إدارة البرامج والمشاريع الخاصة بك على أنشطة مكافئة لهذا النشاط وتشكل مهمة مشتركة (على سبيل المثال، النشاط G01 في نظام P3.express). ومع ذلك، عند تنفيذ برامج أو مشاريع متعددة على نفس المنتج أو على مجموعة من المنتجات ذات الصلة التي تؤثر على أداء بعضها البعض، فمن الأفضل تقييم الفوائد الناتجة عنها معًا بطريقة متكاملة.

يجب أن تكون هناك وحدة واحدة فقط لقياس الاستثمارات والفوائد لجميع البرامج والمشاريع في المحفظة، حتى يمكن مقارنتها. وعندما تكون هناك مصادر متعددة للمنافع، يجب تحويلها ودمجها في

وحدة واحدة. ويمكن أن تكون هذه الوحدة مبلغاً نقدياً يتم تعديله وفقاً لقيمة النقود في وقت محدد، أو جرّامات من الذهب، أو عدد الأرواح التي تم إنقاذها، إلخ. وعندما لا تكون هذه القياسات الموضوعية عملية أو ممكنة، يمكن استخدام وحدات مُجرّدة أو نسبية أو شبه ذاتية إلى جانب أساليب القياس والتقدير القائمة على التصويت (مثل أسلوب تخطيط بوكر Planning Poker®).

لاحظ أنه عندما يكون قياس شيء ما بشكل موضوعي ممكناً ومبرراً، فسيكون هذا هو الخيار المفضل بسبب موثوقيته العالية. ومع ذلك، عندما لا يكون القياس الموضوعي عملياً، فإن فرضه سيكون ضاراً لأسباب متعددة، ومنها أن موثوقيته ستكون أقل من موثوقية قياس شبه موضوعي تمّ تصميمه بشكل جيد.

قد تكون فوائد بعض البرامج والمشاريع شبه مستمرة وليست لمرة واحدة. ويمكن تحويل هذه الفوائد إلى منافع لمرة واحدة من خلال النظر في نافذة زمنية

متفق عليها مسبقاً.

يجب عليك التأكد من عدم احتساب الفوائد مرتين. وإذا كانت عدة برامج ومشاريع تُمثّلُ مصدراً للفائدة، فيجب تقسيم الفائدة الناتجة فيما بينها بناءً على مساهماتها.

ضع في اعتبارك الأوقات التالية للبرنامج أو المشروع:

- $T_0$ : وقت البدء
- $T_1$ : وقت الانتهاء
- $T_2$ : الوقت الذي يتم فيه قياس الفوائد

إن جميع القياسات هي مقارنات. ولا يجب أن يكون قياس الفوائد عبارة عن مقارنة بين الوقتين  $T_0$  و  $T_2$  لأن العديد من العوامل الأخرى ربما تكون قد تغيرت خلال تلك الفترة. وبدلاً من ذلك، يجب مقارنة الفوائد في الوقت  $T_2$  في العالم الفعلي بالفوائد في الوقت  $T_2$  في عالم افتراضي لم يحدث فيه البرنامج أو المشروع.

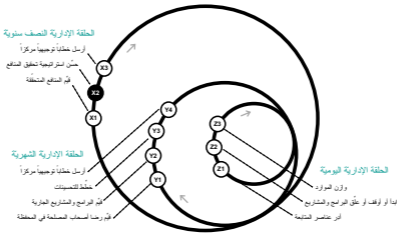
عندما يتم قياس فوائد جميع البنود، يمكن حساب منفعتها على النحو التالي:

$$\text{المنفعة} = \text{الفائدة} \div \text{الاستثمار}$$

تعتبر دراسة الجدوى (حالة العمل) الخاصة بكل برنامج أو مشروع مفيدة في تقييم فوائده. ومع ذلك، لا يجب أن تقتصر الجهات الراعية على إجراء تقييم ميكانيكي استنادًا إلى دراسة الجدوى (حالة العمل).

# X2

## حسّن استراتيجيّة تحقيق المنافع



## ماذا

يعمل هذا النشاط على تحسين استراتيجيّة تحقيق المنافع للحلقة القادمة من خلال تحديث مصفوفة تحقيق المنافع.

## لماذا

يساعد هذا النشاط المنظمة بطرق عديدة من خلال ما يلي:

- تحديد البرامج والمشاريع ذات المنافع بشكل استباقي ومنظم؛
- تبرير الأفكار بشكل مطلق لضمان عدم إهدار الموارد؛
- تبرير الأفكار بشكل نسبي لضمان تنفيذ الأفكار الأكثر منفعةً أولاً؛
- إيجاد التوازن لضمان تغطية جميع تصنيفات المنافع.

## من

يقوم أعضاء مجلس إدارة المحفظة بتنفيذ هذا النشاط، ويتولى مدير المحفظة مسؤولية تيسيره بعناية.

## كيف

يتم تنفيذ النشاط في ورشة عمل بحضور جميع أعضاء مجلس إدارة المحفظة الأساسيين أو على الأقل وكلائهم. وعادةً ما يكفيهم يومٌ واحد، وقد تحتاج بعض المنظمات لوقت أطول.

وهنا **مثال** يوضح كيفية تغيير الوثائق في هذا النشاط.

### 1. تحديث وصف المحفظة

يتحقق أعضاء مجلس إدارة المحفظة مما إن كانت هناك حاجة للتحديث في وصف المحفظة ليتوافق مع الاستراتيجيات والسياسات والعمليات الحالية، أو ببساطة لتحسين كيفية عملهم في نظام إدارة المحفظة. وقد تتطلب بعض التغييرات في وصف المحفظة إجراء تغييرات في مصفوفة تحقيق المنافع أيضاً (على سبيل المثال، أهداف تصنيفات المنافع).

## 2. إضافة برامج ومشاريع جديدة

يعرض أعضاء مجلس إدارة المحفظة أفكار برامجهم ومشاريعهم الجديدة في ورشة العمل (على سبيل المثال، الأفكار التي تم إنشاؤها في النشاط G02 في نظام P3.express). ويقومون باستعراض مخرجات النشاط X1 واستخدامها باعتبارها مصدر للإلهام لإجراء عصف ذهني للأفكار وتوليد أفكار جديدة في نفس الوقت. ويتم تسجيل جميع الأفكار في مصفوفة تحقيق المنافع.

يمكن للمنظمات التي تركز على مشاريعها الداخلية الاستفادة من استخدام آراء جميع الموظفين وحتى المستخدمين النهائيين لتوليد الأفكار. ويعتبر كل عضو في مجلس إدارة المحفظة مسؤولاً عن جمع الأفكار من الأشخاص المرتبطين بإدارته وعرضها في ورشة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى الموظفين قناة مباشرة لإرسال اقتراحات البرامج والمشاريع إلى مدير المحفظة. كما أن قبول

المشاركات مجهولة المصدر يمكن أن يساعد في زيادة المساهمات.

وبشكل عام، يحتاج مجلس إدارة المحفظة إلى اتباع نهج شامل من أعلى إلى أسفل لتحديد البرامج والمشاريع. ويجب ألا يقتصروا على البرامج والمشاريع التي يقترحها المستخدمون الفعليون، بل يجب أن يسألوا دائمًا: "ما هي البرامج والمشاريع الأخرى التي يمكننا تنفيذها لتحسين محفظتنا؟"

لاحظ أن عدد العناصر في المصفوفة يعكس خيارات المنظمة. وكلما كان لديك المزيد من الخيارات، كانت لديك المزيد من المرونة والحرية. ولهذا السبب تعتبر المصفوفات الأكبر حجمًا مرغوبة. وتذكر أن المصفوفة لا تقتصر على ما يمكن القيام به في الحلقات القليلة القادمة، ولكنها تحتوي على كل ما قد ترغب في القيام به يومًا ما في المستقبل.

### 3. تعيين الرعاة

بعد إضافة عنصر جديد إلى المصفوفة، يجب تعيين أحد أعضاء مجلس إدارة المحفظة ليكون الراعي له.

### 4. تقديم دراسات الجدوى (حالات العمل)

يتأكد الراعي من أن برنامجه أو مشروعه يحتوي على الأقل على دراسة جدوى (حالة عمل) تقريبية لوصف الغرض والتبرير. وعند الحاجة، يمكن للراعي بدء البرامج أو المشاريع (تكليف فريق بإنشاء خطة رفيعة المستوى دون تنفيذها) واستخدام المخرجات لإنشاء دراسة جدوى مُحسَّنة.

يُسمح للرعاة بتفويض مسؤولية إعداد دراسات الجدوى (حالات العمل) الخاصة بهم إلى أشخاص متخصصين، ولكنها تبقى مسؤوليتهم. وقد يساعد مدراء البرامج والمشاريع في هذه العملية من خلال توفير بعض المعلومات المطلوبة، ولكن من الأفضل

عدم منحهم المسؤولية الكاملة لإعداد دراسات الجدوى  
لأنهم عادة لا يمتلكون الخلفية والمعلومات  
الاستراتيجية اللازمة.

## 5. تحقيق التوازن بين أحجام البرامج والمشاريع

عادةً ما تكون البرامج والمشاريع المستقلة في  
المصفوفة ذات أحجام مختلفة. ومع ذلك، فإن وجود  
عناصر ذات أحجام مختلفة تمامًا قد يجعل من الصعب  
إدارة المصفوفة. وبالتالي، يجب على أعضاء مجلس  
إدارة المحفظة - كلما أمكن ذلك - محاولة تقسيم  
العناصر الكبيرة جدًا إلى عناصر أصغر ودمج  
العناصر الصغيرة جدًا التي لها أهداف متشابهة في  
برامج أكبر.

تذكر أن المشاريع التابعة للبرنامج لن يتم توجيهها  
مباشرة في نظام إدارة المحفظة.

## 6. التبرير المُطلق

يحتاج أعضاء مجلس إدارة المحفظة إلى تقدير الفوائد المتوقعة والاستثمار المطلوب للأفكار الجديدة ومراجعة الأفكار القديمة إذا لزم الأمر. كما يجب تحديث مصفوفة تحقيق المنافع بهذه البيانات.

بعد ذلك، يجب عليهم الحكم على التبرير المطلق لكل فكرة: هل الفوائد المتوقعة أعلى من الاستثمار المطلوب؟ وهل يجب علينا تنفيذ هذا البرنامج أو المشروع على الإطلاق؟ سيتم تحديث حالة الفكرة بناءً على هذا القرار. ولاحظ أنه لا يجب إزالة الأفكار المرفوضة من المصفوفة، بل توضع عليها علامة باعتبارها مرفوضة ونقلها إلى أسفل المصفوفة للرجوع إليها لاحقاً.

في بعض الأحيان، يتعين على المنظمات قبول برامج أو مشاريع ذات فوائد أقل من استثماراتها، وإلا ستظل بعض قدراتها غير مستخدمة، وقد تكون بعض الفوائد

أفضل من عدم وجود فائدة على الإطلاق. ويجب مراعاة هذا الوضع في هذه الخطوة، والأهم من ذلك، يجب على مجلس إدارة المحفظة التحقيق في هذا الوضع غير الصحي لمعرفة كيف يمكنهم منع حدوثه في المستقبل.

يجوز لأعضاء مجلس إدارة المحفظة تقدير المعايير المطلوبة والقرار النهائي عن طريق التصويت باستخدام الطريقة الموثقة في وصف المحفظة.

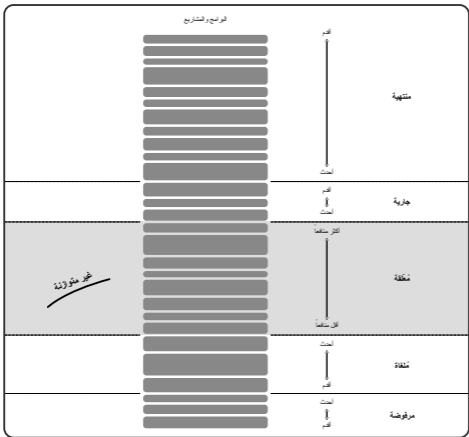
إذا فقد برنامج أو مشروع قائم تبريره المطلق، يجب على المجلس إلغاؤه في هذا النشاط. ويمكن أيضاً القيام بذلك في النشاط Y2، إذا كان مدير المحفظة والراعي يتفقان على ذلك.

## 7. التبرير النسبي والترتيب الأولي

سيتم فرز البرامج والمشاريع في المصفوفة بناءً على حالتها: مُنتهية ← جارية ← مُعلّقة ← مُلغاة ←

## مرفوضة

سيتم ترتيب العناصر الموجودة في كل حالة من الحالات المذكورة أعلاه بناءً على التاريخ، باستثناء العناصر المُعلَّقة التي سيتم ترتيبها في البداية بناءً على قيمتها (النسبة بين فوائدها المتوقعة والاستثمار المُقدَّر)، بحيث يتم وضع العناصر الأكثر قيمة أولاً.



إذا انخفض التبرير النسبي لبرنامج أو مشروع جارٍ بشكل كبير، فقد يقرر مجلس الإدارة في هذا النشاط تعليقه لتحرير القدرات لبرامج ومشاريع أكثر أهمية. ويمكن أن يحدث هذا أيضًا في النشاط Y2، إذا كان مدير المحفظة والراعي يتفقان على ذلك.

## 8. مراجعة القدرة الإجمالية

يناقش أعضاء مجلس الإدارة فكرة زيادة أو تقليل القدرة (على سبيل المثال، توظيف المزيد من الأشخاص في المنظمة) وتقييم تأثيرها على المحفظة. ويشمل هذا الاعتبار الحلقة القادمة من ناحية وقدرة المنظمة على المدى الطويل من ناحية أخرى.

## 9. تحقيق التوازن والتحديد النهائي للأولويات

يجب أن تحتوي المصفوفة على أعمدة لتصنيفات  
المنافع المختلفة:

● التصنيفات العامة (ضرورية لجميع المنظمات):

- الاستمرارية (مُستدام أو مُتنوّع)
- الإطار الزمني للعائد على الاستثمار (قصير الأجل أو متوسط الأجل أو طويل الأجل)
- المخاطر الإجمالية (منخفضة أو متوسطة أو عالية)

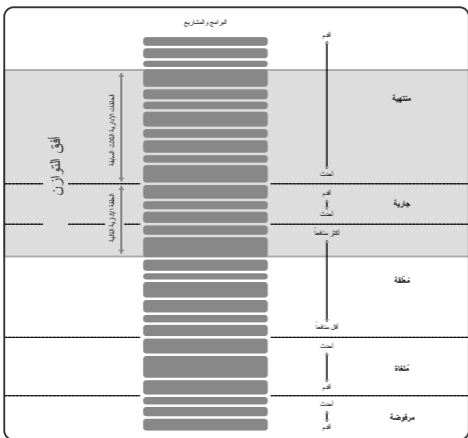
● التصنيفات الخاصة بالمنظمة:

يُعدّ "المُستدام" برنامجًا أو مشروعًا يساعد على تحسين الخدمات الحالية، بينما "المُتنوّع" هو البرنامج أو المشروع الذي يساعد على إنشاء قنوات جديدة للمنتجات أو الخدمات. وتركز بعض المنظمات بشكل كامل على مجال متخصص واحد، ولكن يمكنها بل

ويجب عليها أن تفكر في تنويع خدماتها في هذا المجال أو المجالات ذات الصلة.

يُقدّم كل برنامج أو مشروع مساهمة تتراوح بين 0% و100% في كل تصنيف، وذلك للإشارة إلى أي جزء من فوائده يخدم ذلك التصنيف.

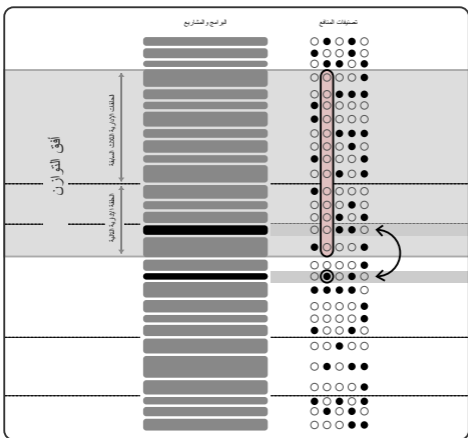
ويجب أن يكون لكل تصنيف هدف نسبي، ويجب أن يتطابق مجموع فوائد جميع البرامج والمشاريع في أفق التوازن مع هذا الهدف النسبي بشكل أو بآخر. وبشكل افتراضي، يكون أفق التوازن هو الحلقة القادمة بالإضافة إلى الحلقات الثلاث السابقة. ويتم تحديد الحلقات السابقة من خلال الحقائق. ومن أجل تحديد الحلقة القادمة، من الضروري إجراء تقدير تقريبي لعدد البرامج والمشاريع التي يمكن تنفيذها في الحلقة.



### أفق التوازن للحلقة الإدارية التالية

لتحقيق التوازن في المحفظة، من المهم تعديل ترتيب العناصر المعلقة في المصفوفة يدويًا، والهدف من ذلك هو تحقيق توافق بين إجمالي فوائد البرامج والمشاريع المحسوبة في كل تصنيف للمنافع مع الأهداف النسبية

الموضوعة. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض المنافع  
الإجمالية للمحافظة المتوازنة مقارنة بالمحافظة غير  
المتوازنة. وهذا هو الثمن الذي يتعين علينا دفعه  
لتحقيق التوازن. ومع ذلك، في حالات نادرة، قد  
تضطر إلى التضحية بالتوازن للحصول على منافع  
أعلى بشكل استثنائي، ومن ثم تعويض ذلك في  
الحلقات المستقبلية.



تحقيق توازن المحفظة من أجل الحلقة الإدارية التالية

في هذه المرحلة، تحتوي المصفوفة على قائمة مُحسَّنة من البرامج والمشاريع المُعلَّقة. وعندما تتحرر قدرة كافية داخل المنظمة، يمكن بدء البرنامج أو المشروع المُعلَّق الأعلى ترتيبًا في المصفوفة والذي يتوافق مع

## القدرة المتاحة في النشاط Z2.

قد تحتاج بعض المنظمات إلى معايير توازن إضافية؛  
على سبيل المثال:

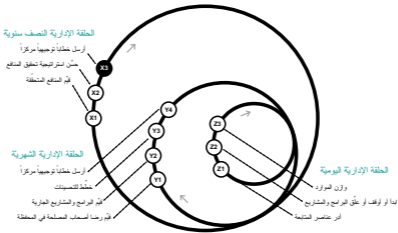
- لا يمكن تنفيذ مُقترح يَطلبه عميل خارجي في أي وقت تريده المنظمة، ولكن إذا رغبت في المضي قدماً، فيجب تنفيذه في تاريخ معين، ويجب أن تكون المنظمة جاهزة لبدء المشروع إذا تم قبول المُقترح.
- بالنسبة للمنظمات التي تركز على تنفيذ مشاريعها الخاصة، قد يكون لبعض مشاريعها اعتمادية متبادلة، ويجب أن يُشار إلى ذلك في المصفوفة ويُؤخذ بعين الاعتبار عند تحقيق التوازن. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المشاريع التي تعتمد على بعضها البعض عادةً ما تنتمي إلى برنامج واحد ولا يتم توجيهها مباشرة في نظام إدارة المحفظة.

نظرًا لوجود العديد من عوامل عدم اليقين حول كيفية عمل المحافظ، فلا يمكن أبدًا أن تكون المصفوفة دقيقة بما يكفي لتحسينها بطريقة آلية بناءً على الحسابات، وبالتالي فإن حكم أعضاء مجلس إدارة المحفظة ذوي الخبرة يعد أمرًا ضروريًا. ونتيجة لذلك، من المهم عدم إضاعة الوقت والجهد في محاولة جعل الأرقام أكثر دقة مما ينبغي. وبدلاً من ذلك، يجب على مدير المحفظة تشجيع التعاون والمشاركة والشفافية والتفكير النقدي.

يجب أن يشارك جميع أعضاء مجلس إدارة المحفظة في تحقيق توازن المحفظة. وعند الحاجة، يمكنهم جمع آرائهم عن طريق التصويت، وذلك باتباع طريقة التصويت الموثقة في وصف المحفظة.

# X3

## أرسل خطاباً توجيهياً مركزاً



## ماذا

يعد الاتصال المُركّز بمثابة رسائل موجهة للجميع داخل المنظمة، تهدف إلى إبلاغهم بالمنافع التي تم تحقيقها مؤخراً واستراتيجيتنا لتحقيق منافع أكبر في المستقبل.

## لماذا

يتمتع الاتصال المُركَّز بمزايا متعددة، والتي تشمل ما يلي:

- يُطلع الجميع على البرامج والمشاريع الجارية والمستقبلية، مما يقلل من التضارب والمفاجآت ويُولِّد أفكارًا مفيدة من الجمهور الأوسع.
- يُذكِّر الجميع بأن البرامج والمشاريع يتم تنفيذها لتحقيق المنافع، وأن أنشطتها يجب أن تتماشى مع الهدف المحدد وتساهم في تحقيق المنافع.

## من

يقوم مدير المحفظة بإرسال الاتصالات المُركَّزة في نظام إدارة المحفظة.

## كيف

يتضمن الاتصال المُركَّز المعلومات التالية:

● نسخة مُبسطة من مصفوفة تحقيق المنافع مع وصف مختصر.

● تقرير مُختصر عن الفوائد المتحققة من البرامج والمشاريع (إذا لم يتم إجراؤها على مستوى البرنامج أو المشروع، كما هو الحال في النشاط G03 في نظام P3.express).

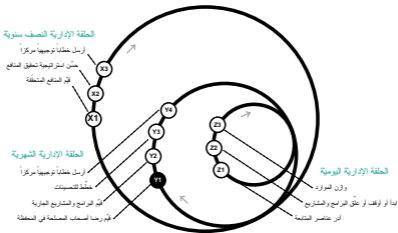
يمكن إرسال المعلومات عبر البريد الإلكتروني، أو يمكن تحويل النشاط إلى حدث تنظيمي يتم فيه جمع الكل ومشاركة المعلومات وإضافة بعض الأنشطة الممتعة الإضافية للاحتفال بالإنجازات وجعلها تجربة ممتعة للجميع.

إذا كان هناك عدد قليل فقط من الحلقات النشطة لما بعد البرنامج وما بعد المشروع في المنظمة، فيمكن إجراء اتصالاتها المُركَّزة (على سبيل المثال، النشاط

G03 في نظام P3.express) في مستوياتها الخاصة. أما إذا كان هناك عدد كبير من الحلقات، فمن الأفضل عادةً دمج اتصالاتها المُركَّزة في مستوى إدارة المحفظة وتوحيدها لتقليل كمية الاتصالات وجعلها أكثر فاعليّة.

يجب على مدير المحفظة تشجيع المُتلقيين على مشاركة آرائهم بعد تلقي الرسالة. تذكر أن هذه الاتصالات تستهدف جمهورًا واسع النطاق في المنظمة. ولذلك، من المهم أن تكون بسيطة وموجزة وغير فنيّة.

# قيّم رضا أصحاب المصلحة في المحفظة



ماذا

يُقيّم هذا النشاط مدى رضا أعضاء مجلس إدارة المحفظة ومدراء البرامج والمشاريع المستقلة.

## لماذا

نرغب في اكتشاف حالة عدم الرضا والمشاكل المشابهة في أسرع وقت ممكن ومعالجتها قبل أن تتراكم وتضر البرامج والمشاريع.

## من

مدير المحفظة هو المسؤول عن تقييم مدى رضا أصحاب المصلحة في المحفظة.

## كيف

يجب تصميم أسئلة الاستطلاع في التقييم بحيث تتناول احتياجات واهتمامات المنظمة ومنسوبيها، ونتيجة لذلك، قد تتغير مع مرور الوقت. وفيما يلي مجموعة من الأسئلة لأعضاء مجلس المحفظة:

• في رأيك، هل تتاح الفرصة لجميع أعضاء مجلس المحفظة للتعبير عن رأيهم وفهم وجهات نظرهم بشكل صحيح؟

• هل تشعر بالرضا عن كيفية تيسير ورش العمل؟

• هل تشعر بالرضا عن كيفية مراعاة احتياجات وتوقعات قسمك في نظام إدارة المحفظة؟

• إلخ.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة لمدرء البرامج والمشاريع:

• هل أنت سعيد بعلاقتك مع الراعي الخاص بك؟

• هل استراتيجية المنظمة ومحفظتها الحالية واضحة ومفيدة بالنسبة لك؟

• في رأيك، هل لبرنامجك أو مشروعك تأثير إيجابي على المنظمة؟

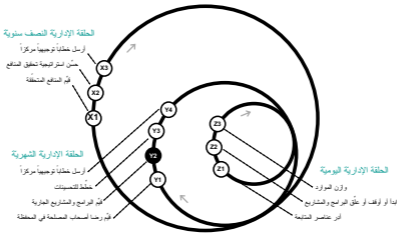
## • إلخ.

من الملائم إضافة سؤال مفتوح في نهاية جميع الاستطلاعات، بحيث يسأل الجمهور عن رأيهم في كيف يمكن لنظام إدارة المحافظ أن يساعدهم بشكل أكبر في عملهم.

من المناسب عادةً إجراء هذه التقييمات بشكل مجهول حتى يتمكن الأشخاص من التعبير عن آرائهم بارتياح أكبر. يجب حفظ وتخزين نتائج التقييمات في سجل التقييم الشامل، وسيتم استخدامها في النشاط Y3 لتخطيط التحسينات.

يجب على مدير المحفظة أيضًا التأكد من أن البرامج والمشاريع تقوم باستمرار بتقييم رضا أعضاء فريقها والاهتمام برضاهم.

## قيّم البرامج والمشاريع الجارية



ماذا

قياس أداء البرامج والمشاريع الجارية وإعادة تقدير  
الفوائد المتوقعة لها.

لماذا

أثناء تنفيذ البرامج والمشاريع، سنتعلم المزيد عنها  
ويمكننا أن نجعل تقييمنا لمنافعها أكثر واقعية. كما  
يمكن أن يؤدي هذا التحسين إلى إيقاف البرامج  
والمشاريع التي تفقد تبريرها المطلق أو تعليق تلك التي  
تشهد انخفاضاً كبيراً في تبريرها النسبي. ويساعد كلا  
الاجرائين على الاستفادة بشكل أفضل من مواردنا  
وفرصنا.

ومن ناحية أخرى، قد يُظهر هذا التقييم أن البرنامج أو  
المشروع أصبح أكثر أهمية مما كان عليه من قبل،  
وبالتالي يتطلب المزيد من الدعم وأولوية أعلى في  
المنظمة.

## مَن

يقوم مدراء البرامج والمشاريع بقياس أدائها، بإشراف  
مدير المحفظة. وتتم إعادة تقدير الفوائد المتوقعة من  
قبل رعاة البرنامج والمشروع، وذلك بإشراف مدير  
المحفظة.

## كيف

يرتبط هذا النشاط بأنشطة قياس إدارة البرامج والمشاريع الدورية (على سبيل المثال، النشاط C01 في نظام P3.express). بالنسبة لأنظمة إدارة البرامج أو المشاريع التي لا تحتوي على نشاط القياس الدوري، فإنها يجب إضافته.

عادة، نتوقع أن تتضمن هذه القياسات ما يلي:

- التقدم العام (النسبة المئوية)
- توقعات الاستثمار المتبقي (على سبيل المثال، الوقت و التكلفة)

يكون مدير المحفظة مسؤولاً عن ضمان قياس أداء البرامج والمشاريع بشكل صحيح. كما يجب عليهم أيضاً العمل مع راعي كل برنامج أو مشروع لإعادة تقدير الفوائد المتوقعة (على سبيل المثال، النشاط B03 في نظام P3.express). وسيتم حفظ

وتخزين جميع البيانات في مصفوفة تحقيق المنافع.

يجب على مدير المحفظة تجنب جمع البيانات غير الضرورية والتركيز بدلاً من ذلك على البيانات التي تخدم غرضًا واضحًا والحفاظ على نظام بسيط وهادف.

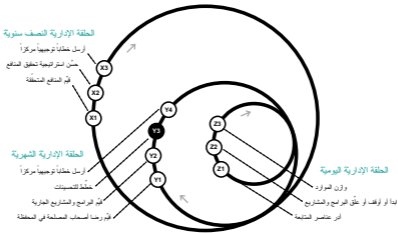
بعد تحديث توقعات الاستثمار والفوائد المُقدَّرة، يمكن لمدير المحفظة إعادة تقدير المنافع المتوقعة:

$$\text{المنافع} = \text{الفوائد} \div \text{الاستثمار}$$

بناءً على المنافع الجديدة، إذا فقد البرنامج أو المشروع تبريره المطلق أو حدث انخفاض كبير في تبريره النسبي، فقد يتعين إلغاؤه أو تعليقه. وإذا تمكن مدير المحفظة والراعي من الاتفاق على هذا القرار وفقًا لمصفوفة تحقيق المنافع، فسوف يقومان بإنهائه في هذا النشاط. وبخلاف ذلك، يجب على مدير المحفظة تنفيذ حلقة إدارية نصف سنوية استثنائية.

في هذا النشاط، يمكن للراعي تحديث دراسة الجدوى  
(حالة العمل) بتأكيد من مدير المحفظة.

## خَطُّ التَحْسِينَاتِ



ماذا

في هذا النشاط، سنخطط لإجراء التحسينات بناءً على تقييم البرامج والمشاريع ورضا أصحاب المصلحة.

لماذا

هناك دائماً مجالاً للتحسين، وهذه هي محاولتنا لتحسين نظام إدارة محفظتنا بشكل مستمر. وتركز هذه التحسينات بشكل أساسي على كيفية عملنا في نظام إدارة المحفظة، كما أنها ستكون الأساس للتصميم التدريجي للنظام.

بالإضافة إلى الغرض الأساسي من هذه التحسينات، فعندما يتم تنفيذها بشكل صحيح وبمشاركة مدراء البرامج والمشاريع، فإنها ستخلق المزيد من القبول، ونتيجة لذلك، يمكن أن تزيد من فرص النجاح.

## مَنْ

يقوم مدير المحفظة بتيسير ورشة عمل لجميع مدراء البرامج والمشاريع لتبادل الأفكار والتخطيط لإجراء التحسينات. ويمكن بشكل اختياري عقد ورشة عمل مماثلة مع أعضاء مجلس إدارة المحفظة، إما في كل حلقة أو مرة واحدة كل بضعة حلقات.

## كيف

من الأفضل التخطيط للتحسين في ورشة عمل مُيسّرة. ويمكن لبعض التقنيات مثل تقنية دلفي (Delphi) أن تكون مفيدة في مثل هذه الورش. ويعمل مدير المحفظة بصفته مُيسراً ويُتيح للمشاركين التخطيط للتحسينات. يعد التقييم الأخير للبرامج والمشاريع (النشاط Y2)، المُخزّن في مصفوفة تحقيق المنافع، وتقييم رضا أصحاب المصلحة (النشاط Y1)، المُخزّن في سجل التقييم الشامل، المصدرين الأساسيين للإلهام عند التخطيط لإجراء التحسينات. ويمكن أيضاً استخدام سجل المتابعة الشامل باعتباره مصدراً ثانوياً للإلهام. يجب على مدير المحفظة دائماً أن يأخذ في الاعتبار الموضوعات التالية أيضاً:

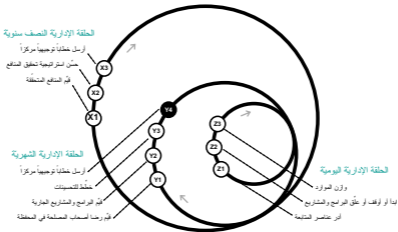
- كيف يمكننا تحسين قدرات الأشخاص من خلال التدريب والتوجيه، إلخ؟

• كيف يمكننا خلق بيئة عمل أكثر متعة للجميع؟

ستتم إضافة التحسينات المُخطَّط لها إلى سجل المتابعة الشامل، وسيتم تعيين وصي (عادةً ما يكون أحد مدراء البرامج أو المشاريع، ولكن في بعض الأحيان يكون أحد أعضاء مجلس إدارة المحافظة) لكل من هذه التحسينات لمتابعة الإجراءات وتقديم التقارير.

# Y4

## أرسل خطاباً توجيهياً مركزاً



## ماذا

هذا هو الوقت المناسب لإرسال رسالة قصيرة إلى الجميع في المنظمة، لإبلاغهم بأبرز نقاط إدارة المحفظة:

- التحسينات المُخطَّط لها (إذا كانت ذات صلة بالجمهور الأوسع)
- التقدم المُحرَز في البرامج والمشاريع المستقلة الجارية
- قائمة بالبرامج والمشاريع المستقلة التي بدأت أو توقفت

## لماذا

تعمل هذه الاتصالات المُركَّزة على إبقاء كل فرد في المنظمة مطلعًا على آخر المستجدات، مما يساعد على تقليل التضاربات والمفاجآت، ويساهم في توليد أفكار مفيدة من الجمهور الأوسع.

## مَنْ

يتولى مدير المحفظة إجراء الاتصالات المُركَّزة في نظام إدارة المحفظة.

## كيف

يمكن إرسال محتوى هذا الاتصال المُركَّز عبر البريد الإلكتروني.

يمكن تجاهل هذا النشاط إذا تم توصيل محتواه على مستوى البرنامج والمشروع (على سبيل المثال، النشاطين A10 و F06 في نظام P3.express). ومع ذلك، عندما يكون هناك العديد من البرامج والمشاريع الجارية، فمن الأفضل عادة نقل تلك الاتصالات المُركَّزة إلى هذا النشاط وإرسال رسالة موحدة لتقليل عدد الاتصالات المُركَّزة وجعلها أكثر فاعلية.

يجب على مدير المحفظة تشجيع المتلقين على مشاركة آرائهم بعد تلقي الرسالة. تذكر أن هذه الاتصالات تستهدف جمهورًا واسعًا في المنظمة. ولذلك، يجب أن تظل بسيطة وقصيرة وغير فنية.



## لماذا

تؤثر معظم عناصر المتابعة على برنامج أو مشروع واحد وتتم إدارتها محليًا. ومع ذلك، هناك أيضًا برامج شاملة تؤثر على برامج ومشاريع متعددة وتحتاج إلى إدارتها بطريقة متكاملة وشاملة على مستوى إدارة المحفظة حتى تكون أكثر فاعلية.

## من

مدير المحفظة هو الميسر الرئيسي في هذا النشاط ويعمل بشكل وثيق مع الأوصياء.

## كيف

يمكن لمدراء البرامج والمشاريع تحديد عناصر المتابعة الشاملة (على سبيل المثال، في النشاط D01 في نظام P3.express). وعندما يحدث ذلك، يجب عليهم إبلاغ مدير المحفظة على الفور.

يجب على مدير المحفظة مراقبة السجلات الخاصة بالبرامج والمشاريع بشكل مستمر للعثور على أنماط يمكن أن تؤدي إلى تحديد عناصر المتابعة الشاملة.

عند إضافة عنصر جديد إلى سجل المتابعة الشامل، يجب القيام بما يلي:

- تكليف أحد أعضاء مجلس إدارة المحفظة أو مدراء البرامج أو مدراء المشاريع ليكون الوصي عليه لمتابعة وتحديث حالته.

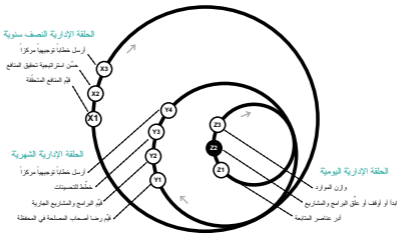
- يجب على الأوصياء إبلاغ مدراء جميع البرامج والمشاريع التي قد تتأثر بوجود العنصر. يجب أن يكون مدير المحفظة على اتصال مع الأوصياء بشأن حالة عناصر المتابعة الخاصة بهم والتأكد من متابعتها جميعاً حتى يتم إغلاقها.

عندما يدرك مدير المحفظة أن أحد عناصر المتابعة يمكن أن يكون له تأثير كبير على مصفوفة تحقيق

المنافع، يجب عليه تنفيذ حلقة إدارية نصف سنوية استثنائية. وبخلاف ذلك، يُفوض مدير المحفظة لاتخاذ قرار بشأن كيفية الاستجابة لتلك العناصر. وقد يحصل مدير المحفظة على مساعدة من مدراء البرامج والمشاريع لتصميم الاستجابات.

يجب اتباع العمليات والسياسات التنظيمية الموثقة ذات الصلة في وصف المحفظة بعناية في هذا النشاط.

## ابداً أو أوقف أو علق البرامج والمشاريع



### ماذا

يمنح هذا النشاط الإذن للرعاة لبدء أو إيقاف أو تعليق برامجهم أو مشاريعهم المستقلة بناءً على مصفوفة تحقيق المنافع.

## لماذا

لضمان حدوث التوافق، ولا يجوز بدء أي برنامج أو مشروع مستقل أو إيقافه أو تعليقه في المنظمة دون الحصول على إذن من مدير المحفظة. وستطلب المشاريع الموجودة ضمن البرامج إذناً من نظام إدارة البرنامج بدلاً من نظام إدارة المحفظة.

## من

يعمل مدير المحفظة وراعي البرنامج أو راعي المشروع معاً في هذا النشاط.

## كيف

يُسمح للرعاة ببدء برامجهم ومشاريعهم المستقلة (تكليف فريق لإنشاء خطة رفيعة المستوى دون تنفيذها) إذا كانوا بحاجة إلى إنشاء دراسة جدوى [حالة عمل] دقيقة (على سبيل المثال، استجابة لطلبات

العروض المقدمة من عملاء خارجيين)، ولكنهم يجب الحصول على إذن مدير المحفظة قبل بدء التنفيذ (على سبيل المثال، النشاط A08 في نظام P3.express). ويجب عليهم أيضاً طلب الإذن قبل بدء وإنهاء عملية إغلاق البرنامج أو المشروع. وأثناء إغلاق البرنامج والمشروع، سيتأكد مدير المحفظة من أرشفة الوثائق بشكل صحيح، وذلك بالإضافة إلى الأمور الأخرى.

في بعض الأحيان، كما هو الحال أثناء حالات الطوارئ، تتغير التبريرات النسبية للبرامج والمشاريع بشكل كبير بحيث يكون من المنطقي تعليق برنامج أو مشروع جاري والبدء في العمل على شيء آخر. وسيقوم مدير المحفظة والراعي بمناقشة مثل هذه الحالات في هذا النشاط.

عندما يتم اتخاذ قرار بشأن هذا النشاط، يُسمح لمدير المحفظة باتخاذ القرار مع الراعي وفقاً لمصفوفة تحقيق المنافع. وإذا لم تكن القرارات السابقة لمجلس

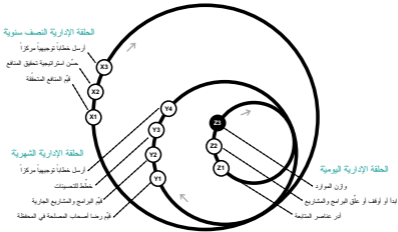
إدارة المحفظة – كما هو موضح في المصفوفة –  
كافية لاتخاذ القرار، أو لم يتمكن مدير المحفظة  
والراعي من التوصل إلى اتفاق، فيجب على مدير  
المحفظة تنفيذ حلقة إدارية نصف سنوية استثنائية.

يجب على مدير المحفظة التأكد من أن الرعاية لا  
يديرها عدد كبير جداً من البرامج والمشاريع  
بالتوازي، وأنهم ينهون البرامج والمشاريع الجارية قبل  
البدء في البرامج والمشاريع التالية في المصفوفة.

قد يكون من الأفضل تنفيذ التغييرات البسيطة في  
المنظمة من خلال المهام المُخصّصة. ومع ذلك، يجب  
على مدير المحفظة التأكد من وجود عدد معقول من  
هذه المهام وأنها لا تحل محل التغييرات المُنظمة  
(البرامج والمشاريع).

ينبغي اتباع العمليات والسياسات التنظيمية المتعلقة  
ببدء وإيقاف البرامج والمشاريع (كما هو موضح في  
وصف المحفظة) بعناية في هذا النشاط.

## وازن الموارد



## ماذا

يساعد هذا النشاط الرعاية في الحصول على الموارد اللازمة لبرامجهم ومشاريعهم، خاصة عند وجود منافسة بينهم.

## لماذا

يجب أن يقدم نظام إدارة المحفظة هذه المساعدة للرعاة من منظور شامل لضمان ما يلي:

- قدرتهم على الحصول على الموارد اللازمة لبرامجهم ومشاريعهم.
- توافق تخصيص الموارد مع مصفوفة تحقيق المنافع في حال تنافس العديد من البرامج والمشاريع على موارد متشابهة.

## من

يعمل مدير المحفظة ورعاة البرنامج والمشروع معاً في هذا النشاط.

## كيف

عندما يكون هناك منافسة بين البرامج والمشاريع،

يجب على مدير المحفظة أن يحاول تحقيق التوازن في تخصيص الموارد بناءً على مصفوفة تحقيق المنافع. وفي حالة وجود خلاف بين الرعاية ومدير المحفظة، يُسمح لمدير المحفظة باتخاذ قرارات تصل إلى الحد الموثق في وصف المحفظة. وإذا تجاوز القرار هذا الحد، فيجب عليهم تنفيذ حلقة إدارية نصف سنوية استثنائية.

يجب اتباع أي سياسات وعمليات تنظيمية تتعلق بالموارد (كما هو موثق في وصف المحفظة) بعناية في هذا النشاط.