



Portfolio, Programme and Project Offices

النسخة العربية

ترجمة

مهندس / ايها ب سليمان الفار

2013 edition



٦١

اهدى هذه الترجمة لي كل ازملاء في العالم العربي والمحترمين بجزاكم الجان

مهندس / ايها ب سليمان الفار

2022-2

1) Introduction

- 1.1) Purpose of this guide
- 1.2) How to use this guide
- 1.3) Organizational context of PPM
 - 1.3.1) What is a portfolio and what is portfolio management?
 - 1.3.2) What is a programme and what is programme management?
 - 1.3.3) What is a project and what is project management?
 - 1.3.4) Relationship between business as usual, change and PPM
- 1.4) What are P3Os?
- 1.5) How the P3O model elements align with portfolio, programme and project lifecycles
 - 1.5.1) Organization portfolio office/hub portfolio office
 - 1.5.2) Programme office
 - 1.5.3) Project office
 - 1.5.4) Centre of excellence
- 1.6) Governance and the P3O
- 1.7) AXELOS best-practice guidance

2) Why have a P3O? 15

- 2.1) Introduction 17
- 2.2) How do P3Os add value?
- 2.3) Maximizing the value, a P3O can bring
 - 2.3.1) Scenario 1 – Every new programme and project office sets up new frameworks, approaches and tools, and develops skills independently
 - 2.3.2) Scenario 2 – Different business units deliver initiatives to improve PPM capability independently of each other
- 2.4) Getting investment for the P3O
 - 2.4.1) Identifying the stakeholders
 - 2.4.2) Identifying the problem
 - 2.4.2.1) Analysis of recent issues and reviews
 - 2.4.2.2) The P3O value matrix
 - 2.4.2.3) Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)
 - 2.4.3) Agreeing the P3O vision
 - 2.4.3.1) Portfolio level
 - 2.4.3.2) Programme level

- 2.4.3.3) Project level
- 2.4.4) Demonstrating the value
 - 2.4.4.1) The business case
 - 2.4.4.2) Key performance indicators
- 2.4.5) Agreeing an appropriate cost model
 - 2.4.5.1) Temporary offices
 - 2.4.5.2) Permanent offices
- 2.5) Overcoming common barriers
 - 2.5.1) Lack of focus on the full P3O model
 - 2.5.2) Funding the P3O model
 - 2.5.3) Challenging current culture or approaches
 - 2.5.4) P3O costs seen as unnecessary overhead
 - 2.5.5) Perceived bureaucracy of the P3O processes and standards
 - 2.5.6) Other barriers
- 2.6) Timescales 38

3) Designing a P3O model 39

- 3.1) Introduction 41
- 3.2) 3.2 Design considerations for a P3O model
 - 3.2.1) Reporting lines
 - 3.2.2) Centralized versus decentralized offices
 - 3.2.2.1) P3O model with an organization portfolio office
 - 3.2.2.2) P3O model with hub portfolio offices connected by spokes
 - 3.2.2.3) Virtual P3O model
 - 3.2.3) Permanent versus temporary offices
 - 3.2.4) Co-located versus distributed models
- 3.3) 3.3 What functions and services should the P3O offer? 51
 - 3.3.1) High-level functions and services
 - 3.3.2) Services at the point of delivery
 - 3.3.3) Integration with the wider organization
 - 3.3.4) Independence of P3O assurance services
 - 3.3.5) Alignment of governance services provided by the P3O
 - 3.3.6) Information assurance
 - 3.3.7) Non-PPM functions and services
- 3.4) 3.4 Roles and responsibilities within a P3O 56
 - 3.4.1) Skills and competencies of P3O staff
 - 3.4.2) Role types

- 3.4.2.1) P3O management roles
- 3.4.2.2) P3O generic roles
- 3.4.2.3) P3O functional roles
- 3.5) Sizing and tailoring of the P3O model
 - 3.5.1) Sizing option 1 – by budget
 - 3.5.2) Sizing option 2 – by size
 - 3.5.3) Sizing option 3 – by function
 - 3.5.4) Additional considerations for a temporary programme or project office

4) How to implement or re-energize a P3O 67

- 4.1) Introduction
- 4.2) Implementation lifecycle for a permanent P3O
 - 4.2.1) Identify
 - 4.2.2) Define
 - 4.2.2.1) Define activity 1 – Establish the implementation team
 - 4.2.2.2) Define activity 2 – Identify and analyses stakeholders
 - 4.2.2.3) Define activity 3 – Refine the vision statement
 - 4.2.2.4) Define activity 4 – Develop theP3O blueprint
 - Blueprint section 1 – Processes (including operational costs and performance levels)
 - Blueprint section 2 – Organizational structure
 - Governance
 - P3O organization, roles and sizing
 - Organizational relationships
 - Culture
 - Blueprint section 3 – Technology (including tools and techniques)
 - Types
 - Organizational maturity
 - Blueprint section 4 – Information and data requirements
 - 4.2.2.5) Define activity 5 – Develop, model and validate the benefits
 - 4.2.2.6) Define activity 6 – Develop and confirm the business case (including risks)
 - a) Lack of continued senior management
 - b) Insufficient support to utilize or recruit required
 - c) Resistance to change by impacted staff

- d) Lack of common language among programme team or impacted staff
- e) Managing the implementation of the P3O
- f) Overly focusing on toolsets
- g) Overly focusing on processes and templates
- h) Initial lack of quality of portfolio or programme
- i) Lack of capacity of impacted staff to absorb change As PPM
- j) The P3O becomes the de-facto owner of business change

4.2.2.7) Define activity 7 – Plan stages or tranches of delivery

4.2.3) Deliver

- 4.2.3.1) Deliver new capability, and transition and stabilize operations
- 4.2.3.2) Realize benefits
- 4.2.3.3) Periodic reviews

4.2.4) Close

4.3) Implementation lifecycle for a temporary programme or project office

- 4.3.1) Organizational context
- 4.3.2) Definition and implementation of a temporary programme or project office
- 4.3.3) Running a temporary office through to delivery
- 4.3.4) Treatment of internal resources within a temporary project office
- 4.3.5) Closing down a temporary programme or project office
- 4.3.6) Recycling

5) How to operate a P3O

- 5.1) Introduction
- 5.2) Overview of tools and techniques
- 5.3) Benefits of using standard tools and techniques
- 5.4) Critical success factors when introducing tools and techniques into the P3O
- 5.5) P3O tools
 - 5.5.1) Enterprise PPM (EPM) solutions
 - 5.5.2) Selecting and implementing an enterprise PPM solution
- 5.6) P3O techniques
 - 5.6.1) Portfolio prioritization and optimization
 - 5.6.2) Complexity modelling
 - 5.6.3) Management dashboards
 - 5.6.4) Knowledge management

5.6.4.1)Creating an environment for knowledge to flow

5.6.4.2)Knowledge management tools and techniques

- General guidance and advice
- Communities of practice
- Lessons
- Learning reviews
- Archiving of portfolio, programme and project good practice

5.6.4.3)Tracking knowledge management maturity

5.6.5) P3O information portal

5.6.6) Facilitation – workshop techniques

- Managing workshops

5.6.7) Skills development and maintenance

5.6.8) Business-process swimlanes

5.6.9) Capacity planning for resource management

5.6.10) Assurance, gated reviews and health checks

- Appendix A: Roles and responsibilities
- Appendix B: Business case example
- Appendix C: Model tailoring – case studies
- Appendix D: Examples of tools and techniques
- Appendix E: P3M3 summary
- Appendix F: Functions and services
- References and further information
- Glossary
- Index



1

Introduction

المقدمة

1) الغرض من هذا الفصل

- يقم هذا الفصل لمحة عامة عن الإرشادات و شرح الغرض منه وتلخيص الفصول ضمن هذا المنشور.
- يوفر سياق للتوجيه من خلال افضل منشورات ممارسة ادارة مجموعة AXELOS والامتحانات و قيمته المحتملة لمختلف الجماهير.

1.1) الغرض من هذا الدليل

- الغرض من مكاتب المحفظة والبرنامج والمشروع (®P3O) هي توفير توجيه قابل للتطبيق عالمياً ، بما في ذلك العمليات والتقييمات ، جنبا إلى جنب مع التلميحات والنصائح التي ستتمكن الأفراد والمنظمات لتأسيس وتطوير و صيانته (أو في بعض الحالات إعادة تشغيل) لتسهيل هيكل داعم مناسب.
- اخطار صانعى القرار فى الادارة العليا على تحديد الأولويات والتبعيات وإدارة المخاطر وتوزيع الموارد عبر المنظمة لتحقيق نجاح تسليم أهداف أعمالهم (إدارة المحافظ)
- تسليم البرامج والمشاريع في غضون الوقت ، التكلفة والجودة والقيود التنظيمية الأخرى
- تحديد وتحقيق النتائج و الفوائد ضمن البرامج والمشاريع.
- يوفر P3O نقطة محورية لتحديد توافق أولويات تغيرات المحفظة و ضمان التسليم المتsonق للبرامج والمشاريع عبر اقسام المؤسسة والوظائف .
- ثلاثة أشكال من هيكل دعم P3O كأمثلة في هذا الدليل:
 - مكتب مادي واحد شامل
 - مكتب محفظة تنظيمية مدفوع من مكاتب المحفظة الدائمة أو مكاتب البرنامج / المشروع المؤقتة
 - مكتب لامركزي حيث تعمل وظائف P3O على توفير الخدمات من خلال دورهم الوظيفي او الاقسام ولا يوجد مكتب P3O مادي.
- باختصار ، يسعى التوجيه للإجابة على الأسئلة التالية:
 - ما هو P3O؟
 - لماذا يكون لديك P3O؟
 - كيف نصمم P3O؟
 - ما هي الوظائف والخدمات التي يمكن وما سوف ينبغي تقديمها؟
 - كيف ننفذ أو نعيد تشغيل P3O؟
 - كيف نقوم بتشغيل P3O؟

1.2) كيفية استخدام هذا الدليل

- تمت كتابة هذا الدليل للإجابة على مجموعة متنوعة من الأسئلة التي يتم طرحها غالباً حول P3Os.
- الاذوار المختلفة للمنظمات يمكن ان تكون مختلفة الاهتمامات ووجهات النظر.
- يجب أن يقرأ الدليل كله لفهم توقعات ووجهات النظر المختلفة ؛ ومع ذلك ، يمكن استخدام الجدول 1.1 كملف مساعدة لتوضيح اتجاهات الإجابات السريعة على أسئلة محددة قد يكون لدى القارئ
- يرجى الملاحظة:
- في جميع أنحاء الدليل ، يتم استخدام PPM باعتباره اختصار لادارة المحفظة والبرنامج والمشروع وتشمل أيضاً القيمة وإدارة المخاطر.
- نصيحة PPM هو إشارة إلى قدرة المنظمة على تقديم محفظة وبرامج ومشاريع.
- نصيحة P3M3 هو تقييم إمكانيات مؤسسة ما PPM باستخدام إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع نموذج النصيحة ®P3M3) ،
انظر الملحق هـ .

Table 1.1 Publication navigation guide

Audience/role	Questions asked	Where to look – chapters/appendices
Corporate/portfolio/senior management	Why have any form of P3O? What value does it add to the bottom line or overall organizational performance? How will a P3O enhance and improve the effectiveness of programme and project delivery? What P3O model would be appropriate for this organization? Where is the plan to create the right P3O model for an organization with our level of PPM maturity?	Chapter 2 Chapter 3 Appendix B Appendix E
Senior responsible owners (SROs)/programme directors/programme managers/project managers	What are the elements of a P3O model? How can I use existing services within the individual offices of the P3O to best advantage? Do I need to set up a temporary office to serve my programme/project? If so: <ul style="list-style-type: none">■ What should it look like?■ How will it add value?■ How should it be set up?■ How big should it be?■ What roles will it need?	Chapter 1 Chapter 3 Appendix A Appendix C
Portfolio/programme/project office manager	What elements of a P3O model should be adopted? How will the choices be influenced by the organization's level of P3M3 maturity? What functions and services should be offered? What roles does the P3O need and how big should it be? How do I set up the office? How can the value of the current P3O be increased?	Chapter 1 Chapter 2 Chapter 3 Chapter 4 Chapter 5 Appendix A Appendix B Appendix C Appendix E Appendix F
P3O staff/roles within P3O Programme and project managers	What is the profile for my role? What functions and services do we offer? Where do I go to learn more about the standards we use? What tools and techniques will help me do my job?	Chapter 3 Chapter 5 Appendix A Appendix D Appendix F

1.3) النص التنظيمي الشامل لـ PPM

- تعمل العديد من المنظمات في بيئه معقدة ، مع الاستثمار في الكثير من البرامج والمشاريع لتقديم التغيير في أي وقت مره واحده.
- فمن المستحسن أن قراءة هذا الدليل و فهم المبادئ الأساسية PPM .
- لا يتم تغيير التوجه ليحل محل التوجه الحالي بشأن ادارة المحفظة والبرامج والمشروع
- ولكن يتم تطويره لتعزيز التحدي والبناء عليه والتكمين ودعم الهيكل المشار إليها .
- في القائمة إرشادات AXELOS لأفضل الممارسات الإدارية

1.3.1) ما هي المحفظة وما هو إدارة المحفظة؟

تعريف: المحفظة

- إجمالي استثمار المؤسسة (أو جزء منه) في التغييرات المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .
- سوف تتطلب عملية تطوير المحفظة اتخاذ القرارات بشأن كيفية نشر الموارد النادرة (أي المال والأشخاص والبنية التحتية والمرافق الأخرى) لتحقيق أفضل النتائج.
- سوف تحتاج إلى الأخذ في الاعتبار لاعطاء كلا من التشغيل والأولويات الاستراتيجية عندما يتم تحديد أين يجب أن يتم الاستثمار.
- عند تحديد المحفظة ، البرامج التشغيلية الحالية أو المشاريع التي لا تتماشى مع الاستراتيجية يجب أن يتم تنظيمها أو إنهاؤها.
- البرامج أو المشاريع التي يجري تنفيذها بالفعل قد يتم تعليقها أيضًا .
- في بينما يتم تسليم البرامج والمشاريع ذات الأولوية العليا التي تدعم الاستراتيجية .

تعريف: إدارة المحفظ

- مجموعة منسقة من العمليات الاستراتيجية والقرارات التي تؤدي معاً إلى أقصى حد للتوازن الفعال للتغييرات التنظيمية و العمل كالمعتاد .
- التركيز على إدارة المحفظة وعلى توجيهات استراتيجية المنظمة. يحقق هذا عن طريق ضمان الآتي :- :
- يتم الاتفاق على التغييرات في العمل كالمعتاد في مستوى الإدارة المناسبة والمساهمة لهدف استراتيجي واحد على الأقل
- يتم تحقيق القرارات الإستراتيجية القائمة على أساس واضح لفهم التكلفة والمخاطر والتاثير على الأعمال المعتادة وتحقيق الفائدة الاستراتيجية
- يتم ترتيب أولويات الموارد والتغييرات بالتنسيق مع البيئة الحالية والتغيرات الحالية وقدرة الموارد والامكانيات.
- تتم مراجعة جميع التغييرات بشكل متكرر من حيث التقدم والتكلفة وأولوية المخاطر والفوائد والتوافق الاستراتيجي.
- تعمل إدارة المحفظة على مواعدة تسليم البرامج والمشاريع ذات الأهداف الاستراتيجية و متطلبات الاعمال وقدرة المؤسسة على القدرة على تغيير نسخة PPM .
- إدارة محفظة نشطة هي عملية تكرارية وتتطلب تجميع و تحليل المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب حول مبادرات الاستثمار في المنظمة (البرامج والمشاريع) في مكان واحد.
- يجب أن تنظر إدارة المحفظة فقط إلى تلك التزامات البرنامج والمشاريع بما في ذلك جدول أعمال التغيير للمنظمة ، من حيث الموارد ، ولكن يجب أيضاً مراعاة صورة أوسع للاعمال ، مع مراعاة الأعمال المعتادة.
- يمكن تحقيق محفظة أعمال متوازنة بالكامل فقط من خلال التفاهم والتقدير للمجموعة الكاملة من التزامات المنظمة ، أي الشركة والبرامج والمشروع والعمل كالمعتاد

تعريف: العمل كالمعتاد / الاعمال الاعتيادية (BAU)

- الطريقة التي يتحقق بها العمل عادة أهدافه .
- في سياق P3O ، يصف العمل كالمعتاد (الاعمال الاعتيادية) الأشياء التي يتم إجراؤها للحفاظ على استمرار العمل بشكل يومي.
- من خلال فهم مطالب العمل الاعتيادية ، ودورات حياته والأحداث الرئيسية ، و تسليم التغيير من خلال البرامج و يمكن ادارة المشاريع وتوقيتها لضمان أقل اضطراب .
- تقوم العديد من المنظمات بتقسيم محفظتها حسب وحدة الاعمال أو القسم أو مكان تواجد القسم جغرافياً والسماح بإدارة المحفظة المحلية بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي و إطار عمل الحكومة.

- يشار إلى أفضل الممارسات الإدارية ذات الصلة توجيهه إدارة المحافظ (MoP®) وللحصول على إرشادات مفصلة حول إدارة المحافظ (مكتب حكومي التجارة ، 2011).

ما هو البرنامج وما هو إدارة البرنامج؟

تعريف: البرنامج

- هيكل تنظيمي مؤقت ومرن يتم إنشاؤها لتنسيق وتوجيه والإشراف على تنفيذ مجموعة من المشاريع وأنشطة ذات الصلة و من أجل تحقيق النتائج والفوائد المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- من المرجح أن يتمتع البرنامج بحياة تمتد عدة سنوات.

تعريف: إدارة البرنامج

- التنظيم المنسق والتوجيه وتنفيذ ملف المشاريع وأنشطة التحويل (البرنامج) للوصول للنتائج وتحقيق الفوائد الهامة للاستراتيجية.
- محور إدارة البرنامج هو تقديم النتائج والفوائد التي تساهم لتحقيق استراتيجية المنظمة.
- دليل أفضل ممارسات الإدارة يجب أن تكون إدارة البرامج الناجحة (MSP®) المشار إليها للحصول على إرشادات مفصلة حول إدارة البرامج (مكتب مجلس الوزراء ، 2011).

ما هو المشروع وما هو إدارة المشروع؟

تعريف: المشروع

- مؤسسة مؤقتة تم إنشاؤها لغرض تقديم عمل واحد أو أكثر من المنتجات وفقًا لحالة الأعمال المتفق عليها.
- يمكن أن تكون المشاريع قائمة ذاتها ولا تحتاج أن تكونوا جزء من البرنامج.

تعريف: إدارة المشروع

- التخطيط والتقويض والمراقبة على جميع جوانب المشروع ، وتنشيط المعينين ، لتحقيق أهداف المشروع ضمن أهداف الأداء المتوقعة للوقت والتكلفة والجودة والنطاق والفوائد والمخاطر.
- التركيز في إدارة المشروع هو تسليم منتج واحد أو أكثر من المنتجات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتقديم نتيجة تساهم لتحقيق استراتيجية المنظمة.
- إرشادات ذات صلة بأفضل ممارسات الإدارة إدارة المشاريع الناجحة مع (PRINCE2®) يجب الرجوع إليها للحصول على إرشادات مفصلة حول إدارة المشاريع (مكتب حكومي التجارة ، 2009).

العلاقة بين الأعمال المعتادة ، التغيير و PPM

العلاقة بين PPM والعمل المعتاد ممثلة بمفهوم بسيط - "إدارة الاعمال ، تغيير الأعمال.

يوضح الشكل 1.1 كيفية تكامل PPM و العمل المعتاد والتعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الشكل 1.1 "إدارة الأعمال وتغيير النشاط التجاري"

يتم تنفيذ المحافظ والبرامج والمشاريع لإحداث التغيير في بيئة عمليات أعمال المنظمة والمستوى الصحيح للتعامل مع الأعمال التجارية الأوسع (أي الشركات والمستويات التشغيلية) أمر حيوي للنجاح.

يمكن تحقيق المشاركة من خلال ضمان تسليم التغيير وما تحتاجه ومتاريده العمليات التجارية (الاستراتيجية وتحطيم الأعمال وتحديد النطاق) و مع الاخذ في الاعتبار المقاييس الزمني (تحطيم) الذي يضمن أقل تعطيل للاعمال الاعتيادية.

أي وظيفة مثل P3O والتي توفر الدعم لتغيير المحافظ والبرامج والمشاريع يجب ان تترعرع في العمليات التجارية بشكل فعال حيث أنها تشارك مع مجتمع PPM.

- مجموعات رئيسيات من أصحاب المصلحة داخل المنظمة هي الإدارة العليا و فرق تسليم العمليات التي ستدير تغيرات المنظمة من خلال وبعد الانتقال.

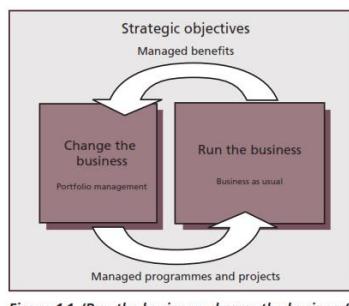


Figure 1.1 'Run the business, change the business'

- المجموعة الأخيرة تشمل فرق إدارة الخدمة ، وهي غالباً ما يتم نسيانها في العديد من مبادرات التغيير حتى المراحل الأخيرة من مراحل التسليم . وهذه قد تشمل تكنولوجيا المعلومات ، الموارد البشرية (HR) أو المالية .
- يمكن اعتبار التغيير والاعمال المعتاده كأنشطة منفصلة ، لا يمكنهم العيش بدون بعضهم البعض؛ وبذلك ، الانتقال من حالة لآخر يجب أن تدار بكفاءة . لذلك أي قرارات متعلقة بالتغيير (البرامج أو المشاريع) أو العمل كالمعتاد يجب أن يتم بشكل تعًاوني من قبل الأشخاص المناسبين في مستوى اتخاذ القرار الصحيح داخل المنظمة.
- يجب تقييم التغييرات المقترحة للتأكد من المساهمة في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (أو تمكين التغييرات الأخرى للمساهمة).
- إذا لم يتم ذلك يجب عدم البدء أو السماح باستمرار التغيير . تغييرات "يجب أن تتم" ، بما في ذلك التغييرات التنظيمية والقانونية ، والمساهمة في أهداف المنظمة الاستراتيجية لأنها ضرورية لضمان استمرارية الاعمال الاعتيادية في العمل (أي استبدال تكنولوجيا المعلومات القديمة أو الأعمال الأخرى الأننظمة أو البنية التحتية).
- في هذه الحالات الأهداف قد تحتاج إلى تغيير ومراجعة الأولويات.
- تمثل إحدى الفوائد الرئيسية لامتلاك P3O في ذلك توفير آلية لضمان صنع اتخاذ القرارات في المستوى الصحيح في سياق الأعمال الاعتيادية وأن يتم تسليم المزيج الصحيح من البرامج و المشاريع.

(1.4) ما هي ؟ P3Os

التعريف: مكاتب المحفظة والبرنامج و المشروع (P3O)

- نموذج دعم القرارات ودعم الاعمال لتغييرات الاعمال داخل المنظمة يشمل هيكل واحداً أو أكثر مادياً أو افتراضياً
- توفر المكاتب (الدائمة و / أو المؤقتة) مزيج من الوظائف المركزية والمحلية والخدمات والتكمال مع ترتيبات الحكومة والأعمال على نطاق واسع مثل وظائف دعم الشركات الأخرى.
- يوفر دليل P3O نهجاً مشاركاً لتصميم وتنفيذ وتشغيل هذه المكاتب.
- مكاتب البرامج والمشاريع كانت موجودة في شكل ما (وتحت العديد من مختلف الأسماء) منذ إدخال إدارة المشروع كنهج منضبط لإدارة التغيير.
- منذ بداية مشاريع الانشاء والهندسية جاء النمو الأكبر في دعم البرامج والمشاريع من خلال تطوير إدارة المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات وأقسام التكنولوجيا.
- مع قيام PRINCE2 في عام 1996 وتحول التركيز إلى اعمال تقوم على تغيير البرامج والمشاريع القائمة تم توسيع صلاحيات مكاتب المشروع.

Table 1.2 P3O model elements

Element	P3O context
Organization portfolio office	A permanent office set up to support the definition and delivery of a portfolio of change across the entire organization or enterprise
Hub portfolio office	A permanent office set up to support the definition and delivery of a portfolio of programmes and projects within a department, division, geographical region or business unit
Programme office	A temporary office set up to support the delivery of a specific change initiative being delivered as a programme
Project office	A temporary office set up to support the delivery of a specific change initiative being delivered as a project
Centre of excellence (COE)	A portfolio, programme and project management standards office, which defines standards (processes, templates and tools), skills and training, manages knowledge and may provide independent assurance. The COE may be part of a portfolio office or exist as a separate independent office

- في الأصل، قدمت مكاتب البرامج والمشاريع دعم للإقليم وإدارة المخاطر و إدارة الأقسام مثل التخطيط وإدارة المخاطر والادارة وإبلاغ إدارة الموضوعات والتحكم في التغيير والإدارة وإبلاغ إدارة البرنامج أو المشروع مباشرة. مع توسيع الاختصاص ، بدأ الدور يشمل المعايير والضمانات لهذه التخصصات.
- مع شرط أن يكون الضمان مستقلًا للبرنامج أو المشروع ، تم إدخال خطوط تقارير إضافية تعمل مباشرة من هؤلاء وتشترك في المعايير والضمانات في مكاتب البرنامج أو المشروع للمشروع للمؤولين عن حوكمة PPM .
- شهدت وحدات الأعمال أيضًا القيمة في استخدام مكاتب البرامج في استخراج معلومات الموارد .
- الأكثر فاعلية للموارد.
- ساهم كل من MSP و PRINCE2 في زيادة عدد خدمات مركز التميز مثل توفير اتساق النهج من خلال المعايير ، وتم إنشاء مكاتب البرامج والمشاريع المؤقتة لدعم مبادرات التغييرات المحددة .
- مؤخرًا ، ساهمت MoP في زيادة مكاتب حقيبة المنظمة (انظر الجدول 1.2).
- هؤلاء يطرحون الأسئلة "هل نفعل الأشياء الصحيحة ؟" و "هل نحصل على الفوائد من الاستثمار ؟" خلال نفس الفترة ، هل كان هناك نصائح للأسوق لأدوات PPM و الأساليب والأداء التنظيمي

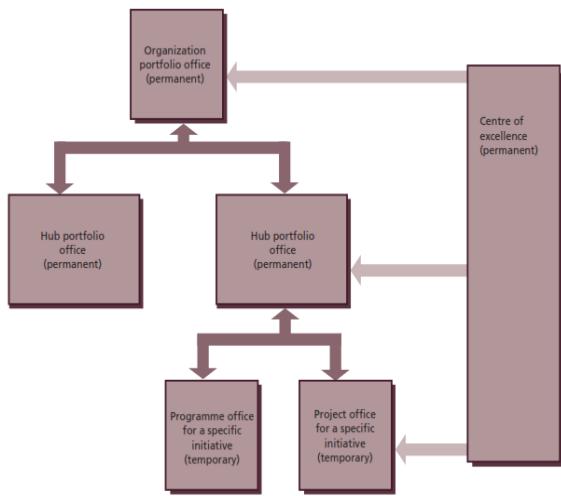


Figure 1.2 An example of a P3O model

- أصبح الآن مجموعة متنوعة من أدوات الإدارة التي تدمج وتلخص بيانات الأداء PPM للسماح بالمستوى الاستراتيجي والتجاري التحليلي الذي يتعين القيام به.
 - بدون نهج منظم للتنفيذ ، غالباً ما يكون لدى P3Os رؤية ونطاق غير واضحين ويعاني من نقص الموارد أو موارد بمجموعات مهارات غير صحيحة.
 - في كثير من الحالات سيكون المكتب بقيادة "بطل" برؤية شخصية لما يحتاجه المكتب لتحقيقه ومن ثم يعبر البطل على موارد المساعدة في تحقيق هذه الرؤية.
 - غالباً ما يتم اختيار الأفراد الذين يتم إحضارهم إلى P3O لمجرد أنهم متاحون أو لديهم مصلحة في PPM ، ليس بالضرورة لأنهم تدربيوا على هذا الدور.
 - أكثر منظمات P3O فاعلية لديها رؤية ونطاق متفق عليه مع الإدارة العليا داخل المنظمة ويقود PPM ذوي الخبرة أو المتخصصون في التخطيط الاستراتيجي والأعمال التجارية (حسب تركيز محور كل مكتب فردي من P3O) . التي لهم تأثير وخبرة ومصداقية للحصول على التزام من جميع المستويات في المنظمة.
 - يتتطور P3Os على مدى شهور وسنوات عديدة. والأفضل أن يتم التخطيط لقيادة تحسين نجاح PPM عبر المنظمة (أو القسم) . و بالمثل يطورون كفاءاتهم الفردية وزيادة نضوج وظائف وخدمات PPM .
 - يظهر مثل على نموذج P3O في الشكل 1.2 ، مع العناصر الموضحة في سياق P3O بتنسيق الجدول 1.2.
 - سوف تحتاج كل منظمة إلى تصميم مناسب لنموذج P3O ليتناسب ممتلكاتها الخاصة (انظر الفصل 3).
 - يقوم الجدول 1.2 شرحاً للعناصر المحتملة لنموذج P3O .
 - نظراً للطبيعة الاستراتيجية لمكتب المحفظة وتركيزها على الاستثمار ، يختلف مكاتب المحافظ تماماً عن مكتب البرنامج أو المشروع في أن :- .
 - إنهم معنيون في المقام الأول بضمان أن يتم الاستثمار في التغييرات الصحيحة ، في حين أن مكاتب البرامج والمشاريع تهتم في المقام الأول بتنفيذ التغيير بشكل صحيح.
 - تعريف التغييرات الصحيحة كتلك التغييرات التي تساهم بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية وفي نفس التوقيت بالذات ، تكون في وضع مقبول لمستويات المخاطر والتعقيد والتكلفة والتأثير على الاعمال الاعتيادية.
 - عادة ما تكون دائمة وتوافق مع هيكل الحكومة المالية والقرارات للشركات .
 - من الناحية المثالية ينبغي أن يكون لديهم اتصال مباشر مع مجلس الإدارة العليا.
 - تساعد تعرifات العناصر في تحديد الوظائف والخدمات التي يمكن أن يوفرها P3O .
 - ومع ذلك ، لا يوجد نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" ، ولن تمتلك كل منظمة كل العناصر.
 - نشر نموذج P3O في أي مؤسسة ستعتمد على العديد من العوامل ، بما في ذلك :
 - أهداف وغايات كل من المنظمة وراعي P3O (انظر الملحق A للحصول على وصف الدور)
 - احتياجات العمل
 - نصائح PPM للمنظمة
 - قدرات وامكانية تجميع الموارد
 - عدد البرامج والمشاريع الجاري تنفيذها
 - بيئة التنظيم الأوسع والبيئة السياسية والثقافية
 - اقسام الأعمال والهيكل الإداري والموقع الجغرافي للموظفين
 - فعالية هيكل إدارة المصفوفة.
- قد تختار المنظمة الجمع بين الوظائف والخدمات من عدد من عناصر نموذج P3O لإنشاء مكتب دائم P3O واحد.
- على العكس من ذلك ، يمكن للمنظمة فصل وظائف وخدمات عن مختلف العناصر وجمعها في مكاتب ، توفير مزيج من الخدمات المركزية والمحلية دائمة ومؤقتة على حد سواء.

١.٥) كيف يمكن لعناصر نموذج P3O ان تتماشى مع دورة حياة المحفظة والبرنامج والمشروع

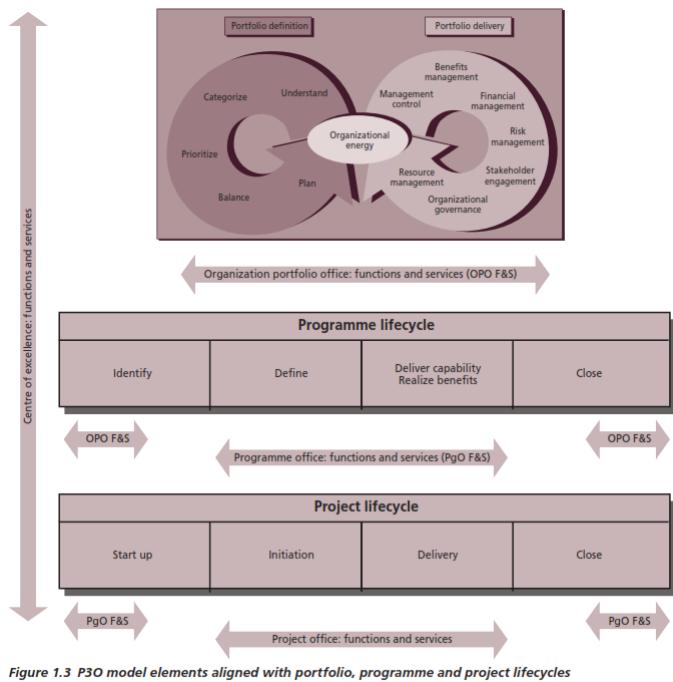


Figure 1.3 P3O model elements aligned with portfolio, programme and project lifecycles

- يُقام هذا القسم أمثلة على إمكانية إضافة عناصر نموذج P3O قيمة مختلفة في مراحل دورة الحياة المحفظة أو البرنامج أو المشروع.
- هذه مجرد أمثلة وستختلف داخل المنظمات وحسب هيكل الوظائف والخدمات المنفذة.
- دورة الحياة كما هو موضح في MoP و MSP و PRINCE2 دورات الحياة كـ 1.3 في الشكل المخطط التفصيلي في الشكل 1.3.

١.٥.١) مكتب المحفظة المنظمة / مكتب محور المحفظة

- مكتب المحفظة يقدم المشورة بشأن إمكانية القرارات حول تحديد وتسليم محفظة مع طرح أسئلة مثل "هل يتم تنفيذ الأشياء الصحيحة؟" و "هل يمكن تحقيقها؟" إذا لا ، "ما الذي يجب إضافته أو إزالته أو تغييره؟" أو "هل يمكن تسريع دورة الوقت لاتخاذ القرار؟"
- في بعض المنظمات، قد يكون السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه أن تكون "كيف يمكننا التوقف عن فعل الأشياء الخاطئة؟" أو "كيف يمكننا التوقف عن فعل الأشياء بطريقة خاطئة؟"

- سيكون مكتب المحفظة مسؤولاً عن تقديم المشورة للادارة العليا على تكوين المحفظة والتقدم المحرز مقابل المخطط.
- يجب تقديم أيضاً معلومات للقرارات التي يتبعن اتخاذها مع احترام أي أولويات متضاربة (بما في ذلك التأثيرات على العمليات التجارية) والمخاطر والقضايا.
- قد يضطر مجلس الإدارة العليا إلى القيام بخيارات صعبة حول البرامج والمشاريع و الموارد في ضوء تغيير الأولويات.
- يوفر مكتب المحفظة التحدي والتدقيق لمعلومات المحفظة وتوصيات بخيارات القرارات لدعم تلك الخيارات.
- يمكن أن يضيف مكتب المحفظة قيمة حقيقة من خلال تركيز القرارات على الأشياء التي تهم المنظمة أو القسم.
- من الناحية المثالية ، سيتطلب من مكتب المحفظة ان يقوم تقاريره مباشرة إلى مدير مجلس الإدارة الرئيسي (أو في حالة مكتب المحفظة المحورية ، إلى أعلى طبقة من الادارة ضمن اختصاصها ، وعادة ما تكون مدير الادارة /شعبة).
- إذا لم يكن الأمر كذلك ، فإن مكتب المحفظة سوف يكون لها رؤية محدودة لقرارات الاستثمار و عدم كفاية السلطة ل القيام بما هو مطلوب للوظائف والخدمات.
- إذا لم يكن هناك التزام أو الدعم المستمر من الإدارة العليا ، لن تكون مكتب المحفظة فعال.

يوفر مكتب المحفظة النموذجي الوسائل لـ:

- ضمان تضمين عمليات مشروع وبرنامج قويبن للاستثمار عبر المنظمة
- ضمان مساهمة البرامج والمشاريع الجارية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية وتحقيق إجراءات التتبؤ وتتبع الفوائد
- تقييم ما إذا كانت المتطلبات الجديدة تم استيعابها داخل قدرة المنظمة وامكانيات ونطج PPM .
- تخصيص الموارد المناسبة إلى البرامج والمشاريع الصحيحة
- تدقيق وتحدي قرارات الاستثمار
- تحديد وإدارة التبعات بين البرامج والمشاريع
- حل النزاعات والخلافات لقله وارتفاع اسعار الموارد ، مثل التقنية أو التجارية أو تغيير الموارد
- تحديد التهديدات والفرص ، وتقيمها الآثار الحقيقة للمستوى الإجمالي لمخاطر البرنامج والمشاريع
- تحديد وتقييم والتعامل مع مستوى المحفظة والقضايا الاستراتيجية
- مراقبة تقدم البرامج و المشاريع مقابل الأهداف الرئيسية
- ضمان التسليم الناجح المستمر للبرامج والمشاريع

- اعتماد إدارة القيمة من خلال الإدارة النشطة للمحفظة لتحسين القيمة وتحقيق الفوائد وعائد التعلم في عملية اختيار الاستثمار وتحديد أولويات المحفظة
- تحقيق الأدوار من قيمة الأموال واكتساب الكفاءات من ترشيد البرنامج والمشروع
- تأكيد من أن المنظمة لديها محفظة متوازنة، مع مراعاة قدرة المنظمة لاستيعاب التغيير مع أقل اضطراب في الأعمال الاعتيادية.
- ربط تغيير الفوائد (البرامج والمشاريع) باداء الهيكل الإداري
- ضمان الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير من أجل البقاء على المدى الطويل للمنظمة
- تسهيل التحسين المستمر من خلال ضمان الدروس المستفادة التي تم تنفيذها من جميع أنحاء المحفظة
- كما يقدم مكتب المحفظة خدمات في إعداد البرنامج وإغلاقه ، مثل بدء البرنامج كجزء من تخطيط الأعمال و تحديد الأولويات ، وبدء مرحلة مراجعات ما بعد البرنامج لتقدير عائد الاستثمار والفوائد للمحفظة والتقطاف الدروس لمشاركتها.
- عندما يتم إطلاق مبادرة تغيير معينة باعتبارها برنامج أو مشروع ، قد يتطلب الأمر الخاص به مكتب برنامج أو مشروع مؤقت. هذا يمكن الحصول على موارد من المنظمة أو مركز مكتب المحفظة.

(1.5.2) مكتب البرنامج

- يوفر مكتب البرنامج التدقيق والتحدي ودعم مجلس البرنامج.
- ينبغي أيضاً أن يكون مصدراً قيماً للمعلومات فيما يتعلق بصحة العناصر المكونة للبرنامج ول برنامجهما الخاص .
- يوفر مكتب البرنامج النموذجي الوسائل لما يلى :
- تأكيد من تحديد النطاق وفهمه بوضوح لا لبس فيه
- تنسيق الاتصالات الداخلية
- تسهيل تطوير المستوى العالي لخطة البرنامج وترتيب المشروع وخطط الانتقال
- تحديد وإدارة التبعات بين المشاريع
- تحديد التهديدات والفرص ، وتقييم الآثار الحقيقة للمستوى الإجمالي لمخاطر المشروع
- احتفظ بسجلات دقيقة لكل مخرجات البرنامج وإدارة عمليات التدقيق حسب الحاجة
- توقع متطلبات الموارد المستقبلية
- توقع وتتبع الفوائد المراد تحقيقها
- الحفاظ على معلومات إدارية كافية لرفع التقارير إلى الإدارة العليا و مكتب المحفظة.
- كما يقدم مكتب البرنامج خدمات في بدء المشروع (مثل تقديم المشورة والتوجيه ، القوالب والعمليات وما إلى ذلك) وإغلاق المشروع (مثل أرشفة المكتبات ، وإعادة توزيع الموارد وما إلى ذلك).

(1.5.3) مكتب المشروع

- يقدم مكتب المشروع خدمات لواجهه المشروع مماثلة لتلك التي يقدمها مكتب البرنامج (لوحة البرنامج) ولكن بمستوى أقل.
- على سبيل المثال ، يتم تحديد التبعات وإدارتها عبر المهام والأنشطة ، بدلاً من المشاريع.
- عندما يكون المشروع جزءاً من برنامج ، فإن نطاق وأنشطة مكتب المشروع ستتأثر بشدة من قبل مكتب البرنامج لضمان موافقة واتساق العمليات والأنظمة ، مما يتيح سهولة تجميع المعلومات .
- قد تكون بعض خدمات مكتب المشروع مقدمة من موارد مكتب البرنامج.
- في المشاريع الصغيرة قد تكون خدمات مكتب المشروع التي يقدمها مسؤول المشروع المتعدد المهام أو في بعض الحالات من قبل مدير المشروع.

(1.5.4) مركز التميز

- يضمن مركز التميز (COE) اتساق التسلیم عبر الحافظة والبرامج و المشاريع. يوفر المعايير والطرق و العمليات وإدارة المعرفة والتأكيد و التدريب عبر مجموعة كاملة من التغيير.
- هناك تضارب محتمل في المصالح بين التطوير وتضمين المعايير و ضمان تلك المعايير ، ويجب اخذ العناية لتأكيد ضمان الاهداف المتبقية.
- عندما يتم إعداد برنامج أو مشروع جديد ، فإن مركز التميز (COE) يوفر الأساليب والأدوات والتدريب ، جنباً إلى جنب مع النصائح والإرشادات من الدروس المشتركة خلال تغييرات سابقة مماثلة.

- يوفر مركز التمييز COE وسيلة لحصول فرق البرنامج والمشروع على الدروس التي يمكن أن تستخدمها الفرق في المستقبل.
- في هذا الطريقة ، يمكن للمنظمة أن تتحسن باستمرار في تسليم البرنامج والمشروع.

1.6) الحوكمة و P3O

- يوفر هيكل P3O إطار الحوكمة للمحفظة و أو البرنامج و أو المشروع ويجب أن تتماشى مع آخر جوانب حوكمة المؤسسة.
- قرار قواعد التمكين الرسمي - من يتخذ القرارات ، وما هي ومتى المعلومات التي يحتاجون إليها التي ينبغي تطويرها ،
- ويكون P3O مسؤولاً عنها ضمن توصيل المعلومات بشكل مناسب من خلال مستويات مختلفة من إدارة بيئة المحافظة والبرامج والمشاريع.
- عند تنفيذ إدارة للمحفظة هذا يعني عادة أن القرارات حول التضمين في الحافظة تقع على عاتق مجموعة توجيه المحفظة / لجنة الاستثمار والمسؤولية عن الإشراف على تقديم المحفظة تقع على عاتق مجموعة التقدم / لجنة تسليم التغيير في المحفظة.
- يمكن أن تكون تفاصيل هذه المجموعات تم العثور عليها في دليل أفضل ممارسات الإدارة إدارة المحافظة (مكتب حكومي التجارة ، 2011).
- عندما يكون P3O مكتباً واحداً ، فقد يكون ذلك أسهل للتنفيذ.
- عندما يتكون P3O من عدة مكاتب ، يجب وضع القواعد فيما يتعلق بما يلي:- مستويات الخطط و تتبع التبعية وفحص وتصاعد المخاطر والقضايا والتغييرات و الرصد والإبلاغ عن تحقيق الفوائد و توحيد وتلخيص معلومات التقدم.
- بشكل عام ، النية هي ضمان اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الشخص أو المجموعة الصحيحة تكون بناءً على المستوى الصحيح لدعم المعلومات.
- يجب أن يكون هناك مصدر واحد لكل قطعة من البيانات ، والتي تكون موحدة بعد ذلك وموجزة بشكل مناسب من خلال طبقات هيكل الحوكمة.
- يجب أن توفر P3Os مجموعة شاملة من البيانات إلى تمكين قرارات الحوكمة ويجب أن تكون مزودة بموارد و بأفراد بالمستوى المناسب من الخبرة والكفاءة لتقديم المشورة لمجلس الإدارة بشكل مناسب.
- يجب تطبيق نفس الصرامة على التقويض ، مع ضمان وجود بوابات مرحلية لم يمر من دون السلطة المناسبة والتوفيق من خلال منح مجالس الإدارة المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرار بشأن التقدم ، على سبيل المثال تقارير مرحلية وتقارير وخيارات الاستثناءات.
- يوفر مركز التمييز مجموعة وحدات من الخدمات لتعريف المعايير وتوفير الأدوات المناسبة عبر وظائف PPM .
- وسيشمل ذلك تحديد المعايير لإدارة المعلومات وتوفير أداة مناسبة لتسهيل عملية الدمج وتلخيص المعلومات لتقديم نسخة واحدة من الحقيقة.
- يمكن أن يكون الاتساق في صنع القرار مدعوماً بتضمين نهج واحد متقد عليه لإعداد تنبیهات إشارات المرور عبر تغييرات المحفظة على أساس التفاوتات المتفق عليها لتسهيل الإدارة بالإستثناء.
- يجب أن يحدد مركز التمييز أيضاً الأساليب القياسية للعمل مثل الاستخدام المخصص لـ MoP و MSP و PRINCE2 ، إدارة القيمة (MoV®) وإدارة المخاطر (MoR®) ، ويجب ضمان استخدامها عبر المحفظة.

1.7) دليل أفضل الممارسات في AXELOS

- دليل P3O هو جزء من مجموعة منشورات AXELOS لأفضل الممارسات (المعروفبة إجمالاً باسم أفضل ممارسات الإدارة) تهدف إلى مساعدة المنظمات والأفراد لإدارة المشاريع والبرامج والخدمات باستمرار و بشكل فعال (انظر الشكل 1.4).
- يمكن لهذا الإرشادات P3O استخدامها في انسجام مع أفضل منتجات ممارسة إدارة أخرى وغيرها ومع المعايير الداخلية للمنظمات أو الدولية.
- حيثما كان ذلك مناسباً ، يتم دعم إرشادات أفضل ممارسة الإدارة من قبل مخطط التأهيل والتدريب المعتمد والخدمات الاستشارية.
- جميع أفضل ممارسات ارشادات الإدارة تهدف إلى أن تكون مصممة للاستخدام من قبل المنظمات الفردية.
- تشمل منشورات أفضل الممارسات الإدارية ما يلي:

■■■ إدارة المحافظة MoP

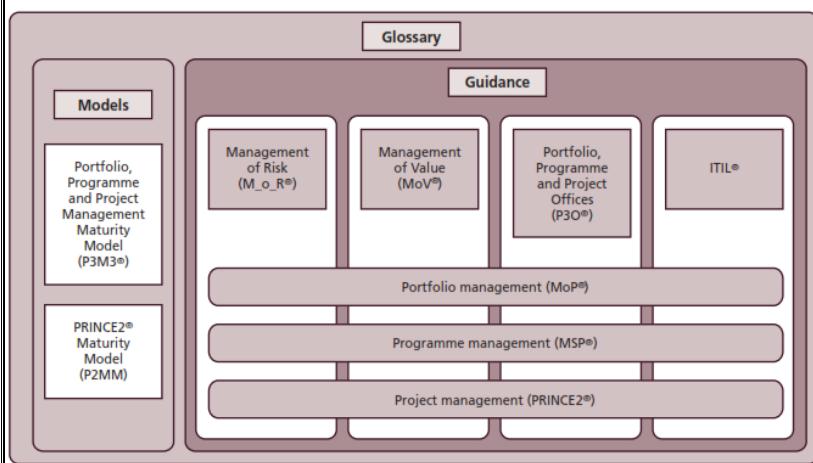


Figure 1.4 AXELOS Best Management Practice guidance

● تتعلق ادارة المحافظ بمسئالتين هامتين هما كيفية تنفيذ البرامج والمشاريع "الصحيحة" في سياق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وكيفية القيام بها " بشكل صحيح" من حيث تحقيق التسليم والفوائد بمستوى جماعي.

● تشمل ادارة المحافظ على النظر في المبادئ التي تستند إليها الادارة الفائمة على المحفظة الفعالة و الممارسات الرئيسية في تعريف المحفظة ودورات التسليم ، بما في ذلك أمثلة على كيفية تطبيقها في واقع الحياة.

● إرشادات حول كيفية تنفيذ ادارة المحافظ والحفاظ على التقدم في مجموعة متنوعة من المنظمات (مكتب التجارة الحكومية ، 2011).

■■ إدارة البرامج الناجحة (MSP) MSP

- يمثل ممارسة جيدة في ادارة البرنامج في تسليم التغيير التحولي بنجاح ، المستمدة من تجارب كل من القطاعين العام والخاص المنظمات.
- يوفر MSP خريطة مسار قابل للتكييف لإدارة البرنامج ، وجلب المبادئ الرئيسية وموضوعات الحكومة معًا و مجموعة من العمليات المترابطة لتسهيل تسليم تحويل الأعمال ، جنبًا إلى جنب مع تقديم المشورة حول كيفية إدارة البرنامج.
- يمكن أن تكون المبادئ والموضوعات وعمليات التدفق مدمجة ويتم مراجعتها وتطبيقها لتحقيق مكاسب وفوائد قابلة لقياس من تغيير الأعمال (مكتب مجلس الوزراء ، 2011).

■■ إدارة المخاطر (M_o_R) (M_o_R)

- تقدم إطار فعال لاتخاذ قرارات مستنيرة حول المخاطر التي تؤثر على أهداف الأداء.
- يسمح الإطار للمنظمات بتقييم المخاطرة بدقة (اختيار الردود الصحيحة على التهديدات والفرص الناتجة عن عدم التيقن) وبالتالي تحسين تقديم الخدمات (مكتب التجارة الحكومية ، 2010).

■■ إدارة القيمة (MoV) (MoV)

- يوفر MoV ارشادات للتطبيق عبر القطاعات العالمية لكيفية تعظيم القيمة بطريقة تأخذ حساب أولويات المنظمات واختلاف احتياجات أصحاب المصلحة واستخدامها في نفس الوقت بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.
- سوف يساعد المنظمات على وضع طرق فعالة لتقدير قيمة محسنة عبر المحفظة والبرامج والمشاريع وأنشطة التشغيل لمواجهة تحديات أكثر من أي وقت مضى للبيئة التنافسية وبيئة محدودة الموارد (مكتب التجارة الحكومية ، 2010).

■■ إدارة المشاريع الناجحة باستخدام PRINCE2

- التحكم في بيئة المشاريع (PRINCE2 V2)، هي طريقة منظمة لتساعد في إدارة المشروع بشكل فعال عن طريق وضوح تحديد المنتجات.
- السمات الرئيسية التي تميز بها PRINCE2 في جميع الأحياء هي الاعتماد على دراسة جدوى قابلة للتطبيق وتاكيد تسليم الفوائد القابلة لقياس التي تتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها ، بضمان إدارة المخاطر والتکالیف و الجودة (مكتب التجارة الحكومية ، 2009 ،

■■ إدارة خدمة ITIL® مطبوعات ITIL

- يوفر نهجاً منهجياً ومهنياً لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM) لأنها يقود كل من التكنولوجيا والمعلومات والكثير من البيئات التنظيمية المختلفة للعمل .
- إنها في حالة تطور مستمر ويستمد فوائد هائلة من أفضل اتجاهات لدفع الممارسات.

- ITIL يعتمد على تشغيل دورة الحياة و نواة الإرشاد يتكون من خمسة منشورات (خزانة مكتب. مقر. مركز، 2011) ، كل يمثل مرحلة في خدمات دورة حياة ال ITIL .
 - لمزيد من المعلومات لمنشورات حول ITIL و ITSM ، قم بزيارة www.itil-officialsite.com
- حيث تشمل أفضل نماذج الممارسات الإدارية ما يلي:

■ إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع نموذج النضج P3M3 (P3M3)

- هو أداة لتقييم القدرات الحالية للمؤسسة لإدارة محافظها وبرامجها و مشاريعها .
- يساعد المنظمة على تنفيذ التغيير والتحسين بطريقة منظمة.
- يتكون P3M3 من مجموعة هرمية من العناصر التي تصف خصائص العمليات الفعالة.
- يستخدم خمسة مستويات للنضج ويركز على منظورات سبع عمليات موجودة في جميع النماذج الثلاثة و يمكن تقييمها في جميع مستويات النضج الخمسة.
- P3M3 يسمح للمؤسسات بمراجعة جميع وجهات النظر للسبعين عملية عبر إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع أو عبر واحد أو اثنين فقط منهم.

■ نموذج نضج (P2MM) PRINCE2

- يستخدم P2MM نفس هيكل P3M3 الذي هو مشتق منه، لكنها تتطبق على وجه التحديد على إدارة المشروع تحت .PRINCE2



2

Why have a P3O?

لماذا لديك P3O؟

2) الغرض من هذا الفصل

- يبحث هذا الفصل في قيمة P3O و يجيب على الأسئلة "كيف أقنع كبار المديرين بالقيمة التي يمكن أن يضيفها P3O لمنظمتنا؟" و "كيف أبدأ في عملية التغيير؟"

2.1 مقدمة

- على الأقل ، يدعم P3O الفعال كفاءة العمليات التشغيلية في التسليم الناجح لمبادرات تغيير الأعمال.
- في أفضل حالاتها ، تلعب P3O جزءاً لا يتجزأ من ضمان ما يلي:

 - متطلبات تحقيق الاستراتيجيات والأداء للمنظمة من خلال المحافظة البرامج والمشاريع ووحدات العمل التشغيلية .
 - يتم صقل مجموعة متكاملة من النتائج والفوائد ثم قياسها وإدارتها ومراقبتها وصقلها لضمان الاستثمار الأمثل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

- يمكن الوصول إلى هذه الأهداف دون تدخل من P3O في إدارة التغيير الاستراتيجي ولكن من المحتمل أن يتم تحقيقها في شكل مجزأ أو بطريقة غير منتظمة وقد تولد تهديدات مهمة على الاستخدام الأفضل للموارد النادرة وتحقيق النتائج المطلوبة.
- يمكن أن يؤدي P3O إلى زيادة حجم المؤسسة لفرص تنفيذ استراتيجيتها بنجاح بشكل ملحوظ وتعظيم الفوائد وزيادة فعالية البرامج والمشاريع من حيث الكلفة.

يمكنه القيام بذلك بعدة طرق على سبيل المثال:

- الحفاظ على فهم "الصورة الكبيرة" لتغيير أعمال المحفظة
- توفير دعم القرار لضمان صلاحية إطلاق البرامج والمشاريع
- توفير المعايير والعمليات لضمان اتساق التسليم
- توفير الإشراف المستقل والتدقير والتحدي لضمان أن الأمور تسير بشكل صحيح من أول مرة
- توفير التأكيد والتوجيه والمتابعة لبناء كفاءة القوة العاملة القادرة على تسليم برنامج أو مشروع من الدرجة الأولى
- تقديم تقرير "نسخة واحدة من الحقيقة" يعمل مع لوحات تحكم الإدارة للتركيز على القرارات والتدخلات الإدارية
- تقليل احتمالية وتأثير الأحداث ذات العواقب السلبية وعلى العكس من ذلك ، زيادة احتمالية وتأثير الأحداث التي سيكون لها عواقب إيجابية
- تحسين المساعلة التنظيمية في اتخاذ القرار والشفافية والرؤية
- التحديد والفهم وإدارة المخاطر والقضايا المتعددة والشاملة
- حماية الإيرادات والإتفاق ، وبفاءة ، وتحسين قدرة PPM التنظيمية على التسليم
- حماية السمعة وثقة أصحاب المصلحة.

تطوير P3O الذي يقدم قيمة لجميع ماسيق يتطلب

- الدعم الكامل من الإدارة العليا.

◦ الاستثمار في كل من الوقت والمال لتصميم وبناء نموذج للمنظمة أكثر فعالية وملاءمة وبأسعار معقولة.

◦ الاستثمار في المهارات المطلوبة لضمان نجاحها.

- مطلوب وقت كبار المديرين لفهم التحديات التي تواجهها المنظمة وما هي الأولويات ، وما هي البرامج والمشاريع التي ستساعد المديرين لتقديم الاستراتيجية.

هم بحاجة إلى استثمار الوقت في حضور ورش العمل والاجتماعات مع أقرانهم ومحترفي P3O لفهم النموذج المناسب لهم والموافقة على رؤية مستقبل P3O.

لن يمكن الحصول على قيمة من P3O بين عشية وضحاها قد يستغرق الوقت والجهد والاستثمار والالتزام من جميع أصحاب المصلحة.

2.2 كيف يمكن ان يضيف P3Os قيمة؟

- من خلال وضع نموذج P3O المناسب ، يمكن للمنظمات تحسين تغيير الأعمال وتحسين الاستثمار بحد أكبير بكثير إلى أقصى حد ممكن من خلال تنفيذ الضوابط ضمن البرامج والمشاريع الفردية الخاصة بهم .
- يجب أن يكون P3O قادرًا على التشغيل وتقديم الخدمات ضمن مصفوفة هيكل المنظمة ، وضمان أن الهياكل المؤقتة مثل البرامج والمشاريع يمكن أن تتعايش مع تعزيز الوظائف والإدارات الدائمة التي تدعم العمل كالمعتاد.

- ما إذا كان تحقيق نموذج P3O هو المقترن كنموذج جديد لوظيفة أو خدمة أو من خلال مكتب واحد أو متعدد المكاتب والدعم رفيع المستوى والاتفاق على أن يحقق الاستثمار المطلوب إلا إذا كان هناك دراسة جدوى مقنعة.
- كبار المديرين بحاجة لفهم ما سيحصلون عليه مقابل أموالهم.
- إذا كان الاستثمار في وظائف جديدة ومتماضكة ، كنموذج P3O المتكامل ، فما هي الفوائد التي ستعود عليهم وكم سيكلف من حيث دوره حيال الاستثمار لتحقيق تغيير أكثر نجاحاً؟

تلميحات ونصائح

- في مؤسسة ذات مستوى نصف منخفض PPM ، قد لا يكون هناك معلومات متوفرة عن خط الأساس وعلى قدرة تسليم المحافظ والبرامج والمستشارين.
- قد تكون الأدلة القصصية هي كل ما في وسعها أن يتم تضمينها في دراسة الجدوى.
- قبل تطوير أو تحسين P3O ، فإن هناك حاجة لفحص متطلبات المنظمة لمثل هذا النموذج.
- يجب أن يجيب أي نموذج على الأسئلة "ما القيمة التي ستضيفها إلى المنظمة؟" و "كيف ستعمل عبر المؤسسات وحدود أقسام الأعمال؟"
- تتطلب جميع نماذج P3O روابط على نطاق أوسع لنموذج العمل التنظيمي. يجب تحقيق الموافقة وفهم وتوثيق رؤية P3O و نموذج تشغيل الأعمال وخطة الانتقال ، من جميع كبار المديرين المتاثرين ، وهونقطة حاسمة لتحقيق النجاح المستمر.
- على قدم المساواة ، الوظائف والتركيز على هذه الوحدات التجارية المترابطة سوف يتغير بمراور الوقت ، لذا مطلوب إدارة دقيقة ورصد المطلوب لضمان استمرارية P3O لتقديم القيمة بعد إنشائها.
- يتطلب التنفيذ الناجح لنموذج P3O الاخذ في الاعتبار إدارة التغيير ، لذلك هناك من المزايا التي تتم إدارتها كجزء من برنامج تغيير الأعمال ، حيث ان انشاء P3O يتتيح تحقيق الإنجاز من ثقافة PPM المطلوبة وتحسين مهارات مديرى البرامج والمستشارين ، أو مراجعات العمليات التجارية لضمان استراتيجية التسليم المشتركة.
- نتيجة برنامج تغيير الأعمال سيتم عمل تحسن شامل في نصف PPM عبر المنظمة ، والتي سوف يتضمن في النهاية أن البرامج والمستشارين الصحيحة سيتم تسليمها لتلبية الاستراتيجية وتسليمها باستمرار وبشكل جيد.
- قد يحتاج التطبيق إلى تقسيمه إلى عدة خطوات. يجب أن تقدم كل خطوة فوائد حقيقية ، من الناحية المثالية على كل مستويات الإدارة - أو لا للحصول على الالتزام ، ثم في وقت لاحق للحفاظ عليها.
- تنفيذ P3O الذي يمكنه عبر المنظمة سينتاج الى تغيير واسع النطاق يؤثر على العديد من مجموعات أصحاب المصلحة ، التي تتطلب تغييرات على العلاقات وتتطلب أيضاً تحولاً في العقليات والسلوكيات.
- هذا يدعم التوصية بأن يتم التنفيذ على أنه برنامج مع أفضل الممارسات المناسبة للادارة والحكومة المعهول بها ، بما في ذلك وجود راعي P3O للعمل كمسؤل تفديي للمشروع أو المسؤول الأول للبرنامج SRO
- ومع ذلك ، في بعض المنظمات ، ادارة البرنامج في المقام الأول ربما لم يتم اعتماده أو تغييره على إنشاء مكتب صغير واحد. في مثل هذه الحالة ، فإن يمكن إداره تصميم وتنفيذ P3O كمشروع.
- في المؤسسات الصغيرة حيث يوجد P3O مجرد فرد واحد أو شخصين ، يمكن تنفيذ وإدارة نموذج P3O كسلسلة صغيرة من تغييرات الاعمال المتزايدة ، والتي يتم تسليمها كجزء من الاعمال المعتادة .
- مهما كان النهج المتبوع ، فمن المهم ان يكون لديهم فهم جيد للمشاكل التي يقصد حلها والفرص المتاحة لتعظيمها ، مدرومة برؤية مستقبلية توفر من خلال P3O وخطة انتقالية لتحقيق هذه الرؤية.
- من المهم أيضاً المشاركة بفعالية مع أصحاب المصلحة ، والتواصل بشكل جيد والحفاظ على تركيزهم على الفوائد.
- حتى لو كان نموذج P3O الذى يجري تنفيذه كمشروع أو عمل تغييري كالمعتاد ، بعض عناصر MSP تستحق ان تكون متضمنة في النهج الواجب اتباعه ، بما في ذلك بيان الرؤية والمخطط وإدارة الفوائد والقيادة وارتباط أصحاب المصلحة.
- في سياق تنفيذ نموذج P3O ، فإن ما تبقى من هذا الفصل يناقش امكانية النهج لفهم المشاكل لحلها أو فرص لتعظيمها ، وكيفية جذب انتباه الإدارة العليا في دعم نهج P3O جديد أو معاً تنشيطه لتقديم قيمة للعمل.
- الفصل 3 يصف كيفية تصميم نموذج مناسب P3O ، والفصل الرابع يصف كيفية تنفيذه.

تمييزات ونصائح

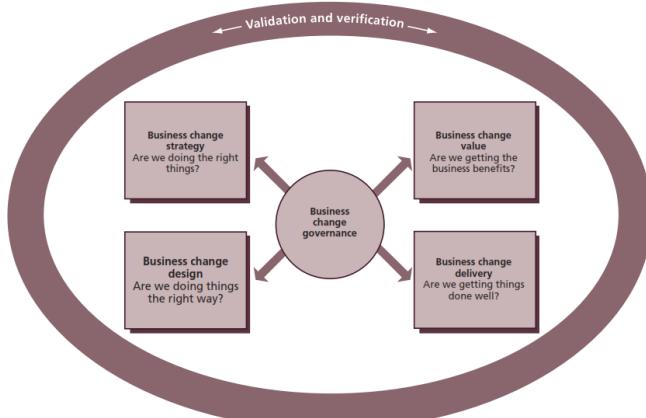


Figure 2.1 Business change governance support and enablement

- إذا كنت تمثل مؤسسة صغيرة مع P3O مكونه من شخص أو شخصين ، فان الأمر يستحق أخذ الوقت لتقييم ما يفعله P3O الخاص بك ، ومن يقدرها ، وما هو عروضه وما يمكن تقديمها؟ .

- وهل هناك دعم و حالة اعمال قابلة للتطبيق لتوسيع نطاق الوظائف والخدمات؟ وهل يمكن تبرير الاستثمار المستقبلي ؟

- العبارات "القيام بالبرامج و المشاريع الصحيحة "تنفيذ البرامج والمشاريع بشكل صحيح" غالباً ما تستخدم لوصف دور P3O أو دور أحد المكاتب الفردية P3O. وهذا يمكن أن يكون موضع كما في **الشكل 2.1.**

تركز الحكومة على:

- استراتيجية تغيير الأعمال:** هل نقوم بـ الأشياء الصحيحة؟ هل الأعمال التي تستثمر في هذه البرامج والمشاريع هي التي تجعل أكبر مساهمة في تحقيق إستراتيجية الشركات ؟ هل تم منحهم الأولوية بشكل صحيح مقابل بعضهم البعض وأنشطة العمل المعتمدة؟

- تغيير تصميم الأعمال:** هل نفع الاعمال بالطريقة الصحيحة؟ هي البرامج والمشاريع (نتائجها ونواتجها) متوافقة مع بعضها البعض ، مع حوكمة المنظمة وهيكل عمل الانشطة المعتمدة ؟ هل نقدم البرامج المشاريع بطريقه تتماشى مع بنية المؤسسة و خارطة طريق الأعمال وبالترتيب والتسلسل الصحيح ؟

- تسليم تغيير الأعمال:** هل نحصل على الأشياء باستماراريه و بشكل جيد؟ هل يتم الالذ في الاعتبار أفضل طرق ممارسات التسليم و هيكل الحوكمة في البرامج والمشاريع؟ هل الذين يشاركون في تقديم البرامج و المشاريع يقومون بذلك باستمارار و فى المستوى المطلوب؟ هل لديهم المهارات و القدرة على النجاح؟ هل هناك ادوات مناسبة و تقنيات متاحة؟

- قيمة تغيير الأعمال:** هل نحصل على الفوائد التجارية؟ هل البرامج و المشاريع التي تقدم المساهمة المتوقعة تحقق استراتيجية الشركة؟ هل يتم تنفيذ الاستراتيجية و هل لا تزال على المسار الصحيح؟

ستختلف متطلبات الحوكمة والطريقة التي يتم بها في الدعم او التمكين بين المنظمات.

- افضل اداء P3O سوف يؤدي الى تلبية كل هذه المتطلبات ، لكن قد تتشتت المنظمات مكتباً للتراكز على جانب واحد معين وإدخال الجوانب الأخرى متأخر ، بعد فوات الوقت.

حالة دراسية

- وكالة حكومية أنشأت مكتب محفظة لتحقيق الهدف المتمثل في "تنفيذ البرامج الصحيحة و المشاريع. كان هدف مكتب المحفظة هو تقديم تكامل ذكي واستباقي و تفاعلي واسع المعرفة وكذلك دعم القرار الاستراتيجي.

- الأسئلة الرئيسية التي يطرحها ويقدمها للأجابة عليها وهي :-

- هل تقوم بالاستثمارات الصحيحة . مع الاستمرار في افضل قيمة للبرامج و المشاريع؟**

- هل تقوم بخدمة أصحاب المصلحة لدينا بالطريقة الصحيحة؟**

- كم من المال الذي سننفقه بشكل جماعي و ما هو عائده ؟**

- ما هي البرامج و المشاريع التي تحت سيطرتنا تقدم أفضل قيمة؟**

- ما هي الموارد المتاحة لنا و ماذا هي خياراتنا؟**

- إذا كان علينا تغيير الأولويات على الفور ، بسبب تغيرات السياسة أو الاستراتيجية ، من أين يمكننا الحصول على تمويل من خارج المحفظة الحالية ؟ أي البرامج و المشاريع يجب أن تتوقف ، وماذا سيكون العواقب؟

- هل نستخدم مواردنا على أفضل وجه و هل يتم إنفاق مواردنا المالية بشكل صحيح و هل يتم صنع القرارات الصحيحة بناء على الحقائق؟

- هل يمكننا الاستجابة بفعالية لطلبات المعلومات الخارجية بسرعة وبفاءة وحقيقة؟

- ستوفر وظائف و خدمات P3O التحقق والتحقق من صحة المعلومات لدعم عناصر الحوكمة المختلفة.

- تشمل أنشطة التتحقق تقديم الأدلة لامكانية الحوكمة وان أنشطة التتحقق من الصحة تشمل تقييم دليل على تعديل الحكومة.

- دعم إرشادات أفضل الممارسات الإدارية من خلال ستة مبادئ لاستخراج القيمة من البرامج و المشاريع الاستثمارية (انظر الجدول 2.1).

Table 2.1 Best Management Practice principles for extracting value from programme and project investment

Principle	Description	How P3Os can help
Govern effectively	<p>Governance framework, including SROs for portfolios and programmes, and project executives for projects and associated boards</p> <p>Portfolio governance consistent with the wider organizational governance structure</p> <p>Hierarchy based on achieving scalability with a focus on single points of accountability</p> <p>Governance provided by delegated limits of authority (tolerances) with escalation routes and rules for risks, issues and changes</p> <p>Gated reviews – strategy, business justification etc. through to benefits review</p>	<p>Provide support to SROs and senior management</p> <p>Support governance – ensure the risks, issues and changes are escalated to the right decision-making authority. Assist in consistency of approach through the levels of governance</p> <p>Provide independent gated review coordination and assurance</p> <p>Ensure complete, timely and accurate data is collected at source so that analysis and amalgamation enable quality decision-making</p>
Hold people to account	<p>Accountability of SROs and senior managers for overall portfolio investment decisions</p> <p>Clear accountability of SRO or project executive for programme or project outcomes and benefits</p> <p>Clear accountability of business managers for change transition and benefits management</p> <p>Clarity of roles and responsibilities in programme and project teams and the P3O</p>	<p>Provide SROs and senior managers with decision support – analysing options and consequences</p> <p>Ensure the right decisions are escalated to the right people with relevant information to support the decision-making process</p> <p>Provide support, coaching and training for all roles</p> <p>Provide standard role descriptions and terms of reference for boards</p>
Prioritize investment, align and adjust to business strategy	<p>Prioritization of all business change, ensuring a balanced portfolio of programmes and projects aligned with strategy</p> <p>Strategic objectives supported by driver-based analysis</p> <p>All regulatory, statutory and 'must do' (obsolescence/replacement) programmes and projects have objectives aligned with strategic objectives so they can be prioritized appropriately</p> <p>All initiatives are clearly aligned with business strategy; and, where appropriate, adjusted to maintain alignment (or reinvest funds elsewhere)</p> <p>Programme and project start-up ensures alignment with organizational or department strategy</p>	<p>Provide senior managers with decision support – analysing options and consequences</p> <p>Maintain a register of all programmes and projects in the portfolio, including ideas in the pipeline</p> <p>Facilitate and support pre-programme and project scoping workshops</p> <p>Facilitate and support risk identification workshops across the portfolio of programmes and projects</p> <p>Provide a fast-track mobilization service to programmes and projects, ensuring alignment of scope and plans with strategy and business-as-usual priorities</p> <p>Scan the business horizon for upcoming changes to strategy, business issues or delays in decision-making, and analyse the probability and impact of risks on the portfolio of programmes and projects</p> <p>Support feedback from programmes and projects to strategy</p>

Table continues

Table 2.1 continued

Principle	Description	How P3Os can help
Safeguard value	<p>All investments have a valid business case throughout the lifecycle and investment funds are awarded on the basis of realizable benefits</p> <p>A gated decision process, periodically re-evaluating the ongoing viability of the business case and ensuring benefits continue to be tracked and realized at the planned levels</p>	<p>Support the business-case process</p> <p>Provide a benefits tracking service to business owners</p> <p>Ensure benefits aren't double counted and that the measurement process is robust and usable</p> <p>Help get more value via benefits from investment across programmes and projects</p> <p>Help identify potential opportunities to be realized, exploited or enhanced as part of risk analysis</p>
Invest in people and process	<p>Recognition of portfolio, programme and project disciplines; acknowledgement of the link between strategy and programme and project execution</p> <p>Alignment of reward and recognition strategies with PPM skills and capabilities</p> <p>Standard Best Management Practice approaches in place, e.g. MoP, MSP, PRINCE2, M_o_R and ITIL capability, capacity and risk models that are aligned with organizational maturity and culture</p>	<p>Develop tailored approaches based on Best Management Practice approaches and ensure they are easily accessible to everybody in the PPM community</p> <p>Develop training, coaching and mentoring approaches for all roles within the PPM environment</p> <p>Advise on skills and capability assessments</p>
Track progress through highlight and exception-based reporting	<p>Exception-based management in place for programmes and projects</p> <p>Management time is engaged appropriately, based on risk factors and exception-based reporting</p>	<p>Provide timely reporting and exception management service from project to portfolio level</p> <p>Develop management dashboards that engage and focus senior managers on the key risks and issues that affect delivery of the portfolio</p> <p>Make sure the data collection process operates efficiently and effectively</p>

P3O يمكن تحقيق تعظيم قيمة (2.3)

- يمكن أن يضيف P3O قيمة حقيقة إلى الإدارة العليا للقدرة على اتخاذ القرار والحكمة إذا كانت:

 - نموذج مناسب للمؤسسة
 - موارد كافية
 - التواصل مع هيئات صنع القرار
 - تماشى الخدمات مع مقدمي الخدمات الآخرين داخل المنظمة ، مثل التمويل ، المشتريات أو المراجعة.

- لسوء الحظ ، تتم إعادة هيكلة العديد من P3Os أو إغلاقها في غضون فترة زمنية قصيرة لأنهم لا يدركون الفوائد المتوقعة المحددة في حالة أعمالهم.
- العوامل المساهمة في ذلك قد تكون أن المكاتب الفردية غير موجودة ومتماستكة ضمن نموذج P3O أو ان المكاتب الموجودة بداخل النموذج لاتعمل معًا بشكل فعال.
- **ضع في اعتبارك السيناريوهات التالية:**

(2.3.1) السيناريو 1 - كل برنامج أو مشروع جديد يتم إنشاء الأطر والنهج والأدوات ويطور المهارات بشكل مستقل

- كمكاتب برامج ومشاريع جديدة تم إعدادها بصفة مؤقتة ، قد تجلب الموارد مزيجاً من المعايير والقوالب التي استخدموها مسبقاً.
- في حالة الموظفين الخارجيين ، قد تكون مصممة لمنظمتهم السابقة. لذلك عندما يتم تحديد ما يجب استخدامه في البرنامج أو المشروع الحالي هناك إمكانية تجديد مستمر وعدم كفاءة.

- عندما تكمل البرامج والمشاريع دورة حياتها وتبدأ شكل جديد ، يتضمن كل إعداد جديد أزدواجية كبيرة في الاستثمار والجهود.
- صحيح أن مكاتب البرامج والمشاريع مبررة من ضمن برنامج أو مشروع من ضمن حالات اعمال معنية وموافقة عليها وفقاً لذلك. لكن، إذا تم الأخذ في الاعتبار لمجموعة الخدمات الكاملة والمطلوبة عبر الحافظة ، سوف يكون هناك قيمة كبيرة في الاستثمار في مركز التميز (COE) الذي يوفر منهجاً لأفضل ممارسات الإدارة والذي يمكن تطبيقه على جميع البرامج والمشاريع.

2.3.2) السيناريو 2 - وحدات العمل المختلفة تقديم مبادرات لتحسين PPM والقدرة بشكل مستقل عن بعضها البعض

- في هذا السيناريو ، قد تنتج وحدات الأعمال مبادرات متباعدة ومنحرفة. على سبيل المثال، قد تستثمر منظمة تكنولوجيا المعلومات في إنشاء مؤسسة أداة إدارة المشروع (EPM) أو قدرة الجدول الزمني ، بينما يقوم مجال الموارد البشرية بتحديد وتنفيذ التدريب في طرق إدارة البرامج والمشاريع.

- كل من هاتين المبادرتين تعملان بدون معرفة (أو المدخلات) من سياسات حوكمة المنظمة ومعايير المخاطر التنظيمية ، أو اداء الإدارة وإعداد التقارير.

- هذه قد يؤدي إلى قصور كبير في العملية أو انحراف الحكومة عبر مبادرات تغيير الأعمال المتباعدة.
- ليس من غير المألوف أن يكون النتاج متفاوتاً في PPM عبر وحدات الأعمال ، بمتطلبات مختلفة وأولويات التحسين. لكن، توحيد المتطلبات عبر جميع وحدات الأعمال قد تحدد أن الاستثمار في برنامج التحسين يقدم قيمة أكبر على مستوى المنظمة.

حالة دراسية

- منظمة في صناعة الطاقة لديها مكاتب مختلفة ومستقلة من P3O بدون هيكل متماسك. حيث لم يكن هناك هيكل حوكمة وإعداد تقارير متكامل ، كان على المدير المشرف تسجيل المعلومات المتعلقة بالمشروع في خمسة أنظمة مختلفة لتكنولوجيا المعلومات والإدارات المختلفة كانت قادرة على دمج واعداد تقارير عن جوانب مختلفة من المشروع:

- تسجيل المشروع ، تحديد الفوائد المخططة وقياس الفوائد و تم تقديم تقارير عن الفوائد لوحدة الأعمال الاستراتيجية عبر قاعدة بيانات مخصصة

- الإدارة المالية كانت مطلوبة لوحدة الأعمال المالية عبر المنظمة لنظام إدارة موارد المؤسسة
- معلومات إدارة المخاطر الخاصة بوحدة إدارة أعمال مخاطر المؤسسة كان يتم ادخالها عبر جداول البيانات
- متطلبات موارد تكنولوجيا المعلومات وتتبعها كان يتم إجراءها من خلال وحدة أعمال تكنولوجيا المعلومات عبر أحد موارد النظام الإداري لتكنولوجيا المعلومات

- جدول التقيم وتقرير الحالة لادارة المشروع ولوحات ادارة المشروع قد تم تطويرها باستخدام برنامج الجدولة ومعالج النصوص.
- أدى هذا إلى قيام مدير المشاريع بإنتاج الكثير من تكرار المعلومات وإعادة تسيقها من أجل متطلبات مختلفة.

- كان لهذا تأثير شديد في الوقت المتاح لمدير المشاريع للتركيز على التسليم وزيادة تكلفة تسليم المشاريع بسبب الإفراط في الإبلاغ عن النفقات العامة.

2.4) الحصول على استثمار له P3O

2.4.1) تحديد أصحاب المصلحة

- كما هو الحال مع أي برنامج تغيير يؤثر على أصحاب المصلحة المتعددين ، فمن الضروري تحديد و الانخراط مع أعضاء المجتمع و تحديد من سيتأثر أو سينتأثر بالتغييرات و من سيكونون الفائزين ومن قد يكون الخاسرون.

- لا يهم من أين جاءت فكرة تقويض اختصاصات P3O لتطوير أو تحسين أو إعادة تشغيله .

- ما هو من يبلغ الأهمية هو أن كبار المديرين الذين سيستفيدون من التغيير يكونوا محددين ومرتبطين .

- بمجرد أن يفهموا ويساهموا في الفوائد التي سيحصلون عليها ، يمكنهم استخدام تأثيرهم وقيادتهم لمناصرة التغيير.
- سوف يرغب كبار المديرين المسؤولين عن تقديم الاستثمار لتصميم وتنفيذ نموذج P3O في رؤية بعض النجاح الشخصي كحافز لدعم التغيير.

- أنهم بحاجة لرؤية أن P3O يوفر لهم وضوحاً أكثر للمعلومات ، وتمكنهم من جعل قراراتهم أكثر فعالية.
- إنهم بحاجة أيضاً إلى الشعور بالراحة لأن التغييرات المخطط لها والاستثمار الذي يوافقون عليه سوف تؤخذ في الاعتبار حالياً وفي المستقبل ، أو أنهم لن يدعموا الاستثمار.

- عامل النجاح الحاسم هو ترشيح بطل استباقي P3O (راعي P3O).

- بحيث يكون كبار المديرين مع السلطة والنفوذ والكاريزما التي يمكنها من التعامل مع رؤية P3O وتوليد التزام من المنظمة على جميع المستويات ، خاصة على مستويات المديرين الكبار ، وكذلك الحصول على أموال الاستثمار.

- مستوى الدعم سيحدد نطاق نموذج P3O الذي يمكن تنفيذه.
- يجب أن يكون راعي P3O مدير أو مؤثر على أعلى نطاق الأعمال على سبيل المثال ، إذا كان مطلوب P3O على مستوى المحفظة (حيث أنه في نطاق المنظمة بالكامل حافظة برامج ومشاريع) ، ثم يجب أن يكون راعي P3O عضواً في مجلس الإدارة.
- إذا كانت وحدة أعمال أو P3O مطلوبه على مستوى الأقسام ، فيجب أن يكون راعي P3O هو مدير أو مدير أول لهذا القسم أو وحدة الأعمال.

2.4.2 تحديد المشكلة

كما هو الحال في جميع برامج التغيير ، يتطلب النجاح: فهم المشاكل التي تحتاج إلى حل والفرص التي يجب تعظيمها والاعتراف بالحاجة إلى التغيير والالتزام وإجماع الآراء حول كيفية تنفيذ التغيير.

يجب أن يتم سؤال كبار المديرين عن القضايا والمشاكل التي يصنفونها على أنها حرجة. الإجماع مطلوب ، يفضل أن يكون على مستوى مجلس الإدارة. هذا يضمن أن يفهم راعي P3O كيف يبدو النجاح عبر المنظمة من وجهات نظر مختلفة ويسمح لهم بالتوصل إلى إجماع على رؤية مشتركة P3O . ويمكن القيام بذلك في مجموعة متنوعة من الطرق.

2.4.2.1 تحليل القضايا والمراجعات الأخيرة

- جمع هذه الآراء وكسب الإجماع ممكن تأخذ شكل سلسلة من المقابلات أو ورش العمل أو استطلاعات الرأي التي تركز على القضايا أو المراجعات الحديثة ، مثل:
- أجرينا مؤخراً مراجعة للمحفظة و 48٪ من المشاريع حالياً في حالة الضوء الأحمر في سجل مخاطر الشركات.
- تستثمر حالياً في التدريب والأدوات والأساليب ومع ذلك ، نتائج برنامجنا ليسوا حيث نريدهم أن يكونوا. هل ينبغي لنا النظر في نهج أكثر تنظيماً لاستثمار P3O ؟
- الاستثمار في أداة PPM للمؤسسة قيد التنفيذ المخطط. ما نموذج عمل المؤسسة التي تحتاج إلى أن تكون جاهزة للتكامل مع هذه الأداة للتأكد من أننا حقق قيمة الأعمال من هذا الاستثمار ؟
- P3O الحالي لم يعد يلبي احتياجاتنا ونحتاج إلى إعادة تنشيطها بالإضافة قيمة.
- قمنا مؤخراً بموازنة محفظتنا الحالية من البرامج والمشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لمنظمتنا ، و النتائج الأولية تشير إلى أن 27٪ من اقتراحنا للتغيرات الحالية لا تدعم الأهداف الاستراتيجية.
- دائمًا يستغرق بدء المشروع وقتاً طويلاً وجهد تحديد استخدام المعايير "الجديدة".
- يتم إجراء الكثير مع ضياع الوقت والكثير يذهب أكثر من الميزانية ونحن نفعل الكثير في نفس الوقت.
- من خلال مناقشة القضايا في جلسة مفتوحة ، يمكن تحديد وتعریف المشاكل الجوهرية.
- يجب تصميم نموذج P3O لحل أو الحد من ذلك خلال الخدمات المقدمة.

2.4.2.2 P3O مصفوفة قيمة

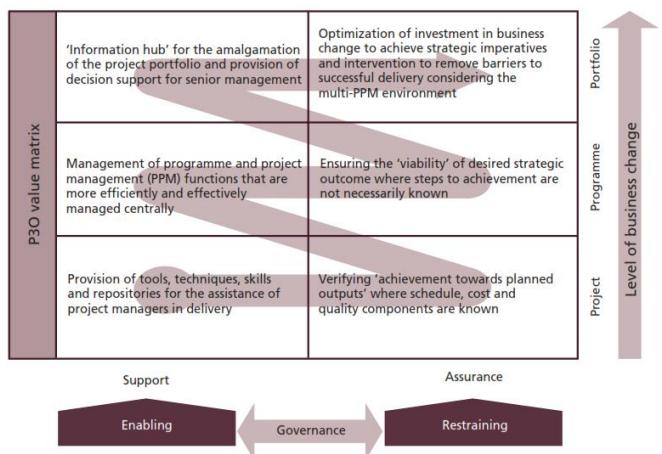


Figure 2.2 P3O value matrix

يمكن أن ينظر إليها على أنها وظيفة تقييم. يمكن أن ينبع التماشي مع استراتيجية المنظمة من قبل مجلس الحكومة ذات صلة ، حيث ان النتائج والفوائد تتماشى مع استراتيجية المنظمة)

أسلوب بسيط لمساعدة كبار المديرين في تحديد مشاكلهم الأساسية والاتفاق على قيمة ونطاق نموذج P3O هي مصفوفة قيمة P3O (انظر الشكل 2.2).

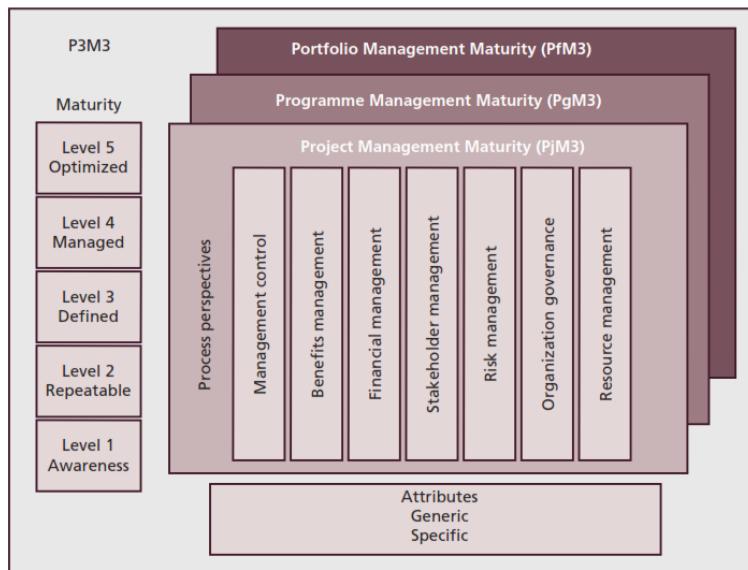
تأخذ المصفوفة المحافظ والبرامج والمشاريع في الاعتبار - ويوفر وصف عالي المستوى للدور المحتمل الذي يمكن P3O القيام به في توفير الحكومة على حد سواء من التمكين والأنشطة التقييمية عبر المستويات الثلاثة.

تقديم وظائف وخدمات الدعم (مثل توفير الأدوات والقوالب والبيانات الخاصة بصنع القرار) غالباً على أنه الدور التمكيني P3O وبالتالي مرحب به في مجتمع PPM.

ومع ذلك ، توفر وظائف الضمان والخدمات (مثل ضمان عدم بدأ برنامج أو مشروع بدون دراسة جدوى صالحة ، مصدق عليها من قبل مجلس الحكومة ذات صلة ، حيث ان النتائج والفوائد تتماشى مع استراتيجية المنظمة) يمكن أن ينبع إليها على أنها وظيفة تقييم.

- غالباً ما يكون هذا أقل ترحيباً من قبل مجتمع PPM (أو الإدارة العليا) كما هو الحال في القدرة على التأثير على مستوى الحكم الذاتي الذي كان متوفراً مسبقاً.
- التوازن بين الأدوار - ولا سيما الترتيب الذي أدخلت فيه المنظمة - يتطلب إدارة حذرة. حيث يوجد القليل من الدعم أو ثقة من خصوصية P3O ، قد يكون من المفيد أن تعطي التركيز المبكر لدعم الوظائف والخدمات بالترتيب لبناء علاقات مع مجتمع PPM و إظهار قيمة P3O ، قبل التعمق في وظائف وخدمات الضمان.
- تتمثل إحدى مزايا مصروفه قيمة P3O في أن تظهر لكبار المديرين أنه كلما اتسع نطاق P3O ، كلما زاد مستوى تغيير الأعمال الذي يجب أن يتم ، وأنه سوف يحدث ولكنه لم يحدث بين عشية وضحاها.
- يمكن استخدام هذه المصروفه لإثارة النقاش والتتحقق من هوية أصحاب المصلحة الرئيسيين في مناطق العملية التي تتأثر بنطاق نموذج P3O ومن سيستفيد من نموذج P3O الذي سيتم تنفيذه.
- من المهم أن يجب فهم ما هي قيمة الخدمات المختلفة لأصحاب المصلحة من P3O.
- متطلبات أصحاب المصلحة المختلفة هي:
- مدير البرامج والمشاريع وفرق تسليم PPM : (بما في ذلك الموجدة في الضمان ووظيفة التنفيذ) ، الذين يحتاجون إلى يد مساعدة عملية ، دعم بدء التشغيل ، معايير ولغة متنسقة ، واتاحة موارد تسليم عندما يحتاجون إليها
- كبار المديرين المسؤولين عن حكمة الاستثمار وتحقيق الإستراتيجية في مستوى المحفظة ، الذين يبحثون عن الوقت المناسب والمعلومات الموجزة لتمكينهم من القيام باخذ قرارات الاستثمار المناسبة
- وحدات أعمال الدعم الأخرى ، مع من قد يكون من الضروري تدفق المعلومات
- العميل / مجتمع المستخدم الذي يتم تسليم التغيير إليه ، وهو ما يحتاج إلى طمأنة ان هذا التغيير بالحد الأدنى لتعطيل الاعمال الاعتيادية وان أي قدرة تسليم سوف تولد الفوائد التي يحتاجونها ، على سبيل المثال يحتاجون إلى فهم كيف قد يتغير تعديل الخطط التشغيلية إلى تلبية المطالب الإضافية لتحسين انشطة الأعمال
- الموردون الذين يساهمون في التغييرات المطلوبة للاعمال ، والتي سوف تتطلب نقطة اتصال مركزية لإدارة علاقات الموردين ، خاصة عندما يقدم المورد خدمة عبر عدة برامج ومشاريع ، مع رؤية مستقبلية من المتطلبات لضمان توفير الوقت المناسب للموظفين والخدمات الخارجية.
- من أجل الحصول على الفوائد الكاملة من P3O ، يجب تطوير خطة تحسين متدرجة لتحرك المنظمة من الدعم في مستوى المشروع من خلال التأكيد واتخاذ دعم القرار على مستوى المحفظة وبناء القيمة على مدار الوقت.
- تركيز الجهد لحل المفاتيح الأساسية والقضايا التي تظهر ويتبعها سلسلة من مخطط التحسينات.
- قد يكون مصدر القلق الرئيسي أن المنظمة بحاجة إلى تحسين أولويات البرامج والمشاريع للتركيز عليها التوصيل ؛ لذلك قد تكون خطة التحسين تركز في البداية على إنشاء تخصصات للمحفظة (مثل المواجهة الإستراتيجية) ، بدلاً من تحسين تسليم المشاريع الفردية.

2.4.2.3 نموذج نضج إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع (P3M3)



- يمكن اتباع نهج أكثر تنظيماً لفهم وتقييم نضج PPM الحالي للمنظمة باستخدام P3M3.
- يوفر P3M3 طريقة مفيدة لفهم القضايا الأساسية ولتقييم وتوثيق الواقع الحالي للمنظمة فيما يتعلق بإدارة المحفظة والبرامج والمشروع (انظر الشكل 2.3).
- كذلك يقدم إرشادات من حيث النتائج المحددة التي قد ترغب المنظمة في تحقيقها لتحسين قدرة قيادة النضج P3O.
- من المهم أن نفهم مستويات نضج البيئة التي سيعمل فيها P3O من أجل بناء تطبيق قوي أو خطة انتقال مع الشروط المناسبة للتسليم ، خاصة عندما توجد مستويات نضج مختلفة في الأقسام والأقسام المختلفة.

Figure 2.3 Overview of P3M3

- على سبيل المثال ، لا جدوى من تصميم نموذج P3O مدعاوم بأدوات لم يكن العمليات من اليوم الأول إذا كانت المنظمة في مستوى النضج رقم 1 P3M3 وليس لديها فهم أساسى للعمليات الرئيسية.
- تذكر أنه سيتم الوصول إلى عدد قليل جداً من المنظمات لمستوى نضج P3M3 رقم 5 ؛ من المستحسن تعين مستوى النضج الواقعي لربط النتائج على أساس نهج مناسب للغرض.
- يجب أيضًا أن تكون على دراية بدور P3O في معالجة القضايا المثاررة مع الاخذ في الاعتبار أي فشل في التسليم ، ودورها في النجاح النهائي للمحافظة البرامج والمشاريع.
- تظهر قليل جداً "P3Os الأفضل في فئتها" في موقع جديد بين عشية وضحاها .
- توجد بالمنظمة في كثير من الأحيان مكاتب البرنامج أو المشاريع التي تقوم بعملها ، إذا ان ليس كل الخدمات التي يتطلبها النموذج المثالي.
- لذلك ، من أجل خلق رؤية لما يجب أن يوفره P3O ، عليك أن تفهم ما يتم تقديمها الآن ومدى فعاليتها. وهذا يتضمن مراجعة حالة P3O الحالية و ماهي الوظائف ، إن وجدت ؛ الذي يتم دعمها بواسطة خدمات P3O الحالية ؛ ما هي مجموعات المهارات التنظيمية الحالية ؛ وما إذا كان هناك أي الحاجز ثقافية قائمة ، مثل قضايا القدرات.
- تحتاج إلى معرفة من يقدر خدمات P3O ، من لا يقدر ذلك ولماذا؟
- **الأسئلة النموذجية التي يجب طرحها أثناء جمع البيانات هي:**

- هل يقوم P3O الحالي بالأشياء الصحيحة؟
- ما هو التصور الحالي من أصحاب المصلحة - هل هي موافقة ، ولماذا؟
- هل يفعلون ما يفعلونه بشكل جيد؟
- هل لدينا الأشخاص والمهارات المناسبون مع المستوى الصحيح للأقدمية والسلطة لإنجاز الأشياء؟
- ما الذي يجب أن يتوقف P3O عن فعله؟
- ما الذي يجب أن يبدأ P3O في فعله؟
- كيف تعمل منظمات "P3O الأفضل في فئتها" في بيئة مماثلة للصناعات أو القطاعات؟

تمهيدات ونصائح

- حيث منظمة تسعى جاهدة لزيادة مستوى نضج P3M3 من المستوى 2 (قابل للتكرار) إلى المستوى 3 (المحدد) ، يعد P3O ضروريًا لتوفيره الآتي:
 - **لغة شائعة:** تعريفات متسقة واستخدام المصطلحات المتعلقة ب- PPM ، لتجنب الارتباك أو التحريف.
 - **ادارة المعلومات:** محور مركزي لجمع وتحليل ودمج المعلومات لتسليط الضوء واسس الاستثناء لجميع البرامج والمشاريع داخل المحفظة أو حول برنامج معين أو مشروع.
 - **التركيز التنظيمي :** نقطة مركبة في وظيفة وخدمات الملكية لتطوير المعايير والسياسات وطرق والتأكيد من نشرها و ان لديها التزام من أصحاب المصلحة بالاستخدم بشكل مناسب ومستمر لتحسين تلبية احتياجات مختلف المجموعات.
 - لاحظ أن هذا لا يعني أن P3O سيتطلب جميع العمليات (هذه سوف يتم ادارتها من قبل عدد من المجالات) ، ولكن تكامل عمليات الاعمال عبر المنظمة سوف يتسم بالكفاءة والفاعلية.
 - **تطوير التدريب والمهارات والكافاءات :** نهج متسق للتدريب والمهارات و تطوير الكفاءات ، وامتلاك استراتيجية التدريب المؤسسي PPM و تقديم الدعم اللوجستي لتدريب الدورات والتوجيه وما إلى ذلك.
 - **توزيع دور مركز التميز :** اتساق النهج.
 - **ضمان الجودة :** تضمن المنظمة أن البرامج والمشاريع لها خطط مناسبة ومقاييس الجودة.
 - **التفصيل:** إرشادات ودعم لتفصيل الأساليب والمعايير لمختلف المقاييس ومستويات المخاطر و تعقيد تسليم البرنامج والمشروع.
 - **الأنظمة والأدوات :** تصميم وتطوير و ادارة التشغيل للأدوات والأنظمة (سواء يدوياً أو آلياً) لمساعدة الوظائف أو الخدمات المنفذة.

2.4.3 الموافقة على رؤية P3O

- بمجرد أن يتم الاتفاق على ما هي المشاكل. تحاول المنظمة حلها وكيفية امكانية مساعدة P3O لحلها ، والخطوة التالية هي تطوير رؤية الخطوط الرئيسية P3O. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما سيفعله نموذج الأعمال الجديد للمؤسسة وكيف سيقاد النجاح بشكل واضح وارتباطه باستراتيجية العمل الذي يوضح كيفية مساهمة التغييرات في الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- عادةً ما تكون رؤية P3O مملوكة من قبل راعي P3O وموافق عليه أصحاب المصلحة الرئيسيين .

تمهيدات ونصائح

- إذا كان هناك فريق اتصالات داخلي في المنظمة . فإنه يمكن أن يدعم قيمة المدخلات في نشر والترويج للرؤية.
- سيتم دعم بيان رؤية المخطط التفصيلي بواسطة النموذج الأول للمخطط ، وتحديد ماذا سيبدو نموذج P3O الجديد أو المنقح من حيث الشكل والهيكل والخدمات - الصورة المطلوبة في المستقبل. (يتم استكشاف هذا بشكل أكبر في الفصل 3.)

للميحات ونصائح

- تحجيم حتى لو كان نطاق P3O الخاص بك في مستوى المشروع فقط أو كنت منظمة صغيرة مع P3O يتكون من شخص واحد أو شخصين ، ففكر في تطوير كتالوج خدمة P3O مع الغرض الخاص بك (رؤيه) ، مع ملاحظة من هم عمالوك وكيف تخدمهم ، وتسلیط الضوء على النجاحات الأخيرة.
- غالباً لا يكون الناس على دراية بالخدمات التي يمكن ان تقدمها أو توفرها والمهارات التي يمكن تقديمها لمساعدتهم على النجاح.
- بكتابه هذا ونشر ما تفعله ، أنت تحسن الوعي والاستمرار في بناء مصداقية P3O .
- مع تزايد الطلب على خدماتك ، يمكنك أن تأخذها الفرصة لتصميم P3O الأمثل للمنظمة ، على أساس بيان رؤية متافق عليها ومخطط.

مثال على بيان رؤية P3O

- P3O رؤية
 - يعمل P3O المتكامل بالكامل داخل المنظمة ويوفر P3O الإشراف ، التمييز والتحدي ، مما يتيح إمكانية التتبع الكامل من الخطط الإستراتيجية إلى الاستثمار في تسليم قدرات جديدة وتحقيق الفوائد.

البيانات الداعمة

- القيمة الرئيسية لهذا الاستثمار (المحرك وراء الوظائف والخدمات) هو الحد من الحاجز أمام التنفيذ الناجح للبرامج والمشاريع والاستغلال الأمثل للاستثمار في البرامج والمشاريع المترافقه استراتيجياً.
- من أجل تحقيق ذلك نحن بحاجة إلى العمل بشكل وثيق مع أصحاب المصلحة التاليين المتأثرين xxx&yyy.

سيقان النجاح من خلال:

- ■■ الموافقة على التقييم رباع السنوي: يمثل المحفظة المعتمدة للاستثمار الأمثل في البرامج و المشاريع المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية التي تم الانفاق على أن يتم تسليمها خلال ستة أشهر التالية.
- ■■ تحقيق مستوى النضج لمستوى 3 P3M3 خلال سنتان.
- ■■ تخفيض بنسبة 10٪ في التكاليف المرتبطة بإدارة الموضوعات كل عام للسنوات الثلاث القادمة.
- ■■ تحويل الفوائد المخطط لها زيادة الفوائد المحققة بنسبة 15٪ كل عام للسنوات الثلاث القادمة.
- ■■ تتم صيانته مستوى تسليم المنتجات المعيبة بواسطة المشاريع عند أقل من 2٪.
- ■■ إجراء استبيانات حول رضا أصحاب المصلحة على اظهار الرضا باستمرار على نتائج البرنامج أكبر من 90٪.

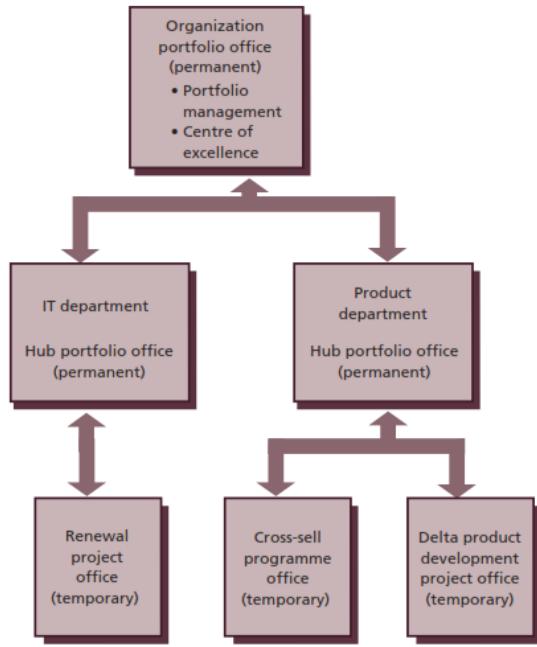


Figure 2.4 An example of a P3O model organization structure

- وقت تسويق المنتجات الجديدة أو تخفيض الخدمات إلى أقل من ثلاثة أشهر من مرحلة التصور المبدئي.

يوضح الشكل 2.4 نموذج P3O المقترن والموصوف في قسم التنظيم من المخطط.

- يستخدم المثال بيان رؤية مخطط المنتج من MSP كأساس لها ، ولكن في هذا الفصل فإنها تتکيف وتوسيع بما يتجاوز متطلبات MSP ، لتوضیح كيف يمكن استخدامه بفعالية لتحقيق التزام مكاسب من الإدارة العليا.
- التالي هو التکرار الأول للمخطط ، والتي سيتم تطويرها بشكل أكبر (بما يتماشى مع مخطط المنتج كقاعدة من MSP) من قبل الموافقة الرسمية وقبل البدء في الشريحة الأولى للبرنامج.
- مزيد من التفاصيل حول كيفية القيام بذلك تم تطوير المخططات مدرجة في الفصل 4.

2.4.3.1 مستوى المحفظة

- يتم ادارة التقدم نحو تحقيق النتائج الاستراتیجية من خلال الحفاظ على مكتب محفظة المنظمة لتسهيل ترجمة الاستراتیجية إلى البرامج المطلوبة.

وجود مستوى مناسب من توحيد وضوابط البرامج وتخطیط المشاريع الحاليه لتمكين الاندماج الهدف للتقارير.

- وضع المراقبة والتتبع لحافظة على مستوى المؤسسة لتحديد و حل الموارد والقيود المالية وضمان التحسين المستمر للاستثمار إلى المتفق عليه في الاستراتیجيات.

جميع الاستثمارات تخضع لمراجعات البوابات لدعم التسلیم الناجح.

الاحتفاظ بسجل للمبادرات المحتملة لتقديم مدخلات في تطوير المحافظ الأساسية المعتمدة.

- تحديد التبعيات والمخاطر المجمعة وفهمها مقابل المحفظة والعوامل الخارجية (مثل المنافسين والسياسة أو البيئة أو تأثير التشغيل) بشكل دوري لتعزيز إمكانية التسلیم الناجح.

- يتم ادارة التخطيط المستقبلي للموارد ومتطلبات القدرات بشكل استباقي لتحقيق التوازن لقيود العرض والطلب لتسلیم البرنامج والمشروع.

تدار كفاءات التدريب وتطوير المهارات مركزيا لإدارة المحفظة والبرامج والمشاريع عبر المنظمة.

2.4.3.2 مستوى البرنامج

- هناك ترکیز قوي على تحقيق النتائج والفوائد من خلال استخدام إطار MSP والعمليات الداعمة والانظمة وتوفیر الخدمات الاستشارية لإدارة المهارات ، وتسهيل البوابات لاستعراض النقاط المناسبة في دوره حیاہ البرنامج.

- تعمل مكتب البرنامج بمثابة محور للمعلومات من خلال التتبع والإبلاغ وإدارة المعلومات والمحاسبة المالية والمخاطر و تحديد الموضوعات وتتبعها ومراقبة الجودة وحوكمة التغيير على مستوى البرنامج لدعم الحكومة الجيدة وادارة الأداء نحو النتائج المطلوبة.

- يتم دعم الحكومة الإستراتیجية وكبار أصحاب المصلحة في المشاركة من خلال ادارة التقارير على مستوى تسلیط الضوء او استثناء (عند الاقضاء) و/or مراجعات البوابات.

يتم وضع قيادة ممتازة ومعايير إدارية في مكانها الصحيح ، ودعم الافراد في أوقات التغيير.

2.4.3.3 مستوى المشروع

- يتم عمل دعم كبير لتسليمات المشروع الفعال من خلال استخدام منهجهية إدارة المشروع PRINCE2 ، مع دعم العمليات والأنظمة وتحديد المخاطر والإدارة وإدارة المهارات ؛ يتم توفير خدمات استشاريه من خلال مركز التمييز و المساءلة المناسبة للمشاريع الكبيره و المعقده ووضعها في مكانها الصحيح.

- ضمان جودة مخرجات إدارة المشروع من خلال هيكل حوكمة من رصد جميع المشاريع الهامة و فحص المشروع والمرجعات ذات البوابات والتکید المخصص لوضع مفاتيح نواتج إدارة المشروع في مكانها الصحيح.

- ضمان انتقال القدرات الجديدة إلى الأعمال التجارية المعتاده من خلال التكامل الكامل مع وظائف إدارة الخدمة والبوابات والاستعداد للخدمة.

حالة دراسية

- وكالة حكومية بريطانية تراجع مركز مكتب المحفظة للتطوير والتحدي و التمحیص مع وحدة التميز المدمجه ، والتي سوف تعمل في شراكة داخل مكتب افتراضي مع إدارتها الحكومية.
- رؤية مكتب المحفظة المحورية يوفر مكتب المحفظة مكتب برنامج ومشروع احترافي لخدمات الدعم الإداري لجميع الأقسام ، فرق المشروع والقسم. نحن نساعد المشاريع على الاستفادة من المهارات بالطريقة الأكثر فاعلية وتسلیم المشاريع بشكل متكرر في الوقت المحدد وداخل الميزانية والمعيار الذي يمكن للجمهور أن يفخر به.
- يمكننا تقديم هذه الخدمة للأسباب التالية:

 - نحن محترفون ماهرون
 - نرى كل الأقسام كفريق واحد
 - نعتقد أن إدارة برنامجاً المعايير والخبرة والمهارات هي مفتاح نجاحنا.

2.4.4) 2.4.4 إثبات القيمة

2.4.4.1) 2.4.4.1 دراسة الجدوى

- مثل أي قرار استثماري ، يتم تنفيذ نموذج P3O ، سواء عن طريق البرنامج أو المشروع أو التغييرات التجارية المتزايدة من خلال وجود دراسة جدوى متفق عليها رسميًا.
- حالة العمل هي مبررات الاستثمار المقترن والتي يجب مراجعتها طوال تقديم P3O .
- سيخالف حالة محتوى وهيكل الأعمال من منظمة إلى أخرى. يقدم الملحق "ب" مثالاً عن دراسة جدوى لبرنامج تغيير نموذجي P3O ويوضح العناصر الرئيسية التي توجد عادة في مثل هذه الأعمال. يجب تكييفها وتوسيع نطاقها لتلبى التحديات التي قد تواجهها المنظمة.
- لا يوجد حل "مقاس واحد يناسب الجميع". للعمل وقد تكون هناك حاجة لإنشاء حالة على مستوى المنظمة P3O أو مكتب فردي ضمن نموذج P3O(على سبيل المثال ، مكتب محفظة أو مكتب مشروع) ، أو لإعادة التنشيط أو تحديث مكتب أو نموذج P3O موجود.
- الغرض من دراسة الجدوى هو وضوح تحديد الخطة والفوائد والمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ نموذج . كما هو الحال مع في كل حالة عمل ، يجب أن تجيب على الأسئلة كثيراً منها ما تسئلاته الإدارة العليا: "لماذا نمتلك أياً من شكل P3O؟" و "ما هي القيمة التي تضيفها إلى محفظة الاستثمار؟" يجب أن تهدف دراسة الجدوى إلى المستوى المناسب للإدارة العليا ، وإذا كانت عملية الموافقة على حالة العمل موجودة ، يجب أن تكون هي المتفق عليها عبر تلك العملية.

تلميحات ونصائح

- بالنسبة إلى نموذج P3O صغير ، شكل دراسة الجدوى قد يبدو احتمالاً شافقاً ، ولكن من خلال تطور واحد أنت تمارسه فيه ما تحظى به من احترام إدارة البرامج والمشاريع. من خلال تحدي التكاليف و الفوائد ، سوف تكون قادرًا على التركيز على ندرة الموارد الخاصة بك بطرق أكثر فعالية أو بدلاً من جذب المزيد من التمويل لتوسيع الخدمات التي تقدم أو تحسن من تلك التي تقدمها بالفعل.
- سيتم رفض دراسة الجدوى التي لا تسلط الضوء على الفوائد التي ذات قيمة لقيادة المنظمة ، و إثبات مساحتها في اهداف المنظمة الاستراتيجية ، فمن الضروري أن توضح أن دراسة الجدوى P3O سوف تضيف قيمة وتنوّي إلى التحسين المستمر.
- إنها من المستحسن اتخاذ نهج تعاوني في تطوير دراسة الجدوى ؛ هذا قد يشمل على ورش عمل مع الإدارة العليا كما ذكر في وقت سابق من هذا الفصل.
- الأسئلة الرئيسية للإجابة على ورش العمل هذه:
 - ما هي المشاكل التي تتطلع إلى حلها؟
 - ماذا سيكون نطاق المكتب أو النموذج؟
 - من سيكون علائهما؟
 - ما هي النتائج / القيمة المضافة التي تتوقعها؟
 - كيف تقيس نجاحها؟
 - ما هي الخدمات الرئيسية؟

- يمكن تلخيص المخرجات كقائمة من النتائج المطلوبة من قدرة توليد P3O المرتبطة بهم .
- يوضح الجدول 2.2 أمثلة من النتائج المتوقعة والمرتبطة بعناصر قدرة P3O و بعد أن يتم الاجابة على الأسئلة الرئيسية ، ودراسة الجدوى الحالية - بما في ذلك تتبع الخيارات والتكاليف والفوائد والقيود والمخاطر ومعايير النجاح -.
- الفصل 3 ينظر في الاعتبارات المختلفة عند فحص خيارات مختلفة لنماذج P3O.
- في بناء دراسة الجدوى والتزام المكاتب من كبار المديرين ، هناك شرط لفهم ما هي الفوائد القابلة للتحقيق.
- يوفر MSP إرشادات حول كيفية القيام بتطوير خريطة فوائد توضح العلاقات بين المخرجات والقدرات والناتج والفوائد.
- هيكل خريطة ومحفوظ الفوائد معطاة في الجدول 2.3.
- عند تقييم الفوائد المتوقعة ، ينبغي النظر في القيود التنظيمية التي قد تقيد قدرة P3O الجديدة التي يتم تحقيقها وبالتالي الحد من القدرة على تحقيق الفوائد بالكامل.

Table 2.2 Elements of P3O capability and linked outcomes

Enabling P3O capability	Outcomes
Selection of the right programmes and projects	<p>Reduced risk, quicker starts, quicker to market, increased confidence in investment</p> <p>Pet or rogue projects stopped at the initial investment stage gate</p> <p>Business strategy proved or disproved as quickly and cheaply as possible before major investment is committed</p>
Optimization of organizational investment	<p>Money spent on the right programmes and projects, focus on strategic returns and regulatory or 'must do' programmes and projects</p> <p>A balanced portfolio, with focus on growth as well as keeping business as usual happy and able to function effectively</p>
Maximization of returns from investment	<p>Forecasted benefits from the programmes and projects are continually reviewed against the current strategy to ensure that investment is optimized</p> <p>Forecasts identify that the portfolio will return the right mix of strategically aligned benefits from the overall investment</p>
Allocation of the right resources to the right programmes and projects	Cost savings through correct resource requirements, increasing the likelihood of success by assigning resources to prioritized programmes and projects
Proactive identification and resolution of conflicts and competition for scarce and costly resources	<p>Reduction of management overhead dealing with prioritization conflicts for resources</p> <p>Ability to plan the programmes and projects to make the best use of scarce resources, ensuring money is not wasted on expensive 'just in time' external resources</p>
Ongoing alignment of programmes and projects with strategic objectives and targets	<p>Increased clarity of the strategic objectives being met</p> <p>Improved decision-making</p> <p>Recommendations for programmes and projects to be stopped if they no longer align with changed strategic objectives</p> <p>Senior management informed if changes to the business strategy are required for it to be successful</p>
Identification and management of critical interdependencies between programmes and projects	<p>Reduction in delays and failure to deliver, saving money on resources and ensuring predictability of delivery</p> <p>Prioritization of critical path activities to optimize effort</p>
Evaluation of the true implications of the aggregate level of programme and project risk	When the true aggregated impact of risk is known, some programmes or projects may not be started, or their scope may be altered to reduce the overall risk exposure of the organization's objectives
Tracking of progress on programmes and projects against key outcomes to ensure visibility and accountability for the delivery of benefits	Success rates of programmes and projects are increased
Enabling P3O capability	Outcomes
Identification of potential duplication of scope, double-counting of benefits or where the outputs of one programme or project will negate the outcomes of another	Achievement of value-for-money savings and efficiency gains from programme and project rationalization
Coordinated change control process across multiple projects, programmes and business operations	<p>The right requests for change (RFCs) are passed to the correct service organization</p> <p>Opportunities to bundle multiple related RFCs into a programme or project are identified</p>

Table 2.3 Structure and content of a benefits map

	Output	Capability	Outcome	Benefit
Description	The deliverable, or output developed by a project from a planned activity	The completed set of project outputs required to deliver an outcome exists prior to the transition	A new operational state achieved after transition of the capability into live operations	The measurable improvement resulting from an outcome perceived as an advantage by one or more stakeholders and which contributes towards one or more organizational objective(s)
Rationale	Answers at least in part the fundamental question 'What do we need to create to enable a change?'	Answers the question 'What will we need to have in place to enable the new operating state?'	Answers the question 'What is the desired operational state of the organization using these new things?'	Answers the question 'Why is this justified?' (i.e. it explains what a programme delivers)
Example	Portfolio benefits management framework	Consistent approach to benefits management, including the identification of the contribution of each programme and project to corporate strategy	Unnecessary or inappropriate programmes and projects are not started	Elimination of 10 projects at an average annualized cost of £600,000, for a total expected saving of £6,000,000

• أمثلة على هذه القيود هي:

■ سرعة تنفيذ تغيير P3O

- يجب أن يتطابق مع قدرة نموذج المنظمة على التكيف مع التغيير ويوخذ في الاعتبار أي مبادرات تغيير أخرى تحت الطريق.
- ليس هناك فائدة تذكر في تكوين رؤية بيان يسعى إلى تحقيق المستوى الخامس للنضج من P3M3 لإدارة المحافظ عبر المنظمة في غضون 18 شهراً إذا كانت المنظمة حالياً في مستوى النضج الأول P3M3.

■ الثقافة

- ثقافة المنظمة سوف تسهل أو تمنع قدرتها على تبني نهج P3O .
- منظمة يعمل فيها الأفراد بشكل مستقل وحيثما يوجد القليل من الاتساق في العمليات سوف تحتاج إلى اختلاف في الجدول الزمني والنهج من منظمة أخرى توجد عندها ثقافة امتنال عالية.
- أي شخص يسعى إلى تطوير نموذج P3O جديد أو تعزيز القائم لا ينبغي التقليل من صعوبة تغيير الثقافة حيث يمكن أن يبطئ الوريرة المطلوبة للتغير بشهور أو حتى سنوات.

■ القدرة والاسعة

- اعتماداً على التمويل المتاح ، نموذج P3O الجديد أو المنقح قد يتبعه تسلیمه باستخدام القدرة القائمة والقدرة التنظيمية الحالية .
- انه سوف يحتاج إلى إجراء تقييم ما إذا كان يمكن استيعاب متطلباتها.
- اذا لا يمكن اتمام ذلك ، يتم عمل خطة بديلة وسيكون مطلوب دراسة جدوى .
- في بعض الحالات ، قد يكون تم جلب مستشارون خارجيون لتسريع بعض المكاسب السريعة في تمويل التوسيع المستقبلي لدور P3O.
- لو تم جلب الاستشاريين لتصميم نموذج P3O وإخراجه بسرعة ، يجب أن يكون التسلیم المبكر هو توظيف رئيس دائم لـ P3O ، والذي يمكن أن يشارك في مرحلة مبكرة للتأثير على التنمية والاستفادة من نقل المهارات المبكرة من المستشارون الخارجيون.

■ قيود الميزانية

- المصادر وكذلك الميزانية المتاحة ستقييد نطاق نموذج P3O الذي سيتم تنفيذه. إذا لم يتم توفير الميزانية من قبل قسم واحد أو التغيير الاستراتيجي ، فمن غير المرجح أن سيكون من الممكن عمل نموذج P3O على مستوى المنظمة.

- كبير مسؤولي المعلومات (CIO) من منظمة خدمات لوجستية ونقل دولية حرر يصيّد على إنشاء P3O في فترة قصيرة من الوقت لدعم التكامل في الوقت المناسب من المكتسبات الاستراتيجية.
- عند تقييم موظفي تكنولوجيا المعلومات تم تحديد مستوى عالي من المقاومة بشكل ملحوظ وتغيير هذه الطبيعة الناتجة عن تعدد محاولات فاشلة في تنفيذ لاجزاء غير منظم من نموذج P3O ، مثل الأساليب والأدوات ومكاتب المشروع.
- متى تمت مقابلتهم حول ما إذا كان وجود منهجية ادارة مشروع للشركة ، اجاب فريق ادارة المشروع للمنظمة ، "نعم ، لدينا على الأقل خمسة جمع الغبار على الشبكة".
- تبعاً لذلك ، تم تغيير النهج و تم التعاقد مع استشاريين / مقاولين خارجيين لتطوير وتشغيل نموذج P3O فعال و تحقيق الورتيرة السريعة للتغيير الذي يتطلبه CIO والسامح بانتقالهم على المدى الطويل إلى موظفين حاليين.

2.4.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية

- ان تتحقق الفوائد الكاملة P3OB بين عشية وضحاها.
- من أجل الحفاظ على المساهمة المستمرة والتزام أصحاب المصلحة ، قد يكون من المفيد استخدام بعض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) كمقاييس كمية ونوعية - لتبني التقدم على فترات منتظمة .
- ستعتمد مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة على ماهي القيمة المحقق من P3O.
- ومع ذلك ، كل مقاييس النجاح بالنسبة P3O يجب أن تتماشى مع اجمالى المحفظة ونجاح البرنامج والمشروع ومع الفوائد المتوقعة في دراسة الجدوى. كحد أدنى وارتباط أهداف التحسين بها.
- **يجب تعين مؤشرات الأداء الرئيسية للمجالات التالية:**
 - معدلات نجاح البرنامج والمشروع بشكل عام فيما يتعلق بتكلفة رأس المال والمدة وتكلفة التشغيل وتحقيق الفوائد لكل محفظة
 - تحسين رصيد المحفظة - من حيث اجمال المخاطر ومراحل دورة حياة البرنامج والمشروع والموازنة الاستراتيجية ونوع الاستثمار.
 - تحسين المساهمة في الأهداف الإستراتيجية. تحسين رصيد المحفظة لا ينطوي فقط على تطوير المزيج الصحيح من البرامج والمشاريع ولكن أيضاً تجنب سيناريو تعدد البرامج والمشاريع:
 - قيد التشغيل في نفس الوقت
 - تهدف إلى تسليم المخرجات الرئيسية في وظيفة عمل في وقت واحد
 - تتطلب موارد محدودة في نفس الوقت.
 - يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية ذكية ومحددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ذات صلة ومحددة زمنياً.
 - ثلاثة عينة من مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف المرتبطة بها هي المدرجة في الجدول 2.4.
- يجب توخي الحذر عند تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية لأنها ستقود سلوك وتركيز P3O ومجتمع PPM .
- قد تتغير مؤشرات الأداء الرئيسية مع الوقت مع تغير المنظمة ، لذلك ، لكل منها فترة ، حدد رقمًا صغيرًا يتعلّق مباشرة بالنتائج المتوقعة ذات القيمة الأكبر لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

حالة دراسية

- تم تنفيذ مكتب محفظة كبيرة من منظمة كبيرة من القطاع الخاص لدعم تسليم محفظة بقيمة 60 مليون جنيه إسترليني من التغيير إلى تقديم إستراتيجية عمل جديدة.
- المحفظة كانت تحكمها مجموعة مراجعات للمحفظة ، والتي تجتمع شهرياً للنظر في الإضافات إلى المحفظة وتحديد أولويات البرامج والمشاريع الحالية واتجاه المبادرات الجديدة و مراجعه التقدم المحرز في البرامج والمشاريع المعتمدة ، و تتبع إيصال الفوائد.
- كان الأشياء الأكثر أهمية لكيان فريق الإدارة أن يتم نقل منتجاته إلى السوق في غضون فترة زمنية مقبولة من أجل المنافسة بشكل فعال ، وتحسين القدرة على التبؤ بالجدوالي الزمنية لتسليم المشاريع الجديدة للتأكد من امكانية فرق تشغيل أن يخططوا لأعمالهم المعتادة.

- تم عمل مزيج من مجموعة مراجعات المحفظة و عمليات الإدارية الفعالة للمحفظة ، وتم تقديم تقارير مرحلية موجزة في الوقت المناسب (تحت السيطرة على مكتب المحفظة) أدى إلى زيادة قدرة كبيرة على التنبؤ بتسليم المشروع في الوقت المحدد وانخفاض الوقت اللازم للتسويق و إطلاق منتج جديد.
- تم تحسين تسلیم المشروع في الوقت المحدد والتکلفة كما هو متوقع في بدء المشروع من معدل نجاح 24٪ إلى أكثر من 80٪ في عام واحد.
- كان هناك شيء مشابه لتقليل الوقت المستغرق لإحضار المنتج للسوق من 13 شهراً إلى ما بين ثلاثة و ستة أشهر.

(2.4.5) الاتفاق على نموذج تكلفة مناسب

- يجب أن تغطي دراسة الجدوی كلًا من الإعداد والتکاليف الجارية.
- سوف تتکبد وظائف وخدمات P3O كل تکاليف التشغيل والتعزیز و سیتعین اتخاذ قرار مبكر بشأن سياسات التمویل لتعکس بشكل مناسب تکاليف P3O لمستخدميهم. وهناك العديد من الطرق التي يمكن قابل للتنفيذ .
- في بعض المنظمات تتحرك P3Os من كونها مراكز تکلفة بسيطة ويتم تحصیل خدمات رسوم وحدات الأعمال أو البرامج والمشاريع الخاصة بهم.
- في المنظمات الأخرى ، يُنظر إلى P3Os على أنها جزء لا يتجزأ من إدارة أداء الشركة الرئيسي ووظائف الحكومة ، وبالتالي يتم تمويلها من الميزانيات المركزية. في بلدان أخرى ، الخدمات الأساسية مموله مركزياً ولكن سیتعین على P3O تعویض بعض تکاليف التسلیم من خلال نظام الشحن المتداول.

(2.4.5.1) المكاتب المؤقتة

- يتم تضمين إنشاء وتكاليف تشغيل المكاتب المؤقتة التي تدعم البرامج والمشاريع الفردية في دراسة الجدوی التي يبرر معنى البرنامج أو المشروع وفقاً لذلك. سیتعین تصنیف الإنفاق القواعد المالية الموضوعة للبرنامج أو المشروع.

(2.4.5.2) المكاتب الدائمة

- للمكاتب الدائمة . نماذج تکلفة مختلفة متوفرة. قد يقوم P3O بشحن بعض أو كل التکاليف المرتبطة بخدماتها لمختلف وحدات الأعمال التي تنفذ البرامج أو المشاريع. حيث يكون هذا هو الحال على أساس قدرة مستويات الاستخدام .
 - تم تصميم المقاييس لتحديد نسبة التکلفة المرتبطة بكل خدمة. قد تشمل هذه المقاييس:
 - القيمة المالية
 - عدد البرامج والمشاريع
 - أرقام الموارد المستخدمة في تسلیم البرامج والمشاريع
 - الترجيح مقابل الفوائد المحققة للاعمال التاريخية - بعض الاختلافات هي:
 - التکاليف المستوعة بالكامل
- يتم التعامل مع P3O على أن النفقات التنظيمية يمكن تعیینها على أنها واحد أو أكثر من مراكز التکلفة (أو يعتبر جزءاً من أكبر مركز تکلفة).

■■ تخصیص التکلفة - الاستخدام المتوقع.

- يتم تقدير تکاليف P3O في بداية الفترة المالية. ويتم توفير كل وحدة عمل برسوم ثابتة لتلك الفترة ، بناءً على مقياس متفق عليه مثل عدد البرامج والمشاريع.
- وحدات الأعمال تدفع المبلغ المتفق عليه ، بغض النظر عن الاستخدام الفعلي.
- لا يتطلب هذا النموذج أنظمة تسجيل خاصة وعمليات أخرى غير تلك المطبقة في تقارير مركز التکلفة العادية.

■■ تخصیص التکلفة - الاستخدام الفعلي.

- يتم تقدير تکاليف P3O في بداية الفترة المالية ، وسعر كل خدمة متفق عليه. يمكن أن تختلف هذه الأسعار بين السعر الثابت والاستخدام في الساعة والاستخدام اليومي .
 - لكل مشروع استخداماته وما إلى ذلك و يتم احتساب تکلفة وحدات الأعمال فقط مقابل الخدمات التي يستخدمونها.
- هذا النموذج هو الأكثر تعقيداً ويتطلب مقاييس تسجيل متسقة للبرنامج والمشروع (ربما بما في ذلك استكمال الجدول الزمني لموارد P3O) جنباً إلى جنب مع العمليات والأنظمة حيث تتماشى مع نظم وحكومة الشؤون المالية للمنظمة.
- ومن المستحسن أن يكون هناك بعض الاستقرار في الاستخدام لضمان استمرار العرض التأثیرية للطلب.

- قد تختار المنظمات استخدام مزيج من هذه الأساليب. على سبيل المثال ، قد تختار منظمة التمويل المركزي (أي استيعاب تكاليف) تطوير المعايير والأساليب و توفير مجموعات أدوات موحدة ، ولكن قد يقسم تكاليف P3O الأخرى عبر وحدات الأعمال ، بناءً على القيمة المدرجة في الميزانية لبرامجهم ومشاريعهم.

حالة دراسية

- طورت منظمة خدمات كبيرة مكتب المحفظة مكون من فريقين:
- فريق مركز التميز (COE) المسؤول عن المعايير والأساليب وأفضل الممارسات وتسهيلها وورش العمل والفحوصات الطبية ؛
- وفريق يركز على التسليم لتقديم الدعم لمنسق البرامج والمشاريع الفردية من خلال التخطيط والمخاطر والإصدار والتحكم في التغيير.
- فضلاً عن دعم مراجعة الجودة والقيام بدور مكتبة الأدوات.
- رئيس مكتب المحفظة وفريق COE تم تمويله مركزياً ، جنباً إلى جنب مع الإقامة لكلا الفريقين ، ولكن لكل مشروع يتم تحميل وقت المنسق مقابل ميزانية المشروع الفردية.
- هذا يعني أن يمكن لفريق منسق المشروع تعديل الحجم لتلبية الطلب من المشاريع دون التقيد بعدد الموظفين.
- مع مرور الوقت توسيع الطلب على فريق مركز التميز من خلال طلبات تيسير ورش العمل ، وتم تقييم المهمة إليه لإدارة الطلب.
- ولسوء الحظ أدى هذا إلى انخفاض في الطلب من مناطق المنظمة التي لم تتبني إدارة مشروع جيداً حقاً ، وبالتالي تثبيط أفضل الممارسات في المناطق التي هي في أمس الحاجة إليها. لكن هذا الاتجاه ، في السنة المالية التالية تم اتخاذ قرار التخطيط بالتوقف على فرض رسوم على ورش العمل وزيادة عدد الموظفين لفريق مركز التميز من خلال وعاء ممول مركزياً.

حالة دراسية

- P3O لمنظمة مصرافية وتمويل كبيرة كانت المنظمة عبارة عن مكتب محفظة مركزي وتم تقييمه على أنه أعلى من المستوى نضج رقم P3M3.3 كان له P3O مجالان رئيسيان للقيمة:
- مع موظفين P3O يقدمون المعايير ، الأساليب ، ومجموعات الأدوات ، وإدارة المعرفة ، مجتمعات الممارسة ، وكفاءة الموارد وإدارة القدرات ، والتحسين المستمر وخدمات ترجمة الاستراتيجية والمحفظة.
- منطقة تسليم المشروع مع موظفي P3O لتحقيق تقدم المشروع والمشروع في بدء المشروع لتوفير مركبة لتجميع إدارة موارد المشروع وتحليل الأعمال وإقامة المشروع وخدمات ضمان المشروع.
- التوظيف لهذا P3O عبر كلا المنطقتين كان أكثر من 120 موظف.
- بعد تحليл تكاليف المشروع من قبل P3O ، فإن كان هناك قلق من SROs والمديرين التنفيذيين للمشروع للمنظمة بشأن التغييرات الشديدة في تكاليف المشروع اعتماداً على ما إذا كان مدير المشروع متواجد من تجمع الموارد الدائمة P3O أو مستشار أو مقاول خارجي.
- تختلف التكلفة بين هذين الخيارين بقدر 375٪ وربما في بعض الأحيان وتحديد ما إذا كان مشروعًا تجاريًا أم لا وسيفي بحالة معدلات العائد على الاستثمار المطلوبة.
- اعتمد P3O على المنظمات الخارجية لتكلفة موظفيها بشكل أكثر فعالية لتطبيق العرض والطلب مع القمم العادية والتخطيط المستقبلي للموارد وبالتالي توصل إلى توفير تكلفة إجمالية أقل للمشروع.
- لسوء الحظ ، حدثت مشكلة تمويل لنموذج COE الحالي والتخصيص المباشر لتكاليف تسليم المشروع للمشاريع.
- كانت القضية الثانية ، في بعض الحالات ، هي استخدام مسؤولو المشاريع SROs والمسؤولين التنفيذيين للمشروع موظفي عمليات الاعمال (ضد الشركات السياسية) للقيام بإدارة المشروع ، دون فهم الحاجة إلى مطابقة كفاءات تعقيد المشروع مما أثر سلبياً على مستوى التسليم الناجح.
- بعد تحليل القضايا ، انتقل P3O إلى مورد داخلي يتم ادارته مركزياً لتجميع تكامل الموارد الخارجية (حسب الحاجة) مع نموذج شحن كامل.
- تم تطوير المعدل المختلط لخدمات تسليم المشروع: تم فرض نفس السعر على كل مشروع لموظفي تسليم المشروع ، بغض النظر عما إذا كانوا تم الحصول عليها من مركز الموارد الداخلي أو متعاقد خارجياً.
- تم تحديد هذا المعدل المختلط بواسطة متوسط تكلفة موظفي تسليم المشروع عبر المحفظة وتضمنت النفقات العامة الأساسية من موظفي مركز التميير لإنشاء مركز تكلفة على أساس صفرى.
- مع خطة تنفيذ تدار بعناية وإشراك أصحاب المصلحة ، نتيجة لهذا التغيير في نهج التمويل بشكل عام تم الادخار في تسليم المشروع.
- أصبحت معدلات تسليم المشاريع أفضل دائمًا مما لو كانوا يتعاقدون بنفسهم مع موارد جهات خارجية للمشروع (تم استرجاع القيمة إلى SROs والمديرين التنفيذيين للمشروع).

- أصبح P3O قادرًا على مواصلة اختصاصه لتشغيل خدمة تسلیم المشروع التي تدار مركزياً وتشغيل عدد من مجموعة إدارة المشاريع الدائمة الموارد مقابل مستوى الطلب المتصل ، وبالتالي كان أكثر فاعلية من حيث التكالفة عبر المنظمة.
- بالإضافة إلى تكلفة التطوير والحفظ على خدمات مركز التمييز (والتي كانت تمت رويتها مسبقاً من قبل الإدارة العليا على أنها نفقات عامة) مقابل المدخرات التي كانت دائمًا في مكانها الصحيح ولكن ليس من قبل ان يفهمها رجال الأعمال بسبب قيود نموذج التمويل السابق.

2.5 تجاوز الحاجز العامة

- للوصول إلى تفويض متقد عليه ليس دائمًا صريح. هناك العديد من الحاجز العامة التي قد تحتاج إلى التغلب عليها.

2.5.1 عدم التركيز على نموذج الكامل P3O

- في كثير من الأحيان لا توجد شهية بين كبار مديرين الأعمال للنظر في المتطلبات الكاملة لإنشاء نموذج P3O فعال للمنظمة.
- يمكن أن يكون هناك إحجام عن النظر وراء مكون واحد ، مثل التدريب وأدوات التنفيذ PPM أو تطوير إطار العمل.
- يمكن أن يؤدي هذا إلى التسلیم الجزئي لوظيفة P3O ، مما يؤدي في النهاية إلى قيود على قيمة P3O للأعمال والإخفاق في تسليم الفوائد المتوقعة.
- إذا لم يكن من الممكن تحقيق الإجماع على هذا المستوى ، فمن الأهمية بمكان أن يكون رئيس P3O محافظاً على الرؤية والمخططات الرئيسية والخطط التي تتطلع إلى قبول مكونات نموذج P3O من خلال توصيل الشرائح.
- في العديد من المنظمات هناك مشكلتان تمنع الحصول على إجماع كبار التنفيذيين:

 - العديد من المديرين التنفيذيين لا يفهمون كيفية وجوب عمل إدارة التغيير ولا يدركون أنه يختلف عن أي شكل آخر من أشكال الإدارة.
 - التنفيذيون الذين لديهم بعض الفهم لإدارة التغيير لا يفهمون ما في إدارة التغيير سوف يفيدهم؟.

حالة دراسية

- عالج أحد البنوك الكبرى هذه المشكلة من نقص الإجماع ، بقيادة من أعلى (رئيس المجموعة) ، بدأ به من خلال تعليم أفضل ، وثانياً التأكد من أنه جزءاً كبيراً من أجر كل مسؤول تنفيذي كان يعتمد عليهم شخصياً لتحقيق التحسين التشغيلي من خلال التنفيذ الناجح للاستراتيجية عبر البرامج والمشاريع.

2.5.2 تمويل نموذج P3O

- حاجز مهم آخر عند بناء الإجماع على مستوى الإدارة العليا هو تصور النفقات العامة المرتبطة بعملية P3O .
- يعتقد البعض من أصحاب المصلحة أن الوضع الحالي منظم ويكون مرضياً ، حيث يتم الانتهاء من البرامج والمشاريع بدون نموذج P3O وقد يحجم الآخرون ببساطة عن التمويل الزائد ، لذلك توقع المقاومة.
- الهدف من وضع بيان الرؤية و حالة العمل هي أن التركيز يتم تطبيقه على القيمة التي تقدمها خدمات P3O ، وليس فقط إلى التكالفة.
- ينبغي توثيق تدابير النجاح الملموسة التي ثبتت تحقيق الرؤية والقيمة المخططة والاتفاق عليها.
- ستساعد التقنيات المفيدة على توثيق وتعريف القيمة والمقاييس المرتبطة بها مثل قيمة المال المفصلة ضمن أفضل ممارسات الإدارة بدليل إدارة القيمة (MoV) مكتب التجارة الحكومية ، (2010).
- بمجرد تشغيل P3O ، يتم الإبلاغ عن الانجازات نحو تدابير النجاح هذه مقابل تكلفة وحدة (الوحدات) الأعمال P3O وهي طريقة فعالة للحفاظ على التركيز على "القيمة المضافة" وتحقيق التوازن بين التهديد و معادلة الفرص.

2.5.3 تحدي الثقافة الحالية أو النهج

- قد يتحدى نموذج P3O المقترن بتيار الثقافة أو "الطرق التي تؤدي بها الأشياء". هذه قد تهدد قدرة P3O على إدراك الفوائد المتوقعة ، بسبب عدم الالتزام في أحسن الأحوال أو التخريب في أسوأ الأحوال.
- إذا كان هذا التيار جزء لا يتجزأ من الثقافة على مستوى الإدارة العليا ، كان احتمال الفشل أعلى.
- إجراء تحليل أصحاب المصلحة و تطوير خطة الاتصالات لهدف معالجة التغييرات المطلوبة على الثقافة لمساعدة على كسر الحاجز.
- ومع ذلك ، فإن محاذاة مقاييس الأداء للأفراد والمكافآت قد تكون أكثر فعالية.

2.5.4 ينظر إلى تكاليف P3O على أنها تكاليف غير ضرورية

- بعض المنظمات لا ترى قيمة في تقديم الدعم للبرامج الفردية أو المشاريع سواء عند البدء أو خلال دورة حياتهم.

- هذا يعني أن مدير البرنامج أو المشروع يأخذ في مهامه الدعم التي يمكن أن يكون أكثر كفاءة وفاعلية من حيث التكلفة ويتم تسلمه من خلال موظف مكتب دعم البرنامج أو المشروع أو من خلال محور محفظة.
- هذه قد يؤدي إلى تباطؤ وتيرة التغيير ، واستفاد مدير البرنامج أو المشروع ، أو التأخير في تحقيق النتائج والفوائد المخططة.

البيروقراطية المتصورة لعمليات ومعايير P3O (2.5.5)

- حاجز مشترك عند بناء توافق في الآراء في مستوى الإدارة العليا هو البيروقراطية المتصورة المرتبطة بالامتثال للعمليات القابلة للنكرار وترتيبات الحكومة لتسليم تغيير الأعمال.
- بالإضافة إلى شرط الحد الأدنى بالنسبة للعمليات ، يجب أن يكون من النتائج المبكرة وضع إرشادات لسامح تفصيل المعايير والقوالب المراد تعديلاً لها لتلبية متطلبات البرنامج أو المشروع.
- حيثما كان ذلك ممكناً ، اجعل العمليات جديدة عمليات بسيطة ومتناقة مع أي من العمليات الحالية و الأنشطة التي شوهدت بالفعل بالإضافة قيمة.
- ضع في اعتبارك نهجاً متدرجًا من خلال التركيز على تلك العمليات التي تكون مرئية لكتاب المديرين ، على سبيل المثال بناء سجل محفظة من البرامج أو مشاريع لتوضيح اتساع وقيمة المحفظة .
- من الجدير أيضاً التفكير في تعزيز الامضاءات الرسمية لحالات الاعمال والتتنفيذ لنهج تسجيل الخروج من البوابات لإيقاف المشاريع المارقة من البداية أو في أقرب علامة على عدم جدواً دراسة الجدوى
- معظم الخدمات الموصوفة في نموذج P3O يجب أن تتفذ إذا كنت تريد للبرامج والمشاريع ان تكون ناجحة.
- السؤال الذي يطرح على كتاب الإدارة ما إذا كانت خدمات P3O مطلوبه ، ولكن أين هو المكان الأكثر فعالية من حيث التكلفة بالنسبة لهم ليتم إدارتها؟

حواجز أخرى (2.5.6)

- تشمل الحواجز الشائعة الأخرى ما يلى:
- عدم وجود سلطة P3O لتوفير ترتيبات الحكومة والرقابة
- الاستخدام غير الملائم لمكاتب P3O الفردية أو عدم التكامل مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة الأوسع.
- عدم الوضوح في الدور (الأدوار) والمسؤوليات ومسؤوليات موظفي P3O
- عدم الوضوح في نطاق مكاتب P3O الفردية
- عدم وجود رعاية من الإدارة العليا والالتزام بمفهوم P3O.

حالة دراسية

- مدير أول في القطاع المالي حدد الحاجة إلى اضباط أقوى PPM لتحقيق المزيد من النجاح في إنجاز تغيرات الأعمال. لمعالجة هذا ، أوصى بتقديم مكتب حقيقة المنظمة للنهج القابلة للنكرار للبرامج والمشاريع القائمة على أفضل ممارسات الإدارة.
- من الناحية الثقافية مجال الاهتمام الرئيسي لجوانب البرنامج ، كان الحد الأدنى للنهج المستخدم في المنظمة.
- في تصميم نموذج P3O ، تم تطوير ترتيبات الحكومة التي تم تصغيرها كجهد إضافي ولكن إعادة تركيز عملية صنع القرار على أساس المزيد من المعلومات المستهدفة.
- على سبيل المثال ، عقد المدير الأقدم اجتماعات كل أسبوعين للتقارير المباشرة. وتم تعديل جدول الأعمال المرتبط مع هذه لتتشمل مراقبة المحفظة والتتبع وطلبات التغييرات على المحفظة المعتمدة وتخطيط الأعمال ثم تعديل الدورة لتشكيل مخرجات عملية لتصبح المدخلات إلى الحافظة لعملية تحديد الهوية.
- هذا لم يضف أي جهود أو نفقات عامة لكتاب مدير الإدارة ، لكنها جلت لادارة المحافظ وصنع القرار في حالة خاضعة للرقابة لتمكن المزيد من دعم القرار الاستباقي و تحسين معدلات التسلیم.

الجدوال الزمنية (2.6)

- سوف يختلف الجداول الزمنية المطلوبة لتطوير البرنامج وتنفيذ نموذج P3O تبعاً لمستوى القيمة المراد تحقيقها ومستوى النشاط الذي يتعين القيام به.
- توقع جدول زمني للعمل من 18 شهراً إلى عامين لبرنامج تغيير نموذجي لنقل منظمة من مستوى النضج رقم 1 في P3M3 (الوعي) إلى مستوى النضج المحدد رقم 3 في P3M3 .
- قد يتتنوع هذا مع مستويات مختلفة من الاستثمار (مثل زيادة الاستثمار في الاستشاريين الخارجيين لتقليل الإطار الزمني) أو تباطؤ خفض إنتاجية البرامج والمشاريع بينما يكون تفاصيل برنامج P3O قيد التشغيل (لتمكن المزيد من مشاركة المجتمع في PPM لبرنامج P3O .

- الشرط الرئيسي هنا هو السماح بنهج خطوات التغيير ، حيث يمكن ان يسمح بتقييم إمكانيات الادماج الكامل وتصبح طرق العمل طبيعية.
- الجدول الزمني سيكون أيضاً مدفوعاً من قبل قدرة كبار الإداره والرغبة في صنع قرارات لاتجاه الطريق إلى الأمام

تلميحات ونصائح

- عند تصميم خطة انتقالية ، ويكون تقييم قدرة النتائج P3M3 على الطريق الصحيح فى تحديد أولويات الترتيب المحددة لتطوير القدرة والتنفيذ لضمان ميكنه تسليم القيمة في وقت مبكر.



3

Designing a P3O model

تصميم نموذج P3O

(3) الغرض من هذا الفصل

- يشرح هذا الفصل كيف يمكن للمنظمات القيام بتصميم نموذج P3O مناسب لتنفيذه على مفاهيم وعمليات الدعم لمكتب محفظة وبرنامج ومشروع من خلال المكاتب المادية والأدوار والمسؤوليات النموذجية.
- بعض المنظمات قد تتفق نموذج P3O من خلال مكتب واحد يدعم كلًا من احتياجات الإدارة العليا في مستوى المحفظة واحتياجات البرامج الفردية والمشاريع. قد تسعى المنظمات الأخرى إلى توزيع الدعم عبر المنظمة كما هو الحال الموجود فعليًا مع الفرق التي يدعمها ، أو تتماشى مع وظائف أو أقسام العمل.
- هناك العديد من الطرق المختلفة للقيام بذلك و لا يوجد مقاييس واحد يناسب الجميع!
- يقدم هذا الفصل اعتبارات التصميم المختلفة لـ P3O. هذه يتطلب تعين مقابل النطاق والنتائج المرجوة من المنظمة لـ P3O (كما هو مذكور في التقويض).
- وهذا سوف يتم تحديد أنساب نموذج للوظائف والخدمات التي سيتم تنفيذها وأدوارها المطلوبة لتشغيل P3O.

(3.1) مقدمة :

- تصميم نموذج P3O (مدخل رئيسي في ملف التخطيط) يجب أن يأخذ في الاعتبار:
 - نموذج P3O الذي سيتم نشره
 - كم عدد المكاتب المنفصلة التي يجب أن تكون هناك
 - الوظائف والخدمات التي يقدمونها
 - مكان وجود المكاتب المكونة موجود فعليًا.
- قد تنشأ الاختلافات في النماذج من مختلفة العوامل التنظيمية ، بما في ذلك:
 - القطاع الاقتصادي ، سواء العام أو الخاص أو تطوعي
 - حجم المنظمة
 - ترتيبات نهج الإدارة التنظيمية
 - عدد المشاريع وحجمها ومدى تعقيدها و مدتها
 - المحفظة التنظيمية والبرامج ونضج إدارة المشروع
 - المركزية مقابل الالمركزية في الخدمات الأساسية
 - ما إذا كان العمل مدفوعًا محليًا أم مركزياً من قرارات الاستثمار
 - ما إذا كانت المنظمة توفر أم لا فرصة لتنمية موظفيها ، مع قوة التدريب ودعم الروح ، وبالتالي القيمة الرسمية لمركز التميز (COE)
 - ما إذا كانت هناك ثقافة "الجودة والضمان" وعقلية استمرار التحسين في المنظمة
 - ما إذا كانت البرامج والمشاريع يتم التعامل معها كمبادرات مركزية داخلية أو تقوم المنظمة بتسليم البرنامج و خدمات إدارة المشاريع لقاعدة العملاء
 - ما إذا كانت هناك جغرافية متعددة لأقسام المنظمة.

• بعد الآخر الذي يقود نموذج P3O هو أهداف عمل المنظمة. وتشمل الأهداف النموذجية على التالي :

- تحسين جودة و / أو كمية تقديم الخدمات
- تقليل الوقت اللازم للتسويق
- زيادة الإيرادات
- تقليل التكاليف
- تحسين جودة المنتج.

• على سبيل المثال ، لا جدوى من بناء نموذج يرتكز على دعم مستوى عال من الحكومة إذا كان "وقت التسويق" أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لذلك لأنه سوف يؤثر التنظيم والحكومة الإضافية على المنظمة بشكل كبير في المبيعات إذا أخرت تنفيذ برنامج أو مشروع بالغ الأهمية.

• يوفر P3O هيكل تمكن القرارات دعم التسلیم للتغيير داخل المنظمة.

• يقام الفصل الأول مفهوم نموذج P3O كهيكل موضوع لتنظيم كل لتقديم الوظائف والخدمات عبر منظمة من خلال مكتب واحد أو مكاتب متعددة. يوضح المثال الشكل 1.2 نموذج P3O

• مجالات الوظائف الثلاثة التي يمكن لـ P3O تقديم الخدمات فيها:

■■ التخطيط الاستراتيجي / وظائف دعم المحفظة

- يركز هذا المجال الوظيفي على الدعم صنع القرار الإداري. قد تشمل التوافق مع الإستراتيجية وتحديد الأولويات والفوائد الإدارية ، إعداد التقارير من خلال إدارة لوحات المعلومات ، ودعم المخاطر المتضادة ، والمشكل ، التغييرات والمعلومات وتوفير الرقابة والتدقق والتحدي.

- هذه هي الخدمات الرئيسية على مستوى المحفظة ولكن الأساس في دعم المعلومات من البرامج والمشاريع.
- قد يتم توفيرها بواسطة فريق منفصل داخل مكتب المحفظة المنظمة أو موجود في تخطيط منفصل للإعمال أو مكتب دعم الاستراتيجية.
- في المنظمات الكبيرة حيث لا مركزية في صنع القرار يتم توفيرها إلى وحدات الأعمال المحلية ، الإدارات أو الوحدات الجغرافية ، الخدمات قد يتم توفيرها من قبل مكاتب محفظة المحور دعم صنع القرار المحلي.

■■ وظائف دعم التسليم

- هذه المنطقة الوظيفية يركز على دعم إيصال التغيير. يمكن تقديم هذه الخدمات من خلال تجمع موارد مركزية مرنة لموظفي التسليم ، مع قدرات للتخطيط و عمليات إدارة الموارد البشرية (HR).
- الموارد المركزية قد تكون دائمة أو متعاقدة ، اعتماداً على سياسات إدارة الموارد المحلية وكيف تخطيط الإعمال .
- موظفو التوصيل داخل مركز التجمع قد يكون برنامجاً أو مشروعًا لدعم برامج اومشاريع معين فور إطلاقها.
- بدلاً من ذلك ، قد يكونون برنامجاً داخلياً أو مشروع ومن الذين تم نشرهم في بدء تشغيل البرنامج أو المشروع لضمان المسار السريع وبدء التشغيل المتسبق أو يتم نشره طوال دورة حياة البرنامج أو المشروع لنقديم مدخلات الخبرة ، على سبيل المثال التخطيط و تيسير ورشة العمل.
- في بعض نماذج P3O ، تجمع الموارد المركزية قد تشمل أيضاً مجموعة من المشرفين مدير البرامج والمشاريع ، المنتشرة مؤقتاً لبرامج ومشاريع محددة لإدارة توصيلهم. في المؤسسات الكبيرة ، قد يتم نشر موظفي التوصيل من خلال المكاتب المحلية للمحفظة المركزية ، بناء على المعرفة المحلية أو المعرفة التجارية ، وضمان وجود فرق مشتركة وتقليل وقت السفر وتكلفة.

■■ وظائف أو خدمات مركز التميز

- هذا يركز المجال الوظيفي على تطوير الأساليب والعمليات القياسية ، وتنمية ممارسات العمل المتسبة وضمانها ويتم نشرها بشكل مناسب وجيد.
- ممكن ان يشمل دعم القرارات من خلال التدريب و القيادة والاستشارات الداخلية (إنشاء المعايير والمساعدة والمشورة والتوجيه في الضبط) ، إدارة المعرفة ، الأدوات الدعم والضمان المستقل.
- توجد الخدمات بشكل عام في مكتب محفظة المنظمة ولكن ربما تطورت باعتبارها مكتب تميز مستقل. في المنظمات الكبيرة ، قد توجد وظائف مكتب تميز للوحدات المحلية داخل فرع مكاتب المحفظة المركزية ، منتشرة داخل وحدات الأعمال أو الإدارات أو دعم المنطقة الجغرافية للمنظمة.
- في مثل الحالات ، يجب أن يكون هناك مصدر واحد للمعايير (يتم توفيرها من خلال وحدة التميز المركزية) داخل المنظمة ، ولكن القيادة والتدريب على استخدامها والقصص حسب الحاجة المحلية ويمكن تقديم ضمانات لاستخدامها من خلال مكتب محفظة محور محلي.
- تتطلب هذه المجالات الوظيفية الثلاثة كفاءات ومهارات وخبرات مختلفة.
- يمكن إعداد نموذج P3O للمكاتب التي تحتاج للتركيز على ملف منطقة اوظيفية معينة ، أو قد يكون مكتب كبير تقسيم إلى فرق وظيفية.
- نطاق الخدمات التي يوفرها كل مكتب قد تتطور بمرور الوقت: إنها ضروري كذلك لرئيس P3O لتطوير الخدمات بما يتماشى مع متطلبات العمل وباستمرار وإثبات قيمة الخدمات المقدمة.
- تقديم نموذج P3O لأول مرة في مؤسسة ذات مستوى نسخة منخفض في PPM ، قد تقرر التركيز على وظيفة معينة. من الجدير بالذكر أن المنظمات سوف تستخدم في كثير من الأحيان شروط عامة لمختلف المكاتب داخل نموذج P3O الذي لا يشير دائمًا بوضوح إلى الدور من المكتب. على سبيل المثال ، "البرنامج يمكن استخدام مكتب الإدارة لوصف مكتب برنامج مؤقت أو مكتب المحفظة المنظمة.

حالة دراسية

- مجلس إدارة منظمة بيع بالتجزئة تكافح ، ذات النسخة المنخفضة PPM ، تم تحديد مجموعة من التغيير الذي يعتقدون أنه مطلوب لتحويل أعمال المحفظة . تم إنشاء مكتب برنامج ، في البداية لضمان تسليم جميع المشاريع بطريقة متسبة (خدمات مركز التميز). بعد النجاح بتنفيذ طريقة إدارة المشروع ، تم توسيع الخدمات للتركيز على خدمات ضمان المشروع (دعم التسليم).

3.2 تصميم النطاقات من أجل نموذج P3O

- اعتبارات التصميم التالية ذات صلة بمكتب واحد أو نموذج P3O لمنظمة كاملة و تتكون من مكاتب متعددة.
- أمثلة على كل الخيارات المختلفة يمكن العثور في كل من المنظمات الخاصة و العامة .

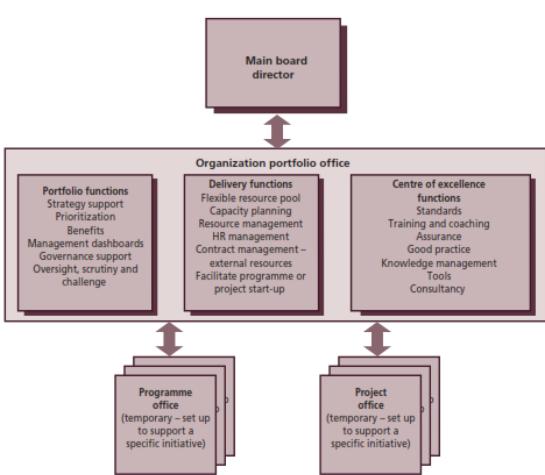
3.2.1 مسارات التقارير

- "أين يجب أن يجلس P3O داخل المنظمة؟" و "أين يجب أن تقدم المكاتب تقاريرها في هيكل الادارة؟"
- هذه الأسئلة التي كثيرة ما يتطلب. إذا كان مكتب البرنامج قد انشأ داخل قسم تكنولوجيا المعلومات ، قد يكافح لإثبات انه يستحق ان يكون مكتب محفظة تنظيمي لجميع البرامج والمشاريع عبر المنظمة.
- لا توجد إجابة واحدة على هذه الأسئلة. غالباً ما يتكون نموذج P3O من مكاتب متعددة ، كل منها خدمة لحاجة عمل معينة. ومع ذلك ، بالنسبة لنموذج P3O بالإضافة أقصى قيمة للمؤسسة ، يجب أن ترفع تقاريرها في النهاية إلى مدير مجلس الإدارة الرئيسي ،يفضل أن تكون الاستراتيجية أو مدير تغيير الأعمال.
- إذا كان نموذج P3O سيقدم الدعم لادارات المنظمة ولجميع برامج التغيير والمشاريع ، نقطة التصعيد النهائية للقرارات ، يجب أن تكون الأولويات والمخاطر والقضايا والتغيرات وادارة اللوحة الرئيسية.
- في حالة وجود مكتب محفظة تنظيمي ، فإنه يجب أن يقدم تقاريره إلى مدير مجلس الإدارة الرئيسي ، الرئيس المدير التنفيذي (CEO) ، رئيس العمليات (COO) ، المدير المالي (CFO) أو الرئيس موظف المعلومات (CIO).
- إذا كان مكتب المحفظة هو مكتب المحفظة المركزية في نموذج لامركزي ، يتماشى مع الادارة او القسم ، ينبغي ان يقدم تقاريره إلى مدير الشعبة.
- في حالة وجود مكتب التميز COE (في مكتب منفصل عن مكتب المحفظة) ، وغالباً ما يقدم تقاريره إلى وظائف الخدمات المتعاونة أو مدير الخدمات ، لتنماشى مع الآخرين في المعايير والضمان عبر ادارة المنظمة مثل التنفيذ أو المالية أو المشتريات أو مجال الاتصالات.
- كما ينبغي النظر في مسارات التقارير على مستوى مكتب البرنامج والمشروع: هل يجب أن يكون مكتب مستقل داخل البرنامج أو المشروع ، مع التسلسل الإداري المباشر إلى مدير البرنامج أو المشروع؟ هل يمكن للخدمات ان يتم توفيرها بشكل أكثر فعالية من قبل مكتب البرنامج أو مكتب المحفظة المحوري الذي يقدم تقاريره إلى مدير البرنامج أو مدير مشاريع بنفس الخدمات يتم تقديمها لعدة مشاريع؟

(3.2.2) المركبة مقابل مكاتب لامركزية

- في العديد من المنظمات سيكون هناك مكتب P3O واحد ، جالساً في وظيفة مؤسسية مركزية أو قسم ، من شأنه أن يؤدي واحد أو كل الوظائف لدعم المحفظة والتسليم ووظائف مركز التميز.
- في المنظمات الأخرى قد يكون هناك مجموعة مكاتب مركزية على وجه التحديد لدعم الحافظة أو التسليم أو مهام مركز التميز.
- في المنظمات الكبيرة أو المنظمات المركزية وظيفيا ، مع اتخاذ القرارات الامركنزية وسياسة نشر الموارد المحلية الأقرب لتسليم الأعمال ، قد يكون هناك مكتب مركزى صغير مع دعم الحافظة و وظائف COE ، مع التسليم والحافظة المحلية و وظائف مركز التميز وتعمل من مكاتب المحافظ المركزية.
- تركز نماذج دعم الامركنزية على الاحتياجات المحلية ، ولكن يجب توخي الحذر لضمان الالتزام بمجموعة معايير متقدمة على مستوى المؤسسة ، وإن كان ذلك مع الاختلافات المحلية.
- عدد من الأمثلة يتم تفصيل النماذج في الأقسام التالية.

(3.2.2.1) نموذج P3O مع مكتب محفظة المنظمة



- في هذا النموذج يوجد مكتب P3O واحد دائم (انظر الشكل 3.1) ، والتي قد يسمى مكتب محفظة المنظمة. (الاختلافات المحتملة الأخرى في ملف شمل الاسم وحدة إدارة المحفظة ، مكتب محفظة المؤسسة أو محفظة الشركة المكتب). هذا المكتب له أغراض متعددة ، بما في ذلك واحد أو أكثر مما يلي:
- التخطيط الاستراتيجي / تمكين دعم المحفظة الاستراتيجية وتحديد الأولويات والإدارة العليا دعم القرار.
- تقديم الدعم مركز تجمع موارد مرنة من موظفو دعم التوصيل - المتخصصون والمنسقون ، ضباط الدعم إلخ.
- مركز التميز ، المعايير ، التوكيد ، الكفاءات والتدريب.
- غالباً ما تكون الخدمات التي يقدمها هذا النموذج مرتبطة لنضج PPM للمنظمة وأين يتم تقديم تقارير المكتب داخل الهيكل التنظيمي.
- في مؤسسة ذات مستوى نضج منخفض في PPM ، فإن قد تقتصر خدمات المكتب على تقديم المعايير أو كتيبات إدارة المشاريع.

Figure 3.1 An example of a P3O model with an organization portfolio office and temporary programme and project offices

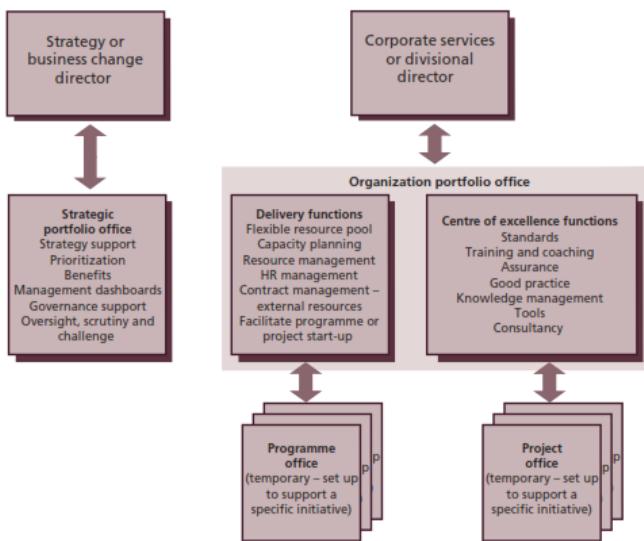


Figure 3.2 An example of a P3O model with an organization portfolio office and separate strategic portfolio office

- في منظمة ناضجة ، قد تقدم دعماً استراتيجياً ، الاستشارات الداخلية ومركز دعم التوصيل المرن. قد تعمل أيضاً مع المنظمات الأخرى للأقسام ، على سبيل المثال الإستراتيجية أو وحدة تخطيط الأعمال ، التدقير الداخلي ، المالية أو الموارد البشرية ، لتقديم افتراضية P3O.

كما يتم إطلاق البرامج أو المشاريع ، يمكن إنشاء مكاتب مؤقتة للبرنامج أو للمشروع و يمكن توفير موظفي الدعم من المركز تجمع الموارد المرنة لمساعدة البرنامج أو مدير المشروع - المسار السريع لبدء التشغيل والبدء مراحل. حيث لا يوجد تجمع موارد من ، قد يتم تعيين موظفين متعاقدين. هؤلاء الموظفين بحاجة إلى يتم إدخالها في المعايير الموصى بها من قبل مكتب محفظة المنظمة. كبرنامج أو في حالة تقديم التنفيذ بالمشروع .

- يجب إعادة النظر في أدوار موظفي الدعم لضمان تجمع الخبراء المركزي قيد الاستخدام وبشكل مناسب وأن البرنامج أو المشروع لديها موارد دعم كافية (ليست مفرطة).

دعم الموظفين ضمن البرنامج والمشاريع المؤقتة يمكن أن تدار من خلال مكتب محفظة المنظمة أو عمل الوحدات نفسها.

هذا نموذج مركزي يمكن أن يحدث بأي حجم من المنظمة ، ولكن غالباً ما توجد في صورة المؤسسات من صغيرة إلى متوسطة الحجم ذات الطابع المركزي في صنع القرار والوظائف الرئيسية في نفس الموقع جغرافيا.

في الملحق ج ، دراسة حالة 2 (وكالة حكومية) ودراسة حالة 3 (طعام التصنيع) يوضح التطبيقات العملية لهذا النموذج. توضح حالة دراسية 5 (الخدمات) أن نموذج تنظيمي مع مورد مركزي من تجمعات من مدير البرنامج والمشاريع وموظفي منسق المشروع. غالباً ما يبدأ نموذج مكتب محفظة المنظمة الحياة في قسم IT أو قسم تكنولوجيا المعلومات ثم يتم توسيع صلاحياتها لتقديم الدعم لجميع البرامج والمشاريع الرئيسية عبر التنظيم ، فضلاً عن برامج ومشاريع تكنولوجيا المعلومات.

قد يكون موجوداً في قسم تكنولوجيا المعلومات ويقدم خدمات مقاطعة عبر المؤسسة ، أو عبرها قد تكون قد نضجت ومتاحة داخل خدمات الشركة أو يقدم تقاريره إلى أو عمل مدير التطوير أو الاستراتيجية (على اللوحة الرئيسية) ، وهو المكانة المثلية.

يوضح الشكل 3.1 مكتبًا واحدًا مسؤولاً عن ثلاثة مجالات وظيفية للتخطيط الاستراتيجي (وظائف المحفظة) ، دعم التسلیم (من تجمع الموارد) ووظائف مكتب التمييز (المعايير ودعم القدرة). ومع ذلك ، في بعض المنظمات وظائف دعم التخطيط الاستراتيجي قد يكون تطورت في مكتب منفصل بموجب استراتيجية الادارة (انظر الشكل 3.2). حيث يحدث هذا ، المثالى السيناريو سيكون دمج المكتبين تحت مدير واحد. إذا لم يكن هذا ممكنا ، إذن يجب أن يعمل المكتبان بشكل وثيق مع بعضهما البعض.

في الملحق ج ، دراسة حالة 6 (اتصالات) يوضح الفصل بين المحفظة الاستراتيجية ووظائف مكتب التمييز ووظائف التسلیم ، الاختلاف على نموذج P3O مع منظمة مكتب المحفظة ، كما هو موضح في الشكل 3.2.

عوامل النجاح الأساسية في نموذج P3O مع يتم سرد مكتب محفظة المنظمة في الجدول 3.1.

3.2.2.2 نموذج P3O مع مكاتب المحفظة المركزية متصلة بواسطة المحور

يصف نموذج P3O مع مكاتب المحفظة المركزية على انه نظام تصميم مؤسسي حيث يوجد مكتب دائم مركزي لتنظيم متصل بعدد من المكاتب الدائمة الامرکرية مع مجموعة فرعية من المكاتب المركزية الأهداف والأعمال والوظائف والخدمات. هذه المكاتب الامرکرية تعمل بدورها كمحور للمكاتب المؤقتة للمحفظة وللبرامج و المشاريع التي يخدمونها. غالباً ما يشار إلى هذا النموذج كنموذج محور وتحت.

ويوفر الفائدة من قابلية التوسع للمؤسسات الكبيرة ويدعم ملكية الأعمال من خلال الحفاظ على مستوى الامرکرية.

يشير مركز المعلومات إلى ان عناصر المركزية في نموذج المحور والتحدث لـ P3O هي من شروط تدفق المعلومات. كل المعلومات تتدفق ويتم ترتيب العمليات بحيث تتحرك على طول المتحدث باسم المكتب على مستوى المنظمة في المركز.

المكتب центральный يمتلك معلومات المحفظة والبرنامج والمشروع وكذلك عمليات دمج البيانات التي تدعم اسس التقارير القائمة على التمييز والاستثناءات.

يُمثل هذا النموذج إلى أن يكون خياراً أكبر وأكثر للمنظمات المعقدة ، ربما يصل إلى شركة متعددة الجنسيات. إنه مشابه لنموذج به مكتب محفظة المنظمة مهما كانت حجم المنظمة .

تقسيم المصالح التجارية أو الانتشار الجغرافي للموقع قد يتطلب إنشاء مكاتب محفظة مركزية منفصلة لتركيز الدعم عند نقطة التسلیم المحلي.

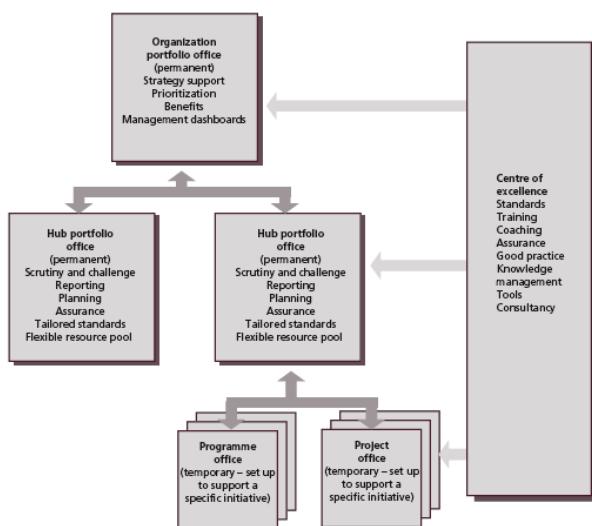


Figure 3.3 An example of a P3O model with hub portfolio offices and temporary programme and project offices

- كما في النموذج مع مكتب محفظة المنظمة ، قد يتم توظيف برامج ومشاريع فردية مؤقتة من محفظة مركز تجمع الموارد المركنة للمكتب أو تضمين الموارد ، المقدمة من داخل تقسيم الأعمال التجارية أو الموقع الجغرافي.
- سوف تستخدم البرامج والمشاريع المعايير وضمان من مركز التميز المؤسسي أو محور مكتب المحفظة المحلي (يعلم كمركز محلي) ، حسب على حجمها ونضجها.
- حيث خدمات مكتب المحفظة المحورية للمنطقة الجغرافية أو الادارة أو القسم أووحدة العمل تقوم أيضاً بتحديد الأولويات المحلية للبرامج والمشاريع التي تعزى عملية تحديد الأولويات على مستوى المنظمة . وهذا سوف تشمل تطوير إدارة الأقسام ولوحات القيادة وتتنفيذ تخطيط القدرات للموارد الفنية النادرة وموارد PPM .
- مثل على ذلك موضح في الشكل 3.3. الذي يشتمل النموذج على منظمة مركزية دائمة مكتب محفظة مع مكاتب محفظة مركزية ، دعم وحدات الأعمال الفردية ، والمؤقتة إنشاء مكاتب البرامج والمشاريع لدعم تسليم البرامج والمشاريع الفردية.
- في الملحق ج ، حالة دراسية 4 (البيع بالتجزئة) وحالة دراسية 6 (الاتصالات السلكية واللاسلكية) توضح التطبيقات العملية من النماذج مع مكاتب المحفظة المحورية .
- عوامل النجاح الأساسية في هذا النموذج هي نفسها بالنسبة لنموذج مكتب محفظة المنظمة (انظر الجدول 3.1) ، مع العوامل الإضافية الموضحة في الجدول 3.2.

3.2.2.3 نموذج افتراضي P3O

- النموذج الامركزي النهائي P3O هو نموذج افتراضي ، حيث لا يوجد مكتب دائم.
- وظائف وخدمات P3O مدمجة في وحدات تسليم الأعمال المنظمة ، مع انشطة المحفظة التي تقوم بها كاستراتيجية مركزية أو مكتب تخطيط الأعمال أو خلال قسم التمويل.
- يتم إنشاء مكاتب مؤقتة للبرنامج وللمشروع لدعم المبادرات كما تم إطلاقها ، وهذه المكاتب وفريق العمل بها يتم دعمه من داخل وحدات الأعمال نفسها.
- هذا النموذج موجود بشكل عام في المنظمات ذات مستوى عالي من النضج ، حيثما تكون متضمنه للمعايير .
- وموارد PPM تكون عالية الكفاءة وظائف وخدمات P3O يمكن توفيرها عبر المنظمة بدون حاجة إلى هيكل مادي لدعمهم.
- هناك غالباً ما يكون رئيساً لإدارة المحفظة البرامج والمشاريع ويقوم بالتنسيق مع جميع الموظفين المحترفين والمدربين في داخل فرق العمل.
- يوفر هذا الدور أيضاً الارتباط بالاستراتيجية وتخطيط الأعمال ، ويضمن ان تظل المعايير الداخلية متوافقة بشكل جيد مع التدريب من خلال حضور لفعاليات لأفضل الممارسات والدورات وما إلى ذلك .
- من السمات الرئيسية لهذا النموذج هو استخدام أفضل الممارسات في إدارة البرامج والمخاطر والمشاريع ، حيث جميع المتخصصين في PPM اجتمعوا معًا في أحداث منتظمة لمشاركة أفضل الممارسات للتعرف على الأساليب الجديدة وطرق العمل.
- أصبح من الشائع أن يكون P3O افتراضياً وتم تطويره باستخدام موارد خارجية وأدوات تعاون داخلية. هذا يسمح لمزيد من التطوير مع الفرق الأساسية الصغيرة .
- مع الاتجاهات في خفض التكلفة ، قد يكون هذا نموذج مفيدة لاستكشاف المزيد من نصوص المؤسسة PPM .
- عوامل النجاح الأساسية في المكتب الافتراضي النموذج موضحة في الجدول 3.3.

Table 3.2 Additional underlying success factors for hub portfolio offices

Underlying success factor	Advantages	Consequences of not doing it
An effective capacity planning and flexible resourcing model	Geographic clustering of resources Resources familiar with local business model and working practices, e.g. IT or marketing focus	Resources continue to be bought in or asked to travel over a large geographical area
Availability of good heads of portfolio offices using core standards and methods and the ability to tailor them appropriately to local need	Flow down of good practice and standards with localized tailoring and application	Local hub portfolio offices develop their own standards and do not share best practice Transfer of staff between hub portfolio offices (across divisions) requires constant retraining
An established heads of portfolio/programme offices forum, where key staff from hub portfolio offices meet to ensure consistency of approach	Consistency of application of enterprise or corporate best practice Learning from each other how best to apply enterprise or corporate standards	Local hub portfolio offices develop their own standards and do not share best practice Transfer of staff between hub portfolio offices (across divisions) requires constant retraining

تمييزات ونصائح

- قد يتتطور P3O الظاهري في منظمة مع النضج المنخفض PPM كأجزاء متباينة للتعرف على قيمة خدمات P3O .
- ومع ذلك ، دون تحقيق النجاح الأساسي العوامل المعهول بها ، فإنها لن تدرك الإمكانيات الفوائد التي

تعود على المنظمة. في هذه الحالة ، وهو ان يوصى بأن تكون برنامج إعادة تشيط أو يتم الاخذ فى الاعتبار المشروع لمراجعة الهيكل والمنتجات والخدمات المقدمة للتعرف على النموذج الأمثل للمنظمة.

3.2.3) المكاتب الدائمة مقابل المؤقتة

- يمكن أن يتكون P3O من مكاتب دائمة او مكاتب مؤقتة او مزيج من كليهما. من المستحسن أن تكون المكاتب الدائمة أنشئت لتوفير الوظائف والخدمات التي تدعم المحافظ المستمرة ، صنع قرار الإدارة العليا ووضع المعايير العامة لجميع مبادرات التغيير.
- من المحتمل أن تكون هذه مكاتب محفظة المنظمة ، محفظة المحور المحلي المكاتب ومرافق التميز ، مدرومة بموظفي دائمين تم تدريبيهم على أداء وظائف محددة.
- في بعض المكاتب الدائمة قد يكون هناك الموظفين اساسين دائمين ويستكمل من قبل الموظفين المتعاقدين لتلبية القم و الانخفاضات في عبء العمل أو تقديم مدخلات من الخبرة لتطوير معايير جديدة وما إلى ذلك.
- عندما يتم إطلاق برنامج أو مشروع جديد ، فإنه قد تتطلب البرنامج المؤقت الخاص به أو مكتب المشروع. إذا كان هناك مكتب دائم (مكتب محفظة أو مكتب محفظة مركزية) مع فريق التسليم المركزي المرن ، قد تكون تم طلب الموارد من هناك. هذا له ميزة ضمان تدريب الموظفين على معايير المنظمة وطرق العمل التي يتم نشرها ، يتم تتبع بدء التشغيل السريع وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى (الاقتصادات من الحجم وإعادة الاستخدام).
- مع ذلك ، في بعض المنظمات قد لا يكون مركز الموارد موجوداً أو قد لا يكون كثيراً بما يكفي للتعامل مع المبادرات ، وفي هذه الحالة قد يتم إعارة فريق الأعمال لأدوار المشروع مع الدعم من مركز التميز (إن وجدت) ، أو قد يتم إشراك الموظفين بالتعاقد.
- بعض المنظمات قد تطوير اتفاقية إطارية مع شريك منظمة لتوفير جميع موظفى البرامج والمشاريع ، المديرين وموظفي الدعم. لكن، كلما تم استخدام طاقم عمل أو إطار عمل ، ينبغي ، حيثما أمكن ، إدخالهم في معايير المنظمة وطرق عملها.
- المنظمات التي ليس لديها ملف تنظيمي أو مكاتب المحفظة المركزية ، حيث تكون مؤقتة تم إنشاء مكاتب البرنامج أو المشروع لدعم المبادرات عند ظهورها ، بشكل عام منخفضة النضج (المستوى 1 أو 2 P3M3 النضج). في هذه المنظمات ، "برنامج أو ثقافة المشاريع" كان لم يتم إنشاؤها بعد. فكل برنامج جديد أو يتم إطلاق المشروع ، ويعلم به فريق أعمال محليون ، يتم استكمالهم أحياناً بواسطة موظفين متعاقدين لجلب خبرة إضافية. على الرغم من عدم وجود مكتب محفظة تنظيمية ، قد يكون هناك طريقة وضع المشروع الأساسية والمحددة في إنترنت الشركة أو ثقافة الشركة ، في أن الأفراد ربما تم إرسالهم لبرنامج أو تدريب على إدارة المشروع دورات مثل MSP أو PRINCE2 أو
- هذا النموذج يعني من عدم اتساق النهج على البرامج و المشاريع ، مع اختلافات شديدة من حيث نجاح التسليم ، حيث يعتمد على كفاءة مديرين الاعمال المحليين .
- عوامل النجاح الكامنة في المؤقت تم تحديد نموذج المكتب في الجدول 3.4.

Table 3.4 Underlying success factors for temporary offices

Underlying success factor	Advantages	Consequences of not doing it
Centrally documented programme or project standards and templates	All programme and project managers have a central point to refer to for standards, templates etc. and don't have to invent their own Consistency of approach and terminology across the organization	All programme and project managers act individually and use their own templates Where there is a large contract PPM pool, external staff bring their own familiar standards and ignore any internal enterprise or corporate ways of working
A consistent approach to programme and project management training through the procurement of an approved set of courses and training providers	All staff advised to go on similar courses through a standard set of providers Consistent training messages and language	Staff select which courses they wish to attend, and there are inconsistencies in language and messages Training providers are not able to tailor courses to local company culture
An established heads of programme/project offices forum, including key staff from (hub) portfolio offices, to ensure consistency of approach	Consistency of application of enterprise or corporate best practice Learning from each other how best to apply enterprise or corporate standards	Local offices develop their own standards and do not share best practice Transfer of staff across programme and project offices requires constant retraining

النماذج الموزعة في نفس الموقع مقابل النماذج الموزعة

- السيناريو المثالي هو أن يكون لديك دائم مكتب تنظيم مع موظفين متواجدين فعلياً ، ضمان تماسك الفريق واتساق النهج.
- ومع ذلك ، في بعض المنظمات ، نتيجة لنقص من مساحة المكتب المادية ، أو الالتزام بالعمل / سياسات توازن الحياة التي تسمح للأفراد بالعمل بالقرب من منازلهم ، أو موقع خباء وظيفي مع فرق أخرى ، سيعمل الفريق في النموذج المزع . حيث مكتب موزعة أو فريق موجود ، فمن الضروري أن يكون هناك مجموعة واحدة من المعايير ، وإن كان ذلك مع أصحاب منفصلة لمكونات المعايير.

- ومن الضروري أيضاً أن يكون الفريق الموزع يتواصل كثيراً وبشكل جيد ، من خلال استخدام الاجتماعات وبوابات المعلومات المركزية و ممارسات العمل التعاوني.
- من المرجح أن يكون نموذجاً افتراضياً (انظر القسم 3.2.2.3) سيكون لها فريق موزع.

(3.3) ما هي الوظائف والخدمات يجب أن تقدم P3O؟

P3O	Planning (portfolio)	Portfolio build, prioritization, analysis and reporting
		Programme and project set-up and closure
		Stakeholder engagement and communications
		Planning and estimating
		Capacity planning and resource management
		Benefits management
		Performance monitoring
	Delivery (programme and project)	Planning and estimating
		Monitor and review
		Reporting
		Risk management
		Issue management
		Change control
		Finance
		Commercial (including supplier management)
		Quality assurance
		Information management (including configuration and asset management)
	Centre of excellence	Transition management
		Secretariat
		Standards and methods (processes and tools)
		Internal consultancy
		Organizational learning and knowledge management
		People and skills (PPM competencies)

Figure 3.4 High-level functions and services of a P3O model

- قد يكون للوظيفة أو الخدمة تركيز مختلف في مكاتب مختلفة ضمن نموذج P3O وفي مستويات مختلفة من الحكومة ، مع المحرك الرئيسي كونها "تضييف قيمة عند نقطة تقديم الخدمة".
- بعض الوظائف والخدمات موجودة فقط في مستوى المحفظة ، في حين أن البعض الآخر قد يكون موجوداً في مستوى المحفظة و البرنامج والمشروع ولكن تتطلب متطلبات الإدخال / الدعم مختلفة.

مثال على كيفية وظيفة التخطيط وتقدير قد يتم تسليمها من خلال الخدمات داخل المجالات الوظيفية المختلفة مفصلة أدناه:

- **المجال الوظيفي ضمن التخطيط الاستراتيجي / دعم المحفظة ،**
 - يتم تخطيط المحفظة في شروط تصميم البرامج والمشاريع وتأثيرها على العمليات التجارية لقاء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، دمجها في خطط العمل ثم تقديم الدعم من خلال تحديد الأولويات المستمرة ، القدرات وتحطيط الموارد. **يجب على الأسئلة "ماذا يجب أن نقدم؟" و "نحن لديها القراءة على تقديمها واعتماده؟**
- **داخل المنظمة الوظيفية لدعم التسليم ،**
 - تخطيط البرنامج يعني فهم القدرة الجديدة التي ستكون المطلوبة لتحقيق الفوائد التجارية المخطط لها ، كيف سيتم تسليمها ومتى وأثناء ذلك ضمن توفر موارد التسليم والاقتصادية. كما يعطي التبعية الإدارية ، داخل البرنامج و لعوامل خارجية أخرى.
 - تخطيط المشروع هو المعنى بوضع خطة لتسليم النواتج في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة إلى الجودة المطلوبة وإدارة التبعيات وضمان خطط الانتقال إلى عمليات الأعمال في مكانها الصحيح.
- **ضمن المجال الوظيفي لمركز التميز ،**
 - التخطيط يهتم بتوفير المعايير والأدوات والتقييمات والخبرة لتمكن تجميع البيانات الهامة و التبعيات.

مثال آخر هو وظيفة إدارة المخاطر

- **المجال الوظيفي ضمن التخطيط الاستراتيجي / دعم المحفظة ،**
 - تعتبر المخاطر من أوجه نظر استراتيجية ، والنظر في المخاطر التي قد تمنع قدرة المنظمة على تقديم الأهداف الإستراتيجية والفرص التي يجب تجاوزها معهم.
 - يجب أن يطور P3O مخاطر سياسة الإدارة للامتثال من قبل البرامج والمشاريع القائمة على سياسة المخاطر المؤسسية الخاصة بالمنظمة ، تحديد وإدارة مخاطر المحفظة ، والتنسيق مع إدارة المخاطر.
 - يجب أيضاً مراجعة مخاطر البرامج و مشاريع للبحث عن المخاطر المشتركة التي ينبغي أن تكون تدار على مستوى المحفظة بدلاً من بشكل فردي من خلال البرامج أو المشاريع.

- سيكون الأفضل أن يعمل P3O لتقدير التأثير الصافي من هذه التهديدات والفرص عندما يتم تجميعهم ، ولتصعيد هذه المعلومات إلى مجلس الإدارة أو إدارة مخاطر الشركة.

■ داخل المنطقة الوظيفية لدعم التسلیم ،

- يتم النظر في المخاطر على مستوى البرنامج فيما يتعلق إلى القدرة على تحقيق النتائج المخططة وفوائد تغيير عمل معين ، ويجب على P3O تطوير وصيانة سجل مخاطر البرنامج ، تصعيد التوصية أو تعاقب المخاطر حسب الضرورة. الـ قد ينظر P3O أيضًا في المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المصلحة ، الفوائد والتسلیم والتبعيات والخارجية مخاطر الموردين ، ومراجعة المخاطر بشكل استباقي عبر المشاريع الفردية للبحث عن تلك يجب أن تدار من قبل البرنامج بدلاً من ذلك من المشاريع الفردية. على مستوى المشروع ، المخاطر يعتبر فيما يتعلق بتسليم مخرجات المشروع لتحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد والتكلفة والفوائد والجودة والنطاق. الـ قد يوفر P3O أيضًا موارد لإدارة عملية المخاطر لدعم مدير المشروع ولوحة المشروع.

■ داخل مركز التميز الوظيفي المجال ،

- يجب أن يوفر P3O إدارة مخاطر قياسية الاستراتيجية والعملية والقوالب (تماشي مع معايير الشركة والبرامج إذا كانت كذلك موجودة) لضمان التطبيق المتنسق لإدارة للمخاطر ، وسجلات المخاطر الموحدة ليتمكن من مراقبة المخاطر.
- يجوز لـ P3O أيضًا توفير الموارد لإدارة المخاطر الموضوعية ورش تحديد الهوية.
- انظر الملحق F للحصول على تفاصيل تفصيلية لـ الخدمات المحتملة لكل من الوظائف المدرجة.

تمييزات ونصائح

- النطاق والقياس عند اتخاذ قرار بشأن الخدمات التي يجب تقديمها ، فهي كذلك تجدر الإشارة إلى أنه ليس كل خدمة المقدمة يجب توفيرها لكل مشروع. على سبيل المثال ، قد تكون الفحوصات الصحية فقط المقدمة لأعلى 20٪ من المشاريع.

تمييزات ونصائح

- تحجيم إذا كنت مكتباً صغيراً جدًا ، فقد تكون هذه العارضات تبدو شاقة. الشيء الرئيسي الذي يجب مراعاته هو ما تقدم هذه النماذج من حيث الوظائف والخدمات ومن يخدمون من حيث أصحاب المصلحة.
- إذا كنت لا تقوم بتنفيذ الوظائف والخدمات المميزة في النماذج ، اسأل من يفعل هذه الأشياء في داخل منظمتك. قد تكون النتيجة الاكتشاف من شبكة من الأشخاص الذين يمكنهم العمل أكثر بشكل فعال معاً باعتباره P3O افتراضياً.

(3.3.3) التكامل مع المنظمة الأوسع

- لن يكون P3O موجودًا في فراغ. متى النظر في الوظائف والخدمات التي يجب تقديمها ضروري لهم كيفية تكامل هذه في المنظمة الأوسع. سبب متكرر لفشل P3Os الدائمة هو عدم تكامل نموذج P3O مع نموذج المؤسسة الأوسع.
- يحتاج رئيس P3O إلى فهم من هو مسؤول عن مختلف الوظائف وكيف عمل النموذج ، والمكاتب المختلفة داخله ، وكيفية التفاعل معهم. تشمل هذه الوظائف الأخرى:

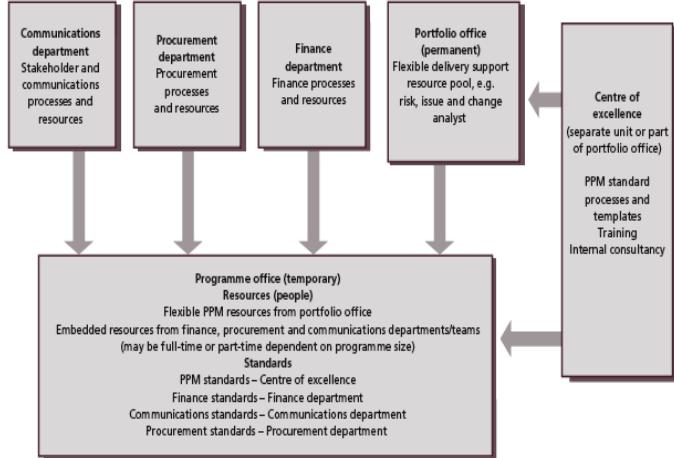


Figure 3.5 An example of the embedding of resources from an organization portfolio office, COE and business functions into a temporary programme office

- مثلما تواجهت موارد P3O في مصفوفة بينة الإدارة مع ادارة خط الأعمال المحلي ولكن هناك رابط احترافي مكتب حافظة المنظمة أو مركز التمييز ، وكذلك غيرها الموارد المهنية.

الوضوح مطلوب من حيث الأدوار / المسؤوليات لتقديم الوظائف والخدمات عبر مناطق الأعمال.

- على سبيل المثال ، الوظائف والخدمات المالية يمكن توفيرها من خلال مكتب برنامج مؤقت ، ولكن قد يكون الشخص الذي يقدم الخدمة المضمنة في مكتب البرنامج ، مع ادارة لها خطهم في المعايير المالية و إعداد التقارير وتحديدها من قبل قسم التمويل (انظر الشكل 3.5).

- الموارد المتضمنه مؤقتاً لبرنامج أو مشروع (إما بدوام كامل أو بدوام جزئي) ، ولكن لا يزال مصدرها يتحكم في العمليات التي سيقومون بها وهو المسؤول عن نشاطات الادارة العادي.

تمهيدات ونصائح

- في P3O صغير ، أو إذا قمت بتنفيذ برنامج أو دعم مشروع لمنظمة صغيرة ، لابد من مراجعة ما تفعله وما لا تقدمه من حيث الوظائف والخدمات .
- قد تجد أنك تقوم بعمل الوظائف التي قد يقدمها الآخرون بشكل أفضل ، بما في ذلك مدير البرامج والمشاريع أنفسهم.
- هل هناك وظائف تشعر أنها قد تكون فيها استفادة بشكل أفضل من وقتك وكفاءتك؟
- إذا كان الأمر كذلك ، تحدي الوصف الوظيفي الخاص بك يومياً ، قوائم المهام الأسبوعية والشهرية.
- إذا كان هذه الوظائف أو الخدمات المفقودة التي قد تقييد منظمة ولكن ليس لديك المهارات اللازمة لتوفيرها .
- يتم السعي في الاستثمار في التركيز على التدريب الذي سيكون مفيداً لك و المنظمة.

(3.3.4) استقلالية P3O خدمات الضمان

- غالباً ما يتم تضمين خدمات الضمان المستقلة ضمن عرض خدمة P3O .
- قد يستغرق هذا الكثير من النماذج ، مثل التنسيق أو تسوييل البوابات المراجعات ، مراجعات المرحلة (على سبيل المثال في حكومة المملكة المتحدة ، عملية مراجعة OGC Gateway™) بانتظام الفحوصات الصحية والمراجعات الداخلية أو المستقلة ، ومراجعات الدروس.
- قد توفر فرق الضمان أيضاً ضمان الجودة للبرامج والمشاريع من خلال توفير مورد ضمان (بدوام كامل أو جزئي) أو مشورة / توجيهات مستقلة بشأن تفصيل العمليات في مرحلة البدء .
- مما كان مستوى خدمة الضمان المقدمة ، فإنه من الضروري أن يكون مستقلاً عن البرنامج أو تسليم المشروع وعدم وجود تعارضات من اهتمام.
- يجب أن يكون P3O نفسه خاصاً للاستقلالية التأكيد والمراجعة الخارجية ، على وجه الخصوص ، المراجعة الخارجية لوظائف وخدمات مركز التمييز ، إلى تأكيد من تحديث الممارسات الجيدة مع معايير الصناعة المتغيرة والاتجاهات.
- ضمن بيئه متعددة البرامج / المشاريع ،يجوز للموظفين عبر P3O تفزيض ضمان في نقاط التقىش المناسبة والمراجعات المسورة ، كما بالإضافة إلى توفير الرقابة Oversight والتدقق Scrutiny و التحدى.
- قد يطلب مجلس إدارة المشروع من قبل كبار مجالس الإدارة ضمان مستقل خارج نطاق تقويض التأكيد من البرنامج ويمكن أن تركز عليها تحقيق الإستراتيجية ، التأثير على الأعمال العمليات أو إدارة التبعيات أو غيرها من مجالات الاهتمام.

حالة دراسية

- مكتب برنامج يخدم مجمع كبير ببرنامج داخل وزارة حكومية في المملكة المتحدة يقدم معايير وضمانات مستقلة وظيفة.
- هذا المكتب يتكون من ثلاثة أفراد الذين تم تكليفهم بالمشاريع داخل البرنامج.
- يقدم كل مورد ضمان معين المشورة / إرشادات حول العمليات القياسية التي سيتم استخدامها ويتطور نهج ضمان مصمم خصيصاً المشروع الفردي -
- قد يتكون من بوابات مراجعة التنسيق والفحوصات الصحية والمتوسطة ومراجعات الدرس النهائية والمشورة أو الإرشاد على معايير الجودة و مراجعات الجودة.
- الفريق الضمان منفصل عن التسلیم فريق الدعم داخل مكتب البرنامج ، ضمان استقلالها.

تمهيدات ونصائح

- يجب أن تكون وظيفة التأكيد Assurance دائماً ذات نظرة مستقبلية وعملية المنحى (سواء محددة أو النظامي) لتحسين إمكانات النجاح بدلاً من مجرد تدقيق ما يمكن قد حدث.

التدقیق Scrutiny

- يشير إلى التحقيق العام في "أسباب" السلوك التنظيمي
- تشمل أمثلة أنشطة التدقیق مراجعة العمليات الحكومية التي يمارسها مدقق الحسابات.

الرقابة Oversight

- يشير إلى التحقيق في "كيف" السلوك التنظيمي
- تركز أنشطة الرقابة عادةً على نطاق أضيق من العمليات المحددة ، وتسعى إلى قياس الأداء مقابل معايير معينة
- أمثلة على الرقابة ، والتأكد من أن المقاولين قدموا الخدمات المتفق عليها

(3.3.5) مواءمة خدمات الحكومة مقدمة من P3O

- قدم الفصل الأول مفهوم P3O دعم الحكومة في منظمة من خلال تمكين وتحدي بيانات البرنامج والمشروع وفي بعض الحالات تدقيق تأثير تسليم البرنامج أو المشروع في العمل كالمعتاد (من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو أقل تعطيل العمل التشغيلي).
- يسعى نموذج P3O إلى توفير العمود الفقري لحكومة جميع التغييرات داخل المنظمة ، ضمان اتخاذ جميع القرارات بالشكل المناسب مع الحقائق الصحيحة وفي الوقت المناسب.
- هذا يعني أن P3O يحتاج إلى أن يعمل بفعالية مع جميع الهيئات عبر منظمة سواء في اتخاذ القرارات أو تقديم الحقائق والمعلومات إلى السماح باتخاذ القرار.
- حوكمة PPM لا يمكن تطويره بمعزل عن هيئات صنع القرار في الأعمال التجارية المعتادة.
- العلاقة يجب أن تكون معرفة ومحددة بين P3O وبين هذه الهيئات وكذلك قواعد التعامل المنشأة.
- يجب الاتفاق على الحكومة وتعريفها من حيث:

 - من يتخذ أي قرار ومتى؟
 - ما هي حدود السلطة المفوضة المعمول بها؟
 - قواعد ومسارات التصعيد والتعاقب المعلومات والمخاطر والقضايا والتغييرات؟
 - يجب أن تعكس الاتفاقية الحكم والمعلومات المطلوبة لجميع أصحاب المصلحة.
 - اختصاصات جميع المكاتب داخل P3O يجب أن تفصل مسؤوليات الحكومة المحددة الخاصة بهم.

(3.3.6) ضمان المعلومات

- قيمة ضمان المعلومات (IA) تختلف من منظمة إلى منظمة.
- منظمات مثل وزارة الدفاع والصناعة المصرية و يعمل الآخرون بمعلومات شخصية أو حساسة فهم أنه أمر بالغ الأهمية لأعمالهم ، و يستثمرون الكثير من الوقت والمال للحفاظ عليها عمليات وإجراءات وأنظمة قوية في هذا المنطقه.
- قانون حماية البيانات وحرية تحدد شريعات المعلومات الحد الأدنى القانوني لمبادئ التوجيهية لجميع المنظمات.
- هذا له آثار لجميع معلومات الحافظة والبرنامج والمشاريع.
- ضمان المعلومات يعتمد على المفاهيم الثلاثة السرية والتزاهة والتوازن. هذه المصطلحات تعني أن:

 - المعلومات متاحة فقط لأولئك الذين لديهم الحاجة والسلطة لرؤيتها ؛
 - فقط أولئك الذين لديهم السلطة الصحيحة قادرة على تغيير المعلومات ؛
 - والمعلومات متاحة متى وأينما يتطلب العمل ذلك.

- P3O له دور فعال من حيث التكلفة في توفير عدد من الموارد والوظائف الإدارية لدعم جميع مجالات بيئة PPM.
- النظر في متطلبات IA للمشروع ومخراجه يجب أن تبدأ في بداية المشروع.
- محاولة بناء مقاييس في IA أو اتخاذ إجراءات علاجية أو تدابير متأخرة للتعامل مع قضايا IA في نهاية المشروع سوف لا تكون أبداً فعالة من حيث التكلفة أو فعالة مثل كأخذ الإجراءات أثناء التطوير.
- يمكن أن يضمن P3O أن التقييم الأولي المناسب لقضايا IA يتم تنفيذه خلال مرحلة بدء أي نشاط جديد.
- بالنسبة للمحافظة البرامج ، دور P3O هو أكثر من تحديد الأهداف العامة (في الخط مع أهداف العمل) ومن ثم التأكد على اتباعها .
- قد يكون هذا إنشاء ملف قياسي (ربما باستخدام سلسلة ISO 27000 في مسائل أمن المعلومات والوطنية المماثلة التوجيه في ضمان المعلومات) أو ببساطة بيان سياسة الأمن العام.
- يمكن للدور أيضاً تشمل المسؤولية عن تطوير متسلقة لهيكل ملفات البرامج والمشاريع.
- في السيناريو حيث توجد وظيفة IA منفصلة أو قسم داخل منظمة ، P3O يجب التعامل بشكل مناسب مع الخبراء بداخله واتباع عملية تضمين IA الموارد والعمليات في المحفظة والبرنامج ومكاتب أو فرق المشروع ، كما تمت مناقشته سابقاً فيما يتعلق بالموظفين الماليين أو التجاريين.

تلميحات ونصائح

- لتنفيذ برنامج أو إعادة تشغيل سيدات P3O إلى مراعاة IA لجميع بيانات PPM المستخدمة للحكومة وإعداد التقارير في التشغيلية وهذا سوف يؤثر على جميع جوانب تخطيط P3O.

(3.3.7) الوظائف والخدمات التي لا تعتمد على PPM

- من الضروري أحياناً أن يقوم P3O بالوظائف والخدمات خارج منطقة PPM العمليات ، إما لصالح كفاءة الأعمال أو لأن الوظائف ليس لها منزل منطقي. قد يعني هذا توفير سكرتارية خدمة مجالس الإدارة ، ورعاية السفر والإقامة (الإقامة التشغيلية بالإضافة إلى إقامة المشروع) أو الاتصال مع المشتريات فيما يتعلق بشراء المعدات أو الموارد.

تلميحات ونصائح

- حيث يوفر P3O وظائف غير PPM والخدمات ، من المهم تسييج هذه الموارد الإدارية بعيدا عن المهنية وظائف PPM في فريق منفصل.
- إذا كان P3O ينظر إليها على أنها ليست أكثر من إدارة المكتب ، فقد يثنى الناس عن اتخاذ قرار بشأن مهنة يتحمل أن تكون مجزية داخل P3O.

الادوار والمسؤوليات في وجود P3O (3.4)

- هناك 21 دور P3O محدد ، وأي دور آخر P3O سينكون من مزيج من هذه الأدوار.
- البعض يكونون خاص بمستوى من الحكومة التنظيمية (على سبيل المثال محل محفظة) ، في حين أن البعض الآخر خاص بوظيفة أو خدمة (مثل مدير المخاطر).
- عندما يكون هناك تصميم لوصف كل مكتب من المكاتب ضمن نموذج P3O يجب توضيح بالتفصيل المهارات المطلوبة و يجب تحديد الكفاءات لكل منصب داخل المكتب.
- قد تم توصيف الوظائف الفردية للجمع بين عناصر من عدد من الأدوار المختلفة. وصف الأدوار في الجداول 3.5 و 3.6 و 3.7 .
- يجب التعامل معها على أنها مجموعة "انقاء ومزج" لإنشاء أوصاف وظيفية مخصصة مصممة خصيصاً لـ أعمال المنظمة ومتطلبات العملاء.
- تظهر أوصاف الدور الكاملة في الملحق أ والأمثلة معطاة في الملحق ج.
- دراسة حالة 2 (وكالة حكومية) تقدم أمثلة على وصف الأدوار الوظيفية وحالة دراسية 6 (الاتصالات السلكية واللاسلكية) يقدم أمثلة عامة لأوصاف الدور.

3.4.1) مهارات وكفاءات موظفي P3O

- لهجة ونهج نجاح P3O ان يتم تعين مكتب مكون ضمن نموذج P3O بواسطة الشخص الموجود في الأعلى ، لذا فإن رأس P3O هو مفتاح وظيفة.
- يجب أن يتمتع هذا الفرد بالخبرة الصحيحة ، لها تأثير ومصداقية وجاذبية ، ويكون قادر لقيادة "من الوسط" - الإدارة لأعلى ولأسفل وجانبية.
- يجب أن يكونوا "أشخاصاً" جيدين ، لديهم جيد للطرق ، يكونوا صانع القرار ، يكونوا قادرين على اتباع الرؤية و لديهم خبرة مباشرة في توصيل البرنامج والمشروع.
- إنها مهمة صعبة للقيام بها بشكل صحيح وهذه يصعب العثور على الناس.
- تاتي بعض من أفضل رؤساء P3O من خلفيات متعددة ، بما في ذلك إدارة العمليات التجارية والاستراتيجية التنمية وتحطيط الأعمال.
- واسعة النطاق معرفة PPM ليست بالضرورة كفاعة رئيسية.
- عند تعين موظفي مكتب P3O ، يجب أن يكون هناك مطابقة الأدوار بنقاط القوة الفردية. بعض الناس أفضل في العمل التفصيلي سيكون لدى الآخرين مهارات شخصية وتوجيهية قوية. اتجاه واحد للأفراد لتطوير اتساع وعمق مهاراتهم من خلال تناوب وظائف أو أدوار P3O بين الموظفين. على الرغم من أن المهارات والكافاءات الجيدة في PPM هي ضروري لبعض أدوار P3O ، والبعض الآخر سوف يتطلب المزيد من مهارات العمل العامة والكافاءات الوظيفية (مثل التمويل أو المشتريات) والعملية المهارات الشخصية مثل التدريب والتوجيه ، مهارات التيسير والعرض.
- يجب أن يكون هناك تركيز واضح على P3O كمهنة المسار في حد ذاته ، وليس كنقطة انطلاق لتصبح مدير برنامج أو مشروع.
- يجب أن يكون لموظفي P3O مسار وظيفي واضح محدد ، مدرومة بمهارات إلزامية ومرغوبة بالكافاءات الشخصية مع التركيز على الأدوار خطط التنمية.
- يجب تشجيع المؤهلات والخصصات ذات الصلة في P3O من أجل تحسين مهارات والكافاءات ومصداقية وظيفة P3O.
- في تطوير المزيد من P3Os المهنية ، تحتاج المنظمات لهم أن الاستثمار من العيار الثقيل مطلوب في الأفراد والموظفين ذوي المهارات المناسبة ،
- من المهم أن يكون لديك عدد قليل من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة الذين يمكنهم تفسير البيانات وتحديها ، بدلاً من امتلاك ملف عدد كبير من الموظفين الإداريين الذين يجمعون البيانات دون تفسيرها ودون جعل التوصيات اللازمة لتخذلي القرارات.
- مهارات وكفاءات موظفي مكتب المحفظة سوف تحتاج إلى تضمين إدارة الاستثمار ، التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ ، وإدارة الفوائد.
- سيحتاج هؤلاء الموظفون أيضاً إلى القدرة على رؤية "الصورة الكبيرة" ، ما هو غالباً ما يشار إليه باسم "عرض الهليكووتر" ، و يجعل توصيات تستند إلى معلومات ثاقبة.
- سوف يحتاجون إلى الوعي السياسي و مهارات إشراك أصحاب المصلحة ، تكون قادرة على التشغيل والتأثير في الإدارة العليا مستوى مجلس الإدارة ، وفهم تحديات الأعمال والتغيرات المطلوبة.
- أنهم يجب أن تنتفع أيضاً بتجربة توصيل موثوقة (أي يجب أن يديروا برامج ومشاريع كبيرة ، إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي أو تشغيلها وحدة الأعمال) وفهم التحديات التي سيحقق التغيير وكيفية موازنة التغيير معه العمل التشغيلي. يصعب العثور على مثل هؤلاء الناس ويجب تقييمها وتطويرها.

تميحيات ونصائح

- في منظمة صغيرة مع شخص واحد فقط أو عدد قليل من الأشخاص المخصصين لوظائف P3O في ملف المكتب المركزي ، حيث توجد فجوات في المهارات ، فكر في كيفية زيادة عدد موظفيك ونقطة المواهب للمنظمة من خلال استخدام الإعارات.

حالة دراسية

- كان لمكتب محفظة تنظيمية عدد الموظفين تسعه أشخاص لدعم جميع البرامج والمشاريع عبر أقسام منظمة كبيرة متعددة.
- ارتفع الطلب بشكل ملحوظ بدأ مكتب محفظة المنظمة في نشر النجاحات وحققت سمعة في التتبع السريع المشاريع من خلال بدء التشغيل والتزويد مساعدات عملية.
- زيادة عدد الموظفين لم يكن خيارا ، لذلك سعى رئيس مكتب حقيقة المنظمة للحصول على إعارات من جميع أنحاء الشركة ، اكتشاف المواهب الطيبة وأكتسابها اتفاقيات من مديرهم المباشرين لتمويل انتداب لمدة ستة أشهر ضمن مكتب المحفظة.
- كانت هذه الإعارات لمدة ستة أشهر يمتد دائمًا إلى عام أو 18 شهراً في بعض الحالات ، من حيث القيمة العملية تم الاعتراف بالتجربة.
- اكتسبت وحدات الأعمال من خلال وجود تدريب موظفيها تدريباً مكثفاً ومدربين وخبرة وعملية.
- اكتسب مكتب المحفظة زيادة مجموع مواردها دون زيادة عدد موظفيها.
- عندما عاد الموظفون إلى وحداتهم ، وفرت مكاتب المحفظة المركزية أو المحلية برنامج أو مشروع دعم لأعمالهم مما أدى إلى تخفيف الضغط عن مكتب محفظة المنظمة وقدمنا أيضًا تجميع موارد مرنة التي يمكن لمكتب حافظة المنظمة الاستفادة منها عند بلوغ أعباء العمل ذروتها.
- تمت الموافقة رسمياً على عملية الإعارة مع فريق الموارد البشرية ومعاقبهم رسمياً.
- وشملت الفوائد التجارية الشاملة تحسين عام مهارات إدارة البرنامج والمشروع عبر الأعمال والأكثر من التسلیم الناجح للتغيير.

(3.4.2) أنواع الأدوار

- يمكن اعتبار الأدوار داخل P3O على أنها إدارة عامة أو وظيفية.

(3.4.2.1) أدوار الإدارة

- P3O الخطوط العريضة للدور الإداري الثلاثة يتم توفير الأوصاف في الجدول 3.5. تفاصيل أكثر الأدوار والمسؤوليات التي يمكن العثور عليها في الملحق A.
- تتطلب جميع أدوار إدارة P3O قدرًا كبيرًا من الأهمية الخبرة التجارية والمعرفة ، مثل هذه الأدوار مطلوبة لهم كحقيقة الحالية محفظة يساهم في التوجيه الاستراتيجي للمنظمة وتقديم المستوى المناسب من التدقيق والتحدي. الموظفين لن تكون قادرة على يقوموا بأدوارهم بنجاح ما لم يفعلوا ذلك المصداقية مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة. أدوارهم تحتوي على مسؤوليات رئيسية لحفظها عليها العلاقات داخل الأعمال وضمان تواصل P3O إضافة قيمة إلى المنظمة

(3.4.2.2) الأدوار العامة P3O

- الخطوط العريضة لأوصاف الأدوار العامة الثلاثة هي الواردة في الجدول 3.6. مزيد من التفاصيل عن الأدوار والمسؤوليات موجودة في الملحق B كما يوحى الاسم ، تتطلب أدوار P3O العامة أو فهم واسع لـ PPM. الأدوار العامة هي من بين الأدوار الأكثر شيوعاً داخل P3O صغير.

(3.4.2.3) الأدوار الوظيفية P3O

- الخطوط العريضة للأوصاف الوظيفية 15 هي الواردة في الجدول 3.7. مزيد من التفاصيل عن الأدوار والمسؤوليات موجودة في الملحق A.
- الأدوار الوظيفية لا تحتاج إلى أن يؤديها الأفراد الذين تتم إدارتهم بشكل مباشر داخل بنية P3O. عادة ما تدار هذه الأدوار من وظيفة المنشأ ، مثل المالية والموارد البشرية ، التسويق / العلاقات العامة أو المشتريات.
- الأفراد الذين القيام بهذه الأدوار قد تكون جزءاً لا يتجزأ من P3O (انظر القسم 3.2.2.3).
- في P3O كبير ، يمكن مشاركة هذه الأدوار عبر عدة أفراد ، على سبيل المثال يمكن مشاركة دور المخاطر من قبل قائد مخاطر وعدد من مدير المخاطر.
- على العكس من ذلك ، في P3Os الصغيرة ، سوف يأخذها شخص واحد على أدوار متعددة من الجدول 3.7 ، تتماشى مع مهارات وكفاءات ومتطلبات منظمة أو برنامج أو مشروع. الجدول 3.6 مخطط الأوصاف العامة للدور P3O

تميحيات ونصائح

- في P3O الصغيرة ، من المرجح أن تكون الأدوار عامة ومتعددة الوظائف ، لذلك ضع في اعتبارك ما إذا كان تناسب أوصاف الأدوار العامة ما يناسب ماتطلبه المنظمة منك. إذا لم يكن كذلك ، فقم ببناء ملف الأوصاف الوظيفية الخاصة عن طريق اختيار العناصر الأساسية من أوصاف الأدوار الوظيفية.
- دور يمكن أن تساعدك الأوصاف أيضًا في تحسين الوصف الخاص بك للأوصاف الوظيفية ، أو تساعدك على إعادة التركيز على المهام والأنشطة التي من شأنها الاستفادة بشكل أفضل من المهارات والوقت. أيضًا ، إذا لم يكن فريقك الصغير كذلك عليك القيام بجميع الأدوار الوظيفية ، ومعرفة من في المنظمة يأخذ على تلك الأدوار والبناء الروابط معهم أو مع أقسامهم.

(3.5) حجم وتفصيل نموذج P3O

سؤال شائع يُطرح عند تصميم P3O النموذج هو "كم عدد الأشخاص الذين يحتاجهم P3O؟" متبعًا بـ "ما هو المستوى الذي يجب أن يكونوا عليه؟"

المحركات الرئيسية لحجم P3O هي:

- عدد وحجم البرامج والمشاريع التي سيخدمها P3O
- عدد الوظائف والخدمات المطلوب القيام بها مقدمة من P3O
- حجم المنظمة.

ومع ذلك ، هناك العديد من العوامل الأخرى للنظر فيها. قد يخدم P3O برنامج واحد ، أو عدد من البرامج أو الحافظة الكاملة للمنظمة من يتغيرون.

التصميم التفصيلي وحجم الفرد المكاتب داخل نموذج P3O سوف تحتاج إلى اتخاذها حساب نضج PPM للمنظمة وخصائص البرامج التي ستقوم بها خدمة أو تمكين.

التصميم والحجم أيضًا تعتمد على رؤية P3O والدافع التجارية لها تم إعداده للخدمة.

أعداد الموظفين داخل P3O عبر المنظمة قد تختلف من شخص واحد إلى أكثر من 100 شخص (عند تضمين موارد التسليم) ، ولكن على متوسط الرقم بين خمسة وعشرة أشخاص ، مع الأفراد الذين يقومون بدور عام أو دور وظيفي مركب.

أداء علي المنظمات التي لديها P3Os ناضجة هم أكثر عرضة لذلك لديها مكاتب أكبر ، مع أدوار وظيفية متخصصة متحالفةًا مع وظيفة أو خدمة معينة.

تحجيم مكتب محفظة منظمة دائمة أو سيكون مكتب المحفظة المركزية مختلفًا عن التحجيم ببرنامج مؤقت أو مكتب المشروع. متى وضع خدمات لمكتب مؤقت ، قد تكون الموارد: مأخوذة من مورد من تجمع داخل مكتب محفظة محور ؛ تعمل على أساس مؤقت من سوق العقود ؛ أو مخطوط كجزء عمل من خلال اتفاقية إطارية مع شركة استشارية إدارية أو PPM. سيكون ليكل نموذج P3O تأثير على عدد الموارد المطلوبة. قد يكون تقديم الخدمات إلى برنامج أو مشروع صغير عن طريق ترقية ملف مكتب برنامج موجود إلى مكتب محفظة مركزية

(على سبيل المثال حيث لا يبرر البرنامج دعم كافية لتشكيل برنامج قابل للتطبيق مكتب في حد ذاته) بدلاً من إنشاء برنامج مخصص أو مكتب المشروع.

ويتبين أيضًا النظر في أي المكاتب يمكن أن تكون افتراضية جزئياً أو كلياً من خلال الاستفادة من موارد الشركة الحالية. حيث المنظمة لديها منظمة ناضجة مكتب المحفظة أو نموذج المحور والحدث المعمول به مع مجموعات موارد مزنة ، عدد الموظفين ومن المرجح أن تكون التكاليف أقل من P3O ذي الخبرة لا يطلب من الموظفين المرور من خلال منحنى تعلم العمليات التنظيمية والإرادة تقديم خدمة أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة.

تصميم شكل وحجم نموذج P3O تماماً عن طريق الصيغة لا يتبين محاولة ، مثل لا توجد صيغة يمكن أن تلبي الفروق الدقيقة لأيٍ من هذه الصيغ منظمة أو برنامج معين. ومع ذلك فإنه من الممكن تطوير نقطة انتلاق للقاش باستخدام قيمة وحجم المحفظة أو البرنامج الخصائص في النماذج التالية.

(3.5.1) خيار القياس 1 - حسب الميزانية

• النموذج الأول يعتمد على حجم المالية الاستثمار في المحفظة أو البرنامج. عادة، التكلفة الإجمالية لـ P3O ستتراوح بين 3٪ و 5٪ من أحجمالي الاستثمار المالي (أجمالي الاستثمار ، وليس الاستثمار السنوي). في خضم هذا الشكل سوف يختلف مستوى توفير P3O مثل تغييرات المحفظة أو تقدم البرنامج.

(3.5.2) خيار الحجم 2 - حسب الحجم

• يستخدم النموذج الثاني لحساب حجم مكتب برنامج مؤقت ويستند إلى عدد الموظفين من البرنامج. العدد الإجمالي للموظفين من مكتب البرنامج كنسبة مئوية من عدد موظفي البرنامج ، كما هو مفصل في الجدول 3.8. تمثل الأرقام الواردة في الجدول 8.3 متوسط الأرقام في النقطة التي تم فيها إنشاء البرنامج و يتم بالتنفيذ ؛ قد تتقلب الأرقام أثناء بدء وطوال حياة البرنامج ، حسب عدد يتم دعم المشاريع في أي وقت وأين هم في دورة حياتهم.

• الأرقام الواردة في الجدول 3.8 تفترض مكتب البرنامج:

- ينتج بعض القارير الإدارية
- يستخدم بعض أدوات تكنولوجيا المعلومات الأساسية
- يعمل ضمن بيئة يكون فيها مستوى يتراوح نسخة P3M3 بين 2 و 3.

• سيكون التعديل على هذه الأرقام مطلوباً للحالات التالية:

- مستوى أعلى أو أقل من النسخة P3M3
- يتم توفير خدمات إضافية (على سبيل المثال ، أي وظائف مركز التمييز)
- تنتشر البرامج في موقع متعدد
- برامج معقدة أو جديدة
- برامج مع عدد كبير من الأطراف الثالثة
- برامج ذات موارد مالية معقدة أو معقدة خطط إدارة الفوائد
- برامج ذات أعداد كبيرة من المشاريع
- الحاجة إلى الموارد قصيرة المدى المطلوبة ذروة التحميل ، على سبيل المثال انشاء ، قبول ، ينتهي من الشرائح
- البرامج مع أصحاب المصلحة المعقدين ومتطلبات الاتصالات.

• الجدول 3.8 متوسط عدد الموظفين في مكتب البرنامج المؤقت على أساس حجم البرنامج

3.5.3 خيار التحريم 3 - حسب الوظيفة

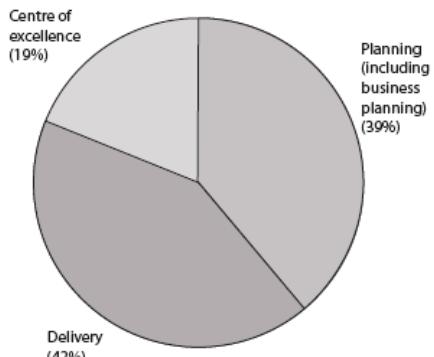


Figure 3.6 FTEs per functional area for a P3O sizing model (option 3)

يستخدم النموذج الثالث نهجاً تصاعدياً للحجم من P3O. لكل خدمة يخطط P3O لتقديمها ، يتم تقدير عدد الساعات أو الأيام مطلوب شهرياً لخدمة المحفظة أو برنامج.

يمكن بعد ذلك تحويل هذا إلى ملف عدد FTE (ما يعادل الموظفين بدوام كامل) مطلوب لكل خدمة.

المجموع حتى يوفر لك بتقدير أولى لعدد الموارد مطلوب له P3O. (ويرد مثال عملي في الجدول 3.9 والشكل 3.6).

حجم المكتب والأنشطة التي يقوم بها سوف تختلف من خلال المشروع أو البرنامج دورة الحياة ، لذلك يجب إجراء التمرين في مرتين على الأقل ، مرة في التعريف والثانية في بداية التنفيذ.

التحريم بالنسبة للبعض الوظائف ، مثل إعداد التقارير ، قد تكون مدفوعة بـ عدد البرامج أو المشاريع داخل محفظة في أي وقت ، في حين أن أخرى الوظائف قد تكون مدفوعة بالحكومة الهيكل والمدخلات المطلوبة.

3.5.4 اعتبارات إضافية لبرنامج مؤقت أو مكتب المشروع

حجم برنامج أو مشروع مؤقت سوف يختلف المكتب أيضاً طوال دورة حياته ، وهي حيث يتم استخدام تجمعات الموارد المرنة من خلال يمكن أن تضيف مكاتب المحافظ المحورية قيمة حقيقة.

في مرحلة التنفيذ (بدء التشغيل / تحديد الهوية وبدء / تعريف) ، أي برنامج أو مشروع ، هناك حاجة للاستشارات الداخلية لتسهيل ذلك إنشاء وتفصيل العمليات القياسية ، بدء دورة إعداد التقارير ، ووضع الخطط ، وFastTrack الفريق والمرافق.

قد يكون هذا المقدمة من خلال المشاركة المؤقتة للمخططين والاستشاريين الداخليين (للتبسيير ورش عمل تعاونية لبدء التشغيل والتخطيط والمخاطر) وموظفي الضمان (إنشاء استراتيجية الجودة والتخطيط) للعمل جنباً إلى جنب مع البرنامج و مدراء مشروع.

مع تقديم البرنامج أو المشروع إلى التنفيذ والتسليم ، وال الحاجة إلى دوام كامل مخطط يقلل من البرنامج أو المشروع مدير يتحمل مسؤولية تحديث الخطة؛ ومع ذلك ، قد لا يزال بعض الدعم للتخطيط تكون مطلوبة. الحاجة للاستشارات الداخلية يقلل من دور التدريب (عند الاقتضاء) ، ولكن يجب أن يستمر دور التأكيد على أساس عدم التفريغ لتوفير الاستمرارية والدعم من خلال الدرس المشاركة والفحوصات الصحية المستمرة والراجعات المحسومة و النصيحة. خلال مرحلة التسليم ، اعتماداً على الحجم والتعقيد والطبيعة المتباينة للبرنامج أو مشروع ، قد تكون هناك حاجة لدعم عام من المتخصصين أو ضباط الدعم أو الدعم الوظيفي من التمويل ، الاتصالات ، التجارية ، المخاطر ، الإصدارات أو التغيير إنطباع.

مع تقديم البرنامج أو المشروع إلى استعراض مغلق وما بعد التنفيذ ، و لم تعد هناك حاجة إلى موارد التسليم ، ولكن قد تكون هناك حاجة للاستشارات الداخلية لتسهيل مراجعات وتقديرات مستقلة للدرس.

أيضاً، قد يُطلب من متخصصي الموارد البشرية التأكد من ذلك معلومات التطوير لمهني / التقييم تم التقاطها وموظفي البرنامج أو المشروع يتم إعادتهم إلى "وظائفهم اليومية" أو إعادةهم إلى تجمع موارد من باقل إز عاج للأفراد.

- واحدة من أكثر المشاكل شيوعاً وجدت متى استعراض مكاتب البرامج المؤقتة هو أن مجموعة موظفي دعم البرنامج كبيرة جداً. هذه غالباً بسبب تحديد عدد الموظفين في التعبئة (البدء / التعريف) وبعد ذلك بدلاً من الإفراج عن بعض هؤلاء الموظفين باسم البرنامج أو مدير المشروع التسليم ، يتم الاحتفاظ بها و "العثور على عمل للقيام به" أو يقومون بعمل مدير المشروع نيابة عنهم.

هناك العديد من الحلول لهذه المشكلة ، اعتماداً على الثقافة المحلية وسياسات التوظيف:

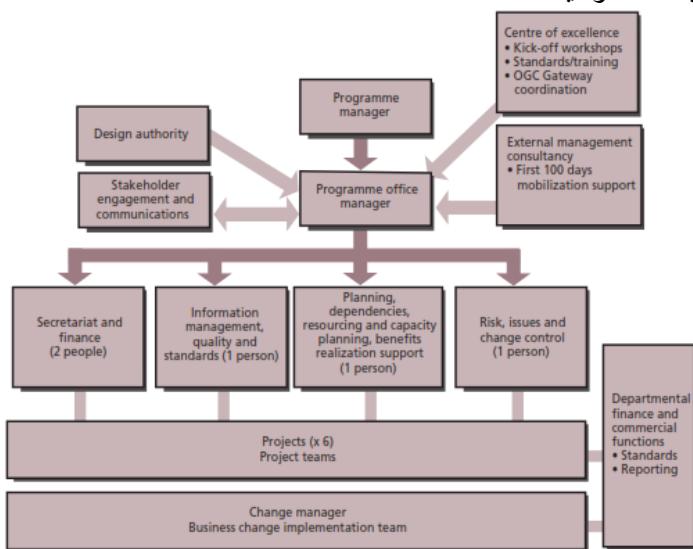


Figure 3.7 Government temporary programme office with external mobilization support

- قم بإعداد مكاتب المحفظة المحورية بمرونة تجمعات الموارد ، والتي يمكن استخدامها للتعبئة البرنامج والمشاريع وت تقديم التسليم الدعم طوال دورة الحياة. الميزة من هذا هو نوأة مدربة من الناس الذين فهم "الطريقة التي تفعل بها الأشياء هنا" و تتطلب القليل من التدريب أو لا تتطلب أي تدريب.

- إشراك الدعم الاستشاري في التعبئة مرحلة (بدء / تعريف) برنامج أو مشروع. قد يكون هذا من COE أو من خلال حزم العمل المشتركة من الخارج الإدارة أو الشركات الاستشارية PPM (من خلال اتفاقية إطارية). هذا النهج قد تضمن أيضاً الالتزام بالمعايير ، ولكن ذلك تتطلب أن تكون أي شركة استشارية خارجية مدربين ومطلعين على المعايير المحلية.
- إشراك موظفي العقود المساعدة في التعبئة المرحلة (البدء / التعريف). هذا هو الخيار المفضل الأقل ، لأن هؤلاء الموظفين غير مدربين في المعايير المحلية غالباً ما يجلبون مجموعات خاصة من القواليب والعمليات ، مما أدى إلى نقص الاتساق عبر البرامج والحفاظات.

- يمكن العثور على دراسات حالة إضافية في الملحق ج ، مع مجموعة متنوعة من النماذج والحلول التنظيمية.

حالة دراسية

- كان برنامج تغيير مؤقت كبير تعمل داخل وكالة حكومية. البرنامج يحتوي على لوحة برامج (مع SRO) ، مدير البرنامج وستة مشاريع منفصلة ، تسليم الخيوط الرئيسية للقدرة. كان يوجد أيضاً تنفيذ قوي لتغيير الأعمال فريق ، وهيئة تصميم ومنفصلة إشراك أصحاب المصلحة والاتصالات فريق (انظر الشكل 3.7).
- دعم مكتب البرنامج البرنامج من خلال دورة حياتها وتعمل بشكل إضافي دعم الاستشارات الخارجية من خلال أ الاستشارات الإدارية للخمسة الأولى 100 يوم إلى:

 - مسار البدء السريع
 - وضع الإجراءات
 - وضع خطة برنامج (مع التبعيات)
 - بدء دورة إعداد التقارير
 - إنشاء إدارة المعلومات
 - وضع إستراتيجية لجودة المخرجات
 - بدء إدارة المخاطر والإصدار والتغيير
 - التواصل مع أقسام مراكز التميز لتقديمهما معايير وقوالب الممارسات الجيدة
 - توفير الدعم التيسيري للانطلاق ورش عمل.

- بينما دعم فريق الاستشارات الخارجية تعبئة البرنامج مع مدير مكتب البرنامج موازي داخلي جرت عملية التوظيف لبناء النواة فريق الدعم. كان على هذا الفريق تنفيذ مجموعة من الأنشطة الوظيفية نيابة عن البرنامج والمشاريع. ومع ذلك ، كانت المشاريع توفير الموارد الإدارية لدعم أنفسهم. لذلك فإن مكتب البرنامج جند كبار الأفراد لأداء وظيفي الأدوار. كان هؤلاء الأفراد أيضاً دائمين الموظفين الذين يمكن إتاحتهم ، لذلك تم تفصيل الأدوار الوظيفية لتلبية قوتهم وخبراتهم.



How to implement or re-energize a P3O

4

P3O تنفيذ أو إعادة تنشيط كيفية

(4) الفرض من هذا الفصل

- الفصل 2 كان حول فهم قيمة P3O للمنظمة - يجب أن تكون المشاكل تم حلها وتعظيم الفرص.
- وأيضاً في طرق إشراك الإدارة العليا للحصول على التزامهم ودعمهم لملف جديد أو إعادة تنشيط P3O. هيأت المشهد لهذا الفصل من خلال إنتاج التقويض مع بيان رؤية المخطط التفصيلي ، التكرار الأول لـ المخطط وحالة الأعمال التفصيلية لنموذج P3O المستقبلي .
- تناول الفصل 3 بيان دراسة الجدوى والرؤية الذي تم إنشاؤه في الفصل 2 ، تطويرها من خلال عملية التصميم لتحديد أكثر نموذج P3O المناسب للمؤسسة ، و حدد الوظائف والخدمات التي ستكون متاحة.
- تصميم نموذج P3O ، جنبا إلى جنب مع المستويات الحالية والمستهدفة من P3M3 نصيحة المنظمة ، سيحدد أنساب نهج التنفيذ.
- يقدم هذا الفصل إرشادات حول أفضل ممارسات انجاز مناهج البرنامج والمشروع التي يوصى بتنفيذها أو إعادة تنشيط P3O ، مع التركيز بشكل خاص على إدارة البرامج الناجحة.(MSP)

مقدمة 4.1

- هناك العديد من قوائم المراجعة والتقييات والعمليات يمكن أن تساعد المنظمة في تصميم وتنفيذ P3O أو إعادة تنشيط واحد موجود .وتشمل هذه:

- دورة حياة تنفيذ لإنشاء P3O/تحسين القدرة ودور نموذج قائم P3O على مبادئ وعمليات MSP
- كيفية استخدام نتائج تقييم P3M3 في وضع أهداف لتمكين المؤسسة وتحديد أولويات ملف المشاريع أو المشروع المخرجات (لبدء التشغيل والتحسين لاستعادة نماذج P3O ضعيفة الأداء)
- إرشادات حول أمثلة الأطر الزمنية لمختلف مستويات النصيحة P3M3 والمشاريع (مثل P3O بدء) داخل البرنامج
- فهم عوامل نجاح التنفيذ ومقاييس ومتطلبات التمهيدات الرئيسية للإنجاز
- النظر في قضايا التغيير التنظيمي ، بما في ذلك كيفية إشراك أصحاب المصلحة P3O على نحو فعال
- الحاجة إلى المراجعة الدورية المستمرة وتسجيل الدروس
- ضرورة التكامل مع دورة تخطيط الأعمال السنوي لعنصر دائم من P3O مثل مكتب المحفظة .
- مهما كان النهج المتبع ، فمن المهم أن لديك فهم جيد للمشاكل التي تواجهها والتي تتوارد إليها أو الفرص التي تريدها تعظيمها ، مدعاومة برؤية مستقبلية P3O و توفير خطة زمنية لتحقيق ذلك الرؤية.
- في بعض المنظمات ، حيث لا يوجد ما يكفي لاشتراك أصحاب المصلحة في برنامج أو مشروع ، فإن التشكيل الأولي لـ P3O والتحسينات المبكرة غالباً ما يتم انجازها بنهج تطوري ، باستخدام تغييرات الأعمال المتزايدة الصغيرة التي تم انجازها بواسطة متحمس P3O.
- بدون تمويل مناسب والشراء ، ستكون الخدمات المقدمة محدودة النطاق والجهود يجب أن تركز على بناء المصداقية من خلال قيمة هذه الخدمات التي عرضت من أجل الحصول على الاستثمار المطلوب في الوقت والمال لتصميم وتقديم نموذج P3O المناسب للمؤسسة.
- نظراً للمستوى الكبير من تغيير الأعمال تشارك (بما في ذلك الحاجة إلى تغيير العقليات والسلوكيات) ، فمن المستحسن أن تتنفيذ أو إعادة تنشيط P3O تدار كبرنامج باستخدام MSP ، مع:
- ميزانية محددة والنتائج المتوقعة و الجداول الزمنية للإنجاز
- الحكومة المناسبة ، بما في ذلك P3O الراعي للعمل كمدير تنفيذي أو كبير للمشروع المالك المسؤول (SRO) عن البرنامج.
- الالتزام بدورة حياة مناسبة والعمليات.

لميحات ونصائح

- إظهار فوائد تطبيق أفضل معايير وإجراءات ممارسة الإدارة للبرنامج أو المشروع لتنفيذ أو إعادة تنشيط P3O هي طريقة مثالية للكسب الاعتراف بالقيمة التي يمكن أن تقدمها .P3O ومع ذلك ، فمن المسلم به أنه في بعض المنظمات ، إدارة البرنامج قد لا يكون قد تم المعتمدة أو التغيير قد يقتصر على بسيط إنشاء مكتب أو إدخال نظام جديد أو الخدمة ، وفي هذه الحالة التصميم والتنفيذ أو إعادة تنشيط مشروع P3O.

لميحات ونصائح

- يتكون P3O الأفضل في فنته من مكتب محفظة يوفر صورة شاملة واقعية لحافظة المنظمة ، يتم تجميع التقارير الموحدة في لوحات معلومات الإدارة.5 هذا مدعوم من قبل مركز التميز (COE))
- الوظائف والخدمات ، التأكيد (وليس المراجعة) و خدمات التوصيل التي يمكن للجميع الوصول إليها العمل.

- أنجح P3Os هي استباق العمل مع قادة الأعمال وتحديد الخدمات التي يجب أن يقدموها بشكل مشترك و تعظيم قيمة الاستثمار في البرامج والمشاريع.
- من غير المحمّل أن يتحقق P3O الناضج الأمثل من خلال مخطط الشريحة الواحدة: قد يكون هناك يجب أن تكون شرائح متعددة من تقديم المنافع مع المخططات الوسيطة على طول الرحلة حتى النضج.
- في هذه الحالة ، الأنشطة والوثائق الرئيسية المستخدمة خلال دورات الحياة لا تزال صالحة ، على الرغم من أنها من الواضح أنه سيتم تصغيره من حيث الحجم و تعريف.
- من الضروري وجود راعي P3O على مستوى مناسب داخل المنظمة، ويكون هناك قبول من جميع أصحاب المصلحة الضروريين ، ويمكن أن تكون التغييرات التي سيتم تنفيذها ثبت أنه يضيف قيمة إلى المنظمة.

4.2 تطبيق شامل للحياة من أجل P3O دائم

- يوضح الشكل 4.1 دورة حياة نموذجية للتنفيذ أو إعادة تنشيط P3O الدائم.
- كما نوقش في وقت سابق ، كانت دورة الحياة هذه متوافقة مع سمات MSP ،
- المبادئ والعمليات والمنتجات. هذا التوجيه يعطي الأنشطة الرئيسية فقط.
- يجب أن يشارك مدير البرنامج الخبر في الانجاز البرنامج ووضع خطة مفصلة تحتوي على جميع الأنشطة المطلوبة لإنجاز البرنامج.

تلميحات ونصائح

- تنفيذ أو إعادة تنشيط P3O قد تكون جزءاً فقط من برنامج أكبر ، على سبيل المثال برنامج لتقديم محفظة فعالة الإدارة في المنظمة.

4.2.1 تحديد

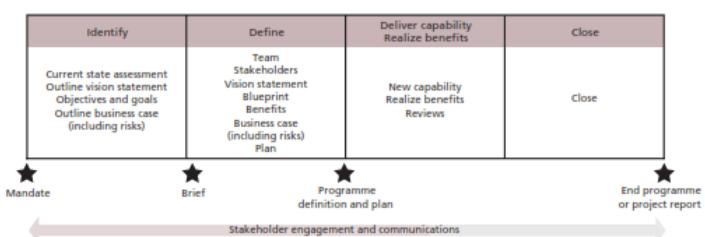


Figure 4.1 Implementation lifecycle for a permanent P3O model

- يتم تغطية الأنشطة الرئيسية في هذه العملية في الفصل 2.
- يعطي تقييم الحالة الراهنة جانبيين:
 - قدرة P3O الحالية ومستوى PPM
 - نضج المنظمة.
- سيوفر تقييم قدرة P3O الحالية معلومات عن الوظائف والخدمات التي تقدمها الأعمال بالفعل وكذلك الموارد التي تشارك حالياً في توفير لهم.
- إذا كان هناك P3O للبرنامج أو المشروع معترف به ، سيتم التركيز على الانتقال من نموذج P3O الحالي لنموذج P3O جديد - إعادة تنشيط البرنامج أو المشروع.
- قد يلزم وقت وتركيز إضافي للتعامل مع أولئك الذين يتلقون حالياً وظائف وخدمات من P3O الحالي ، مثل هذه الوظائف وقد لا يتم توفير الخدمات في نموذج P3O الجديد.
- بالإضافة إلى ذلك ، فإن التصور الحالي لجودة وقيمة الوظائف والخدمات سوف يكون لها تأثير على دعم البرنامج أو المشروع.
- سيوفر التحليل أيضاً مؤشراً من المهارات والخبرات الحالية المتاحة لذلك ويمكن استخدامها في فريق التنفيذ أو في أحد المكاتب داخل P3O التشغيلية الجديدة.
- تقييم نضج PPM للمنظمة ، باستخدام P3M3 أو بعض الأطر الأخرى ، يوفر المعلومات التي ستؤثر على النموذج المقترن (انظر الفصل 3) ولكنها ستؤثر أيضاً على طريقة التنفيذ (كما تمت مناقشته في القسم 4.1).
- المخرجات من عملية التحديد تشمل أهداف وهيكلاً نموذج P3O المستقبلي من خلال بيان رؤية مخطط و موجز البرنامج ، وإرشادات حول تطوير دراسة الجدوى لتبرير الاستثمار في P3O وتقديم نقطة مرجعية مستمرة للقيمة التي ستضيفها إلى المنظمة.
- ستكون هذه مزيد من التطوير في المرحلة التالية.

4.2.2 تعريف

- الأنشطة المرتبطة بعملية التحديد تحتاج للتخطيط الدقيق من أجل تصميم تفاصيل مخطط P3O للدولة المستقبلية وتطوير الحكومة.
- استراتيجيات لضمان استمرار التوافق معها الأهداف الاستراتيجية.
- الأنشطة الرئيسية في عملية التحديد هي كما يتبين:
 - 1) فريق - تشكيل فريق التنفيذ
 - 2) أصحاب المصلحة - تحديد وتحليل أصحاب المصلحة
 - 3) بيان الرؤية - صقل بيان الرؤية
 - 4) مخطط - تطوير مخطط P3O

- 5) الفوائد - تطوير ونمذجة والتحقق من صحة الفوائد
- 6) دراسة الجدوى (بما في ذلك المخاطر) - تطوير الأعمال الحالة ، سجل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر
- 7) خطة - تحديد مراحل / شرائح الانجاز و تطوير خطة التنفيذ أو الانتقال.

- لاحظ أن هذه الأنشطة ليست متسلسلة و غالباً ما يحدث بالتوازي مع أحدهما الآخر.
- جميع أنشطة التعريف قابلة للتطوير ولمنظمة صغيرة أو عملية P3O صغيرة ،
- النهج يجب أن تكون مصممة لتناسب الاحتياجات المحلية و المصادر المتاحة .

4.2.2.1) تحديد النشاط : 1 - إنشاء فريق التنفيذ

- من الأهمية بمكان أن يتمتع فريق التنفيذ بامتداد المزاج الصحيح من المهارات والخبرات (أو يمكنه الوصول إلى أي منهم) للتأكد من أن نموذج P3O العملي هو محددة وتنفيذها.
- في الأساس ، جوهر فريق ذو قدرات في الإستراتيجية والتجارية التحليل والمحفظة والبرنامج المشروع مطلوب إدارة ، مع المتخصصين المرتبطين معرفة العمليات والأدوات والتقييات.
- تشكيل أعضاء الفريق لتأسيس أو تحويل P3O قد يكون أيضاً الأفراد الذين سيشكل الفريق الأساسي العامل داخل P3O التشغيلي من الآن فصاعداً ، أو قد يكون مزوج من الموظفين على المدى الطويل والموارد المؤقتة.
- يجب توخي الحذر بشكل خاص في اختيار مدير البرنامج. يجب أن يكون هناك انتقال واضح عن راعي P3O (الذي سيتولى دور تنفيذ المشروع أو SRO للبرنامج).
- حيث سيأخذ مدير البرنامج على دور رئيس P3O ، أو رئيس برنامج أو مكتب المشروع ، يجب أن يكون الضمان المستقل للعمل على P3O.

تلميحات ونصائح

- تحجيم
 - في منظمة صغيرة ، أو حيث مكتب P3O يتكون من شخص واحد أو شخصين فقط ، قد لا يكون هناك فريق تنفيذ رسمي. ومع ذلك فإنه من المهم أن الأفراد الذين سيعملون P3O يتم منهم الدعم والتدريب المناسبين أو التدريب ، بما في ذلك الدعم الخارجي المؤقت ، إلى تمكنهم من أن يكونوا فعالين في تنفيذ وظائف وخدمات P3O الجديدة.
 - أيضا ، اكتشف من في مؤسستك مكمل أو المهارات والكافاءات المماثلة ، والعمل عن كثب معهم لتطوير العمل التعاوني.
 - توفر القائمة المرجعية التالية دليلاً للمهارات والكافاءات الإضافية التي قد تكون مطلوب:

العمليات

- المحفظة ، البرنامج وتحطيط المشروع والجدولة
- الإدارة المالية
- عمليات ومبادئ بنية المؤسسة
- إدارة المحافظ
- تصميم الحكومة وتنفيذها
- المشتريات
- إدارة العقود وال媧دين
- الإدارة الإستراتيجية
- إدارة المخاطر
- ضمان المحفظة والبرنامج والمشروع
- إدارة المتطلبات
- إدارة الفوائد.

التنظيمية

- التصميم التنظيمي
- تطوير الأدوار والمسؤوليات
- إدارة التغيير التنظيمي
- التدريب
- التوجيه.

التنمية

- ■ تثبيت برنامج PPM وتكوينه و تمرين
- ■ برنامج جداول المشروع
- ■ تصميم جداول البيانات وقاعدة البيانات و تطوير
- ■ أنظمة إدارة المعرفة
- ■ تطوير بوابة الويب.

المعلومات

- ■ إدارة الأداء
- ■ تقارير الإدارة
- ■ سكرتارية الحكومة
- ■ إدارة المعلومات والمعرفة
- ■ نبذة بنية المؤسسة
- ■ التخطيط الاستراتيجي.

من حيث تحديد المرشحين المحتملين و تعين الأدوار ، من المهم أن يكون لديك مزيج من أولئك الذين لديهم معرفة بتقديم المنظمة الممارسات (إذا كانت موجودة) والثقافة ، و ذوي المهارات المتخصصة ، لضمان التوازن طرق العمل الجديدة والحالية والمتاحة لبرنامج P3O .

حيث لا يمكن تطوير نموذج P3O بواسطة الموظفين الداخليين ، إما بسبب الانقسام إلى المهارات والكافئات الصحيحة أو لأن الموارد غير متوفّرة ، سيكون من الضروري شراء في الخارج الخبرة لتسريع البرنامج أو المشروع من خلال تصميم المخطط والتنفيذ. عند الاستعانة بمستشارين أو مقاولين خارجيين ، التأكد من أنهم سيعملون معًا كفريق متامٍ ، بمهارات وخبرات تكميلية. في وقت مبكر يجب أن يكون الناتج المشاركة أو تعين الرئيس الدائم لـ P3O ، لذلك يمكن أن يتم نقل المهارات من الخارج يمكن أن يكون للمورد ورئيس P3O مدخلات تصميم مخطط P3O من مرحلة مبكرة. استخدام مرجع الخبراء أو مجموعات التركيز (كلاهما داخلي وخارجي) ينصح به بشدة ، مثل أنها تمكن المدخلات عبر المجالات المتخصصة المتعددة من المعرفة المطلوبة في نطاق P3O.

4.2.2.2 تحديد النشاط : 2- تحديد و تحليل أصحاب المصلحة

كما هو الحال مع أي برنامج تغيير يؤثر أصحاب المصلحة المتعددين ، فمن الضروري أن نفهم من هم أعضاء مجتمع أصحاب المصلحة هم الذين سيتأثرون أو يتاثرون بالتغييرات ، من سيكون الفائز ومن قد يكون الخاسرون. هكذا: قم بإلقاء تحليل أصحاب المصلحة لكل من شارك في نموذج P3O أو تتأثر به برنامج التطوير أو التحسين. هذه سيشمل كبار المديرين ، وحدة الأعمال مدراء البرنامج والمشروع مجتمع انجاز الإدارة ، موظفو P3O كبار السن والجديد) والموردين الخارجيين و عملية أصحاب الأعمال للوحدات المرتبطة.

أحد عوامل النجاح الرئيسية هو إثارة حماسة البطل (الراعي - P3O) أول مدير له سلطة ، التأثير والجازية التي يمكن أن تتبع رؤية P3O وجذب الالتزام عبر المنظمة على جميع المستويات ، ولا سيما على مستوى كبار المديرين ، ومن يمكنه أيضًا الحصول على أموال الاستثمار.

وضع خطة اتصال فعالة لترويجية أصحاب المصلحة بقيمة P3O ، اجعلهم على دراية بالخدمات التي يريدوها P3O أو لا تقدم ، وتلتزم بالتزامهم و الحماس للعالم الجديد الذي سيتبع طرح نموذج P3O. ومع ذلك ، لا تفعل ذلك النقل من مقدار المقاومة التي من المحتمل أن يتم مواجهتها. أعضاء PPM غالباً ما يكون المجتمع الذي يقدم التغيير وهم الأكثر مقاومة للتغيير بأنفسهم.

لا تنقل فقط ما يتم فعله (أو يمكن القيام به): وضع خطة تسويقية لـ P3O ؛ تطوير "علامة تجارية" وشعار أو حزام خط؛ استخدام "أساليب البيع" ؛ أعلن عن النجاحات (باستخدام الحقائق والأرقام) ؛ واستخدام دراسات الحالة ، كتيبات وملصقات للإعلان عن ما يفعله او يتحقق P3O . استخدم جميع الوسائل المتاحة ، خاصة الشبكات الداخلية والبوابات الداخلية الرسائل الإخبارية وإحاطات الفريق ، للحصول على رسالة.

أخيراً ، لا تتواصل مرة واحدة - استخدم منتديات إدارة البرامج / المشاريع العادلة لمشاركة الدروس وتدريب الناس على الجديد الأساليب والأدوات والتقنيات ، وجعل P3O أول منفذ للاتصال عند ظهور مشكلة.

تلخيص ونصائح

○ تحريم

- حتى المكاتب الصغيرة داخل P3O مع واحد فقط أو شخصان بحاجة إلى فهم أصحاب المصلحة ، مع من يخدمون ومن يعملون معه والذين أثروا عليهم.
- هل أعضاء آخرين من المنظمة تفهم ماذا تفعل؟ يفعل يعترفون بنجاحاته؟ إذا كنت لا تخبر لهم ، لن يعرفوا.
- رفع ملف التعريف الخاص بك وتطوير فهم واضح لأصحاب المصلحة المجتمعين الخاصين بك : قد تتفاجأ من أين المستقبل قد يأتي الدعم. ومع ذلك ، كن على علم بالنتائج.
- منظمة واحدة بنجاح تسويق نفسها عبر قسم جديد وكان طغت عليها الاستجابة وازدادت طلبات المساعدة - أدى ذلك إلى جلب الموظفين المؤقتين على المدى القصير في حين أن رسمية تم تطوير دراسة الجدوى لضمان المكتب واصلت إضافة قيمة.

4.2.2.3 تحديد النشاط : 3- تنفيذ بيان الرؤية

- تأكيد من وضع بيان الرؤية المخطط التفصيلي في بداية برنامج التغيير (P3O انظر القسم 2.4.3 للحصول على مثال لبيان الرؤية) تنتهي ليشمل عرض عالي المستوى لـ النتائج التي سيتم تحقيقها عبر العملية ، المجالات التنظيمية والتكنولوجيا والمعلومات بمجرد اكتمال البرنامج. هذا سيكون كأداة تسويقية للتواصل مع أهداف البرنامج عبر الأوسع التنظيم وبناء الزخم ، باعتباره أمرًا مهمًا قد يتاثر عدد الموظفين.

4.2.2.4 تحديد النشاط : 4- تطوير مخطط P3O

(blueprint = hight level planning)

- يصف المخطط حالة المستقبلية لـ P3O ، يتم تلبيتها إما في شريحة واحدة للإنجاز أو من خلال عدة شرائح (جنبًا إلى جنب مع مخطط وسيط لكل شريحة). يجب تشمل أقسامًا على:
 - (1) العمليات (بما في ذلك التكاليف التشغيلية و مستويات الأداء)
 - (2) الهيكل التنظيمي
 - (3) التكنولوجيا (بما في ذلك الأدوات والتقنيات)
 - (4) متطلبات المعلومات والبيانات.

i) قسم المخطط : 1 - العمليات (بما في ذلك التكاليف التشغيلية و مستويات الأداء)

- حدد واتفق على الوظائف والخدمات التي ستم تفديها منك لمعالجة المشكلات التي تواجهها و لتلبية التوقعات المستقبلية . الملحق و يوفر قائمة مرجعية مفيدة للوظائف والخدمات تركز على مستويات وأنواع المكاتب المختلفة ضمن نموذج P3O استخدم الجداول في الملحق و كدليل "انتقاء ومزج" لتحديد الوظائف والخدمات المطلوبة على الفور والتي قد تكون تطلعات لشراحت الإنجاز في المستقبل كما المنظمة والموظفين ، داخل وخارج P3O ، تكتسب النضج بمرور الوقت.
- هذا سوف يساعد على تطوير خطة تنفيذ مرحلية. من حيث تقديم الوظائف والخدمات ، فهو كذلك من المهم أن نفهم كيف سيكون التنفيذ والتشغيل ، أي ما إذا كان دليل العملية أو العمليات / الأدوات الآلية.
- قد يتتطور هذا خلال التنفيذ المختلفة شرائح ، مع الانتقال من عملية عمل يدوية أولية إلى نهج أداة بسيط باستخدام جداول البيانات وفي النهاية تتطور لتصبح على مستوى المؤسسة أداة متكاملة.
- في هذه المرحلة من المهم أن تحديد وظائف وخدمات "ما" سوف يقوم P3O المساهمة في و "أي" وظائف أو خدمات سوف تمتلك P3O كجزء من نموذج P3O .
- ضع في اعتبارك استخدام الصور أو نماذج المعالجة أو ملفات الممرات المائية (انظر القسم 5.6.8) لتوضيح العمليات والواجهات والأدوار والمسؤوليات.
- أنت من المرجح أن تجذب انتباك كبار السن من المديرين والمستخدمين الآخرين من P3O إذا كان يمكن أن تكون مفتاح العمليات المحددة في نموذج P3O وصفها في صفحة واحدة.
- من المهم أيضًا تصميم وتنفيذ المقاييس أو مؤشرات الأداء للـ P3O لقياس نجاح P3O في تقديم الوظائف وإظهار قيمتها للمؤسسة.
- يجب أن تكون هذه التدابير مرتبطة بمقاييس الأداء (KPIs) المطورة لقياس نجاح P3O .
- هذا ضروري للمحافظة على استمرار الدعم لـ P3O وتبرير الاستثمار في إنشائها وتشغيلها المستمر.
- حافظ على مقاييس الأداء بسيطة أو لا أحد سوف تهتم بجمعها أو صيانتها.
- تأكد من أنهم استمرار تبرير وجود P3O.

بعض مقاييس النجاح العامة التي يمكن استخدامها تحديد فعالية P3O بمرور الوقت هي:

- عدد البرامج والمشاريع التي تم إنجازها للخطيط لقياس فعالية P3O في تقديم دعم القرار وتحقيق الخطط.

- عدد البرامج والمشاريع المرفوعة والتى تم تأجيلها وإعادة تحديد نطاقها وإلغاؤها حسب المرحلة لقياس فعالية الحكومة في ضمان أن الأعمال السليمة تغير الاستثمارات و تم إيقافها في الوقت المناسب
- الجداول الزمنية لمتوسط انجاز البرنامج والمشروع لقياس فعالية في P3O في زيادة الإنتاجية عن طريق تقليل متوسط دورات حياة البرنامج والمشروع وتحسين القدرة على التنبؤ بالجدوال الزمنية للإنجاز
- الفارق بين الفوائد المتوقعة و الفوائد المحققة وقياس نتائج P3O في تسهيل البرنامج وانجاز المشروع والتأكد من وجود تركيز على قياس وتحقيق الفوائد
- تكلفة تخفيف المخاطر مقابل مستوى المتبقي المخاطر (معالجة المخاطر) وقياس الفعالية من إجراءات الاستجابة للمخاطر ضد الانخفاض في المخاطر الكامنة في المحفظة
- عمليات تدقيق مستوى الامتثال للعمليات لقياس فعالية P3O في استخدام مناهج مناسبة للغرض من قبل مجتمع البرنامج والمشروع
- عدد البرامج والمشاريع التي يتم انجازها واستعراض البوابة غير الحمراء وقياس تخفيف في تقييمات البوابة الحمراء ، بما في ذلك تقليل عدد خاص باللون الأحمر والتوصيات في خطوة العمل و انجاز تقييمات الثقة
- دورة الموظفين : قياس معنويات الموظفين وتوافق الأفراد مع P3O. مخرج يمكن أيضاً استخدام المقابلات لتكميل مقياس النجاح .
- تطوير الموظفين : قياس الإنفاق على الموظفين لتحسين P3O ، ومستويات التأهيل عبر تجمع الموارد والمقيايس الخاصة بمهارات المطابقة إلى البرامج والمشاريع (على حد سواء داخل P3O وضمن البرنامج والمشروع تجمع موارد الانجاز)
- استطلاعات رأي أصحاب المصلحة لقياس الموضوعى لمستوى رضا أصحاب المصلحة في العملية من - P3O : هل يقدم الخدمات التي يريدها ويحتاجها العملاء ، وهل يُنظر إليه على ذلك تقدم قيمة للمل؟
- تقييم P3M3 : تقييم التغيير نتيجة لذلك ، مستوى نصيحة P3M3 للمؤسسة من الاستثمار في نموذج P3O بمروor الوقت
- مراجعة الامتثال لما بعد البرنامج والمشاريع : قياس امتثال البرامج والمشاريع للبرامج وأطر إدارة المشاريع والاستراتيجيات والسياسات ، وتحقيق المخطط لها الفوائد التجارية
- قسمة السعادة : قياس مدى سعادة الأفراد مع المنظمة وتحقيق التغيير.

تمييزات ونصائح

- تحريم
- مكتب صغير داخل P3O ، قد تشعر أن إعداد مقاييس الأداء لا يحسن استغلال وقتك. ومع ذلك ، ضع في اعتبارك استخدام مقاييس الأداء لتبرير وجودك وخطط النمو المستقبلية الخاصة بك.
- إثبات القيمة وإسناد ذلك إلى تصرفات فريقك هو أفضل طريقة لتبرير زيادة الاستثمار.
- أيضاً ضع في اعتبارك استخدام بعض هذه الأدوات لتدابير ضمن أهداف الشخصية لتركيز الانتباه على إنجازاتك.

(ii) قسم المخطط : 2 - الهيكل التنظيمي

(a) الحكومة

- الهدف الأساسي في إنشاء مكتب P3O على مستوى المنظمة هو جلب هيكل لصنع القرار و ممارسات تغيير الأعمال عبر المؤسسة ، مع خط روؤية واضح من الأهداف الإستراتيجية إلى أسفل المنظمة لقرارات التغيير المحلية وممارسات العمل.
- من المهم ملاحظة أن الممارسات ستكون موجودة بالفعل بمكان ما داخل المنظمة ، والتي قد لا يتم تنظيمها لتقديم القيمة المثلثة للمنظمة.
- عند تصميم نموذج P3O ، ستكون النتيجة الرئيسية هي نموذج حوكمة مشترك يمكن من خلاله توضيح الفهم الاستراتيجي للأولويات و التقدم و مفتاح المخاطر والقضايا ، وبالتالي تمكين اتخاذ قرارات واثقة مع نقاط المسائلة على جميع المستويات.
- تقنية بسيطة لتحديد مستقبل نموذج الحكومة هو أن يبدأ بنموذج عام من المحفظة والبرنامج وتنظيم المشروع (انظر الشكل 4.2) ومواءمة المنظمة معها هذه الأدوار والمسؤوليات.
- من المهم فهم هيكل حوكمة أعمال المنظمة وهيئات صنع القرار ، كقرارات صنع في بيئه التغيير وسوف تؤثر على العمل كالمعتاد والعكس صحيح.
- نموذج الحكومة يجب أن يحدد من سيتخذ أي قرارات ومتى ، ومن قد يتاثر بهذه القرارات ، وما هي قواعد تقويض السلطة و تصعيد المخاطر والقضايا والتغييرات.
- P3O سيساعد في تحديد مجتمع أصحاب المصلحة توفر الأساس لخطوة اتصالات و توفير نقاط مرجعية ومساءلة رسمية عندما تنشأ قضايا داخل الحافظة و البرنامج أو هيكل إدارة المشروع.
- بمجرد تطوير مفاهيم نموذج الحكومة و يتم الاتفاق عليه في إطار مخطط P3O ، يمكنه ذلك ان يتم ترجمتها لاحقاً إلى نموذج وظيفي (أي إعطاء أسماء أو مناصب للحكم الهيكل والمسؤوليات).
- مكونات نموذج مكاتب P3O يجب أن تقع داخل نموذج حوكمة المنظمة الشامل.

(b) تنظيم P3O والأدوار والتحجيم

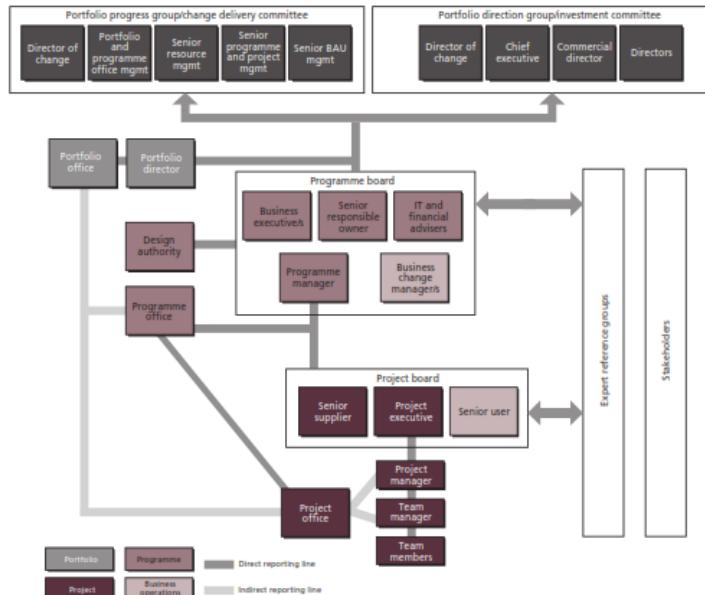


Figure 4.2 Generic portfolio, programme, project and P3O model organization, consisting of the portfolio office, programme office(s) and project office(s)

بمجرد أن يتم الاتفاق على وضع نموذج مكاتب P3O

- سيتم تقديم التقارير إلى ومن سيعملون من حيث بالنسبة للعملاء ، يجب تصميم نموذج P3O نفسه من حيث التسلسل الإداري ، مرکزي مقابل التقارير الالمركزية والأدوار والمسؤوليات.

- الوظائف والخدمات التي يمتلكها نموذج P3O ، أو الذي يساهم فيه P3O في المحفظة أو البرنامج أو مستوى المشروع ، ستقدّم أنواع الأدوار والمكونات التنظيمية وعدد الموظفين المطلوب لتشغيل وظائف وخدمات P3O.

- عند بناء خطة التوظيف P3O ، حدد أولاً ملفات تعريف مهارات الموظفين ، قم بتقييم الموظفين الحاليين (إذا كان P3O موجود) أو الموظفين المتاحين ، وتحديد خطة عمل أو تطوير لملء أي ثغرات منها.

- ضع في اعتبارك خيارات التدريب أو التوجيه أو تدريب الموظفين الحاليين أو الجدد.

- شراء على المدى القصير تساعد على المسار السريع لمرحلة الإعداد.

- أخيراً ، لا تهم مؤهلات الموظفين ذات الصلة داخل P3O ، لتحقيق المصداقية للافراد والخدمات التي يقدمونها.

- الفصل 3 والملاحق المنشورة مفيدة كمادة مرجعية على النحو التالي.

- لإلقاء نظرة متعمقة على نماذج P3O ، التحجيم ، الوظائف والخدمات والأدوار / المسؤوليات داخلها ، انظر الفصل 3 للأدوار والمسؤوليات ، انظر الملحق A

- لدراسات الحالة ، وللحصول على أمثلة من P3O و النماذج التي قد تكون مناسبة للتكييف مع مؤسستك ، انظر الملحق ج

- لإلقاء نظرة متعمقة على الوظائف والخدمات وكيف يتم تطبيقها بشكل مختلف في مختلف نماذج P3O ، انظر الملحق و.

(c) العلاقات التنظيمية

سيطلب P3O التزاماً من أجزاء أخرى للمنظمة للقيام بأجزاء من العمليات

- ولامتنال للسياسات والمعايير ويتحمل دمج عملياتهم مع نموذج P3O.

من المهم أن أي تغييرات على الممارسات الحالية داخل أجزاء أخرى من المنظمة كنتيجة لتطوير أو تحسين نموذج P3O يكون موثقة ومتقدّمة عليها.

حدد من سيكون صاحب إجراءات العمل ومن سيكون المساهم في الأعمال العمليات. قد يكون أما P3O ، لكنه ضروري أن تكون واضحين بشأن أي منها.

انظر القسم 3.3.3 لمزيد من المعلومات معلومات عن التكامل مع وحدات الأعمال الأخرى.

(d) ثقافة المؤسسة

- من المهم توثيق نوع P3O والاتفاق عليه الثقافة التي يجب أن تسعى

المنظمة من أجلها تطوير مخطط P3O.

- بعض الخصائص التي قد يكون مطلوباً للحصول على نموذج فعال P3O

بما في ذلك:

- مشاركة المعلومات

- التركيز على التعلم بدلاً من اللوم

- قيمة التركيز على جميع الأنشطة

مبتكراً

- التركيز على الخدمة

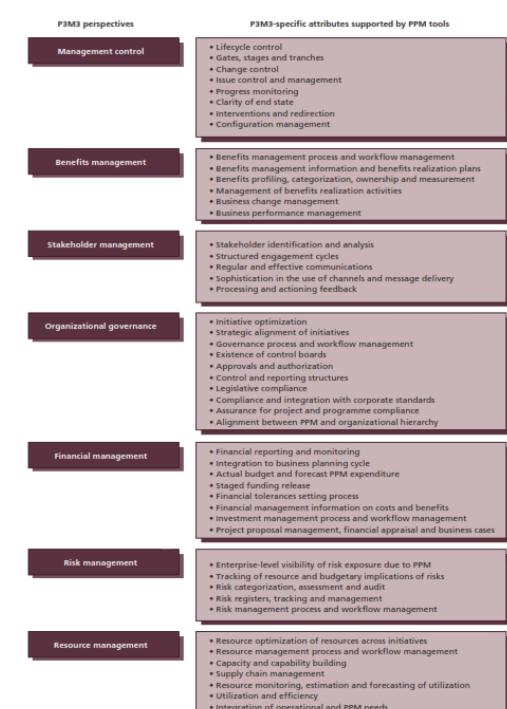


Figure 4.3 Aligning P3M3 attributes with tool capabilities

- التحليل الاستباقى بدلاً من جمع البيانات
- نهج عملي ، استعراض حيثما كان ذلك مناسباً
- التسهيل بدلاً من التوجيه
- إدارة الأهداف
- الإيمان بالتحسين المستمر من خلال دروس مسجلة.
- من المهم أيضاً فهم الثقافة التنظيمية التي سيتم تقديم فيها نموذج P3O، وتكييف النهج والاتصالات لتناسب تلك الثقافة.

حالة دراسية

- وكالة حكومية لديها بالفعل امكانية تطوير البرامج في عدة اماكن التي طورت العمليات المحلية متأخر ، بعد فوات الوقت. قررت الوكالة اقامة مكتب لنقديم محفظة المنظمة الشاملة للدعم على مستوى الحافظة وتشجيع الاتساق في طريقة إدارة البرامج والرقابة.
- مع الأخذ بعين الاعتبار الثقافة الحالية يعني ذلك ان مكتب المحفظة لم يفرض عمليات وقوالب صارمة جديدة على مكاتب البرنامج من اليوم الأول ، لكنها سمحت لهم بالاستمرار بنفس الطريقة كما كان من قبل أثناء انطلاق سلسلة من المبادئ الدنيا مع تكليف عناصر لمقترحات الاستثمار ودراسات الجدوى وإعداد التقارير.
- كانت جميع العناصر التي تم تكليفها هي ضروريه للسماح بسهولة تجميع المعلومات وتقديم تلك المعلومات إلى وكالة المجموعة الاستثمارية من قبل مكتب المحفظة.
- التحرك نحو ثقافة حيث كانت كل العمليات والقوالب متسقة وتم تحقيقها بمروor الوقت من خلال تشكيل مجموعة عمل لجميع مندوبي مكاتب البرامج واختيار الأفضل منهم عبر جميع البرامج.
- كان والقبول والالتزام عالي من موظفي البرنامج حيث شعر الموظفون أنهم كانوا يتذمرون الحل الخاص بهم بدلاً من الحلول التي من مكتب المحفظة التي يفرضها عليها

(iii) قسم المخطط : 3 - التكنولوجيا (بما في ذلك الأدوات والتقييات)

(a) أنواع

- الأدوات والتقييات التي تدعم P3O قد تكون العمليات التجارية وتدفقات المعلومات كما بسيطة مثل المستندات والنماذج وجداول البيانات وقواعد البيانات ، أو أكثر تعقيداً.
- انه مهم أن نلاحظ أن الأدوات والتقييات لا ينبغي تقتصر بالضرورة على إدارة الجدول أو البرامج المتعلقة بالتخطيط والتحكم.
- الاعتبار ينبغي أيضاً أن تعطى إلى مستوى التكامل للحد من تكرار البيانات أو إزالتها في البرنامج أو مع مدير المشروع ومستويات الفريق.
- الفصل 5 يعطي أمثلة على الأدوات والتقييات يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير مخطط.

(b) النصائح التنظيمية

- من الأهمية بمكان مطابقة نصيحة PPM للتنظيم مع تطور الأدوات والتقييات التي سيتم توظيفها في تحقيق حلول عملية.
- قد يكون دليلاً عملياً أكثر ملاءمة في البداية من عملية أو أدوات مؤتمته.
- الأدوات قد تتتطور أكثر مع الوقت ، مع عملية الأعمال اليومية الأولية أو نهج إدارة جداول البيانات البسيطة في نهاية المطاف تتتطور إلى أداة متكاملة على مستوى المنظمة.
- يقدم الشكل 4.3 قائمة بسمات P3M3 عبر كل منظور حيث قد تدعم الأدوات زيادة مستوى نصيحة P3M3 للمنظمة.
- من المهم أن نلاحظ أن هذه القائمة ليست شاملة ، ولكن يمكن استخدامها لاشتقاق محدد متطلبات المنظمة.

(iv) قسم المخطط: 4 - المعلومات ومتطلبات البيانات

- سيوضح المخطط جميع متطلبات البيانات من P3O لدعم الوظائف المختلفة والخدمات التي سيتم تقديمها.
- يجب النظر بعناية إلى الجوانب الثلاثة للمعلومات الضمان (IA) والتاكاليف الإضافية التي الضوابط والعمليات المناسبة ستتحمل. من المهم أيضاً توثيق المقترن بمتطلبات إعداد التقارير للوضع المستقبلي P3O. هذا سوف يحتاج إلى التكامل مع التنظيمي مكون المخطط ومحاذاة مع متطلبات:
- مجموعات الحكومة ، على سبيل المثال الإدارة العليا المجلس ومجالس الأقسام والبرنامج والمشروع المجالس ومجموعات التوجيه
- مكونات المكتب داخل (P3O) على سبيل المثال بين مكاتب المحفظة والبرامج والمشاريع
- مجموعات انجاز البرنامج والمشروع
- وظائف الدعم المؤسسي ، على سبيل المثال المالية والتدقيق الجودة والمشتريات والتسويق و مجال الاتصالات

- أصحاب المنافع ومديرو تغيير الأعمال و فرق تغيير الأعمال
- خارجي (إذا لزم الأمر).

يجب أن يصف المخطط أيضاً الحاجة إلى التوافق مع مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء واستخدام الإبراز والاستثناء للتقارير.

في هذه المرحلة ، المحتوى التفصيلي من هذه التقارير غير مطلوب ، ولكنه سيكون كذلك بالتفصيل في المبادرات اللاحقة لتقدير الإمكانيات.

ومع ذلك ، فإن نظرة عامة رفيعة المستوى سيضيف قيمة على محتوى لوحات معلومات الإدارة والمساعدة في الحصول على الالتزام.

سيختلف تدفق المعلومات من منظمة إلى المنظمة ، لتناسب مع الحكومة المحددة الوئام داخل تلك المنظمة.

مثال على يتم عرض تدفق المعلومات لنموذج P3O في الجدول 4.1. وتتجدر الإشارة إلى أن هذه دراسة حالة ويحتوي على أسماء التقارير والأدوار المستخدمة محلياً داخل المنظمة.

4.2.2.5 تحديد النشاط 5- التطوير والتتحقق من صحة الفوائد

- حتى لو كنت تستخدم نهج المشروع (أو سلسلة من تغييرات إجراءات العمل التي يتم إجراؤها كجزء من العمل كالمعتاد) لتنفيذ الجديد أو إعادة تنشيط نموذج P3O ، فمن الضروري التركيز عليه الفوائد التي سيقدمها P3O ويتبعها رسميًا هذه بمرور الوقت ، لذا خذ وقتاً طويلاً لفهم واعتماد عمليات ومخرجات MSP.
- تطوير فوائد الإدارة الاستراتيجية ، خريطة الفوائد ، ملامح الفوائد وخطة تحقيق الفوائد على النحو المحدد في MSP في إنشاء ملفات تعريف الفوائد وتطوير استراتيجية إدارة الفوائد ،
- هناك أهمية فرص لتوليد الالتزام والدعم لمفهوم P3O وقيمتها بالنسبة للمؤسسة.
- بمجرد تحديد مناطق العمل المتأثرة ، يتم إجراء سلسلة من ورش العمل لتحديد النتائج الأولية والمؤقتة والنهائية التي يتبعين تحقيقها والانتقال التدريجي إلى نموذج P3O .
- هذا يمكن ثم تستخدم كمدخل لتحديد المخطط الفوائد نتيجة للإمكانيات الجديدة المقدمة أو فوائد أكثر باستثمارات أقل.

حالة دراسية

- إطلقت منظمة أوروبية للقطاع العام مشروع بمبادرتين اليورو ، والذي كان أكثر من 70٪ مموله من صناديق إعادة الهيكلة الأوروبية.
- كانت متطلبات التقارير واسعة النطاق ، مع أكثر من 10 تقارير مختلفة بالإضافة إلى 70 تقارير أخرى وثائق لمؤسسات مختلفة بما في ذلك مؤسستين حكوميتين مركزيتين كل شهر.
- كان كل تقرير للالتزام بدقة شكل يحتوي على عناصر مختلفة من المعلومات ، بما في ذلك البيانات المالية الشاملة.
- كانت التقارير معقدة للغاية لدرجة أن فريق المشروع عينها شخص منفصل لتحضير كل منهم.
- كان صاحب التقرير المعين مسؤولاً عن جمع البيانات من مدير يخلي فرق مختلفين ، إعداد التقارير وتوزيعها.
- سرعان ما حدثت مشاكل. ارتفع مدير الفريق من إعطاء نفس المعلومات لأشخاص مختلفون. اعتماداً على تقارير من إعداد مختلف الأشخاص وبناءً على المعلومات التي تم جمعها في أوقات مختلفة و تميل إلى أن تكون غير متماسكة و يعني عدم وجود توقيت الانضمام لعدم وجود عرض متسبق واحد للتقدم.
- المصدر كانت المعلومات غير صحيحة أو غير كافية ، كفريق يميل المديرون إلى إعطائها فقط للتخلص من يطلبها الناس.
- نتيجة لذلك ، تم رفض بعض التقارير ، مما تسبب في مشاكل مالية للمشروع و تم تعليق دفعات الدفع.
- تم إحضار مستشار خارجي لفحص القضايا واقتراح حل.
- الإستنتاج كان لاستخدام عمليات وتنسيقات لنقارير PRINCE2 ومدعومة بدخول مكتب المشروع لإدارة التقارير.
- اضطر كل مدير فريق إلى إعداد تقارير شهرية في تنسيق محدد مسبقاً (يحتوي على كل ما يلزم من معلومات لأعداد التقارير لأصحاب المصلحة المتعددين).
- تم جمع هذه التقارير من قبل واحد شخص ، باستخدام أدوات بسيطة لـ تكنولوجيا المعلومات ، تم ادماج هذه المعلومات في التقارير الموجودة في ملف التنسيقات المطلوبة من قبل المؤسسات المختلفة. كانت فوائد ذلك واضحة:

 - انخفاض التكلفة - شخص واحد بدلاً من عشرة
 - معنويات فريق أفضل بين مدير الفريق
 - تحتوي التقارير على معلومات دقيقة ومتماضكة معلومات من مصدر واحد ، وفي نفس التوقيت المناسب
 - وتم تفعيل فواتير الدفع اللاحقة بدون تأخير.

- يجوز توضيح الفوائد المحددة لكل مستخدم وتشجيعهم على أن يصبحوا أبطالاً ويساعدون في التأثير على أصحاب المصلحة عبر المنظمة.

- ومع ذلك ، يجب توخي الحذر في الاعتراف بذلك . بعض المستخدمين الحاليين أو موظفي P3O الحاليين قد لا يجدون استفادة من النموذج الجديد أو المنقح ولذلك قد يقاوم التغيير.

بعض محركات الفوائد (يمكن ترجمتها إلى ملفات تعريف الفوائد) التي قد توفرها P3O هي:

- تزايـد وفورات التكاليف: تقديم نفس الشيء مع قدرات استثمارات أقل لغير الأعمال
- تجنب زيادة التكاليف : تقليل الاستثمار في المخرجات التي لا تؤدي إلى الفوائد التجارية المخطط لها ، ووقف كلّا من البرامج أو المشاريع من قبل انطلاقها أو أثناء تنفيذها.
- زيادة تخفيض التوافق الإستراتيجي للاستثمار: في البرامج والمشاريع التي تقدم فقط قيمة تكتيكية لأهداف عمل المنظمة.
- زيادة إنتاجية البرنامج والمشروع: تحقيق المزيد من التغيير من خلال البرامج والمشاريع بنفس الاستثمار
- تحسين المنافع : تقديم المزيد من الفوائد التجارية مع نفس استثمارات تغيير الأعمال أو من خلال المراقبة الفعالة و قياس الفوائد ، يضع الجهد لتحقيق وضمان العمل كالمعتاد .
- زيادة مستوى نضج إدارة المحافظ: تحسين الاستثمار كمحفظة بسبب تحسين وضوح الرؤية و دعم القرارات والتحكم.
- الحد من التهديدات التي تتعرض لها المنظمة : الموائمة القوية بين ادارة تغيير الاستثمار المخطط والفعلي يؤدي إلى خفض الإنفاق على التخفيف التهديدات ، أو إدارة القضايا
- تعظيم الفرص : تحقيق أعلى عوائد الاستثمار في تغيير الأعمال باعتبارها نتيجة لتحديد فوائد الفرص الإضافية عند تقديم إمكانيات جديدة
- استخدام أكثر فعالية للموارد: تقليل وقت عدم إنتاجية الموارد و / أو تخفيض في الاعتماد على الموارد الخارجية في تقديم قدرات جديدة.

(4.2.2.6) تحديد النشاط 6 - التطوير والتأكيد دراسة الجدوى (بما في ذلك المخاطر)

- تطوير حالة العمل التفصيلي المخطط مشمولة في الفصل 2.
- وفي هذه المرحلة من دورة الحياة تتوفّر معلومات أكثر تفصيلاً مثل تطور المخطط و دراسة الجدوى. ويجب أن تتوافق مراجعتها وصفتها في جميع أنحاء المرحلة المحددة.
- مطلوب تقديم التكاليف التفصيلية للموارد والأدوات المتفق عليها لتنفيذ المهام والخدمات وتكون أكثر دقة ، جنباً إلى جنب مع خطة التنفيذ المقترنة و يمكن تطوير التدفق النقدي.
- مثال على الأعمال التجارية يتم توفير الحالة في الملحق بـ. كما هو الحال مع أي برنامج آخر ، من الضروري توثيق كيفية إدارة المخاطر والمبلغ عنها ضمن استراتيجية إدارة المخاطر وخطة الاتصال بالمخاطر.
- كل برنامج له مخاطره الخاصة. فيما يلي المجالات المشتركة التي تم تحديدها على أنها المصادر الأكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرض لها إنجاز مخطط P3O :
- نص استمرارية التزام الادارة العليا: النجاح يعتمد على استمراريه دعم الرؤية والتزام الاستثمار والموارد التجارية من قبل كبار إدارة. أي تخفيض في مستوى الالتزام سيؤثر سلباً على التنفيذ الناجح لنموذج P3O.

تأميمات ونصائح

- لا تتتابع إذا لم يكن هناك اجماع الادارة الكبير على رؤية P3O.
- راجع النطاق لما هو مقبول و يمكن دعمها من خلال دراسة الجدوى القابلة للتطبيق.
- التأكيد بانتظام على الفوائد المخططة لـ نموذج P3O وتقرير الأداء لهذه الأهداف.
- إدارة الإدارية العليا هو مفتاح أصحاب المصلحة لنجاح البرنامج .
- الدعم الغير الكافي للاستفادة أوتوظيف المهارات المطلوبة : الفوائد المتوقعة سوف يتم تحقيقها من الوظائف والخدمات إذا تم توفيرها من قبل الأفراد ذوي المهارات والخبرة المناسبة. حاوله تقديم الكثير من الخدمات على نطاق واسع مع عدم كفاية الموارد سوف يؤدي إلى استنزاف الموارد وضعف تقديم الخدمات وخفض في مصداقية P3O.

تأميمات ونصائح

- شرح استخدم تقنيات MoV بوضوح قيمة الوظائف المقترنة والخدمات للمنظمة . بشكل واضح مواصفة الوظائف والخدمات مع المهارات والخبرة المطلوبة .
- الالتزام فقط بتنفيذ الخدمات التي تضيف قيمة في حد ذاتها ويمكن أن تكون بالمهارات والخبرات المتاحة.
- قصر الوظائف والخدمات على تلك يمكن توفيرها بكفاءة من قبل الموارد المتاحة.
- الحد من اتساع نطاق الخدمات (برنامج أو مشروع) لضمان المستوى المقبول من الخدمات المتاحة.

■ ■ مقاومة التغيير من قبل الموظفين المتأثرين : تفزيذ نموذج P3O سيقوم بتنفيذ عمليات جديدة ومتسقة مع أهداف تحسين الإنتاجية والقضاء على الاستثمار في مشاريع الحيوانات الأليفة. قد يشعر مدراء المشاريع المستقلة أنهم يفقدون السيطرة على مشاريعهم لتنفيذ هذه المركزية . قد يؤدي هذا إلى مقاومة التغيير من قبل هؤلاء الموظفين الذين تأثروا به.

تلميحات ونصائح

○ تبليغ راعي P3O والأدوار الرئيسية الأخرى في برنامج (مثل مدير تغيير الأعمال ، كبار المستخدمين وما إلى ذلك) لخطر مقاومة الموظفين للتغيير في أقرب وقت ممكن ، حتى يتمكنوا من اتخاذ تدابير استباقية على مستوى رفع للحد من هذه المقاومة ، أو على استعداد لاتخاذ إجراءات قبل أن يبدأ التأثير على البرنامج.

■ ■ عدم وجود لغة مشتركة بين فريق البرنامج أو الموظفين المتأثرين: بالنظر إلى كثرة نهج إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع ، قد يواجه أصحاب المصلحة صعوبة في فهم المصطلحات المختلفة المستخدمة في إنشاء نموذج P3O ، والذي قد يؤثر على جودة النواتج أو يؤدي إلى المقاومة للتغيير.

تلميحات ونصائح

○ التوافق على المعايير العالمية (مثل PRINCE2 و MoP و MSP و P3M3) وامداد الوعي في التدريب واعتماد مسرد مشترك للتأكد من أن جميع الموظفين في نفس المستوى من الفهم.

■ ■ إدارة وتنفيذ P3O كنموذج لمشروع : التعقيد المرتبط مع المستوى المطلوب من تغيير الأعمال قد لا يمكن من التعرف عليه إذا كان تفزيذ P3O يدار كنموذج لمشروع. إذا كان التكامل عبر المنظمة إلى رئيس P3O ، قد يقلل بشكل كبير من احتمالية النجاح. انجاز نموذج P3O و تحقيق فوائد الأعمال المخطط لها هو كبرنامج تغيير الأعمال المعقدة يتطلب صقلًا تكرارياً للقدرات ليتم انجازها والأنشطة المرتبطة بها. كذلك التأثيرات على العديد من وحدات الأعمال و مبادئ تغيير الأعمال عبر المنظمة.

تلميحات ونصائح

○ بناء توافق في الآراء حول نموذج مفهوم P3O عبر المنظمة له الاولوية عن أي تفزيذ نشاط.

■ ■ التركيز المفرط على مجموعات الأدوات : فوائد كبيرة يمكن تحقيقها من خلال اعتماد PPM حلول (وتطبيقات برمجية أخرى) لتوفير أتمتة العمليات وتحسين الرؤية والتحكم. تنفيذ أدوات متطرورة في منظمة الغير ناضجة أو تنفيذ الأدوات التي تحتاج إلى استثمار كبير في الوقت والمال المراد تضمينه في المنظمة يمكن ان يؤثر بشدة على الانجاز الناجح للبرامج والمشاريع.

تلميحات ونصائح

○ التحقق من الأدوات الموجودة والمستخدمة من قبل البرنامج و موظفو انجاز المشروع (مثل جداول البيانات أو Microsoft Project) واستكشاف الحل الذي يبني عليه استخدام هذه الأدوات لتقليل الاستثمار الجديدة المطلوبة لتنفيذ.

○ السماح باضافة وظائف بمروor الوقت طبقاً لتنمية المهارات والقدرات . بالمثل ، تعرف على متى تبتعد عن النهج اليدوية وتحقيق فوائد أتمتة العمليات من خلال مجموعات الأدوات ، في المستوى المناسب من النضج.

■ ■ التركيز المفرط على العمليات والقوالب : تقديم عمليات PPM والمبادئ ذات الصلة على مستوى مفصل قد يجعل تركيز انجاز موظفي البرنامج والمشروع على عملية الامتثال بدلاً من الإنجاز في نتائج الأعمال. التركيز على ما إذا كان تم استخدام النموذج الصحيح بدلاً من جودة المعلومات التي تم جمعها سيكون لها تأثير ضار على قيمتها المتصورة ، مثل سينظر إلى العملية على أنها عباء إضافي بدلاً من مصدر المساعدة.

تلميحات ونصائح

○ ركز على مبادئ عملية التواصل بدلاً من ذلك من خطوات العملية التفصيلية (مدعومة بالتدريب المناسب في إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع) لمساعدة الموظفين في تحقيق التوازن وما هو المطلوب لتحقيق الحوكمة (على سبيل المثال gating ، دعم القرار (مثل البرنامج أو تقرير حالة المشروع) والانتقال إلى طرق العمل الجديد .

○ تطوير تفصيل الرسادات للسماح بإنجاز البرنامج والمشروع لجعل مرنة العمليات على أساس المستويات من المخاطر والتعقيد وحجم البرامج والمشاريع ، وتطوير الحد الأدنى الإلزامي للامتثال لمبادئ الحوكمة الرئيسية.

■ ■ النقص الأولي في جودة معلومات المحفظة أو البرنامج : عند الانتقال إلى مستوى أعلى من المعلومات المدمجة ، يجب أن يكون هناك مستوى مقبول من أساسيات الممارسات المشتركة للمشروع . بشكل عام ، الانتقال من نموذج P3O غير منظم إلى نموذج منظم يعني أنه عندما يتم إحضار المعلومات في البداية معًا للتقارير المدمجة ، فستكون من جودة ردئية أو بها عناصر مفقودة.

تمييزات ونصائح

- تأكيد من أن تحسين جودة البيانات أو يتم توحيد الأنشطة في خطة الانتقال لتقديم التقارير المدمجة.
- قدم تحذيرات صحية على أي لوحات معلومات أو تقارير إرشادية على مستوى الدقة أو عند اكمال المعلومات.

■■ نقص قدرة الموظفين المتأثرين على تغيير لاستيعاب : حيث ترکز أساليب PPM على العديد من المبادئ وكذلك العمليات ، وتنفيذ كل شيء في وقت واحد ، أو طرح مجموعة أدوات في جهاز واحد للتنفيذ ، قد تفشل بسبب عدم قدرة الموظفين المتأثرين على فهم والتوفيق مع جميع طرق العمل الجديدة.

تمييزات ونصائح

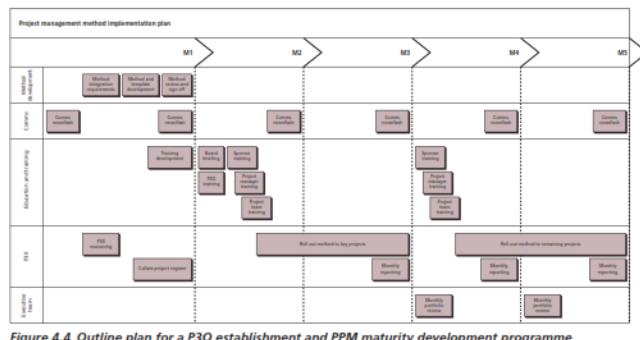
- تمشيا مع نهج البرنامج والفوائد المخطط لها ، وتحديد الفرص لإجراء عدد من دراسات إثبات المفهوم وإعطاء الأولوية لتنفيذ العمليات والمستخدمين المتأثرين.
- تطوير الخبراء المحليين أو الراغبين الذين يفهمون حقاً المبادئ والعمليات أو الأدوات ، واستخدام خبراتهم محلياً كمستخدمون متخصصون "لتضمين التغييرات.

■■ P3O يصبح المالك الفعلي لتغيير الأعمال : هذا وثيق الصلة بشكل خاص حيث يمتلك P3O موارد الانجاز (مثل مدير المشاريع أو محلي للأعمال) ثم يتم تقديمها إلى الشركة جنباً إلى جنب مع ضعف ترتيبات الحكومة. بشكل أساسى، حيث قد يكون P3O أكثر كفاءة تخصيص الموارد للمهارات والكافاءات عبر البرامج والمشاريع من خلال الحفاظ على تجمع الموارد ، يتم إلقاء اللوم على P3O لاحقاً للفشل في تحقيق المخرجات أو النتائج أو تحقيق أهداف إدارة الفوائد ، أي ما يتطلبه الأمر على ملكية ضمنية على مخرجات تغيير الاعمال

تمييزات ونصائح

- توصيل دور P3O بشكل استباقي في تسهيل أصحاب الأعمال لتحقيق أهدافهم لنتائج تغيير الأعمال المطلوبة.
- ضمان نموذج الحكومة محدد بوضوح ، مع الوضوح حول كيفية أدوار تنفيذ المشروع ، SRO ، مدير تغيير الأعمال وكبار المديرين وعمل فرقهم بشكل فعال معًا.
- التأكيد من أن مقاييس النجاح لـ P3O هي أنها أنشئت ويتم صقلها مع مساعدة واضحة للمنظمة ويتم إبلاغها بانتظام لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

4.2.2.7 تحديد النشاط 7 - مراحل الخطة أو شرائح الانجاز



وفقاً لذلك ، من المهم اعتماد زيادة التوجّه للحد من الآثار السلبية "Big Bang" وتوضيح الفوائد من الاستثمار للإدارة العليا في وقت مبكر .

- يمكن أيضاً استخدام الفوائد المبكرة للتمويل لشرائح لاحقة من الانجاز ، وبالتالي فإن تطور P3O ليصبح ممول ذاتياً.
- تصميم خطة التنفيذ أو إعادة التشغيل بحيث تحتوي الشريحة الأولى من الانجاز على التحسين الحاسم المبكر.
- الذهاب للحصول على الفوائد المبكرة التي تحقيق تحسينات يمكن إثباتها والنظر فيها تلك هي مخرجات سهلة التنفيذ ، مرئية للإدارة العليا وتزيد من المصداقية من P3O.

- على سبيل المثال ، إذا تم تنفيذ نموذج P3O على مستوى المؤسسة ، قم بإنشاء محفظة لتسجيل قائمة بجميع البرامج والمشاريع التي تقوم بها المنظمة ، وعلاقتهم بالاستراتيجية والقيمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين والإنجاز والإطار الزمني.
- لأول مرة ، سيتمكن فريق الإدارة العليا من رؤية كل التغييرات في المنظمة

- بعد ذلك ، من الممكن تنفيذ تمرين ترشيد لتحديد الازدواجية في المبادرات التي قد تأتي بنتائج عكسية.
- يضيف التقارير على أساس الاستثناء من خلال ادارة لوحدة القيادة لمجموعة أدوات المحفظة ، و سيمكن المديرون الكبار من الدعم في القيمة الخاصة بك واستمرار الوجود.
- يتم إيقاف صرف النقد الاستثماري في المشاريع التي لم يكن من المفترض أن تبدأ أبداً في المقام الأول سيوفر التمويل للاستثمار في مكان آخر ، من المحتمل أن تكون شرائح لاحقة من تنفيذ P3O.
- أحد المدخلات الرئيسية لخطيط المحفظة هو تطوير محفظة متوازنة من البرامج والمشاريع بميزانية استثمارية محددة ومجموعة متوازنة من الموارد.
- يجب أن يتماشى هذا مع أولويات الأعمال والأهداف الاستراتيجية المعتمدة.
- لذلك من المنطقي مواعدة تطوير قدرة P3O مع دورة تخطيط الأعمال في المنظمة العادلة .
- في بعض الحالات ، يجوز لـ P3O أيضا إدارة هذه الدورة.
- التكامل السنوي لعمليات P3O (أو ثلاثة أو خمس سنوات) يسمح دورة تخطيط الأعمال بالتكامل الكامل لنموذج P3O و فوائد في دورة حياة ميزانية الأعمال.
- إذا كان تم تصميم نموذج P3O لتوفير X٪ من خلال المشاريع التي تم إيقافها ، ثم يجب تضمين X٪ المحفوظة في ميزانية العام التالي لاستخدامها من قبل المبادرات الأخرى.
- هذا يضيف الدافع لتحقيق المدخرات المخططة ، كما سيخضع موظفين P3O للمساءلة من قبل الإدارة العليا.
- ملف المشاريع لبرنامج P3O مع اهدافه لتحسين نسخة PPM للمؤسسة وقد تشمل مشاريع تصميم وتأسيس:

 - نموذج حوكمة المنظمة لتغيير الأعمال
 - تخطيط الأعمال أو ترجمة إطار الاستراتيجية
 - مكاتب P3O المادية (ما في ذلك الوظائف والخدمات)
 - تحديد وتحسين حافظة البرامج والمشاريع الحالية
 - مقاييس P3O وإعداد التقارير
 - نموذج البرنامج والمشروع مرحلة البوابة والإطار
 - نموذج إطار انجاز البرنامج والمشروع
 - نموذج إدارة المحفظة وإطارها
 - نموذج وإطار التقارير ومقاييس الإدارة ودمجها (تمييز واستثناء)
 - نموذج وإطار إدارة الكفاءات والوظيفة
 - نموذج وإطار إدارة المتطلبات
 - نموذج وإطار إدارة الموردين
 - النماذج والأطر الوظيفية (مثل المخاطر ، الفوائد والمعلومات والتكونين والجودة و ادارة مالية)
 - نموذج التدريب والقيادة والتوجيه
 - نموذج مركز التمييز ومشاركة الدروس و افضل التدريبات
 - تنفيذ مجموعة /مجموعات الأدوات
 - نموذج التأكيد
 - نموذج التحسين المستمر.

تلميحات ونصائح

- تحريم
 - بالنسبة إلى مكتب صغير داخل P3O ، ضع في اعتبارك ان مرحله ثلاثة سنوات على تحسين الأداء خطه مع مخرجات فردية بدلاً من شرائح التغيير.
 - بدلاً من تقديم العمليات الكاملة و القوالب ، ضع في اعتبارك وضع المبادئ و الحد الأدنى من المعايير الإلزامية التي هي واقعية ويمكن تكييفها.
- على سبيل المثال ، يوفر الشكل 4.4 مخططاً تفصيلاً خطه بناءً على ملف المشاريع هذا لنموذج P3O تحتوي على مكتب محفظة منظمة دائمة . تعمل في القطاع الخاص ، مع خط الأساس للنضج فوق المستوى 1 P3M3 و تستهدف المستوى 3 النضج P3M3.
- **العامل الرئيسية التي قد تؤثر على تطوير ملف المشاريع الخاصة بك وتشمل:**
 - نسخ وأهداف PPM الحالية

■■■ أولويات تنمية القدرات

■■■ القدرة على تضمين التغيير نتيجة لـ ثقافة منظمة أو عمل آخر التغييرات التي تؤثر على الموظفين

■■■ يجب تضمين الوظائف والخدمات كملف نتيجة للقيمة المضافة P3O

■■■ سرعة متطلبات التغيير

■■■ قدرة الموارد

■■■ التزام الإدارة

■■■ مقياس المحفظة

■■■ مستوى الحاجة إلى تحقيق فوائد مبكرة لتأمينها الزخم المستمر

■■■ مخاطر الانجاز والمنافع المخطط لها.

لاحظ أن جميع العناصر المخطط ضمنية في هذه الخطة ، أي العملية والتنظيم والأدوات والتقييمات والمعلومات ومتطلبات البيانات.

يعتمد هذا المخطط التخطيطي للخطة أيضًا على تحقيق فوائد مبكرة من حيث رؤية مبادرات تغيير الأعمال التي يتم اتخاذها عبر المنظمة وتبرير استثمارهم الاستثمار من خلال تطوير حالة العمل أو التنفيذ.

وبالمثل ، يتم تحقيق الفوائد المبكرة من خلال إدارة PRINCE2 و MoP و MSP وكبار التدريب على (أو طرق مماثلة) لتوفير إمكانيات محسنة للإنجاز الناجح.

عند التفكير في تنفيذ أدوات جديدة والتقييمات ، مع مراعاة التوجيهات المنصوص عليها في الفصل 5.

يجب مراعاة النقاط التالية متى تحديد عوامل نجاح التنفيذ:

■■ ضع في اعتبارك كيف يمكن إدخال القدرة في شرائح قصيرة مدتها حوالي ثلاثة أشهر لإثبات القيمة المبكرة.

■■ تأكد من أن الجميع يستخدمون مصطلحات مشتركةً لتصميم وتنفيذ المشاريع لضمان أنه يتم استخدام لغة مشتركة.

■■ تأكد من إجراء تحليل أصحاب المصلحة في وقت مبكر وأن خطة الاتصالات وضعت لضمان إرسال رسائل متعددة إلى جميع أصحاب المصلحة المتأثرين وهناك فرصة لهم لتقديم التعذية الراجعة.

■■ يتم إنجاز أطر تنفيذ البرنامج والمشروع بشكل عام قبل اطلاق إدارة المحفظة ، كما هو الحال في كثير من الأحيان ضروري للحصول على مستوى المشروع لتوحيد المقاييس المطبقة لرفع جودة مستوى المعلومات ودعم القرار للمحفظة . ومع ذلك ، إذا كانت إدارة المحفظة هي المفتاح الأولى ثم النظر في ما هي العناصر التي يمكن إنشاء إدارة المحافظ بدون اللعبات الأساسية للبرنامج الجيد وتتدفق معلومات المشروع.

■■ الحصول على تخطيط اساسي للمحفظة لانه هو عامل تمكين رئيسي لغالبية المشاريع اللاحقة. سوف يساعد على اكتساب الرؤية وتحديد حجم التحدى ، ويجب أن يتم في وقت مبكر. على الرغم من أن هذا المعلومات ستكون بشكل عام ذات نوعية رديئة ، ذلك سيساعد في تحديد الثغرات للأنشطة اللاحقة.

■■ النظر في كيفية "إثبات المفهوم" أو "الطيار" يمكن تطبيق النهج قبل كامل التنفيذ ، لتعظيم احتمالية النجاح. قد يشمل ذلك:

●● تجربة طرق جديدة للعمل في مشروع أو مجموعة فرعية من المحفظة.

●● تشغيل الممارسات مثل إعداد التقارير المنقحة بالتزامن مع النهج الحالي حتى تتحقق الثقة في جودة معلومات دعم القرار

●● تركيز الجهود حيث يتم صنع أكثر المكاسب ، على سبيل المثال أفضل 20 مشروعًا.

■■ ابحث عن أمثلة للممارسات الجيدة (أو مراكز التميز) تعمل داخل المنظمة وتطوير معايير حول هذه لتطبيقها بالإضافة إلى ذلك. استخدم البرنامج أو فرق المشروع كابطال لطرح أفضل ممارساتهم.

■■ ضع في اعتبارك تطوير العمليات اليدوية للتحقق من صحة ما إذا كانت تعمل بشكل فعال وتضيف قيمة ، ثم جعلها خطوة تلقائية بمجرد إثبات العملية.

■■ جلب أصحاب المصلحة المؤثرين على طول فترة التطوير وتدريبهم في وقت مبكر في الأسس والمبادئ مثل (PRINCE2, MoP, MSP,) أو طرق مماثلة ثم استخدام تلك المعرفة في مجموعات العمل للمواعدة والتفصيل.

4.2.3 الانجاز

4.2.3.1 تقديم قدرات جديدة والانتقال واستقرار العمليات

• طوال فترة الانجاز ، من الضروري تطوير روابط عن قرب مع مجالات العمل المتاثرة لضمان معدل احتمال التغيير والمستوى المطلوب حتى يتم الحفاظ على الدعم المستمر.

• الطريقة التي يتم تنفيذ عمليات وأدوات جديدة هي جزءا لا يتجزأ من خلال الانجاز سيكون لها تأثير مباشر على المصداقية والدعم المستمر P3O.

الميحرات ونصائح

- بناء العلاقات أثناء الانجاز يوفر فرصة مثالية للإنجاز لمن هم في فريق التنفيذ الذي سيعمل في P3O لبناء علاقات مع العملاء في المستقبل للوظائف والخدمات التي يريدون يتم تقديمها.

4.2.3.2 تحقيق الفوائد

- سيتم تحقيق الفوائد في جميع أنحاء البرنامج لتنفيذ نموذج P3O ، وليس فقط بعد البرنامج.
- يجب الحفاظ على ملفات تعريف الفوائد ، بما يعكس الفوائد المحققة وتحديثها مع أحدث طريقة عرض من الفوائد المتوقعة.
- من الضروري أن تتماشى الفوائد مع نتائج البرنامج وإستراتيجية المنظمة ، وإبرازها للإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين الاحتفاظ بدعمهم المستمر.

4.2.3.3 المراجعات الدورية

- كحد أدنى ، في نهاية كل شريحة / مرحلة من الانجاز ، ينبغي إجراء مراجعة لنقيم التقدم حتى الآن ولضمان أن الدروس قد تم تعلمها وأبلاغ النهج والتخطيط للشريحة (الشرح) اللاحقة.
- استخدم آل عملية مراجعة بوابات P3O لتوفير الحوكمة من خلال بوابة " go " أو " no " go ، لتوضيح ذلك أنت تومن بالعمليات الخاصة بك وتمارسها.

4.2.4 إغلاق

- تنفيذ نموذج P3O أو إعادة تشطيه قد يكون للبرنامج دورة حياة طويلة المدى أو ربما أدخل في فترة دعم التحسين المستمر من خلال خطة تحسين الأداء.
- ومع ذلك ، حيث كان برنامج معين تم تطويره لإنشاء قدرة P3O جديدة من الضروري عمل مراجعات للاعلاق الرسمي وما بعد التنفيذ ومراجعة الفوائد.
- هذا العرض يوفر فرصة للانتقال من مرحلة الانتقال إلى قدرة صنع P3O " يعمل كالمعتاد العمل كالمعتاد " ويبتعد الوقت للتفكير والمراجعة وطرح السؤال " هل كان الأمر يستحق ذلك؟ "
- يتم الإفراج عن المستشارون الخارجيون أو المقاولون الذين تم إحضارهم في المسار السريع لتحسين البرنامج.
- يجب أن يضمن P3O اكتمال نقل تلك المهارات الكاملة قبل حدوث ذلك ، وإلا قد تخفي الفوائد المكتسبة بمرور الوقت.
- بعد إغلاق البرنامج ، من الضروري أن الحفاظ على دور راعي P3O كبطل P3O والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة. يحتاج P3O إلى الاستمرار في تقديم الوظائف والخدمات التي تتماشى مع متطلبات العمل ، ومن المرجح أن هذا الدعم وستكون هناك حاجة للاستثمار لمزيد من التغييرات ليتم انجازها من خلال البرنامج اللاحقة أو المشاريع.

4.3 التنفيذ الشامل لدورة حياة مكتب مؤقت لبرنامج أو مشروع

- على عكس نموذج P3O الدائم الموصوف في الأقسام السابقة من هذا الفصل تم تصميم مكتب البرنامج أو المشروع المؤقتة على وجه التحديد لدورة حياة محدودة ومجموعة أكثر تركيزاً من أصحاب المصلحة ، ويكون من:
- أعلى - لوحات البرنامج أو المشروع
- داخلي - أعضاء فريق البرنامج أو المشروع
- الخارج - الموردين ، محفظة المنظمة المكتب أو المعدات المملوكة للوحدات ، وظائف دعم الشركات ، إلخ.
- وفقاً لذلك ، ستكون المتطلبات مختلفة وتحتاج حسب الحجم والنطاق والتعقيد للبرنامج أو المشروع المراد دعمه.
- سوف تشمل جميع عمليات طرق إدارة البرامج والمشاريع ، مثل MSP و PRINCE2 ، ويوضح المنتج أن فرق دعم التوصيل مثل البرنامج المؤقت أو مكاتب المشروع سوف تحتاج إلى متابعة.
- يجب الإشارة إلى هذه في مؤسستك عند إعداد مكتب برنامج أو مشروع مؤقت. الأقسام التالية تركز على النجاح الرئيسي العوامل المتأصلة في تعریف وإعداد برنامج مؤقت أو مكتب المشروع.

4.3.1 السياق التنظيمي

- مع إطلاق برامج ومشاريع جديدة ، قد تكون مكاتب البرنامج أو المشروع المؤقتة تم إنشاؤه لدعمهم من البداية وحتى الانجاز حتى الإغلاق.
- حيث تتواجد مكتب المحفظة للمنظمة أو مكتب المحفظة المركزية في المكان ، يتم توفير الموارد للمكتب المؤقت من فرق المركز بالمعايير والقوالب التي يوفرها وظيفة COE.
- في هذا السيناريو ، بدء التشغيل والإغلاق للبرنامج أو المشروع المؤقت سيكون للمكتب وظيفة أو خدمة قياسية مقدمة من فريق مكتب محفظة المنظمة.

- حيث المنظمة لديها النصوج ولكن ليس لديها مرونة التجمع المركزي لموظفي دعم الانجاز والأعمال التجارية المحلية قد يتم تخصيص الموارد لتوفير البرنامج أو وظائف مكتب المشروع أو قد يتم الحصول عليها من سوق العقود أو من خلال الإطار الشراكات (انظر الملحق ج ، دراسة حالة 4 - البيع بالتجزئة منظمة ، للحصول على مثال عملى لهذا).
 - ينبغي أن تأتي الموارد من أي مكان للانخراط مع COE لطلب المساعدة في بدء التشغيل من خلال ورش العمل الميسرة وتوفير العمليات والقوالب القياسية و لضمان أو للتدريب المستمر.
 - في المنظمات التي لا توجد فيها مكتب المحفظة المنظمة أو النصوج ، إنشاء و تشغيل المكتب المؤقت سيعتمد على خبرة فريق العمل المحلي المسؤول عن البرنامج أو المشروع ونضج نهج PPM والعمليات المرتبطة بها.
 - يجب أيضاً إنشاء البيئة المادية لمكتب البرنامج أو المشروع. هذا يمكن أن يتراوح من استخدام مرافق الأعمال القائمة لإنشاء البرنامج الكامل أو بيئة المشروع تتطلب مساحة عمل ومكاتب ومعدات مكتبية ، البنية التحتية للاتصالات والبرمجيات إلخ.
 - تدعم بعض المنظمات "مناطق التعاون" ، التي تم تجهيزها خصيصاً بمناطق المكاتب أدوات العمل الجماعي. يمكن استخدام هذه لورش العمل الميسرة أو المسار السريع لتطوير الخطط.

4.3.2) التعريف والتنفيذ من برنامج مؤقت أو مكتب المشروع

- من المعمول عموماً تخصيص ما يصل إلى 10% من الجدول الزمني لدورة حياة البرنامج أو المشروع لإنشاء مكتب البرنامج أو المشروع المؤقت. انظر الجدول 4.2 للحصول على عينة من الجداول الزمنية للإعداد.

الجدول 4.2 مثال على برنامج مؤقت أو يتم تنفيذ هذا النشاط في البداية من المشروع ، غالباً ما يبدأ البرنامج أو المشروع بالارتباط مع أنشطة الآخرين.

سيتم تطوير متطلبات تدفق المعلومات والعمليات بالتوافق مع وثائق استراتيجية الحكومة . وسيتم تحديد هيكل ووظائف البرنامج المؤقت أوسيتم تحديد وثائق بدء المشروع على المموافقة من أجلها.

هذه المتطلبات سوف تقود نموذج مكتب البرنامج أو المشروع المؤقت والعمليات التي سوف استخدامها.

سيحتاج مكتب البرنامج أو المشروع إلى إنشاء مجموعة من العمليات التي يجب اتباعها و القواليب المراد استخدامها وطرق العمل بها مع باقي أعضاء البرنامج أو فريق المشروع ومحددات الحكومة.

قد يتطلب البرنامج أو المشروع مجموعة عامة مشتركة من الأدوات التي سيتم إنشاؤها لضمان قراءة المستندات المنتجة وتحديثها بواسطة كامل فريق البرنامج أو المشروع.

من مفاتيح المتطلبات الرئيسية هي بناء مكتبة التكوين ووضع مبادئ الأساسية للتخزين الإلكتروني و المستندات وضمان أمن المستندات.

وفوق كل هذا سيتطلب أدوات مكتبية عادية ، التخطيط ، قد تكون هناك حاجة إلى أدوات الرسم والتعاون.

يجب الإشارة إلى الفصل 5 في تخطيط الأدوات ودعم البنية التحتية.

عندما يكون البرنامج أو المشروع كبيراً و يتحمل أن تستفيد من النهج القائم على الأدوات. يتم النظر في الحاجة إلى شراء الأدوات أو تطويرها الخاصة بك والجداول الزمنية المرتبطة بها.

من الممكن ان تكون استخدام الحلول المتوفره أكثر كفاءة بدلاً من شراء وتنبيط الأدوات.

الحل المتوفرة قد تتم بنفس القدرة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة (حيث يتم توفير الاتصال و البنية التحتية والتوافق من قبل المورد).

جزء من بدء البرنامج أو المشروع ، فإن مركز التميز COE قد يوفر العمليات والقواليب والأدوات وقد يساعد في إنشاء بوابات معلومات والتعاون والأدوات المستندة إلى الويب إلخ.

أين ما يتم توفير العمليات والقواليب من خلال COE ، لذلك ضع في اعتبارك ما إذا كان ينبغي تصميمها وفقاً لتلبية احتياجات برنامج معين أو دعم مشروع.

يجب أيضاً اعتبار ان مركز التميز COE مصدرًا لتسجيل دروس في بداية برنامج أو مشروع جديد ، وموظفي دعم التسليم يجب أن يأخذوا النصيحة من مركز التميز على أفضل طريقة لتصميم العمليات والأدوات إلخ . وذلك لتلبية احتياجات البرنامج أو المشروع على أساس خبرة المنظمة.

مكتب البرنامج أو المشروع المؤقت قد يكون مجرد شخص واحد (متعدد الأدوار ، مسؤول متعدد المهام في برنامج أو مشروع) أو قد تكون لديه الموارد مع فريق عام و / أو دور وظيفي (انظر الملحق للأدوار النموذجية و المسؤوليات).

إنشاء فهم واضح لاصحاب المصلحة وبينة الأعمال سيقوم المكتب من خلالها بالإنجاز ضمن النطاق والجداول الزمنية الخاصة الذي سيكون عليه تحقيقه و سوف تشير إلى أي نوع من المهارات قد تكون مطلوبة.

إذا كان البرنامج أو المشروع لديه العديد من أصحاب المصلحة مع التعقيد في متطلبات الاتصالات والتقارير ، و يمكن للبرنامج أو المشروع الاستفادة من وجود صاحب المصلحة المتخصص ، وأدوار الاتصال.

- في في حالة الترتيبات المالية المعقدة ، فإنه يجوز يكون بحاجة إلى الاستثمار في محاسب برنامج او مشروع بدوام كامل أو جزئي لأداء الدور المالي.
- حيث توجد عقود موردين أو علاقات معقدة ، سيكون هناك دور تجاري ستركم على علاقات الموردين أو المشتريات.
- الملحق أ يحدد كلاً من العام والمتخصص الأدوار الوظيفية وهذه يجب استخدامها لبناء توصيات وظيفية لموارد محددة داخل مكتب البرنامج أو المشروع.
- أعضاء مكتب البرنامج أو المشروع قد يكونون أعضاء دائمين من الموظفين يتم اختيارهم من مكتب محفظة المنظمة أو مكتب المحفظة المركزية أو من وحدة الأعمال نفسها.
- موارد يمكن استخلاص للأدوار الوظيفية من التمويل والأقسام التجارية أو الاتصالات / العلاقات العامة و يتم دمجها في مكتب البرنامج أو المشروع.
- قد تجلب معهم عملائهم المتخصصة والقوالب وكذلك الخبرة.
- هذه وظيفية قد تكون للأدوار بدوام كامل أو جزئي.
- عندما يكون بدوام جزئي ، يجب إجراء مفاوضات متأنية لضمان استخدام وقته وبالكامل في البرنامج أو المشروع لتحقيق أفضل النتائج مع فهم والتواصل مع مديرهم المباشر.
- أعضاء مكتب البرنامج أو المشروع قد تكون أيضاً موارد مؤقتة أو تعاقدية ، تم إحضارها على وجه التحديد للبرنامج أو المشروع لانقلاب من أو إهمال الحاجة إلى إدخال هذه الموارد في كل من المنظمة وكذلك في المعايير والقوالب التي سيوفرها مركز التميز.
- الموارد الخارجية دائمًا تأتي معها تقييمها السابق حيث لا توجد معايير تنظيمية خارجية . على الرغم على المدى القصير يمكن الفريق من البدء بسرعة ، كما أنه يقود لعدم اتساق النهج وعدم وجود تعليم مؤسسى .
- المكتب المؤقت سوف يستفاد منه أيضاً في ضخ الوقت والخبرة والمعيار من COE مركز التميز
- يمكن للخبراء والاستشاريين الداخليين والأدوات أو موظفي الضمان العمل مع مكتب مؤقت لتنشيط الورش وإنشاء ممارسات العمل المنسقة والمختبرة وأدوات التعاون ، وقاده أي عمل أو الموارد الخارجية في مستوى طرق برنامج ومشروع المنظمة.
- من أي مكان يتم استخلاص الموارد منه ، وأيا كان خلفياتهم ، سيكون هناك شرط للبرنامج أو للمشروع يركز على الاستقرار وبناء الفريق.
- في حالة وجود مركز التميز COE ، يمكن أن يوفر تحريضاً في معايير المنظمة والبرنامج أو يمكن لمدير المشروع تقديم موجز عن النطاق و الجداول الزمنية وما إلى ذلك للبرنامج أو المشروع.
- خطأ شائع للبرنامج أو مكتب المشروع المؤقت هو عدم النظر في النطاق المخطط والمتطلبات طويلة الأجل للبرنامج أو المشروع الذي سيدعمه.
- بعض البرامج أو المشاريع الصغيرة الموارد الوقت في المقياس تزيد زيادة كبيرة في الاعداد.
- في وقت مبكر إنشاء المكتب المؤقت بالحد الأدنى من الموارد يمكن أن يؤثر بشكل كبير على البرنامج أو المشروع الذي يكافح من أجل توفيره للدعم ، وجود معلومات دعم القرار و الخدمات أخرى.
- الحصول على الموارد المناسبة في مرحلة مبكرة لمكتب البرنامج أو المشروع هو عامل نجاح رئيسي في بدء وانجاز البرامج والمشاريع.
- نهج شائع هو استخدام الاستثمار في مكتب برنامج أو مشروع مؤقت كتجربة أو دليل على مفهوم دائم P3O وبعد ذلك يتم توسيع نطاقه على البرنامج أو اكمال المشروع.
- يمكن أن يكون هذا وسيلة مفيدة لإثبات قيمة مفهوم P3O و إثبات النهج. ومع ذلك ، من المهم أن تأكيد من أن النشاط اللاحق لتحقيق ذلك مخطط لها وإدارتها.

حالة دراسية

- برنامج متعدد السنوات لتنفيذ تحسين الممارسات من خلال عملية التحسين و ترشيد مئات الأنظمة القديمة . بدأت واجهات دورة حياتها كفريق من خمسة الأشخاص ، وتم تحديد البرنامج و تطوير الخطوط العريضة لمتطلبات العمل.
- اضطلع بوظيفة مكتب البرنامج شخص واحد على أساس عدم التفرغ باستخدام تطبيق جدولة فردي ودليل جداول لتبني الموارد المالية.
- في غضون عام نما الفريق إلى أكثر من 100 عبر سبعة تدفقات عمل باستخدام نفس طرق الجدولة.
- العمليات لم تعد تمثل ما كان يحدث بالفعل في البرنامج . ضعف تقدم تزويد الإدارة العليا لدعم القرار.
- علاوة على ذلك ، كان كذلك أخذ ما يعادل خمسة بدوام كامل لإدارة الجدول الزمني والمهلة الزمنية يعني التقرير أنه كان قديماً بواسطة الوقت الذي تم إنتاجه فيه.
- هذا أثر على القواعد الزمنية للتنفيذ وتكلفة البرنامج العام ، مثل التخطيط والمراقبة ولم يتم تصميم العمليات بشكل استباقي للتعامل معها مع حجم البرنامج.

4.3.3) تشغيل مكتب مؤقت من خلال متطلبات الانجاز وتدفق المعلومات

Management control	Resource management	Organizational governance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information requirements ▪ Data collection and analysis ▪ Templates ▪ Reporting and monitoring ▪ Communications ▪ Information repositories ▪ Configuration management procedure ▪ Budget controls and financial reporting ▪ Change control ▪ Reviews and assurance ▪ Risk management and issue resolution ▪ Consultancy-style support to project delivery teams ▪ Strategic overview of projects and interdependencies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruitment ▪ Roles and responsibilities ▪ Skills and competencies assessment ▪ Training and mentoring ▪ Human resource management ▪ Accommodation ▪ Technology ▪ Systems training ▪ Security arrangements ▪ Staff release from business ▪ Stationery 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance information ▪ Funding arrangements ▪ Accounting arrangements ▪ Secretariat ▪ Quality systems ▪ Reporting and monitoring

Figure 4.5 Key areas of focus for a temporary programme or project office

- سيتم تطوير العمليات والاتفاق عليها طبقاً لوثائق استراتيجية الحكومة.

هيكل ووظائف مكتب البرنامج او المشروع المؤقت سيتم تحديدها في وثائق بدء مكتب البرنامج او المشروع للموافقة عليها.

هذه المتطلبات ستقود نموذج مكتب البرنامج او المشروع المؤقت و العمليات التي سوف يتم استخدامها كدليل. الشكل 4.5 يعرض مجالات التركيز الرئيسية.

طوال فترة الانجاز ، يجب على المكتب المؤقت إعادة النظر

في عملياته وطرق تنفيذها لضمان أن تظل أفضل الأساليب قابلة لتطوي احتياجات المعلومات الحالية.

يجب أن تكون هناك تحد لمستويات الموارد ونوع الموارد على فترات منتظمة لضمان دعم الأدوار أو أي أدوار وظيفية أخرى لا تزال تضيف قيمة.

على سبيل المثال ، في بداية برنامج كبير قد تكون هناك حاجة وظيفية للأدوار التجارية ، ولكن بمجرد الاتفاق على العقود والموردين المشتركين ، سوف تتضاءل هذه الحاجة.

من المستحسن أن تجري مراجعة العملية والموارد بين مدير البرنامج ورئيس مكتب البرنامج في نهاية كل مرحلة أو شريحة للتأكد من استمرار دمج الموارد في إضافة قيمة وان تظل العمليات ذات صلة وقابلة للتطوير.

يجب إعادة النظر في الملحق F أثناء الانجاز ، مثل سيتم اختيار الوظائف والخدمات عند بدء التشغيل وتتطور مع انتقال البرنامج أو المشروع إلى مراحل الانجاز أو الشرائح.

يجب تعذية أي دروس يتم تحديدها بالعودة إلى COE في نقطة التي يتم فيها تعلم الدرس ، بدلاً من الانتظار حتى نهاية مرحلة او شريحة مشروع او برنامج.

اعتبار آخر أثناء الانجاز سيكون هناك تسيير لأنشطة التأكيد والمراجعة.

قد تكون هذه ببساطة فحوصات طبية وبوابات استعراض منتظمة رسمية أو عمليات التدقيق الخارجية.

مهما كانت المصدر ، ينبغي للبرنامج أو مكتب المشروع تنسيق جميع المراجعات والتأكيد على تن جميع أعضاء الفريق على علم بها ، وتقديم الدعم الخارجي المقيمين ، وفي البرامج الكبيرة ، يقدمون الفحوصات الصحية لمكونات المشاريع.

4.3.4) معالجة الموارد الداخلية داخل مكتب مشروع مؤقت

عند توفير الموارد لبرنامج مؤقت أو مكتب المشروع ، يحتاج مزيد من النظر بعناية إلى بناء الكفاءات الداخلية و التطوير الوظيفي للأفراد المنتدبين إلى hbgProgram أو المشروع ، بدلاً من شراء ذوي الخبرة.

يمكن أن تكون القضية الرئيسية مشكلة شخصية لارتقاء المؤقت في المهنة نتيجة البرنامج أو المشروع وإحجام عن العودة إليه دور التشغيلي المؤقتة الطلق عند انتهاء دورة حياة البرنامج أو المشروع.

ينبغي لاي شخص مuar للعمل في برنامج أو مشروع ، بما في ذلك موظفي دعم الانجاز ان يكون لديهم أهداف واضحة لدورهم ، ويجب أن يتم تقييمهم بنفس طريقة تقييم "عملهم اليومي".

من المهم التغذية المرجعية لمعلومات ادائهم لمديرهم المباشر ، وفي النهاية من مهمتهم المؤقتة ، لضمان خبرتهم يتم إطلاع المدير على أي مهارات إضافية ، أو الخبرة المعرفية المكتسبة.

انتداب مؤقت لبرنامج او مشروع يمكن أن يوفر فرصة جيدة في بعض الأحيان من أجل تغيير المهنة.

يجب على المديرين البحث عن الأفراد الموهوبين والنظر في طرق تطوير حياتهم المهنية من أجل الصالح العام للمنظمة.

4.3.5) إغلاق مؤقت مكتب البرنامج أو المشروع

على عكس مكتب محفظة المنظمة ، فإن مكتب البرنامج او المشروع المؤقت له دورة حياة محدودة ومتواقة مع دورة حياة البرنامج أو المشروع نفسها.

تأكد من أن يتم استباقيه اتباع نهج منضبط ، مع النقل إلى المجالات التشغيلية للتوثيق و موارد العقود ، والسكن المادي.

ضمان ان يتم نقل عملية إدارة الفرائد إلى منطقة التشغيل (إذا لزم الأمر).

4.3.6) إعادة التدوير

- قد يكون تم الاضطلاع بالبرنامج أو المشروع في السابق داخل منظمة وتركت إرث من الأساليب والأدوات والقوالب والمهارات من بالموظفين المتبقين كجزء من مكتب مؤقت.
- حيث سيتم استثمار هذه القدرة من قبل المنظمة لأغراض دعم برنامج أو مشروع ، قد يكون من الممكن إعادة التدوير بدلاً من إعادة اختراعه.
- قد يبدو هذا واضحا ، ولكن هناك العديد من الحالات التي يوجد فيها القليل أو لا يوجد ذاكرة تعاونية والنهج القابلة للاستخدام غير مستخدم و مدفونة بعمق داخل مشروع مؤرشف أو وثائق البرنامج.
- قدم دروساً وعناصر قابلة لإعادة الاستخدام للمكاتب المؤقتة اللاحقة للسحب منها. هؤلاء يجب إعادتها إلى مركز التمييز ، في حالة وجوده ، لضمان تعليم المنظمة.
- العناصر القابلة لإعادة الاستخدام قد تتضمن اقتراب عمليات أو قوالب أو أدوات أو أفضل الممارسات.

للمحات ونصائح

- قم دائمًا بتقييم الدروس من البرنامج أو مشروع ، أو التحدث إلى أصحاب المصلحة المعنيين عند الاستفادة من البرنامج المؤقت أو إعادة تدوير مكتب المشروع لتحديد مدى جودة دعم مكتب البرنامج أو المشروع.



5

How to operate a P30

P3O تشغيل كيفية

(5) الغرض من هذا الفصل

- يبحث هذا الفصل في تشغيل P3Os بعد إنشاؤه أو إعادة التشغيل ويفحص الأنشطة الرئيسية لحفظ استدامته ونجاح P3O وكذلك مجموعة الأدوات والتقييمات التي يمكن استخدامها لدعم التسلیم المتنسق للوظائف والخدمات عبر المنظمة.

(5.1) مقدمة

- تطوير نموذج P3O الصحيح باستخدام مزيج من الوظائف والخدمات سوف يستغرق وقتاً وسيستغرق كذلك تنفيذ البرنامج أو إعادة تنشيطه يستغرق ما يصل إلى عامين.
- حتى بعد مارتم إنشاءه وإعادة تنظيم P3Os على أساس منتظم ، بسبب تغيير راعي P3O وبسبب نتيجة لتغيير أولويات العمل بحدوث تطوير في النضج.
- كمنظمة أو أقسام مستقلة في حدود تزايد نضج PPM ، لذلك ستحتاج وظائف وخدمات P3O إلى أن تتطور لضمان استمرارها في إضافة قيمة.
- بالإضافة إلى ذلك قد تكون هناك حاجة لبرامج أو مشاريع لاستمرار تحسين وصقل تقديم الخدمات من حيث التطبيق أو الدفع للتحسين في نضج PPM للمنظمة بمراور الوقت.
- يمكن القيام بذلك باستخدام نهج التحسين المستمر أو برنامج تدريجي لتحسين وظائف أو خدمات التشغيل الحالية (انظر الفصل 4).

يجب أن يكون رئيس P3O حريصاً على الحفاظ على بيئة مستقرة من التحسينات المتزايدة مع التغيير الدوري ، بدلاً من التغيير المستمر في النطاق أو نهج الوظائف والخدمات المقدمة.

تم إدخال وظائف وخدمات P3O الأولى في منظمة ذات مستوى نضج منخفض في كثير من الأحيان تكون هذه الوظائف والخدمات الإدارية محلية ، مثل تجميع البيانات ، مما يعكس واحداً أو أكثر من العوامل التالية:

■ إدارة عدم وجود راعي / داعم من الإدارة العليا نموذج P3O

■ التمويل المحدود المتاح

■ نقص كفاءة أعضاء فريق P3O

■ نقص كفاءة مدير البرنامج أو المشروع أو مدير تغيير الأعمال

■ عدم التزام وفهم أصحاب الأعمال أو الإدارة العليا لضرورة إدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع

■ انخفاض مستوى فهم الادارة العليا لدور الادارة في رعاية تغيير الأعمال

■ قلة الاهتمام من جانب مدير الادارة العليا للحصول على معلومات دعم القرار.

تلميحات ونصائح

- استخدم مجموعة من مديرى البرامج والمشروع كأعضاء فى فريق الموسع لتطوير خدمات وأدوات جديدة.
- منظمة واحدة كان لديها مكتب محفظة محور صغير مع فريق مكون من أربعة موظفين دائمين.
- وافق مدير مكتب محور المحفظة المركزية مع رؤساء إدارة البرنامج والمشروع على أن كل منهما يدير البرنامج والمشاريع مع فريق مكون من 25 على أن يوفر 25 ساعة من وقفهم سنوياً لدعم مكتب محور المحفظة المركزية.
- هذه المرة تم تسجيلها وساهمت في مكافأتهم في الاستحقاق في نهاية العام.
- وجد مدير مكتب محور المحفظة نفسه يحظى بشعبية جيدة في نهاية العام ، مع تطوع مديرى المشاريع بوقفهم لتطوير أدوات أو تشغيل ورش عمل تمكنهم من تسجيل اهادفهم الشخصية.
- وجد مدير المشروع أيضاً أن الوقت الذي يقضيه مع مكتب محور المحفظة يفيده في تلبية احتياجات التنمية الخاصة بهم ومواكبة أفضل الممارسات وتحسين مهاراتهم.
- في منظمة مع تأسيس نموذج P3O ، حيث زادت المنظمة في مستوى نضج PPM ، وسوف تمتلك موارد P3O الكفاءات لتقديم مجموعة واسعة من الوظائف / الخدمات وسوف تكون قادرة على التحدي واستخدام البيانات التي تم جمعها لإعلام صناع القرار.
- سوف يوفر الوظائف والخدمات والمعلومات المساعدة في تجميع الملفات و التوحيد ، وتمكن إعداد تقارير المحفظة ، والتحليل وصنع القرار .
- غالباً ما يرتبط التطور بدورة تخطيط الاعمال ، لأن التطور قد يتطلب المزيد من الموارد في شكل أشخاص أو مرافق مع الزيادة اللاحقة في الميزانية.
- أي زيادة في الميزانية يجب أن تتطابق مع ارتفاع مماثل في الفوائد المقدمة بسبب زيادة نضوج PPM.

- مع تطور P3O في الدعم الإداري إلى تطوير المعايير والطرق والختصات للموظفين ، من خلال دور التتبع والتأكيد إلى دور الإشراف والتدقيق والتحدي ، يجب الأخذ في الاعتبار أن الخدمات التي يقدمها P3O و الأشخاص داخل P3O يجب لاتجعل كل تركيزهم على العمليات والقوالب .

- يجب أن تقدم P3Os خدمات لمساعدة البرنامج ومشروع المجتمعات لكي تتم وتحسن ، بدلاً من تتبع الفشل من خلال البحث عن الأشياء الخطأ الجارية وانتقاد مدير البرنامج والمشروع لإكمال القوالب بشكل غير صحيح.

- يجب على الموظفين P3O مراجعة وتحدي محتوى الوثائق والقوالب والعروض وتقديم المساعدة حيث تكون جودة البيانات منخفضة.
- تشهد P3Os الأكثر نضجاً معدل نجاح أعلى ومن المرجح أن تتطور إلى مشروع مكاتب الخدمة حقيقي تخدم المنظمة بأكملها و جميع الموظفين المشاركون في التغيير.

- يجب السماح لـ P3Os بالتطوير والرضوخ لإضافة قيمة حقيقة في إدارة البرامج والمشاريع المؤسسة وتحسين عوائد الاستثمار.
- عندما تتضمن P3Os يكون تعزيز الرعاية الفعالة أفضل بشكل ملحوظ ، والتحسين المسائلة ، وتطوير الموظفين الأكفاء و إظهار القيمة.
- هم أيضا يكسبون أكثر قبول بين مجتمعات أصحاب المصلحة والقدرة على الحصول على تمويل أكثر ملاءمة وضمان بقائهم المستمر وما يليه من تحسين الاداره التنظيميه للمحفظة وللبرنامج وللمشروع .

5.2) نظرة عامة على الأدوات والتقنيات

- في هذا السياق:
- ■ الأداة : عبارة عن نظام لمعالجة البيانات يتم استخدامه لتقديم المعلومات للإعلام وتحسين صناعة القرار.
- يمكن أن تكون الأدوات بسيطة مثل ملف جدول البيانات و نظام تم تطويره في المنزل أو منتج مملوك.
- ■ التقنية : هي إجراء لإنجاز نشاط أو مهمة محددة. سوف يستخدم التقنيات في كثير من الأحيان أدوات لجمع ومعالجة وتقديم مدخلات وخرجات التقنية.
- عند اختيار الأدوات والتقنيات للاستخدام داخل P3O ، ينبغي أن يكون عاملاً حاسماً رئيسياً ويكون دائماً لرضوخ PPM للمؤسسة.
- على الرغم من حزم البرامج الجاهزة "افعل كل شيء" مغربية لأنها توفر حلًا نهائياً مع مجموعة من الوظائف ، يمكن أن يكون النجاح الأكثر في تنفيذ شيء أبسط من ذلك بكثير بحيث يناسب الاحتياجات الأساسية للمنظمة.
- قد تكون لبعض المنظمات أدواتها المعقّدة بالفعل التي لم تعد مناسبة للغرض. قد يتبعن اتخاذ قرارات صعبة ، على سبيل المثال يتم إيقاف تشغيل الأداة لأداة أبسط ، أو تعطيل عدد من الوظائف لبعض الوقت لحين ادراك نصوح PPM للمنظمة.
- قد يكون تغيير الأداة أسهل من تغيير العملية وسلوكيات وثقافة المنظمة ، لذلك حيث يكون لدى المنظمة متطلبات مخصصة.
- قد يكون من المناسب لديها تنفيذ أداة تم تصميمها وبنائها خصيصاً للمنظمة.
- ومع ذلك ، المنتجات الملكية المسجلة غالباً ما يتمحور حول أفضل عمليات الممارسات وقد يساعد التنفيذ الدقيق في البداية يكون من أفضل الممارسات في المنظمة و المساعدة تطوير الالتزام بالعملية ورضوخ PPM.

حالة دراسية

- قسم المشاريع ضمن نطاق منظمة تجزئة كبير حصلت على حل لادارة محفظة المشاريع حيث يتم تنفيذ مكتب محفظة المنظمة عبر المنظمة.
- عدم فهم للجانب الأوسع للأداة يعني أنها واصلت الحفاظ على البيانات بشكل محلي و تسهل أداة لإعداد التقارير المحلية.
- كانت المعلومات يتم التقاطها مرتبطة واستخدامها مرة واحدة.
- بعد التقييم ، تقرر أن كان حل المؤسسة معقداً جداً بالنسبة لـ قدرة PPM داخل القسم و تم تصميم واجهة بسيطة على غرار الويب لحل محلها.
- قد يتم تسليم الأدوات والتقنيات من قبل مكتب واحد أو موزعة عبر المنظمة في الطريقة القياسية عبر P3O.

يمكن استخدام الأدوات بالطرق التالية:

- ■ الاستقلالية : حيث يوجد شخص واحد فقط (بشكل عام مدير المشروع) يستخدم الأداة.
- قد يكون هناك ثبيبات أو مثيلات متعددة للأداة عبر المنظمة ولكن العلاقة كانت بشكل عام مبادرة واحدة لتغيير الأعمال مستخدم واحد.
- تطبيقات سطح المكتب مثل برامج تخطيط المشروع أو برامج معالجة الكلمات أو جداول البيانات هي أمثلة.
- ■ التعاون : حيث يمكن لعدة أشخاص الوصول إلى مجموعة واحدة من المعلومات من خلال أداة.
- قد تكون هناك عمليات ثبيبات متعددة أو حالات من أداة عبر المنظمة ؛ ومع ذلك ، فإن العلاقة هي مبادرة واحدة لتغيير الأعمال لعدة مستخدمين.

- أدوات التعاون مثل الويب البوابات والتطبيقات التي تشارك المعلومات والعمليات من خلال مركزية الخادم هي أمثلة.
- التكامل : حيث يصل مجموعات متعددة من الأشخاص من المعلومات التي يتم دمجها بطريقة ما من خلال أداة.
- سوف هناك يكون تثبيتاً واحداً بشكل عام أو مثيلاً للأداة عبر المنظمة و مع الأقسام لمبادرات تغيير الأعمال والقدرة على ربط المعلومات بطريقة هرمية. العلاقة هي **مبادرات تغيير الأعمال المتعددة لعدة مستخدمين**.
- برنامج PPM للمؤسسة الذي يتم توزيعه عبر كامل المنظمة ، هي مثل (انظر القسم 5.5.1).

تلميحات ونصائح

- يمكن أن تكون الأدوات التعاونية والتكاملة تم شراؤها وتنفيذها من قبل منظمة أو "مستأجرة" من قبل المنظمة من خلال خدمات الاستضافة.
- من الاعتبارات الحاسمة انه يجب أن يكون لتنفيذ مثل هذه الأداة هو نصج P3O . إذا لم يكن P3O ناضجاً ، فإن البرنامج قد يعقد الوضع.
- من الأهمية أن يلبي البرنامج احتياجات أعمال P3O وليس العكس.
- يمكن العثور على التقنيات القياسية لـ P3O في عدد من الأماكن داخل المنظمة ، مثل:
 - ضمن معايير وسياسات الشركة أو P3O
 - المستودعات كأمثلة على الممارسات الجيدة في المعرفة
 - مع موارد البرنامج والمشروع من خلال نقل المهارات أو التدريب من قبل P3O
 - ضمن أدلة استخدام قوالب PPM و المخرجات القياسية
 - من خلال التواصل مع المنهاج في مجتمعات الممارسة أو المنتديات PPM.

(5.3) فوائد استخدام معيار الأدوات والأدوات الفنية

- تختلف فوائد تضمين الأدوات القياسية والتقنيات في المنظمة وفقاً لنوع الأداة المستخدمة ونصج PPM للمنظمة أو القسم الذي يتعامل معه أو باستخدام الأداة أو التقنية.
- إدخال أدوات للدعم حيث يمكن أن تضمن العمليات التجارية للمؤسسة للتاكيد على تحقيق الحد الأدنى من المعايير. بالإضافة إلى الأدوات التي يمكن أن تساعده في توجيه أصحاب المصلحة عديمي الخبرة من خلال عمليات وإجراءات المنظمة وتقليل الحاجة إلى البحث في المستندات أو أدلة.

بشكل عام ، ستشمل الفوائد الاستراتيجية الرئيسية ما يلى:

■■ أتمتة العمليات التجارية:

- تخفيض متطلبات الموظفين لتشغيل وظائف وخدمات P3O
- تقليل النفقات العامة على تسليم المشروع لمتطلبات فرق العمليات التجارية P3O
- إلغاء أو تقليل الحاجة إلى دليل جمع البيانات والدمج والطباعة والتوزيع
- تحسين الامتثال لعمليات الأعمال:

- من خلال أتمتة تدفقات العمل والموافقات وآليات الحكومة
- من خلال تكامل العمليات التجارية مع مكونات المنظمة و تدفق المعلومات لنموذج اعمال P3O
- تحسين توقيت معلومات دعم القرار:

- تقليل أوقات الدورات لجمع معلومات دعم القرار
- تحسين زمن الاستجابة للمعوقات و التي تحول دون التسليم الناجح
- إتاحة الفرصة لأعلى إنتاجية المشروع
- توفير طريقة منظمة للتجميع المعلومات

■■ تحسين جودة معلومات دعم القرار:

- السماح بالتحقق من صحة المعلومات تلقائياً مقابل التعاون المدمج و معايير P3O
- توفير قواعد العمل المدققة حول مقارنه المعلومات مقارنة مع دليل العمليات الغير مدقق
- تمكين إعادة تخصيص وقت دليل المعالجة للتقدير وتحسين جودة المعلومات
- توفير طريقة منظمة للتجميع المعلومات ووضع التوقعات لمتطلبات معلومات دعم القرار
- إدخال طرق آلية لتقييم صحة معلومات دعم القرار للمعلومات المخزنة مركزياً

■ تحسين عملية صنع القرار:

- من خلال تكامل العديد من عناصر البيانات في المستودعات المركزية ، و توفير وضوح أعلى وتحليل للمعلومات عبر المشروع أو البرامج
- من خلال تحسين القدرة على أتمتة الانجاز و مراجعة الاستثناءات في المعلومات و الهيكلة الهرمية للمعلومات
- باستخدام طرق منظمة لنقيم المعلومات وجعل القرارات أكثر موضوعية
- من خلال تحسين القدرة على القيام بالسيناريو أو تحليل "ماذا لو" بشأن معلومات دعم القرارات

■ تحسين الإدارة عبر المناطق الجغرافية:

- من خلال الاتصال الذي يسمح بتحسين التعاون بين أعضاء فريق البرنامج أو المشروع

■ تحسين كفاءة الموظفين:

- من خلال نقل المهارات بطريقة منتظمة وجمع وتحليل المعلومات وإعداد التقارير أو التعهد لعناصر من إطار تغيير الأعمال في المنظمة
- تقليل الاعتماد على الحكمة التقليدية ونقل المعرفة إلى حلقائق معروفة تستند إلى معلومات تاريخية

■ ترشيد الأنظمة القديمة:

- أدوات P3O متكاملة الطبيعة قد تجعل من الممكن عمل ترشيد في عدد الأنظمة المتباينة.

5.4 عوامل النجاح الرئيسية عند تقديم الأدوات والتقنيات في P3O

- على الرغم من أنه يمكن تحقيق العديد من الفوائد الهامة بإدخال الأدوات والتقنيات القياسية في P3O ، هناك أيضًا عدد من عوامل النجاح الحرجة. الأهم هي كما يلي:
 - التركيز على إضافة قيمة للمنظمة بدلاً من مميزات الأداة:
- مُواد تسويقية لأدوات دعم P3O تركز في الغالب على مميزات الأدوات والتكامل عبر هذه المميزات ومستوى التطور بدلاً من الفوائد التي تعود على المنظمة أو المشاكل التي يمكنهم حلها.
- خدمات البحث التي تقدم مقارنات ترتكز على مقدمي الأدوات في السوق بشكل عام وعلى المميزات وسهولة التنفيذ و جودة ومصداقية المنظمة خلف الأداة.
- إدخال أي أداة لدعم الوظائف أو الخدمات التي يوفرها P3O يحتاج إلى النظر بعناية كجزء من مخطط P3O العام.
- كن واضحًا بشأن القيمة التي ستتوفرها الأداة من حيث تتطابقها مع الأدوات المتوفرة بالمميزات المطلوبة.

تلميحات ونصائح

- احرص على تجنب التركيز على "كيف يمكننا استخدام ميزة هذه الأداة في مؤسستنا؟ بدلاً من "هل منظمتنا بحاجة إلى الخدمة أو الوظيفة التي تدعمنا هذه الميزة؟"
- تتفيد أداة متكاملة هو استثمار باهظ الثمن سيطلب الكثير من الجهد والتدريب.
- لذلك يجب تشغيله كمشروع من حيث المتطلبات كاملة ومحدة ، وإن دراسة الجدوى لها ما يبررها و يتم التخطيط للتنفيذ بالتفصيل.
- تطابق تطور الأدوات وتقنيات نصح PPM للمنظمة:

- مع الانتقال إلى مستويات أعلى من التكامل والابتكار في المميزات التي تقدمها العديد من الأدوات في السوق ، وبعض الأدوات يمكن أن يكون متاحًا ومتطرورة تماماً - P3O في وظائفها وسهولة استخدامها وبالمثل ، هناك عدد من أفضل تقنيات الممارسات قد تعتمد على وجود ممارسات أساسية في مكان ما أو تتطلب مستوى عال من الكفاءة ليتم إجراؤها بنجاح.
- لأن الأدوات والتقنيات تحتاج إلى ان تتكامل مع العمليات التجارية وتدفق المعلومات واحتياجات الموارد التي تستخدمها والتأكد من أن تطور الأدوات والتقنيات يطابق نصح PPM للمنظمة.
- على سبيل المثال ، هناك قيمة قليلة في تطبيق أداة ذات مميزات قوية في دعم إدارة الفوائد وإدارة كفاءة الموارد (P3M3) المستوى 3) عندما تكون المنظمة مستمرة في المشاريع بطريقة غير محددة واضحة (المستوى 1). (P3M3).
- لن يؤدي استخدام الأداة نفسها إلى دفع عمليات القدرة التنظيمية إذا كان النصح الأساسي PPM "الأسس البناء" ليست في مكانها الصحيح.

تلميحات ونصائح

- الأدوات متاحة لدعم جميع مستويات PPM. ومع ذلك ، إذا كانت الأداة لا تتطابق مع نصيحة PPM للمنظمة ، سيكون هناك تأثير ضار على فعالية PPM ، و معنويات مجتمع PPM والمصداقية من P3O.

■■ هناك حاجة للبرنامج والمشروع لتوحيد المعايير وجودة البيانات:

- إدخال أدوات أو تقنيات ذات مميزات التي تعطي الأولوية لمشاريع متعددة على أساس المعلومات المقدمة في التكاليف والفوائد والمخاطر و البرامج الزمنية أو المواجهة الاستراتيجية سيكون قليلة القيمة إذا كانت الثقة في جودة بيانات المشروع منخفضة ، وهو ما سيكون عليه الحال إذا كانت دورة حياة المشروع ليست في مكانها الصحيح.
- التأكد من أن الحكومة الخاصة بتسليم البرنامج والمشروع في مكان يمكنها اتخاذ القرار ، وتوافق البرنامج مع هيكل صنع القرار.

تلميحات ونصائح

- عند الانتقال من العمليات اليدوية إلى أعلى مستوى من أتمتة العمليات من خلال أدوات برنامج متكامل ، لا نقلل من تحديات اعدادات النظام.
- جودة عمليات P3O الموجودة لمعلومات البرنامج والمشروع ستكون هي عامل النجاح الحاسم رقم واحد في تنفيذ مشروعات برامج PPM ، لذلك يجب أن يكون النشاط المبكر هو تحسين جودة البيانات قبل التعامل مع الأداة.
- قد تكافح المنظمات لاستغلال كل الاستفادة من الأدوات التعاونية أو المتكاملة قبل بلوغ المستوى 3 من النصيحة P3M3.

■■ فهم الغرض من الأداة أو التقنية:

- على الرغم من أن الصناعات المختلفة قد يكون لها أشكال مختلفة من P3O ، ستهدف بشكل عام إلى الحصول على قيمة مماثلة من كل نماذج P3O.
- ومع ذلك ، هناك عدد من الأدوات والتقنيات المتاحة تم تطويرها لتلبية متطلبات محددة لصناعة أو عميل كبير ، أو تقوم على الافتراضات التي قد تتحملها صناعة واحدة لكن ليس للآخرين .
هذا يمكن أن يخلق أهمية لمشكلات متعلقة بالاعتماد عند استخدام الأداة أو يتم بعد ذلك تقديم التقنية إلى السوق الأوسع للتنفيذ.
على سبيل المثال ، أداة تم تطويره مع الأخذ في الاعتبار مشاريع البناء ، باستخدام لغة ومعايير صناعة البناء ، قد لا تكون سهلة تنفيذ مع تكنولوجيا المعلومات أو تسويق محفظة بيئية.
- من خلال فهم طرق إدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع يتم استغلال الأداة أو التقنية أو التطوير الذي يتم من أجلها.
- يجب التركيز على فهم تاريخ الأداة أو التقنية وكيف يمكن أن تضيف قيمة وعلى المميزات المطلوبة بالتفصيل والمتطلبات والاعتماد . على سبيل المثال ، تركز بعض الأدوات على توفير تحليل القيمة المكتسبة المتتطور ، وهو مشتق من استخدام موارد النماذج المعقولة عند التخطيط أو قياس نشاط المنظمات .
- حيث قد يكون هناك إجراء تغييرات منتظمة على خط الأساس ، قد يكون هناك قيمة قليلة القيمة يمكن اكتسابها من خلال تبني تحليل القيمة المكتسبة كأداة أو تقنية.

تلميحات ونصائح

- يتم عمل طلب للحصول على معلومات(RFI) للحصول على التاريخ والعلماء الرئيسيين ووظائف النظام عند التحقيق في أدوات P3O.
- تنفيذ الأدوات كجزء من جهد تغيير المنظمة :
- يركز موردو الأدوات بشكل عام على تسريع النهج لتنفيذ الأداة و وفقا لذلك يتم تقديم مشروع قياسي النهج أو الأطر أو خطط الانتقال لتنفيذ الأدوات.
- بالإضافة إلى ذلك ، بعض الأدوات المتكاملة ليس لديها نفس افتراضات أساسيات إدارة المشروع التي قد توفرها الأدوات الفردية (بشكل عام بسبب انخفاض مستوى التطوير) و ذلك يمكن أن يستغرق الموظفون وقتاً لتعلم طرفةً جديدة العمل.
- كحد أدنى من الأهمية يتم الأخذ في الاعتبار تخطيط و تمكين المشاريع وما بعدها من مشاريع حول تنفيذ الأداة .
من الناحية المثالية ، تنفيذ الأدوات يجب اعتباره جزءاً من برنامج التغيير التنظيمي ، ولكن يمكن أن يتم تشغيله بنجاح كمشروع مستقل. (راجع الفصل 4 لمزيد من المعلومات).
- إدارة أدوات التنفيذ كمشروع تغيير الأعمال وليس مشروع تنفيذ تكنولوجي.
- اختيار الأداة والتتنفيذ ليس إلا جزء من الأنشطة المطلوبة لنجاح التنفيذ والاعتماد.
- مع أي أداة يجب عمل توجيه وتدريب واضح لتطويرها وتسليمها كجزء من أنشطة التنفيذ.
- عند اختيار أداة ، يتم تقييم الوقت والجهد اللازمين لإدارة الأداة وفهم ما إذا كانت هناك أي مهارات جديدة مطلوبة داخل P3O وما إذا كان مجتمع PPM سيكون بحاجة إلى أي وقت إضافي لاستخدام الأداة الجديدة.

تلميحات ونصائح

- الإطار الزمني للمؤسسة لتصبح متمنه من تكامل الأدوات وادراك امكانية أن تكون الفوائد المراد تحقيقها هي بين 12 و 18 شهراً.
- سيعتمد الجدول الزمني على عوامل كثيرة ، بما في ذلك حجم المنظمة ومهارات مجموعة الموظفين الحاليين وما إلى ذلك .
- قد يكون مناسباً استخدام استراتيجية لاستخدام مهارات خارجية ماهره بشكل مناسب لتسريع تنفيذ الأدوات ومن ثم نقل المهارات إلى الموظفين الداخليين.

■ تعظيم انجازات البرنامج والمشروع الناجحين من خلال التنفيذ الإضافي:

- تركيز فرق التسليم على جهود البرنامج والمشروع من خلال النظر الى كيفية امكانية اعتماد التنفيذ تدريجياً.
- استخدم المشاريع التجريبية والمتبنين الأوائل تأكيد على تطوير خطة اتصالات لتوسيع النجاح لبقية مجتمع إدارة البرامج والمشاريع.
- المساوى المشاكل المصاحبة لتنفيذ مشروع " الانفجار الكبير " تطبق بالتساوي على تطبيق الأداة المتكاملة.

تلميحات ونصائح

- بالنظر في إثبات مفهوم / نهج تجريبي أو التشغيل المتوازى للطرق الحالية والجديدة للعمل في تلك الفرق المتأثرة باستخدام الأداة ، ل توفير الثقة من قبل " الاستعداد للخدمة ".
- الخيارات الإضافية الأخرى تشمل التنفيذ على أساس ميزة تلى أخرى أو اعتماد الأداة للبرامج والمشاريع الجديدة فقط.
- الموافقة على ملكية الأداة داخل المنظمة:

- للأدوات المتكاملة المستخدمة عبر P3O من خلال مكاتب محور المحفظة ، على وجه الخصوص وضوح اهمية امتلاكها ومسائلتها عن عمليات التنفيذ وتحسينات (نقطة واحدة من المسائلة) ، مع العمليات المتافق عليها لمستخدمين الأداة لتقديم الملاحظات والطلب للتحسينات.

تلميحات ونصائح

- حين يعمل P3O في مستوى مؤسسى ، مكتب المحفظة أو مركز التميز (COE) هو أنساب مالك للاداء المتكاملة ، بسبب الحاجة إلى توحيد المشروع عبر المنظمة.
- عندما يكون P3O مؤقتاً ، سيكون مكتب البرنامج أو المشروع الذي يدعمه بشكل عام هو المالك المناسب.

P3O أدوات (5.5)

- الأدوات التي تدعم عمليات P3O وتتدفق المعلومات وقد يكون بسيطه مثل المستندات والنماذج وجداول البيانات وقواعد البيانات ، أو أكثر تعقيداً.
- بعض من أنواع الأدوات التعاونية والمتكاملة رفيع المستوى التي قد تكون تم توظيفهم في P3O هم:
- أنظمة برمجيات رسم الخرائط الإستراتيجية : التي ترسم خرائط الفوائد والنتائج والاستراتيجية للبرامج والمشاريع
- حلول EPM: لأنظمة PPM للمؤسسات ، مصمم خصيصاً للمحفظة أو البرنامج وبيانات إدارة المشاريع. وهذه الحلول يمكن ان تلقط معلومات المشروع مثل التخطيط والموارد والتکالیف والمخاطر والقضايا والتوثيق لدعم المشروع
- أنظمة للمؤسسات الهندسية لعمل هيكل المنظمة وأنظمتها و العمليات ، والسماح بمتابعة رحلة المشاريع من الموقف الحالى إلى الحالة المستقبلية المنشودة.
- أنظمة إدارة المعرفة : تستخدم لنشر ومشاركة التعلم ، مثل FAQs للاسئلة الشائعة وموقع wiki والشبكات الداخلية وما إلى ذلك.
- أنظمة إدارة الأداء : من الادوات التي توجه الأداء المتوقع مع الأهداف الاستراتيجية وتتبع الأداء الفعلي
- أنظمة إدارة المخاطر: التي تدعم نجح مشترك ومتكملاً لإدارة للمخاطر من خلال دعم تحديد الهوية ، تحليل ورصد المخاطر والقضايا وإجراءات التعامل المصاحب
- أنظمة إدارة المتطلبات التي يتم استخدامها لإدارة النطاق التفصيلي للمشاريع عن طريق التحليل والتتبع وتحديد أولويات متطلبات المشروع.

- يمكن أن تحتوي هذه الأنواع عالية المستوى من الأدوات وعلى عدد وافر من المميزات والوظائف التي تدعم قيمة P3O ، وهناك ازدواجية كبيرة فيما بينها.
- يمكن أن تتمد الأدوات غالباً إلى أكثر من منظور PPM.

تلميحات ونصائح

- يجب تطوير بنية حل للادوات المستخدمة لدعم نموذج الأعمال P3O الذي يعالج المميزات المطلوبة حالياً والمميزات المطلوبة في المستقبل.

(5.5.1) حلول PPM للمؤسسات (EPM) أكثر الأدوات المتكاملة شيوعاً المستخدمة في P3O

- من اهم الادوات المتكامله الاستخدام فى P3O هي حلول PPM للمؤسسات.
- هذه توفر حلول موحدة لأنظمة بيانات البرنامج والمشروع وتجميع وصيانته وإعداد التقارير ، وتسمح بتجمیع وتدفق المعلومات من مصدر واحد للبيانات (نسخة واحدة من الحقيقة) لمستويات البرنامج والمحفظة .
- الوظائف الأساسية بشكل عام يتم توفيرها عبر إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع ، من التخطيط الاستراتيجي حتى سير عمل البرنامج أو المشروع أو دعم التسليم (انظر الجدول 5.1).
- من المزايا الرئيسية لهذه الأدوات القدرة على إنتاج تقارير متكاملة ومتعددة الرؤى من مجموعة واحدة من البيانات.
- قد توجد بالفعل العديد من الأدوات داخل وظائف التشغيل ويمكن اعتمادها وتطويرها لاستخدامات P3O .
- مجموعة واسعة من حلول EPM متوفرة في السوق ، ولكن ليس كل المؤسسات لديها النسخ PPM الكافي للاستفادة الكاملة من الوظائف المتوفرة.
- يجب ألا يعتمد اختيار الأداة على "ما هي أفضل أداة في السوق؟" ولكن في "ما هي الأداة المناسبة التي تطبق نضج PPM للمنظمة؟"

الجدول 5.1 الوظائف الأساسية لأدوات PPM الخاصة بالمؤسسات

تلميحات ونصائح

- عند تحديد الأداة المناسبة ، ضع في اعتبارك المستوى المتوقع لاستحقاق PPM في نهاية التنفيذ أو إعادة تشغيل البرنامج أو المشروع و ليس فقط في البداية.

(5.5.2 اختيار وتنفيذ حلول PPM للمؤسسات)

- يوفر الجدول 5.2 قائمة مراجعة بالأسئلة الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير وثيقة المتطلبات لاختيار وتنفيذ حل PPM.

P3O تقنيات (5.6)

- التقنيات التي تدعم عمليات P3O وتتدفق المعلومات يمكن أن يكون معقدة للغاية في بيئه PPM الناضجة.
- في المقابل ، في بيئه ذات مستوى أقل من النضج في PPM ، قد تكون أساسية وعلى مستوى وفعالة.
- التقنيات يمكن استخدامها بموجب ترخيص أو تقديمها كجزء خدمة احترافية من مورد .
- عدد والتركيز على التقنيات التي سيسخدمها P3O لتحقيق مخططها قد تتطور وتتنمي أسرع من الأدوات المتاحة.
- تصف الأقسام التالية بعضًا من تقنيات P3O الرئيسية بمزيد من التفاصيل .
- الجدول 5.2 يحتوى على الأسئلة الرئيسية لتطوير وثيقة متطلبات لحل PPM

(5.6.1 ترتيب وتحسين أولويات المحفظة)

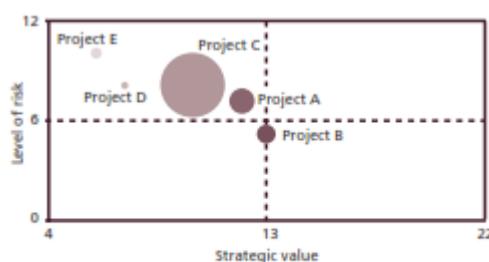


Figure 5.1 An example of a strategic alignment and risk level diagram

- الهدف من تحديد أولويات المحفظة وتقنية التحسين هي لتصنيف أو لدعم البرامج والمشاريع على أساس محفظة واحدة أو أكثر من التدابير المتقد عليها.
- الإجراءات المالية هي الأكثر شيوعاً (مثل التكلفة ، الفوائد التجارية وما إلى ذلك) و / أو شكل من أشكال المعايير المتعددة التحليل (MCA) مثل التوافق الاستراتيجي و المخاطر والتعقيد وما إلى ذلك.
- يعد تحديد أولويات المحفظة أمراً بالغ الأهمية من أجل تحديد الاستثمار الذي يجب ان يوجه للمحفظة كإنجاز.

الفشل في تحديد الأولويات على مستوى مجلس الإدارة عادةً ينتج عنه محاولة تسليم كل مشروع في نفس الوقت وباستخدام نفس الموارد ، مما سيؤدي إلى فوضى أولوية ويزيد بشكل كبير من خطر عدم الانجاز.

قد ينطوي تحسين المحفظة على زيادة القدرة أو تقليل الالتزامات.

الفائدة الرئيسية هي دعم قرارات استثمار الادارة العليا باستخدام تقنية توجيه الاهداف لتحديد امكانية برنامج او مشروع ان يدعم ويتوافق مع الأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع الأخرى.

تم تغطية أولويات المحفظة وتحسينها بمزيد من التفاصيل في أفضل ممارسات الادارة المنصورة كإدارة المحفظة (MoP) مكتب التجارة الحكومية ، 2011).

يمكن تنفيذ هذه التقنية بشكل دوري (على سبيل المثال ربع سنوي) لتحسين المحفظة مقابل المخاطر الاجمالية والأهداف الاستراتيجية المتقد عليها ، و صقل وتقدير الاستثمار.

المدخلات الرئيسية هي معلومات عن المخطط أو البرامج والمشاريع الحالية في المحفظة و إطار متقد عليه لتحديد الأولويات.

• الجدول 5.3 مكونات إطار بسيط لترتيب الأولويات

مثال على مكونات بسيطة

- يظهر إطار تحديد الأولويات في الجدول 5.3. في هذا المثال ، اختارت المنظمة تحديد أولويات المحفظة على أساس المخاطر والجهد المواءمة المطلوبة والاستراتيجية (على أساس الاستثمار المحدد).
- يتم تحديد أوزان محددات الاستثمار من خلال المناقشات مع الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية ويدعم من P3O.
- مثال على معلومات المحفظة الرئيسية المطبقة عندما يظهر نموذج ترتيب الأولويات في الجدول 5.4.
- يتم تقييم كل مشروع (أ ، ب ، ج ، د ، ه) مقابل مكونات إطار تحديد الأولويات وتحديد أولويتها النسبية وإنشاء قائمة أولويات .
- من الشائع العثور على عدم تطابق بين أولوية الأهداف الإستراتيجية والاستثمار الحالي في البرامج والمشاريع.
- هذا يوفر فرصة لتحسين المحفظة عن طريق إعادة توجيه الاستثمار بشكل أكثر ملاءمة مع محركات الاستثمار.
- في المثال الموضح في الشكل 5.1 ، يمكن أن يتم التحديد بسرعة ، على أساس واضح ، أي من المشاريع تمثل مخاطر عالية وقيمة استراتيجية منخفضة.
- حجم الفواعات يعكس تكلفة المشروع ، بحيث يمكن لكتاب المديرين ان يقيّم مكان إنفاق الاستثمار.
- القيمة الاستراتيجية وأرقام مستوى المخاطر ترتبط بنتيجة كل مشروع مقابل تسجيل نموذج الأولوية المحدد مسبقاً لنظام تحديد القيمة النسبية.
- من المهم أن نلاحظ أن أولويات وتقنيات تحسين المحفظة يجب أن يتم التأكيد من صحته بواسطة مجموعة توجيه المحفظة (انظر وزارة التخطيط) أو كبار فريق الإدارة للتأكد من أنه منطقي.
- عدد من حلول PPM للمؤسسات مع القدرة على مستوى التحليل الاستراتيجي ستتوفر المزيد من الطرق الآلية لتحديد أولويات المحفظة وت تقديم توصيات بشأن فرص تحسين المحفظة باستخدام حسابات متطرفة.

نماذج التعقيد (5.6.2)

- الغرض من نماذج التعقيد هو تحديد دورة الحياة والحكومة المناسبة للبرنامج أو مشروع على أساس درجة تعقيده.
- الفائدة الرئيسية هي توفير نهج منظم لتفصيل دورة الحياة القياسية و هيكل الحكومة للبرنامج أو المشروع ، وبالتالي توفير المرونة مع الحفاظ على التوحيد لمتطلبات إدارة المحافظ ، مثل تجميع المعلومات من أجل الحكومة لأغراض التصعيد والإبلاغ.
- يمكن أن تتراوح البرامج أو المشاريع من المألوف لمشاريع قبلة للقرار (وضوح الأهداف ، تم إنجازها من قبل ، تعرف على كيفية القيام بذلك وفهم مخاطر) للمهام شديدة التعقيد.
- كل برنامج أو مشروع يمر عبر حالة الأعمال يجب أن يتم تقييم الموافقة عليه مقابل مجموعة من المعايير لإعطاء أهمية للاعمال أو المخاطر بشكل عام.
- المعايير قد تشمل الميزانية ، والجدول الزمني ، الابتكار ، عدد الموردين ، نوع العميل (الحجم ، جديد) ، الوعي بالعلامة التجارية ، حجم الفريق ، العدد من وظائف الأعمال المشاركة وما إلى ذلك.
- المنظمات قد تطور تصنيفات المخاطر الخاصة بهم بناءً على عملية المخاطر التنظيمية.
- ومثال لأداة تستخدم لنهج تكيف حكومة المملكة المتحدة هو تقييم الخطر المحتمل (RPA) و مقدم في مراجعات بوابات OGC.
- التقييم هو تقنية يتم توفيرها من خلال جدول بيانات واحد و يصنف درجة تعقيد استحواذ البرامج والمشاريع القائمة.
- مثال على نموذج تعقيد المشروع هو المعرضة في الجدول 5.5.
- في المثال الوارد في الجدول 5.5 ، فإن المنظمة قامت بتقييم ما يشكل تعقيد للمشاريع وحددت 12 معيار اساسي .
- تم إجراء التحليل لتحديد الدوافع والعوامل لكل من هذه المعايير .
- تم تطبيق الأوزان للإنشاء خوارزمية لامداد كل درجات التعقيد.
- درجة التعقيد (التي تمثل أهمية الأعمال أو تصنيف المخاطر) يتم استخدامها لتحديد هيكل الحكومة الموصى بها وتكيف دورة حياة المشروع ، كما هو موضح في الجدول 5.6.
- لاحظ أن هذه ليست سوى هيكل الحكومة الموصى بها ودورة الحياة.
- القرار النهائي بشأن الحكومة ودورة الحياة يجب أن يتم بواسطة راعي المشروع ، مع وجود مبرر إذا كان هناك اختلاف عن التي الموصى بها.
- من المهم أن نلاحظ أن هذه التقنية سوف تتطلب صقلًا ومراجعة مستمرة لضمان أن الترجيحات مناسبة لتطبيقات الحكومة ونتائج المشروع.

لوحات معلومات الادارة (5.6.3)

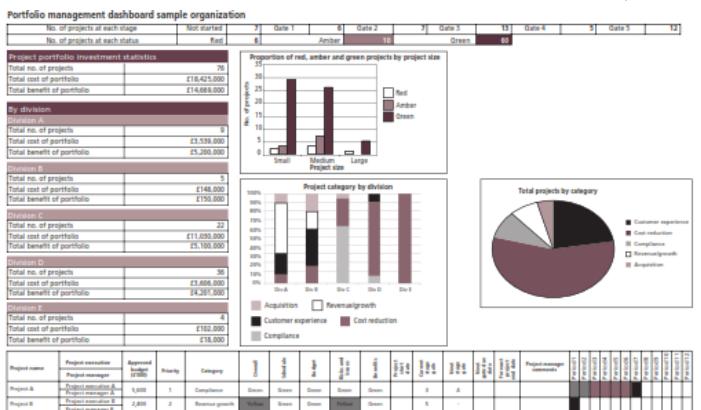


Figure 5.2 An example of a portfolio management dashboard

- يجب أن تدعم لوحة معلومات الإدارة الظهور وباستثناء التقارير الأساسية .
- توفير للقارئ (عادة الإدارة العليا) إمكانية تحديد السريع ما إذا كان استثمار المنظمة يسير على الطريق الصحيح من حيث التقدم و النتائج أو حيث ينبغي تركيز الانتباه.
- يمكن تقديم لوحة معلومات الإدارة كملف يشمل تقارير أكثر تفصيلاً للمحفظة أو البرنامج أو يمكن أن تكون تسليمها إلكترونياً لتوفير القدرة على النزول إلى مستويات أقل من المعلومات التفصيلية باستخدام برامج مناسبة للعرض مثل أدوات PPM.
- الهدف من تقنية لوحة معلومات الإدارة هي تقديم معلومات لدعم القرار الرئيسي عبر المحفظة باستخدام الظهور والإبلاغ باستثناء التقارير الأساسية ، وبالتالي توفير تجميع عرض معلومات أكثر تفصيلاً.
- ومن المسلم به عموماً يتم تقديمها كتقرير من الدرجة الأولى (باستثناء الأساسي) مع روابط لمعلومات البرنامج والمشروع لتمكن أعضاء مجلس الإدارة ذات الصلة من الوصول إلى مستويات التفصيلية إذا لزم الأمر.
- يجب تطبيق ضمان المعلومات المناسب (IA) على البيانات للتأكد من أن المعلومات المتوفّر موثوق بها ليكون الإصدار الوحيد من الحقيقة .

حيث يتم تطبيق نظام إشارات المرور على جوانب البيانات ، من الضروري أن تكون هناك قيم متقدّمة عليها للأحمر والبرتقالي والأخضر لضمان التناسق والظهور الموضوعي.

الفائدة الرئيسية لهذه التقنية هي كمكمل كبير الحجم من التقارير التفصيلية ، مما يسمح لصانعي القرار بتحديد التقدم الأكثر فاعلية ويفهم متى يكون الانتباه و التدخل الإداري مطلوباً.

المدخل الرئيسي في لوحة معلومات الإدارة هو المعلومات والتقارير المرحلية من البرامج والمشاريع ضمن المحفظة . و يجب تسليط الضوء على أن هذه التقنية فقط تكون ذات قيمة إذا كانت هناك ثقة في المعلومات ، وهذا مرتبط بشكل مباشر بجودة معلومات البرنامج والمشاريع و عمليات ومهارات P3O ، ومستوى ونوعية التحدي والتدقيق داخل P3O . مع أي لوحة معلومات الإدارة ، يجب لا يكون التركيز على كيفية إنشاء المعلومات ، ولكن على النتيجة التي ستقودها المعلومات و ما هي القرارات أو الإجراءات في هذه المعلومات التي يطلب من المراجع أن يقوم بها .

في بعض المؤسسات الكبيرة ، قد يكون هناك متطلبات أن يكون لديك لوحة معلومات الإدارة متعددة المستويات و تقدم تفاصيل مختلفة من المعلومات تعتمد على سلطة اتخاذ القرار في ذلك المستوى . يجب معاذة لوحات المعلومات مع هيكل الحكومة داخل المنظمة.

عند إعادة تنشيط أو إعداد P3O من الصفر ، يجب أن تكون قوالب تقرير لوحة القيادة مرنّة ، حيث من المرجح أن تتتطور المتطلبات. مثال على لوحة القيادة هو هو مبين في الشكل 5.2.

الشكل 5.2 هو مثال على مستوى لوحة معلومات الإدارة بها مجموعة من المقاييس النموذجية تم استخدام الرسوم البيانية لتوضيح القيم الأساسية.

تعرض لوحة معلومات الإدارة نظرة عامة على إجمالي المحفظة وتفاصيلها حسب قسم المحفظة الفرعية . تظهر المقاييس أن المحفظة له ترجيح كبير جداً في مشاريع " خفض التكاليف " (أكبر من نصف المحفظة ، و تمثل المحفظة الفرعية القسم بأكمله من القسم هـ). هذا قد يتبيّن مناقشة حول ما إذا كان هذا مناسب أو ما إذا كانت المحفظة تحتاج لتحسينها . تُظهر لوحة معلومات الإدارة أيضاً بيانات للمشاريع التأسيسية. عند الوصول لنسخة عبر الإنترنّت من لوحة معلومات الإدارة ، يمكن لأعضاء مجلس الادارة التقر على أقسام مختلفة للتقل لمزيد من التفاصيل ، على سبيل المثال للتحقيق في ستة مشاريع هي حالياً في حالة حمراء.

- الشكل 5.3 يمثل لوحة معلومات الإدارة لمشروع فردي. ستلاحظ أن هذا يشبه إلى حد كبير لملف تقرير الحالة. في الجوهر ، هذا ما هو عليه. معظم نقدم المشاريع والبرامج الآن يتم تحديد حالتها بلوحة معلومات الإدارة وتوفير معلومات إضافية فقط عند الطلب.
 - عندما يتم توفير التفاصيل كلوحة معلومات ، يمكن النظر سريعاً للوحة المعلومات الرئيسية للمشروع وتحديد احتياجات توفير التوجيه والدعم.
 - الناتج الرئيسي من لوحة إدارة المعلومات هي أن يتم تحديثها بشكل دوري وتقديمها إلى مجموعة الحكومة ذات الصلة (مثل مجموعة تنفيذ المحفظة) كمعلومات دعم قرارات مدمرة.
 - تصميم ومحفوظ في لوحة إدارة المعلومات يجب أن تكون مناسبة لغرض هيئة صنع القرار ذي الصلة.
 - يتم التأكيد على تناسبيها للغرض من قبل كل من هيئات صنع القرار لضمان تلبية جميع المتطلبات الفردية.
 - هناك عدد من حلول PPM ذات القدرة على توفير مستوى طرق للتحليل الاستراتيجي أكثر آلية لتقديم التقارير المدمجة من خلال لوحات المعلومات الإدارية أو بطاقات الأداء المتوازن أو طرق للاظهار باستخدام المعلومات المستمرة مباشرةً من البرامج والمشاريع من خلال الرصيد مركزي.
- (5.6.4) إدارة المعرفة**
- إدارة المعرفة تعني إنشاء البيئة وتوفير الأدوات والعمليات التي تدعم إنشاء المعرفة الجديدة والمشاركة بما يعرفه الناس والمنظمات.
 - إدارة المعرفة الفعالة تعني أنه يتم استخدام الأفكار والخبرات داخل وبين المحافظ والبرامج والمشاريع لتحسين الأداء.
 - غالباً ما يتم الخلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. الفرق هو أن إدارة المعرفة تتضمن الأفكار والرؤى والخبرة. لأن هذا النوع من المعرفة يصعب توثيقه .
 - إدارة المعرفة تتضمن ربط الناس بأشخاص آخرين.
 - إدارة المعلومات هي المعنية بالمعلومات التي يتم توثيقها .
 - المنظمات المختلفة لديها أفكار مختلفة حول ما هي المعرفة في الواقع. في كثير من الأحيان هذه الآراء غير مفصلة.
 - بعض المنظمات تقدر المعرفة الموقتة التي تمت مراجعتها وفحصها بواسطة خبراء. في الطرف الآخر ، تقدر بعض المنظمات الأفكار والرؤى بأي شكل من الأشكال ومن أي مصدر. كلا الرأيين لها مزاياها وعيوبها ، وكلاهما يؤثر على نوع ممارسات إدارة المعرفة التي يتم تقييرها .
 - نهج P3O لإدارة المعرفة يجب أن يكون حساساً لوجهة نظر المنظمة للمعرفة ، ولكن يمكن لـ P3O أيضاً تغيير وجهة نظر المنظمة من خلال إدخال ممارسات إدارة معرفة جديدة التي تستفيد منها سابقاً تحت قيمة المعرفة.
 - إدارة المعرفة تتداخل أيضاً مع التعليم التنظيمي. في إدارة المعرفة عادةً ما يكون التركيز على المعرفة كاستراتيجية موارد ، بينما في التعليم التنظيمي عادةً ما يكون التركيز على كيفية تعلم المنظمات.

اللمسات ونصائح

- لا تضع كل ما تبذلونه من جهود في إدارة المعرفة لتوثيق ما يعرفه الناس.
- تأكد من توصيل الناس بأشخاص آخرين أفضل وإنفسك ينتهي بك الأمر إلى إدارة معلومات وتقوية مشاركة الأفكار والرؤى والخبرة القيمة.

(5.6.4.1) إنشاء بيئة لتدفق المعرفة

- خلق بيئة حيث يشارك الناس الأفكار والرؤى والخبرات لا تقل أهمية عن توفير أدوات إدارة المعرفة والعمليات.
- الأفراد لا يشاركون معرفتهم لأنهم قيل لهم ذلك . ولا يتعلمون لأنه مكلف بذلك .
- إذا كانت المنظمة لديها بالفعل فريق لإدارة المعرفة ، ينبغي للموارد من P3O العمل مع فريق إدارة المعرفة للتأكد من أن بيئه PPM مواطنة لتقاسم المعرفة.
- تحتاج البيئة لدعم أنشطة المعرفة إلى الاعتماد على طبيعة عمل المشروع والظروف الخاصة به وكذلك أعمال المنظمة ونظرتها للمعرفة.
- في المشاريع الإبداعية ، على سبيل المثال ، يكون من المحتمل مشاركة أكثر للفراد لأفكارهم وتطوير معرفة جديدة إذا كانوا يعملون في فرق ذاتية الإدارة.
- إذا كانت هناك ظروف محددة مثل أعضاء فريق المشروع من خلفيات مهنية مختلفة أو لم يعملوا معاً من قبل ، منحهم الوقت للتعرف على بعضهم البعض.
- سماحيات مماثلة يجب أن تتم في بداية العلاقات " صداقة " أو توجيه.
- واضح أن مشاركة المعرفة أمر هام ، وتشجيع المديرين التنفيذيين للمشروع على أن يكونوا قدوة يحتذى بها.

- يتم تضمين مشاركة المعرفة في هيكل عمليات التقديم واطار الكفاءات ، وجعلها جزء من أنظمة التقييم ومراجعات الأداء.
- ربما يكون الوقت هو العامل الأكثر أهمية في إنشاء البيئة حيث يمكن أن تتدفق المعرفة.
- يتوضّح أن قضاء الوقت على المعرفة والمشاركة والتعلم هو نشاط قيم وتشجيع الوقت المقرر في تخطيط البرنامج والمشاريع للفيام بذلك.

5.6.4.2 أدوات إدارة المعرفة والتقييات

- هناك المئات من تقنيات إدارة المعرفة (والأدوات الداعمة).
- معظم الاختلافات في موضوعين: ربط الناس المعلومات (أو المعرفة الموثقة) وربط الناس بأشخاص آخرين. وأغلب التقنيات تشمل كليهما.
- اختيار الأدوات والتقييات (والتنفيذ) يعتمد على ما الذي تريد تحقيقه المنظمة و P3O وعلى وجه الخصوص وظروف البرنامج أو المشروع.
- وما هي الاعمال في مشروع أو منظمة يمكن التعامل معه عن غيره .
- لهذا السبب ، فمن المعمول تقديم عدة تقنيات ثم ادعم التقنية التي تعمل بشكل أفضل .
- التقنيات التي تعمل بشكل أفضل هي تلك التي يستخدمها الناس ويقولون انهم وجدوا أكثر فائدة.
- من الصعب للغاية إقامة علاقة بين السبب المباشر والنتيجة وبين ممارسات إدارة المعرفة والأداء ، خاصة على فترات زمنية قصيرة.

التوجيه العام والنصائح

- منح الناس خيار مشاركة المعرفة الأدوات والتقييات. تذكر ان تقاسم المعرفة والتعلم هو عمل تطوعى ، لذلك لا تقييد ما يفعله الناس بمحاولة ذلك لإجبارهم على استخدام طريقة واحدة أو منصة تكنولوجيا واحدة .
- دعم الأدوات والتقييات التي تصل الناس للمعلومات ولآخرين. حيث يتم توثيق المعرفة ، قم بتضمين تفاصيل التواصل بالمؤلف حتى يتمكن الناس من المتابعه مع المحادثه. هذا يمكن أن يذهب الى طريق طويل نحو تحذب سوء التفسير أو التطبيقات غير الحكيم للتوجيهات المكتوبه.
- البناء على ممارسات مشاركة المعرفة الحالية. أسأل الناس عما يعمله بالفعل.
- سد الثغرات. أسأل الناس عما هو مفقود؟ أو على سبيل المثال: ماهى المواقف التي احتاج فيها الى المعرفة أو النصيحة ولم يستطع ان يعرف كيف يحصل عليها؟.
- تذكر أن الناس لا يعرفون ما لا يعرفونه. في كثير من الأحيان لا يمكنهم البحث عن معلومات ومعرفة ذات الصلة لأنهم لا يعرفون ما هو مصطلحات البحث التي يجب استخدامها أم ما هو السؤال الذي يمكن طرحه؟ .
 - إنشاء آليات للناس لطرح أسئلة مفتوحة ، مثل "ماذا يعرف أي شخص عن ...؟"
- تذكر أن المعرفة لاحتاج بالضرورة الى تزامن مع إنتاج المعرفة. فقط لأن فريق مشروع واحد قد تعلم شيء ما ، فهذا لا يعني أنه أصبح الآن ذات صلة بفرق المشروع الأخرى.
- تقاسم المعرفة غالباً ما يكون غير رسمي ، لذا أعطه فرص الناس للتواصل الاجتماعي. لو لا يستطيع الناس الانقاء وجهاً لوجه بسهولة شجعوا على استخدام البرامج التي تسهل مشاركتها للمعلومات عن أنفسهم وعقد المحادثات عبر الإنترنـت.
- P3O لديه نظرة عامة فريدة من نوعها لأنشطة مشروع المنظمة وهي قد وضعت على ما يرام لإجراء اتصالات بين الأفكار والرؤى وتطوير الخبرات في أماكن وأوقات مختلفة.
 - تنظيم الندوات ، ورش العمل والمنتديات عبر الإنترنـت وغيرها من الفرص للافراد في برامج ومشاريع مختلفة لقاء ومشاركة معرفتهم.
- إتاحة متسع من الوقت للمناقشة -لا تملأ الوقت بالعروض الرسمية. يمكن لمختصي P3O أيضًا الوساطة لمحادثات بين فرق المشروع والبرامج المختلفة.
- بناء شبكة معرفة خارجية. بناء علاقات مع منظمات P3Os في منظمات أخرى أو الأقسام ، حضور الأحداث الخارجية ، الانضمام عبر الإنترنـت للمجتمعات والمشاركة في الأنشطة تنظمها جمعيات مهنية. شجع أعضاء فريق البرنامج والمشروع لبناء شبكات المعرفة الخارجية الخاصة بهم.
- تقدم الأقسام التالية نظرة عامة على عدد قليل من ملفات تقنيات إدارة المعرفة الأكثر شيوعاً.

مجتمعات التدرب

- مجتمعات الممارسة هي مجموعات من الناس تشارك في مصلحة مشتركة وعلى استعداد للعمل والتعلم معًا على مدار فترة زمنية للتطور وتبادل المعرفة.
- يمكن القيام بذلك من خلال الأنشطة عبر الإنترنت أو الأنشطة التي تتم وجهاً لوجه مثل إدارة البرنامج / إدارة المشاريع المنتديات.
- يتم توفره "المنزل" والإشراف على معرفة مجال معين.
- مجتمعات من الممارسة قد تتقاطع مع التسلسلاط الهرمي التنظيمية والوظائف ، وتعمل شبكات المعرفة.
- لقد تغير التفكير في مجتمعات الممارسة بشكل ملحوظ في العقد الماضي. الكثير من وقت مبكر لوصف توجه المجتمعات بأنها ناشئة ومستقلة عن التسلسل الهرمي التنظيمي.
- التفكير الحالي هو أن المجتمعات تعمل بشكل أفضل إذا كانوا منظمون ومندمجون في المنظمة ، وبدعم من الإدارة العليا.
- مجتمعات من الممارسة يمكن أن تتخذ العديد من الأشكال المختلفة وهي معروفة أيضًا بأسماء أخرى ، مثل مجتمعات الفائدة أو شبكات المعرفة أو الشبكات البشرية أو الشبكات التقنية.

• الدروس

- أنظمة تحتوي على دراسات حالة مفصلة من تقسيم الدروس تكون مرادفة لادارة للمعرفة للعديد من المتخصصين في المشروع ، على الرغم من انه يجري تنفيذها بشكل غير فعال في كثير من المنظمات.
- نظام تسجيل الدروس الفعال له مكونان: مراجعات التعلم في أي مفتاح تعلم يتم تحديده ، مع التعذرية الراجعة إلى ذلك خطط العمل المقترنة ، ثم بعض الإجراءات (على سبيل المثال ، عملية جديدة أو تغيير في طريقة العملية) التي بدأها P3O للتأكد من أن من أخطأ لا يخطئ مرة أخرى وانه سيكون سير الامور بتكرار بشكل جيد.
- ببساطة تسجيل الدروس في قاعدة البيانات ومطالبة الناس للبحث عن الدروس لا يجدى نفعا . إما ان قاعدة البيانات لن يتم ملؤها بالدروس ، أو لن يتم ملؤها بأي شيء مفيد ، أو انه لن ينظر إليها أحد.

• مراجعات التعلم

- النوع الأكثر شيوعاً من المراجعة هنا :
- **المراجعات المخصصة** (تسمى غالباً مراجعات ما بعد الإجراء)
- **المراجعات المخطط لها** (مثل مراجعة ما بعد التنفيذ).
- **المراجعات المخصصة** هي اجتماعات موجزة تعقد باشعار مختصر ، عادة بعد حدوث خطأ ما ، بغرض إيقاف نفس الشيء الخطأ مرة أخرى. ينظر المشاركون عادة خمسة أسئلة:
- 1) ماذا كان من المفترض أن يحدث؟
- 2) ماذا حدث بالفعل؟
- 3) لماذا كانت هناك اختلافات؟
- 4) ماذا تعلمنا؟
- 5) ماذا سنفعل حال ذلك؟

عادة ما ينتج عن المراجعات المخصصة في التعلم واتخاذ الإجراءات لفريق المشروع .
إذا كان الفريق يعتقد ان التعلم ذات صلة بمشاريع أخرى ، يجب عليهم مشاركة التعلم مع المكتب ذات الصلة داخل P3O لاماكنية أن يتخذ المزيد من الإجراءات.

- **المراجعات المخطط لها** هي اجتماعات منتظمة وميسرة تعقد في نقاط متفرقة عليها في البرنامج أو المشروع ، كما هو الحال في نهاية المراحل الرئيسية أو في فترة متفق عليها بعد التنفيذ (حيث كان الغرض الأساسي سيكون التركيز على تحقيق الفوائد).
- يقوم أعضاء البرنامج أو فريق المشروع بمراجعته أهداف المشروع ، ويكون السؤال هو : ما الذي سار بشكل جيد (وابحث عن لماذا) وكذلك ما الذي كان يمكن أن يكون أفضل (وكيف).

التعلم من مراجعة ما بعد المشروع يجب أن يتم تمريره إلى المكتب المعنى داخل P3O مع خطط العمل المقترنة.

النوع الثالث من مراجعة التعلم هو مراجعة ما قبل المشروع (تعرف أيضاً باسم مراجعة النظائر أو مساعدة النظائر).

- مراجعة ما قبل المشروع هي اجتماع أو ورشة عمل ، يتم دعوتها من خلال فريقبدأ للتو في مشروع أو النشاط ، للحصول على المعرفة والأفكار من المتعاونين المحتملين وغيرهم من ذوي الخبرة في حالات مماثلة.

الغرض هو التعلم من تجارب جيدة وسببية في مشاريع أخرى.

هذه يمكن تيسيرها بواسطة فرد مستشار يؤدي دور إدارة الأداء داخل COE و كجزء من المسار السريع للتجهيز.

يمكن دعم جميع الأنواع الثلاثة لمراجعات التعلم وتسهيليها بواسطة P3O ، والتي يجب أن تتأكد أن الاجتماعات تستخدم للتعلم من التجربة بدلاً من إفقاء اللوم على الأشياء الخطأ.

• ممارسات أرشفة جيدة للمحفظة والبرنامج والمشروع

- في نهاية البرنامج أو المشروع ، سيقوم الفريق بجمع قدرًا كبيرًا من المواد التي قد تكون تعود بالفائدة على البرامج والمشاريع المستقبلية. يجب أرفقها مع P30 للاستخدام المستقبلي ، كما يمكن أن توفر تلميحات لمساعدة مبادرات التغيير المستقبلية.

٥.٦.٤.٣ تبع نضج إدارة المعرفة

- على الرغم من صعوبة تحديد علاقات السبب المباشر والنتيجة لممارسات ادارة المعرفة والأداء ، يمكن لـ P3Os تتبع نضج إدارة المعرفة على مستوى المحفظة والبرنامج والمشروع ، و (إذا كان لا يوجد وظيفة إدارة المعرفة على مستوى المنظمة) على المستوى التنظيمي.

تم نشر اطار نصيحة إدارة المعرفة المختلفة للعمل على المساعدة في ذلك ، على سبيل المثال نظام © K3M (WisdomSource) ، والذي يقدم نموذج نصيحة من ثمانية مستويات.

بوابة معلومات P3O (5.6.5)

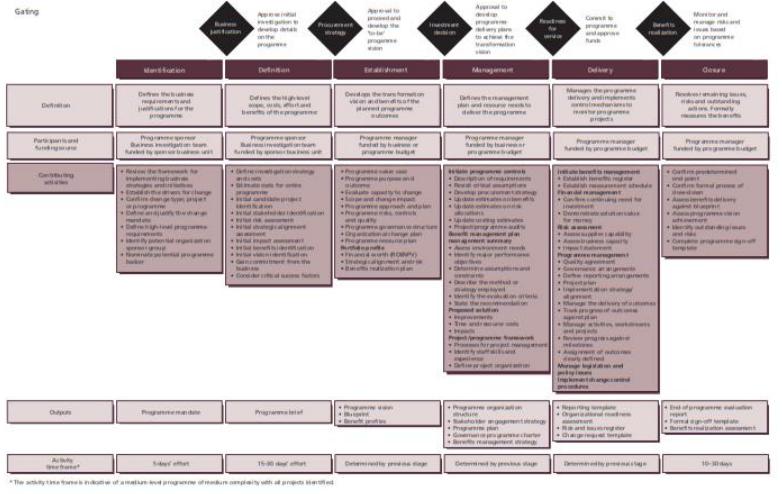


Figure 5.4 An example of an information portal

- أمثلة أخرى لتصنيفات بوابة المعلومات قد تتضمن سياسات مفصلة ومتطلبات من قبل حوكمة إدارة البرنامج ومبادئ إدارة المشروع وعينات من الممارسة التنظيمية الجيدة أو حزم التعليم.

يتم تسليم هذه التقنية بشكل مثالي عن طريق موقع إنترنت مع روابط إلى القوالب المطلوبة أو إرشادات أكثر تفصيلاً.

5.6.6 التيسير - تقييات ورشة العمل

لكي تكون ناجحة ، تتطلب البرامج والمشاريع فهم مشترك للأهداف والعمل الجماعي واتخاذ القرار الفعال. يتم المساهمة في قرارات البرنامج والمشروع من قبل مجموعات من الناس بطبعتها في المجتمعات أو ورش العمل. ومع ذلك ، فإن الإدارة الغير فعالة من ورش العمل يمكن أن يؤدي إلى ضياع وقت الإداره والجهد ، وتثبيط المشاركين. وبالتالي، تعتبر إدارة ورش العمل من المهارات الأساسية في وبيئة البرنامج المشروع ومن الناحية المثلية P3O . ته وضعها لته فر دو تisser مستقل.

يوضح الجدول 5.7 قائمة بورش العمل النموذجية التي تم عقدها خلال دورة حياة البرنامج والمشروع ، والتي يمكن أن يتم تسهيلها بشكل مستقل من قبل أخصائي أو استشاري P3O.

ادارة ورش العمل

- التيسير الفعال لمجموعات البرامج ، تقدم من المهارات الاساسية لموظفو المشروع والموظفو المتخصصين أو الاستشاريين من خارج مشروع P3O.

مثال

- ورشة التخطيط ورشة التخطيط مفيدة عند تطوير برنامج أو مشروع أو خطوة مرحلة.
 - الحاضرين يجب أن يكون أصحاب المصلحة الرئيسيين في البرنامج أو المشروع ، أو الأفراد الذين شاركوا في مبادرات مماثلة في الماضي ولها فهم ماهي احتياجات التسلیم .
 - يجب أن تعقد ورشة العمل أثناء بدء التشغيل أو مراحل بدء المشروع.
 - يجب أن يكون بتيسير من P3O حيثما أمكن ذلك. ويجب ان يحضر مدير البرنامج أو المشروع.

- تشمل الدعائم الرئيسية قطعة كبيرة من ورق بني ، ملاحظات لاصقة وأقلام تحديد.
 - يجب أن تبدأ الجلسة بفهم نطاق وأهداف البرنامج أو المشروع كما هو مفهوم حتى الآن.
 - أين يتم إجراء ورشة عمل التخطيط كجزء من البرنامج أو ورشة عمل وبعد المشروع أو التعريف بورشة عمل البرنامج أو المشروع
 - يجب أن يكون قد تم تطوير موجز من قبل جلسة التخطيط.
 - حيث أن عقد ورشة عمل التخطيط قائمة بذاتها ، وبينما للجمهور الحصول على نسخة من الملخص قبل ورشة العمل.
 - سيتم بعد ذلك تسهيل المجموعة لتبادل افكار التسليمات الرئيسية وكتابه كل منها على ملاحظة خفيفة.
 - ثم يتم وضع الملاحظات الاصقة على الورق البني / المخططات الورقية في وقت و تسلسل تبعي منطقى. حيثما أمكن ،
 - فإن يجب أن تحدد المجموعة الفرق / تيارات العمل داخلها المشروع ووضع الملاحظات الاصقة في "حافلات السباحة".
 - عندما تم إنشاء التسلسل و تحديد الفجوات وحلها ، يجب على يكتمل الرسم التخططي برسم خطوط لاظهر التبعيات بين تدفقات العمل (حارات السباحة).
 - الخطوة التالية هي تحديد مفاتيح اتخاذ القرار أو نقاط مراجعة الإدارة و يتم تحديدها بوضع علامة "معالم" باللون الأحمر.
 - من خلال فحص مخطط التدفق ، يجب أن يكون فريق المشروع قادر على تحديد موعد انعقاد الاجتماعات ، سواء مع فريق المشروع ومع لوحة المشروع ، ويمكن وضع علامة على هذه الخطة.
 - إذا كان المشاركون "المناسيون" يحضرون ورشة عمل ، قد يكون من الممكن تعين أصحاب النوافذ.
 - يجب أن يكون الناتج النهائي هو الرسم البياني للتسلیم القابل للتسلیم والذي يمكن تحويله إلى تنسيق إلكتروني (مثل Visio Or PowerPoint) للاتصال بفريق البرنامج أو المشروع والمجلس.
 - مجرد وضع ملاحظة لاصقة بسيطة لتحديد اسم المسئول عن التسلیم ورقم المرجع والمالك (انظر الشكل 5.5). يتم تطوير جدول تخطيط أعمال ورشة العمل كنموذج قياسي.
- Figure 5.5 An example of a sticky note from a planning workshop**
- | | |
|------------------|-------|
| Ref. no. | Owner |
| Deliverable name | |

5.6.7 تربية المهارات والمحافظة عليها

- الهدف من تربية المهارات وصيانتها هو التأكد من أن الكفاءات المناسبة متاحة في جميع أنحاء المنظمة للتطابق مع متطلبات المحفظة أو البرنامج أو المشروع.
- الفائدة الرئيسية من هذا هو ضمان الموارد المخصصة لأدوار PPM بمستوى المهارة المناسب. كما يسمح للأفراد بفهم مدى مهاراتهم الحالية وما هي فرص التنمية التي قد يحتاجونها.
- بالنسبة لـ P3O ، تشمل الفوائد توفير مدخلات في تحليل احتياجات التدريب والمساعدة لتخطيط الموارد مقابل المهارات و وكذلك القدرات.
- المدخلات الرئيسية هي إطار تقييم المهارات (للتقييم المقابل) وتقييم المهارات وعملية الاعتماد على الموظفين ذوي الصلة (إما التقييم الذاتي أو الميسر).
- تتضمن تربية المهارات تحديد المهارة الأساسية والفنانات والمهارات للأدوار المتعددة في التنظيم ، وتحديد الأهداف لمستوى المهارة حسب الدور ثم تحديد التوصيات لإغلاقها الفجوات حيث توجد.
- يمكن بعد ذلك تجميع هذه المعلومات في عرض الموارد المدمجة وتقديمها كجزء من لوحة معلومات الإدارة أو تقرير الحالة.
- يجب أن يوصي تقييم المهارات بعد ذلك فرص التدريب أو تنمية القرارات بما تتماشى مع خدمات أو وظائف P3O (مثل التمارين ، التوجيه والتدريب والتدريب القائم على الكمبيوتر وما إلى ذلك).
- الناتج الرئيسي لتقييم المهارات هو معلومات دعم القرارات P3O لتحديد معلومات خيارات التطوير المهني والشخصي لدعم للأفراد لإكمالها خطط التنمية الشخصية.
- سيكون لكل منظمة مجموعتها الخاصة من المهارات والأهداف. هناك عدد من الأطر المتاحة التي يمكن استخدامها أو تفصيلها للاستخدام من قبل أي منظمة ، مثل الجمعية الدولية لادارة المشروع IPMA وخط اساس كفاعة الادارة ورابطة إطار كفاعة ادارة المشروع APM .

حالة دراسية

- إطار تقييم المهارات المصمم
- في هذا المثال ، تم تطوير مجالات المهارات الرئيسية حول المهارات العامة والفهم من بيئه الأعمال و العلاقات التعاقدية وتسليم البرامج والمشاريع ، المهارات الفنية والبيئة القانونية.
- هذه قد تكون مناسبة لكتاب مسؤولين المالك SRO و دور الراعي P3O.

- تتضمن تقييم المهارات تحديد مستوى المهارات ، يتراوح من 0 إلى 3 (انظر الجدول 5.8).
 - تمدد عدد من حلول PPM للمؤسسات ذات القدرة على مستوى إدارة الموارد إلى توفير المزيد من الطرق الآلية للرصد و إدارة المهارات
 - موارد PPM و مطابقة متطلبات الكفاءات للبرنامج أو المشروع.

النحو 5.6.8) المفردات المخصصة لعمليات الأعمال

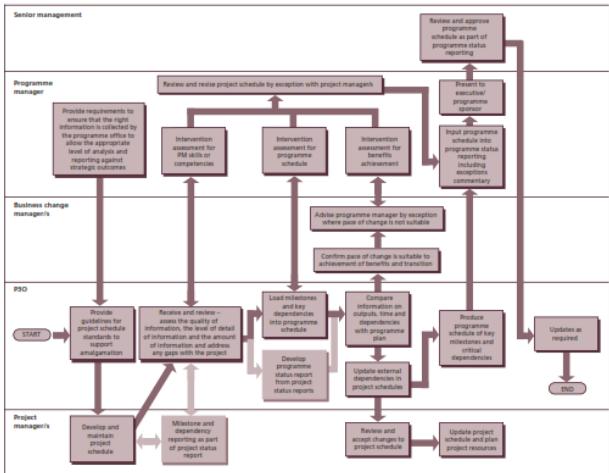


Figure 5.6 An example of a swimlane for schedule management

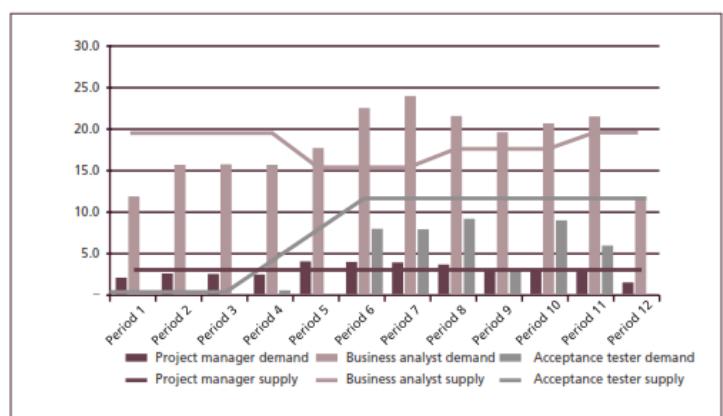


Figure 5.7 An example of a resource capacity view (graphical)

- يتم توفير مثال على عرض قدرة الموارد في الجدول 5.9 والشكل 5.7 ، في كل من الشكل العددي و الرسومات. في المثال الموضح في الشكل 5.7 ، ستعمل الإجراءات يجب أن تؤخذ إلى:

 - زيادة عدد مديرى المشاريع (بتنسيق الفترات من 5 إلى 8) أو تأخير المشروع E حتى الفترة 9 ، لخفيف الطلب على مديرى المشاريع
 - التحقيق في إجراءات التعامل مع زيادة العرض من مختبرى القبول
 - التحقيق في الإجراءات التي تتناسب مع العرض والطلب لمحللى الأعمال من الفترات 5 إلى 11 . اعتماداً على مستوى نضج وقدرة P3O في المنظمة لإجراء العملية .

نخطيط القرارات قد يكون مجرد خط أساس سنوي كما هو مخطط له بالمحفظة . هذا من شأنه أن يطلع حافظة المشروع على مراحل تقلص الفجوات بين توريد الموارد والطلب على فترات العمل.
 - تخطيط القرارات قد يعالج فقط فشل قدرة نقاط الموارد المعروفة الرئيسية ، أو قد تشمل الكفاءات . مع زيادة قدرة P3O وقدره التنظيم والتخطيط والتحكم البارع للمؤسسة في البرنامج والمشروع ، ثم تخطيط السعة قد تحتوى على تقييمات تكرارية على أساس خبرة الموارد الفعلية .
 - عدد من حلول PPM للمؤسسات مع توظيف ادارة الموارد سيوفر المزيد من الطرق الآلية للرصد وادارة قدرة الموارد والكفاءات ضد المجموعة الفعلية من موارد PPM و المهام المطلوبة عبر المحفوظة ، والقيود المعروفة (مثل الوقت الذي يقضيه الموظفون في العمل التشغلي).

- ## ■ التحقيق في إجراءات التعامل مع زيادة العرض من مختبرى القبول

- التحقيق في الإجراءات التي تتناسب مع العرض والطلب لمحالى الأعمال من الفترات 5 إلى 11.

اعتماداً على مستوى نضج وقدرة P3O في المنظمة لإجراء العملية.

تخطيط القدرات قد يكون مجرد خط أساس سنوي كما هو مخطط له بالمحفظة . هذا من شأنه أن يطلع حافظة المشروع على مراحل تفصيل الصياغات بين توريد الموارد والطلب على فترات العمل.

تخطيط القدرات قد يعالج فقط فشل قدرة نقاط الموارد المعروفة الرئيسية ، أو قد تشمل الكفاءات.

مع زيادة قدرة P30 وقدره التنظيم والتخطيط والتحكم البارع للمؤسسة في البرنامج والمشروع ، ثم تخطيط السعة قد تحتوى على تقييمات تكرارية على أساس خبرة الموارد الفعلية.

عدد من حلول PPM للمؤسسات مع توظيف ادارة الموارد سيوفر المزيد من الطرق الآلية للرصد وادارة قدرة الموارد والكافئات ضد المجموعة الفعلية من موارد PPM و المهام المطلوبة عبر المحفظة ، والقيود المعروفة (مثل الوقت الذي يقضيه الموظفون في العمل التشغلي).

5.6.10 التأكيد وبوابات المراجعات و الفحوصات الصحية

- الهدف من التأكيد وبوابات المراجعات والفحوصات الصحية لتوفير تقييم مستقل لمدى جودة المحفظة أو البرنامج أو المشروع ل لتحقيق نسبة أهدافها وأي عملية أو معايير ذات الصلة.
- الفائدة الرئيسية هي توفير ضمان الاهداف لجودة المعلومات الداعمة لقرار اجراءات P3O والقدرة على تمييز أيها من القضايا التي تتطلب إجراءات علاجية لعودة البرنامج أو المشروع إلى المسار الصحيح.
- يوفر MSP و PRINCE2 و MoP قوائم مراجعة للفحوصات الصحية.
- ارشادات بشأن بوابات المراجعات (OGC Gateway) في حكومة المملكة المتحدة يمكن تكييفها مع معظم المنظمات.
- ارشادات بوابة OGC توفر لهم ثقة تقييمات التسلیم ، والتي تقيم الثقة في قدرة البرنامج أو المشروع على إنجازه الأهداف والغايات.

الفحوصات الصحية

- الفحوصات الصحية هو أداة جودة توفر لمحنة سريعة عن حالة المشروع أو البرنامج أو المحفظة.
- الغرض من الفحص الصحي هو الحصول على تقييم موضوعي لمدى جودة أداء المشروع أو البرنامج أو المحفظة بالنسبة لأهدافه وأي عمليات أو معايير ذات صلة.
- يختلف الفحص الصحي عن المراجعة المغلقة من حيث أنه أداة تستخدم لأغراض التأكيد من قبل P3O لإبلاغ إجراءات محددة أو خطط تطوير نضج القدرات ، في حين أن المراجعة المغلقة هي جزء من ترتيبات الحكومة الرسمية.