

GOVERNANCE OF PORTFOLIOS, PROGRAMS, AND PROJECTS A PRACTICE GUIDE

Licensed To: Nasser Almohamed PMI MemberID: 1439544
This copy is a PMI member benefit, not for distribution, sale, or reproduction.

1

المقدمة

1-1 الغرض من هذا الدليل والحاجة إليه

يوفر دليل الممارسة هذا إرشادات للممارسين والمنظمات لإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع. يسعى دليل الممارسة هذا إلى تطوير موضوع إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع من خلال التقاط الممارسات من المفاهيم إلى التنفيذ ، والتي يجب أن يجدها الممارسون والمنظمات غنية بالمعلومات ومفيدة. يقدم هذا الدليل ما يلي:

- مرجع لحوكمة المحفظة والبرامج والمشاريع لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين الوظيفيين ، بالإضافة إلى قيادة إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع ؛
- تحديد وتنفيذ وإدارة الحوكمة الفعالة للمحفظة والبرنامج والمشروع وإدارة المشاريع التنظيمية (OPM).
- ممارسات إنشاء إطار الحوكمة. و
- التوجيه لمعظم المنظمات ، بما في ذلك الكيانات الحكومية وغير الحكومية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح الخاصة والعامة التي قد تقوم بتنفيذ أو تعزيز الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع.

يمكن أن يكون تنفيذ إطار عمل حوكمة فعال للمحفظة والبرنامج والمشروع داخل منظمة أمرًا صعبًا بسبب عوامل مثل زيادة تعقيدات الأعمال والمتطلبات التنظيمية والعولمة والتغيرات السريعة في بيئات التكنولوجيا والأعمال. قد تشمل التحديات الأخرى الحوكمة غير الكافية ، والرعاية التنفيذية ، والدعم ، وفهم إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع. بالنسبة للمشاريع والبرامج التي تنفذها أكثر من منظمة (مثل مشروع مشترك) ، تصبح الحوكمة أكثر تعقيدًا. يجب أن يكون أي إطار عمل للحوكمة ديناميكيًا وسريع الاستجابة في التكيف مع بيئات المحفظة والبرامج والمشروع المتغيرة. تركز الحوكمة الفعالة للمحافظ والبرامج والمشاريع ليس فقط على الامتثال للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح ، ولكن أيضًا على الحكم المستنير فيما يتعلق باتخاذ القرار لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يؤثر الأشخاص في كل مستوى من مستويات المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين على إطار عمل الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة للمنظمات ، لأن الحوكمة غير الفعالة غالبًا ما يتم ملاحظتها في الأدبيات ونتائج الأبحاث كمصدر لتأخير المشروع أو إخفاقه أو عواقب سلبية أخرى. علاوة على ذلك ، هناك حد أدنى من المعالجة الشاملة لهذا الموضوع في أدبيات إدارة المشاريع والبرامج المحافظ. في عام 2014 ، أجرى معهد إدارة المشاريع (PMI) مراجعة شاملة للبحوث الحالية المنشورة في مجالات إدارة المشاريع والتخصصات المرتبطة بها فيما يتعلق بإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ. للحصول على نظرة عامة على هذه النتائج ، انظر الملحق م2. يمكن أن يساعد إطار الحوكمة الفعال في ضمان موافقة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها اللاحق من خلال توفير الإشراف المناسب والقيادة والتوجيه.

يستخدم دليل الممارسة هذا مصطلح "مؤسسة" للإشارة إلى مجموعة كاملة أو فرعية من شركة أو وكالة أو جمعية أو وحدة أعمال ، بما في ذلك المؤسسات الربحية وغير الهادفة للربح والمؤسسات الحكومية.

2-1 الجمهور المستهدف

دليل الممارسة هذا مخصص للممارسين والمنظمات التي ترغب في خلق بيئة لتسريع تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية مع إرساء الشفافية والثقة في صنع القرار ووضوح الأدوار والمسؤوليات. ينطبق دليل الممارسة هذا على جميع أنواع وأحجام المنظمات وقد يشمل:

- مجلس الإدارة أو من يمثلهم؛
- المديرين؛
- موظفي الإدارة غير العاملين الذين قد يكونون مسؤولين عن الإشراف على المحافظ والبرامج والمشاريع.
- أعضاء مكاتب إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع (PMOs) ومراكز التميز؛
- ممارسي إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع؛
- المحفظة ، البرنامج ، وأعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة؛
- المديرون الوظيفيون، بما في ذلك أولئك الذين يديرون المهنيين المتخصصين في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع؛ و
- التربويين والاستشاريين والمتخصصين في العمليات في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع.

3-1 نظرة عامة على دليل الممارسة

تم تنظيم دليل الممارسة هذا بطريقة منظمة بحيث يكون المستخدم قادرًا على تحديد القسم (الأقسام) ذات الأهمية الخاصة. ليس بالضرورة كل ما مكتوب يتم قراءته بالكامل ، ولكن بدلاً من ذلك للسماح للمستخدمين بالتركيز على القسم (الأقسام) المحددة التي تمثل الأهمية القصوى. يتم تكرار بعض المعلومات في قسم واحد أو أكثر بحيث يمكن فهم كل قسم بمفرده وعلى مستوى المحفظة الفردية والبرنامج وإدارة المشروع. يوصى بأن يبدأ المستخدم بقراءة القسم 1 (مقدمة) قبل قراءة أي من الأقسام الأخرى التي تهتمه كما يلي:

- **القسم الثاني: حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (Organizational (OPM) Governance Projects Management):** يصف حوكمة الـ (OPM)؛ حوكمة تكييف الأشياء؛ علاقات الحكم والاعتبارات؛ الأدوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات. يصف كيف يمكن تنفيذ الحوكمة كبرنامج أو مشروع لحوكمة المحفظة المتكاملة والبرنامج وإدارة المشروع.
- **القسم الثالث: الحوكمة على مستوى المحفظة (Governance at the Portfolio Level):** يصف حوكمة المحفظة؛ علاقات الحكم والاعتبارات؛ الأدوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات. يصف كيف يمكن تنفيذ الحوكمة ضمن دورة عملية إدارة المحفظة.
- **القسم الرابع: الحوكمة على مستوى البرنامج (Governance at the Program Level):** يصف إدارة البرنامج؛ علاقات الحكم والاعتبارات؛ الأدوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات. يصف كيف يمكن تنفيذ الحوكمة في إطار دورة حياة البرنامج.
- **القسم الخامس: الحوكمة على مستوى المشروع (Governance at the Project Level):** يصف إدارة المشروع؛ علاقات الحكم والاعتبارات؛ الأدوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات. يصف كيف يمكن تنفيذ الحوكمة خلال دورة حياة المشروع.

4-1 نظرة عامة على الحوكمة المتعلقة بإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع

الحوكمة هي عامل تمكين لإدارة جيدة للمحفظة والبرامج والمشاريع وأيضاً عنصر مهم للمحافظ والبرامج والمشاريع الناجحة. تركز الحوكمة عادةً على من يتخذ القرارات (حقوق القرار وهياكل السلطة)، وكيفية اتخاذ القرارات (العمليات / الإجراءات)، وعوامل تمكين التعاون (الثقة والمرونة والضوابط السلوكية)، وبالتالي تحديد إطار الحوكمة الذي يتم من خلاله اتخاذ القرارات ويخضع صناع القرار للمساءلة.

عند مناقشة الحوكمة ، من المهم التمييز بين أنواع مختلفة قد تكون موجودة:

- **إدارة المنظمات *Governance of organizations*:** تمتلك العديد من المنظمات مبادئ وسياسات وإجراءات لتقديم إرشادات حول كيفية توجيه المنظمة والتحكم فيها. تمت الموافقة على مبادئ الحوكمة التنظيمية من قبل الهيئة الحاكمة رفيعة المستوى في المنظمة وقد تتضمن وضوح الأدوار والصلاحيات والأخلاق والمساءلة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية ومجموعة متنوعة من المبادئ الأخرى الفريدة لكل مؤسسة. السياسات التنظيمية هي الآلية المستخدمة لدعم ونشر هذه المبادئ بحيث يتم إبلاغ مجلس الإدارة أو الهيئة بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية والمخاطر التي تواجه المنظمة.
- **حوكمة إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع *Governance of portfolio, program, and project management*:** تضع بعض المنظمات سياسات وإجراءات على مستوى المؤسسة للإشراف على ممارسات المحفظة والبرامج والمشاريع وتوجيهها عبر محافظ وبرامج ومشاريع متعددة. قد توجه الحوكمة في هذا المستوى كيفية ارتباط مجالات الحوكمة التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالمحفظة الفردية والبرنامج وأنشطة المشروع ، وتركز على كيفية إدارة المحفظة ، والبرنامج ، وقدرة إدارة المشروع بشكل عام.
- **حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع *Governance of portfolios, programs, and projects*:** يركز دليل الممارسة هذا على كيفية تحديد الحوكمة وتنفيذها لضمان نجاح المحافظ والبرامج والمشاريع ، والتي تشمل وصف تفاصيل العمليات والأنشطة والمهام اللازمة من أجل تنفيذ أو تعزيز حوكمة المحفظة بنجاح ، برنامج أو مشروع لتحقيق النتائج أو النتائج المرجوة.

لا يوجد نهج ثابت لإدارة المحفظة والبرامج والمشاريع في مختلف المنظمات والسياسات التي توجد فيها. هناك تعريفات متعددة للحكم في الأدبيات والمعايير ؛ يوجد التباس في التمييز بين احتياجات الحوكمة على مستويات مختلفة من إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع. هناك مستويات مختلفة من الحوكمة متأصلة في إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع، بما في ذلك الحوكمة التنظيمية؛ حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) ؛ و حوكمة المحفظة والبرنامج والمشروع. للمساعدة في تحقيق الوضوح المطلوب، يوفر دليل الممارسة هذا تعريفات للحوكمة من أجل التمييز بين الاختلافات وكذلك الإشارة إلى عناصرها المشتركة. تعريفات المستخدم في دليل الممارسة هذا فريد من نوعه لإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع. تعريفات الحوكمة هي:

- **الحوكمة التنظيمية *Organizational governance*:** طريقة منظمة لتوفير التحكم والتوجيه والتنسيق من خلال الأشخاص والسياسات والعمليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. عادة ما يتم إجراء الحوكمة التنظيمية من قبل مجلس الإدارة لضمان المساءلة والإنصاف والشفافية لأصحاب المصلحة. وهي تشمل عادةً الوظائف القانونية والتنظيمية والامتثالية والثقافية والأخلاقية والبيئية والمخاطر والمسؤولية الاجتماعية والوظائف المجتمعية. تؤثر مبادئ وقرارات وعمليات الحوكمة التنظيمية على حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع. على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة ، يتطلب قانون Sarbanes-Oxley لعام 2002 من الإدارة التصديق على دقة

التقارير المالية التنظيمية. هذا له تأثير مباشر على دقة وتواتر المراجعات الخاصة بالمحفظة والبرنامج والضوابط المالية وإعداد التقارير.

- **حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) Organizational Project Management**
governance: الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع التنظيمية من أجل موافقة ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- **حوكمة المحفظة Portfolio governance**: الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المحافظ من أجل تحسين الاستثمارات لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- **حوكمة البرنامج Program governance**: الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة البرنامج من أجل تقديم قيمة الأعمال لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- **حوكمة المشروع Project governance**: إطار العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.

تعتبر مصطلحات الحوكمة المستخدمة بشكل شائع في دليل الممارسة هذا فريدة من نوعها لحوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع ويتم تعريفها على النحو التالي:

- **الهيئة الإدارية Governing body**: مجموعة منظمة مؤقتة أو دائمة تتكون من أعضاء حسب مجالات المسؤولية والسلطة لتقديم التوجيه وصنع القرار للمحافظ والبرامج والمشاريع (على سبيل المثال ، المجالس واللجان التوجيهية).
- **إطار الحوكمة Governance framework**: مجالات الحوكمة الأربعة مع الوظائف والعمليات والأنشطة الخاصة بالمحافظ والبرامج والمشاريع. تم وصف المجالات والوظائف في الأقسام 1-6 و 1-7 وفي الأقسام من 2 إلى 5.
- **مجال الحوكمة Governance domain**: مجموعة وظائف يقوم بها فرد أو مجموعة أو منظمة لمعالجة مجال تركيز حكم معين. موضح في القسم 1-6.
- **وظيفة الحوكمة Governance function**: مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض وعبر مجالات الحوكمة التي يتم تنفيذها من أجل دعم الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. موضحة في القسم 1-7.



الشكل 1-1: عناصر الحوكمة

يمثل الشكل 1-1 العناصر الأساسية للحوكمة الموجودة في معظم المنظمات التي تنفذ استراتيجيات الأعمال من خلال المحافظ والبرامج والمشاريع. العناصر لها علاقة متصلة وعلاقة هرمية. يعرض الشكل 1-1 أبعاد الحوكمة بطريقة مبسطة؛ في الواقع، يتم التعرف على الحوكمة كمفهوم معقد. العناصر المتعلقة بالحوكمة ديناميكية ويجب أن تتكيف مع البيانات التنظيمية المتغيرة للمحفظة والبرنامج والمشروع. تمت مناقشة العلاقة بين تعقيد البرامج والمشاريع وموارد الحوكمة في القسم 1-5-2.

5-1 المحفظة والبرنامج وإدارة المشروع مقابل إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع

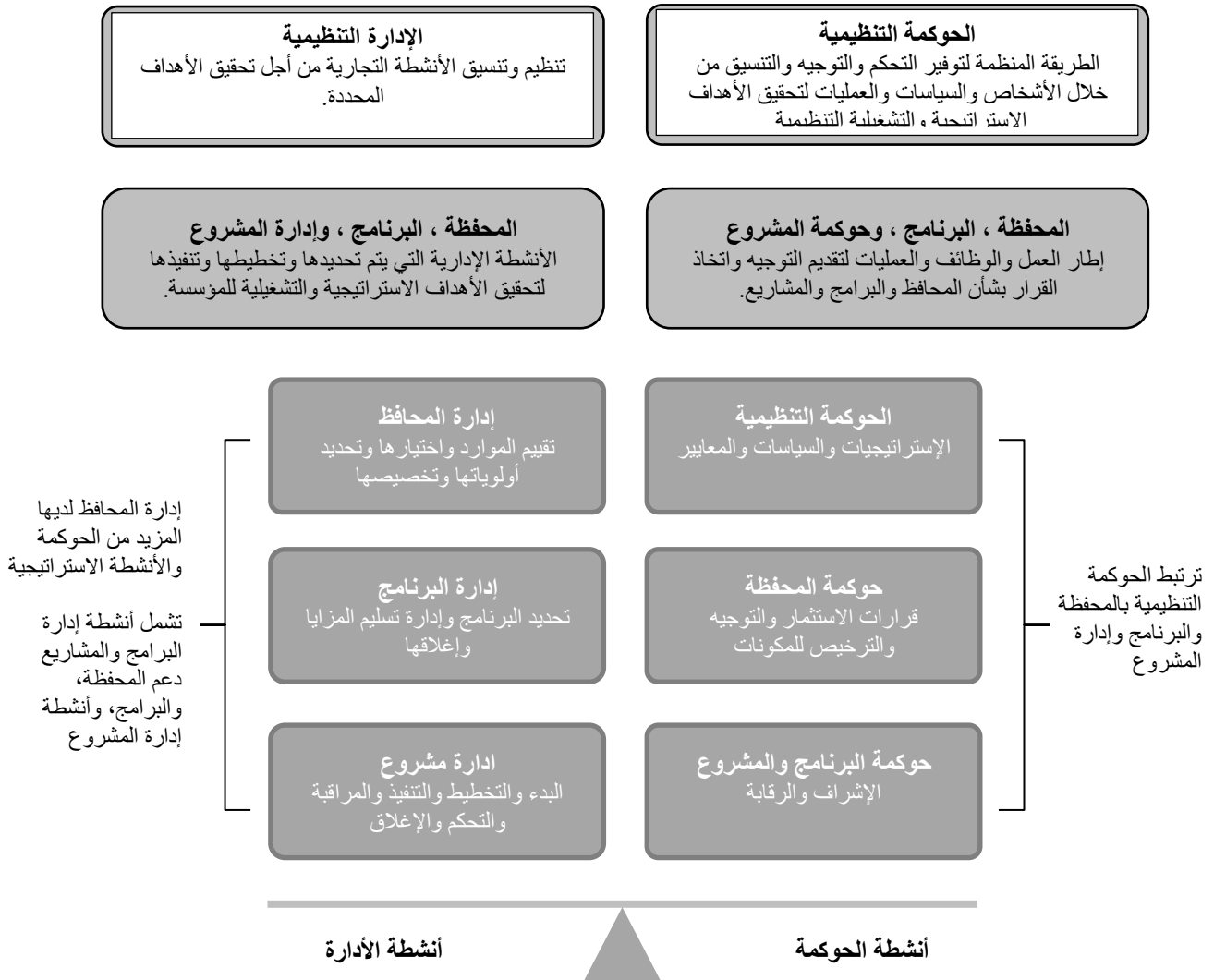
تركز حوكمة المحفظة والبرامج والمشاريع على الإشراف والموافقة على إطار العمل والوظائف والعمليات لتقديم التوجيه واتخاذ القرارات بشأن المحافظ والبرامج والمشاريع. إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع هي أنشطة التنفيذ التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية من خلال المحافظ والبرامج والمشاريع الفردية.

أنشطة حوكمة المحفظة والبرنامج والمشروع هي تلك التي توفر التوجيه وصنع القرار والإشراف الإداري، في حين أن أنشطة إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع خاصة بتنظيم وتنفيذ عمل المحافظ والبرامج والمشاريع. داخل منظمة أو محفظة محددة أو برنامج أو مشروع، قد تتداخل أنشطة الحوكمة والإدارة نظرًا لوجود وظائف وأدوار يمكن أن يضطلع بها نفس الشخص أو مجموعة الأشخاص. في بعض المنظمات أو في محفظة معينة أو برنامج أو مشروع، يمكن الجمع بين أدوار الحوكمة والإدارة. في بعض المحافظ والبرامج، قد يتولى مدير المحفظة أو البرنامج دور الحوكمة. يوضح الجدول 1-1 مثالاً على الاختلافات الرئيسية بين أنشطة الحوكمة والإدارة. على الرغم من أن هذه الأنشطة تظهر في عمودين، أحدهما للحوكمة والآخر للإدارة، يمكن تكييف الأنشطة في أي عمود بناءً على السياق التنظيمي. عدد الأنشطة في أي من العمودين لا يعني أن الأنشطة متساوية أو أن مقدار جهد العمل قابل للمقارنة.

الجدول 1-1: المحفظة والبرنامج وحوكمة المشروع وأنشطة الإدارة

الحوكمة (ماذا) - القرارات والتوجيهات. الإشراف وضمان الإدارة	الإدارة (كيف) - تنظيم العمل وأداءه
تحديد واعتماد الاستراتيجية والأهداف والغايات التنظيمية	التوصية وتنفيذ الإستراتيجية والأهداف والغايات
وضع وتحديد السياسة	توصيل السياسة ووضع الإجراءات
إنشاء واعتماد إطار عمل حوكمة المحفظة والبرامج والمشاريع	تحديد وتوثيق إطار عمل حوكمة المشاريع والبرامج والمحفظة
ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين	تحديد وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة
تحديد واعتماد معايير تحديد الأولويات	تحديد أولويات المكونات
تحويل المكونات والمزج	حدد المكونات وحسنها
تحديد وضمان وتوصيل التوافق الاستراتيجي	التواصل التوافق الاستراتيجي
تحديد وتوضيح مدى تقبل المخاطر وحدودها؛ حل المخاطر/القضايا	تحديد وتصعيد المخاطر و / أو القضايا
طلب ومراجعة واعتماد التغييرات	تحديد وطلب واعتماد التغييرات
تحديد وتوفير التمويل والموارد	تحديد وطلب التمويل والموارد
اعتماد أو إنهاء أو إلغاء المحفظة و / أو البرنامج و / أو المشروع	التوصية بالمحفظة و / أو البرنامج و / أو الموافقة على المشروع أو الإنهاء أو الإلغاء
تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار	التوصية وتوصيل الأدوار والمسؤوليات وسلطات صنع القرار
اعتماد الموائيق والخطط و / أو حالات العمل	أنشئ موائيق و / أو خطط و / أو حالات عمل
تحديد و / أو اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) / المقاييس	مراقبة / قياس مؤشرات الأداء الرئيسية ؛ إنشاء / دمج التقارير
مراجعة واعتماد خارطة الطريق المتكاملة	إنشاء أو تحديث خارطة الطريق المتكاملة
مراجعة واعتماد و / أو تحويل بوابات المرحلة و / أو المراجعات	إدارة بوابات المرحلة و / أو المراجعات
تفويض عمليات التدقيق	إجراء عمليات التدقيق
مراجعة واعتماد إدارة التغيير التنظيمي	تحديد وتنفيذ خطط إدارة التغيير التنظيمي
مسؤول عن نتائج المحفظة والبرنامج والمشروع	مسؤول عن نتائج المحفظة والبرنامج والمشروع
مراجعة منهجية المحفظة والبرنامج والمشروع والموافقة عليها	التواصل والالتزام بمنهجية المحفظة والبرنامج والمشروع

يوضح الشكل 1-2 علاقة إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع بالحوكمة التنظيمية ويوضح علاقة إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع بالإدارة التنظيمية. تضمن أنشطة الحوكمة تحديد أنشطة الإدارة وتخطيطها وتنفيذها ضمن إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع. تعتبر أنشطة الإدارة عملية وتكتيكية أكثر من أنشطة الحوكمة ، وهي أكثر استراتيجية وتركز على الرقابة والتوجيه. قد تحتوي إدارة المحفظة على المزيد من أنشطة الحوكمة وعدد أقل من الأنشطة الإدارية المتعلقة بإدارة البرنامج أو المشروع ، حيث أن إدارة المحفظة هي آلية حوكمة للإدارة على المستوى التنظيمي تستخدم لضمان التوافق الاستراتيجي مع الأهداف التنظيمية توفر الحوكمة الإشراف والتوجيه للإدارة لضمان إنجاز العمل الصحيح وأيضًا أن العمل يتم بشكل صحيح من خلال إدارة المشروع التنظيمي. يرجى الرجوع إلى القسم 2-2 للحصول على مزيد من المعلومات حول إدارة المشروع التنظيمي.



الشكل 1-2: أنشطة الحوكمة مقابل أنشطة الإدارة

1-5-1 الحوكمة الفعالة للمحافظ والبرامج والمشاريع

يمكن أن يكون تحقيق الحوكمة الفعالة أمرًا صعبًا للغاية في معظم البيئات التنظيمية. يجب أن يكون أي إطار عمل للحوكمة ديناميكيًا ومتكيفًا مع احتياجات المنظمة ومواردها وثقافتها من أجل أن يكون فعالاً. يتمثل أحد الأساليب لتحقيق الحوكمة الفعالة في التحسين المستمر ، وهي استراتيجية تطور فيها المؤسسات القدرة على تحقيق معايير أعلى والتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال تنفيذ التحسينات بشكل تدريجي في الدورات المستمرة. يتطلب التحسين المستمر استراتيجية وخطة منظمة لإدارة التغيير التنظيمي ، بما في ذلك تنفيذ أنظمة المكافآت وإشراك أصحاب المصلحة وتكثيف الاتصالات مع كل مجموعة من أصحاب المصلحة لضمان أن تكون التغييرات فعالة ومستدامة. مثلما لا تتطور المنظمات الناجحة بشكل عشوائي ، فإن تطبيق الحوكمة الفعالة هو مبادرة تغيير واسعة النطاق يجب أن يكون لها استراتيجية هادفة وقابلة للتكيف و يمكنها توقع الاحتياجات التنظيمية والتأثير عليها والاستجابة لها بفعالية. الأهم من ذلك ، لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع للحكم. يجب أن تتلائم الحوكمة مع الهيكل التنظيمي والثقافة والتعقيد حتى تكون فعالة. فيما يلي خصائص الحوكمة الفعالة والرقابة الإدارية:

- إطار ونهج حوكمة محدد ومتكامل يتماشى مع الهياكل التنظيمية القائمة والاستراتيجية والأهداف التنظيمية؛
- الهيئات الإدارية المختصة والقادرة التي تقدم التوجيه والإشراف في الوقت المناسب؛
- القيادة القابلة للتكيف وذات المرونة للاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمنظمة والمحفظة والبرنامج والمشروع والفريق؛
- رعاية والتزام واضحا لتوفير الدعم التنظيمي والموارد اللازمة؛
- الهياكل التنظيمية معززة لدعم الـ PMOs وغيرها من الهياكل التنظيمية للحوكمة القائمة ، حسب الحاجة.
- مديرو وفرق المحافظ والبرامج والمشاريع التي تم تمكينها لتقديم وإزالة الحواجز والعقبات بشكل فعال.
- استراتيجيات وأولويات الأعمال المتوائمة، لا سيما فيما يتعلق بالاحتياجات المتنافسة المتعددة أو التنازع على الموارد؛
- المشاركة النشطة لرصد ومراقبة تسليم الفوائد التجارية من خلال تسليم البرامج والمشاريع.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيحها والصلاحيات المفوضة ومعايير الجودة للسماح باتخاذ قرارات سريعة؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تم تحديدها وقياسها بوضوح لتقليل المخاطر وتعزيز الفرص.
- عمليات الاختيار الصحيح وتحديد أولويات مكونات البرامج والمشاريع لتلبية الاستراتيجية التنظيمية والأهداف التشغيلية؛
- عمليات التنفيذ السليم من خلال إدارة المحفظة والبرنامج والمشروع مقترنة بالالتزام بالسياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية؛
- اتصالات مخصصة وإدارة المعرفة والتدريب وإعداد التقارير؛
- نهج منظم لإدارة التغيير التنظيمي من أجل التحسين المستمر؛
- إشراك أصحاب المصلحة لتطوير العمليات ودعم التغيير؛ و
- التمويل الكافي لتطوير الحوكمة والحفاظ عليها وتحسينها.

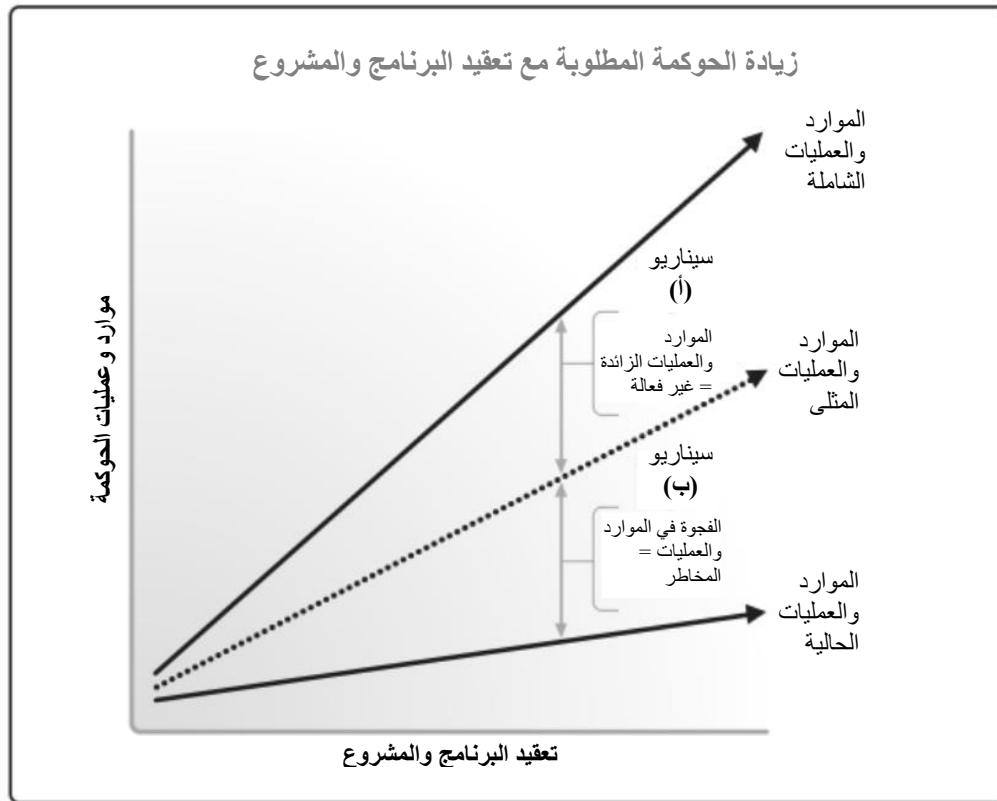
2-5-1 الحوكمة وتعقيد البرامج والمشاريع

هناك علاقة بين موارد وعمليات الحوكمة المطلوبة وتعقيد البرامج والمشاريع *Navigating Complexity: A Practice Guide (1)* ، ويعرّف التعقيد بأنه "سمة لبرنامج أو مشروع أو بيئة يصعب إدارتها بسبب السلوك البشري أو سلوك النظام أو الغموض. مع زيادة تعقيد البرامج والمشاريع ، عادة ما تزداد أيضًا بنية سلطة

الحوكمة المطلوبة والموارد والعمليات. العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الحوكمة المطلوبة هي الرغبة في المخاطرة ، والثقافة ، ونضج إدارة المشروع.

من أجل تحقيق التوازن بين المخاطر والكفاءة ، من المهم مراعاة تعقيد البرامج والمشروع أثناء تطبيق هيكل سلطة الحوكمة والموارد والعمليات. عندما يكون هناك مستوى أقل من الصرامة في عمليات الحوكمة أو هياكل السلطة مما هو مطلوب، يتم تقديم المخاطر؛ من ناحية أخرى، عندما يكون هناك مستوى زائد من الدقة في الحوكمة، يؤدي إلى نتائج غير فعالة، لأن الموارد والعمليات تستهلك قيمة الوقت والجهد. عند تنفيذ الحوكمة، ضع في اعتبارك أنه يجب أن يتضمن أقل قدر ممكن من هيكل السلطة والموارد والعمليات، لأن الوقت والتكاليف مرتبطة بصنع قرارات الحوكمة وأنشطة الرقابة. يجب أن تكون عمليات الحوكمة مناسبة لتعقيد البرنامج والمشروع. و المخاطر والعوامل أخرى. من خلال اعتماد نهج مرن وسريع الاستجابة لتصميم عمليات الحوكمة، يمكن للمؤسسة تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة. يوضح الشكل 1-3 العلاقة بين الحوكمة والبرنامج وتعقيد المشروع.

- **السيناريو (أ):** يشير هذا السيناريو إلى أن موارد وعمليات الإدارة أكبر مما هو مطلوب بناءً على تعقيد البرنامج والمشروع، مما يؤدي إلى حوكمة غير فعالة. هذا بسبب الحوكمة التي تستخدم موارد وعمليات أكثر مما هو مطلوب، والتي تستهلك موارد قيمة. يجب أن تكون الحوكمة مصممة وفقاً لتعقيد البرنامج والمشروع وللحفاظ على البيروقراطية ولكن أيضاً لتحقيق المستوى المناسب من الرقابة والقيادة.
- **السيناريو (ب):** يشير هذا السيناريو إلى أن موارد وعمليات الإدارة الحالية أقل من المطلوب بناءً على تعقيد البرنامج والمشروع مما يؤدي إلى مخاطر على تنفيذ البرنامج والمشروع وتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وبعبارة أخرى، مع زيادة تعقيد البرامج والمشاريع ، يجب أيضاً زيادة موارد وعمليات الإدارة. الفجوة بين الموارد والعمليات الحالية والمثلثة تؤدي إلى مخاطر. مثال على الفجوة هو المكان الذي قد ينتشر فيه الراعي التنفيذي عبر برامج أو مشاريع متعددة ، مما يعرض المخاطر والحوكمة غير الفعالة.



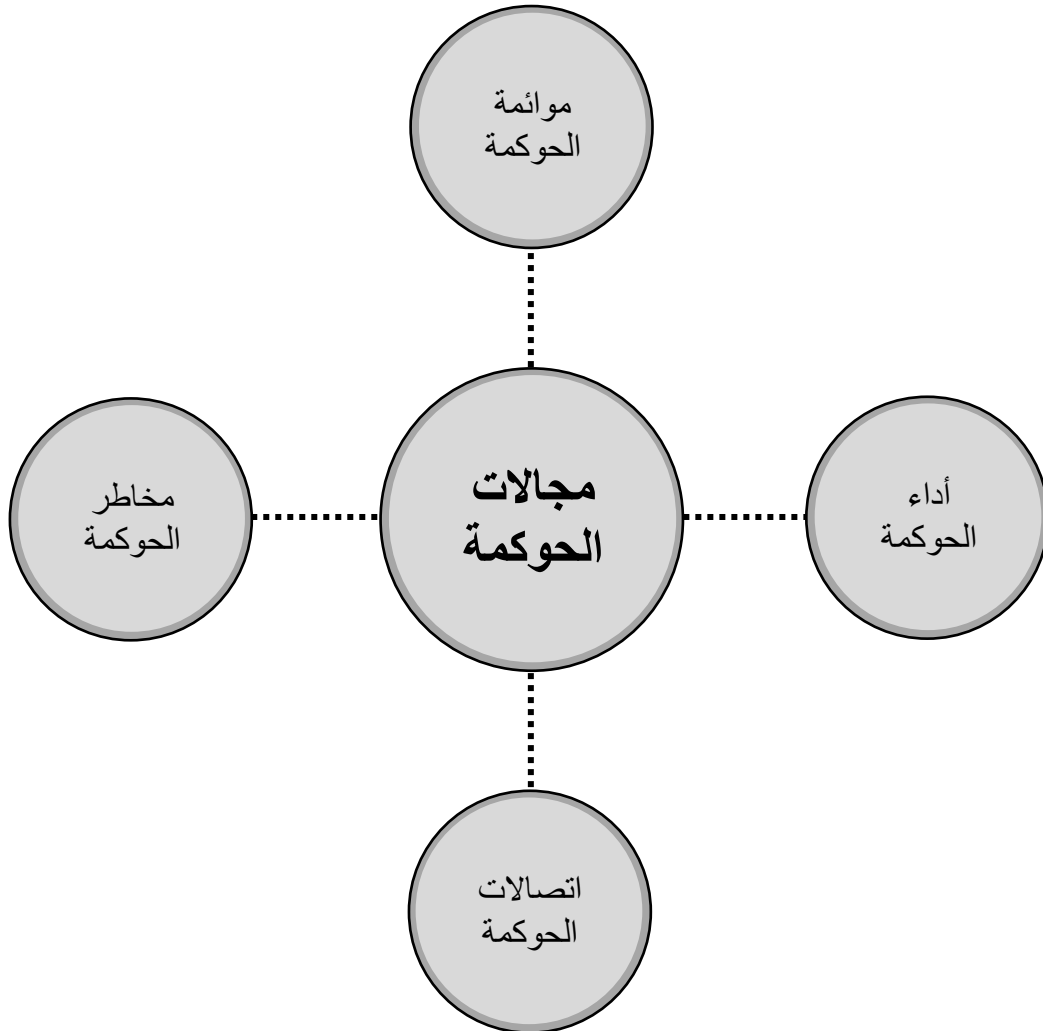
الشكل 1-3: الحوكمة وتعقيد البرامج والمشاريع

6-1 مجالات الحوكمة

يقدم دليل الممارسة هذا إطار عمل الحوكمة من خلال تجميع الوظائف وثيقة الصلة في المجالات الأربعة التي تمثل الحوكمة بشكل فريد: موائمة الحوكمة ، ومخاطر الحوكمة ، واتصالات الحوكمة ، وأداء الحوكمة (انظر الشكل 4-1). مجالات الحوكمة هي مجموعات تكملية للوظائف ذات الصلة التي تتميز وتميز بشكل فريد العمليات أو الأنشطة الموجودة في مجال حوكمة ما عن آخر. قد ينفذ مدير المحفظة أو البرنامج أو المشروع نشاط العمل ضمن مجالات حوكمة متعددة أثناء دورات حياة المحفظة والبرنامج والمشروع.

تم توضيح مجالات الحوكمة الأربعة هذه بمزيد من التفصيل في الأقسام من 2 إلى 5 ، وهي موصوفة على النحو التالي:

- **مجال موائمة الحوكمة *Governance Alignment Domain*:** وظائف وعمليات لإنشاء إطار حوكمة متكامل وللحفاظ عليه.
- **مجال مخاطر الحوكمة *Governance Risk Domain*:** وظائف وعمليات لتحديد وحل التهديدات والفرص لضمان التوازن بين المخاطر والأرباح.
- **مجال أداء الحوكمة *Governance Performance Domain*:** وظائف وعمليات لضمان قياس وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية مقابل المعايير وإدراك قيمة الأعمال.
- **مجال اتصالات الحوكمة *Governance Communications Domain*:** وظائف وعمليات نشر المعلومات وإشراك أصحاب المصلحة وضمان التغيير التنظيمي.



الشكل 4-1: مجالات الحوكمة

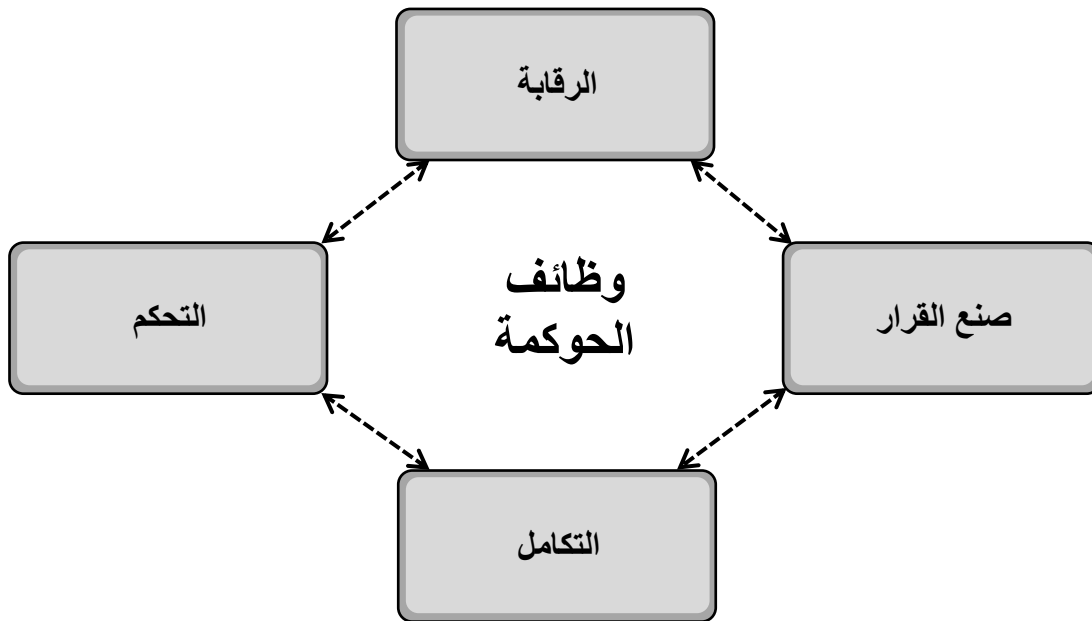
7-1 وظائف الحوكمة

داخل كل مجال من مجالات الحوكمة الأربعة ، هناك وظائف حوكمة تصنف العمليات والأنشطة والمهام الهامة التي يتم تنفيذها لتوفير محافظ وبرامج ومشاريع المؤسسة.

وظائف الحوكمة الأربع الموضحة في الشكل 1-5 هي الإشراف والتحكم والتكامل واتخاذ القرار، والتي تمثل تسلسلاً مستمراً للعمليات والأنشطة والمهام التي يمكن أن تحدث في أي اتجاه ويمكن تكرارها في جميع أنحاء المحفظة أو البرنامج أو دورة حياة المشروع:

تم تفصيل وظائف الحوكمة الأربع هذه في الأقسام من 2 إلى 5 ، وهي محددة على النحو التالي:

- **وظيفة الرقابة Oversight function:** العمليات والأنشطة التي توفر التوجيه والإشراف والقيادة للمحافظات والبرامج والمشاريع.
- **وظيفة التحكم Control function:** العمليات والأنشطة التي توفر المراقبة والقياس وإعداد التقارير عن المحافظ والبرامج والمشاريع.
- **وظيفة التكامل Integration function:** العمليات والأنشطة التي توفر التوافق الاستراتيجي للمحافظ والبرامج والمشاريع.
- **وظيفة صنع القرار Decision-making function:** العمليات والأنشطة التي توفر الهيكل وتقويضات الصلاحيات للمحافظ والبرامج والمشاريع.



الشكل 1-5: وظائف الحوكمة

8-1 تنفيذ إطار الحوكمة

من أجل تحسين إطار عمل حوكمة قائم أو تنفيذ جديد لدعم محافظ أو برامج أو مشاريع المؤسسة ، يصف هذا الدليل طريقة من أربع خطوات يجب اتباعها: التقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين. قد تكون هذه الخطوات متداخلة ومتكررة، ويمكن تنفيذها عدة مرات خلال تنفيذ إطار العمل. يجب أن يكون التنفيذ متناسلاً مع ثقافة المنظمة؛ أنواع المحافظ والبرامج والمشاريع المدارة؛ واحتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. قد لا تنطبق جميع الأنشطة والمخرجات الموضحة في دليل الممارسة هذا على جميع المنظمات ، وقد تكون هناك أنشطة وإنجازات أخرى مطلوبة بناءً على السياق التنظيمي. يجب على كل منظمة النظر في إطار الحوكمة المحدد الذي سيكون الأنسب لتنفيذه وتكييفه وفقاً لذلك. تم وصف اعتبارات الخياطة الإضافية في القسم 2.3.1.

يمثل الشكل 1-6 طريقة تنفيذ إطار الحوكمة عالية المستوى المكونة من أربع خطوات والتي تم تفصيلها بشكل أكبر في الأقسام من 2 إلى 5 وفي الملحق م1.

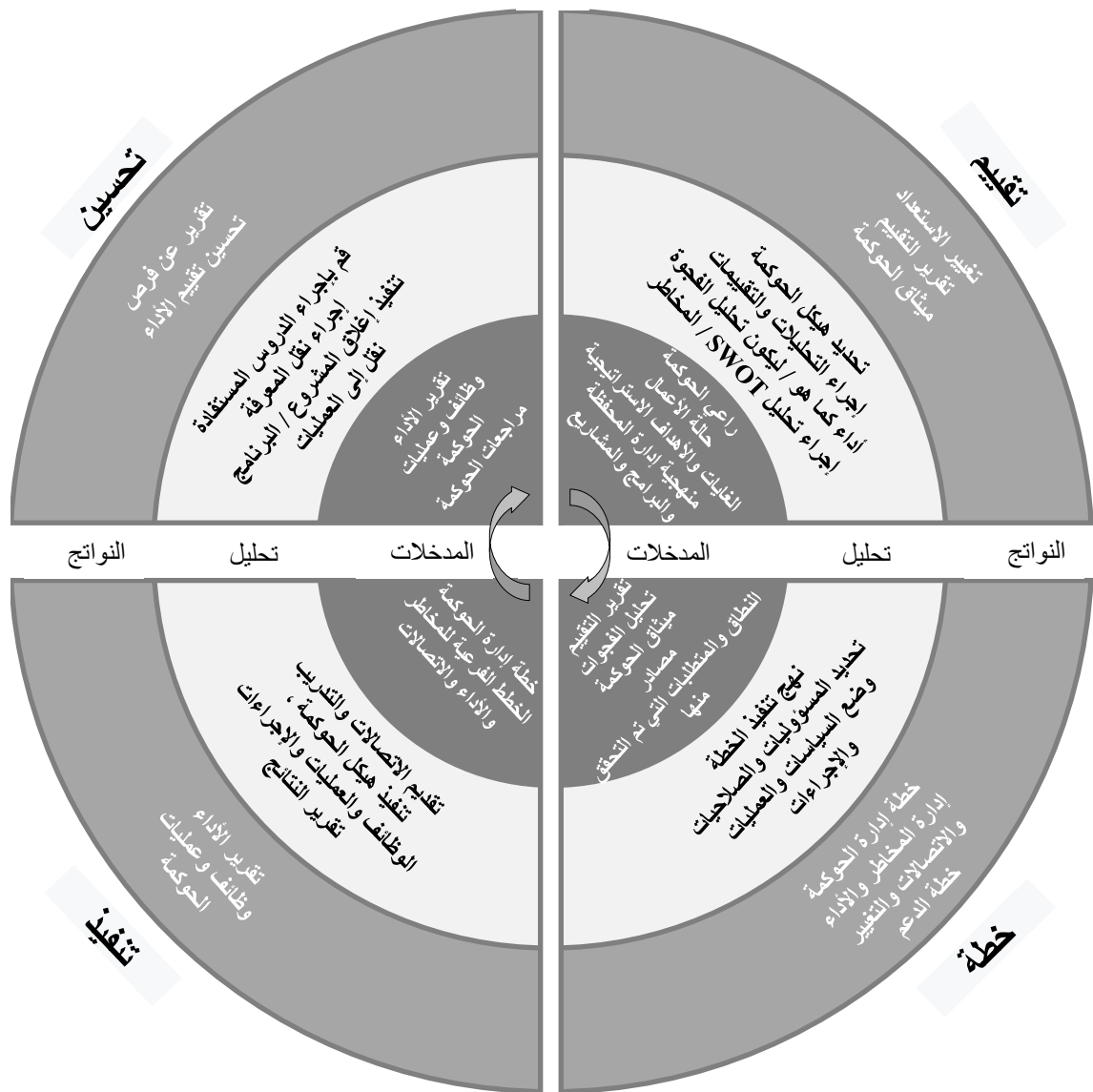
الخطوات الأربع لتنفيذ إطار الحوكمة هي:

- **تقييم Assess:** الغرض من خطوة التقييم هو مراجعة وتحليل الحالة الحالية للحوكمة في السياق التنظيمي والممارسات الحالية مقابل المحفظة والبرامج والمشاريع المرغوبة. إن إجراء التقييمات والتحليلات سيساعد المنظمة ؛ مديري المحافظ والبرامج والمشاريع ؛ ورعاة في وضع رؤية وطريقة متسقة لحالة الحوكمة المستقبلية للمحافظ والبرامج والمشاريع.
- **الخطة Plan:** الغرض من خطوة الخطة هو التخطيط لحوكمة الدولة المستقبلية المنشودة من أجل إنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة والأدوار والمسؤوليات والسلطات؛ العمليات المتعلقة بالحوكمة؛ والتفاعلات المطلوبة.
- **تنفيذ Implement:** الغرض من خطوة التنفيذ هو تفعيل إطار الإدارة والوظائف والعمليات؛ إدارة التغيير التنظيمي. استكمال مراجعات الحوكمة المختلفة ؛ وقياس أداء الحوكمة.
- **تحسين Improve:** الغرض من خطوة التحسين هو تقييم الأداء وتحديد فرص التحسين. يوضح دليل الممارسة هذا تفاصيل تنفيذ إطار عمل الحوكمة المكون من أربع خطوات، مع التركيز على سيناريوهين أو تطبيقين مختلفين.

يوضح دليل الممارسة هذا تفاصيل تنفيذ إطار عمل الحوكمة المكون من أربع خطوات، مع التركيز على سيناريوهين أو تطبيقين مختلفين.

- **في القسم 2:** يتم تنفيذ حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) كمشروع منفصل. هذا النهج قابل للتطبيق لأن تركيز حوكمة OPM هو دمج ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع عبر المنظمة.
- **في الأقسام من 3 إلى 5:** تستخدم الحوكمة على مستويات المحفظة والبرنامج والمشروع تنفيذ إطار العمل ضمن دورة عملية إدارة المحفظة ودورة حياة البرنامج ودورة حياة المشروع ، على التوالي ، لتوفير التوجيه للممارسين. يجب أن يفهم مديرو ورعاة المحفظة والبرامج والمشاريع إطار الحوكمة الحالي وأن يتأكدوا من وجود إطار العمل المناسب لجميع المحافظ والبرامج والمشاريع.

يصف الملحق م1 (أ) تفصيل المحفظة والبرنامج وخطوات تنفيذ إطار عمل حوكمة المشروع.



الشكل 1-6: تنفيذ إطار الحوكمة

حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM)

1-2 نظرة عامة

على مدى العقود القليلة الماضية، كان هناك تركيز متزايد على نجاح المحفظة والبرامج والمشاريع حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. علاوة على ذلك، هناك حاجة متزايدة لإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع بطريقة متكاملة لتحقيق الفوائد والأرباح. تحسين الإنتاجية؛ تحسين استخدام الموارد النادرة؛ تحقيق الامتثال؛ تحسين رضى العملاء. تحقيق المحفظة الناجحة والبرنامج وإنجاز المشروع؛ أو تحقيق سرعة أسرع في السوق لن تكون ممكنة إذا تمت إدارتها على أساس فردي.

يوفر هذا القسم إطار العمل والعمليات ونهج التنفيذ لمساعدة المنظمات على إنشاء أو تحسين الحوكمة التي تشرف على إدارة المشاريع التنظيمية (OPM). يوصى بأن يبدأ القارئ بقراءة القسم 1 (مقدمة) ثم أي أقسام أخرى تهمه.

2-2 إدارة المشاريع التنظيمية (OPM)

توفر إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) إطارًا لتنفيذ الإستراتيجية لمواءمة ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع مع الإستراتيجية والأهداف التنظيمية، حسب الحاجة وفقًا لسياق المؤسسة أو وضعها أو هيكلها. يعزز هذا القسم من دليل الممارسة ويبني على ممارسات وإرشادات إدارة المشروعات على النحو المفصل في *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide* و *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation – Third Edition*.

توفر حوكمة OPM التوجيه واتخاذ القرار والإشراف على إطار التنفيذ الاستراتيجي لـ OPM. هناك تركيز على OPM كإطار تنفيذ استراتيجي للمؤسسات للإدارة من خلال تكامل ومواءمة ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع. تركز إدارة OPM على الرقابة واتخاذ القرار في إطار التنفيذ الاستراتيجي من أجل تعظيم قيمة المنظمة. يوضح الشكل 1-2 أبعاد الحوكمة والإدارة عبر OPM ومستويات المحفظة والبرنامج والمشروع.

3-2 حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية OPM Governance

يتم تعريف حوكمة إدارة العمليات التشغيلية على أنها إطار العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع التنظيمية من أجل مواءمة ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية. تشمل حوكمة OPM السياسات والإجراءات والأنظمة التي من خلالها توجه القيادة التنظيمية، وتحدد، وترخص، وتدعم موافقة الاستراتيجية والأهداف التنظيمية.

الإدارة (كيف) - التنظيم والفعل العمل	الحوكمة (ماذا) - القرارات والتوجيهات؛ الإشراف والتأكد	
OPM هو إطار تنفيذ إستراتيجي يستخدم إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع بالإضافة إلى ممارسات التمكين التنظيمي لتقديم إستراتيجية تنظيمية بشكل متسق ومتوقع لتحقيق أداء أفضل ونتائج أفضل وميزة تنافسية مستدامة	حوكمة OPM هي الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع التنظيمية من أجل مواءمة ممارسات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.	مستوى إدارة المشروع التنظيمي
إدارة المحافظ هي الإدارة المركزية لمحافظة واحدة أو أكثر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	حوكمة المحفظة هي الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المحفظة من أجل تحسين الاستثمارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.	مستوى المحفظة
إدارة البرنامج هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على برنامج ما لتلبية متطلبات البرنامج وللحصول على الفوائد والتحكم غير المتاح من خلال إدارة المشاريع بشكل فردي.	حوكمة البرنامج هي الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة البرنامج من أجل تقديم قيمة الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.	مستوى البرنامج
إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.	إدارة المشروع هي الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة وتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.	مستوى المشروع

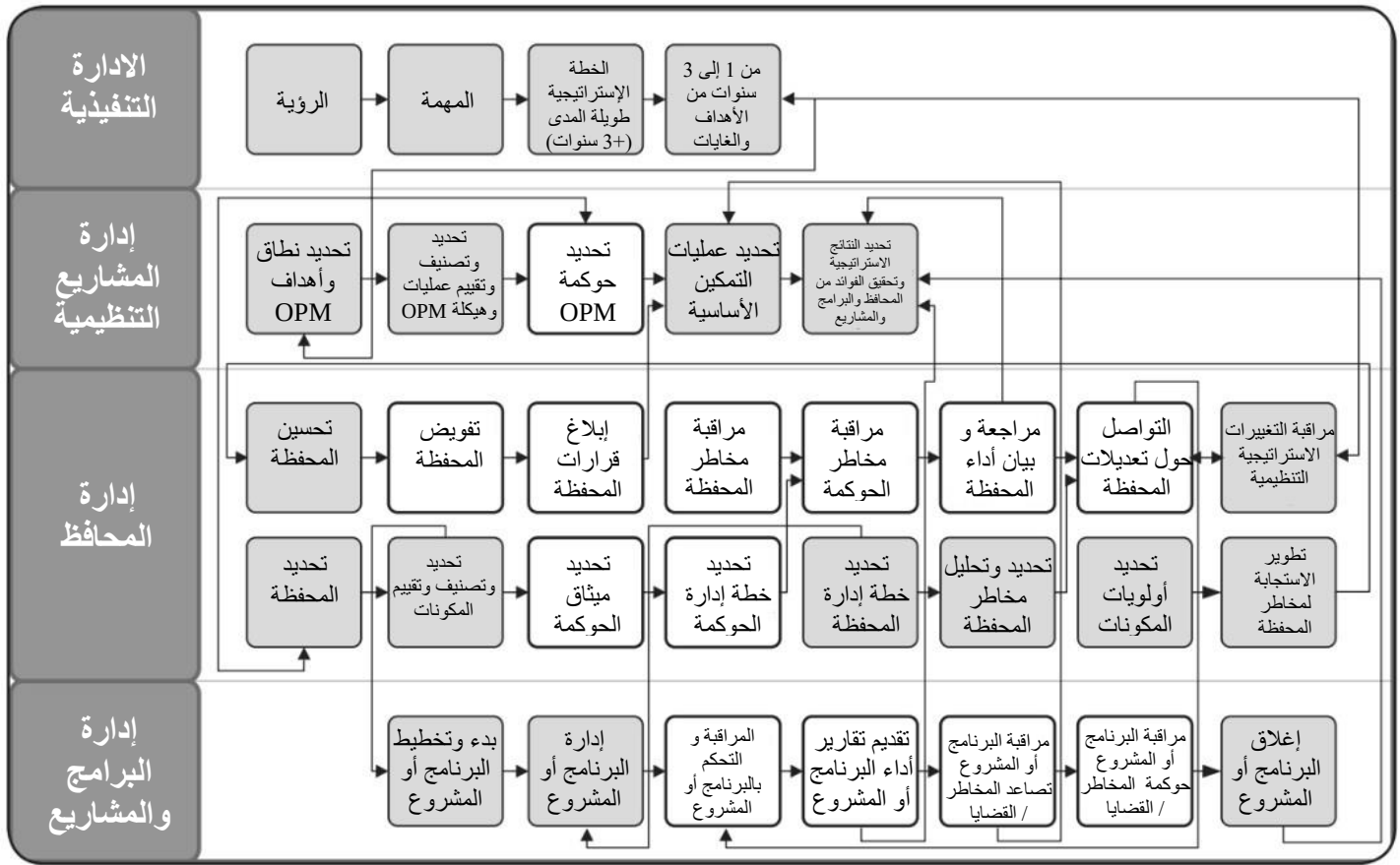
الشكل 2-1: تعريفات الحوكمة والإدارة على المستويات التنظيمية والمحفظة والبرنامج والمشروع

حوكمة OPM هي واحدة من أربع عمليات تمكين أساسية لتنفيذ OPM ؛ عمليات التمكين الأساسية الأخرى هي الموائمة الإستراتيجية، وإدارة الكفاءات، ومنهجية إدارة المشاريع التنظيمية. عند تنفيذ حوكمة OPM، من المهم أيضاً النظر في كيفية دمج عمليات التمكين الأساسية الأخرى في خطة إدارة OPM بشكل عام:

- تضمن الموائمة الاستراتيجية أن تدعم المحافظ والبرامج والمشاريع تحقيق أهداف العمل.
- تضمن إدارة الكفاءات تطوير المهارات وإتاحتها عند الحاجة لتنفيذ الحافظات والبرامج والمشاريع. و
- توفر منهجية إدارة المشاريع التنظيمية الهيكل (الأشخاص والعمليات) اللازمة لتنفيذ المحافظ والبرامج والمشاريع.

حوكمة إدارة العمليات التشغيلية ليست عملية قائمة بذاتها، ولكنها عملية تتداخل مع العمليات التنظيمية وإدارة المحفظة ذات الصلة، ولها تأثير عليها، وتتأثر بها، بما في ذلك الاستراتيجية والأهداف التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، وإدارة الأداء. حوكمة OPM هي منظمة منهج واسع لتحقيق التميز في إدارة المشروع في جميع المجالات، ويجب أن يتكامل مع الحوكمة على جميع المستويات.

يوضح الشكل 2-2 تفاعلات الأنشطة المتعلقة بحوكمة إدارة العمليات الخاصة بإدارة المشروعات مع أنشطة إدارة المشاريع والبرامج و المحفظة. تم تفصيل هذه التفاعلات أيضاً في الأقسام من 3 إلى 5.



الشكل 2-2: تفاعلات حوكمة إدارة العمليات التشغيلية مع المراقبة والبرامج والمشاريع

1-3-2 تكيف النهج مع حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM)

الغرض من تصميم نهج للحوكمة هو مراعاة السياسة والثقافة وأصحاب المصلحة الخارجيين والعوامل البيئية والتنظيمية في المنظمات. بناءً على هذه التأثيرات والعوامل، قد تكون هناك حاجة إلى مستويات مختلفة من الحكم.

اعتبار رئيسي آخر هو ما إذا كان يتم تنفيذ حوكمة OPM لأول مرة أو يتم تعزيزها. قد لا توجد الحوكمة الرسمية داخل المنظمة أو قد توجد فقط على مستوى المحفظة الفردية أو البرنامج أو المشروع. يجب أن يتم تصميم نهج تنفيذ الحوكمة بناءً على هذه العوامل والحوكمة تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

تعد خطوات تنفيذ إطار حوكمة OPM عملية تكرارية لتنفيذ الممارسات الجيدة المعترف بها عمومًا وهي قابلة للتكيف ومرنة وفقًا للنتائج المرجوة لدعم تنفيذ الحوكمة. لمزيد من المعلومات حول خطوات تنفيذ إطار العمل، راجع القسم 2-6 تحديد نطاق وأهداف OPM.

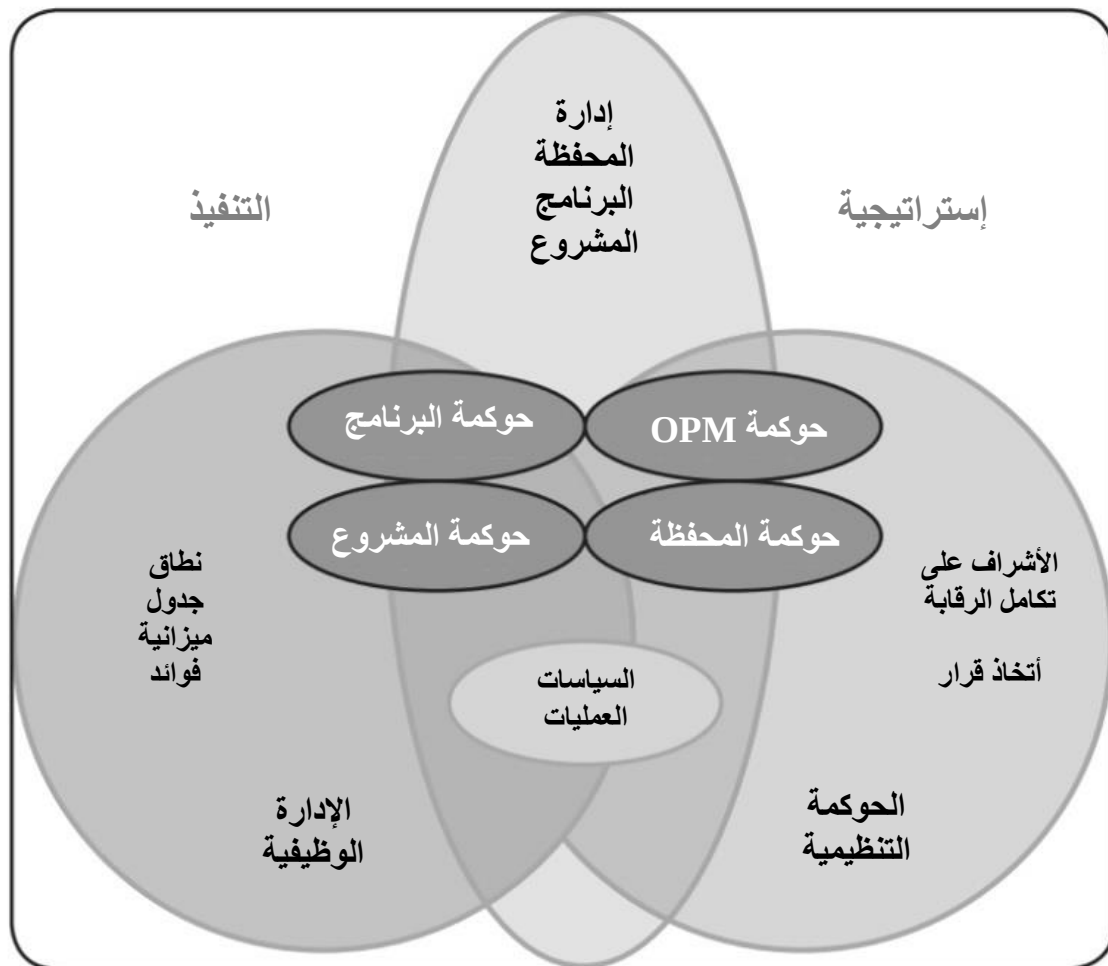
قد تصمم المنظمات نهجها لحوكمة OPM على أساس ما يلي:

- **الحجم والتعقيد والمخاطر Size, Complexity, and Risks:** يحدد مستوى الحوكمة وفقًا لأنواع المحفظة أو البرنامج أو المشروع بناءً على الحجم (الموارد، النطاق التنظيمي)، التعقيد، مستوى المخاطر، الأولوية، واتخاذ القرار الناتج المطلوب. اعتبارات مثل تحمل المخاطر التنظيمية؛ فهم هياكل الحوكمة القائمة؛ وممارسات المحفظة والبرنامج والمشاريع مهمة أيضًا.
- **الامتثال الإلزامي Mandatory compliance:** توثيق وإبلاغ السياسات التي تحدد شروط الامتثال الإلزامي لعمليات الحوكمة التنظيمية، وتسمح للمحافظ والبرامج والمشاريع بتكييف العمليات حسب الحاجة.

- **المسؤوليات والصلاحيات Responsibilities and Authorities:** توثيق وإبلاغ السلطات المحددة، مثل عتبات اتخاذ القرار من قبل الهيئات الإدارية ومدير مشروع OPM بناءً على حجم وتعقيد ومخاطر المحفظة والبرنامج ومكونات المشروع. من المهم أيضاً تحديد الصلاحيات المفوضة بوضوح، مثل عندما يتولى مديرو المحفظة أو البرنامج دوراً إدارياً لمكونات المحفظة والبرنامج والمشروع.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية Key performance indicators (KPIs):** تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية الحوكمة بالإضافة إلى أداء المحفظة والبرامج والمشاريع و أيضاً هي مهمة لخط الأساس والمراقبة، جنباً إلى جنب مع مالكي كل مقياس، تُعتمد لضمان الوصول الى قيمة الأعمال واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة على طول الطريق.

2-3-2 إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) و تفاعلات الحوكمة

كما هو موضح في الشكل 2-3، هناك عمليات وأنشطة تفاعلية بين الحوكمة والإدارة. بشكل عام، تشير الحوكمة إلى السياسات والقواعد وعمليات ومبادئ صنع القرار، بينما تشير الإدارة إلى الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، فهذه مجالات متداخلة تصف وظائف الحوكمة أو الإدارة التي يمكن أن يقوم بها نفس الشخص.



الشكل 2-3: تفاعلات وعلاقات الحوكمة والإدارة

على سبيل المثال ، قد يؤدي مدير المحفظة أو البرنامج دورًا إداريًا في محفظة أو برنامج، لكن مدير المحفظة أو البرنامج مسؤول أيضًا عن عمليات إدارة المحفظة والبرامج. تعمل إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع على تعزيز السياسات والعمليات من كلا المجالين.

توجه عمليات الحوكمة الرقابة الاستراتيجية، والإشراف، واتخاذ القرار، والتكامل، بينما توجه العمليات الإدارية التنفيذ التكتيكي للنطاق، والجدول الزمني، والميزانية، وتحقيق الفوائد. نظرًا لأن عمليات إدارة المحفظة وإدارة العمليات التشغيلية استراتيجية، فإن هذه المجالات تحدد السياسات والإجراءات لإدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع، بينما تشرف إدارة المشروع أو البرنامج الفردي على التنفيذ التكتيكي. تركز الحوكمة على مستوى المحفظة الفردية أو البرنامج أو المشروع في نطاق تأثيرهم المحدد، في حين توجه حوكمة إدارة العمليات الخاصة بالمحافظ أو البرامج أو المشاريع المتكاملة لتنفيذ معايير وسياسات وعمليات الحوكمة التنظيمية.

من المهم أيضًا ملاحظة أن الحوكمة والإدارة قد تكون موجودة على مستويات وظائف مميزة ، فضلاً عن تقديم اعتبارات محددة:

- **الحوكمة التنظيمية Organizational Governance:** الإشراف على المنظمة بأكملها، مع التركيز على تحديد الاتجاه الاستراتيجي والوظائف القانونية والائتمانية والرقابية جنبًا إلى جنب مع الحدود. يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات إستراتيجية وتنظيمية متتالية في المحافظ والبرامج والمشاريع.
- **إدارة المشاريع التنظيمية وإدارة المحافظ OPM and Portfolio Management:** يلزم إعداد إطار الحوكمة المناسب لدمج الاستراتيجية التنظيمية في المحافظ والبرامج والمشاريع.
- **إدارة البرامج والمشاريع Program and Project Management:** يلزم إعداد إطار الحوكمة المناسب للإشراف على تنفيذ الإدارة.
- **الإدارة الوظيفية Functional Management:** قد يلزم النظر في الموارد والقيود والممارسات الحالية ؛ قد يصبح بعض المديرين الفنيين أعضاء في الهيئات الإدارية للحافظات والبرامج والمشاريع.

قد يكون هناك تسلسل هرمي لمستويات الحوكمة يتم تبسيطه في منظمة أصغر، ولكنه أكثر تعقيدًا في منظمة عالمية مصفوفة. يجب أن تكون أطر الحوكمة التنظيمية و OPM، وسلطات صنع القرار، والحدود أو المحددات المحددة بوضوح والإبلاغ عنها وكذلك السياسات والعمليات التي يجب أن تلتزم بها المحافظ والبرامج والمشاريع.

3-3-2 اعتبارات حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية (OPM)

قد تتخذ إدارة OPM أي عدد من الأشكال أو الهياكل التنظيمية بناءً على الاحتياجات التنظيمية الشاملة، والثقافة، وهيكّل الأعمال، والسياق، والبيئة، والتي يمكن أن تشمل خصائص مثل الشركات متعددة الجنسيات؛ قسم؛ وكالة حكومية؛ منظمة غير حكومية (NGO)؛ العملاء الداخليون أو الخارجيون؛ تطوير الاقتصاد أو السوق؛ منتج أو خدمة أو نتيجة ملموسة أو غير ملموسة؛ ميزانية؛ تطوير منتج جديد؛ أو العمليات.

من الاعتبارات الأخرى لإدارة OPM عمليات الحوكمة المتكاملة. عمليات الحوكمة المتكاملة هي عنصر حاسم في أنشطة الحوكمة وتشمل المواءمة الاستراتيجية ؛ معايير تحديد الأولويات؛ والترخيص لمكونات المحفظة والبرامج والمشاريع وتخصيص الموارد الداخلية لإنجاز الإستراتيجية والأهداف التنظيمية. ترتبط مستويات الحوكمة معًا لضمان أن كل إجراء تنظيمي يتماشى في النهاية مع الاستراتيجية التنظيمية المحددة. كما هو الحال مع أي مبادرة تغيير واسعة النطاق ، يجب دمج الثقافة وإدارة التغيير التنظيمي مع خطط تنفيذ حوكمة إدارة العمليات الخاصة الشاملة.

يحدد الجدول 1-2 أنواع المنظمات وهيكل الحوكمة الذي يتوافق بشكل أفضل مع المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي مراعاة التأثيرات الثقافية، بما في ذلك الرؤية التنظيمية والرسالة والقيم والاختلافات الإقليمية والسياسات التنظيمية وتحمل المخاطر؛ وجهة نظر القيادة والتسلسل الهرمي والسلطة؛ وأنظمة التحفيز والمكافآت.

الجدول 1-2: تأثير الهيكل التنظيمي على الحوكمة

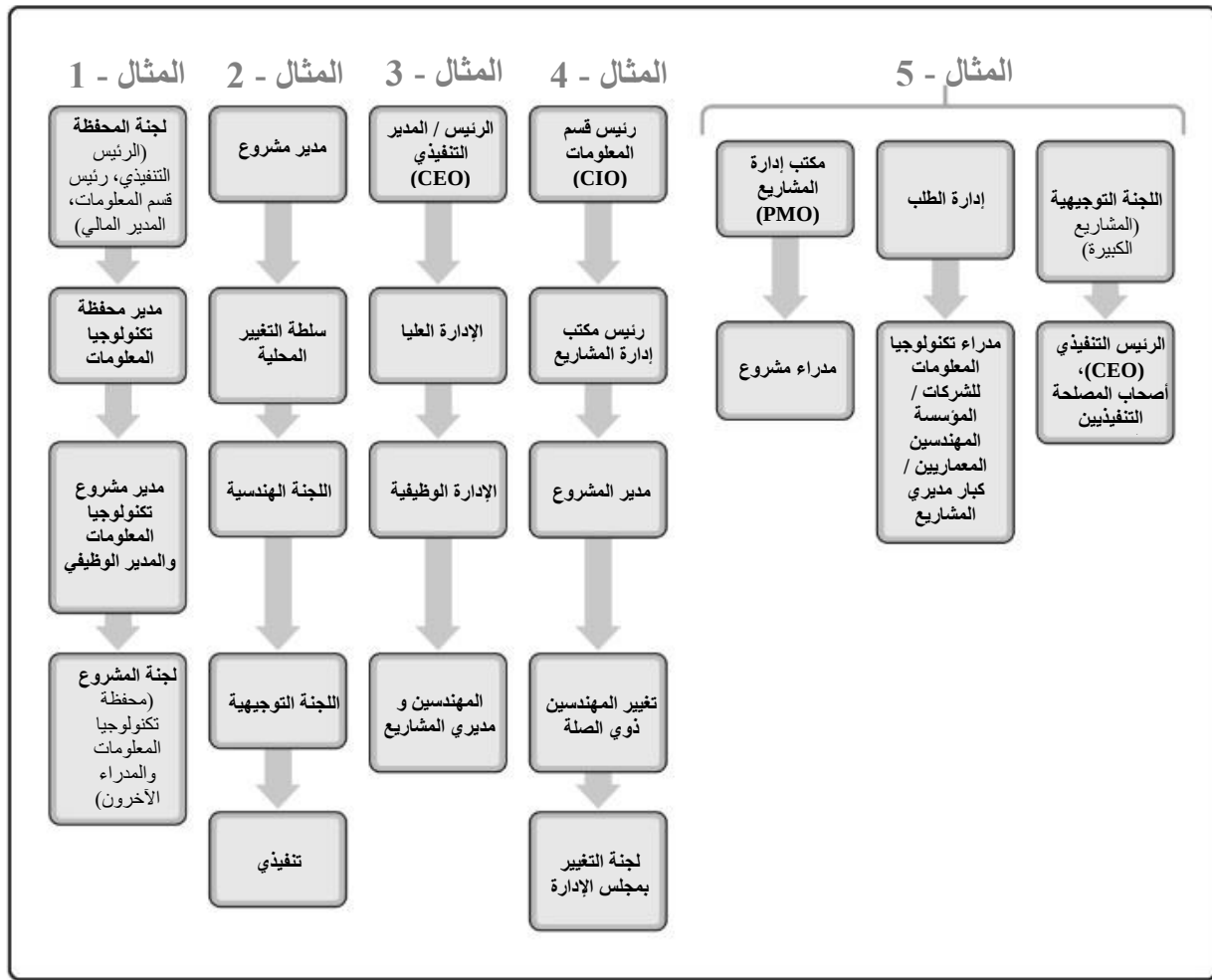
إطار الحوكمة	الوظيفية / الإقليمية	الوظيفية / المؤسسة	الهيكل التنظيمي المتكامل
نطاق الحوكمة	وظيفة واحدة أو منطقة أو قسم فقط	تعمل عبر مناطق متعددة (على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات عبر جميع المواقع)	منظمة أو وظيفة بأكملها
هيئة الحوكمة	محفظة، أو برنامج، أو مشروع محدد	متكامل عبر محافظ أو برامج أو مشاريع متعددة	متكامل عبر محافظ وبرامج ومشاريع المنظمة بأكملها وممارسات إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع
دور الحوكمة	منسق وظيفي أو إداري بدوام جزئي	بدوام جزئي مختلط (قد يكون مدير وظيفي أو مدير محفظة، برنامج، مشروع)	تم تعيين مدير مشروع (OPM) بدوام كامل
نضج عملية الحوكمة	فقط لتلبية احتياجات وظيفية أو مشروع معين	العمليات المطبقة للمراجعة ربع السنوية أو السنوية عبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص	عمليات حوكمة (OPM) تتحسن باستمرار

كما هو موضح في الشكل 2-4، هناك العديد من هياكل الحوكمة التي يمكن تنفيذها في المنظمة، والتي تعكس الهياكل والعمليات الحالية للمؤسسة. في حين أن بعضها منهج من أعلى إلى أسفل مع تسلسلات هرمية مختلفة، فقد تكون هياكل الحوكمة الأخرى أكثر انبساطاً في طبيعتها ولكن مع وظائف موزعة عبر مناطق متعددة، أو قد تكون خاصة بمحفظة أو برنامج أو مشروع فردي.

4-2 الأدوار والمسؤوليات

نموذج مصفوفة تخصيص المسؤولية (RAM - Responsibility Assignment Matrix) هو مخطط (Responsible, Accountable, Consult, and Inform – RACI) (مسؤول، خاضع للمساءلة، التشاور والإعلام) موضح في الجدول 2-2. تعرض الشبكة أدوار الحوكمة المعنية ومجالات اتخاذ القرار/إجراءات مجال الحوكمة. يتم استخدامه لتوضيح الروابط بين إجراءات الحوكمة/مجاللات القرار وأدوار الحوكمة. يمكن تطوير ذاكرة الوصول العشوائي لمستويات حوكمة متعددة ومتكاملة ومن خلال المحفظة الفردية والبرامج ومستويات إدارة المشروع. هذا مثال عالي المستوى للحوكمة المتكاملة OPM للمحافظ والبرامج والمشاريع.

يمكن استخدام (RAM) على مستويات المحفظة الفردية والبرنامج وإدارة المشروع داخل فرق الحوكمة الفردية لتحديد الأدوار والمسؤوليات وسلطات صنع القرار لإجراءات وقرارات وأنشطة محددة. يُظهر تنسيق المصفوفة جميع الإجراءات/القرارات المرتبطة بشخص أو دور واحد وجميع الأشخاص أو الأدوار المرتبطة بإجراء/قرار واحد. يوضح نموذج الرسم البياني الإجراءات/القرارات حسب مجال الحكم في العمود الأيمن. يمكن عرض الموارد أو الأدوار المعنية كأفراد أو مجموعات. مخطط (RACI) هو أداة اتصال مفيدة لضمان تقسيمات واضحة للأدوار والتوقعات وسلطات صنع القرار.



الشكل 4-2: أمثلة على هياكل الحوكمة المختلفة

1-4-2 الهيئة الحاكمة لإدارة المشاريع التنظيمية OPM Governing Body

الهيئة الحاكمة هي المنظمة المؤقتة أو الدائمة (تسمى أحياناً مجموعة أو لجنة أو مجلس إدارة) تكون مسؤولة عن النجاح الشامل لحوكمة إدارة العمليات الخاصة والإدارة والتكامل مع الهيئات الإدارية الأخرى (التنظيمية أو الوظيفية) بالإضافة إلى مواءمة المحفظة أو البرنامج، وممارسات المشروع. قد يكون الراعي أو الإدارة العليا أو مدير مشروع OPM أو مدير المحفظة أو البرنامج جزءاً من مجلس الإدارة.

2-4-2 الراعي لإدارة المشاريع التنظيمية OPM Sponser

الراعي هو شخص أو مجموعة توفر الموارد والقيادة لحوكمة الـ (OPM)، وهي مسؤولة عن تحقيق النجاح. يعد وجود راع نشط ومشارك ومرئي أمراً بالغ الأهمية ويجب تعيينه بالسلطة التنظيمية المناسبة والموارد والتأثير من أجل إزالة الحواجز وتقديم التوجيه اليومي لضمان نجاح حوكمة الـ (OPM) نظراً لأن لديها منظمة نطاق واسع قد يتخطى الحدود الوظيفية والتنظيمية.

الجدول 2-2: مثال على مصفوفة تعيين مسؤولية الحوكمة (RAM)

أصحاب المصلحة الآخرون في المحفظة	رعاة المحفظة	مدراء المشاريع	مدراء البرامج	مدراء المحافظ	OPM وحوكمة المحافظ (المحافظ بما في ذلك البرامج والمشاريع)	الإجراءات / القرارات
						مجالات الحوكمة
						موانئة الحوكمة
CI	CI	CI	CI	CI	RA	تكامل الحوكمة
CI	CI	CI	CI	R	A	المسؤوليات والصلاحيات
CI	CI	CI	CI	R	A	معايير / عملية القرار
CI	CI	I	I	CI	RA	ميزانية الحوكمة
CI	CI	I	I	R	A	معايير تحديد الأولويات
CI	CI	I	I	R	A	تمويل الاستثمارات
CI	CI	I	I	R	A	تخصيص الموارد
CI	R	I	I	CI	A	التزامات الموارد
CI	CI	CI	CI	R	A	تكامل الأنشطة التشغيلية
						مخاطر الحوكمة
CI	CI	CI	CI	R	A	حدود المخاطر
I	I	R	R	R	A	تتبع التبعيات
CI	CI	R	R	R	A	تصعيد المخاطر والقضايا
CI	CI	R	R	R	A	المراجعات
						أداء الحوكمة
CI	CI	CI	CI	R	A	تحسين الموارد
CI	CI	CI	CI	R	A	تحسين الاستثمار
CI	CI	R	R	R	A	تقييم التغييرات المقترحة
CI	A	R	R	R	CI	تقرير الأداء / الحالة
CI	A	R	R	R	I	مراقبة / قياس KPI
CI	A	R	R	R	CI	تسليم الفوائد
CI	CI	R	R	R	A	تقييمات بوابة المرحلة
						اتصالات الحوكمة
CI	CI	R	R	RA	CI	مشاركة أصحاب المصلحة
CI	CI	CI	CI	R		خارطة طريق متكاملة
CI	CI	R	R	R	I	تنسيق الاتصالات
CI	CI	CI	CI	R		إبلاغ القرارات
CI	A	R	R	R	CI	إدارة التغيير التنظيمي
I	CI	CI	CI	R		رسائل إلى المنظمة

I = يُبلغ بعد الأجراء أو القرار

CI = أستاذ قبل اتخاذ القرار أو الاجراء

A = مسؤول عن القرار

R = مسؤول عن الأنجاز

3-4-2 مدير مشروع أو برنامج إدارة المشاريع التنظيمية OPM Project or Program Manager

من أجل تنفيذ حوكمة الـ (OPM) بشكل فعال أو لتعزيزها، يجب تعيين مدير مشروع أو برنامج مخصص لإدارة مشروع أو برنامج تنفيذ إطار حوكمة OPM. (من أجل التبسيط، سيستخدم هذا القسم مدير مشروع OPM، على الرغم من أنه من المسلم به أنه قد يكون مدير برنامج، اعتمادًا على المنظمة.) مدير مشروع OPM مسؤول عن التخطيط الفعال، التنفيذ، المراقبة، وتسليم المشروع وفقًا لميثاق حوكمة OPM.

4-4-2 المحفظة والبرنامج ومدير المشروع Portfolio, Program, and Project Manager

يتحمل مديرو المحفظة والبرنامج والمشاريع مسؤولية ضمان توافق الكلي بين المحفظة، والبرنامج، وإطار حوكمة المشروع مع إطار عمل حوكمة الـ (OPM) وأهدافه كما هو مفصل في خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) و التواصل الواضح للإطار والعمليات مع جميع أصحاب المصلحة.

5-4-2 (المحفظة، البرنامج، أو مكتب إدارة المشاريع) PMO (Portfolio, Program, or Project Management Office)

يشير مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى محفظة أو برنامج أو مكتب إدارة مشروع ويدعم وظائف المحفظة والبرنامج والمشاريع على التوالي. قد يكون مكتب إدارة المشاريع (PMO) في مؤسسة ما هو الكيان الذي يحدد ويحافظ على معايير العملية المتعلقة بإدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع. قد يكون مكتب إدارة المشاريع هو المنفذ أو المتلقي لحوكمة الـ (OPM)، حيث قد يكون هناك العديد من أنواع الـ (PMOs) داخل المنظمة التي تختلف في النطاق والسلطة والتسلسل الهرمي للتقارير والمسؤوليات.

اعتمادًا على الاحتياجات التنظيمية والثقافة والهيكل، قد يعمل مكتب إدارة المشاريع على مؤسسة أو وحدة أعمال أو قسم أو مستوى وظيفي (مثل تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والتسويق). قد يكون هناك أيضًا (PMOs) لغرض محدد بناءً على حاجة المنظمة. على سبيل المثال، قد يتم تشكيل (PMO) لتخطيط موارد المؤسسات (Enterprise Resource Planning - ERP) لإدارة تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، والذي يمكن أن يؤثر على كل شخص في المؤسسة بسبب الموارد البشرية وآثار العملية المالية. قد يبرز إنشاء مكتب إدارة المشاريع الحاجة إلى إطار عمل منظم ورسمي للحوكمة في حالة عدم وجوده، وقد يتولى مكتب إدارة المشروع مهام الحوكمة.

قد يدعم مكتب إدارة المشاريع أو يقود حوكمة الـ (OPM) بالطرق التالية:

- تطوير أطر الحوكمة التنظيمية والتسلسل الهرمي والعلاقات.
- الإشراف على المحفظة والبرنامج والمواءمة الاستراتيجية للمشروع وتسهيل القرارات الرئيسية.
- الإشراف على تكامل عمليات المحفظة والبرامج والمشاريع.
- مواءمة وتحسين المحفظة والبرنامج ومكونات المشروع. دعم مقترحات المكونات والتقييمات. تسهيل تحديد الأولويات والترخيص؛ وتخصيص الموارد؛
- تطوير معايير ومنهجيات إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع والمحافظة عليها.
- التفاوض وتنسيق الموارد بين المحفظة والبرنامج ومكونات المشروع أو بين المحافظ.
- تقييم وتصعيد القضايا والمخاطر.
- إجراء مراجعات تفصيلية للمحافظ والبرامج والمشاريع.
- مراقبة أداء المحفظة والبرنامج والمشروع (الفعلي مقابل المخطط له) ومؤشرات الأداء الرئيسية.

- إجراء عمليات تدقيق قانونية وتنظيمية وبيئية ومالية وتدقيق الامتثال.
- مراقبة الامتثال للسياسات والإجراءات.
- تسهيل مشاركة أصحاب المصلحة والاتفاق على مستوى المنظمة. و
- تعيين مديري المحافظ والبرامج والمشاريع لتنفيذ المكونات.

5-2 مجالات حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية ووظائفها وعملياتها *OPM Governance Domains, Functions, and Processes*

يقوم إطار عمل حوكمة الـ (OPM) بتجميع العمليات الرئيسية في أربعة مجالات ذات صلة بمجالات النشاط أو الوظائف التي تتميز الأنشطة وتميزها بشكل فريد. مجالات حوكمة الـ (OPM) الأربعة هي: موائمة حوكمة الـ (OPM)، ومخاطر حوكمة الـ (OPM)، وأداء حوكمة الـ (OPM)، واتصالات حوكمة الـ (OPM). يوجد داخل كل مجال أربع وظائف رئيسية:

- **الإشراف Oversight:** توفير التوجيه العام والتوجيه للشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- **المراقبة Control:** وضع ضوابط والتدقيق والمراجعات المناسبة، بما في ذلك أنشطة إعداد التقارير وإدارة المخاطر.
- **الدمج Integration:** تكامل الإستراتيجية مع تنفيذ المحافظ والبرامج والمشاريع.
- **اتخاذ قرار Decision Making:** إنشاء عمليات صنع القرار عبر المحافظ والبرامج والمشاريع.

يعكس الجدول 3-2 تعيين وظائف الـ (OPM) الأربعة في مجالات حوكمة الـ (OPM) الأربعة. يتم عرض كل من عمليات الـ (OPM) الرئيسية في المجال الذي تتم فيه معظم العملية؛ ومع ذلك، قد تكون الأنشطة متكررة وتمتد عبر المناطق. هذه ليست محددة الدور وتتعلق بجميع الأنشطة في مجالات الحكم.

الجدول 3-2: العمليات المتعلقة بإدارة العمليات الـ (OPM) حسب المجالات والوظائف

مجال الوظيفة	المراقبة	مراقبة	دمج	اتخاذ قرار
مجال محاذاة حوكمة الـ (OPM)	• أداء الموائمة الاستراتيجية التنظيمية • إنشاء هيئة إدارية • إنشاء ميثاق حوكمة الـ (OPM) • إجراء التخطيط الدوري لتحديد الأولويات والتمويل	• إنشاء خطة إدارة حوكمة الـ (OPM)	• موائمة المحفظة، البرنامج، وتنفيذ المشروع مع الاستراتيجية التنظيمية • دمج عمليات المحفظة والبرنامج والمشروع • إنشاء حافظة برامج متكاملة وخريطة طريق للمشروع	• إنشاء عملية صنع القرار • تحديد أولويات وتمويل المحفظة والبرامج ومكونات المشروع
مجال مخاطر حوكمة الـ (OPM)	• إدارة المحفظة والبرنامج و / أو التبعيات الداخلية أو الخارجية للمشروع	• إنشاء خطة إدارة مخاطر الـ (OPM) • إنشاء عملية تصعيد مخاطر الـ (OPM)	• دمج إدارة التبعية	• حل ومعالجة المخاطر و / أو القضايا المتصاعدة
مجال أداء حوكمة الـ (OPM)	• إجراء مراجعات وتدقيق المحفظة والبرنامج والمشروع	• إنشاء خطة إدارة أداء الـ (OPM) • إنشاء عمليات إعداد التقارير والمراقبة الخاصة بالـ (OPM) • مراقبة KPIs	• أداء تقارير أداء متكاملة • التوفيق بين قدرات الموارد والاحتياجات من القدرات عبر المحافظ والبرامج والمشاريع	• تحسين المحفظة والبرامج وموارد المشروع • تقييم التغييرات على الاستراتيجية التنظيمية أو أداء المحفظة، البرنامج، والمشروع
مجال اتصالات حوكمة الـ (OPM)	• توصيل الرسائل الرئيسية إلى المنظمة	• إنشاء خطة إدارة الاتصالات • مراقبة فعالية الاتصال	• انشر الاتصالات	• تقرير القرارات التي اتخذت مع مبررات

1-5-2 مجال مواءمة حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية OPM Governance Alignment Domain

يشمل مجال مواءمة حوكمة الـ (OPM) تحديد ميثاق حوكمة الـ (OPM) وخطة إدارة حوكمة الـ (OPM)؛ إنشاء هيئة الإدارة؛ دمج التسلسل الهرمي للمحفظة والبرنامج وإدارة المشروع؛ مراقبة الالتزام بخطة إدارة الحوكمة؛ وإنشاء عملية صنع القرار.

- **ميثاق حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية OPM governance charte**: يصرح ميثاق حوكمة الـ (OPM) بتشكيل الهيئة الحاكمة ويفوض الهيئة الحاكمة لتطبيق الموارد لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالحوكمة.
- **خطة إدارة حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية OPM governance management plan**: تصف خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) كيفية تنفيذ إطار الحوكمة والوظائف والعمليات بما في ذلك أدوار الحوكمة والمسؤوليات وهياكل صنع القرار.
- **هيئة إدارة مكتب إدارة المشاريع التنظيمية OPM governing body**: يجب إنشاء هيئة إدارة الـ (OPM) لضمان المواءمة المستمرة مع الإستراتيجية التنظيمية وتقديم نتائج الـ (OPM)، بالإضافة إلى إطار الحوكمة الأمثل. هيئة إدارة مكتب إدارة المشاريع التنظيمية (OPM) هي المسؤولة عن الإشراف على إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع. يتحمل مديرو المحفظة والبرامج والمشاريع مسؤولية الالتزام بإطار حوكمة الـ (OPM)، بما في ذلك التكامل مع محافظهم الحالية، والبرامج، وإدارة المشروع. نظرًا لأنه قد يكون هناك تسلسلات هرمية وأنواع متعددة (وظيفية أو على مستوى المؤسسة) للحوكمة في المؤسسة، يجب على الهيئة الحاكمة إنشاء إطار صنع القرار وتحديد من سيتخذ أي نوع من القرارات وفي أي سيناريوهات كما هو مفصل في خطة إدارة الحوكمة. بناءً على إطار عمل اتخاذ القرار، يجب على مجلس الإدارة تحديد ما إذا كان ينبغي تغيير أو إنهاء مكونات المحفظة والبرنامج والمشاريع.

2-5-2 مجال مخاطر حوكمة إدارة المشاريع التنظيمية OPM Governance Risk Domain

يشمل مجال مخاطر حوكمة الـ (OPM) الأنشطة أو المهام التالية:

- **خطة إدارة الخطر Risk management plan**: صنع خطة لإدارة المخاطر. تعرض خطة إدارة مخاطر الحوكمة في مكتب إدارة العمليات كيفية قيام مدير مشروع إدارة العمليات الخاصة بإدارة المخاطر من خلال تطبيق الحوكمة.
- **تحمل المخاطر Risk tolerances**: تحديد معدلات تحمل المخاطر وحدودها، وإنشاء عملية تصعيد المخاطر. إنشاء عمليات تصعيد متكاملة للمخاطر والقضايا وتضمينها في خطة إدارة المخاطر، مع عتبات للحل على مستويات مختلفة.
- **إدارة التبعية Dependency management**: دمج إدارة التبعية عبر المحافظ والبرامج والمشاريع.
- **التدقيق Audits**: إجراء عمليات تدقيق المحفظة والبرنامج والمشاريع. مراقبة أداء المحفظة والبرامج والمشاريع والتدقيق على أساس المخاطر والتعقيد.
- **مراجعة التبعية الداخلية/الخارجية Internal/external dependency review**: مراجعة التبعية الداخلية/الخارجية للمحافظ والبرامج والمشاريع. مراقبة التبعية الداخلية والخارجية بين المحافظ والبرامج والمشاريع وكذلك المخاطر والعناصر الخارجية الأخرى. يجب مراجعة التبعية الداخلية والخارجية من قبل مجلس إدارة الـ (OPM).
- **تصاعد المخاطر والقضايا Escalated risks and issues**: اعتماد التوصيات لحل المخاطر والمشكلات المتصاعدة. من أجل حل ومعالجة المخاطر و/أو المشكلات، يجب على مدير مشروع الـ (OPM) تصعيدها إلى هيئة الإدارة لاتخاذ القرارات، حيث قد تكون هناك تأثيرات أوسع عبر المنظمة.

قم بتضمين المخاطر و/أو المشكلات في تقارير ومراجعات لوحة معلومات الـ (OPM)، تتبع عمليات تصعيد المشكلات والمخاطر.

3-5-2 مجال أداء حوكمة OPM

يشمل مجال أداء حوكمة OPM الأنشطة أو المهام التالية:

- **خطط إدارة الأداء المتكاملة Integrated Performance Management Plans:** إنشاء خطط إدارة أداء متكاملة. قد يتم تضمين خطة إدارة أداء حوكمة الـ (OPM) كجزء من خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تتضمن الخطة الأداء المتوقع للتأكد من أن الـ (OPM) تحقق النتيجة المتوقعة، من الناحيتين النوعية والكمية. يمكن إنشاء هيكل التقارير وعمليات التحكم كجزء من هذه الخطة.
- **عمليات الإبلاغ والتحكم المتكاملة Integrated Reporting and Control Processes:** مراجعة عمليات إعداد التقارير والرقابة المتكاملة. من المهم أيضًا تقديم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة والراعي ومكتب إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة الرئيسيين. هذا هو أحد المجالات الرئيسية التي تمكن مدير مشروع الـ (OPM) من جمع البيانات اللازمة لقياس الأداء.
- **التعليقات Reviews:** مراجعة نتائج المحفظة والبرنامج ومكونات المشروع. يجب على مجلس الإدارة مراقبة أداء المكونات على النحو المبين في خطة إدارة الأداء من خلال مراجعات الأداء، مثل عمليات التدقيق ومراجعات البوابة ومراجعات المحفظة. يجب تقييم بيانات الأداء للتأكد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضمن المعايير المتوقعة وتم تحسين استخدام الموارد.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs:** مراجعة الـ (KPIs) تستخدم من قبل بعض المؤسسات مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء من حيث النطاق والجدول الزمني والميزانية والفوائد والجودة.
- **التغييرات المقترحة Proposed Changes:** الموافقة على التغييرات المقترحة في المحفظة والبرنامج والمشروع. ينبغي تقييم وتحديد التغييرات المقترحة على المحفظة والبرنامج ومكونات المشروع التي قد تؤثر على النتائج من قبل مجلس الإدارة.

4-5-2 مجال اتصالات حوكمة OPM

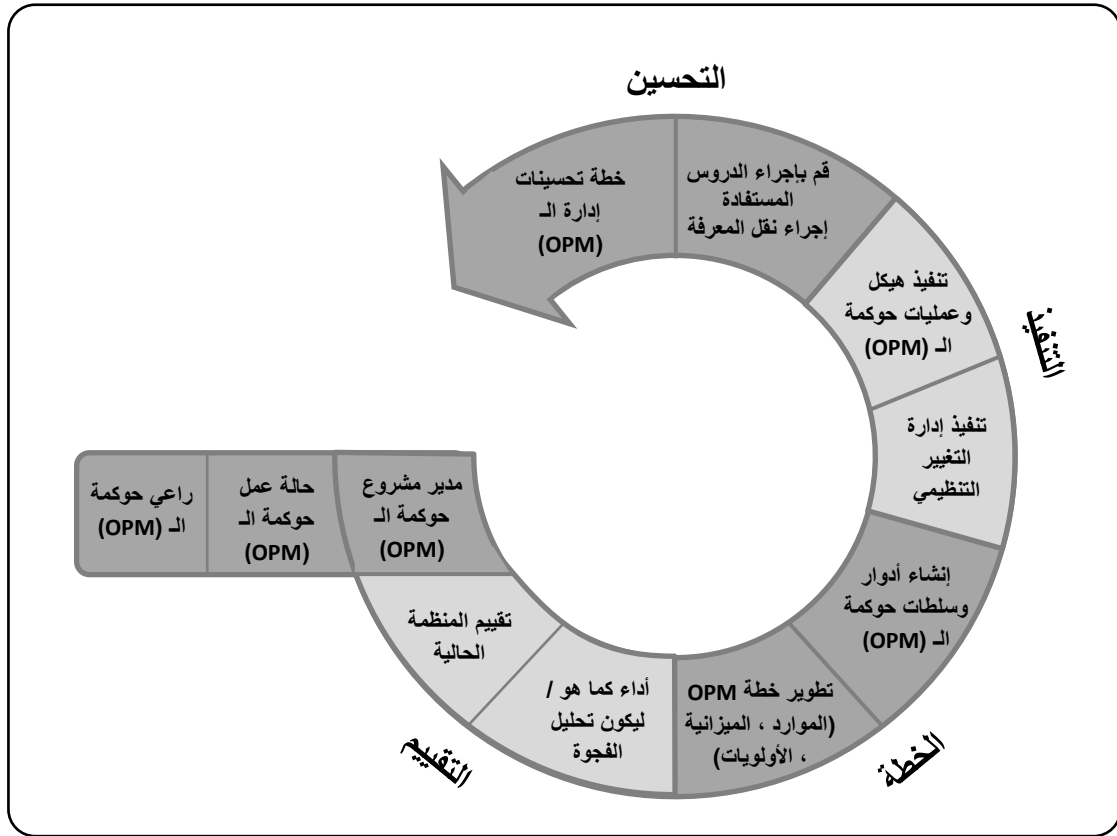
يشمل مجال اتصالات حوكمة OPM الأنشطة أو المهام التالية:

- **خطة إدارة الاتصالات Communications Management Plan:** ضع خطة لإدارة الاتصالات. قد تكون خطة إدارة اتصالات حوكمة الـ (OPM) جزءًا من خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يجب الإبلاغ عن عناصر مثل المخاطر على مستوى المشروع والأداء ونتائج المشروع إلى مجلس الإدارة والراعي وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب أن تصف الخطة أيضًا كيف ومتى يتم إبلاغ قرارات الحوكمة المختلفة وأن تتضمن كيفية الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- **مجال الاتصالات Communications:** نشر الاتصالات. يجب أن يوفر مجلس إدارة الـ (OPM) الشفافية من خلال الاتصال والقرارات لمديري المحافظ والبرامج والمشاريع؛ الرعاية؛ مكتب إدارة المشاريع؛ وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب على هيئة إدارة الـ (OPM) مراقبة الاتصالات بناءً على خطة الاتصال واتخاذ الإجراءات لتحسين الاتصال.
- **مبررات اتخاذ القرارات Justification for Decisions:** تقرير القرارات المتخذة وتقديم مبررات لتلك القرارات. يجب أن تكون عملية صنع القرار من قبل الحوكمة شفافة وموثقة مع تبرير وإبلاغ أصحاب المصلحة بها. يجب إيصال الأدوار والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار.

6-2 تنفيذ إطار حوكمة OPM

من أجل تنفيذ أو تعزيز حوكمة الـ (OPM)، يجب بدء مشروع أو برنامج باستخدام أربع خطوات تنفيذ من خلال دورات التحسين المستمر:

- **التقييم Assess:** تقييم الوضع الحالي للحكم؛ تطوير رؤية لمستقبل الحكم؛ إجراء تحليل الفجوة.
- **الخطة Plan:** وضع خطة تفصيلية لإدارة الحوكمة لتنفيذ أو تحسين الحوكمة كمشروع.
- **التنفيذ Implement:** تنفيذ الخطة، بما في ذلك إدارة التغيير التنظيمي.
- **التحسين Improve:** تحديد التحسينات وإجراء قياس الأداء والتخطيط للتكرار التالي.



الشكل 5-2: دورة تحسين عملية إطار حوكمة OPM

يمثل الشكل 5-2 عملية تكرارية نموذجية تقوية وتحسين دورة المشروع. إنه يوضح الجهد المستمر الذي تحتاجه المنظمة لممارسته من أجل الحفاظ على أداء عالٍ في إطار الحوكمة الخاصة بها. من المهم ملاحظة أنه حتى عندما يتطلب تنفيذ إطار عمل للحوكمة عملية مستمرة، يجب أن تتم قيادته على مستوى المنظمة مع هيكلية وسلطة متكاملة على المحافظ والبرامج والمشاريع. يمكن إنجاز هذه الخطوات في تداخل أو في تقدم خطي. تُظهر التكرارات المتتالية للإطار التحسين المستمر، وهي ممارسة جيدة معترف بها بشكل عام.

لكي تكون فعالة ، يجب تنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM) كبرنامج أو مشروع محدد. حجم وتعقيد المنظمة من العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار أفضل منهجية بين منهج تنفيذ البرنامج أو المشروع. بمجرد بدء البرنامج أو المشروع ، يمكن أن يبدأ تقييم الاحتياجات التنظيمية.

نظرًا لأن إدارة العمليات التشغيلية وإدارة المحافظ تركز على إعداد إطار عمل الحوكمة المناسب لدمج الاستراتيجية التنظيمية في المحافظ والبرامج والمشاريع ، فمن المستحسن مراجعة الأنشطة والنواتج الواردة في القسم 3 والنظر فيها بالإضافة إلى القسمين 4 و 5 لتنفيذ إطار عمل حوكمة البرامج والمشروعات والأوصاف التفصيلية للأنشطة والمخرجات ذات الخطوات الأربع.

ويرد ملخص لإطار تنفيذ حوكمة الـ (OPM) في الشكل 6-2؛ تم وصف التفاصيل في الأقسام 6-2-1 حتى 6-2-5.



الشكل 6-2: تنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM)

1-6-2 التقييم

يتضمن تقييم احتياجات حوكمة الـ (OPM) تحديد متطلبات المنظمة المخولة وتوقعاتها ومدخلات ومخرجات تنظيمية محددة ، والتي يتم دمجها بعد ذلك في تقييم جاهزية المنظمة لتغيير حوكمة الـ (OPM).

هذه الخطوة الأولى مهمة من أجل فهم الحالة الحالية لحوكمة إدارة العمليات الخاصة، وتوقعات المنظمة المخولة، ورؤية الحالة المستقبلية، والعمليات التي سيتم تنفيذها. يؤدي إجراء تقييم في مختلف مجالات المنظمة مقابل وجهة نظر الدولة المستقبلية إلى تحديد الثغرات، والتي ستساعد في تطوير إطار حوكمة فعال الـ (OPM) وبرنامج شامل. يمكن استخدام العديد من التقنيات لجمع المعلومات مثل الاستطلاعات والأسئلة المفتوحة أثناء المقابلات أو جلسات العمل.

تشمل مدخلات خطوة التقييم ما يلي:

- الغايات والأهداف الاستراتيجية؛
- تقييمات الحوكمة التنظيمية المسبقة؛
- الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات؛
- فهم فرق الإدارة الحالية أو الهيئات الإدارية وهياكل الحوكمة الحالية؛
- راعي حوكمة OPM؛
- منهجيات إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع؛
- حاجة أعمال الحوكمة و / أو قيمتها (دراسة الجدوى)؛
- تقييم المحفظة والبرنامج والمشروع وقدرات وقدرات؛ و
- المحفظة، البرنامج، وجرد المشروع، الحالة، والأداء.

لتنفيذ خطوة التقييم ، بعض الأنشطة الرئيسية هي:

- **إجراء التحليلات والتقييمات *Perform analyses and assessments***: تضمنين تقييم الجاهزية للتغيير، والثقافة، والهيكل التنظيمي. تحديد ما قد يؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة. إجراء تحليل لأصحاب المصلحة وتحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لفهم الثقافة والسياسة والاهتمامات. تشمل المجالات التي يجب تقييمها قدرات إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع؛ و مكتب إدارة المشاريع (PMO)؛ نظم المعلومات؛ إدارة المعرفة؛ دعم المراجعة؛ التعليم؛ والتدريب من أجل تحديد المسؤوليات الجارية وسلطات اتخاذ القرار للرقابة على الحوكمة وفعالية النظام والأساليب الحالية.
- **تحديد مخرجات إدارة الـ (OPM) *Define OPM governance deliverables***: قد تشمل هذه المخرجات هيكل حوكمة متكامل بما في ذلك سلطات صنع القرار وهيكل الدعم والاتصالات والتدريب والوظائف والعمليات والإجراءات.
- **تحديد إطار حوكمة الـ (OPM) *Define OPM governance framework***: هذا هو إطار صنع القرار لهيئة الإدارة. يجب أن يتضمن الإطار الأدوار والمسؤوليات والسلطات. قد يكون هيكل حوكمة الـ (OPM) منفصلاً عن الهيكل التنظيمي أو قد يكون متكاملًا. من المهم تحديد العلاقات والمسؤوليات أمام الهيئات والهياكل الإدارية الأخرى في المنظمة.
- **إجراء تحليلات SWOT/المخاطر *Perform SWOT/risk analyses***: قم بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد آثار المخاطر المحددة لتحقيق أهداف حوكمة الـ (OPM) وأهداف العمل.
- **التحقق من نطاق إدارة OPM والمتطلبات وعوامل النجاح الحاسمة *Validate OPM governance scope, requirements, and critical success factors***: من الأهمية بمكان

إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد النطاق والمتطلبات وعوامل النجاح الحاسمة. تحديد ما هو داخل وخارج النطاق بالإضافة إلى مناطق المنظمة المتأثرة.

الاعتبارات أثناء خطوة التقييم هي كما يلي:

- كل منظمة لديها إطار حوكمة داخلي خاص بها يؤثر على الجهد المطلوب أثناء خطوة التقييم. هناك اعتبارات مثل وجود المحفظة، والبرنامج، وإدارة المشروع؛ حجم المنظمة منهجيات المحفظة أو البرنامج أو المشروع الحالية؛ عدد وهيكل الهيئات الإدارية القائمة التي قد تساعد في وضع تقدير أكثر دقة للتكلفة؛ والموارد اللازمة لتنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM).
- من المرجح أن تكافح المنظمات التي ليس لديها إطار حوكمة قائم لتحقيق حوكمة متسقة ومستدامة.
- المنظمات التي نفذت بالفعل محفظة و/أو برنامج و/أو أطر عمل حوكمة المشروع تكون مستعدة بشكل أفضل لتوسيعها لتشمل المنظمة بأكملها، مما يقلل التكاليف والمقدار المطلوب من الموارد لتنفيذ حوكمة الـ (OPM).

المخرجات الرئيسية لخطوة التقييم هي:

- تقرير التقييم وتحليل فجوة الدولة الحالية والمستقبلية
- ميثاق حوكمة مشروع OPM.

المخرجات الأخرى من خطوة التقييم هي:

- توضيح الحاجة إلى إدارة الـ (OPM).
- تحديد وفهم استعداد المنظمة للتغيير؛ و
- الموافقة على نطاق تطبيق الحوكمة والتغيير.

يجب أن يصف التقييم المضمن في تقرير تحليل وتقييم الثغرات الوضع الحالي والفجوات والحالة المستقبلية المرغوبة على النحو التالي:

- سياسات وممارسات إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع الحالية؛
- إدارة العمليات التشغيلية الحالية ونماذج الحوكمة الأخرى (عند الاقتضاء)؛
- قدرات الحوكمة الحالية وهيكلية بما في ذلك الـ (PMOs)؛
- درجة تكامل نموذج حوكمة الـ (OPM) داخل المنظمة؛
- عضوية نموذج الحوكمة الحالي وسلطات اتخاذ القرار؛
- العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية (السياسات والإجراءات، ونظام معلومات إدارة المحافظ، والدروس المستفادة)؛
- إدارة التغيير التنظيمي اللازمة للتنفيذ الفعال للحوكمة؛
- تحليل الثغرات على أساس رؤية الوضع المستقبلي لحوكمة الـ (OPM)؛
- تقييم استعداد المنظمة للتغيير؛
- نطاق تطبيق الحوكمة؛ و
- قبول إدارة المنظمة لإجراء التحول المقترح.

يوضح الجدول 4-2 مثالاً لتقييم الحالة الحالية للمحفظة، والبرنامج، وحوكمة المشروع في مؤسسة قبل تنفيذ حوكمة الـ (OPM) مع ثلاثة سيناريوهات محتملة:

- **السيناريو الأول:** يوضح أنه في حالة عدم وجود أطر عمل حوكمة للمحفظة أو البرنامج أو المشروع أو وجودها فقط على مستوى المحفظة الفردية أو البرنامج أو المشروع، لا يوصى بالبدء بتطبيق حوكمة الـ (OPM)، لأن الجهد والتكلفة والموارد، وإدارة التغيير التنظيمي قد تكون باهظة. التوصية العامة هي البدء بإطار حوكمة المحفظة لبدء الموائمة بين البرامج الفردية وحوكمة المشروع.
- **السيناريو الثاني:** يوضح أنه في حالة وجود أطر عمل قائمة ومتوافقة للبرنامج والمشاريع، بالإضافة إلى بعض أطر عمل المحفظة الفردية، فقد يكون من الممكن البدء في تنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM). التوصية العامة هي التركيز على الاستفادة من أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص وموائمتها وتعزيزها، والنظر في الجهود والتكلفة وإدارة التغيير التنظيمي التي ستكون مطلوبة للتنفيذ.
- **السيناريو الثالث:** يوضح أنه في حالة وجود أطر عمل حوكمة المحفظة والبرنامج والمشروع وموائمتها، يوصى ببدء تنفيذ إطار عمل حوكمة إدارة المشروعات التشغيلية، مع التركيز على دمج وتبسيط الحوكمة عبر الهياكل القائمة. قد يكون التركيز الرئيسي هو الاستفادة من عمليات الهياكل القائمة وتقليل السلطات والمسؤوليات المتداخلة المحتملة، وبالتالي تحقيق الكفاءات بما يتيح اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الجدول 4-2: مثال على أداة تقييم حوكمة الـ (OPM)

السيناريو الأول	السيناريو الثاني	السيناريو الثالث
لا يوجد إطار حوكمة مشترك ؛ الجهد الكبير والموارد المطلوبة. نوصي بالبدء على مستوى المحفظة الفردية أو البرنامج قبل تنفيذ حوكمة OPM.	يوجد إطار عمل جيد على مستوى البرنامج والمشروع. قد يبدأ تنفيذ حوكمة OPM ، على الرغم من أن إدارة الموارد والوقت والتغيير التنظيمي ستحتاج إلى التركيز.	يوجد إطار في جميع المجالات ؛ التوصية بتنفيذ إدارة OPM. التركيز على المواءمة والتكامل بين الأطر القائمة.
احتياجات الجهد والتكلفة والموارد والمحاذاة عالية. إدارة التغيير التنظيمي ستكون أيضاً تحدياً.	سيتحتاج الجهد والتكاليف والتغيير التنظيمي إلى التخطيط والتفكير. قد يكون لديها فرصة للاستفادة من أطر الحوكمة الحالية على مستوى المشروع أو البرنامج وتحقيق الكفاءات.	قد لا يكون الجهد والتكاليف عاملاً بسبب إمكانية الاستفادة من الأطر أو الهياكل القائمة. يمكن توسيع حوكمة المحفظة على المستوى التنظيمي. تتبنى المنظمة الحوكمة كوسيلة فعالة لتحقيق الأهداف.
لا يوجد إطار حوكمة للمحفظة. اتخاذ القرار غير فعال وغير فعال. قد تكون العمليات زائدة عن الحاجة مع مجالات متعددة لهياكل الحوكمة الفردية.	توجد بعض أطر حوكمة المحفظة الفردية ، ولكن لا يوجد توافق بين المحافظ والبرامج والمشاريع.	توجد حوكمة المحفظة الشاملة مع إطار عمل مشترك ومواءمة مع البرامج والمشاريع. يتم التحكم في العمليات وتحسينها باستمرار.
قد يكون إطار الحوكمة موجوداً ولكنه محدد في الغالب لكل برنامج. لا تتماشى هياكل الحوكمة بين المحافظ والبرامج والمشاريع.	توجد إدارة البرنامج مع إطار مشترك ، بما في ذلك التكامل مع المشاريع. يتم قياس النتائج مقابل الفوائد المقصودة.	تتم مراقبة إدارة البرنامج والتحكم فيها لتحقيق الفوائد المرجوة من المشاريع. تشترك البرامج في إطار حوكمة مشترك وممارسات جيدة ويتم تحسينها باستمرار.
قد توجد بعض أطر حوكمة المشروع الفردية. الهيئات الإدارية غير متوائمة. قد تكون العمليات زائدة عن الحاجة أو غير مشتركة ، ولا توجد عمليات مستمرة في مكانها الصحيح.	يوجد إطار حوكمة عام ويمكن مواءمته بين المشاريع. يمكن قياس النتائج. الهيئات الحاكمة تفهم الفوائد وتشارك.	يوجد إطار للحوكمة ويتم مراقبته والتحكم فيه. الهيئات الحاكمة منخرطة ومنسقة. تستخدم جميع المشاريع نفس إطار الحوكمة ويتم تحسينها باستمرار.

إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع

باعتباره المخرج الرئيسي لخطوة التقييم، يوفر ميثاق حوكمة الـ (OPM) لمدير مشروع الـ (OPM) السلطة لتطبيق الموارد لتنفيذ أو تعزيز وظائف وعمليات حوكمة الـ (OPM). تصف حوكمة الميثاق الارتباط بالحوكمة التنظيمية الحالية وتصف كيف ستقدم الحوكمة قيمة للمنظمة.

يجب أن يتضمن ميثاق حوكمة OPM:

- **أهداف و غايات *Goals and objectives***: حدد أهداف وغايات تنفيذ حوكمة إدارة العمليات التشغيلية؛ تحديد وإنشاء الهيئات الإدارية؛ تحديد وظائف الإدارة الجديدة أو العمليات التي يتعين تحسينها؛ وتحديد عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المتوقعة.
- **موائمة الحوكمة عبر المنظمات *Alignment of governance across organizations***: يحدد كيف سيتم دمج حوكمة الـ (OPM) عبر الهياكل التنظيمية الحالية، بما في ذلك عمليات الإعداد أو تغيير الحوكمة الهيكل التنظيمي؛ إنشاء أو تغيير المسؤوليات والسلطات والعتبات.
- **بيان المشكلة والفوائد التجارية *Problem statement and business benefits***: تحديد حاجة العمل والقيمة المطلوب تسليمها؛ ربط الحاجة والقيمة باستراتيجية المنظمة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها. تحديد المؤثرين مثل التعقيد والسياسة والثقافة والهيكل وأصحاب المصلحة الداخليين/الخارجيين.
- **داخل وخارج نطاق مجالات الحكم *In and out of scope areas for governance***: وصف بوضوح نطاق الحوكمة، بما في ذلك وصف الوظائف الفردية أو المتعددة أو المحددة المتأثرة بالمنظمة؛ تحديد أي السياسات والوظائف ذات الصلة لتحسين والعمليات الجديدة التي يجب تنفيذها.
- **الجدول الزمني والميزانية *Timeline and budget***: تحديد المعالم والموارد والميزانية المطلوبة لتنفيذ أو تعزيز الحوكمة.
- **الافتراضات والقيود والتبعيات والمخاطر الرئيسية *Key assumptions, constraints, dependencies, and risks***: ضع في اعتبارك قيود الموارد والميزانية والعملية.
- **أعضاء الفريق والأدوار *Team members and roles***: تحديد راعي حوكمة الـ (OPM)، والقيادة الوظيفية، ومكتب إدارة المشاريع، والأعضاء الرئيسيين الآخرين، حسب الاقتضاء.

يوفر ميثاق حوكمة OPM المدخلات الرئيسية لخطوة الخطة.

2-6-2 الخطوة

والخطوة الثانية هي التخطيط لتنفيذ الوضع المستقبلي لإطار عمل حوكمة الـ (OPM) الجديد أو المحسن والوظائف والعمليات. نتائج هذه الخطوة هي خطة إدارة الحوكمة التي تحدد النهج وكيف سيتم تنفيذه وإدارته. عند التخطيط للتغيير، الناس والقضايا الثقافية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار. لذلك، يجب على المنظمة إشراك أصحاب المصلحة عند التخطيط للنهج، والانتقال، وتكامل تغييرات الحوكمة. استنادًا إلى مدى تغييرات الحوكمة في المنظمة، يجب أن توازن خطة إدارة الحوكمة بين الثقافة التنظيمية والهيكل والاستعداد للتغيير مع نهج التنفيذ. ينبغي النظر في النهج الذي يضمن تقدمًا تدريجيًا مبكرًا، خاصة بالنسبة للمنظمات التي لها تاريخ في مقاومة التغيير.

أنشطة خطوة الخطة هي:

- **تخطيط نهج ومتطلبات الحوكمة المتكاملة *Plan integrated governance approach and requirements***: تحديد النهج المتكامل لتنفيذ الوظائف والعمليات، وكيف سيتم دمجها في أطر الحوكمة الحالية، وعوامل النجاح، ومتطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين. تطوير خارطة طريق متكاملة للتغييرات بمرور الوقت في مراحل ذات أولوية، اعتمادًا على مستوى التغيير، وتوقيت تصميم

- العمليات وتطويرها واختبارها. يجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار كيفية الاستفادة من الموارد أو العمليات الحالية، حيث قد يكون من الممكن تبسيط أطر الحوكمة الحالية، وتحقيق الكفاءات.
 - **وضع الجدول الزمني للمشروع Develop project schedule:** قد يتضمن الجدول الزمني التسلسل الرئيسي للأنشطة والموارد المطلوبة والجهد.
 - **تحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الحوكمة Establish governance roles, responsibilities, and authorities:** تحديد أعضاء مجلس الإدارة والأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار. قد يشمل ذلك الأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من PMOs، والمحفظ، ومديري البرامج والمشاريع، والراعي (الرعاة). على الرغم من أن إطار حوكمة الـ (OPM) قد يوسع بعض المسؤوليات، إلا أنه قد يقلل أيضاً من المسؤوليات الأخرى على المحافظ والبرامج والمشاريع الفردية. يجب إنشاء الهيكل التنظيمي لحوكمة مكتب إدارة العمليات، إلى جانب العلاقة والتسلسلات الهرمية مع الهيئات الإدارية الأخرى.
 - **إنشاء وظائف وعمليات الحوكمة Establish governance functions and processes:** تحديد الوظائف والعمليات المحددة التي سيتم إنشاؤها أو تعزيزها، بالإضافة إلى عتبات الرقابة واتخاذ القرار. تتضمن بعض المجالات الخاصة بالمحفظ والبرنامج والمشروع ما يلي:
 - تحديد الأولويات والتمويل؛
 - التسلسلات الهرمية لصنع القرار، بما في ذلك الأنواع والعتبات التي يتم تفويضها إلى المحافظ، البرامج والمشاريع.
 - الرغبة في المخاطرة والموقف والتصعيد؛
 - المراجعات والتدقيق؛
 - مؤشرات الأداء الرئيسية؛ و
 - إعداد التقارير المتكاملة.
 - **تخطيط تنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM) OPM governance framework implementation:** يسرد المثال الموضح في الشكل 2-7 الأسئلة الرئيسية التي يمكن استخدامها لتطوير خطة إدارة حوكمة الـ (OPM). توفر الأسئلة نقطة انطلاق ويتم تجميعها في المجالات التالية:
 - تقييم الوضع الحالي لحوكمة الـ (OPM).
 - تقييم الوضع المستقبلي لحوكمة الـ (OPM).
 - خطط لكيفية توصيل حوكمة إدارة العمليات التشغيلية للمنظمة.
- تعد خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) هي المخرجات الرئيسية لخطة، ويجب أن تتضمن:
- **المقدمة والخلفية Introduction and background:** قدم خلفية عامة عن خطوة التقييم السابقة، بما في ذلك احتياجات العمل.
 - **أهداف و غايات Goals and objectives:** موائمة الخطة مع أهداف الميثاق ونطاقه.
 - **المخاطر والتبعيات والافتراضات والقيود Risks, dependencies, assumptions, and constraints:** ضع قائمة بالمخاطر الرئيسية والتبعيات والافتراضات والقيود بما في ذلك القيود التنظيمية والموارد والميزانية والقيود التشغيلية.
 - **الجدول الزمني والميزانية Timeline and budget:** يقوم بتضمين المعالم والمراحل والاستثمارات المالية المتوقعة المطلوبة لتنفيذ حوكمة الـ (OPM).
 - **هيكل حوكمة الـ (OPM) OPM governance structure:** يقوم بتضمين وصف لهيكل الحوكمة الجديد أو المتغير (الهيئة، والمجالس، واللجان التوجيهية)، والأعضاء، والأدوار، والمسؤوليات، وسلطات صنع القرار.

- **أعضاء الفريق والأدوار والمسؤوليات** *Team members, roles, and responsibilities*: تحديد أعضاء الفريق والأدوار والمسؤوليات للفريق الذي سيقدر تنفيذ عمليات الحوكمة الجديدة أو المتغيرة.
 - **مصفوفة أصحاب المصلحة** *Stakeholder matrix*: ضع قائمة بأصحاب المصلحة أو المجموعات التي سيتم إشراكهم والتواصل معهم ، بناءً على الأدوار أو الاهتمامات أو التوقعات أثناء تصميم عمليات الحوكمة وتنفيذها ودعمها.
 - **وظائف وعمليات الحوكمة** *Governance functions and processes*: وصف النهج المتبع في تصميم وتنفيذ وتحسين وظائف وعمليات الحوكمة في الخطة. صف كيف سيتم دمج الوظائف والعمليات ونقلها إلى العمل كالمعتاد. من الممارسات الجيدة المعترف بها بشكل عام التحسين المستمر ؛ لذلك ، قد تنص الخطة على إعادة تقييم دورية لقياس التقدم واكتشاف التعديلات المطلوبة.
 - **مقاييس الـ (KPI) و القياس** *KPI metrics and measurement*: تحديد أساليب مؤشرات الأداء الرئيسية وتقنيات القياس التي سيتم استخدامها لتقييم اعتماد حوكمة إدارة العمليات الخاصة. طرق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وتقنيات القياس يجب أن يتم تحديدها بشكل أساسي وجمعها وتوحيدها والإبلاغ عنها بشكل دوري. قد تكون هناك مؤشرات أداء رئيسية حول فعالية وكفاءة حوكمة الـ (OPM) (على سبيل المثال، التكلفة ووقت اتخاذ القرار)؛ التنبؤ؛ وأداء المحفظة الجماعية والبرنامج والمشاريع (على سبيل المثال، معدل نجاح المحافظ والبرامج والمشاريع قبل وبعد التنفيذ).
 - **إدارة التغيير التنظيمي** *Organizational change management*: يجب وصف خطة تمكين التغيير التنظيمي ويجب أن تتضمن إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لمناصرة التغيير والفوائد والآثار. يجب الاستفادة من الأساليب والتقنيات المختلفة، جنباً إلى جنب مع الفرص لتوفير حوارات ثنائية الاتجاه ودمج التعليقات.
 - **الاتصالات والتدريب** *Communication and training*: يجب أن يصف ذلك الاتصالات والتدريب أثناء تصميم وتنفيذ ودعم عمليات الحوكمة.
 - **وظائف الدعم** *Supporting function*: يجب تحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم، مثل PMOs الحالية وغيرها من المجالات (مثل التمويل، وتكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك) التي يمكن الاستفادة منها. يجب وصف نهج المراجعة والدعم أثناء وبعد تنفيذ العمليات.
- يجب أن تتم الموافقة على خطة إدارة حوكمة الـ (OPM) المكتملة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين وإبلاغها على نطاق واسع إلى المنظمة، وخاصة الإدارة العليا، وأولئك المطلوب منهم المشاركة من أجل التنفيذ الناجح. خطة إدارة الحوكمة هي المدخل الرئيسي لخطوة التنفيذ.

3 الأسئلة الرئيسية 1. ما هي الرسائل الرئيسية التي يجب أن نشاركها مع أصحاب المصلحة لدينا؟ 2. ما الذي يحتاج أصحاب المصلحة لدينا إلى معرفته بشأن القرارات والإجراءات التي اتخذناها؟ 3. كيف نتواصل (التكرار، القنوات، النوع) وبواسطة من؟ 4. هل هناك معلومات تتعلق بالموائمة الاستراتيجية أو الأداء أو المخاطر أو المجالات الأخرى التي يمكن الإبلاغ عنها؟ احتياجات الاتصال التنظيمي	2 الأسئلة الرئيسية 1. ما هي العمليات التي ينبغي تطويرها لتنماشى مع التغييرات في استراتيجية المنظمة أو أهدافها؟ 2. هل ينبغي الاستفادة من إطار حوكمة قائم أم ينبغي تطوير إطار جديد؟ 3. كيف يمكن تبسيط هياكل الحوكمة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بسرعة أكبر؟ 4. ما هي العضوية، والنطاق، والعبءات الخاصة بالهيكل التي ينبغي إنشاؤها؟ 5. كيف يمكن تحسين معلومات المحفظة والبرنامج والمشروع لتكون متاحة وفي الوقت المناسب وموثوقة وقابلة للتنفيذ؟ 6. كيف يتم تعيين القيادة المسؤولة عن القرارات والمشاركة؟ 7. كيف ينبغي اتخاذ القرارات بشأن المحافظ والبرامج والمشاريع الفردية مقابل OPM؟ الوضع المستقبلي لحوكمة OPM	1 الأسئلة الرئيسية 1. هل تغيرت استراتيجية أو أهداف المنظمة بسبب عوامل داخلية أو خارجية؟ 2. ما الإجراءات التي يمكننا اتخاذها للتوافق باستمرار مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؟ 3. ما مدى سرعة تتابع الإستراتيجية التنظيمية إلى قرارات المحفظة والبرنامج والمشروع (بدء / إيقاف / استمرار)؟ 4. هل المعلومات الحالية عن المحفظة والبرنامج والمشروع متاحة وموثوقة وقابلة للتنفيذ؟ 5. هل الأداء كما هو متوقع؟ 6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين أو تسريع الأداء؟ 7. هل هناك مخاطر يجب أخذها في الاعتبار؟ 8. كيف نستفيد من الفرص؟ 9. ما هي مستويات التكرار والتداخل الموجودة في هياكل الإدارة الحالية؟ 10. كيف يتم اتخاذ القرارات بشأن المحافظ والبرامج و/أو المشاريع الجارية؟ الوضع الحالي لحوكمة OPM
--	--	---

الشكل 2-7: تخطيط تنفيذ إطار حوكمة الـ (OPM)

3-6-2 التنفيذ

أثناء خطوة تنفيذ حوكمة الـ (OPM)، يصمم فريق التنفيذ السياسات والإجراءات والعمليات لحوكمة الـ (OPM) ثم ينفذ خطة إدارة الحوكمة لنشر حوكمة الـ (OPM) عبر المؤسسة.

تتضمن هذه الخطوة تطوير التفاصيل لتنفيذ الوضع المستقبلي لإطار حوكمة الـ (OPM). قد تقوم فرق تنفيذ حوكمة الـ (OPM) بإجراء استبيانات وورش عمل ومقابلات من أجل تطوير المدخلات في مخرجات مشروع الـ (OPM). يطبق الفريق حوكمة الـ (OPM) وفقاً لخطة إدارة حوكمة الـ (OPM)، مثل تطوير أو تعزيز الوظائف والعمليات، وإنشاء أو تعديل مسؤوليات مجلس الإدارة ونطاق السلطة، وإعداد المنظمة للتغيير، وتفعيل التغييرات.

أنشطة خطوة التنفيذ هي:

- **تنفيذ هيكل حوكمة متكامل Implement integrated governance structure**: إنشاء هيكل الحوكمة الجديد أو المتغير (الهيئة ، والمجالس ، واللجان التوجيهية) ، والأعضاء ، والأدوار ، والمسؤوليات ، وسلطات اتخاذ القرار. قد يشمل ذلك تنسيق موعد الاجتماع والاتصالات ذات الصلة.
- **تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي Implement organizational change management**: تقديم الدعم لإدارة التغيير التنظيمي أثناء التنفيذ وبعده مباشرة بناءً على الاحتياجات المحددة مسبقاً. قم بتضمين تفاصيل حول وسائل طلب وتلقي الدعم من أعضاء الفريق أو أصحاب المصلحة. إجراء مسوحات دورية لقياس قبول التغيير وتنفيذ أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- **تقديم الاتصالات والتدريب Deliver communication and training**: قبل التنفيذ، التواصل وتدريب أصحاب المصلحة على أساس الاحتياجات. توصيل الأحداث والجدول الزمني. تقرير وتتبع الحضور والملاحظات والنتائج للتغييرات المطلوبة المحتملة. تحديد مدى جاهزية التغيير لمتابعة التنفيذ.
- **تنفيذ وظائف وعمليات وإجراءات جديدة أو محسنة للحوكمة Implement new or enhanced governance functions, processes, and procedures**: تصميم وتوثيق الوظائف والعمليات. قد يشمل ذلك السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات. قد تشير السياسة الرسمية إلى العمليات والأدوات المطلوبة من قبل المنظمة. استناداً إلى مدى تعقيد ومخاطر التغيير، قم بتجربة العمليات وإجراء التحديثات المطلوبة قبل تنفيذ أوسع. قم بإجراء جلسات التغذية الراجعة بعد الطيار. عند تحسين العمليات أو الأدوات، قد لا يكون الطيار ضرورياً.
- **تقييم والإبلاغ عن نتائج الـ Assess and report OPM results (OPM)**: عند التنفيذ، ابدأ في جمع المقاييس والقياسات المحددة مسبقاً وتوحيدها والإبلاغ عنها، مثل أداء العمليات ومستوى اعتماد التغييرات والنتائج بناءً على معايير الأداء المحددة في خطة التنفيذ. اضبط الخطة لمعالجة أي تناقضات.

المخرجات الرئيسية لأنشطة التنفيذ هي:

- قياسات مؤشرات الأداء الرئيسية لكل من فعالية / كفاءة حوكمة إدارة العمليات الخاصة، وكذلك أداء المحفظة والبرنامج والمشروع.
- الوظائف والعمليات التشغيلية. و
- مراجعات الحوكمة المتكاملة.

قد تشمل المخرجات الأخرى لأنشطة التنفيذ (لاحظ أن بعض هذه العناصر قد تكون موجودة و تتطلب التحديث):

- قوالب حوكمة الـ (OPM)،
- السياسات و
- الإجراءات.

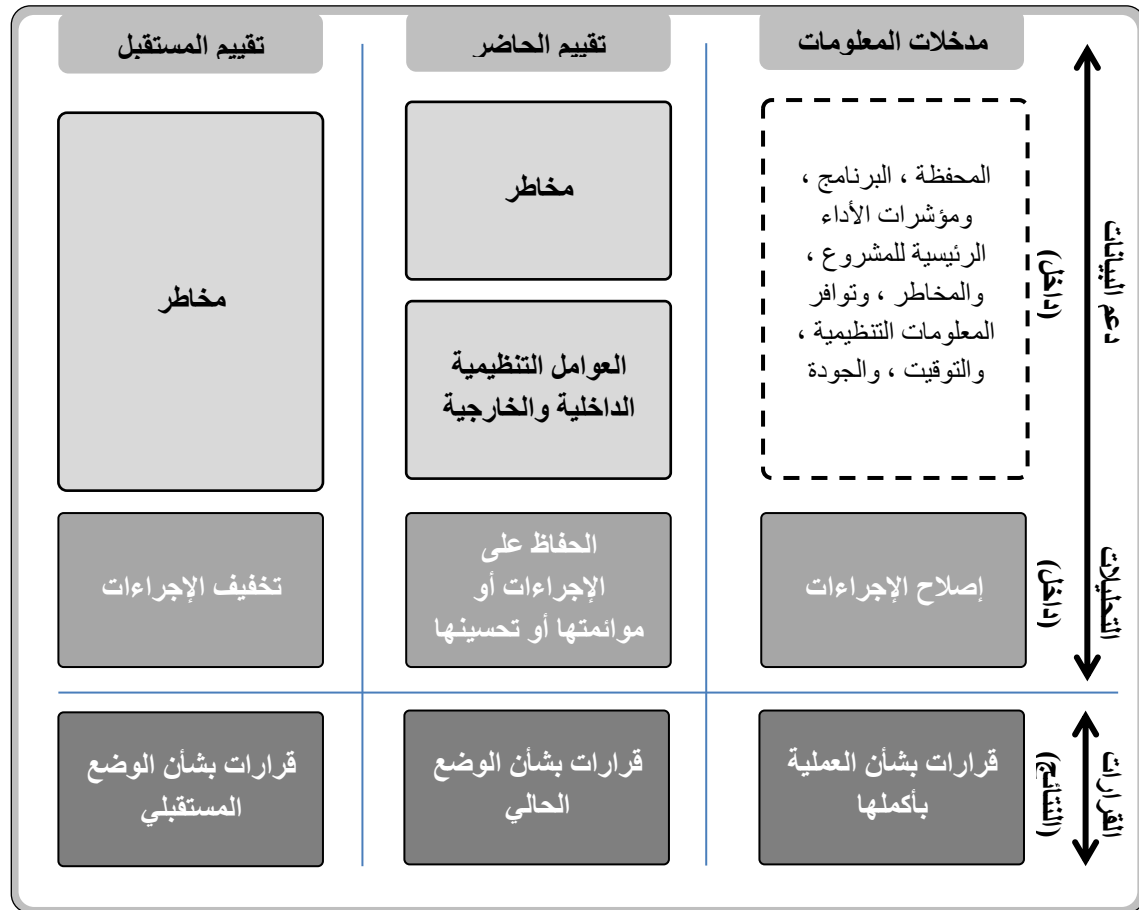
قد تكون بعض الوثائق التي يستخدمها مجلس الإدارة جزءاً من المخرجات من خطوة التنفيذ. أمثلة على هذه الوثائق هي:

- الإجراءات التي توضح كيف ومتى يتم تنفيذ الحوكمة على المستوى التنظيمي (أي الاجتماعات، والغرض، والنطاق، وما إلى ذلك)؛
- السياسات (تلك القرارات المحددة مسبقاً لمواقف محددة)؛
- عملية إدارة التغييرات في الهيئة الإدارية، والنطاق، والسلطات، والعضوية.
- الإجراءات التي توضح كيف ومتى يتم تحديث إطار الحوكمة وكيفية معالجة طلبات التغيير. و

- قوالب لكل لجنة من جميع المستويات (المنظمة، و المحفظة، والبرنامج، والمشروع).

يوضح الشكل 2-8 مثالاً آخر على كيفية تنظيم لجان صنع القرار. يمكن أيضاً استخدام هذا النموذج كهيكل مشترك لكل لجنة عندما تكون القرارات جزءاً من النتائج المتوقعة. وتتمثل فائدة هذا النوع من النموذج في أنه يسمح للهيئات الإدارية بالتوافق مع كل لجنة من لجان اتخاذ القرار (على أي مستوى) ومعرفة من سيكون مسؤولاً عن تقديم المعلومات وإجراء التحليلات واتخاذ القرارات.

في ختام خطوة التنفيذ ، تكون أنشطة التنفيذ قد اكتملت وتم تفعيل إطار عمل حوكمة الـ (OPM) الجديد أو المحسن والوظائف والعمليات. مخرجات خطوة التنفيذ هي مدخلات لخطوة التحسين.



الشكل 2-8: نسيج اجتماعات الحوكمة (بناءً على صنع القرار، والتواصل، والأداء، وعوامل المخاطرة)

4-6-2 التحسين

خطوة التحسين هي الخطوة الرابعة والأخيرة لتقييم التنفيذ من الخطوة السابقة (القسم 2-6-3). تتضمن خطوة التحسين إجراء الدروس المستفادة، وتقييم الأداء، وتحديد التغييرات المستقبلية المحتملة، والانتقال إلى العمليات، وإغلاق المشروع. قد تكون نتائج هذه الخطوة بداية عملية تحسين مستمرة متكاملة. قد تكون هناك مواقف تحتاج

فيها إدارة الـ (OPM) إلى التوسع أو قد توجد فجوات تتطلب التحسين من خلال تحديد هذه الشروط ثم تحديد الأولويات وتنفيذ مبادرة التحسين.

أنشطة خطوة التحسين هي:

- **إجراء الدروس المستفادة *Conduct lessons learned*:** قم بإجراء الدروس المستفادة وجمع التعليقات حول التنفيذ من أصحاب المصلحة. قم بتوثيق ومشاركة وإضافة التعليقات والمعلومات المتعلقة بالدروس المستفادة إلى قاعدة معارف المؤسسة من أجل التحسينات المستقبلية. قبل التنفيذ التالي، راجع الدروس المستفادة والتعليقات من أجل الممارسات الجيدة.
- **تقييم الأداء والفوائد المحققة *Assess performance and benefits released*:** بعد مراقبة ومراجعة العمليات الجديدة أو المحسنة، قم بتقييم وقياس وتقرير التبني والنتائج بناءً على أساليب ومقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في خطة إدارة الحوكمة. قم بمراجعة والإبلاغ عن مزايا الحوكمة الفعلية مقابل المخططة المحددة في الميثاق وخطة إدارة الحوكمة لتحديد ما إذا كان تحقيق الفوائد على المسار الصحيح.
- **تنفيذ المالية وإغلاق المشروع *Perform financial and project closure*:** قم بإجراء مراجعة نهائية قبل موافقة مجلس الإدارة على إغلاق المشروع. يجب أن تحدد دراسة الجدوى وخطة إدارة حوكمة الـ (OPM) الحد الأدنى من معايير القبول والتدابير للمشروع؛ لذلك، قم بمراجعة رضا أصحاب المصلحة عن الأداء وتقييم الأداء.
- **الانتقال إلى العمليات *Transition to operations*:** قد تكون هناك أنشطة لنقل المشروع إلى منطقة الأعمال التي ستمتلك العمليات الجارية، مثل مكتب إدارة المشاريع PMO، من أجل توفير الإشراف. أثناء إغلاق المشروع، قم بتخطيط الانتقال ونقل المسؤولية المستمرة من فريق المشروع إلى العمليات.

المخرجات الرئيسية لخطوة التحسين هي:

- تقييم الاداء،
- فرص التحسين، و
- تقرير الإغلاق.

يجب مراقبة إطار الحوكمة بشكل مستمر لضمان تدفق المعلومات والالتزام بالممارسات والعمليات. إذا تبنت المنظمة إستراتيجية تحسين مستمر، يمكن تكرار خطوات إطار التنفيذ.

2-6-5 العوامل الأساسية للتنفيذ

هناك العديد من العوامل الأساسية لتنفيذ حوكمة الـ (OPM)، بما في ذلك دعم وتوقعات الإدارة التنفيذية والعليا؛ إشراك الإدارات أو المجموعات التنظيمية الأخرى؛ أنواع وأعداد المحافظ والبرامج والمشاريع؛ وغيرها من الأطر التنظيمية وهياكل الحوكمة. يمكن أن تكون هذه العوامل بسيطة أو معقدة، بناءً على تنوع وتعقيد هيكل وحجم المنظمة.

- **دعم الإدارة العليا Senior management support:** مطلوب التزام إداري واضح ونشط وقيادة مستدامة من أجل تنفيذ وتعزيزات الإدارة الناجحة. إن الدعم الكامل والتأييد على المستوى التنفيذي يحسن بشكل كبير فرص تنفيذ الحكم الناجح.
- **سلطة حوكمة الـ (OPM) OPM governance authority:** يجب إنشاء هيئة إدارة الـ (OPM) شاملة (المجالس واللجان) مع سلطات صنع القرار بعلاقات محددة وتسلسل هرمي للهيئات الحاكمة والهياكل التنظيمية الأخرى يجب أن يحدد مجلس الإدارة أنواع ومستويات التغييرات التي تتطلب مراجعة الحوكمة والموافقة عليها مقابل تلك التي قد يتم تفويضها إلى مستوى المحفظة أو البرنامج أو المشروع.
- **وظائف وعمليات الحوكمة Governance functions and processes:** من الأهمية بمكان أن يتم توثيق وإبلاغ وظائف وعمليات ومسؤوليات الحوكمة.
 - يجب أن تتحمل هيئة إدارة الـ (OPM) المسؤولية الأساسية عن ضمان معايير الجودة والامتثال للممارسات والعمليات الإلزامية، مثل عمليات إعداد التقارير والرقابة المتعلقة بالوضع والنطاق والمعالم والمخاطر والفوائد والتغييرات والأداء المالي.
 - يجب أن تكون هناك قيادة مستمرة وملتزمة لمراجعة نتائج المحفظة والبرنامج والمشاريع المتكاملة مقابل الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها واتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل أو تخصيص الموارد أو تصعيد المخاطر أو المشكلات والتغييرات المطلوبة.
 - يجب إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر ، خاصة قبل وأثناء وبعد التغييرات في إطار عمل حوكمة إدارة العمليات الخاصة والإدارة والوظائف والعمليات ، من أجل تحقيق حوكمة فعالة.

الحوكمة على مستوى المحفظة

1-3 نظرة عامة

يصف هذا القسم المحفظة و إدارة المحفظة، وحوكمة المحفظة، والأدوار والمسؤوليات، والمجالات، والوظائف والعمليات، والنهج المقترح لتنفيذ إطار عمل للحوكمة ضمن دورة عملية إدارة المحفظة. يتضمن هذا القسم أيضاً علاقات واعتبارات حوكمة المحفظة. من المستحسن أن تبدأ بقراءة القسم 1 (المقدمة) أولاً ثم أي أقسام أخرى ذات أهمية.

تعد حوكمة المحفظة أمراً ضرورياً وحيوياً للمساعدة في فرض المساءلة وتحسين الاستثمارات وتصعيد المشكلات إلى صانعي القرار المناسبين. توفر حوكمة المحفظة أيضاً القدرة على مواءمة القرارات الإستراتيجية عبر مجالات العمل وتحسين الاتصال.

تتخذ هيئات إدارة المحفظة قرارات بشأن المواءمة الاستراتيجية والاستثمارات وأولويات المحفظة، والتي تشمل البرامج والمشاريع والعمليات، وتوجه كيفية اتخاذ هذه القرارات.

2-3 المحافظ و إدارة المحافظ

يعرّف معيار إدارة المحافظ الإصدار الثالث (*Standard for Portfolio Management 3rd Edition*) المحفظة بأنها "مشاريع وبرامج وحافظات فرعية وعمليات تدار كمجموعة لتحقيق أهداف إستراتيجية." توجد محفظة أو محافظ لتحقيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التنظيمية والأهداف التشغيلية. المحافظ لها نطاق يتغير مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يقاس نجاح المحفظة بتحسين الاستثمارات وأداء المحفظة.

إدارة المحافظ، على النحو المحدد في معيار إدارة المحافظ - الإصدار الثالث، هي الإدارة المركزية لمحفظة واحدة أو أكثر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. توفر إدارة المحفظة آلية للحوكمة، وتمكن وظائف حوكمة المحفظة من دعم أنشطة صنع القرار للهيئة الحاكمة، وتضمن تحسين الاستثمار.

3-3 حوكمة المحفظة

تتماشى مع الحوكمة التنظيمية، تم إنشاء حوكمة المحفظة لتوفير التوجيه والإشراف على وظيفة إدارة المحفظة من أجل تحسين الاستثمارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. الفرق الرئيسي بين إدارة المحفظة وإدارة البرنامج أو المشروع هو تركيز حوكمة المحفظة على توفير التوجيه لتحقيق أهداف المحفظة التي تتماشى مع الاستراتيجيات التنظيمية والأهداف التشغيلية مع ضمان تحقيق الاستثمار الأمثل. يوفر إرشادات حول أفضل طريقة لاستخدام الموارد والأصول المحدودة ودمج الأنشطة التشغيلية مع عمل البرنامج والمشروع

لتحقيق أهداف المحفظة. بالإضافة إلى دليل الممارسة هذا، يوفر معيار إدارة المحافظ - الإصدار الثالث معلومات إضافية حول عمليات إدارة المحفظة.

3-3-1 ما هي حوكمة المحفظة؟

يعرّف دليل الممارسة هذا حوكمة المحفظة على أنها "إطار العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المحفظة من أجل تحسين الاستثمارات وتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة." يشير مصطلح "إطار عمل الحوكمة" إلى مجالات الحوكمة الأربعة مع الوظائف والعمليات والأنشطة الخاصة بالمحافظ والبرامج والمشاريع. وظائف الحوكمة هي مجموعة من العمليات المتعلقة ببعضها البعض وعبر مجالات الحوكمة التي يتم تنفيذها من أجل دعم الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. يتم تصنيف الوظائف على أنها الإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. راجع القسم 3-5 للحصول على ملخص للمجالات والوظائف والعمليات.

توجه حوكمة المحفظة أنشطة إدارة المحفظة من أجل تحسين الاستثمارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تحدد هذه الأنشطة القيمة الفعلية مقابل القيمة الإجمالية المخططة للمحفظة لضمان أن تحقق المكونات أقصى عائد على الاستثمار بمستوى مقبول من المخاطر. عند حدوث تغييرات استراتيجية تنظيمية، تقيّم الحوكمة التأثير على المحفظة وتحدد التعديلات المطلوبة في أهداف وخطط ومكونات المحفظة. أيضاً، نظراً لأن التغييرات مطلوبة في أهداف أو استراتيجيات أو خطط المحفظة، توفر الحوكمة آلية صنع القرار للاستجابة للتغييرات الاستراتيجية المقترحة. مع إجراء تغييرات على أهداف المحفظة أو الاستراتيجيات أو الخطط، قد تؤثر الموائمة الاستراتيجية المستمرة على الفوائد التي يتم التخطيط لها وتسليمها.

توفر حوكمة المحفظة إطاراً لاتخاذ القرارات، وتوفير الرقابة، وضمان الضوابط، والإشراف على التكامل داخل مكونات المحفظة. تضمن حوكمة المحفظة التوافق الصحيح للمكونات لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية. حوكمة المحفظة هي المسؤولة عن القرارات المتعلقة بالموارد (مثل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعدات)، وتضمن التوافق مع قرارات الاستثمار والأولويات أثناء النظر في أي قيود تنظيمية كبيرة.

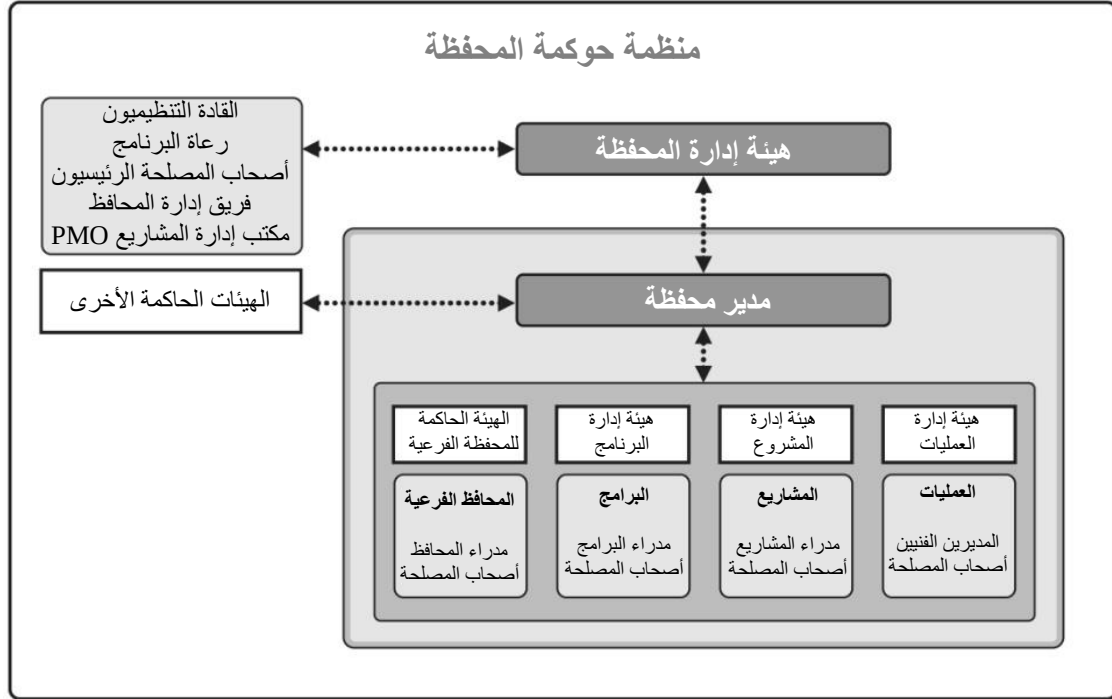
استناداً إلى هيكل سلطة المحفظة المحدد، يتم اتخاذ قرارات حوكمة المحفظة على مستويات مختلفة من المؤسسة لدعم استراتيجيات وأهداف وغايات محددة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

قد تعبر توجيهات الحوكمة واتخاذ القرارات والعمليات عن مجالات الإدارة التنظيمية والوظيفية للمؤسسة. قد ينبثق التوجيه والإشراف عن حوكمة المحفظة من الحوكمة التنظيمية والهيئات الإدارية المتعددة. ولكي تكون هذه الهيئات الإدارية فعالة، يجب أن يتم ربطها معاً لضمان توافق كل قرار مع الاستراتيجية التنظيمية المحددة. ينبغي النظر إلى الحوكمة المطلوبة في سياق المحفظة والبيئة التنظيمية. يجب أن تتضمن إدارة المحفظة أقل قدر ممكن من هيكل السلطة لأن الوقت والتكاليف مرتبطة بالحوكمة.

أنشطة صنع القرار والرقابة. يقدم الشكل 3-1 مثالاً على الهيكل التنظيمي لحوكمة المحفظة الذي يتضمن حوكمة المحفظة مع هيئة حاكمية ويوفر حوكمة مكونة لكل من المحافظ الفرعية والبرامج والمشاريع والفرق التشغيلية.

يوفر مجلس الإدارة الإشراف ودعم اتخاذ القرار لفريق إدارة المحفظة ومدير المحفظة. قد تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها على المشاريع والبرامج الحالية والمستقبلية ضمن المحفظة. وتشمل هذه الآثار إنهاء أو إلغاء أو إعادة ترتيب أولويات البرامج أو المشاريع ضمن المحفظة. يضمن مجلس الإدارة أن القرارات تتماشى مع الاستراتيجيات التنظيمية. يتم تصعيد المشكلات والمخاطر المتعلقة بأداء المحفظة إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات المطلوبة. يضمن مجلس الإدارة أن أهداف المحفظة ومزيج الاستثمار يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. قد توجد هيئات حاكمية إضافية، مثل لجان مراجعة الاستثمار، للمحافظ الفرعية والبرامج والمشاريع والعمليات من أجل توفير الحوكمة لتلك المكونات المحددة.

تتيح عمليات وأنشطة حوكمة المحفظة تقييم أداء المحفظة وتوفير الموارد والاستثمار وقرارات تحديد الأولويات عند الحاجة. يقدم مدير المحفظة أو فريق إدارة المحفظة توصيات إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات والتوجيه. قد تشمل هذه التوصيات إضافة مكونات جديدة، وهي البرامج والمشاريع، وكذلك تعليق أو تغيير المكونات الموجودة. تنسق حوكمة المحفظة الإبلاغ عن أداء المحفظة واتخاذ القرار إلى الهيئات الإدارية التنظيمية وكذلك إلى مكاتب إدارة المحافظ، عند الاقتضاء.



الشكل 3-1: مثال على منظمة حوكمة المحفظة

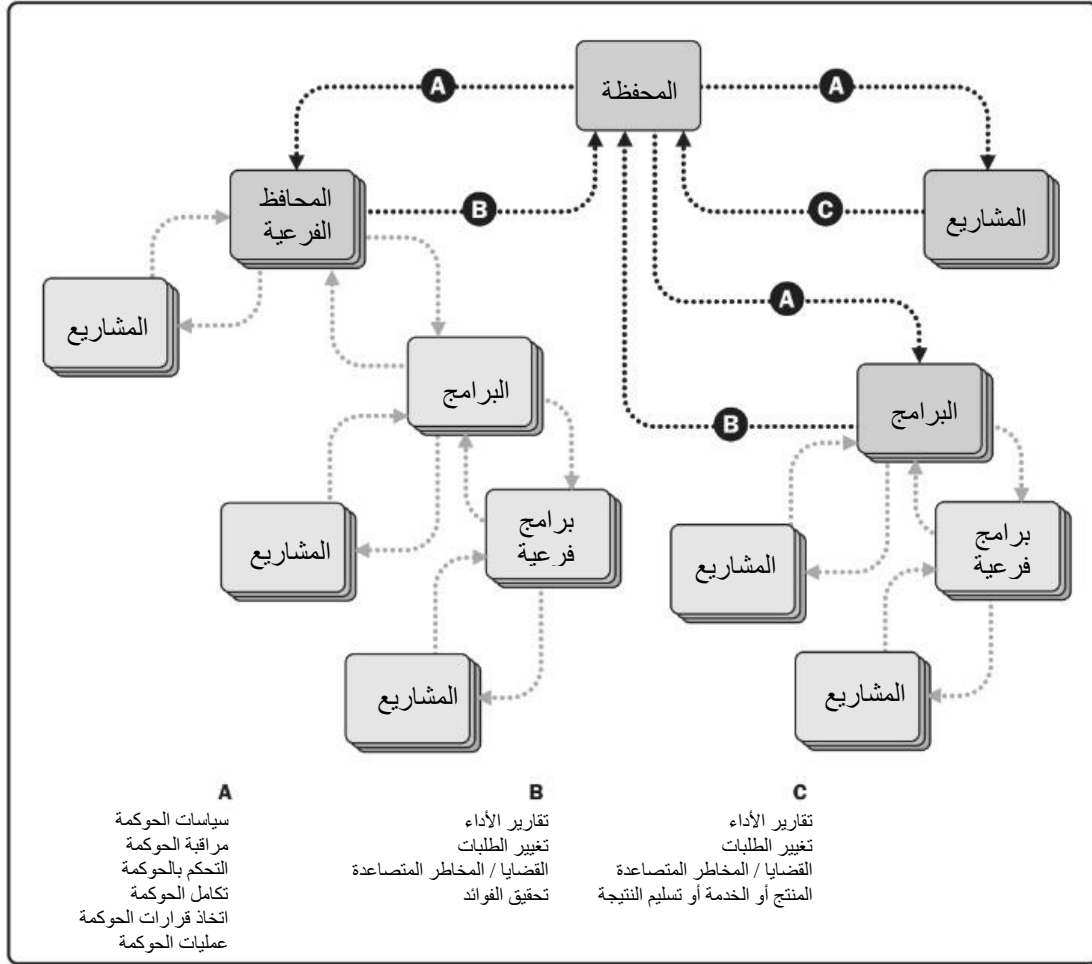
3-3-2 علاقات المحافظ والحوكمة

تعد إدارة المحفظة ضرورية لتحقيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. تتفاعل المكونات الفردية للمحافظ، وهي المشاريع والبرامج والعمليات، مع عمليات وأنشطة حوكمة المحفظة من خلال عمليات إدارة المحفظة. يتم جمع مخرجات مكونات المحفظة وتوحيدها من أجل مراقبة الأداء وتقديم تقرير عنه. تحدد إدارة المحفظة وأ/الهيئات الرئاسية نوع وتكرار هذه التفاعلات، والتي تتأثر بمراجعات المحفظة ودورات التحديث. يوضح الشكل 3-2 علاقات الحوكمة للمكونات داخل هيكل المحفظة حيث ترتبط وظائف وعمليات حوكمة المحفظة بالمحافظ الفرعية والبرامج والمشاريع. يتم تحديد نوع وتكرار أنشطة الحوكمة من خلال حوكمة المحفظة وأ/الهيئات الإدارية. توفر حوكمة المحفظة الحوكمة السياسات، والإشراف، والرقابة، والتكامل، ووظائف صنع القرار والعمليات المتعلقة بالمحافظ الفرعية والبرامج والمشاريع ضمن هيكل المحفظة.

توفر المحافظ الفرعية والبرامج والمشاريع تقارير الأداء وطلبات التغيير والمشكلات والمخاطر المتصاعدة لحوكمة المحفظة. توفر البرامج معلومات عن تحقيق الفوائد، وتوفر المشاريع معلومات عن المنتج أو الخدمة أو تسليم النتائج.

يدعم مديرو المحفظة الإشراف على الحوكمة من خلال الإبلاغ عن حالة الأداء الحالي للمحفظة من خلال مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية ومكونات المحفظة الفردية (أي البرامج والمشاريع). يقدم مديرو المحفظة تحليل تأثير الأعمال للتغييرات المطلوبة على المحفظة، والتي يمكن أن تحدث عن طريق تغييرات محددة (مثل النطاق) على

مستوى المشروع أو التعديلات المقترحة اللازمة لمكونات المحفظة لتلبية مستويات أداء المحفظة المستهدفة. توفر حوكمة المحفظة الإشراف لضمان أن أداء مكونات المحفظة يتجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وبشكل أكثر تحديداً، توفر حوكمة المحفظة القرارات الرئيسية المتعلقة بالبرامج والمشاريع ضمن المحفظة.



الشكل 2-3: علاقات حوكمة المحفظة

3-3-3 اعتبارات حوكمة المحفظة

تحدث الحوكمة على مستويات مختلفة من المنظمة لدعم الأهداف والغايات والاستراتيجيات التنظيمية. تحدد الإستراتيجية والأهداف التنظيمية وسائل تحقيق الأهداف من خلال العمليات (الأنشطة التجارية المعتادة) أو المحافظ والبرامج والمشاريع. حوكمة المحفظة هي جسر بين الحوكمة التنظيمية وحوكمة البرامج والمشاريع والعمليات؛ ونتيجة لذلك، ترتبط مستويات الحوكمة ببعضها البعض لضمان توافق كل إجراء من إجراءات الحوكمة في النهاية مع الاستراتيجية التنظيمية المحددة.

تقوم هيئة إدارة المحفظة بمراجعة الأداء الفعلي مقابل الأداء المستهدف للمحفظة من أجل الوصول إلى القرارات الرئيسية. وهذا يضمن استمرار المحفظة في السير على الطريق الصحيح لإدارة مخاطر المحفظة وتقديم قيمة الأعمال والفوائد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. نظراً لحدوث تغييرات استراتيجية في المنظمة، بالإضافة إلى تغييرات محددة في مكونات المحفظة، فإن حوكمة المحفظة تقيم التأثير على المحفظة وتحدد التعديلات اللازمة على مزيج المحفظة. تراقب أنشطة حوكمة المحفظة مخاطر المحفظة التي قد تؤثر على القيمة

المالية للمحفظة، ومزيج مكونات المحفظة المستخدمة لتحقيق الإستراتيجية والأهداف التنظيمية، والتأثير على قدرات المنظمة وقدراتها.

من الاعتبارات الأخرى المتعلقة بحوكمة المحفظة عمليات الحوكمة المتكاملة. تعد عمليات الحوكمة المتكاملة مكوناً حاسماً لأنشطة الحوكمة وتشمل الموائمة الاستراتيجية وتحديد الأولويات وتفويض المكونات وتخصيص الموارد الداخلية لإنجاز الاستراتيجية والأهداف التنظيمية.

4-3 الأدوار والمسؤوليات

الأدوار الرئيسية لحوكمة المحفظة هي الهيئة الإدارية؛ راعي المحفظة؛ مدير لمحفظة؛ مكتب إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع (PMO)؛ راعي البرنامج؛ مدير البرنامج؛ راعي المشروع؛ مدير المشروع؛ والمدير الوظيفي. قد تكون هناك مسؤوليات أخرى غير مدرجة لهذه الأدوار التي تتعلق بنشاطات الإدارة. قد تكون هناك أدوار إضافية، اعتماداً على إطار الحوكمة والهيكل التنظيمي. فيما يلي الأدوار والمسؤوليات النموذجية المتعلقة بالحوكمة:

• **هيئة إدارة المحفظة *Portfolio governing body***: يجب أن تكون هيئة إدارة المحفظة عبارة عن مجموعة تعاونية من المديرين التنفيذيين الذين يمثلون مختلف مكونات المحفظة والعمل التشغيلي بهدف دعم المحفظة تحت سلطتها من توفير التوجيه من خلال وظائف الحوكمة. الغرض من هذه الهيئة الإدارية هو اتخاذ قرارات بشأن الاستثمارات وأولويات المحفظة. يضمن مجلس الإدارة أن المحفظة تتماشى مع استراتيجية المنظمة من خلال توفير الإشراف المناسب والقيادة واتخاذ القرار. من المهم التأكد من أن الهيئة الحاكمة للمحفظة لديها السلطة المفوضة والقدرة على اتخاذ قرارات المحفظة الإستراتيجية من أعلى هيئة إدارية في المنظمة.

- تحديد إطار عمل حوكمة المحفظة ليشمل وظائف الإشراف واتخاذ القرار والرقابة والتكامل (راجع الجدول 1-3 لعمليات حوكمة المحفظة حسب المجالات والوظائف).
- التأكد من أن الخطة الإستراتيجية للمحفظة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- الموافقة على السياسات والعمليات المتعلقة بالحوكمة.
- التحكم في تخصيص الموارد (البشرية، والميزانية، و/أو المرافق) وفقاً للأولويات الإستراتيجية للمنظمة واحتياجاتها التشغيلية.
- تحديد أهداف وعتبات الأداء الرئيسية.
- وضع معايير اختيار المكون، والتصنيف، وتحديد الأولويات، والترخيص.
- توفير القيادة في اتخاذ القرارات وإنفاذها وتنفيذها وتوصيلها.
- التأثير والتوجيه في مجالات متعددة، مثل الاتصالات التنظيمية، والتقارير الخارجية، والتمويل وتدابير الاستثمار، والتوجيه الاستراتيجي للمنتجات والخدمات الجديدة.
- تقديم الدعم التنفيذي في المحفظة، البرنامج، وموائمة عملية المشروع والتوقعات.
- تحديد المخاطر و/أو المكافأة، بما في ذلك الاستثمار المالي والعائد وقيمة المحفظة.
- النظر والتوازن في درجة التغيير التنظيمي المطلوب لتحقيق قيمة المحفظة.
- مراجعة ومعالجة المشكلات والمخاطر المتصاعدة.
- مراجعة وحل الأهداف والغايات المتضاربة.
- تحديد الرسائل الرئيسية لإيصالها إلى أصحاب المصلحة والمنظمة.
- مراجعة الأداء والتوصيات المقترحة لتعديل المحفظة.

- **راعي المحفظة Portfolio sponsor:** يتمثل دور الراعي في دعم مكونات المحفظة والبرامج والمشاريع والعمليات. قد يكون الراعي (الرعاة) أعضاء في مجلس الإدارة. يشارك الرعاة على مستوى المحفظة وكذلك على مستوى البرنامج والمشروع وقد يكونون مساهمين في التغييرات ومشاركين في التصعيد.

- ضمان أهداف وغايات المحفظة تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية.
- مراقبة والتحكم في قيمة المحفظة وتقديم الفوائد لتمكين نجاح المحفظة.
- إزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون نجاح المحفظة.

- **مدير المحفظة Protfolio Manager:** يتمثل دور مدير المحفظة في التواصل مع الهيئة الإدارية وإدارة المحفظة لضمان أن البرامج والمشاريع والمكونات التشغيلية تقدم فوائد الاستثمار وتفي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تقييم إطار الحوكمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات، وإذا لزم الأمر، وضع إطار حوكمة المحفظة.
- ضمان توافق المحفظة مع سياسات وعمليات الحوكمة.
- إدارة تفاعلات المحفظة مع الهيئة الإدارية والراعي.
- تسهيل الاختيار، وتحديد الأولويات، والموازنة، وإنهاء مكونات المحفظة لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية والأولويات التنظيمية.
- مراجعة المحفظة من أجل التوصية بإعادة التخصيص وإعادة ترتيب الأولويات، وتحسين المحفظة لضمان الموائمة المستمرة مع الأهداف والفرص التنظيمية المتطورة، و التهديدات.
- تزويد أصحاب المصلحة الرئيسيين بتقييم في الوقت المناسب لاختيار مكونات المحفظة، وتحديد الأولويات، والأداء، وكذلك التحديد المبكر (والاندخل في) القضايا على مستوى المحفظة و المخاطر التي تؤثر على الأداء.
- قياس ومراقبة مقاييس أداء قيمة المحفظة والأهداف مثل نسب الفوائد والعائد على الاستثمار (ROI) وصافي القيمة الحالية (NPV) وفترة الاسترداد (PP) ومعدل العائد الداخلي (IRR) و بطاقات الأداء. قد يكون لدى المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح تدابير وأهداف أخرى مثل تحسين الإنتاجية ورضا العملاء.
- دعم اتخاذ القرارات على مستوى كبار المسؤولين والهيئات الإدارية من خلال ضمان الاتصال المتسق وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة بشأن التقدم والتغييرات والتأثير على مكونات المحفظة.
- المشاركة في مراجعات البرنامج والمشروع لتعكس الدعم رفيع المستوى والقيادة والمشاركة في القرارات الرئيسية.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى مجلس الإدارة.
- دعم تقييمات مديري البرامج والمشاريع لقيمة المكون من أجل تحقيق فوائد المكون.
- إنشاء ومراقبة وإبلاغ خارطة طريق المحفظة المتكاملة والاعتمادات الداخلية والخارجية الرئيسية.

- **مدراء البرامج Program Manager:** يتمثل دور مدير البرنامج في التواصل مع مدير المحفظة والهيئات الإدارية والجهات الراعية وإدارة البرنامج لضمان تحقيق الفوائد المرجوة على النحو التالي:

- ضمان ان أهداف وغايات المحفظة تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية.
- إدارة تفاعلات البرنامج مع مدير المحفظة والهيئة الإدارية والراعي.

- مراقبة وإدارة مخاطر البرنامج والأداء والاتصالات.
- رصد والإبلاغ عن التمويل الشامل للبرنامج والصحة.
- تقييم نتائج البرنامج وطلب الإذن من مدير المحفظة أو الهيئة الإدارية لتغيير استراتيجيات البرنامج الشاملة.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى مدير المحفظة والهيئة الحاكمة، حسب الاقتضاء.
- إنشاء ومراقبة وإبلاغ خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج والتبعيات الداخلية والخارجية الرئيسية.
- إدارة ومراقبة وتتبع تحقيق فوائد البرنامج الشاملة.

• **مدراء المشاريع Project Managers:** يتمثل دور مدير المشروع في التواصل مع مدير المحفظة و / أو مدير البرنامج و / أو راعي المشروع وإدارة تسليم منتج المشروع أو الخدمة أو النتيجة. ضمان توافق المشروع مع سياسات وعمليات الحوكمة.

- مراقبة وإدارة مخاطر المشروع والأداء والاتصالات.
- إدارة تفاعلات المشروع مع مدير المحفظة ومدير البرنامج والهيئة الإدارية والراعي.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى مدير المحفظة أو مدير البرنامج أو الهيئة الحاكمة ، حسب الاقتضاء.
- إدارة التبعيات الداخلية والخارجية للمشروع.
- ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين.

• **أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين Other key stakeholders:** تتمثل أدوار أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في دعم التغييرات التنظيمية والعملية للمحفظة.

- دعم حوكمة المحفظة وتنفيذ مكونات المحفظة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- دعم فريق حوكمة المحفظة لتحديد تأثير التغييرات.
- دعم أي تغييرات تؤثر على نتائج البرامج والمشاريع.
- تمثيل المجال الوظيفي في مجلس الإدارة ، عند الاقتضاء.
- دعم التغييرات التنظيمية المرتبطة بالمحفظة.

• **مكتب إدارة المحافظ Portfolio management office (PMO):** قد يختلف دور مكتب إدارة المشاريع حسب احتياجات المنظمة. قد يكون للمحفظة PMO الخاصة بها أو قد تدعم PMO العديد من المحافظ. عادة، يدعم مكتب إدارة المحافظ (PMO) المحفظة من خلال القيام بما يلي:

- دعم الإشراف على مكونات المحفظة وتصعيد القضايا والمخاطر لمدير المحفظة.
- دعم المحفظة من خلال توحيد عمليات الحوكمة ومن خلال توفير معلومات التقدم ومشاركة المعرفة وإعداد التقارير الموحدة.

5-3 مجالات حوكمة المحفظة ووظائفها وعملياتها

يتم تصنيف العمليات المعترف بها عمومًا لحوكمة المحفظة حسب المجالات والوظائف على النحو الملخص في الجدول 1-3. يتم تجميع الوظائف والعمليات ذات الصلة في أربعة مجالات للحوكمة: موائمة الحوكمة، ومخاطر

الحوكمة، وأداء الحوكمة، واتصالات الحوكمة. يتم تصنيف العمليات والأنشطة والمهام حسب وظائف الرقابة والتكامل واتخاذ القرار. هذه العمليات ليست محددة الدور وتتعلق بجميع الأنشطة في مجالات الحكم.

لا يعني مصطلح "العمليات المعترف بها بشكل عام" أنه يجب تطبيق العمليات الموصوفة بشكل موحد على جميع المحافظ. قيادة المنظمة مسؤولة عن تحديد ما هو مناسب لأي محفظة معينة. في حالة عدم وجود ممارسات الحوكمة أو عدم نضجها، يحدد مدير المحفظة والجهة الراعية لحوكمة محفظة معينة كما هو مفصل في القسم 3-6.

الجدول 1-3: العمليات المتعلقة بإدارة المحفظة حسب المجالات والوظائف

مجال الوظيفة	الرقابة	مراقبة	دمج	اتخاذ قرار
مجال محاذاة حوكمة المحفظة	• إنشاء ميثاق حوكمة المحفظة • إنشاء خطة إدارة حوكمة المحفظة • تحليل المحفظة، البرنامج، ونتائج أداء المشروع	• موائمة المحافظ والبرامج والمشاريع مع أهداف المنظمة الاستراتيجية. • تقييم الالتزام بمنهجية إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة • إجراء مراجعات للمحفظة والبرنامج والمشروع • إجراء التخطيط السنوي لمحاذاة المحفظة الاستراتيجية • تحديد خطوط الأنابيب والموارد والطلب / القدرة	• محاذاة مزيج المكونات وخرائط الطريق • إنشاء خارطة طريق متكاملة مع مسارات تنفيذ الاستراتيجية • ضمان اتساق عمليات المحفظة والبرنامج والمشروع وتكاملها • مراقبة التغييرات الجارية على المحافظ والبرامج والمشاريع • موائمة الإطار مع الهيئات الإدارية (تكنولوجيا المعلومات، والتمويل، وما إلى ذلك)	• تحديد معايير وأولويات عناصر المحفظة والتمويل • تنفيذ قرارات go / no go
مجال مخاطر حوكمة المحفظة	• تصعيد المخاطر إلى هيئة الإدارة • إنشاء عملية تصعيد المخاطر • تحديد تبعيات المكونات الداخلية / الخارجية	• إجراء عمليات تدقيق المحفظة • إدارة قدرة الموارد الداخلية / الخارجية	• دمج إدارة التبعية • إجراء تحليل تأثير التغييرات المقترحة • ضبط المحفظة على أساس التغييرات في مكوناتها	• حل ومعالجة المخاطر / القضايا
مجال أداء حوكمة المحفظة	• إنشاء خطة إدارة الأداء • إنشاء عمليات إعداد التقارير والرقابة	• مراقبة الأداء فيما يتعلق بالاستثمارات / القيمة والفوائد • مراقبة صحة المحفظة	• أعداد تقارير أداء متكاملة • أعداد تقارير تحقيق الفوائد	• تحديد التغييرات على المحفظة بناءً على الأداء والتغييرات الاستراتيجية
مجال اتصالات حوكمة المحفظة	• إنشاء خطة إدارة الاتصالات • التواصل مع توقعات ومتطلبات إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة • الإبلاغ عن تغييرات عملية الحوكمة	• أدوار التواصل والمسؤوليات والسلطات	• التواصل مع خارطة طريق متكاملة • تلقي تقارير المحفظة والبرنامج والمشاريع	• بيان القرارات التي اتخذت مع مبررات

فيما يلي وصف للعمليات حسب مجال الحوكمة:

- **مجال موائمة حوكمة المحفظة Portfolio governance alignment domain:** لضمان الحصول على النتائج المناسبة من المحفظة، يجب على مجلس الإدارة إجراء مراجعات دورية للمحفظة بالإضافة إلى مراجعات إضافية ناتجة عن التصعيد الذي يتطلب قرارات. يجب إجراء مراجعات ربع سنوية و/أو سنوية للتصريح بأي تعديلات أو موازنة قد تكون مطلوبة لضمان التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية وتأكيد الأهداف.

- يصرح ميثاق حوكمة المحفظة بتشكيل مجلس الإدارة ويفوض مدير المحفظة أو مكتب إدارة المحفظة لتطبيق الموارد على الأنشطة المتعلقة بالحوكمة. تصف خطة إدارة حوكمة المحفظة كيفية تنفيذ موائمة الحوكمة ووظائفها وعملياتها، بما في ذلك أدوار ومسؤوليات الحوكمة. يجب الرجوع إلى الخطة للتأكد من أن المحفظة تتوافق مع الاتفاقيات والتوقعات المعمول بها. يجب إنشاء هيئة إدارية (أو مجلس إدارة أو لجنة) لضمان الموائمة المستمرة مع الإستراتيجية التنظيمية وتقديم أداء المحفظة لتلبية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- يجب على مدير المحفظة دمج إستراتيجية المحفظة بين مكونات المحفظة والتأكد من أن المحفظة تتماشى مع الإستراتيجية التنظيمية. يجب أن تحتوي المحفظة على خارطة طريق متكاملة مع مسارات تنفيذ الإستراتيجية التي تشير إلى التوافق مع إستراتيجية العمل والأحداث الرئيسية والتبعيات، والتي تحدد الفوائد التي سيتم تقديمها ومتى. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على خارطة الطريق المتكاملة.
- يجب على الهيئة الحاكمة (أو مجلس الإدارة أو اللجنة) وضع إطار لاتخاذ القرار لمراجعة وتوجيه استثمارات المحفظة. تحدد القرارات تخصيص الموارد (الأشخاص والأصول) بناءً على الأهداف الإستراتيجية وفئات المخاطر وأهداف المحفظة وأنواع المشاريع والتمويل. استنادًا إلى إطار عمل اتخاذ القرار ومعايير تحديد أولويات المكونات، يجب على هيئة الإدارة تحديد البرامج والمشروع والمكونات التشغيلية التي يجب إضافتها أو تغييرها أو إنهاؤها. يمكن هذا الإطار مدير المحفظة من تحقيق التوازن بين العرض والطلب وفقًا للأولويات التي يحددها مجلس الإدارة.

● **مجال مخاطر حوكمة المحفظة Portfolio governance risk domain:** يجب مراجعة مكونات المحفظة وإجراء عمليات التدقيق على أساس المخاطر والتعقيد. يجب تحديد عمليات تصعيد المخاطر وقضايا الأداء والإبلاغ عنها. يجب تحديد التبعيات الرئيسية بما في ذلك الموارد والتعقيد الفني وفرص السوق والمخاطر القانونية/التنظيمية وعتبات الاستثمار ومراقبتها عن كثب بسبب التأثير المحتمل على أداء المحفظة.

- قد تكون خطة إدارة مخاطر المحفظة أحد مكونات خطة إدارة المحفظة أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تتضمن الخطة معدلات تحمل المخاطر وتعكس سياسات المخاطر التنظيمية. يجب أن تتضمن الخطة تفاصيل تحدد عمليات تصعيد المخاطر والقضايا. يجب تحديد تبعيات المكونات الداخلية والخارجية ومراقبتها عن كثب بسبب التأثير المحتمل على أداء المحفظة المستهدفة.
- يجب أن تتضمن إدارة التبعية تحديد التبعيات بين مكونات المحفظة أو مع العناصر الخارجية المحددة في المحافظ الأخرى. يجب تحليل التبعيات وتتبعها على أساس مستمر.
- يجب تقييم المخاطر على مستوى المحفظة ومخاطر المكونات المتصاعدة من قبل مدير المحفظة ولفت انتباه مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات، لأنه قد تكون هناك تأثيرات أوسع عبر المكونات الأخرى في المحفظة بالإضافة إلى المنظمة. يجب تضمين المخاطر والقضايا في مراجعات المحفظة وأيضًا اتباع عملية تصعيد قد تتطلب قرارات من مجلس الإدارة.

● **مجال أداء حوكمة المحفظة Portfolio governance performance domain:** يجب مراقبة وإدارة أداء المحفظة وتأثير النتائج على تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن توفر مراجعات بوابة مكونات المحفظة نظرة ثاقبة حول مساهمة الأداء أو تأثيره على أداء المحفظة والمساعدة في تحديد الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها للمحفظة لتحقيق أهداف الأداء.

- قد تكون معلومات إدارة أداء المحفظة أحد مكونات خطة إدارة المحفظة أو قد يتم تضمينها في خطة منفصلة. يجب أن تتضمن هذه الخطة الأداء المتوقع للمحفظة والتأكد من أن المحفظة تقدم الفوائد المخططة التي ستحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب إنشاء عمليات إعداد التقارير والرقابة ووصفها في الخطة.
- تحتاج مكونات المحفظة إلى الموائمة لتقديم فوائد المحفظة. يجب تجميع الأداء والفوائد المرجوة من مكونات المحفظة من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والجهة الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- يجب مراقبة قدرة المحفظة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والإبلاغ عنها بشكل مستمر. التغييرات المقترحة على مكونات المحفظة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن يتم تقييمها واتخاذ قرار بشأنها من قبل مجلس الإدارة.

● مجال اتصالات حوكمة المحفظة *Portfolio governance communications domain*: يجب

- توثيق وإبلاغ الهيئة الإدارية ومدير المحفظة ومدير البرنامج ومدير المشروع ومكتب إدارة المحفظة وأدوار الكفيل (الرعاة) والمسؤوليات والصلاحيات.
- قد تكون خطة إدارة اتصالات المحفظة أحد مكونات خطة إدارة المحفظة أو قد يتم تضمينها في خطة منفصلة. يجب أن تصف هذه الخطة كيف ومتى يجب الإبلاغ عن العناصر الرئيسية مثل المخاطر على مستوى المكونات والأداء والفوائد إلى مجلس الإدارة والجهات الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يتم إبلاغ قرارات الحوكمة المختلفة، مثل التمويل والموارد والتغييرات في مكونات المحفظة.
- تعد خارطة طريق المحفظة وسيلة اتصالات رئيسية تُستخدم للإشارة إلى كيفية محاذاة مكونات المحفظة، وما إذا كان الطلب والتوقيت صحيحين، وما هي الفوائد التي يتم تسليمها، وكيف ينبغي توصيل هذه العناصر إلى جميع أصحاب المصلحة.
- يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار من قبل الهيئة الرئاسية شفافة وموثقة مع تبرير وإبلاغ أصحاب المصلحة في المحفظة. يجب إيصال الأدوار والمسؤوليات وسلطات صنع القرار.

3-6 تنفيذ إطار حوكمة المحفظة

يجب أن يعتمد تنفيذ إطار الحوكمة على نضج وسياق المنظمة. لا يوجد إطار حوكمة أفضل وفعال في جميع المواقف. يجب أن يكون تنفيذ حوكمة المحفظة مفصلاً وفقاً لثقافة واحتياجات المنظمة ويجب أن يستفيد من نماذج النجاح الحالية. يصف هذا القسم نهج التنفيذ المنظم المكون من أربع خطوات ، والذي تم تلخيصه في الشكل 3-3 إطار العمل.

التنفيذ هو طريقة للتنفيذ والتحسين المستمر لعمليات الحوكمة ضمن دورة عملية إدارة محفظة معينة. الخطوات الأربع هي التقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين، مع الأنشطة والمخرجات لكل خطوة. قد لا تنطبق جميع الأنشطة والمخرجات على جميع المحافظ، وقد تكون هناك أنشطة وإنجازات أخرى مطلوبة بناءً على حجم المنظمة ومدى سيطرتها. يعد تنفيذ حوكمة المحفظة تغييراً واسعاً ويتعين مراعاة اتساع وعمق المحفظة أثناء التنفيذ؛ لذلك ، من المهم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر لمساعدتهم على فهم ما يعنيه التغيير بالنسبة لهم، ولضمان سلاسة الانتقال والتغلب على التحديات. هذا مهم بشكل خاص عندما يتم تنفيذ الحكم لأول مرة. عنصر أساسي آخر هو الاتصالات الجارية لكسب دعم أصحاب المصلحة وتأييدهم للتغييرات. دليل الممارسة إدارة التغيير في المنظمات (*PMI's Managing Change in Organization: A Practice Guide*) يوفر قائمة مفصلة بنماذج إدارة التغيير والإرشادات العامة.

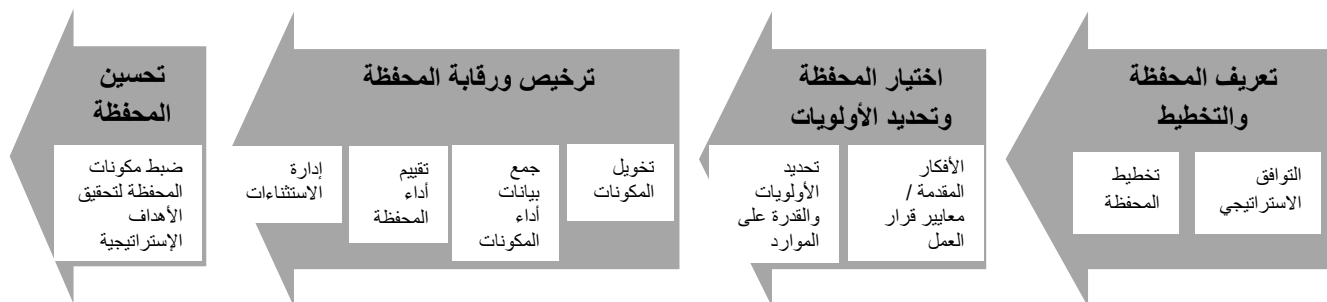


الشكل 3-3: تنفيذ إطار حوكمة المحفظة

يقدم الشكل 3-4 مثلاً لتفاعلات إطار حوكمة المحفظة خلال دورة عملية إدارة المحفظة. توضح تفاعلات الحوكمة هذه التأثير الذي يحدثه تنفيذ إطار الحوكمة في دورة عملية إدارة المحفظة. على عكس دورات حياة البرنامج والمشروع ، فإن المحفظة ليست دورة حياة مرحلية لها بداية ونهاية محددة. يجب تحديد الحوكمة والتخطيط لها أثناء تحديد المحفظة وعمليات التخطيط ، وتنفيذها خلال دورات عملية المحفظة الأخرى ، وتحسينها أثناء التحسين. تفاعلات وخطوات إطار العمل قابلة للتكرار بسبب طبيعة دورات عملية إدارة المحفظة.

يمكن إنجاز خطوات تنفيذ إطار الحوكمة في تقدم متوازي أو متداخل أو خطي. التكرارات المتتالية للخطوات تستوعب التحسين المستمر. ينقسم تنفيذ إطار حوكمة المحفظة إلى مجالين رئيسيين:

- الإطار والوظائف والعمليات التي يجب إنشاؤها أو تحسينها. و
- الموارد البشرية والثقافة التي تحتاج إلى دعم تبني الحوكمة أو تحسينها.



تفاعلات إطار الحوكمة			
التحسين	التنفيذ	الخطة	التقييم
• أداء الدروس المستفادة للمكونات • ضمان قبول تعديلات وتحولات المحفظة من قبل أصحاب المصلحة • ضمان استدامة منافع استثمار المحفظة • تحويل تعديلات المحفظة	• مراجعة وترخيص مكونات المحفظة • ضمان التوافق الاستراتيجي • اعتماد الحالات التجارية / المبررات • إجراء مراجعات محفظة • تقديم مراجعات ومراجعات للأداء (الفوائد / المخاطر / استخدام الموارد المالية / البشرية / المادية / المواءمة الاستراتيجية) • مراقبة الفوائد الاستثمارية المستمدة من مكونات المحفظة • ضمان الامتثال لعمليات الإبلاغ والمراقبة • ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين • ضمان الإبلاغ عن مخاطر المحفظة ، والقضايا ، والشكوك • توصيل المعلومات المتعلقة بالمكونات واتخاذ القرار لأصحاب المصلحة • الموافقة على تعديلات المكون والانتقالات	• نشر الهيكل التنظيمي للمحفظة • إنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة • إنشاء عمليات صنع القرار ، وتصعيد المخاطر ، وتعديل عمليات الطلب • وضع سياسات إدارة المحافظ • اعتماد إدارة المحافظ / خطة الحوكمة	• تقييم هيكل الحوكمة والسياسات والإجراءات • تحديد أصحاب المصلحة ورعاة الحوكمة • ضمان توافق معايير قرار المحفظة مع إستراتيجية المنظمة • ضمان إعطاء الأولوية لمكونات المحفظة وتخصيص قدرة الموارد • توفير التمويل والموارد • تحديد عضوية الحوكمة والصلاحيات والاتفاقيات • اعتماد ميثاق حوكمة المحفظة

الشكل 3-4: دورة عملية إدارة المحفظة وتفاعلات الحوكمة

من المهم تقييم الحوكمة التنظيمية والمحفظة الحالية التي قد تكون موجودة لمحفظة معينة؛ لذلك، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الحوكمة الحالية المطبقة على المحفظة التي سيتم تطبيقها؛ تحديد حاجة العمل والفوائد والمبررات؛ وتحديد هيكل سلطة حوكمة المحفظة والعضوية. في حالة عدم وجود ممارسات الحوكمة أو عدم نضجها، يجب على مدير المحفظة والجهة الراعية تحديد وتأسيس الحوكمة للمحفظة في وقت مبكر أثناء عمليات تحديد المحفظة عند إنشاء الخطة الإستراتيجية للمحفظة والميثاق وخريطة الطريق ولكن على أبعد تقدير خلال تطوير خطة إدارة المحفظة.

يوضح الملحق أ-1 الخاص بتنفيذ إطار عمل الحوكمة تفاصيل المدخلات والأنشطة والنواتج الرئيسية لتقييم حوكمة المحفظة وتخطيطها وتنفيذها وتحسينها.

الحوكمة على مستوى البرنامج

1-4 نظرة عامة

يصف هذا القسم البرنامج وإدارة البرنامج؛ و حوكمة البرنامج؛ الادوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات؛ ومنهج مقترح لتنفيذ إطار الحوكمة ضمن دورة حياة البرنامج. يغطي هذا القسم أيضًا علاقات حوكمة البرنامج والاعتبارات الرئيسية. يوصى بأن يبدأ القارئ بقراءة القسم 1 (مقدمة) ثم أي أقسام أخرى تهمه.

من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية التنظيمية، تم وضع حوكمة البرنامج لتوفير التوجيه والإشراف على أنشطة إدارة البرنامج. تختلف وظائف وعمليات إدارة البرنامج عن الإدارة الوظيفية وإدارة عمل مكونات البرنامج (البرامج الفرعية ، والمشاريع الفردية ، وأنشطة العمل غير المتعلقة بالمشروع). تركز إدارة البرنامج على اتخاذ القرار والتوجيه لأنشطة إدارة البرنامج من أجل تقديم قيمة الأعمال لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية التنظيمية.

2-4 إدارة البرامج والبرامج

يعرّف معيار إدارة البرامج - الإصدار الثالث (*The Standard for Program Management – Third Edition*) البرنامج بأنه "مجموعة من المشاريع والبرامج الفرعية وأنشطة البرنامج ذات الصلة التي تتم إدارتها بطريقة منسقة للحصول على مزايا غير متوفرة من إدارتها بشكل فردي." تتألف البرامج من مكونات مختلفة، في المقام الأول البرامج الفرعية والمشاريع الفردية داخل البرنامج. هناك حاجة إلى مكونات غير المشروع أو أنشطة البرنامج لإدارة البرنامج نفسه مثل التدريب والعمليات والصيانة.

يعرّف معيار إدارة البرامج - الإصدار الثالث (*The Standard for Program Management – Third Edition*) إدارة البرنامج على أنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على برنامج ما لتلبية متطلبات البرنامج وللحصول على الفوائد والتحكم غير المتاح من خلال إدارة المشاريع بشكل فردي." إدارة المشروع هي وظيفة تم تشكيلها لإدارة وتنسيق وتوجيه تنفيذ مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة من أجل تقديم النتائج والفوائد المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية للمنظمة. تقوم إدارة البرنامج بتوجيه وإدارة الأنشطة والمهام المتعلقة بالبرنامج عبر خطوط عمل متعددة أو خطوط عمل فردية أو مجالات وظيفية داخل المؤسسة. يدير مدير البرنامج أوجه الترابط بين مكونات البرنامج وتكامل الأنشطة لتحسين الموائمة الاستراتيجية وتحسين إيصال الفوائد. تتيح إدارة البرنامج التخطيط المناسب، والتحكم، والتسليم، والانتقال، واستدامة الفوائد عبر المكونات من أجل تحقيق الفوائد الاستراتيجية المقصودة من البرنامج.

3-4 حوكمة البرنامج

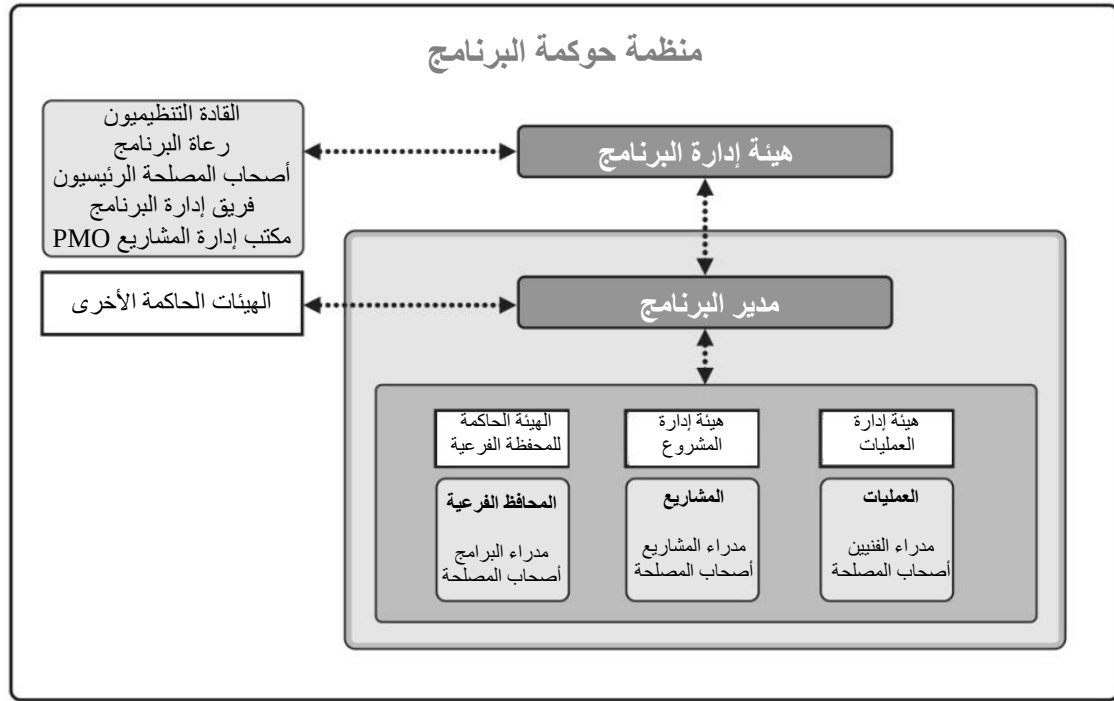
تم وضع حوكمة البرنامج لتوفير التوجيه والإشراف على وظيفة إدارة البرنامج من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. يتمثل الاختلاف الرئيسي بين حوكمة البرنامج والمحفظة أو إدارة المشروع في أن حوكمة البرنامج تركز على التوجيه لتقديم فوائد البرنامج.

1-3-4 ما هي إدارة البرنامج؟

يعرّف دليل الممارسة هذا حوكمة البرنامج على أنها إطار العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة البرنامج من أجل تقديم الفوائد لتلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. يشير مصطلح "إطار عمل الحوكمة" إلى مجالات الحوكمة الأربعة مع الوظائف والعمليات والأنشطة الخاصة بالمحافظ والبرامج والمشاريع. وظائف الحوكمة عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض وعبر مجالات الحوكمة التي يتم تنفيذها من أجل دعم الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. يتم تصنيف الوظائف على أنها الإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. أمثلة على عمليات الحوكمة هي: إنشاء عملية صنع القرار، وإنشاء عملية تصعيد المخاطر، وما إلى ذلك. قد توجه هيئة الإدارة ذات المستوى الأعلى أو تطلب إنشاء عمليات الحوكمة. راجع القسم 4-5 للحصول على ملخص للمجالات والوظائف والعمليات.

يتم تقييم أداء البرنامج ومعلومات الأنجاز من خلال حوكمة البرنامج لضمان تحقيق البرنامج للفوائد والنتائج المرجوة. تحدد إدارة البرنامج ما إذا كان تحقيق الفوائد يحدث ضمن المعايير المحددة بحيث يمكن اقتراح تغييرات المكونات وتنفيذها، عند الضرورة. تعمل إدارة البرنامج على تنسيق تدفق تقارير الحالة ومعلومات الأداء إلى إدارة المحفظة والهيئات الإدارية ومكاتب إدارة البرامج ورعاة البرنامج وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. قد تعبر توجيهات الحوكمة وصنع القرار والعمليات عن مجالات الإدارة التنظيمية والوظيفية أيضاً. يمكن توفير التوجيه والإشراف بشأن حوكمة البرنامج من قبل إدارة المحافظ أو الهيئات الحاكمة أو مكتب إدارة البرنامج بناءً على نموذج الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

يجب أن تتضمن إدارة البرنامج أقل قدر ممكن من هيكل السلطة لأن الوقت والتكاليف مرتبطة باتخاذ قرارات الحوكمة وأنشطة الرقابة. ينبغي النظر إلى الحوكمة المطلوبة في سياق البرنامج والبيئة التنظيمية. راجع الشكل 1-4 للحصول على مثال للهيكل التنظيمي لإدارة البرنامج الذي يتضمن هيئة إدارة البرنامج التي تتكون من القادة التنظيميين ، وراعي (رعاة) البرنامج ، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين ، وفريق إدارة البرنامج ، ومكاتب إدارة البرنامج. توفر هذه الهيئة الإدارية الإشراف ودعم اتخاذ القرار لمدير البرنامج والبرنامج بشكل عام. يضمن مجلس الإدارة أن أهداف البرنامج والفوائد المخططة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. توفر الهيئات الإدارية الأخرى (على سبيل المثال ، تحقيق الفوائد) الإشراف والرصد بحيث يتم تخطيط فوائد البرنامج وقياسها وتحقيقها. قد توجد هيئات إدارية إضافية ومنفصلة لتقديم التوجيه لبرامج فرعية ومشاريع وعمليات محددة. تشمل الفرق المكونة من مديري البرامج والمشاريع ، والمديرين الوظيفيين ، وأصحاب المصلحة. غالباً ما تصرح البرامج وتحكم البرامج الفرعية والمشاريع والعمليات.



الشكل 1-4: مثال على تنظيم برنامج الحوكمة

2-3-4 علاقات البرنامج والحوكمة

البرامج والحوكمة مترابطة؛ ومع ذلك، لكل منهما غرض مختلف. تدار مكونات البرنامج وأنشطة البرنامج بطريقة منسقة للحصول على منافع غير متوفرة بإدارتها بشكل فردي. تضمن حوكمة المحافظة اختيار البرامج المناسبة وتوفير الإشراف حتى تتم إدارة البرامج بشكل فعال. من الناحية المثالية، توفر إدارة المحافظ و / أو الهيئات الإدارية إرشادات الحوكمة للبرامج والمشاريع. في حالة عدم وجود حوكمة المحافظة أو عدم توافقها معها، يجب أن توفر إدارة البرنامج التوجيه والإشراف للبرنامج وللمدير البرنامج.

تُبلغ مكونات البرنامج الفردية (البرامج الفرعية والمشاريع والعمليات) وتتفاعل من خلال عمليات إدارة البرنامج بشأن الحالة والمخاطر والتغيرات والمعلومات الأخرى التي تؤثر على البرنامج. يتم تحديد نوع وتواتر هذه التقارير والتفاعلات من خلال إدارة المحافظة والهيئات الإدارية و/أو إدارة البرامج وتتأثر بمراجعات البرنامج ودورات التحديث. يوضح الشكل 2-4 علاقات الحوكمة للبرامج داخل هيكل محافظة وخارج هيكل محافظة للبرامج المستقلة. ضمن هيكل المحافظة، ترتبط الوظائف والعمليات الداعمة لحوكمة المحافظة بالبرامج والبرامج الفرعية من خلال حوكمة المحافظة. بالنسبة للبرامج المستقلة التي تقع خارج هيكل المحافظة، توفر هيئة الإدارة وظائف وعمليات دعم الحوكمة للبرامج. يتم تحديد نوع وتكرار أنشطة الحوكمة من خلال حوكمة المحافظة و/أو الهيئات الرئاسية. توفر المحافظة والمحافظة الفرعية سياسات الحوكمة والإشراف والرقابة والتكامل ووظائف وعمليات صنع القرار للبرامج داخل هيكل المحافظة. يجب أن توفر هيئة الإدارة سياسات الحوكمة، والإشراف، والرقابة، والتكامل، ووظائف وعمليات صنع القرار للبرامج الموجودة خارج هيكل المحافظة. راجع القسم 4-5 للحصول على ملخص للمجالات والوظائف والعمليات. تركز البرامج على تحقيق الفوائد المحددة المتوقعة بينما تهتم المشاريع بإنشاء مخرجات محددة. توفر البرامج تقارير برامج مختلفة، وطلبات التغيير، والمسائل والمخاطر المتصاعدة، وتحقيق الفوائد لإدارة والمحافظة والمحافظة الفرعية والهيئات الإدارية.



تعد الموائمة الاستراتيجية وإدارة التكامل وتحقيق الفوائد ثلاثة اعتبارات رئيسية لحوكمة البرنامج. يراجع مدير البرنامج أو الفريق الفوائد الفعلية مقابل المخططة لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. مع حدوث تغييرات استراتيجية تنظيمية، يقوم مدير البرنامج و/أو الراعي بتقييم تأثير البرنامج ويحدد التعديلات المطلوبة في أهداف البرنامج وخطته ومكوناته. أيضاً، نظراً لأن التغييرات مطلوبة في أهداف البرنامج أو استراتيجياته أو خطته، فإن إدارة البرنامج توفر آلية اتخاذ القرار للاستجابة للتغييرات الاستراتيجية المقترحة. مع إجراء تغييرات على أهداف البرنامج أو الاستراتيجيات أو الخطط، قد تؤثر الموائمة الاستراتيجية المستمرة على الفوائد التي تم التخطيط لها وتسليمها.

حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع: دليل الممارسة

المخاطر المتصاعدة، وعدم تكرار الجهود، وأن عملية صنع القرار هي المقدمة في الوقت المناسب. يجب أن تشمل العمليات المشغلات والعتبات المطلوبة للإجراءات التصحيحية أو الوقائية.

يعتبر تقديم قيمة الأعمال من خلال تحقيق الفوائد مجاًلاً رئيسياً لإدارة البرنامج، والذي يتضمن تقديم الفوائد، والانتقال، والاستدامة. تعد إدارة البرنامج أمراً بالغ الأهمية لدعم تحقيق الفوائد التي تتوقعها المنظمة. يتم تقييم معلومات أداء الفوائد من خلال إدارة البرنامج. لذلك، يجب أن توفر إدارة البرنامج وظائف الإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار لتوجيه تحقيق الفوائد.

قد تكون بعض نتائج البرنامج غير متوقعة، وقد تكون هناك حاجة لإجراء تغييرات في البرنامج، وقد لا يكون للبرامج نهاية محددة جيداً بسبب التوقيت غير المؤكد لتحقيق الفوائد المرجوة؛ لذلك، فإن وظائف الحوكمة ضرورية بسبب هذا الغموض وبسبب الحاجة إلى اتخاذ قرار مستمر. قد يعتمد مدى وصرامة ممارسات إدارة البرنامج على طبيعة البرنامج وحجمه وتعقيده، وقبل كل شيء، مستوى مخاطر البرنامج وقيمه بالنسبة للمؤسسة.

4-4 الأدوار والمسؤوليات

يجب أن تحدد خطة إدارة حوكمة البرنامج وتصف الأدوار والمسؤوليات الفردية بما في ذلك مسؤوليات اتخاذ القرار والسلطات. الأدوار الرئيسية لإدارة البرنامج موضحة أدناه؛ ومع ذلك، قد تكون هناك أدوار إضافية حسب نوع وتعقيد البرنامج ودور الحوكمة. قد تكون هناك مسؤوليات أخرى غير مدرجة لهذه الأدوار التي تتعلق بأنشطة الإدارة. تشمل الأدوار والمسؤوليات النموذجية المتعلقة بالحوكمة ما يلي:

• **هيئة إدارة البرنامج Program governing body:** يجب أن تكون هيئة إدارة البرنامج عبارة عن مجموعة تعاونية من المشاركين الذين يمثلون مختلف الاهتمامات المتعلقة بالبرنامج بغرض دعم البرنامج تحت سلطته من خلال توفير التوجيه من خلال وظائف الحوكمة. أعضاء الهيئة الإدارية هم عادةً أفراد تنفيذيون من المجموعات التنظيمية التي تدعم البرامج الفرعية والمشاريع والعمليات الخاصة بالبرنامج. تشمل المسؤوليات النموذجية:

- توفير دعم الحوكمة للبرنامج ليشمل الإشراف والرقابة والتكامل ووظائف صنع القرار (راجع القسم 4-5).
- توفير موارد الحوكمة القادرة للإشراف على البرامج غير المؤكدة والتعقيد المرتبط بتحقيق إيصال الفوائد ورصدها.
- ضمان أهداف البرنامج والفوائد المخطط لها تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.
- وضع السياسات والعمليات المتعلقة بالحوكمة.
- عقد جلسات التخطيط لتأكيد وتحديد أولويات وتمويل البرنامج.
- المصادقة على توصيات وتغييرات البرنامج أو الموافقة عليها.
- تحديد عمليات بوابة البرنامج والإشراف عليها.
- حل مشاكل البرنامج ومخاطره المتصاعدة ومعالجتها.
- توفير الإشراف والمراقبة حتى يتم التخطيط لفوائد البرنامج وقياسها وتحقيقها.
- توفير القيادة في اتخاذ القرارات وإنفاذها وتنفيذها و / أو توصيلها.
- تحديد الرسائل الرئيسية لإيصالها إلى أصحاب المصلحة.
- استعراض الفوائد المتوقعة وتسليم الفوائد.
- الموافقة على إغلاق البرنامج أو إنهائه.

• **راعي (رعاة) البرنامج (Program Sponcer(s):** يتمثل دور الراعي في دعم البرنامج ويكون مسؤولاً عن تقديم الفوائد. قد يكون الراعي (الرعاة) أعضاء في مجلس الإدارة. الأنشطة النموذجية هي:

- ضمان توافق أهداف وغايات البرنامج مع الرؤية الاستراتيجية.
- رصد ومراقبة إيصال الفوائد لتمكين نجاح البرنامج.
- إزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون نجاح البرنامج.

• **مدير (مدراء) البرنامج (Program Manager(s):** يتمثل دور مدير البرنامج في التواصل مع الهيئة الإدارية والراعي وإدارة البرنامج لضمان تقديم الفوائد المرجوة على النحو التالي:

- تقييم إطار الحوكمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات، وإذا لزم الأمر، وضع إطار حوكمة البرنامج.
- ضمان توافق البرنامج مع سياسات وعمليات الحوكمة.
- إدارة تفاعلات البرنامج مع الهيئة الإدارية والراعي.
- مراقبة وإدارة مخاطر البرنامج والأداء والاتصالات.
- المراقبة والإبلاغ عن التمويل العام للبرنامج والصحة.
- تقييم نتائج البرنامج وطلب الإذن من مجلس الإدارة لتغيير استراتيجيات البرنامج الشاملة.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى مجلس الإدارة.
- إنشاء ومراقبة وتوصيل خارطة طريق متكاملة للبرنامج والتبعيات الداخلية والخارجية الرئيسية.
- إدارة ومراقبة وتتبع تحقيق فوائد البرنامج الشاملة.

• **مدراء مشروع (Project Manager(s):** يتمثل دور مدير المشروع في التواصل مع مدير البرنامج و/أو المشروع لرعاية وإدارة تسليم منتج المشروع أو الخدمة أو النتيجة. وتشمل مسؤوليات:

- إدارة تفاعلات المشروع مع مدير البرنامج والهيئة الإدارية والراعي.
- ضمان توافق المشروع مع سياسات وعمليات الحوكمة.
- مراقبة وإدارة مخاطر المشروع والأداء والاتصالات.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى مدير البرنامج أو مجلس الإدارة ، حسب الاقتضاء.
- إدارة التبعيات الداخلية والخارجية للمشروع.
- ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين.

• **أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين (Other key stakeholders):** أدوار أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين هي دعم البرنامج والتغييرات التنظيمية. يعمل أصحاب المصلحة على النحو التالي:

- دعم فريق إدارة البرنامج وتنفيذ مكونات البرنامج لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- دعم التغييرات التنظيمية المتعلقة بحوكمة البرنامج.
- دعم فريق إدارة البرنامج لتحديد تأثير التغييرات.
- دعم أي تغييرات تؤثر على نتائج البرنامج والمكونات.
- تمثيل المجال الوظيفي في مجلس الإدارة ، عند الاقتضاء.

- مكتب إدارة البرنامج (PMO) Program management office: قد يختلف دور مكتب إدارة البرنامج. قد يكون للبرنامج PMO الخاص به، أو قد يدعم PMO عدة برامج. عادة، يدعم PMO البرنامج عن طريق القيام بما يلي:

- دعم البرنامج من خلال توحيد عمليات الحوكمة وتوفير المعلومات المتعلقة بالتقدم المحرز ، وتبادل المعرفة ، وإعداد التقارير الموحدة.
- تسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

5-4 مجالات حوكمة البرنامج والوظائف والعمليات

يتم تصنيف العمليات المعترف بها لحوكمة البرنامج حسب المجالات والوظائف الملخصة في الجدول 4-1. يتم تجميع الوظائف والعمليات ذات الصلة في أربعة مجالات للحوكمة: موائمة الحوكمة، ومخاطر الحوكمة ، وأداء الحوكمة، واتصالات الحوكمة. يتم تصنيف العمليات والأنشطة والمهام الداعمة للحوكمة حسب وظائف الرقابة والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. هذه العمليات ليست محددة الدور وتتعلق بجميع الأنشطة في مجالات الحكم.

الجدول 4-1: العمليات المتعلقة بإدارة البرنامج حسب المجالات والوظائف

مجالات الوظائف	الرقابة	مراقبة	دمج	اتخاذ قرار
مجال محاذاة حوكمة البرنامج	• إنشاء هيئة إدارية • إنشاء ميثاق حوكمة البرنامج • إنشاء برنامج خطة إدارة الحوكمة	• إدارة مراجعات الجودة وبوابات المرحلة • إجراء التخطيط لتحديد الأولويات والتمويل	• دمج استراتيجية البرنامج • إنشاء خارطة طريق متكاملة مع مسارات تنفيذ الاستراتيجية	• إنشاء عملية صنع القرار • تحديد أولويات البرنامج والتمويل • تنفيذ قرارات go / no go للمكونات • إعادة تخصيص الموارد
مجال مخاطر حوكمة البرنامج	• إنشاء خطة إدارة المخاطر • إنشاء عملية تصعيد المخاطر	• إجراء عمليات تدقيق المشروع • إدارة برنامج التبعيات الداخلية / الخارجية	• دمج إدارة التبعية	• حل ومعالجة المخاطر / القضايا
مجال أداء حوكمة البرنامج	• إنشاء خطة إدارة الأداء • إنشاء عمليات إعداد التقارير والرقابة	• مراقبة تحقيق الفوائد • مراقبة البرامج والمكونات الصحية	• أداء تقارير أداء متكاملة	• تقييم التغييرات في تحقيق الفوائد • تقييم التغييرات على أساس الأداء والتغييرات الاستراتيجية
مجال اتصالات حوكمة البرنامج	• إنشاء خطة إدارة الاتصالات	• التواصل الأدوار والمسؤوليات والسلطات	• التواصل مع خارطة طريق متكاملة • نشر التقارير الموحدة عن البرامج • نشر معلومات البرنامج وأثره على أصحاب المصلحة	• تقرير القرارات التي اتخذت مع مبررات

لا تعني العمليات المعترف بها بشكل عام أنه يجب تطبيق العمليات الموضحة بشكل موحد على جميع البرامج. قيادة المنظمة مسؤولة عن تحديد ما هو مناسب لأي برنامج معين. في حالة عدم وجود ممارسات الحوكمة أو عدم نضجها، يجب على مدير البرنامج والجهة الراعية تحديد الحوكمة لبرنامج معين كما هو مفصل في القسم 4-6.

فيما يلي وصف للعمليات حسب المجال:

- **مجال تنسيق حوكمة البرنامج Program governance alignment domain:** يوصي ميثاق حوكمة البرنامج بالهيكل التنظيمي للحوكمة ويصف نهجاً عالي المستوى لحوكمة البرنامج من أجل

تلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. قد يكون ميثاق الحوكمة منفصلاً أو جزءاً من ميثاق البرنامج. قد تكون خطة إدارة البرنامج أحد مكونات خطة إدارة البرنامج أو قد تكون خطة منفصلة. تصف الخطة كيفية تنفيذ إطار عمل الحوكمة ووظائفها وعملياتها بما في ذلك أدوار ومسؤوليات الحوكمة. يجب الرجوع إليها لضمان توافق البرنامج مع الاتفاقيات والتوقعات المعمول بها.

- يجب إنشاء هيئة إدارية (أو مجلس إدارة أو لجنة) لضمان الموائمة المستمرة مع الاستراتيجية التنظيمية وتقديم فوائد البرنامج. يجب إجراء تخطيط ربع سنوي و/أو سنوي لتحديد أولويات مكونات البرنامج من أجل التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية ووضع نهج التمويل ذي الصلة. يجب أن يدير مجلس الإدارة بوابات مرحلة البرنامج ومراجعات الإدارة الأخرى مثل مراجعات جودة البرنامج. يجب أن يضع مجلس الإدارة إطاراً لصنع القرار (القواعد والإجراءات) وتحديد أولويات الموارد (الأشخاص والأصول) بناءً على الأهداف الاستراتيجية وفئات المخاطر وأنواع المشاريع والتمويل. بناءً على إطار عمل اتخاذ القرار ومعايير تحديد الأولويات، يجب على الهيئة الإدارية تحديد مكونات البرنامج التي سيتم إضافتها أو تغييرها أو إنهاؤها أو تحديد ما إذا كان يجب تغيير البرنامج نفسه أو إنهاؤه. يجب أن يتخذ مجلس الإدارة قرارات مستمرة / لا تذهب ويعيد تخصيص الموارد بناءً على تلك القرارات.
- يجب على مدير البرنامج دمج استراتيجية البرنامج بين المكونات والتأكد من توافق البرنامج مع الاستراتيجية التنظيمية. يجب أن يحتوي البرنامج على خارطة طريق متكاملة مع مسارات تنفيذ الاستراتيجية التي تشير إلى التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية والأحداث الكبرى والتبعيات وتحديد الفوائد التي سيتم تقديمها ومتى. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على خارطة الطريق المتكاملة.

- **مجال مخاطر حوكمة البرنامج Program governance risk domain:** قد تكون خطة إدارة مخاطر حوكمة البرنامج أحد مكونات خطة إدارة البرنامج أو قد تكون خطة منفصلة. يجب تضمين عمليات التصعيد للمخاطر والقضايا في الخطة، ووضعها، والإبلاغ عنها. يجب تضمين المخاطر والقضايا في مراجعات البرنامج وكذلك متابعة عمليات تصعيد المخاطر / المشكلات. يجب مراقبة البرنامج والمكونات ومراجعتها على أساس المخاطر والتعقيد. يجب مراقبة التبعيات الداخلية / الخارجية عن كُتب بسبب التأثير المحتمل على تقديم الفوائد. يجب تقييم المخاطر على مستوى البرنامج ومخاطر المكونات المتصاعدة من قبل مدير البرنامج ولفت انتباه الراعي والهيئة الإدارية لاتخاذ القرارات حيث قد تكون هناك تأثيرات أوسع عبر المنظمة. يجب أن تتضمن إدارة التبعية تحديد التبعيات بين مكونات البرنامج أو مع العناصر الخارجية. يجب تحليل التبعيات وتتبعها على أساس مستمر.

- **مجال أداء حوكمة البرنامج Program governance performance domain:** قد تكون معلومات إدارة أداء حوكمة البرنامج أحد مكونات خطة إدارة البرنامج و / أو خطة إدارة الفوائد. يجب أن تتضمن الخطة الأداء والفوائد المتوقعة لضمان أن البرنامج يسلم الفوائد المخطط لها. يجب إنشاء عمليات إعداد التقارير والمراقبة ووصفها في الخطة.

- يجب مراقبة دورة حياة الفوائد الكاملة (التحديد والتخطيط والتسليم والانتقال والاستدامة) وإدارتها بالإضافة إلى الصحة العامة للبرنامج والمكونات الحاسمة ذات الأولوية العالية. يجب تقييم بيانات الأداء للتأكد من أن النتائج ضمن المعايير. يجب أن يراقب مجلس الإدارة تقديم الفوائد من خلال مراجعات الأداء. يجب مراقبة قدرة البرنامج على تقديم الفوائد والإبلاغ عنها بشكل مستمر.

التغييرات المقترحة على البرنامج والتي قد تؤثر على تحقيق الفوائد يجب أن يتم تقييمها وتحديدها من قبل مجلس الإدارة.

- يجب دمج مكونات البرنامج لتحقيق الفوائد. يجب دمج الأداء والفوائد المرجوة من مكونات البرنامج عن طريق رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والراعي (الجهات الراعية) وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

● **مجال اتصالات حوكمة البرنامج *Program governance communications domain*:** قد تكون خطة إدارة اتصالات حوكمة البرنامج أحد مكونات خطة إدارة البرنامج أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يجب الإبلاغ عن عناصر مثل المخاطر على مستوى البرنامج والأداء والفوائد إلى مجلس الإدارة والراعي وأصحاب المصلحة الرئيسيين. تحدد الحوكمة الفعالة حقوق اتخاذ القرار وتخصصها ؛ لذلك ، الهيئة الإدارية ؛ مدير البرنامج؛ ويجب توثيق أدوار ومسؤوليات وسلطات الراعي وإبلاغها لجميع أصحاب المصلحة. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يتم إبلاغ قرارات الحوكمة المختلفة ، مثل التمويل والموارد والتغييرات في البرنامج. يجب أن تكون عملية صنع القرار من قبل الحوكمة شفافة وموثقة مع تبرير وإبلاغ أصحاب المصلحة بها.

- تعد خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج وسيلة اتصالات رئيسية تُستخدم للإشارة إلى كيفية محاذاة المكونات، وما إذا كان الترتيب والتوقيت صحيحين، وما هي الفوائد التي يتم تسليمها، وكيف ينبغي توصيل هذه العناصر إلى جميع أصحاب المصلحة. يجب إرسال معلومات البرنامج مثل الحالة والسياسات والإجراءات والعمليات التي تؤثر على المحافظ والبرامج والمشاريع الأخرى إلى أصحاب المصلحة.

4-6 تنفيذ إطار حوكمة البرنامج

يجب أن يستند تنفيذ حوكمة البرنامج إلى سياق المنظمة والبرنامج. لا يوجد نهج واحد لتنفيذ حوكمة البرنامج بحيث يكون فعالاً في جميع المواقف. يجب أن يكون تنفيذ الحوكمة مفصلاً وفقاً لثقافة المنظمة وأنواع المشاريع واحتياجات المنظمة. يصف هذا القسم نهج التنفيذ المنظم المكون من أربع خطوات، والذي تم تلخيصه في الشكل 4-3. نهج تنفيذ إطار الحوكمة هو طريقة للتنفيذ والتحسين المستمر لعمليات الحوكمة خلال دورة حياة برنامج معين. الخطوات الأربع هي التقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين مع أنشطة لكل خطوة ونتائج. قد لا تنطبق جميع الأنشطة والمخرجات على جميع البرامج، وقد تكون هناك أنشطة ونواتج أخرى مطلوبة بناءً على نطاق البرنامج والسياق التنظيمي.

يقدم الشكل 4-4 مثالاً لتفاعلات إطار حوكمة البرنامج حسب مرحلة دورة حياة البرنامج. تصور هذه التفاعلات التأثير الذي يحدثه تنفيذ إطار الحوكمة في دورة حياة البرنامج. دورة حياة البرنامج العامة كما هو مفصل في المعيار لإدارة البرامج - الإصدار الثالث (*The Standard for Program Management – Third Edition*) لها ثلاث مراحل: تعريف البرنامج، وتقديم فوائد البرنامج، وإغلاق البرنامج. يشار إلى خطوات تنفيذ إطار الحوكمة ضمن دورة حياة البرنامج حسب مرحلة دورة حياة البرنامج. يجب تحديد الحوكمة وتخطيطها وترسيخها في مرحلة تعريف دورة حياة البرنامج، وتنفيذها خلال مرحلة تسليم فوائد البرنامج، وتحسينها خلال مرحلة إغلاق البرنامج. تكون تفاعلات إطار العمل تكرارية أثناء مرحلة تسليم فوائد البرنامج نظرًا لتكرار ترخيص المكون، والانتقال، والإغلاق.

لبدء خطوة التقييم، قد تتضمن المدخلات مجموعة متنوعة من العناصر كما هو موضح في الشكل 4-3. يجب أن يضيف النهج المنظم لتنفيذ وظائف وعمليات الحوكمة أو تعزيزها قيمة أعمال لوحدة الأعمال أو المنظمة.



الشكل 3-4: تنفيذ إطار حوكمة البرنامج

أثناء تقييم وظائف وعمليات الحوكمة وتخطيطها وتنفيذها وتحسينها، من المهم إشراك أصحاب المصلحة بطريقة مستمرة لمساعدتهم على فهم حوكمة البرنامج وإجراء الانتقال والتغلب على التحديات. هذا مهم بشكل خاص عندما يتم تنفيذ حوكمة البرنامج لأول مرة. عنصر أساسي آخر هو الاتصالات الجارية لكسب دعم أصحاب المصلحة وتأييدهم لتنفيذ الحوكمة. يركز تنفيذ إطار حوكمة البرنامج على مجالين رئيسيين:

- الإطار والوظائف والعمليات التي يجب تحديدها أو إنشاؤها أو تعزيزها ؛ و
- الموارد البشرية والثقافة التي تحتاج إلى دعم تبني الحوكمة أو تعزيزها.

يصف الملحق أ-1 المدخلات وأنشطة الخطوات والنواتج الرئيسية لتنفيذ إطار عمل إدارة البرنامج.



تفاعلات إطار الحوكمة			
التقييم	الخطة	التنفيذ	التحسين
• تقييم الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات • تحديد راعي (رعاة) البرنامج والحوكمة • ضمان موائمة استراتيجية البرنامج • توفير التمويل والموارد • تحديد عضوية الحوكمة والصلاحيات والاتفاقيات • اعتماد ميثاق حوكمة البرنامج	• إنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة • إنشاء عمليات الحوكمة • وضع سياسات الجودة • اعتماد خارطة طريق متكاملة • الموافقة على خطة إدارة حوكمة البرنامج	• مراجعة وترخيص المكونات • ضمان التوافق الاستراتيجي • الموافقة على حالات العمل • إجراء مراجعات بوابة طور البرنامج • تقديم مراجعات ومراجعات للأداء (الفوائد / المخاطر / استخدام الموارد المالية / البشرية / المادية / الموائمة الاستراتيجية) • مراقبة إيصال الفوائد في جميع أنحاء البرنامج • ضمان الامتثال لعمليات الإبلاغ والمراقبة • ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين • ضمان الإبلاغ عن المخاطر والقضايا والشكوك • توصيل المعلومات المتعلقة بالمكونات واتخاذ القرار لأصحاب المصلحة • الموافقة على انتقال وإغلاق المكون	• تحديد تحسينات الحوكمة • إجراء انتقال الحكم • ضمان قبول البرنامج من قبل أصحاب المصلحة • ضمان انتقال البرنامج واستدامة الفوائد • تحويل إغلاق البرنامج

الشكل 4-4: دورة حياة البرنامج وتفاعلات الحوكمة

5

الحوكمة على مستوى المشروع

1-5 نظرة عامة

يصف هذا القسم المشروع وإدارة المشروع؛ و حوكمة المشروع؛ الادوار والمسؤوليات؛ المجالات والوظائف والعمليات؛ ونهج مقترح لتنفيذ إطار حوكمة ضمن دورة حياة المشروع. يغطي هذا القسم أيضًا علاقات حوكمة المشروع والاعتبارات الرئيسية. يوصى بأن يبدأ القارئ بقراءة القسم 1 (مقدمة) ثم أي أقسام أخرى تهمه.

من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية، تم إنشاء إدارة المشروع لتوفير التوجيه والإشراف على أنشطة إدارة المشروع. تركز إدارة المشروع على التوجيه واتخاذ القرار لأنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة.

2-5 إدارة المشاريع والمشاريع

يعرّف دليل هيئة المعرفة لإدارة المشروع - الإصدار الخامس (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition) المشروع على أنه "مسعى مؤقت يتم الاضطلاع به لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة". يحتوي المشروع على سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء خلال فترة زمنية محددة ويتطلب مشاركة مختلف أصحاب المصلحة من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة بنطاق محدد ووقت وتكلفة ومتطلبات أداء.

تحدد إدارة المشروع، كما هو محدد في دليل هيئة المعرفة لإدارة المشروع - الإصدار الخامس (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition) إدارة المشروع على أنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع". تحتوي إدارة المشروع على مجموعات عمليات البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق. كل مجموعة عمليات لها مخرجات عملية محددة. تتم إدارة أنشطة إدارة المشروع وفقًا لمتطلبات النطاق والوقت والميزانية من أجل تقديم منتج أو خدمة أو نتيجة.

3-5 إدارة المشروع

يتمثل الاختلاف الرئيسي بين إدارة المشروع والمحفظة أو إدارة البرنامج في أن إدارة المشروع تركز على التوجيه والإشراف على أنشطة إدارة المشروع من أجل تقديم منتج أو خدمة أو نتيجة. بالإضافة إلى دليل الممارسة هذا، يوفر دليل هيئة المعرفة لإدارة المشروع - الإصدار الخامس (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition) معلومات إضافية حول سياق إدارة المشروع.

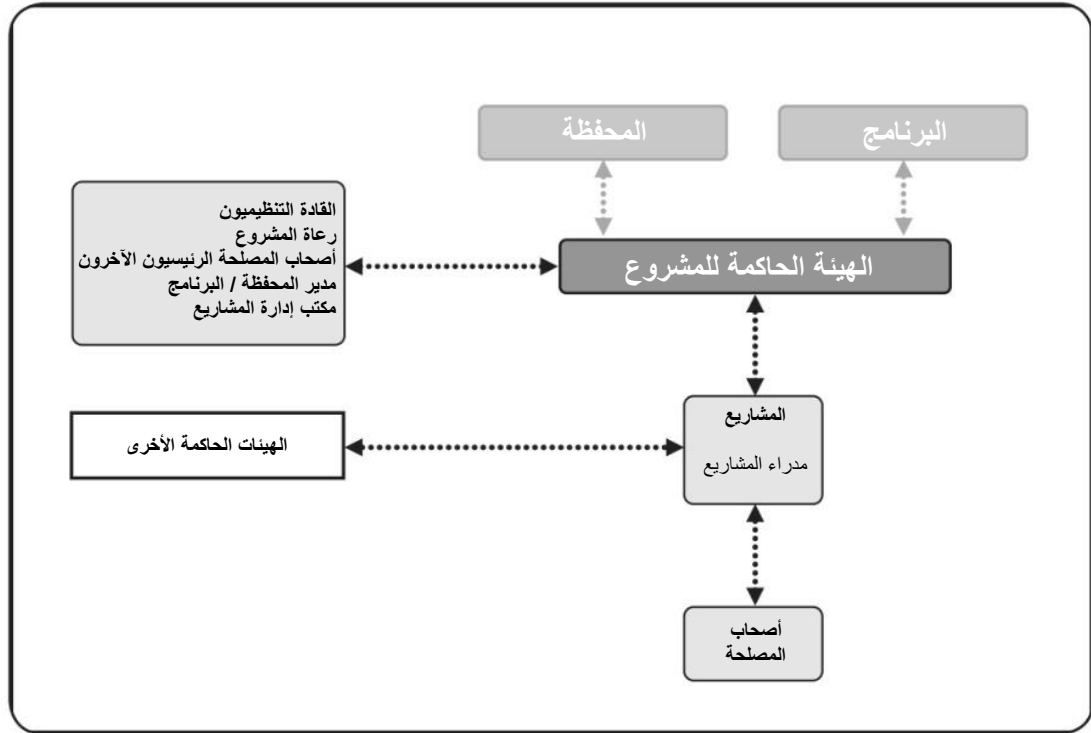
1-3-5 ما هي إدارة المشروع؟

يعرّف دليل الممارسة هذا حوكمة المشروع على أنها إطار العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة وتلبية الاستراتيجية التنظيمية والأهداف التشغيلية. يشير إطار الحوكمة إلى مجالات الحوكمة الأربعة (الرقابة التحكم والتكامل واتخاذ القرار) مع الوظائف والعمليات والأنشطة الخاصة بالمحافظ والبرامج والمشاريع. وظائف الحوكمة عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض وعبر مجالات الحوكمة التي يتم تنفيذها من أجل دعم الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. يتم تصنيف الوظائف على أنها الإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. راجع القسم 5-5 للحصول على ملخص للمجالات والوظائف والعمليات.

الأهداف التنافسية للمشروع القيد الثلاثي (الوقت والتكلفة والنطاق) تجعل تنفيذ المشروع صعباً. بسبب هذه التحديات، فإن إدارة المشروع ضرورية لتوجيه ومراقبة إدارة تنفيذ المشروع ولضمان المشاركة المناسبة لأصحاب المصلحة.

تتغير بيئة العمل كل يوم؛ لذلك، في هذه البيئة الديناميكية، يجب أن توجه إدارة المشروع المدخلات، والتحقق من متطلبات المشروع والمنتج، والتنفيذ الفعال، وجودة النتائج. يجب تحقيق هذا التوجيه من خلال المشاركة المناسبة في المشاريع والتفاعل مع مدير المشروع على أساس منتظم. يجب على هيئة إدارة المشروع أن تدافع عن المشروع داخل المنظمة من خلال إشراك الأشخاص المناسبين. يجب أن تتضمن إدارة المشروع أقل قدر ممكن من هيكل السلطة لأن الوقت والتكاليف مرتبطة باتخاذ قرارات الحوكمة وأنشطة الرقابة.

يجب مراعاة متطلبات إدارة المشروع في سياق المشروع والبيئة التنظيمية. يمكن أن يخضع المشروع لثلاثة سيناريوهات منفصلة: كمشروع مستقل أو ضمن برنامج أو ضمن محفظة. يوضح الشكل 1-5 مثالاً على الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع الذي يتضمن إدارة المشروع مع الأخذ في الاعتبار السيناريوهات الثلاثة.



الشكل 1-5: مثال على تنظيم إدارة المشروع

تتفاعل إدارة المشروع مع إدارة المحفظة والبرنامج عندما يكون المشروع ضمن محفظة أو برنامج. ومع ذلك، عندما يكون المشروع مشروعاً قائماً بذاته (خارج محفظة أو برنامج)، فقد يكون له هيئة إدارية منفصلة. قد يكون القادة التنظيميون أو راعي المشروع أو مدير المحفظة / البرنامج أو PMO أو أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين أعضاء في هيئة إدارة المشروع. هذه الهيئة الإدارية لديها تفاعلات مع مدير المشروع والمشروع وأصحاب المصلحة.

هناك أيضًا وظائف أو أنشطة حوكمة المشروع لرصد وتقديم تقرير عن تسليم المشروع لمنتج أو خدمة أو نتيجة محددة. تحدد هيئة إدارة المشروع ما إذا كان تسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة يتم في ظل الشروط المذكورة. ينسق مدير المشروع تدفق تقارير الحالة ومعلومات الأداء إلى إدارة المحفظة، وإدارة البرنامج، والهيئات الحاكمة، و PMOs، ورعاة المشروع، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في المشروع حسب ما يمليه السيناريو واستناداً إلى متطلبات التفاعل المتفق عليها.

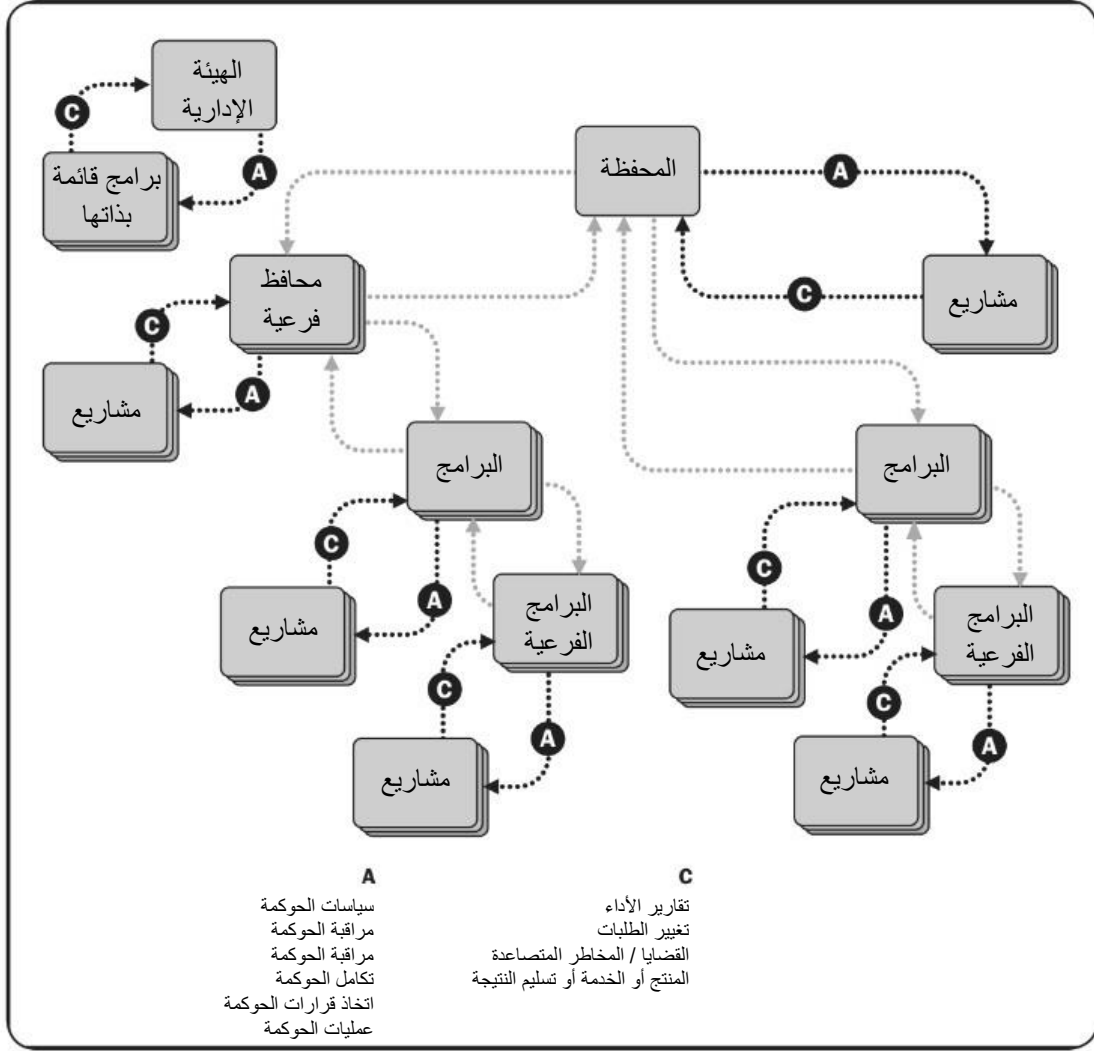
2-3-5 المشاريع وعلاقات الحوكمة

لكل مشروع خصائص فريدة من حيث عدم اليقين والتعقيد ومستويات المخاطر التي تؤثر على كيفية إدارة المشروع وحكمه. توفر إدارة المشروع إرشادات لمديري المشاريع والجهات الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين لجميع أنواع المشاريع داخل المنظمة.

يوفر إطار عمل إدارة المشروع لمدير المشروع وفريقه الهيكل والعمليات ونماذج صنع القرار والأدوات لإدارة المشروع، مع دعم المشروع والتحكم فيه من أجل التسليم الناجح. تتفاعل إدارة المشروع مع المشروع من خلال العمليات ونماذج صنع القرار والأدوات والإجراءات والسياسات الموثقة.

يجب أن تؤسس إدارة المشروع الشفافية والثقة في اتخاذ القرار وتوضيح الأدوار والمسؤوليات التي تؤثر على نجاح المشروع. تتدفق إرشادات حوكمة المشروع والمعلومات من إدارة المحفظة و/أو إدارة البرنامج و/أو الهيئات الإدارية إلى المشاريع. تقرير المشاريع والتفاعل من خلال عمليات إدارة المشروع بشأن الحالة والمخاطر والتغييرات والتسليمات والمعلومات الأخرى التي تؤثر على المشروع. يوضح الشكل 2-5 كيفية تفاعل المحافظ والبرامج و المحافظ الفرعية والبرامج الفرعية مع إدارة المشروع. قد تشمل علاقات إدارة المشروع ثلاثة سيناريوهات مختلفة للمشروع: مشاريع قائمة بذاتها، مشاريع ضمن برنامج، أو مشاريع ضمن محفظة. تتدفق سياسات الحوكمة والإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار والعمليات من الهيئة الإدارية إلى المشروع في كل سيناريو. تقارير الأداء؛ تغيير الطلبات؛ تصعيد القضايا والمخاطر عالية المستوى؛ ويتدفق تسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة إلى الهيئة الإدارية في كل سيناريو.

عادة، تتفاعل المنظمة بأكملها مع المشاريع، إما بشكل مباشر أو غير مباشر. تؤثر الحوكمة على كيفية إدارة المشروع. قد يأتي التوجيه والإشراف على إدارة المشروع من الهيئات الرئاسية؛ إدارة المحافظ والبرامج و/أو مكتب إدارة محفظة أو برنامج أو مشروع، بناءً على الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.



الشكل 5-2: مثال على تنظيم إدارة المشروع

3-3-5 اعتبارات حوكمة المشروع

يمكن إدارة المشروع من اتباع نهج منظم لإدارة المشروع وتحسين فرص نجاح المشروع. تتعلق اعتبارات إدارة المشروع الأساسية بهيئة إدارة المشروع والراعي على النحو التالي:

- **مشاركة الهيئة الإدارية والراعي Involvement of the governing body and sponsor:** يجب أن يشارك مجلس الإدارة بنشاط في توفير الرقابة واتخاذ القرار للمشروع. يجب أن يضمن مجلس الإدارة اتباع عمليات بوابة المرحلة، والحفاظ على التوافق الاستراتيجي، ومراجعة المخاطر والقضايا الكبيرة أو المتصاعدة والتخفيف من حدتها. يجب على الراعي دعم المشروع من خلال المشاركة في مختلف الأنشطة والعمليات الرئيسية لضمان نجاح المشروع. يجب على الراعي تحديد ومراقبة عوامل النجاح الحاسمة للمشروع وأن يكون استباقيًا فيما يتعلق بإزالة أو تخفيف الحواجز التي تحول دون نجاح المشروع. في بعض الحالات، قد يكون الراعي جزءًا من مجلس الإدارة أو قد يكون الراعي هو الفرد الوحيد الذي يقدم إرشادات الحوكمة والرقابة.

- **توفير الخبرة الوظيفية (التنظيمية) و/أو الدعم Provision of (organizational) functional expertise and/or support:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة أو الراعي الإدارة الأمانة والموارد

المناسبة لتوفير الخبرة التنظيمية و/أو الوظيفية من أجل دعم تنفيذ المشروع. قد لا يتم تقديم هذه الخبرة والدعم مباشرة من قبل مجلس الإدارة نفسه ولكن من قبل ممثل معين من قبل مجلس الإدارة أو الراعي.

• تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي *Implementation of organizational change management*

management: يجب أن يدعم مجلس الإدارة والراعي إدارة التغيير التنظيمي كما هو موضح في إدارة التغيير في المنظمات: دليل الممارسة (*Managing Change in Organizations: A Guide Practice*). يعد دعم التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع، ويجب تقييم أي تغيير تنظيمي وتنفيذه بعناية. يجب معالجة التغييرات التنظيمية وتأثيرها على تنفيذ الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة والراعي. لإدارة التغيير في المشاريع بشكل فعال، يضمن مجلس الإدارة والراعي اتباع نهج منظم لإدارة التغيير لنقل الأفراد والجماعات والمؤسسات من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية مع الفوائد التجارية المقصودة. يتعامل الراعي مع قضايا الأعمال المرتبطة بالتغيير لضمان تحقيق فوائد التغيير. يعمل الراعي مع مدير المشروع لتحديد إدارة التغيير وأنشطة الانتقال والموارد المطلوبة. يدعم الراعي أيضاً ويبني الالتزام بالمشروع عبر المنظمة. يجب على الراعي التأكد من حل أي نزاعات بالطريقة المناسبة.

• سلطة وقدرة الهيئة الإدارية والراعي *Authority and capability of the governing body and sponsor*

and sponsor: يجب أن يتمتع مجلس الإدارة والراعي بالسلطة والقدرة اللازمتين لتوجيه إدارة المشروع والمشاركة بنشاط في المشروع. قد تكون الآثار المفيدة للمشاركة النشطة محدودة للغاية ما لم يكن لدى الهيئة الإدارية والراعي القدرة اللازمة. قد لا يكون هيكل اتخاذ القرار ناجحاً إذا لم يكن لدى الهيئة الإدارية والراعي السلطة المطلوبة. قد تشمل قدرات الراعي والهيئة الإدارية ما يلي: توقع التغيير، وتوليد الثقة، وبدء العمل، تحرير التفكير، وتقييم النتائج.

4-5 الأدوار والمسؤوليات

الأدوار الرئيسية لإدارة المشروع هي هيئة إدارة المشروع، وراعي المشروع، ومدير المشروع، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، ومكتب إدارة المشروع. قد تكون هناك أدوار إضافية حسب نوع وتعقيد المشروع ودور الحوكمة. يجب أن تحدد خطة إدارة المشروع وتصف الأدوار والمسؤوليات الفردية بما في ذلك مسؤوليات اتخاذ القرار والسلطات. تشمل الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالحوكمة ما يلي:

• هيئة إدارة المشروع *Project governing body*: توفر هيئة إدارة المشروع الإشراف، وتحدد

الاتجاه، وتضمن بقاء المشروع متماسكاً مع الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. أعضاء مجلس إدارة المشروع هم عادة أفراد من المستوى التنفيذي من المنظمة المجموعات التي تدعم المشاريع. تقدم هذه الهيئة التوجيه بشكل أساسي من خلال وظائف الرقابة والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. قد تشمل الأدوار والمسؤوليات الأساسية لهيئة إدارة المشروع ما يلي:

○ توفير دعم الحوكمة للمشروع ليشمل الإشراف والرقابة والتكامل ووظائف صنع القرار (راجع القسم 5.5).

○ وضع سياسات وعمليات الحوكمة.

○ التأكد من أن أهداف المشروع تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية.

○ المصادقة على توصيات وتغييرات المشروع أو الموافقة عليها.

○ تحديد والإشراف على عمليات بوابة المشروع.

○ حل وعلاج مشاكل المشروع المتصاعدة والمخاطر.

○ تحديد الرسائل الرئيسية لإيصالها إلى أصحاب المصلحة.

- توفير موارد الحوكمة القادرة للإشراف على عدم اليقين والتعقيد في المشروع فيما يتعلق بتحقيق المنتج أو الخدمة أو النتيجة المتوقعة ومراقبتها.
- توفير الإشراف والتوجيه حتى يخطط فريق المشروع ويقيس ويحقق المنتج أو الخدمة أو النتيجة.
- توفير القيادة في إنفاذ وتنفيذ و / أو توصيل القرارات.
- الموافقة على إغلاق المشروع أو إنهائه.

● **راعي المشروع Project Sponser:** يوفر راعي المشروع الموارد اللازمة للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة. قد يكون الراعي عضوًا في مجلس الإدارة. يعتبر الدعم النشط والمرئي من قبل الراعي لحوكمة المشروع أمرًا مهمًا لتمكين نجاح المشروع. تتمثل الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لراعي المشروع فيما يلي:

- ضمان توافق أهداف المشروع وغاياته مع الرؤية الاستراتيجية.
- مراقبة ومراقبة تسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة لتمكين نجاح المشروع.
- إزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون نجاح المشروع.

● **مدير المشروع Project Manager:** يدعم مدير المشروع وظائف وعمليات الحوكمة وينسق الاتصالات بالإضافة إلى تقديم الملاحظات لتحسين عملية الحوكمة. يتمثل دور مدير المشروع في التواصل مع الهيئة الإدارية وإدارة المشروع لضمان تسليم النتائج المرجوة. يساعد مدير المشروع على ضمان امتثال المشروع لسياسات الحوكمة والتزامه بعمليات الحوكمة. الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لمدير المشروع هم كالاتي:

- تقييم إطار الحوكمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات، وعند الاقتضاء، وضع إطار عمل حوكمة المشروع.
- ضمان توافق المشروع مع سياسات وعمليات الحوكمة.
- إدارة تفاعلات المشروع مع الهيئة الإدارية والراعي.
- مراقبة وإدارة مخاطر المشروع والأداء والاتصالات.
- تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى الجهة الراعية و/أو الهيئة الإدارية، حسب الاقتضاء.
- إدارة التبعيات الداخلية والخارجية للمشروع.
- ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين.

● **أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين Other key stakeholders:** أصحاب المصلحة الرئيسيون الآخرون هم من المؤيدين النشطين والداعمين لحوكمة المشروع ويجب أن يمثلوا مجالاتهم في المشروع. أصحاب المصلحة الآخرون هم الأشخاص المتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات ووظائف إدارة المشروع مثل أعضاء فريق المشروع، والمديرين الوظيفيين، وما إلى ذلك، كما أن مساهمتهم في عملية الحوكمة مهمة أيضًا. الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين هي كما يلي:

- دعم فريق إدارة المشروع وتنفيذ المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- دعم التغييرات التنظيمية المتعلقة بإدارة المشروع.
- دعم فريق إدارة المشروع لتحديد تأثير التغييرات.
- دعم أي تغييرات تؤثر على نتيجة المشروع.
- تمثيل المجال الوظيفي في مجلس الإدارة ، عند الاقتضاء.

- مكتب إدارة المشاريع (Project management office (PMO): قد يختلف دور PMO لأنواع مختلفة من المشاريع. عادة ما يكون مكتب إدارة المشاريع (PMO) مسؤولاً عن ضمان تنفيذ معايير وعمليات حوكمة المشروع بفعالية وتقديم التغذية الراجعة لتحسين عملية الحوكمة. الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لمكتب إدارة المشروع هي كما يلي:

- دعم المشروع من خلال توحيد عمليات الحوكمة وتوفير المعلومات المرحلية ومشاركة المعرفة وإعداد التقارير الموحدة.
- تسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

5-5 مجالات حوكمة المشروع والوظائف والعمليات

يوفر هذا القسم المجالات والوظائف والعمليات التي ستساعد في توجيه الممارسين والمنظمات في تنفيذ الحوكمة للمشاريع. تحتوي المشاريع على مستويات مختلفة من عدم اليقين والتعقيد والمخاطر، مما يجعل من المستحيل وجود إطار حوكمة واحد يناسب جميع المشاريع. ممارسة وتقنية تكاملية مفصلة قد ترشد ممارساً واحداً؛ ومع ذلك، قد لا تعمل نفس الممارسة والتقنية التكاملية مع ممارس آخر لأن البيئات التنظيمية فريدة من نوعها. يستخدم هذا القسم تصنيفاً عاماً حسب المجالات والوظائف والعمليات التي يمكن تخصيصها لأي مشروع محدد كما هو موضح في الجدول 5-1. يتم تجميع الوظائف والعمليات ذات الصلة في أربعة مجالات للحوكمة: موائمة الحوكمة، ومخاطر الحوكمة، وأداء الحوكمة، واتصالات الحوكمة. يتم تصنيف العمليات والأنشطة والمهام الداعمة للحوكمة حسب وظائف الرقابة والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. هذه العمليات ليست محددة الدور وتتعلق بجميع الأنشطة في مجالات الحكم.

الجدول 5-1: العمليات المتعلقة بإدارة البرامج حسب المجالات والوظائف

مجالات الوظائف	الرقابة	مراقبة	دمج	اتخاذ قرار
مجال محاذاة إدارة المشروع	• إنشاء ميثاق حوكمة المشروع • إنشاء خطة إدارة حوكمة المشروع • إنشاء هيئة إدارية	• مراقبة الالتزام بخطة إدارة الحوكمة • إجراء مراجعات المشروع ومراجعات بوابة المرحلة • تقييم التقيد بمنهجية إدارة المشروع	• دمج إدارة المشروع في إدارة البرنامج و / أو المحفظة • ضمان محاذاة عمليات المشروع	• إنشاء عملية صنع القرار • الموافقة على مراجعات بوابة المرحلة • الموافقة على الجدول الزمني للمشروع ونطاقه والميزانية
مجال مخاطر حوكمة المشروع	• إنشاء خطة إدارة المخاطر • إنشاء عملية تصعيد المخاطر	• إجراء عمليات تدقيق المشروع • ضمان الالتزام بإدارة المخاطر • إدارة التبعيات الداخلية و / أو الخارجية للمشروع	• دمج إدارة التبعية • إجراء تحليل تأثير التغيير المقترح	• حل المشاكل المتصاعدة ومعالجتها • تحديد المخاطر ومراجعتها والتخفيف من حدتها
مجال أداء حوكمة المشروع	• إنشاء خطة إدارة الأداء • إنشاء عمليات إعداد التقارير والرقابة • تحليل نتائج أداء المشروع	• مراقبة نتائج المشروع • مراقبة سلامة المشروع	• أداء تقارير الأداء	• تقييم التغييرات المقترحة • تقييم طلبات التغيير
مجال اتصالات حوكمة المشروع	• إنشاء خطة إدارة الاتصالات • التواصل توقعات الحوكمة ومتطلباتها • الإبلاغ عن تغييرات عملية الحوكمة • بطل التغييرات التنظيمية • ضمان قبول التنفيذ	• التواصل الأدوار والمسؤوليات والسلطات	• التواصل خارطة الطريق • نشر تقارير المشروع • نشر معلومات المشروع وأثره على أصحاب المصلحة	• تقرير القرارات التي اتخذت مع مبررات

فيما يلي وصف للعمليات حسب المجال:

- **مجال تنسيق حوكمة المشروع Project governance alignment domain:** يتكون مجال محاذاة حوكمة المشروع مما يلي:

- يصرح ميثاق حوكمة المشروع بتشكيل مجلس الإدارة ويفوض مجلس الإدارة بتطبيق الموارد لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالحوكمة. تصف خطة إدارة حوكمة المشروع كيفية تنفيذ إطار الحوكمة والوظائف والعمليات بما في ذلك أدوار الحوكمة والمسؤوليات وهياكل صنع القرار. يجب الرجوع إلى الخطة لضمان توافق المشروع مع الاتفاقيات والتوقعات المعمول بها.
- يجب إنشاء هيئة إدارة المشروع لضمان المواءمة المستمرة مع الإستراتيجية التنظيمية وتقديم نتائج المشروع. مدير المشروع مسؤول أيضاً عن التزام المشروع بإطار الحوكمة. يكون مكتب إدارة المشروع ، عند وجوده ، مسؤولاً عن تكامل إدارة المشروع مع إدارة المحفظة / البرنامج. علاوة على ذلك ، فإنه مهم لمراقبة الالتزام بخطة إدارة حوكمة المشروع. يجب على الهيئة الحاكمة إنشاء إطار لصنع القرار وتحديد من سيتخذ أي نوع من القرارات وفي أي سيناريوهات. بناءً على إطار صنع القرار ، يجب على مجلس الإدارة تحديد ما إذا كان يجب تغيير المشروع أو إنهائه.
- لرصد وضمان المواءمة، يوفر مجلس الإدارة التوجيه واتخاذ القرار بشأن الجدول الزمني للمشروع، والنطاق، والميزانية بالإضافة إلى الإشراف على مراجعات المشروع ، وبوابات المرحلة ، والالتزام بالسياسات والمعايير ومنهجية إدارة المشروع.

- **مجال مخاطر إدارة المشروع Project governance risk domain:** يتم إعداد خطة إدارة مخاطر حوكمة المشروع كجزء من خطة إدارة المشروع أو قد تكون خطة منفصلة. يجب إنشاء عمليات تصعيد المخاطر والقضايا وإدراجها في هذه الخطة. يجب تحديد التبعيات الداخلية والخارجية وكذلك المخاطر. يجب أن تتضمن إدارة التبعية تحديد التبعيات بين المشاريع أو مع البرامج و/أو المحافظ والعناصر الخارجية الأخرى. يجب تحليل التبعيات وتتبعها بشكل مستمر لأنها مصادر للمخاطر. يجب مراقبة المشاريع ومراجعتها على أساس المخاطر والتعقيد. يجب أيضاً مراقبة التبعيات الداخلية والخارجية. من أجل حل ومعالجة المخاطر و/أو القضايا ، يجب على مدير المشروع تصعيد القرارات إلى الهيئة الحاكمة ، حيث قد تكون هناك تأثيرات أوسع عبر المنظمة. يجب تضمين المخاطر و/أو المشكلات في تقارير ومراجعات المشروع، كما يجب أن تتبع عمليات تصعيد المخاطر وإصدارها.

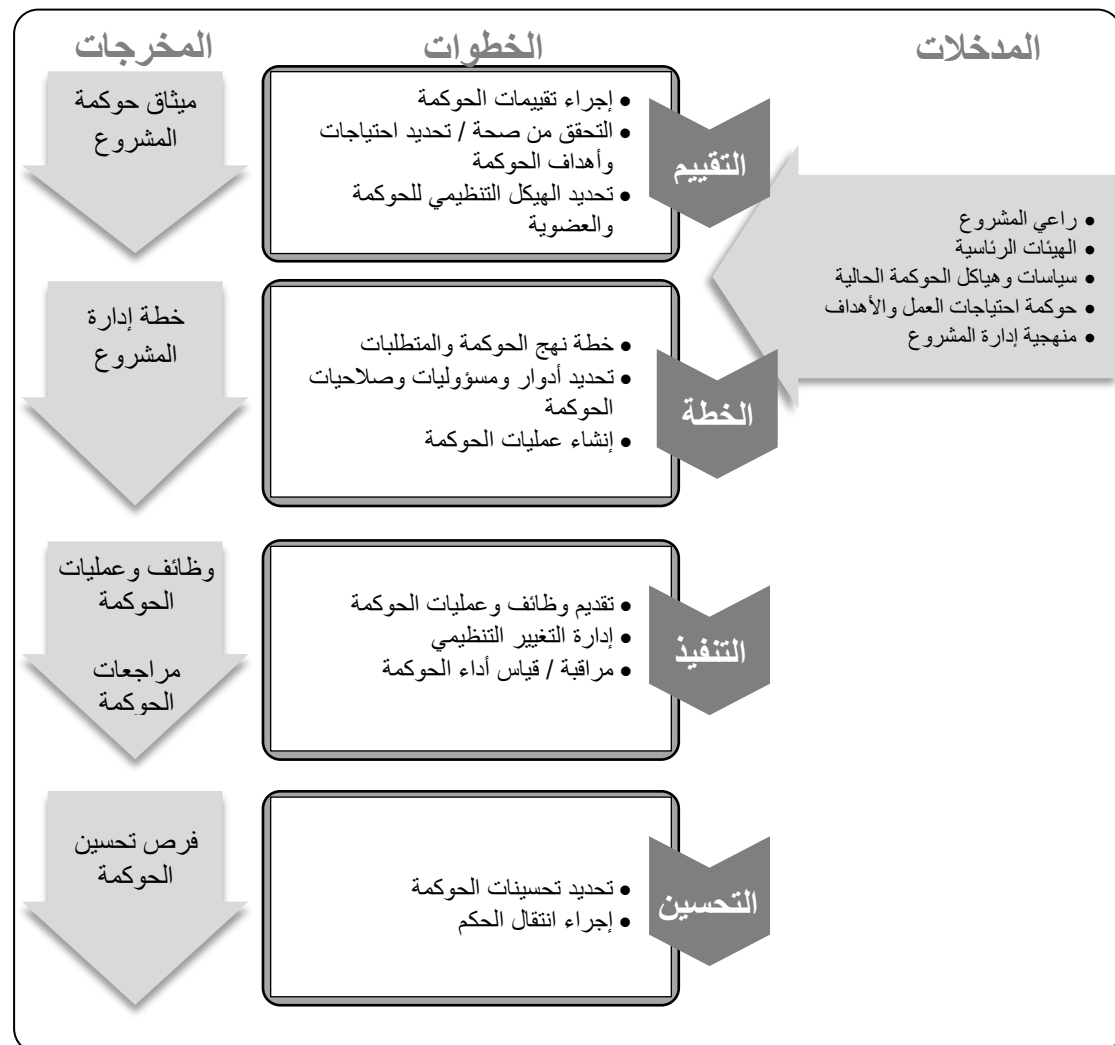
- **مجال أداء حوكمة المشروع Project governance performance domain:** يتم إعداد خطة إدارة أداء حوكمة المشروع كجزء من خطة إدارة المشروع أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تتضمن الخطة الأداء المتوقع لضمان تحقيق المشروع للنتيجة المتوقعة. كجزء من هذه الخطة ، يمكن إنشاء هيكل التقارير وعمليات التحكم. من المهم أيضاً تقديم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة والراعي ومكتب إدارة المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين. هذا هو أحد المجالات الرئيسية التي تمكن مدير المشروع من جمع البيانات اللازمة لقياس الأداء. يجب على مجلس الإدارة مراقبة أداء المشاريع على النحو المبين في خطة إدارة الأداء من خلال مراجعات الأداء. يجب تقييم بيانات الأداء للتأكد من أن النتائج ضمن معايير الخطة. يجب مراقبة قدرة المشروع على تقديم النتائج والإبلاغ عنها بشكل مستمر. يجب تقييم التغييرات المقترحة على المشروع التي قد تؤثر على نتائج المشروع وتحديد ما إذا كان مجلس الإدارة.

- **مجال اتصالات حوكمة المشروع Project governance communications domain:** يتم إعداد خطة إدارة اتصالات حوكمة المشروع كجزء من خطة إدارة المشروع أو قد تكون خطة منفصلة. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يجب الإبلاغ عن عناصر مثل المخاطر على مستوى المشروع

والأداء ونتائج المشروع إلى مجلس الإدارة والراعي وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب أن تصف الخطة كيف ومتى يتم إبلاغ قرارات الحوكمة المختلفة ويجب أن تتضمن كيفية الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب على مجلس الإدارة توفير الاتصالات المطلوبة لمدير المشروع والراعي ومكتب إدارة المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب على مجلس الإدارة مراقبة الاتصالات بناءً على خطة إدارة الاتصالات واتخاذ إجراءات لتحسين الاتصال. يجب أن يكون اتخاذ القرار من قبل الحوكمة شفافاً وموثقاً مع تبرير وإبلاغ أصحاب المصلحة. يجب إيصال الأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار.

6-5 تنفيذ إطار حوكمة المشروع

يجب أن يستند تنفيذ إطار حوكمة المشروع إلى سياق المنظمة والمشروع. لا يوجد إطار حوكمة واحد فعال في جميع المواقف. يجب أن يكون تنفيذ إطار الحوكمة مفصلاً وفقاً لثقافة المنظمة وأنواع المشاريع واحتياجات المنظمة. يصف هذا القسم نهج تنفيذ منظم من أربع خطوات ، والذي تم تلخيصه في الشكل 5-3. نهج التنفيذ هو طريقة للتنفيذ والتحسين المستمر لعمليات الحوكمة ضمن دورة حياة مشروع معين. الخطوات الأربع هي: التقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين مع الأنشطة والنواتج لكل خطوة. قد لا تنطبق جميع الأنشطة والمخرجات على جميع المشاريع ، وقد تكون هناك أنشطة وإنجازات أخرى مطلوبة بناءً على نطاق المشروع والسياق التنظيمي.



الشكل 5-3: تنفيذ إطار عمل حوكمة المشروع

خطوات تنفيذ أو تعزيز الحوكمة هي تلك المستخدمة لتنفيذ أي عملية في المؤسسة. يجب أن يضيف النهج المنظم لتنفيذ وظائف وعمليات الحوكمة أو تعزيزها قيمة أعمال لوحدة الأعمال أو على المستوى التنظيمي. يمكن إنجاز هذه الخطوات في تقدم متوازي أو متداخل أو خطي. ومع ذلك ، يجب تحديد الحوكمة وتخطيطها وإنشاءها في وقت مبكر من دورة حياة المشروع عند بدء المشروع وتنظيمه والتحضير له.

أثناء التقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين لوظائف وعمليات الحوكمة، من المهم إشراك أصحاب المصلحة على أساس مستمر لمساعدتهم على فهم ما يعنيه التغيير بالنسبة لهم ، وإجراء الانتقال ، والتغلب على التحديات. هذا مهم بشكل خاص عندما يتم تنفيذ الحكم لأول مرة. عنصر أساسي آخر هو الاتصالات الجارية لكسب دعم أصحاب المصلحة وتأييدهم للتغييرات.

يقدم الشكل 4-5 مثالاً لتفاعلات إطار عمل إدارة المشروع حسب مرحلة دورة حياة المشروع. تصور هذه التفاعلات تأثير تنفيذ إطار الحوكمة في دورة حياة المشروع. تتكون دورة حياة المشروع العامة كما هو مفصل في دليل - الإصدار الخامس من أربع مراحل: بدء المشروع ، وتنظيم المشروع وإعداده ، وتنفيذ أعمال المشروع ، وإغلاق المشروع. يتيح تنفيذ إطار عمل الحوكمة هذه التفاعلات بحيث يمكن توجيه المشروع بالحوكمة خلال دورة حياته.

يوضح الملحق أ-1 المتعلق بتنفيذ إطار عمل حوكمة المشروع المدخلات والأنشطة والناتج الرئيسية لتقييم حوكمة المشروع وتخطيطها وتنفيذها وتحسينها.



الشكل 4-5: دورة حياة المشروع وتفاعلات الحوكمة

المرفق أ-1

تنفيذ إطار حوكمة المحفظة، والبرنامج، و المشروع

الغرض من هذا الملحق هو تقديم إرشادات حول تفاصيل تنفيذ إطار عمل حوكمة المشاريع والبرامج والمحفظة من أجل تقييم الحوكمة وتخطيطها وتنفيذها وتحسينها.

أ 1-1 خطوات تنفيذ إطار حوكمة المحفظة

يتم توفير خطوات تنفيذ إطار حوكمة المحفظة في الأقسام من أ 1-1-1 إلى أ 1-1-4 (انظر أيضًا الشكل أ 1-1).

أ 1-1-1 التقييم

خطوة أولى، من المهم فهم الحالة الحالية لحوكمة وعمليات المحفظة. ملاحظة مهمة هي أن المحافظ مستمرة وأطول مدى من البرامج والمشاريع؛ لذلك، قد تكون هناك حاجة إلى تقييمات دورية. يساعد إجراء تقييم في مجالات مختلفة من المؤسسة جنبًا إلى جنب مع احتياجات أعمال الحوكمة على تحديد الحالة والثغرات المستهدفة وتحديد نطاق حوكمة المحفظة والهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي والأدوار من أجل تطوير ميثاق حوكمة المحفظة.

يجب أن يشرع راعي المحفظة ومدير المحفظة في تقييم حوكمة المحفظة في حالة عدم وجود إطار حوكمة أو وظائف أو عمليات حالية أو قد تحتاج عمليات الحوكمة الحالية إلى إعادة هندستها أو تحسينها للتقدم إلى المستوى التالي من الفعالية. لبدء خطوة التقييم ، فإن المدخلات الرئيسية هي:

- الغايات والأهداف الاستراتيجية التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي والهيئات الحاكمة والسياسات والإجراءات.
- احتياجات وأهداف أعمال الحوكمة.
- منهجية إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع.
- حالة المحفظة.
- جرد المكونات وحالتها. و
- راعي المحفظة.

يعتمد مدى التقييم على الوظائف أو العمليات التي يجب تنفيذها أو تحسينها و / أو الموارد أو تغيير الثقافة والسلوك الذي يحتاج إلى دعم الحوكمة. تستخدم المؤسسات عادةً الاستبيانات أو المقابلات أو الاجتماعات ومجموعات التركيز لجمع المعلومات اللازمة لتحليل بيئة الإدارة الحالية وإجراء التحليلات المختلفة. التحليلات ضرورية لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والحالة المستقبلية المرغوبة. يحدد التقييم من وماذا وكيف للحوكمة وما هو مطلوب لسد الثغرات من أجل تنفيذ الحوكمة بنجاح. يجب أن يكشف التحليل عن من يتخذ قرارات الاستثمار ، وما هي السلطات ومجالات أو حدود القرار ، وكيف يتم اتخاذ هذه القرارات وإيصالها. يجب أن تشمل أنشطة التقييم المجالات التالية:



الشكل أ 1-1: تنفيذ إطار حوكمة المحفظة

- **إجراء تحليل أصحاب المصلحة *Perform stakeholder analysis***: تحديد المسؤوليات الجارية وسلطات القرار. ثم قم بتحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد احتياجات الحوكمة وفوائدها ومبررات حوكمة المحفظة. قم بإشراك أصحاب المصلحة لفهم الثقافة والسياسة والمخاوف لتحديد كيفية تأثيرها على التوافق الاستراتيجي وتحسين الاستثمار. حدد المؤثرين مثل المحفظة الأخرى أو التعقيد التنظيمي والسياسة والثقافة وأصحاب المصلحة الخارجيين.
- **إجراء تقييمات الحوكمة *Perform governance assessments***: تحديد ما قد يؤثر على نجاح تخطيط الحوكمة وتنفيذها. فهم استراتيجية المنظمة وتقييم عملية الموائمة الاستراتيجية. تحديد ما إذا كانت العملية الحالية تضمن التحسين وموائمة المحفظة مع الأهداف الاستراتيجية التنظيمية وتحسين الاستثمار. تحديد كيفية حدوث التوافق داخل مكونات المحفظة لدعم الأهداف الاستراتيجية التنظيمية. يجب أن تدعم النتائج تنفيذ أو تحسين إطار عمل حوكمة المحفظة ووظائفها وعملياتها. يجب تقييم المجالات التالية:

- فهم سياسات وهياكل الحوكمة التنظيمية. تقييم ما إذا كانت الهياكل والسياسات التنظيمية الحالية تسهل آليات حوكمة المحفظة المناسبة لاختيار المشاريع التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة وتقديم قيمة الأعمال.
- فهم الرسالة والأهداف والغايات التنظيمية. فهم الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة وكيفية حدوث التوافق الاستراتيجي للمحفظة. قم بتقييم عملية محاذاة المحفظة وتحديد ما إذا كانت العملية الحالية تضمن الاختيار المناسب للمشروع الذي يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتسليم البرنامج والمشروع لفوائد الأعمال.
- تحديد صنع القرار والصلاحيات. فهم كيفية اتخاذ قرارات الاستثمار ومن الذي يتخذ هذه القرارات. تقييم المجالات الحالية ونطاق صنع القرار، والسلطات والأدوار والمسؤوليات المحددة، وكذلك الاتصالات ذات الصلة. تحديد أي مشاكل في اتخاذ القرار والأسباب المحتملة للقضايا.
- تحديد القدرة على الإشراف على المحفظة والضوابط. فهم وتقييم العمليات والضوابط الحالية التي تتيح الإشراف على حوكمة المحفظة، مثل مراجعات الاستثمار، وبوابات مرحلة مكونات المحفظة، وتخصيص الموارد.
- تقييم الموارد والكفاءات إدارة المحفظة والبرامج والمشاريع. تقييم المهارات والقدرات وكذلك كفاءات الرعاية وأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يحتاجون إلى دعم حوكمة المحفظة.
- تحديد الاتصالات ومستوى الشفافية. تقييم وتحديد فعالية ما يتم إبلاغه ولمن فيما يتعلق بإدارة المحفظة، وعلى وجه الخصوص، قرارات الاستثمار.
- تقييم الثقافة لتبني الحوكمة. تحديد الاستعداد للتغيير بناءً على تاريخ تبني التغيير والدروس المستفادة والقضايا السابقة والحالية.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية (KPIs). تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم استخدامها لدعم الإشراف على حوكمة المحفظة الحالية، مثل مراجعات بوابة طور المحفظة.
- تقييم تكامل الحوكمة للمحافظ والبرامج والمشاريع. قم بتقييم كيفية تخصيص الموارد وكيفية توافق العمليات عبر مجال إدارة المحفظة.
- إجراء تحليل الفجوة. قم بإجراء تحليل فجوة للوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية لتقديم نظرة ثاقبة على مجالات التقييم التي بها فجوات موجودة. سيؤدي ذلك إلى تسهيل القدرة على إجراء تحليل للمخاطر مقابل الفجوة وتحديد أولويات العمل الذي يتعين القيام به من أجل تحقيق الحالة المستقبلية.
- إجراء تحليلات SWOT / المخاطر. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمواءمة الاستراتيجية وتحقيق الفوائد. تحديد تأثيرات المخاطر المحددة على تحقيق أهداف المحفظة ومزايا الأعمال. تحديد كيف سيؤدي نشر الوظائف والعمليات المتعلقة بالحوكمة إلى تحسين المواءمة الاستراتيجية وتحقيق الفوائد.

● **التحقق من صحة / تحديد احتياجات وأهداف الحوكمة *Validate/define governance needs and goals***: استنادًا إلى تقييمات وتحليلات الحوكمة، تحقق من صحة / حدد احتياجات وأهداف حوكمة المحفظة. تعتبر احتياجات وأهداف الحوكمة فريدة بالنسبة إلى المنظمة والمحفظة الفردية. قد يوفر الرعاية وأصحاب المصلحة الرئيسيون التوجيه لاحتياجات الحوكمة والأهداف والهيكل التنظيمي والعضوية والسلطات. أمثلة على احتياجات وأهداف الحوكمة هي شفافية صنع القرار، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وما إلى ذلك. يجب أن تصف خطة حوكمة المحفظة أهداف الحوكمة ومختلف معايير القرار وتحديد الأولويات والسلطات في مجالات مثل تغييرات المحفظة، ومراجعات بوابة المرحلة، وبدء المكون والانتقال، وحل المشكلات والمخاطر المتصاعدة.

● **تحديد الهيكل التنظيمي للحوكمة والعضوية *Define governance organizational structure and membership***: استنادًا إلى تحليل أصحاب المصلحة، والتقييمات المختلفة، وتحليل SWOT / المخاطر، وأهداف المحفظة المعتمدة، حدد الهيكل التنظيمي للحوكمة والعضوية المطلوبة للمحفظة.

يجب أن يعتمد الهيكل التنظيمي على احتياجات المنظمة ومتطلبات المحفظة. قد يختلف الهيكل التنظيمي والأعضاء في حوكمة المحفظة مقابل المحفظة الفرعية وحوكمة المكونات. وثق بالتفصيل الهيكل التنظيمي، والأعضاء، والأدوار، وكيف يتغير الهيكل التنظيمي والعضوية أثناء اختيار عناصر المحفظة وتحديد أولوياتها.

المخرجات الرئيسية لأنشطة خطوة التقييم هي: توضيح احتياجات وأهداف الحوكمة، وتقييم استعداد المنظمة للتغيير، وتحديد الهيكل التنظيمي لحوكمة المحفظة والعضوية. الناتج الرئيسي لخطوة التقييم هو ميثاق حوكمة المحفظة.

- قد يكون ميثاق حوكمة المحفظة جزءًا من ميثاق المحفظة أو قد يكون مستندًا منفصلاً. يصرح ميثاق حوكمة المحفظة ويحدد الهيكل التنظيمي للحوكمة والعضوية والأدوار. يصف الميثاق نهج الحوكمة من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية. يحدد ميثاق الحوكمة اتفاقيات قيادة واضحة ومفهومة جيدًا فيما يتعلق بنهج حوكمة المحفظة للإشراف أو المساهمة أو دعم أو موائمة المحفظة مع الإستراتيجية التنظيمية. كما يصف درجة التكامل مع الهياكل والسياسات والإجراءات التنظيمية القائمة للحوكمة التنظيمية.
- يصف ميثاق حوكمة المحفظة الارتباط بحوكمة المحفظة والتنظيمية الحالية ويصف كيف ستقدم الحوكمة قيمة للمؤسسة. عندما يكون هناك ميثاق حوكمة محفظة قائم ، يجب تحديثه ليمثل الحوكمة المعززة.
- ميثاق حوكمة المحفظة هو المدخل الرئيسي لخطوة الخطة من أجل وضع خطة إدارة حوكمة المحفظة.

أ 1-1-2 الخطة

الغرض من خطوة الخطة هو إنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات؛ العمليات المتعلقة بالحوكمة؛ والتفاعلات المطلوبة. نتيجة هذه الخطوة هي خطة إدارة حوكمة المحفظة التي توضح بالتفصيل نهج حوكمة المحفظة. يجب استخدام ميثاق حوكمة المحفظة كمدخل لأنشطة التخطيط لأغراض إنشاء خطة إدارة حوكمة المحفظة. بناءً على نتائج التقييم المتعلقة بالاستعداد التنظيمي، يجب أن تتناول خطة إدارة حوكمة المحفظة الثقافة من خلال تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يمكنهم التأثير على التغيير في المنظمة.

ستساعد أنشطة التخطيط في وضع خطة إدارة حوكمة المحفظة، والتي يجب أن تحدد النهج الذي سيتم اتخاذه لوضع إطار حوكمة المحفظة والعمليات والهيكل التنظيمي. تصف خطة إدارة حوكمة المحفظة النهج والغرض من كيفية إدارة الحوكمة، ويجب أن تتضمن خططاً فرعية لإدارة المخاطر والأداء والاتصالات. قد تكون خطة حوكمة المحفظة جزءًا من خطة إدارة المحفظة أو قد تكون وثيقة منفصلة. يجب أن تتناول خطة إدارة حوكمة المحفظة أي إدارة تغيير مطلوبة للتنفيذ الكامل لوظائف وعمليات حوكمة المحفظة. قد تتطلب التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي الحالي للحوكمة تغييرات وظيفية؛ إعادة تخصيص الموارد؛ والأدوار والمسؤوليات والسلطات الجديدة / المنقحة. أنشطة خطة حوكمة المحفظة هي:

- **خطة نهج الحوكمة والمتطلبات** *Plan governance approach and requirements*: تحديد نهج التوجيه والإشراف على المحفظة ومكوناتها الفردية لتمكين إيصال القيمة والفوائد المتوقعة للمحفظة.

- **تحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الحوكمة** *Establish governance roles, responsibilities, and authorities*: تحديد أدوار ومسؤوليات هيئة الإدارة ومستويات السلطة

لمجالات صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، تحديد أي أدوار ومسؤوليات حوكمة أخرى، بما في ذلك مديري المحافظ؛ مكاتب إدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع؛ مديري البرامج؛ مدراء مشروع؛ والجهات الراعية.

- **إنشاء عمليات الحوكمة Establish governance processes:** تحديد نهج الحوكمة والاحتياجات من الموارد، والجدول الزمني المطلوب لتطوير والتحقق من إنشاء أو تعزيز عمليات الحوكمة. راجع القسم 3-5 والجدول 3-1 للحصول على وصف لمجالات حوكمة المحفظة ووظائفها وعملياتها.

- إجراء تحليل أصحاب المصلحة. قم بإجراء تحليل أصحاب المصلحة لجميع المجالات التي ستتأثر بإطار عمل الحوكمة ووظائفها وتغييرات العملية. سيوفر هذا نظرة ثاقبة حول المؤثرين وكذلك العوائق التي تحول دون التغيير.
- إجراء تقييم الموارد. حدد قدرة موارد الحوكمة واحتياجات القدرات للفريق وحدد ما إذا كان يمكن زيادة الموارد الداخلية أو ستكون هناك حاجة إلى موارد إضافية.
- تحديد قياسات الأداء. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للحوكمة للهيئة الإدارية لتسهيل التحليل وتحسين العملية في المستقبل.
- تحديد التدريب والاتصالات. إنشاء نهج إدارة التغيير التنظيمي، عند الاقتضاء. تحديد نهج منظم لنقل الأفراد والجماعات إلى عمليات الحوكمة. إدارة التغيير في المنظمات: يوفر دليل الممارسة قائمة مفصلة بنماذج إدارة التغيير والمبادئ التوجيهية العامة. وضع خطة إدارة الاتصالات التي ستتضمن أنواع المعلومات التي سيتم توزيعها على المنظمة فيما يتعلق بتغييرات الحوكمة والتوقيت ومعلومات التدريب.

تتضمن خطة إدارة حوكمة المحفظة وظائف الإشراف والرقابة والتكامل واتخاذ القرار. عند وجود خطة حوكمة حافظة حالية، يمكن تحديثها لتحسين الحوكمة. تم تلخيص أوصاف الهيكل التنظيمي للحوكمة والأهداف والأدوار والمسؤوليات والسياسات والإجراءات واللوجستيات لتنفيذ وظائف وعمليات الحوكمة في خطة إدارة حوكمة المحفظة. قد تكون هناك وثائق منفصلة ومفصلة للسياسات والإجراءات والعمليات. يجب أن تتضمن خطة إدارة المحفظة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- **نهج ومتطلبات حوكمة المحفظة Portfolio governance approach and requirements:** يجب أن تصف خطة إدارة حوكمة المحفظة نهج الحوكمة ومتطلبات تفاعل الحوكمة على مستوى المحفظة والمكونات.

- **الهيكل التنظيمي للهيئة الإدارية والعضوية Governing body organizational structure and membership:** هذا وصف للهيكل التنظيمي للحوكمة (الهيئة، والمجالس، واللجان التوجيهية)، والأعضاء، والأدوار، والمسؤوليات، وسلطات صنع القرار.

- **أعضاء الفريق الفردي والأدوار والمسؤوليات Individual team members, roles, and responsibilities:** هؤلاء هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين سيشاركون في وظائف وعمليات حوكمة المحفظة. تم وصف مسؤوليات وسلطات صنع القرار.

- **وظائف وعمليات الحوكمة Governance functions and processes:** يجب أن تصف خطة إدارة حوكمة المحفظة وظائف وعمليات الحوكمة للمحفظة والمكونات، وكيف سيتم تنفيذها. قد تنص خطة إدارة حوكمة المحفظة على إعادة تقييم دورية لقياس التقدم واكتشاف التعديلات المطلوبة.

- **الفوائد ومقاييس الأداء والقياس *Benefits, performance metrics, and measurement*:** يجب تحديد الأساليب والمقاييس لتقييم قيمة المحفظة وتقديم فوائد المكونات وكذلك كيفية جمعها وتوحيدها والإبلاغ عنها. تشمل الأمثلة بطاقة أداء متوازنة أو لوحة معلومات.
 - **الافتراضات والقيود والتبعيات *Assumptions, constraints, and dependencies*:** قائمة الافتراضات؛ الموارد أو الميزانية أو القيود التشغيلية؛ وأي تبعيات على مناطق أخرى تشكل جزءاً من التنفيذ.
 - **تصعيد المخاطر/القضية والإبلاغ عنها *Risk/issue escalation and reporting*:** وصف المخاطر / تصعيد المشكلة والإبلاغ عن العمليات والمعايير.
 - **الاتصال والتدريب *Communication and training*:** هذا وصف لكيفية توصيل وظائف وعمليات الحوكمة. يجب أن يشمل الاتصال والتدريب هيئة الإدارة الجديدة ، والأفراد الذين يتدخلون في أدوار جديدة أو معدلة ، والراعي وأصحاب المصلحة الذين يدعمون الخطة.
 - **المراجعات والفحوصات الصحية ومراجعات الجودة *Reviews, health checks, and quality audits*:** يجب تحديد متطلبات مراجعات وتدقيق مكونات المحفظة في خطة الإدارة وتشمل الجدولة ، وتدقيق الجودة ، ومراجعات بوابة المرحلة. يجب أن تتضمن مراجعة بوابة المرحلة وظائف وعمليات الحوكمة الراسخة وكذلك تحديد ما إذا كان المكون يحقق النتائج والفوائد كما هو مخطط له.
 - **بدء المكون أو الإغلاق أو الانتقال *Component initiation, closure, or transition*:** ستحدد الخطة المعايير وعمليات الحوكمة لبدء أو إغلاق أو نقل مكونات المحفظة. تعتمد موافقة الحوكمة على بدء المكونات عادةً على حالة عمل مكون. يجب أن تحدد الخطة المعايير والعمليات لإغلاق أو نقل المكونات.
- يجب إبلاغ خطة إدارة حوكمة المحفظة المعتمدة إلى جميع أصحاب المصلحة، وخاصة أولئك المطلوبين لتحقيق القيمة المتوقعة للمحفظة ونتائج ومزايا المكون. تعتبر خطة إدارة حوكمة المحفظة هي المدخل الرئيسي لخطة التنفيذ.

أ 1-1-3 التنفيذ

- الغرض من خطوة التنفيذ هو تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة، وضمان التغيير التنظيمي الفعال، واستكمال مراجعات الحوكمة المختلفة، وقياس أداء المحفظة. تشمل أنشطة خطوة التنفيذ تقديم وظائف وعمليات الحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي، ومراقبة أداء الحوكمة وقياسه. أنشطة خطوة التنفيذ هي:
- **تقديم وظائف وعمليات الحوكمة *Deliver governance functions and processes*:** توثيق الوظائف والعمليات. قد يشمل ذلك السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات. قد تشير السياسة التنظيمية الرسمية إلى العمليات والأدوات التي يجب أن تتبعها المحفظة والمكونات.
 - **إدارة التغيير التنظيمي *Manage organizational change*:** تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي على أساس خطة إدارة البرنامج أو خطة منفصلة لإدارة التغيير التنظيمي.

- تقديم التدريب والاتصالات. التواصل وتدريب أصحاب المصلحة على أساس الاحتياجات. يجب أن يحدث ذلك قبل تفعيل عمليات الحوكمة وإعداد التقارير وقبل بدء المكون. تقرير وتتبع الحضور والملاحظات والنتائج للتغييرات المطلوبة المحتملة. استنادًا إلى مدى تعقيد ومخاطر التغيير، يمكن تجريب العمليات وإجراء التحديثات المطلوبة قبل التنفيذ الأوسع.
- تقديم خدمات الدعم. تقديم الدعم لإدارة التغيير التنظيمي أثناء وبعد تنفيذ عمليات وأدوات الحوكمة مباشرة. قَدِّم تفاصيل عن آليات طلب الدعم وتلقيه.

● **مراقبة / قياس أداء الحوكمة *Monitor/measure governance performance***: بمجرد تنفيذ العمليات، ابدأ في جمع بيانات الأداء والتقارير على أنها (أ) أداء العمليات، (ب) مستوى اعتماد التغييرات، (ج) النتائج بناءً على معايير الأداء المحددة في إدارة حوكمة المحفظة خطة. اضبط الخطة لمعالجة أي تناقضات.

- مراجعة وتفويض ونقل المكونات. تتم مراجعة حالات العمل الفردية لكل مكون والموافقة عليها قبل اعتماد المكون بناءً على المعايير الموضحة في خطة إدارة الحوكمة.
- إجراء مراجعات المراجعة. يتم الاحتفاظ بالمراجعات لتقييم تقدم المحفظة بشكل منفصل عن مراجعات المكونات.
- مراقبة وقياس إيصال المنافع. يقوم فريق حوكمة المحفظة بمراقبة وقياس مكونات المحفظة والمحفظة.

عند الانتهاء من خطوة التنفيذ، تم تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي ودعمه، والإبلاغ عن أداء حوكمة المحفظة. هذه هي المدخلات الرئيسية لخطوة التحسين.

أ 1-1-4 التحسين

الغرض من خطوة التحسين هو تقييم أداء الحوكمة وتحديد فرص التحسين. أنشطة خطوة التحسين هي: (1) تحديد أداء وتأثير عمليات الحوكمة، و (2) أداء استدامة الفوائد. يجب تقييم عمليات الحوكمة لفرص التحسين المستقبلية التي قد تستفيد منها المنظمة لتعزيز فعالية الحوكمة.

يوفر التحسين المستمر قدرة المؤسسة على تعديل عمليات الحوكمة بناءً على قياسات الأداء أو الظروف المتغيرة. يتطلب التحسين المستمر اتباع نهج منظم لإدارة التغيير. إدارة التغيير متأصلة في المعايير التأسيسية لشركة فيليب موريس إنترناشونال بما في ذلك دليل الممارسة هذا. يتضمن نهج تنفيذ إطار حوكمة المحفظة دورة حياة التحسين المستمر من خلال تكرار الخطوات الأربع للتقييم والتخطيط والتنفيذ والتحسين من أجل التحسينات لتحسين فعالية الحوكمة. أنشطة خطوة التحسين هي:

● **تحديد تحسينات الحوكمة *Identify governance improvements***: حدد من خلال أداء الأنشطة التالية:

- مراجعة تقارير المحفظة. قد تكون تقارير المحفظة مصدرًا للتحسينات المحتملة للعمليات. قد تكون الدروس المستفادة على مستوى المكون أيضًا مصدرًا لتحسينات الحوكمة عند الرجوع إليها من قبل المنظمة من أجل تحسينات المحفظة المستقبلية. يمكن الاستفادة من الدروس المستفادة وممارسات الإدارة الجيدة لمكونات المحفظة المستقبلية، بما في ذلك البرامج والمشاريع.
- إجراء تحليل تأثير عمليات الحوكمة. عندما يتم جمع القياسات ومراجعتها بعد تنفيذ أي عمليات حوكمة جديدة أو معدلة، يجب تقييم التنبؤ بناءً على طرق القياس المحددة في خطة إدارة حوكمة

المحفظة. يمكن استخدام بطاقة قياس أداء الحوكمة أو لوحة معلومات للإبلاغ عن مقاييس الأداء والتقدم المحرز لتحقيق الأهداف المستهدفة.

- **أداء استدامة الفوائد Perform benefits sustainment:** تضمن الحوكمة استمرار الفوائد التي يوفرها استثمار المنظمة وجهودها بعد إغلاق المكون. قد تكون هناك تكاليف وميزانية منفصلة متضمنة في الإشراف على الفوائد المستمرة بعد انتقال المكون. قد تكون الأنشطة والتكاليف المطلوبة للحفاظ على الفوائد جزءًا من المحفظة أو العمليات. قد توفر منطقة العمليات فوائد أنشطة الاستدامة.
- النتائج الرئيسي لهذه الخطوة هو فرص تحسين الحوكمة.

أ 1-2 خطوات تنفيذ إطار حوكمة البرنامج

يتم توفير خطوات تنفيذ إطار عمل حوكمة البرنامج في الأقسام من أ 1-2 إلى أ 4-2 (انظر أيضًا الشكل أ 2-1).

أ 1-2-1 التقييم

قد يتم تحديد الحاجة إلى برنامج من قبل المنظمة أو فريق إدارة المحفظة. بغض النظر عن كيفية بدء البرنامج، فإن الغرض من خطوة التقييم هو تطوير ميثاق حوكمة يتم اعتماده من قبل هيئة حاكمية. من المهم تقييم الحوكمة التنظيمية والمحفظة والبرامج الحالية لبرنامج معين؛ لذلك، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الحوكمة الحالية المطبقة على البرنامج؛ تحديد احتياجات الحوكمة وأهداف البرنامج؛ وتحديد الهيكل التنظيمي لحوكمة البرنامج والعضوية. في حالة عدم وجود ممارسات الحوكمة أو عدم نضجها، يجب على مدير البرنامج والجهة الراعية تحديد وتأسيس حوكمة للبرنامج.

يساعد إجراء التقييمات والتحليلات مدير البرنامج والجهات الراعية في تحديد الوضع الحالي لإدارة البرنامج جنبًا إلى جنب مع الوظائف والعمليات ذات الصلة المطبقة على البرنامج. تتيح مجالات التقييم المختلفة وتحليلات المخاطر إمكانية تحليل الفجوة الذي يربط الوضع الحالي بالحوكمة المخطط لها للبرنامج. يساعد التقييم وتحليل الثغرات في تسهيل تطوير ميثاق حوكمة البرنامج الذي يوفر الهيكل التنظيمي والعضوية التنظيمية الموصى بها. قد يكون ميثاق الحوكمة جزءًا من ميثاق البرنامج أو قد يكون وثيقة منفصلة.

يجب أن تكون أنشطة التقييم والخطوات اللاحقة لتخطيط الأنشطة وتنفيذها وتحسينها مملوكة وقيادة راعي (رعاة) البرنامج ومدير (مدراء) البرنامج والهيئة الإدارية القائمة. قد يكون هناك العديد من المدخلات مطلوب لتقييم الوضع الحالي لإدارة البرنامج بناءً على نطاق البرنامج المحدد والسياق التنظيمي. لبدء خطوة التقييم، بعض المدخلات الرئيسية هي:

- راعي البرنامج.
- الغايات والأهداف الاستراتيجية التنظيمية.
- فرق الإدارة والهيئات الحاكمة والسياسات والإجراءات.
- احتياجات وأهداف أعمال الحوكمة. و
- منهجية إدارة البرامج والمشاريع.



الشكل أ 1-2: تنفيذ إطار حوكمة البرنامج

يجب أن تساعد أنشطة ونتائج التقييم المختلفة في تحديد سياسات وإجراءات الحوكمة التنظيمية الحالية التي تؤثر على البرنامج ، وتساعد في تحديد المواضيع التي يحتاج فيها إطار الحوكمة ووظائفها وعملياتها إلى التخطيط والتنفيذ للبرنامج من أجل تحقيق حوكمة فعالة للبرنامج. لتنفيذ خطوة التقييم ، بعض الأنشطة الرئيسية هي:

- **إجراء تقييمات الحوكمة *Perform governance assessments*:** تحديد ما قد يؤثر على نجاح تخطيط الحوكمة وتنفيذها. فهم استراتيجية المنظمة وتقييم عملية المواءمة الاستراتيجية. حدد ما إذا كانت العملية الحالية تضمن التحسين وتقديم البرنامج لفوائد الأعمال. حدد كيف يجب أن تحدث المواءمة داخل مكونات البرنامج لدعم أهداف البرنامج. يجب أن تدعم النتائج تنفيذ أو تحسين إطار عمل حوكمة البرنامج ووظائفه وعملياته. يجب تقييم و / أو تحليل المجالات التالية:

- إشراك أصحاب المصلحة. تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة وسلطات اتخاذ القرار من أجل تطوير ميثاق حوكمة البرنامج. إشراك أصحاب المصلحة لفهم الثقافة والسياسة والمخاوف لتحديد كيفية تأثيرها على تنفيذ إطار عمل الحوكمة. تحديد المؤثرين مثل تعقيد البرنامج وأصحاب المصلحة الخارجيين. يمكن استخدام العديد من الأساليب لجمع المعلومات مثل الاستطلاعات والأسئلة المفتوحة أثناء المقابلات أو جلسات العمل.
- تحديد العمليات والممارسات التنظيمية. تقييم الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات الحالية للحوكمة. تحليل رقابة الحوكمة التنظيمية ودعم اتخاذ القرار. حدد ما إذا كان التخطيط، والتحكم، والتسليم، والانتقال، وتحقيق الفوائد عبر مكونات البرنامج سيحقق الفوائد المرجوة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فحدد المشكلات والأسباب. تحديد الأدوار والمسؤوليات الحالية للرقابة واتخاذ القرار. تحديد كيفية رصد التوافق الاستراتيجي وتحقيق الفوائد.
- تحديد القدرات التنظيمية والدعم. تحديد قدرات المنظمة لدعم وظائف الحوكمة مثل الرقابة والإشراف واتخاذ القرار والتكامل. تشمل مجالات التقييم PMOs وأنظمة المعلومات وإدارة المعرفة ودعم التدقيق والتعليم والتدريب.
- تحديد نطاق الحوكمة وأهدافها ومقاييس النجاح. يجب أن تتضمن الحالة المستقبلية المرغوبة لحوكمة البرنامج وظائف وعمليات الحوكمة داخل وخارج نطاق البرنامج، وأهداف وغايات الحوكمة بالإضافة إلى إجراءات النجاح. تحديد الهيئة الإدارية؛ تحديد وظائف / عمليات الإدارة الجديدة أو العمليات التي يتعين تحسينها، مثل المواءمة الاستراتيجية وتحديد الفوائد وتقديمها؛ وتشمل مقاييس النجاح أو النتائج المتوقعة. تحديد حاجة العمل والقيمة المطلوب تسليمها. ربط الحاجة والقيمة برسالة المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها وأهدافها.
- إجراء تحليل الفجوة. بعد الانتهاء من تقييم الحالة الحالية للحكم والحالة المستقبلية المرغوبة، قم بإجراء تحليل للثغرات. يجب أن تتيح نتائج التقييم المختلفة التي تم إجراؤها تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والحالة المستقبلية المنشودة. وصف الفجوات بين الوضع الحالي والحالة المستقبلية المرغوبة مع تبرير التغيير والفوائد المتوقعة عند تطبيقه على البرنامج.
- إجراء تحليلات SWOT / المخاطر. يمكن تحديد المخاطر خلال التحليلات المختلفة وبعد الحالة المستقبلية المرغوبة وتحليل الفجوة. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمواءمة الاستراتيجية وتحقيق الفوائد. تحديد آثار المخاطر التي تم تحديدها لتحقيق أهداف البرنامج وفوائد الأعمال. حدد كيف سيؤدي طرح الوظائف والعمليات المتعلقة بالحوكمة في البرنامج إلى تحسين المواءمة الاستراتيجية وإدارة التكامل وتحقيق الفوائد.

● التحقق من صحة / تحديد احتياجات وأهداف إدارة البرنامج *Validate/define program*

governance needs and goals: استنادًا إلى تقييمات الحوكمة، تحقق من صحة / حدد احتياجات وأهداف إدارة البرنامج. احتياجات وأهداف الحوكمة فريدة من نوعها لأي منظمة. قد توفر دراسة الجدوى الخاصة بالبرنامج وأصحاب المصلحة الرئيسيين التوجيه لاحتياجات الحوكمة والأهداف والهيكل التنظيمي والعضوية والسلطات. من أمثلة احتياجات وأهداف الحوكمة شفافية صنع القرار والمساءلة وإدارة المخاطر ومجموعة متنوعة من الأمور الأخرى. يجب أن تصف خطة إدارة البرنامج أهداف الحوكمة ومعايير وسلطات القرار المختلفة في مجالات مثل مراجعات بوابة المرحلة، وبدء المكون والانتقال، وحل المشكلات والمخاطر المتصاعدة.

● تحديد الهيكل التنظيمي للحوكمة والعضوية *Define governance organizational structure*

and membership: تشكل احتياجات المنظمة ومتطلبات البرنامج الأساس لهيكل الحوكمة. بناءً على التقييمات المختلفة و SWOT و/أو تحليلات المخاطر، حدد الهيكل التنظيمي والحوكمة المطلوبين للبرنامج والعضوية. قد يختلف الهيكل والأعضاء في حوكمة البرنامج مقابل حوكمة البرامج الفرعية

والمكونات. قم بتوثيق الهيكل والأعضاء والأدوار بالتفصيل ، بما في ذلك كيفية تغيير الهيكل والعضوية أثناء تقديم مزايا البرنامج حيث يتم تخطيط المكونات وترخيصها.

النتيجة الرئيسية أو الناتج من أنشطة خطوة التقييم هو ميثاق حوكمة البرنامج المعتمد. يتم توضيح الحاجة والهيكل التنظيمي للحوكمة ، وتقييم استعداد المنظمة للتغيير ، وتحديد الهيكل التنظيمي لإدارة البرنامج والعضوية. الناتج الرئيسي لخطوة التقييم هو ميثاق حوكمة البرنامج. قد يكون ميثاق الحوكمة جزءاً من ميثاق البرنامج أو قد يكون ميثاقاً منفصلاً. يصرح ميثاق حوكمة البرنامج ويحدد الهيكل التنظيمي للحوكمة والعضوية والأدوار. يصف الميثاق نهج الحوكمة من أجل تلبية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التنظيمية. يحدد ميثاق الحوكمة اتفاقيات قيادة واضحة ومفهومة جيداً فيما يتعلق بنهج حوكمة البرنامج للإشراف على البرنامج أو المساهمة فيه أو دعمه أو مواعته مع الاستراتيجية التنظيمية؛

على العكس من ذلك ، سيتم إعطاء درجة الاستقلالية لكل منها. كما يصف درجة التكامل مع الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات الحالية للحوكمة. تصف حوكمة الميثاق الارتباط بأي حوكمة تنظيمية قائمة وتصف كيف ستقدم الحوكمة قيمة للمنظمة.

ميثاق حوكمة البرنامج المعتمد هو المدخل الرئيسي لخطوة الخطة.

أ 1-2-2 الخطة

الغرض من خطوة الخطة هو إعداد الحوكمة من أجل إنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات؛ العمليات المتعلقة بالحوكمة؛ والتفاعلات المطلوبة. نتيجة هذه الخطوة هي خطة إدارة حوكمة البرنامج التي تحدد نهج حوكمة البرنامج بالتفصيل. عند التخطيط للتغيير، يجب مراعاة الأشخاص والقضايا الثقافية. لذلك، ينبغي التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة ليشمل النهج، والانتقال، وتكامل وظائف وعمليات الإدارة. بناءً على مدى تغييرات الحوكمة في البرنامج، يجب أن توازن خطة إدارة حوكمة البرنامج بين الثقافة التنظيمية واستعداد التغيير مع نهج التنفيذ.

ستسهل أنشطة التخطيط وضع خطة إدارة حوكمة البرنامج. تم وصف مكونات خطة إدارة حوكمة البرنامج في القسم 4-2-6 من معيار إدارة البرنامج - الإصدار الثالث (The Standard for Program Management (Third Edition)). قد تكون خطة إدارة حوكمة البرنامج أحد مكونات خطة إدارة البرنامج أو قد تكون خطة منفصلة.

تشمل أنشطة التخطيط المختلفة تحديد وتوثيق وإنشاء نهج إدارة البرنامج والمكون الشامل؛ تفاصيل الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات؛ اتخاذ قرار؛ وغيرها من العمليات من أجل تحقيق الحوكمة الفعالة للبرنامج. يجب تحديد موارد الفريق وتخصيصها، وينبغي تيسير جلسات العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتخطيط الأنشطة على أساس نطاق الإدارة التي سيتم تنفيذها أو تعزيزها. بعض الأنشطة الرئيسية لتنفيذ خطوة الخطة هي:

- **خطة نهج الحوكمة والمتطلبات** *Plan governance approach and requirements*: حدد نهج التوجيه والإشراف على البرنامج بالإضافة إلى المكونات الفردية لتمكين تحقيق أهداف البرنامج وفوائده.

- **تحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الحوكمة** *Establish governance roles, responsibilities, and authorities*: راجع القسم 4-4 للحصول على وصف للأدوار والمسؤوليات. تحديد الأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار للهيئة الإدارية والراعي (الرعاة)

ومدير (مدراء) البرنامج ومديري المشاريع وأصحاب المصلحة الرئيسيين ومكتب (مديري) إدارة المشاريع.

- **إنشاء عمليات الحوكمة Establish governance processes:** راجع القسم 4-5 والجدول 4-1 للحصول على وصف لمجالات حوكمة البرنامج ووظائفه وعملياته (على سبيل المثال، صنع القرار، وتصعيد المخاطر، وطلب التغيير، ومختلف عمليات مراجعة مستوى البرنامج والمكونات). يجب أن تركز أنشطة التخطيط على كيفية إنشاء وتنفيذ عمليات إدارة البرنامج المستهدفة وتحديدها. تحديد الموارد ونهج التنفيذ والتوقيت لتنفيذ العمليات.

- تحديد التدريب والاتصالات. إنشاء نهج إدارة التغيير التنظيمي، عند الاقتضاء. تحديد نهج منظم لنقل الأفراد والجماعات إلى عمليات الحوكمة. إدارة التغيير في المنظمات: يوفر دليل الممارسة قائمة مفصلة بنماذج إدارة التغيير والمبادئ التوجيهية العامة.
- تحديد سياسات الجودة والاتصالات. يجب تحديد معايير وسياسات الجودة للبرنامج وتطبيقها عبر مكونات البرنامج. قد تكون بعض الأمثلة على المعايير هي عمليات الإدارة، أو التحقق من صحة المخرجات، أو قبول العمل، أو معايير الاختبار، أو غيرها بناءً على الصناعة والمجال الوظيفي.

النتائج الرئيسية أو المنجزات من أنشطة التخطيط هي خطة إدارة الحوكمة المعتمدة وخطط الحوكمة الفرعية للمخاطر والأداء والاتصالات. الناتج الرئيسي لخطة هو:

- **خطة إدارة حوكمة البرنامج Program governance management plan:** تم تلخيص أوصاف الهيكل التنظيمي للحوكمة والأهداف والأدوار والمسؤوليات والسياسات والإجراءات واللوجستيات الخاصة بتنفيذ مجالات الحوكمة ووظائفها وعملياتها في خطة إدارة حوكمة البرنامج. قد تكون هناك وثائق منفصلة ومفصلة للسياسات والإجراءات والعمليات. يجب أن تتضمن خطة إدارة حوكمة البرنامج على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- نهج ومتطلبات إدارة البرنامج. وصف نهج الحوكمة ومتطلبات تفاعل الحوكمة على مستوى البرنامج ومستوى المكون.
- هيكل وعضوية مجلس الإدارة. وصف الهيكل التنظيمي للحوكمة (الهيئة، والمجالس، واللجان التوجيهية)، والأعضاء، والأدوار، والمسؤوليات، وصلاحيات اتخاذ القرار.
- التبعيات والافتراضات والقيود. سرد التبعيات والافتراضات والقيود الرئيسية للحوكمة بما في ذلك الموارد والميزانية والقيود التشغيلية.
- أعضاء الفريق الفردي والأدوار والمسؤوليات. حدد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيشاركون في وظائف وعمليات حوكمة البرنامج. وصف المسؤوليات والسلطات صنع القرار.
- الفوائد ومقاييس الأداء والقياس. ضع قائمة بالطرق والمقاييس المستخدمة في تقييم البرنامج، وتحديد المكونات، وتقديم الفوائد، ووصف كيفية جمع المكونات وتوحيدها والإبلاغ عنها (على سبيل المثال، بطاقة قياس الأداء المتوازن أو لوحة المعلومات).
- وظائف وعمليات الحوكمة. صف وظائف وعمليات الحوكمة للبرنامج والمكونات وكيف سيتم تنفيذها. قد تنص الخطة على إعادة تقييم دورية لقياس التقدم واكتشاف أي تعديلات مطلوبة.
- تصعيد المخاطر/المشكلة والإبلاغ عنها. وصف المخاطر/تصعيد المشكلة والإبلاغ عن العمليات والمعايير.
- الاتصالات والتدريب. وصف الاتصالات والتدريب خلال دورة حياة البرنامج وتصميم وتنفيذ ودعم عمليات الحوكمة.
- المراجعات والفحوصات الصحية ومراجعات الجودة. حدد متطلبات مراجعات وتدقيق البرنامج و/أو المكونات، وتشمل الجدولة، وعقد الاجتماعات، والأنشطة، وتدقيق الجودة، ومراجعات بوابة المرحلة.

- صف مراجعات بوابة المرحلة على مستوى البرنامج. يجب أن تتضمن مراجعة بوابة مرحلة البرنامج وظائف وعمليات الحوكمة الثابتة وكذلك ما إذا كان البرنامج يقدم الفوائد كما هو مخطط له.
- بدء المكون أو إغلاقه أو انتقاله. حدد المعايير وعمليات الحوكمة لبدء مكونات البرنامج أو إغلاقها أو نقلها. تعتمد موافقة الحوكمة على بدء المكونات عادةً على حالة عمل مكون. حدد المعايير والعمليات لإغلاق أو نقل المكونات.
- خدمات الدعم. حدد المجالات التي تحتاج إلى دعم متعلق بالحوكمة. صف أيضًا نهج التغذية الراجعة والدعم المستخدم أثناء البرنامج.
- إشراك أصحاب المصلحة. ضع قائمة بأصحاب المصلحة الذين يجب إشراكهم والتواصل معهم خلال دورة حياة البرنامج وأنشطة الحوكمة.

يجب إبلاغ خطة إدارة حوكمة البرنامج المعتمدة إلى جميع أصحاب المصلحة، لا سيما أولئك المطلوب منهم المشاركة لتحقيق الفوائد المخططة وبرنامج ناجح قد تكون هناك حاجة لإجراء تحديثات على خطة إدارة حوكمة البرنامج بناءً على التغييرات في الاستراتيجية التنظيمية؛ استراتيجية وخطة البرنامج؛ عضوية مجلس الإدارة ومسؤولياته وصلاحياته؛ وسياسات الحوكمة والإجراءات والتغييرات العملية طوال دورة حياة البرنامج. خطة إدارة حوكمة البرنامج هي المدخل الرئيسي لخطوة التنفيذ.

أ 1-2-3 التنفيذ

الغرض من خطوة التنفيذ هو تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي، واستكمال مراجعات الحوكمة المختلفة، وقياس أداء الحوكمة. تشمل أنشطة خطوة التنفيذ إشراك أصحاب المصلحة؛ تنفيذ الوظائف والعمليات؛ مراجعة وترخيص وإغلاق المكونات؛ إجراء مراجعات ومراجعات مختلفة؛ ومراقبة وقياس أداء الحوكمة.

خلال هذه الخطوة في مرحلة تقديم الفوائد لدورة الحياة، حيث يتم اعتماد المكونات، تتم مراجعة التوافق الاستراتيجي والموافقة على حالات الأعمال المكونة. يتم رصد تسليم الفوائد والامتثال لعمليات الإبلاغ والمراقبة. قد تكون أنشطة التنفيذ والخطوة المحسنة قابلة للتكرار عند اكتمال المكونات ونقلها إلى مناطق التشغيل. تتمثل النتائج الرئيسية لخطوة التنفيذ في وظائف وعمليات الحوكمة التشغيلية، والتغيير التنظيمي المُدار، ومراجعات الحوكمة المكتملة، وأداء الحوكمة المقاس. لتنفيذ خطوة التنفيذ، بعض الأنشطة الرئيسية هي:

- **تقديم وظائف وعمليات الحوكمة Deliver governance functions and processes:** توثيق وظائف وعمليات الحوكمة، والتي قد تشمل السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات. قد تشير السياسة التنظيمية الرسمية إلى العمليات والأدوات المطلوبة من قبل البرنامج ومكونات البرنامج.
- **إدارة التغيير التنظيمي Manage organizational change:** تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي على أساس خطة إدارة حوكمة البرنامج أو خطة منفصلة لإدارة التغيير التنظيمي.

- تقديم التدريب والاتصالات. التواصل وتدريب أصحاب المصلحة بناءً على الاحتياجات قبل تفعيل عمليات الحوكمة وإعداد التقارير وقبل بدء المكون. الإبلاغ عن وتتبع الحضور والملاحظات والنتائج للتغييرات المطلوبة المحتملة. بناءً على مدى تعقيد التغيير ومخاطره، يمكن تدريب العمليات؛ لذلك، قم بإجراء التحديثات المطلوبة قبل تطبيق أوسع.
- تقديم خدمات الدعم. تقديم الدعم لإدارة التغيير التنظيمي أثناء وبعد تنفيذ عمليات وأدوات الحوكمة مباشرة. قَدِّم تفاصيل حول وسائل طلب الدعم وتلقيه.

- **مراقبة / قياس أداء الحوكمة** *Monitor/measure governance performance*: مراقبة وقياس أداء الحوكمة في المجالات التالية:

- مراجعة وتفويض ونقل المكونات. مراجعة واعتماد حالات العمل الفردية لكل مكون قبل تفويض المكون بناءً على المعايير الموضحة في خطة إدارة الحوكمة.
- أداء المرحلة والأداء ومراجعات التدقيق. يتم الاحتفاظ بالمراجعات لتقييم تقدم البرنامج بشكل منفصل عن مراجعات المكونات.
- مراقبة وقياس إيصال المنافع. يقوم فريق إدارة البرنامج بمراقبة وقياس مكونات البرنامج والبرنامج.

في ختام خطوة التنفيذ ، تم تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة ، وإجراء مراجعات للحوكمة ، وقياس أداء الحوكمة. هذه هي المدخلات الرئيسية لخطوة التحسين.

أ 4-2-1 تحسين

خطوة التحسين هي الخطوة الرابعة والأخيرة من أجل تحديد تحسينات الحوكمة وتنفيذ أنشطة انتقال الحوكمة. تتضمن خطوة التحسين أيضاً إجراء إغلاق المالي، وانتقال البرنامج، وإغلاق البرنامج، واستدامة الفوائد. أنشطة خطوة التحسين هي:

- **تحديد تحسينات الحوكمة** *Identify governance improvements*: تقييم عمليات الحوكمة لفرص التحسين المستقبلية التي قد تستفيد منها المنظمة لتعزيز فعالية الحوكمة. قد تكون تقارير البرنامج مصدراً للتحسينات المحتملة للعملية. قد تكون الدروس المستفادة على مستوى البرنامج أيضاً مصدراً لتحسينات الحوكمة التي تشير إليها المنظمة للبرامج المستقبلية. يمكن الاستفادة من الدروس المستفادة وممارسات الحوكمة الجيدة للبرامج المستقبلية ، لا سيما أثناء مرحلة تعريف البرنامج لمخاطر الحوكمة والأداء وتخطيط الاتصالات.

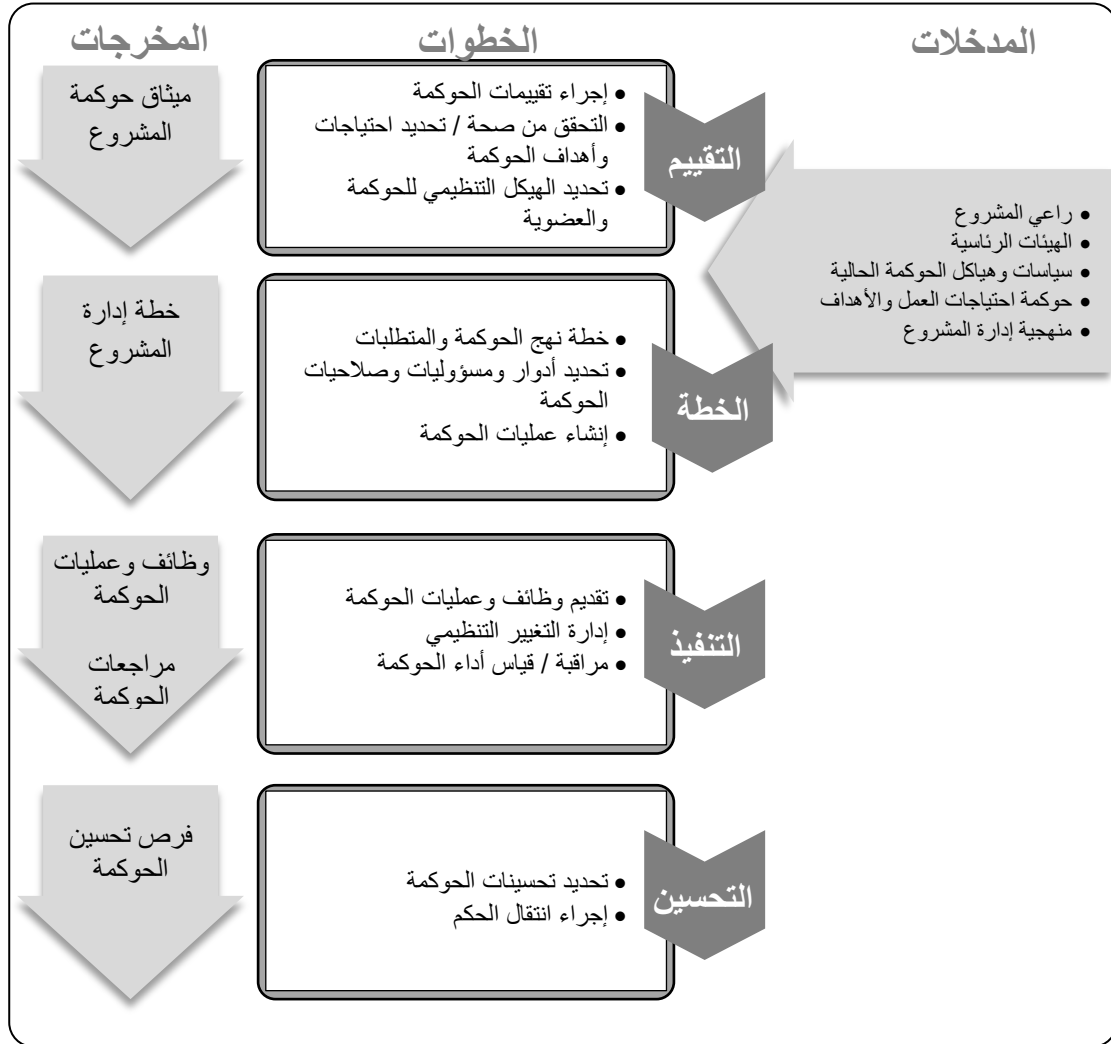
- **إجراء انتقال الحكم** *Perform governance transition*: قد تشمل أنشطة الحوكمة حوكمة البرنامج وأنشطة انتقال المعرفة.

- نفذ إغلاق البرنامج. إجراء مراجعة نهائية لمرحلة البرنامج قبل الموافقة على إغلاق البرنامج. مجلس الإدارة يوافق على التوصية بإغلاق البرنامج. يجب أن تحدد دراسة الجدوى وخطة إدارة حوكمة البرنامج وخطة مشاركة أصحاب المصلحة الحد الأدنى من معايير القبول والتدابير الخاصة بالبرنامج ؛ يجب مراجعة رضا أصحاب المصلحة عن الأداء وتقييم الأداء. بمجرد الموافقة على الإغلاق وبدء استدامة الفوائد، يبدأ إغلاق البرنامج. يتم إغلاق ميزانيات البرامج وإبلاغ أصحاب المصلحة. المعلومات الختامية واردة في البيانات الختامية وملخصة في التقرير النهائي لأداء البرنامج. خلال مرحلة إغلاق البرنامج ، يتم التخطيط لانتقال الحوكمة ونقل المسؤولية المستمرة. يحدد مجلس الإدارة ما إذا كان قد تم الوفاء بجميع المزايا الموحدة المخطط لها أو سيتم الوفاء بها عند انتقال البرنامج.
- أداء استدامة الفوائد. تضمن الحوكمة استمرار الفوائد التي يوفرها استثمار المنظمة وجهودها بعد إغلاق البرنامج. قد تكون هناك أنشطة لنقل إدارة البرنامج إلى كيان آخر من أجل مراقبة الفوائد المستمرة والإشراف عليها. قد تكون هناك تكاليف وميزانية منفصلة متضمنة في الإشراف على الفوائد المستمرة بعد انتقال البرنامج. قد تكون الأنشطة والتكاليف المطلوبة للحفاظ على الفوائد جزءاً من محفظة أو برنامج أو مشروع أو عمليات. قد توفر منطقة تشغيلية فوائد أنشطة الاستدامة.

الناتج الرئيسي لهذه الخطوة هو فرص التحسين التي تدعمها تقارير الإغلاق النهائي. قد تتعلق تقارير الإغلاق بالحوكمة أو الأداء أو المالية أو المخاطر أو الفوائد. قد توفر المعلومات الواردة في هذه التقارير فرص تحسين لإدارة البرنامج في المستقبل.

أ 1-3 خطوات تنفيذ إطار حوكمة المشروع

يتم توفير خطوات تنفيذ إطار عمل حوكمة المشروع في الأقسام من أ 1-3-1 إلى أ 4-3-1 (انظر الشكل أ 3-1).



الشكل أ 3-1: تنفيذ إطار عمل حوكمة المشروع

أ 1-3-1 التقييم

الغرض من خطوة التقييم هو تطوير ميثاق حوكمة يتم اعتماده من قبل مجلس الإدارة. قد يكون ميثاق الحوكمة جزءًا من ميثاق المشروع أو قد يكون ميثاقًا منفصلاً. تقييم البيئة التنظيمية واحتياجات ومتطلبات إدارة المشروع الحالية مطلوبة لتسهيل تطوير ميثاق حوكمة المشروع. قبل التخطيط لحوكمة المشروع وتنفيذها، من الضروري تقييم الحالة الحالية لحوكمة المشروع والوظائف والعمليات ذات الصلة بالمنظمة. يتيح هذا التقييم تحليل الثغرات للوضع الحالي والحالة المستقبلية المرغوبة، مما سيساعد مدير المشروع والجهات الراعية في تحديد الوظائف

والعمليات ذات الصلة المطبقة على المشروع. نظرًا لأن التنفيذ يعتمد على هذا التقييم ، والذي يعتبر فريدًا لكل مشروع ، يمكن تصميم إطار العمل وفقًا لبيئة المؤسسة.

يجب أن تكون أنشطة التقييم هذه والخطوات اللاحقة للتخطيط والتنفيذ والتحسين مملوكة وقيادة راعي (رعاة) المشروع ومدير (مدراء) المشروع والهيئة الإدارية القائمة. قد يكون هناك العديد من المدخلات المطلوبة لتقييم الحالة الحالية للإدارة للمشروع بناءً على نطاق المشروع المحدد والسياق التنظيمي. لبدء خطوة التقييم ، فإن المدخلات الرئيسية هي:

- راعي المشروع،
- الهيئات الرئاسية،
- سياسات وهياكل الحوكمة الحالية ،
- حوكمة احتياجات الأعمال وأهدافها
- منهجية إدارة المشروع.

يجب أن تحدد أنشطة ونتائج التقييم المختلفة سياسات وإجراءات الحوكمة الحالية التي تؤثر على المشروع وحيث يجب تخطيط وتنفيذ إطار عمل الإدارة ووظائفها وعملياتها للمشروع من أجل تحقيق حوكمة فعالة للمشروع.

أنشطة خطوة التقييم هي كما يلي:

- **إجراء تقييمات الحوكمة *Perform governance assessments***: المجالات التي يمكن تقييمها هي هيكل الحوكمة الحالي والسياسات والمعايير والعمليات، بالإضافة إلى منهجيات إدارة المشروع والدعم والتوجيه والدروس المستفادة.

- **تجميع المعلومات *Gather information***: يمكن استخدام العديد من التقنيات والتحليلات لجمع المعلومات مثل SWOT وتحليلات المخاطر والاستطلاعات والأسئلة المفتوحة خلال المقابلات أو جلسات العمل. باستخدام تحليلات SWOT والمخاطر، قم بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والفجوات والمخاطر في المنظمة للموائمة الاستراتيجية وتقديم المنتجات والخدمات والنتائج لمساعدة المنظمة بشكل أفضل عند تنفيذ حوكمة المشروع. تحديد آثار المخاطر المحددة على تحقيق أهداف المشروع وغاياته. حدد كيف سيؤدي نشر الوظائف والعمليات المتعلقة بالحوكمة إلى تحسين تقديم المنتجات والخدمات والنتائج.

- **تحليل الإرشادات والقيود الحالية التي قد تحد من تنفيذ حوكمة المشروع *Determine organization's capabilities***: تشمل مجالات التقييم مكتب إدارة المشروع، ونظم المعلومات، وإدارة المعرفة، ودعم المراجعة، والتعليم، والتدريب. يجب أن تؤخذ الموارد أو القدرات أو القدرة الحالية للمنظمة في الاعتبار عند تحديد نهج تنفيذ أو تحسين إدارة المشروع.

- **إجراء تحليل أصحاب المصلحة *Perform stakeholder analysis***: قم بإجراء تحليل لأصحاب المصلحة لتقديم نظرة ثاقبة حول العوائق المحتملة التي قد تؤثر على القدرة على تنفيذ مشروع ناجح. يساعد فهم العوائق في تحديد الأساليب التي يجب استخدامها للتأثير على أصحاب المصلحة. قم بإشراك أصحاب المصلحة لفهم الثقافة والسياسة والمخاوف ولتحديد كيفية تأثيرها على إدارة وتسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة. تحديد المؤثرين مثل المشروع أو التعقيد التنظيمي والسياسة والثقافة وأصحاب المصلحة الخارجيين. يمكن استخدام العديد من الأساليب لجمع المعلومات مثل الاستطلاعات والأسئلة المفتوحة أثناء المقابلات أو جلسات العمل.

- **التحقق من صحة / تحديد احتياجات وأهداف الحوكمة *Validate/define governance needs and goals***: احتياجات وأهداف الحوكمة فريدة من نوعها لأي منظمة. قد يقدم نطاق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين التوجيه لاحتياجات الحوكمة والأهداف والهيكل التنظيمي والعضوية والسلطات. من أمثلة احتياجات وأهداف الحوكمة شفافية صنع القرار والمساءلة وإدارة المخاطر ومجموعة متنوعة من الأمور الأخرى.

- **تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع والعضوية *Define project governance organizational structure and membership***: يتم تحديد الهيكل بناءً على احتياجات المنظمة ومتطلبات المشروع. حدد هيكل الحوكمة المطلوب للمشروع بناءً على تحليل أصحاب المصلحة ، والتقييمات المختلفة ، و SWOT أو تحليلات المخاطر. وثق بالتفصيل الهيكل والأعضاء والأدوار والمسؤوليات.

الناتج الرئيسي أو الناتج الرئيسي لخطوة التقييم هو ميثاق حوكمة المشروع.

تمت الموافقة على ميثاق حوكمة المشروع من قبل مجلس الإدارة ويحول تشكيل إطار عمل حوكمة المشروع. يصف الميثاق كيف سيتم إدارة المشروع من أجل تلبية أهداف المشروع والاستراتيجية التنظيمية؛ يؤسس اتفاقيات قيادة واضحة ومفهومة بشأن كيفية قيام إدارة المشروع بالإشراف على المشروع أو المساهمة فيه أو دعمه أو موائمه مع الاستراتيجية التنظيمية؛ وعلى العكس من ذلك، يحدد درجة الاستقلالية التي سيتم منحها لكل منهما. يصف ميثاق حوكمة المشروع أيضًا درجة التكامل مع هياكل وسياسات وإجراءات الحوكمة التنظيمية الحالية؛ يشرح الارتباط بأي حوكمة تنظيمية قائمة؛ ويصف كيف ستقدم الحوكمة قيمة للمؤسسة. ميثاق حوكمة المشروع هو المدخل الرئيسي لخطوة الخطة من أجل إنشاء خطة إدارة الحوكمة.

أ 1-3-2 الخطة

الغرض من خطوة الخطة هو التحضير لإنشاء الهيكل التنظيمي للحوكمة والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ؛ العمليات المتعلقة بالحوكمة ؛ والتفاعلات المطلوبة. ناتج هذه الخطوة هو خطة إدارة حوكمة المشروع التي توضح بالتفصيل نهج حوكمة المشروع. يجب أن تنظر الخطة في كيفية إدارة التغيير التنظيمي أثناء تنفيذ الحوكمة. لذلك ، يجب التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة ليشمل النهج ، والانتقال ، وتكامل تغييرات الحوكمة. بناءً على مدى تغييرات الحوكمة، يجب أن توازن خطة إدارة الحوكمة بين الثقافة التنظيمية والاستعداد للتغيير مع نهج التنفيذ.

ستسهل أنشطة الميثاق والتخطيط تطوير خطة إدارة حوكمة المشروع. يجب أن تحدد هذه الخطة الأدوار والمسؤوليات وتؤسس هيكل صنع القرار. أنشطة خطوة الخطة هي:

- **خطة نهج الحوكمة والمتطلبات *Plan governance approach and requirements***: تحديد نهج ومتطلبات توجيه الحوكمة والرقابة على المشروع بناءً على نتائج التقييم. تحديد العمليات والأنشطة الداعمة للحوكمة المطلوبة لتمكين التسليم الناجح للمنتج أو الخدمة أو النتيجة الفريدة للمشروع.
- **تحديد أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الحوكمة *Establish governance roles, responsibilities, and authorities***: راجع القسم 4-5 للحصول على وصف للأدوار والمسؤوليات. تحديد أدوار الهيئة الإدارية، والمسؤوليات، وصلاحيات اتخاذ القرار وتلك الخاصة بمكتب إدارة المشروع، ومدير المشروع، والراعي (الرعاة).

- **إنشاء عمليات الحوكمة Establish governance processes:** راجع القسم 5-5 والجدول 1-5 للحصول على وصف لمجالات حوكمة المشروع ووظائفها وعملياتها. يجب أن تركز أنشطة التخطيط على كيفية إنشاء وتنفيذ عمليات إدارة المشروع المستهدفة وتحديدها. تحديد الموارد ونهج التنفيذ والتوقيت لتنفيذ العمليات.

النتيجة الرئيسية أو الناتج من أنشطة التخطيط هو خطة إدارة إدارة المشروع المعتمدة. الناتج الرئيسي لخطة هو:

- **خطة إدارة المشروع.** تصف خطة إدارة المشروع هيكل الحوكمة والأهداف والأدوار والمسؤوليات والسياسات والإجراءات واللوجستيات لتنفيذ وظائف وعمليات الحوكمة. قد تكون هناك وثائق منفصلة ومفصلة للسياسات والإجراءات والعمليات. يجب أن تتضمن خطة إدارة المشروع على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- الغايات والأهداف. يجب أن تتوافق خطة إدارة حوكمة المشروع مع أهداف الميثاق ونطاقه. يجب أن تصف الخطة نهج الحوكمة ومتطلبات تفاعل الحوكمة على مستوى المشروع.
- هيكل وعضوية مجلس الإدارة. هذا وصف لهيكل الحوكمة (الهيئة، والمجالس، واللجان التوجيهية)، والأعضاء، والأدوار، والمسؤوليات، وسلطات صنع القرار.
- أعضاء الفريق الفردي والأدوار والمسؤوليات. هؤلاء هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين سيشاركون في وظائف وعمليات حوكمة المشروع. تم وصف مسؤوليات وسلطات صنع القرار.
- إشراك أصحاب المصلحة. ضع قائمة بأصحاب المصلحة الذين سيتم إشراكهم والتواصل معهم خلال دورة حياة المشروع وأنشطة الحوكمة.
- وظائف وعمليات إدارة المشروع. يجب أن تصف خطة إدارة المشروع وظائف وعمليات الحوكمة الخاصة بالمشروع وكيفية تنفيذها. قد تنص الخطة على إعادة تقييم دورية لقياس التقدم واكتشاف التعديلات التي قد تكون مطلوبة.
- الاتصالات والتدريب. يجب أن يصف هذا الاتصالات والتدريب خلال دورة حياة المشروع ودعم عمليات الحوكمة.
- خدمات الدعم. يجب تحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم متعلق بالحوكمة. يجب وصف نهج التغذية الراجعة والدعم أثناء المشروع.

لضمان التنفيذ الناجح، يجب إبلاغ خطة إدارة إدارة المشروع المعتمدة إلى جميع أصحاب المصلحة، لا سيما أولئك المطلوب منهم المشاركة. تعتبر خطة إدارة حوكمة المشروع المدخل الرئيسي لخطة التنفيذ.

أ 1-3-3 التنفيذ

الغرض من خطوة التنفيذ هو تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي، واستكمال مراجعات الحوكمة المختلفة، وقياس أداء حوكمة المشروع. تشمل أنشطة خطوة التنفيذ إشراك أصحاب المصلحة، وتنفيذ الوظائف والعمليات، وإجراء المراجعات والتدقيقات المختلفة، ومراقبة وقياس أداء حوكمة المشروع. نتائج هذه الخطوة هي الهيئة الحاكمة المنشأة، والوظائف والعمليات المنفذة، والاتصالات المكتملة، وتقارير أداء المشروع، ومراجعات الإدارة. يعد إشراك أصحاب المصلحة أمرًا بالغ الأهمية عند إعداد المنظمة للتغيير واتخاذ القرارات. أنشطة خطوة التنفيذ هي:

- **تقديم وظائف وعمليات الحوكمة Deliver governance functions and processes:** توثيق الوظائف والعمليات. قد يشمل ذلك السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات. إنشاء هيكل الحوكمة والأعضاء والأدوار والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار.

- إدارة التغيير التنظيمي *Manage organizational change*: تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي على أساس خطة إدارة المشروع أو خطة منفصلة لإدارة التغيير التنظيمي.
 - مراقبة وقياس الأداء *Monitor and measure performance*: مراقبة وقياس تقدم المشروع بناءً على خطة إدارة المشروع. تحديث خطة إدارة حوكمة المشروع ، حسب الاقتضاء ، لمعالجة التغييرات والتحديات المطلوبة. إجراء مراجعات ومراجعات الحوكمة لتقييم تقدم المشروع ضمن الشروط والمعايير المحددة.
- في ختام خطوة التنفيذ ، تم تفعيل وظائف وعمليات الحوكمة ، وإجراء المراجعات ، والإبلاغ عن التقدم المحرز. هذه هي المدخلات الرئيسية لخطوة التحسين.

أ 1-3-4 التحسين

خطوة التحسين هي الخطوة الرابعة والأخيرة من أجل تحديد تحسينات الحوكمة وتنفيذ أنشطة انتقال الحوكمة. تتضمن خطوة التحسين أيضًا تنفيذ إغلاق المشروع واستدامة الفوائد. نتائج هذه الخطوة هي تقييم الأداء وفرص التحسين وتقرير الإغلاق. قد توفر المعلومات الواردة في هذه التقارير فرص تحسين لإدارة المشروع في المستقبل. أنشطة خطوة التحسين هي:

- تحديد تحسينات الحوكمة *Identify governance improvements*: إن الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة وتوثيق الدروس المستفادة يمكن الهيئة الإدارية والمنظمة الراعية من النظر في فرص التحسين المستقبلية.
- إجراء انتقال الحكم *Perform governance transition*: قد تشمل أنشطة الانتقال إدارة المشروع وأنشطة انتقال المعرفة.

- نفذ إغلاق المشروع. يجب أن تكون هناك مراجعة نهائية لمرحلة المشروع قبل الموافقة على الإغلاق النهائي للمشروع. مجلس الإدارة يوافق على التوصية بإغلاق المشروع. يجب أن تحدد دراسة الجدوى وخطة إدارة حوكمة المشروع ، بما في ذلك خطة مشاركة أصحاب المصلحة ، الحد الأدنى من معايير القبول والتدابير الخاصة بالمشروع ؛ لذلك ، يجب مراجعة رضا أصحاب المصلحة عن الأداء وتقييم الأداء. بمجرد موافقة مجلس الإدارة على إغلاق المشروع ، يتم إغلاق ميزانيات المشروع وإبلاغ أصحاب المصلحة. يتم وضع المعلومات الختامية في البيانات الختامية وتلخيصها في تقرير أداء المشروع النهائي.
- أداء استدامة الفوائد. تضمن الحوكمة استمرار الفوائد التي يوفرها استثمار المنظمة وجهودها بعد إغلاق المشروع. قد تكون هناك أنشطة لنقل حوكمة المشروع إلى كيان آخر من أجل مراقبة الفوائد المستمرة والإشراف عليها. ربما تكون هناك تكاليف وميزانية منفصلة متضمنة في الإشراف على الفوائد المستمرة بعد انتقال المشروع. قد توفر منطقة التشغيل فوائد أنشطة الاستدامة.

عند الانتهاء من خطوة التحسين ، يتم الانتهاء من تقييم الأداء وتحديد فرص التحسين وتقارير الإغلاق. قد توفر المعلومات الواردة في هذه التقارير فرصًا لتحسين إدارة المشروع في المستقبل.

الملحق م 1

ملخص النتائج البحثية المتعلقة بإدارة المشاريع والبرامج والمحافظة

هذا الملحق مقتطف من تقرير بحثي داخلي لمؤشر PMI من ديسمبر 2014.

م 1-2 الغرض

كان الهدف المحدد من هذا التقرير هو مراجعة إدارة المشروع والبحث في التخصصات المرتبطة به للحصول على نتائج قائمة على الأدلة حول إدارة المشروع والبرنامج و المحفظة (PPP) التي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة المعايير المستقبلية. استعرضت هذه الدراسة العلاقة بين الأبحاث المنشورة حول تأثيرات الحوكمة من مجموعة واسعة من المؤلفات من 2000 إلى 2014 (قراءة 1500 ملخص، 206 مشفرة لإدراجها في الدراسة).

م 2-2 النتائج

تشير النتائج إلى أن المعايير الحالية تعكس المعتقدات الشائعة (والارتباك) حول إدارة المشروع كما ورد في الأدبيات الرمادية والمدونات والكثير من أدبيات إدارة المشاريع ، ولكنها لا تعكس بعض النتائج القائمة على الأدلة المتاحة في الأدبيات البحثية. يشير هذا إلى أن هناك مجالاً للبحث حول الحوكمة للمساهمة في تطوير معايير الحوكمة.

إن تعريفات حوكمة المشروع والبرنامج و المحفظة في كل من البحث والمعايير تعاني من: الخلط بين مفاهيم الإدارة والحوكمة؛ الخلط بين احتياجات الحوكمة لمستويات مختلفة من إدارة المشروع والبرنامج والمحافظة؛ وعدم وجود طريقة للتمييز بين احتياجات الحوكمة للمالك/الراعي، والمشروع، والشبكة التنظيمية، والمنظمات القائمة على المشروع.

المساهمة الخاصة التي يمكن أن تقدمها معايير PMI هي التمايز بين المستويات والمجالات المختلفة لإدارة المشروع. إن تقديم تعريف وفهم متسقين للأنواع المختلفة للحوكمة المتأصلة في إدارة المشروع والبرنامج والمحافظة من شأنه أن يساعد الباحثين والممارسين على تركيز جهودهم على الآليات المناسبة. يمكن أن يساعد أيضاً في البدء في تطوير بحث إضافي قائم على الأدلة حول الحوكمة.

يلخص الجدول م 1-2 النتائج حول الأسئلة التي تم التحقيق فيها.

الجدول م 1-2: ملخص نتائج البحث

التحقيق في سؤال البحث	ملخص النتائج
-----------------------	--------------

تستند أبحاث الحوكمة في التخصصات المتحالفة إلى تدفقات غنية من أبحاث الحوكمة التي تعود إلى 50 عامًا ويبدو أنها تستخدم تعريفات تحتوي على عناصر من الإشراف والتوجيه عادةً في المستويات العليا من المنظمات. في حين أن هناك العديد من التعريفات قيد الاستخدام ، يرتبط كل منها بمسار بحثي معين ، ويحدد الباحثون بوضوح كيفية ارتباط ما يدرسون بهذه التدفقات. بدأ العمل الأخير في توسيع نطاق الحوكمة كضرورة عبر المنظمات بدلاً من القمة فقط. تميل أبحاث الحوكمة في المجالات المتعلقة بالمشروع إلى استخدام مجموعة متنوعة من التعريفات والاتجاهات وغالبًا ما تدمج الحوكمة مع الإدارة. هناك ارتباط بين حوكمة مشروع واحد ، وحوكمة المشروع ، وحوكمة إدارة المشروع ، وحوكمة الشبكات المعقدة للمنظمات. توفر معايير PMI (اعتبارًا من 2014) العديد من التعريفات فيما يتعلق بالمستويات المختلفة لإدارة المشاريع العاملة في المنظمات. نظرًا للحاجة المعترف بها إلى تفصيل الحوكمة للمؤسسة التي يتم تصميمها من أجلها ، والتفكير في المشاريع والحفاظات والبرامج التي تُدار على مستويات مختلفة من المؤسسة ، فقد يكون هذا النهج مبررًا. ومع ذلك ، تواصل معايير PMI اتجاه البحث للخلط بين أنشطة الإدارة والحوكمة. تميل هيئات معايير الشراكة بين القطاعين العام والخاص الأخرى إلى استخدام تعريف مؤسسي أو رفيع المستوى للحوكمة فيما يتعلق بأنشطة كبار المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة في تطوير أنظمة التوجيه والتحكم. في أغلب الأحيان ، يتم تعريفه على أنه مجالات حوكمة الشركات التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بأنشطة المشروع.	1. كيف تحدد الأدبيات والمعايير البحثية حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ ما هي التعريفات المستخدمة في إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ ما هي المكونات المشتركة بين هذه التعريفات؟
لا يوجد دليل تجريبي واضح على الإدارة الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص خارج المجالات المتعلقة بالمشروع إلا في مجالات تكنولوجيا المعلومات. لا يوجد دليل عملي تقريبًا على فعالية حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بخلاف لجان الرعاية والتوجيه. هناك مجموعة طويلة الأمد ومتنامية من الأدلة التجريبية على أن رعاية المشروع الفعالة تؤثر على كل من إدارة المشروع ونجاح أعمال المشروع. هناك مجموعة متزايدة من المؤلفات التجريبية التي تستكشف دور اللجنة التوجيهية. النتائج غامضة. هناك خلط بين الحكم والإدارة. يبدو أن كل فرد في أدبيات المشروع يفترض أنهم يفهمون مصطلح "الحوكمة" وإما أنهم لا يعرفون ما يقصده به أو يستخدمون تعريفهم الخاص بدلاً من البناء على الآخرين ، ولا يعتمدون تحديدًا على أدبيات الإدارة العامة. يبدو أن هناك تركيزًا متزايدًا على الحوكمة والجهود المبذولة لإنتاج الأدلة كما أشارت المنشورات في عام 2014.	2. ما هو الوضع الحالي للبحث الذي تم إجراؤه حول حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
هناك القليل من العمل التجريبي. في معظم الأبحاث ، يُقترح أن تعمل العلاقات الهيكلية على النحو التالي: • تركز الحوكمة على مستوى الشركة على الرقابة والتوجيه من خلال آلية إدارة المحفظة وإنشاء أطر عمل إدارة العمليات. • توفر الجهات الراعية واللجان التوجيهية وهيئات إدارة المحافظ (للمشاريع والبرامج) الصلة بين إدارة المشاريع والإدارة الإستراتيجية وحوكمة الشركات. • إدارة المشاريع والبرامج على مستوى الإدارة. تتناول بعض الدراسات التجريبية الحاجة إلى الموازنة بين المستويات ونقل أوضاع التحكم بين المستويات في المنظمة. تقدم دراسات تكنولوجيا المعلومات بعض الأدلة التجريبية في سياق حوكمة تكنولوجيا المعلومات. إلى حد بعيد ، يمكن العثور على معظم الأبحاث حول هيكل الحوكمة ورعاية المشروع في أدبيات تكنولوجيا المعلومات. دراسة حديثة أجراها مولر وآخرون. (2014) يبدأ أ في تقديم الأسس لهذا العمل. في عالم الهندسة والمشاريع الإنسانية ، يتم حل مشكلات الحوكمة من خلال مجموعة العقود التي تشكل القواعد التي يحكم المشروع بموجبها. هناك مجموعة متزايدة من الأدبيات التي تبحث في دور التعاقد الرسمي والعائقي في إدارة هذه المشاريع.	3. ما الذي يكشفه البحث عن العلاقات الهيكلية بين حوكمة الشركات وحفاظة المشاريع والبرامج والحوكمة؟
هناك دليل قوي على أهمية دور الراعي ، سواء كدور داعم في إدارة المشروع يدعم مدير المشروع في تسليم المشروع وفقًا للخطة ، وكدور إداري يراقب ويتحكم في تسليم فوائد الأعمال من خلال تسليم المشروع. هناك شواهد غامضة على اللجان التوجيهية. هناك بعض الأدلة التجريبية التي تدعم فوائدها ولكن هناك ارتباطًا حول ما إذا كانت الفوائد تأتي من لجنة التوجيه (صنع القرار) أو اللجنة الاستشارية (أصحاب المصلحة). هناك قلق من أن اللجنة التوجيهية تقلل من سلطة الراعي وقدرته على اتخاذ القرار. هناك القليل من النقاش حول العلاقات بين الراعي ، واللجنة التوجيهية ، والحفاظة ، أو البرنامج ، أو إدارة المشروع باستثناء أمثلة دراسات الحالة الغنية التي تسلط الضوء على مدى اختلاف هذه العلاقات عبر المنظمات. هناك بعض النقاش في كل من الأدبيات المفاهيمية العملية والشراكة بين القطاعين العام والخاص حول كيفية عمل هذه العلاقات ، ولكن القليل في طريق الأدلة التجريبية. مولر وآخرون. (2014) يقدم بعض الأدلة الأساسية على أن تصوير Müller B (2009) لأربعة نماذج لإدارة المشروع يبدو أنه شائع في الممارسة العملية بحتاج البحث المستقبلي إلى اختبار عوامل الطوارئ	4. ماذا يكشف البحث عن العلاقات بين راعي المشروع ، واللجنة التوجيهية للمشروع ، والمحفظة ، والبرنامج ، وإدارة المشروع؟ كيف تتفاعل هذه الأدوار والهيكل؟ ما هي التحديات (إن وجدت) المرتبطة بعمل هذه الهياكل معًا؟ حسب البحث ، ما هي الخصائص المثلى للحوكمة الفعالة التي تسهل التنفيذ الناجح للمشاريع والبرامج؟

التي تؤثر على اختيار هذه النماذج وما إذا كان أي منها يدعم تسليم المشروع بشكل أكثر فعالية. هناك قدر متزايد من الأبحاث حول المقايضات والتكاليف والتحديات التي تواجه تنفيذ الحوكمة.	
هناك فرق بين الحكم والإدارة. توفر الحوكمة الإشراف والتوجيه للإدارة (التأكد من القيام بالشيء الصحيح). الإدارة هي التنفيذ والمراقبة والتحكم والتوجيه للأنشطة الإنتاجية (التأكد من أن العمل يتم بشكل صحيح) تتضمن الحوكمة الفعالة أقل قدر ممكن من الهيكلية نظرًا لوجود تكاليف مرتبطة بهيكل الإدارة وآليات المراقبة وغالبًا ما تؤدي إلى عواقب غير مقصودة. يستجيب الناس لنوع الحكم المفروض. هياكل الحوكمة الصارمة والرسمية تقود المبادرة والابتكار والثقة. يبدو أن نموذج (Müller 2009) الذي يتعدى توجه المساهمين مقابل أصحاب المصلحة مع الضوابط الناتجة مقابل الضوابط السلوكية قد أثبت في البحث التجريبي وهو نموذج لمراقبة العوامل السياقية التي تؤثر على الحوكمة الفعالة.	5. ما هي الأبحاث حول الحوكمة الفعالة التي لا تنعكس في المعايير التأسيسية لمعهد إدارة المشاريع؟
يجب أن تتضمن معايير PMI مزيدًا من المعلومات حول الآليات المتاحة لتنفيذ الحوكمة على مستويات مختلفة من نشاط إدارة المشروع داخل المنظمات. على وجه التحديد ، يجب مناقشة خمسة أنواع من آليات الحوكمة في معايير PMI المناسبة: • الحكم غير الشخصي ، • الحوكمة الشخصية ، • السلطة العمودية ، • العلاقات غير الرسمية أو الأفقية أو الجانبية • الحكم الرسمي. هناك أيضًا مجموعة واسعة من هياكل الحوكمة التنظيمية التي يمكن اعتبارها علاوة على الراعي واللجنة التوجيهية التي قد تكون مفيدة. تحتاج المعايير إلى توفير المزيد من المعلومات والإرشادات حول كيفية الاختيار من بين آليات الحكم لأن الحكم "الجيد" يعتمد على السياق. تحتاج معايير PMI إلى التمييز بوضوح بين أنشطة إدارة المشروع وأنشطة الحوكمة.	6. ما هي ممارسات أو آليات حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، التي يتضح من البحث ، التي ينبغي تضمينها في المعايير التأسيسية الأربعة لمؤشر إدارة المشاريع؟