

Foundations of Project Management

PMG 101

Project portfolio management system

نظام إدارة محفظة المشاريع

Chapter 6



العملية الاستراتيجية

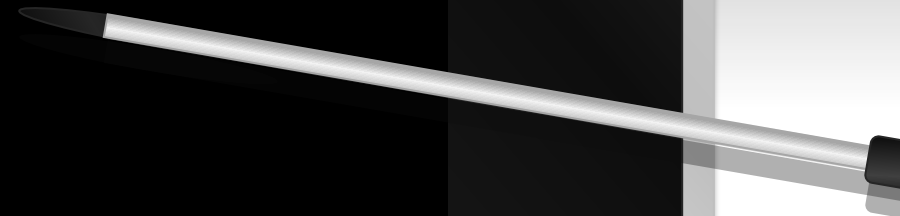
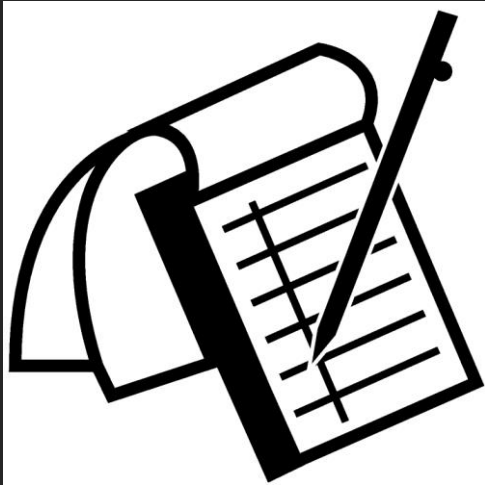
The Strategic Process

العملية الاستراتيجية تتضمن:

The strategic process includes:

1. تقييم الوضع الحالي.
 2. تحديد الأهداف المستقبلية.
 3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 4. اختيار الاستراتيجية الأنسب.
 5. تنفيذ الاستراتيجية.
 6. تقييم النتائج وإجراء التعديلات.
1. Assessing the current situation.
 2. Setting future objectives.
 3. Analyzing internal and external environments.
 4. Choosing the most suitable strategy.
 5. Implementing the strategy.
 6. Evaluating results and making adjustments.

Take Excellent Notes!



استراتيجية المنظمة واختيار المشروع

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال المشاريع. كل مشروع يجب أن يكون له صلة واضحة باستراتيجية المنظمة.

الاستراتيجية تتعلق بتحديد كيفية تنافس المنظمة. تستخدم المنظمات المشاريع لتحويل الاستراتيجية إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة لازمة للنجاح.

على سبيل المثال، استراتيجية إنتل الرئيسية هي التميز. تستهدف مشاريعها الابتكار والوقت للوصول إلى السوق.

حاليًا، توجه إنتل استراتيجيتها نحو رقائق خاصة بمنتجات أخرى غير الحواسيب مثل السيارات والأمن والهواتف المحمولة والتحكم في الهواء.

هدف آخر هو تقليل أوقات دورة المشروع.

قلصوا أوقات AT&T و General Electric و NEC إنتل و دورات مشاريعهم بنسبة 20-50 بالمئة.

تلعب المشاريع وإدارة المشاريع دورًا رئيسيًا في دعم الأهداف الاستراتيجية. من الضروري أن يفكر ويتصرف مدراء المشاريع بشكل استراتيجي.

Organization Strategy and Project Selection

Strategy is implemented through projects. Every project should have a clear link to the organization's strategy.

Strategy is fundamentally deciding how the organization will compete. Organizations use projects to convert strategy into new products, services, and processes needed for success.

For example, Intel's major strategy is one of differentiation. Its projects target innovation and time to market.

Currently, Intel is directing its strategy toward specialty chips for products other than computers, such as autos, security, cell phones, air controls.

Another goal is to reduce project cycle times.

Intel, NEC, General Electric, and AT&T have reduced their cycle times by 20–50 percent.

Projects and project management play the key role in supporting strategic goals. It is vital for project managers to think and act strategically.

لمحة عامة عن عملية الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تقييم "من نحن" وتحديد وتنفيذ "ما نعتزم أن نكون عليه وكيف سنصل إلى هناك". تصف الاستراتيجية كيف تعتمزم المنظمة المنافسة باستخدام الموارد المتاحة في البيئة الحالية والمتوقعة في المستقبل.

أربع أنشطة في عملية الإدارة الاستراتيجية

التسلسل النموذجي للأنشطة في عملية الإدارة الاستراتيجية موضح هنا؛ يتبع ذلك وصف لكل نشاط:

- 1- مراجعة وتحديد مهمة المنظمة.
- 2- وضع أهداف وغايات طويلة المدى.
- 3- تحليل وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.
- 4- تنفيذ الاستراتيجيات من خلال المشاريع.

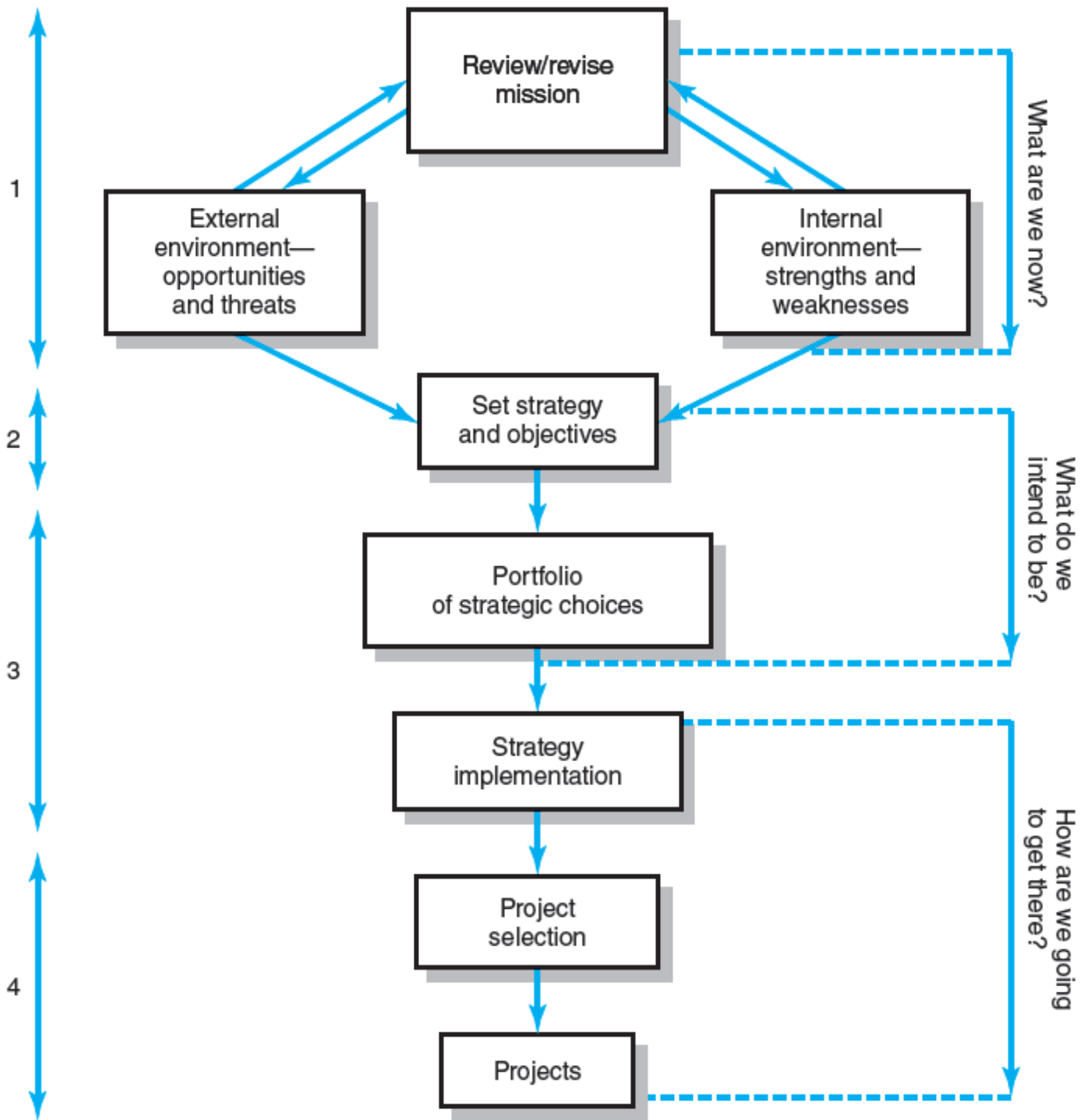
The Strategic Management Process: An Overview

Strategic management is the process of assessing “what we are” and deciding and implementing “what we intend to be and how we are going to get there.” Strategy describes how an organization intends to compete with the resources available in the existing and perceived future environment.

Four Activities of the Strategic Management Process

The typical sequence of activities of the strategic management process is outlined here; a description of each activity then follows:

- 1- Review and define the organizational mission.
- 2- Set long-range goals and objectives.
- 3- Analyze and formulate strategies to reach objectives.
- 4- Implement strategies through projects.



**Strategic
Management
Process**

تحليل وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف

تتناول صياغة الاستراتيجية مسألة ما الذي يجب القيام به لتحقيق الأهداف. تتضمن صياغة الاستراتيجية تحديد وتقييم البدائل التي تدعم أهداف المنظمة واختيار البديل الأفضل.

الخطوة الأولى هي تقييم واقعي للوضع الحالي والماضي للمؤسسة. تشمل هذه الخطوة عادةً تحليل "من هم العملاء" و"ما هي احتياجاتهم كما يرونها (العملاء)".

الخطوة التالية هي تقييم البيانات الداخلية والخارجية. ما هي نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة؟

Analyze and Formulate Strategies to Reach Objectives

Formulating strategy answers the question of what needs to be done to reach objectives. Strategy formulation includes determining and evaluating alternatives that support the organization's objectives and selecting the best alternative.

The first step is a realistic evaluation of the past and current position of the enterprise. This step typically includes an analysis of "who are the customers" and "what are their needs as they (the customers) see them."

The next step is an assessment of the internal and external environments. What are the internal strengths and weaknesses of the enterprise?

يُعرف هذا التقييم للبيئات الخارجية والداخلية
نقاط القوة والضعف والفرص (SWOT بتحليل
والتهديدات).

من خلال هذا التحليل، يتم تحديد القضايا الحرجة
ومجموعة من البدائل الاستراتيجية. تتم مقارنة
هذه البدائل بالمحفظة الحالية والموارد المتاحة؛ ثم
يتم اختيار الاستراتيجيات التي يجب أن تدعم
المهمة والأهداف الأساسية للمنظمة.

This assessment of the external and internal environments is known as the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats).

From this analysis, critical issues and a portfolio of strategic alternatives are identified. These alternatives are compared with the current portfolio and available resources; strategies are then selected that should support the basic mission and objectives of the organization.

4- تنفيذ الاستراتيجيات من خلال المشاريع

يجيب التنفيذ على سؤال كيفية تحقيق الاستراتيجيات بالموارد المتاحة.

يجب أن يشمل التنفيذ الانتباه إلى عدة مجالات رئيسية:

أولاً، إتمام المهام يتطلب تخصيص الموارد. عادةً ما تمثل الموارد الأموال، الأفراد، المواهب الإدارية، المهارات التقنية، والمعدات.

ثانياً، يتطلب التنفيذ منظمة رسمية وغير رسمية تكمل وتدعم الاستراتيجية والمشاريع. تعتمد السلطة والمسؤولية والأداء على هيكل وثقافة المنظمة.

ثالثاً، يجب وضع أنظمة التخطيط والرقابة لضمان تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالمشاريع بفعالية.

رابعاً، سيكون تحفيز المشاركين في المشروع عاملاً رئيسياً لتحقيق نجاح المشروع.

أخيراً، المجال الذي حظي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة هو إعطاء الأولوية للمشاريع.

4- Implement Strategies through Projects

Implementation answers the question of how strategies will be realized, given available resources.

Implementation must include attention to several key areas:

First, completing tasks requires allocation of resources. Resources typically represent funds, people, management talents, technological skills, and equipment.

Second, implementation requires a formal and informal organization that complements and supports strategy and projects. Authority, responsibility, and performance all depend on organization structure and culture.

Third, planning and control systems must be in place to be certain project activities necessary to ensure strategies are effectively performed.

Fourth, motivating project contributors will be a major factor for achieving project success.

Finally, an area receiving more attention in recent years is prioritizing projects.

نظام إدارة المحافظ

الهدف من إدارة المحافظ هو ضمان أن المشاريع متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية ومُحددة الأولويات بشكل مناسب. تسأل إدارة المحافظ، "ما هو الاستراتيجي لمنظمتنا؟"

توفر إدارة المحافظ معلومات تساعد الأشخاص على اتخاذ قرارات تجارية أفضل. نظرًا لأن المشاريع التي تسعى للحصول على التمويل والأشخاص غالبًا ما يتجاوزون الموارد المتاحة، فمن المهم اتباع عملية منطقية ومحددة لاختيار المشاريع التي سيتم تنفيذها.

A Portfolio Management System

The aim of portfolio management is to ensure that projects are aligned with strategic goals and prioritized appropriately. Portfolio management asks, "What is strategic to our organization?"

Portfolio management provides information that allows people to make better business decisions. Since projects clamoring for funding and people usually outnumber available resources, it is important to follow a logical and defined process for selecting the projects to implement.

الحاجة الى نظام فعال لإدارة محفظة المشاريع

The Need for an Effective Project Portfolio Management System

تنفيذ المشاريع دون وجود نظام أولويات قوي مرتبط بالاستراتيجية يخلق مشاكل. ثلاث من أكثر المشاكل وضوحاً يتم مناقشتها أدناه. يمكن لنظام إدارة المحافظ أن يقطع شوطاً طويلاً في الحد من أو حتى القضاء على تأثير هذه المشاكل.

Implementation of projects without a strong priority system linked to strategy creates problems. Three of the most obvious problems are discussed below. A project portfolio system can go a long way to reduce, or even eliminate, the impact of these problems.

المشكلة 1: فجوة التنفيذ

Problem 1: The Implementation Gap

في المنظمات ذات دورات حياة المنتج القصيرة، من المثير للاهتمام ملاحظة أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ غالباً ما تشمل مشاركين من جميع المستويات داخل المنظمة. ومع ذلك، في حوالي 80 بالمائة من بقية منظمات المنتجات والخدمات، تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجية وتترك تنفيذ الاستراتيجية للمديرين الموظفين.

In organizations with short product life cycles, it is interesting to note that frequently participation in strategic planning and implementation includes participants from all levels within the organization. However, in perhaps 80 percent of the remaining product and service organizations, top management pretty much formulates strategy and leaves strategy implementation to functional managers.

ضمن هذه القيود الواسعة، يتم تطوير استراتيجيات وأهداف أكثر تفصيلاً من قبل المديرين الموظفين. حقيقة أن هذه الأهداف والاستراتيجيات يتم وضعها بشكل مستقل على مستويات مختلفة من قبل مجموعات وظيفية داخل الهيكل التنظيمي تسبب مشاكل عديدة.

Within these broad constraints, more detailed strategies and objectives are developed by the functional managers. The fact that these objectives and strategies are made independently at different levels by functional groups within the organization hierarchy causes manifold problems.

Symptoms of Organizations Struggling with Strategy Disconnect and Unclear Priorities

Conflicts frequently occur among functional managers and cause lack of trust.

Frequent meetings are called to establish or renegotiate priorities.

People frequently shift from one project to another, depending on current priority. Employees are confused about which projects are important.

People are working on multiple projects and feel inefficient.

Resources are not adequate.

Explanation

Because clear linkages do not exist, the organizational environment becomes dysfunctional, confused, and ripe for ineffective implementation of organizational strategy and projects. The "implementation gap" refers to the lack of understanding and consensus of organizational strategy among top and middle-level managers.

الأعراض التي تعاني منها المنظمات التي تواجه انفصال في الاستراتيجية وأولويات غير واضحة

تحدث النزاعات بشكل متكرر بين المدراء الموظفين مما يسبب نقص الثقة.

تُعقد الاجتماعات بشكل متكرر لتحديد أو إعادة تحديد الأولويات.

يتحول الأشخاص باستمرار من مشروع إلى آخر حسب الأولوية الحالية، مما يسبب ارتباكًا لدى الموظفين حول أهمية المشاريع.

يعمل الأفراد على مشاريع متعددة ويشعرون بعدم الكفاءة.

الموارد غير كافية.

توضيح

بسبب عدم وجود روابط واضحة، تصبح البيئة التنظيمية مختلة ومرتبكة وقابلة لتنفيذ غير فعال لاستراتيجية المنظمة والمشاريع. يُشير مصطلح "فجوة التنفيذ" إلى نقص الفهم والتوافق حول استراتيجية المنظمة بين المدراء في المستويات العليا والمتوسطة.

Problem 2: Organization Politics

Politics exist in every organization and can have a significant influence on which projects receive funding and high priority.

This is especially true when the criteria and process for selecting projects are ill-defined and not aligned with the mission of the firm.

Project selection may be based not so much on facts and sound reasoning, but rather on the persuasiveness and power of people advocating projects.

The term “sacred cow” is often used to denote a project that a powerful, high-ranking official is advocating.

Politics can play a role not only in project selection but also in the aspirations behind projects.

Individuals can enhance their power within an organization by managing extraordinary and critical projects.

Power and status naturally accrue to successful innovators and risk-takers rather than to steady producers.

Many ambitious managers pursue high-profile projects as a means for moving quickly up the corporate ladder.

Many would argue that politics and project management should not mix.

A more proactive response is that projects and politics invariably mix and that effective project managers recognize that any significant project has political ramifications.

المشكلة 2: السياسات التنظيمية

السياسة موجودة في كل منظمة ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على المشاريع التي تحصل على التمويل والأولوية العالية.

ينطبق هذا بشكل خاص عندما تكون معايير وعمليات اختيار المشاريع غير محددة بشكل جيد وغير متوافقة مع مهمة الشركة.

قد يكون اختيار المشاريع مبنياً ليس على الحقائق والمنطق السليم، بل على قوة وإقناع الأشخاص الذين يدعمون المشاريع.

يستخدم مصطلح "البقرة المقدسة" للإشارة إلى مشروع يدعمه مسؤول قوي ورفيع المستوى.

يمكن أن تلعب السياسة دوراً ليس فقط في اختيار المشاريع ولكن أيضاً في الطموحات التي تقف وراءها.

يمكن للأفراد تعزيز سلطتهم داخل المنظمة من خلال إدارة مشاريع استثنائية وحاسمة.

تزداد القوة والمكانة بشكل طبيعي للمبتكرين الناجحين والمخاطرين بدلاً من المنتجين الثابتين.

يسعى العديد من المديرين الطموحين إلى المشاريع البارزة كوسيلة للصعود بسرعة في السلم الوظيفي.

يجادل الكثيرون بأن السياسة وإدارة المشاريع لا ينبغي أن تختلطا.

الرد الأكثر استباقية هو أن المشاريع والسياسة تختلطان حتماً، وأن مديري المشاريع الفعالين يدركون أن أي مشروع كبير له تداعيات سياسية.

Problem 3: Resource Conflicts and Multitasking

Most project organizations exist in a multi-project environment. All project managers seek to have the best people for their projects.

The problems of sharing resources and scheduling resources across projects grow exponentially as the number of projects rises.

Resource sharing also leads to multitasking.

Multitasking involves starting and stopping work on one task to go and work on another project, and then returning to the work on the original task.

People working on several tasks concurrently are far less efficient.

Multitasking also adds to delays and costs.

المشكلة 3: تعارض الموارد وتعدد المهام

توجد معظم المنظمات المشروعية في بيئة متعددة المشاريع. يسعى جميع مديري المشاريع إلى الحصول على أفضل الأشخاص لمشاريعهم.

تزداد مشاكل مشاركة الموارد وجدولة الموارد عبر المشاريع بشكل متسارع مع زيادة عدد المشاريع.

يؤدي تقاسم الموارد أيضًا إلى تعدد المهام.

يشمل تعدد المهام بدء العمل وإيقافه على مهمة واحدة للذهاب والعمل على مشروع آخر، ثم العودة إلى العمل على المهمة الأصلية.

الأشخاص الذين يعملون على عدة مهام في وقت واحد يكونون أقل كفاءة بكثير.

يؤدي تعدد المهام أيضًا إلى التأخيرات وزيادة التكاليف.

Benefits of Project Portfolio Management

فوائد إدارة محفظة المشاريع

Builds discipline into project selection process.

يعزز الانضباط في عملية اختيار المشاريع.

Links project selection to strategic metrics.

يربط اختيار المشاريع بالمقاييس الاستراتيجية.

Prioritizes project proposals across a common set of criteria, rather than on politics or emotion.

يعطي الأولوية لمقترحات المشاريع بناءً على مجموعة معايير موحدة بدلاً من السياسة أو العاطفة.

Allocates resources to projects that align with strategic direction.

يخصص الموارد للمشاريع التي تتماشى مع التوجه الاستراتيجي.

Balances risk across all projects.

يوازن المخاطر عبر جميع المشاريع.

Justifies killing projects that do not support organization strategy.

يبرر إلغاء المشاريع التي لا تدعم استراتيجية المنظمة.

Improves communication and supports agreement on project goals.

يحسن التواصل ويدعم الاتفاق على أهداف المشاريع.

Design of a Project Portfolio System

A project portfolio system should include: inclusion of projects, selection criteria depending upon classification, sources of projects' proposals, evaluating proposals, and managing the portfolio of projects.

1. Classification of the Project

Many organizations find they have three different kinds of projects in their portfolio: compliance and emergency (must do), operational, and strategic projects.

Compliance projects are typically those needed to meet regulatory conditions required to operate in a region; hence, they are called "must do" projects.

Emergency projects, such as rebuilding a soybean factory destroyed by fire, meet the must-do criterion.

Compliance and emergency projects usually have penalties if they are not implemented.

تصميم نظام محفظة المشاريع

يجب أن يشمل نظام محفظة المشاريع: تصنيف المشاريع، معايير الاختيار حسب التصنيف، مصادر مقترحات المشاريع، تقييم المقترحات، وإدارة محفظة المشاريع.

1. تصنيف المشروع

تجد العديد من المنظمات أن لديها ثلاثة أنواع مختلفة من المشاريع في محفظتها: مشاريع الامتثال والطوارئ (يجب تنفيذها)، التشغيلية، والاستراتيجية.

مشاريع الامتثال هي عادة المشاريع اللازمة لتلبية الشروط التنظيمية المطلوبة للعمل في منطقة معينة؛ ومن ثم تُسمى مشاريع "يجب تنفيذها".

مشاريع الطوارئ، مثل إعادة بناء مصنع فول الصويا الذي دمره الحريق، تفي بمعيار "يجب تنفيذها".

عادةً ما تكون هناك عقوبات على مشاريع الامتثال والطوارئ إذا لم يتم تنفيذها.

1. Classification of the Project

Operational projects are those that are needed to support current operations. These projects are designed to improve the efficiency of delivery systems, reduce product costs, and improve performance.

Finally, **strategic projects** are those that directly support the organization's long-run mission. They are frequently directed toward increasing revenue or market share. Examples of strategic projects include new products, research, and development.

1. تصنيف المشروع

المشاريع التشغيلية هي تلك اللازمة لدعم العمليات الحالية. تم تصميم هذه المشاريع لتحسين كفاءة أنظمة التسليم، وتقليل تكاليف المنتجات، وتحسين الأداء.

أخيرًا، **المشاريع الاستراتيجية** هي تلك التي تدعم مباشرة مهمة المنظمة على المدى الطويل. غالبًا ما تكون موجهة نحو زيادة الإيرادات أو الحصة السوقية. تشمل أمثلة المشاريع الاستراتيجية المنتجات الجديدة، والأبحاث، والتطوير.

2. Selection Criteria

Although there are many criteria for selecting projects, selection criteria are typically identified as financial and nonfinancial. A short description of each is given next, followed by a discussion of their use in practice.

2.1. Financial Criteria

Financial Models: For most managers, financial criteria are the preferred method to evaluate projects. These models are appropriate when there is a high level of confidence associated with estimates of future cash flows. Two models and examples are demonstrated here: **payback model** and **net present value (NPV) model**.

Example:

Project A has an initial investment of \$700,000 and projected cash inflows of \$225,000 for 5 years.

Project B has an initial investment of \$400,000 and projected cash inflows of \$110,000 for 5 years.

على الرغم من وجود العديد من المعايير لاختيار المشاريع، يتم تحديد معايير الاختيار عادةً على أنها مالية وغير مالية. يتم تقديم وصف مختصر لكل منها، يتبعه مناقشة لاستخدامها في الممارسة.

2.1. المعايير المالية

النماذج المالية: بالنسبة لمعظم المديرين، تعتبر المعايير المالية هي الطريقة المفضلة لتقييم المشاريع. تكون هذه النماذج مناسبة عندما يكون هناك مستوى عالٍ من الثقة المرتبط بتقديرات التدفقات النقدية المستقبلية. يتم هنا عرض نموذجين مع أمثلة: **نموذج فترة الاسترداد** و **نموذج صافي NPV القيمة الحالية**).

مثال:

المشروع (أ) لديه استثمار أولي قدره 700,000 دولار وتدفقات نقدية متوقعة قدرها 225,000 دولار لمدة 5 سنوات.

المشروع (ب) لديه استثمار أولي قدره 400,000 دولار وتدفقات نقدية متوقعة قدرها 110,000 دولار لمدة 5 سنوات.

2.1.1. The Payback Model

It measures the time it will take to recover the project investment. Shorter paybacks are more desirable. Payback is the simplest and most widely used model. It emphasizes cash flows, a key factor in business. Some managers use the payback model to eliminate unusually risky projects (those with lengthy payback periods).

The major limitations of payback are that it ignores the time value of money, assumes cash inflows for the investment period (and not beyond), and does not consider profitability.

Formulas:

Payback period (years) = Estimated Project Cost / Annual Savings

Rate of return = Annual Savings / Estimated Project Cost

Examples:

Payback period (years) for Project A = 700,000 / 225,000 = 3.1 years.

Payback period (years) for Project B = 400,000 / 110,000 = 3.6 years.

يقيس الوقت اللازم لاسترداد استثمار المشروع. تكون فترات الاسترداد الأقصر أكثر رغبة. يُعد نموذج فترة الاسترداد هو الأبسط والأكثر استخدامًا على نطاق واسع. يركز على التدفقات النقدية، وهو عامل رئيسي في الأعمال. يستخدم بعض المديرين نموذج فترة الاسترداد لاستبعاد المشاريع ذات المخاطر العالية بشكل غير عادي (تلك التي لها فترات استرداد طويلة).

القيود الرئيسية لنموذج فترة الاسترداد هي أنه يتجاهل القيمة الزمنية للنقد، ويفترض التدفقات النقدية لفترة الاستثمار (وليس بعدها)، ولا يأخذ الربحية في الاعتبار.

الصيغ:

فترة الاسترداد (بالسنوات) = تكلفة المشروع المقدرة / المدخرات السنوية

معدل العائد = المدخرات السنوية / تكلفة المشروع المقدرة

أمثلة:

فترة الاسترداد (بالسنوات) للمشروع (أ) = 700,000 / 225,000 = 3.1 سنوات.

فترة الاسترداد (بالسنوات) للمشروع (ب) = 400,000 / 110,000 = 3.6 سنوات.

2.1.2. The net present value (NPV) model

It uses management's minimum desired rate-of-return (discount rate, for example, 20 percent) to compute the present value of all net cash inflows. If the result is positive (the project meets the minimum desired rate of return), it is eligible for further consideration. If the result is negative, the project is rejected. Thus, higher positive NPV's are desirable.

$$\text{Project NPV} = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} \quad \text{where}$$

I_0 = Initial investment (since it is an outflow, the number will be negative)

F_t = Net cash inflow for period t

k = Required rate of return

$$\begin{aligned} \text{Net present value for project A} &= -700,000 + \frac{225,000}{(1+.15)^1} + \frac{225,000}{(1+.15)^2} + \frac{225,000}{(1+.15)^3} + \frac{225,000}{(1+.15)^4} + \frac{225,000}{(1+.15)^5} \\ &= \$ 54,235 \end{aligned}$$

$$\text{Net present value for project B} = -400,000 + \frac{110,000}{(1+.15)^1} + \frac{110,000}{(1+.15)^2} + \frac{110,000}{(1+.15)^3} + \frac{110,000}{(1+.15)^4} + \frac{110,000}{(1+.15)^5}$$

2.2. Nonfinancial Criteria

Financial return, while important, does not always reflect strategic importance. The prevailing thinking now is that long-term survival depends on developing and maintaining core competencies. Companies have to be disciplined in saying no to potentially profitable projects that are outside the realm of their core mission. This requires other criteria to be considered beyond direct financial return.

For example, **a firm may support projects that do not have high profit margins for other strategic reasons including:**

- To capture a larger market share.
- To make it difficult for competitors to enter the market.
- To develop an enabler product, which by its introduction will increase sales in more profitable products.

2.2. المعايير غير المالية

على الرغم من أن العائد المالي مهم، إلا أنه لا يعكس دائمًا الأهمية الاستراتيجية. التفكير السائد الآن هو أن البقاء على المدى الطويل يعتمد على تطوير والحفاظ على الكفاءات الأساسية. يجب على الشركات أن تكون منضبطة في قول "لا" للمشاريع التي قد تكون مربحة ولكنها خارج نطاق مهمتها الأساسية. يتطلب ذلك النظر في معايير أخرى تتجاوز العائد المالي المباشر.

على سبيل المثال، قد تدعم الشركة مشاريع لا تتمتع بهوامش ربح عالية لأسباب استراتيجية أخرى تشمل:

- الاستحواذ على حصة أكبر من السوق.
- جعل دخول المنافسين إلى السوق أمرًا صعبًا.
- تطوير منتج مُمكن، والذي من خلال تقديمه سيزيد المبيعات في المنتجات الأكثر ربحية.

- To develop core technology that will be used in next-generation products.
- To reduce dependency on unreliable suppliers.
- To prevent government intervention and regulation.
- Organizations may support projects to restore corporate image or enhance brand recognition.
- Many organizations are committed to corporate citizenship and support community development projects.

Note: Since no single criterion can reflect strategic significance, portfolio management requires multi-criteria screening models. These models often weight individual criteria so those projects that contribute to the most important strategic objectives are given higher consideration.

- تطوير التكنولوجيا الأساسية التي سيتم استخدامها في منتجات الجيل القادم.
- تقليل الاعتماد على الموردين غير الموثوق بهم.
- منع تدخل وتنظيم الحكومة.
- قد تدعم المنظمات مشاريع لاستعادة الصورة المؤسسية أو تعزيز التعرف على العلامة التجارية.
- العديد من المنظمات ملتزمة بالمواطنة المؤسسية وتدعم مشاريع تطوير المجتمع.

ملاحظة: نظرًا لأنه لا يمكن لمعيار واحد أن يعكس الأهمية الاستراتيجية، فإن إدارة المحفظة تتطلب نماذج فرز متعددة المعايير. غالبًا ما تقوم هذه النماذج بتوزيع الأوزان على المعايير الفردية بحيث تحصل المشاريع التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية على اعتبار أعلى.

2.2.1. Two Multi-Criteria Selection Models

Since no single criterion can reflect strategic significance, portfolio management requires multi-criteria screening models. Two models, the checklist and multi-weighted scoring models, are described next.

2.2.1.1. Checklist Models:

This approach basically uses a list of questions to review potential projects and to determine their acceptance or rejection. Several of the typical questions found in practice are listed in Exhibit 2. One large, multi-project organization has 250 different questions!

2.2.1. نموذجين للاختيار متعدد المعايير

نظرًا لأنه لا يمكن لمعيار واحد أن يعكس الأهمية الاستراتيجية، فإن إدارة المحفظة تتطلب نماذج فرز متعددة المعايير. يتم وصف نموذجين، وهما نموذج القائمة المرجعية ونموذج التقييم متعدد الأوزان، في الفقرات التالية.

2.2.1.1. نماذج القائمة المرجعية:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على قائمة من الأسئلة لمراجعة المشاريع المحتملة وتحديد قبولها أو رفضها. تم سرد العديد من الأسئلة النموذجية المستخدمة في الممارسة العملية في المعرض 2. إحدى المنظمات الكبيرة متعددة المشاريع لديها 250 سؤالاً مختلفاً!

EXHIBIT 2. Sample selection questions used in practice practice

Topic	Question
Strategy/alignment	What specific organization strategy does this project align with?
Driver	What business problem does the project solve?
Success metrics	How will we measure success?
Sponsorship	Who is the project sponsor?
Risk	What is the impact of not doing this project?
Risk	What is the project risk to our organization?
Risk	Where does the proposed project fit in our risk profile?
Benefits, value, ROI	What is the value of the project to this organization?
Benefits, value, ROI	When will the project show results?
Objectives	What are the project objectives?
Organization culture	Is our organization culture right for this type of project?
Resources	Will internal resources be available for this project?
Approach	Will we build or buy?
Schedule	How long will this project take?
Schedule	Is the time line realistic?
Training/resources	Will staff training be required?
Finance/portfolio	What is the estimated cost of the project?
Portfolio	Is this a new initiative or part of an existing initiative?
Portfolio	How does this project interact with current projects?
Technology	Is the technology available or new?

Major shortcomings of checklist

approach are that it fails to answer the relative importance or value of a potential project to the organization and fails to allow for comparison with other potential projects. Each potential project will have a different set of positive and negative answers. How do you compare? Ranking and prioritizing projects by their importance is difficult, if not impossible.

This approach also leaves the door open to the potential opportunity for power plays, politics, and other forms of manipulation. To overcome these serious shortcomings, experts recommend the use of a multi-weighted scoring model to select projects, which is examined next.

العيوب الرئيسية لنموذج القائمة المرجعية تكمن في أنه يفشل في الإجابة على الأهمية النسبية أو قيمة المشروع المحتمل للمنظمة ويفشل في السماح بالمقارنة مع المشاريع المحتملة الأخرى. سيكون لكل مشروع محتمل مجموعة مختلفة من الإجابات الإيجابية والسلبية. كيف يمكنك المقارنة؟ ترتيب المشاريع حسب أهميتها يعد أمرًا صعبًا، إن لم يكن مستحيلًا.

تفتح هذه الطريقة أيضًا الباب أمام الفرص المحتملة للعب القوة، والسياسة، وأشكال التلاعب الأخرى. للتغلب على هذه العيوب الجسيمة، يوصي الخبراء باستخدام نموذج التقييم متعدد الأوزان لاختيار المشاريع، وهو ما سيتم فحصه بعد ذلك.

2.2.1.2. نماذج التقييم متعدد الأوزان

2.2.1.2. Multi-Weighted Scoring Models

A weighted scoring model typically uses several weighted selection criteria to evaluate project proposals. Weighted scoring models will generally include qualitative and/or quantitative criteria. Each selection criterion is assigned a weight. Scores are assigned to each criterion for the project, based on its importance to the project being evaluated. The weights and scores are multiplied to get a total weighted score for the project. Using these multiple screening criteria, projects can then be compared using the weighted score. Projects with higher weighted scores are considered better.

Management weights each criterion (a value of 0 to a high of, say, 3) by its relative importance to the organization's objectives and strategic plan. Project proposals are then submitted to a project priority team or project office.

يستخدم نموذج التقييم متعدد الأوزان عادةً عدة معايير اختيار موزونة لتقييم مقترحات المشاريع. تتضمن نماذج التقييم متعدد الأوزان عمومًا معايير نوعية و/أو كمية. يتم تخصيص وزن لكل معيار اختيار. تُعطى الدرجات لكل معيار في المشروع بناءً على أهميته للمشروع الذي يتم تقييمه. تُضرب الأوزان والدرجات للحصول على درجة موزونة إجمالية للمشروع. باستخدام هذه المعايير المتعددة، يمكن مقارنة المشاريع بناءً على الدرجة الموزونة. تُعتبر المشاريع ذات الدرجات الموزونة الأعلى أفضل.

تقوم الإدارة بتوزيع الأوزان على كل معيار (بقيمة من 0 إلى حد أعلى، لنقل 3) بناءً على أهميته النسبية لأهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية. ثم تُعرض مقترحات المشاريع على فريق أولوية المشاريع أو مكتب المشروع.

Project screening matrix

Criteria Weight	Stay within core competencies	Strategic fit	Urgency	25% of sales from new products	Reduce defects to less than 1%	Improve customer loyalty	ROI of 18% plus	Weighted total
	2.0	3.0	2.0	2.5	1.0	1.0	3.0	
Project 1	1	8	2	6	0	6	5	66
Project 2	3	3	2	0	0	5	1	27
Project 3	9	5	2	0	2	2	5	56
Project 4	3	0	10	0	0	6	0	32
Project 5	1	10	5	10	0	8	9	102
Project 6	6	5	0	2	0	2	7	55
⋮								
Project <i>n</i>	5	5	7	0	10	10	8	83

Important to note that:

من المهم ملاحظة أن:

While selection models like the one above may yield numerical solutions to project selection decisions, **models should not make the final decisions.** The people using the models should. No model, no matter how sophisticated, can capture the total reality it is meant to represent. Models are tools for guiding the evaluation process so that the decision-makers will consider relevant issues and reach a meeting of the minds as to which projects should be supported and not supported. This is a much more subjective process than calculations suggest.

بينما قد تقدم نماذج الاختيار مثل تلك المذكورة أعلاه حلولاً رقمية لقرارات اختيار المشاريع، **يجب ألا تتخذ النماذج القرارات النهائية.** يجب أن يتخذ الأشخاص الذين يستخدمون النماذج هذه القرارات. لا يمكن لأي نموذج، مهما كان متقدماً، أن يعكس الواقع الكامل الذي يُفترض أن يمثله. تعد النماذج أدوات لتوجيه عملية التقييم بحيث يأخذ صانعو القرار في الاعتبار القضايا ذات الصلة ويتوصلون إلى اتفاق بشأن المشاريع التي يجب دعمها وتلك التي لا يجب دعمها. هذه عملية ذاتية أكثر بكثير مما توحي به الحسابات.

3. Sources and Solicitation of Project Proposals

Projects should come from anyone who believes his or her project will add value to the organization. However, many organizations restrict proposals from specific levels or groups within the organization. This could be an opportunity lost.

Good ideas are not limited to certain types or classes of organization stakeholders. Encourage and keep solicitations open to all internal and external sources.

Figure 3 provides an example of a proposal form for an automatic vehicular tracking (Automatic Vehicle Location) public transportation project.

3. مصادر وعروض تقديم مقترحات المشاريع

يجب أن تأتي المشاريع من أي شخص يعتقد أن مشروعه سيضيف قيمة إلى المنظمة. ومع ذلك، تقيد العديد من المنظمات تقديم المقترحات من مستويات أو مجموعات معينة داخل المنظمة. قد تكون هذه فرصة ضائعة.

الأفكار الجيدة ليست محدودة بأنواع أو فئات معينة من أصحاب المصلحة في المنظمة. شجع وحافظ على فتح العروض لجميع المصادر الداخلية والخارجية.

يوضح الشكل 3 مثالاً على نموذج مقترح لمشروع تتبع المركبات الآلي (تحديد موقع المركبات الآلي) لمشروع النقل العام.

Key Terms

Strategic management process

عملية الإدارة الاستراتيجية

Implementation gap

فجوة التنفيذ

Organizational politics

السياسات التنظيمية

Payback model

نموذج فترة الاسترداد

Net present value model

نموذج صافي القيمة الحالية

Checklist Models

نماذج القائمة المرجعية

Multi-Weighted Scoring Models

نماذج التقييم متعدد الأوزان

Priority team

فريق الأولوية

Project portfolio management

إدارة محفظة المشاريع

Sacred cow

البقرة المقدسة

Compliance and emergency projects

مشاريع الامتثال والطوارئ

Operational projects

المشاريع التشغيلية

Strategic projects

المشاريع الاستراتيجية



Thank you for your
attention!