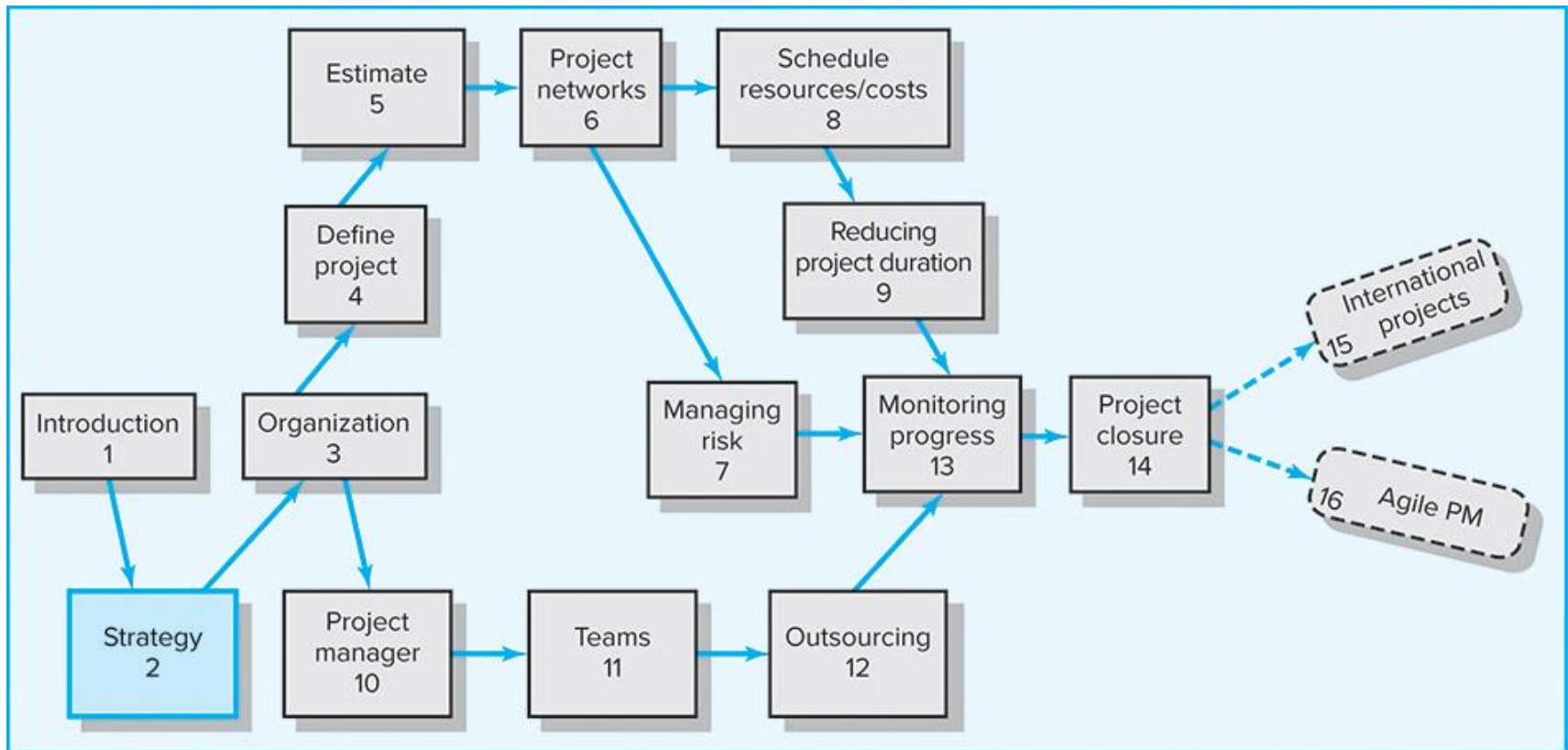


Chapter Two

Organization Strategy and Project Selection

استراتيجية المنظمة واختيار المشروع

Where We Are Now



Learning Objectives

1. لماذا من المهم لمديري المشاريع فهم إستراتيجية مؤسستهم
2. تحديد الدور الهام الذي تسهم به المشروعات في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
3. فهم الحاجة إلى وضع نظام وتحديد أولوية المشروع
4. تطبيق المعايير المالية وغير المالية لتقييم قيمة المشاريع
5. فهم كيف يمكن استخدام النماذج متعددة المعايير لتحديد المشاريع
6. تطبيق نظام أولوية موضوعية لاختيار المشروع
7. فهم الحاجة لإدارة محفظة المشروع

Chapter Outline

- 2.1 عملية الإدارة الاستراتيجية: نظرة عامة
- 2.2 الحاجة إلى نظام أولوية المشروع
- 2.3 نظام إدارة المحافظ
- 2.4 معايير الاختيار
- 2.5 تطبيق نموذج اختيار
- 2.6 إدارة نظام الحافظة

Why Project Managers Need to Understand Strategy

الإدارة الاستراتيجية

- هي التي تحدد بشكل أساسي كيف ستنافس المنظمة.
- تتطلب أن يرتبط كل مشروع بوضوح بالاستراتيجية.
- توفر الهدف وتركز على الاتجاه المستقبلي للشركة.
 - الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية - المسح البيئي
 - تخصيص الموارد النادرة للشركة لتحسين وضعها التنافسي - الاستجابات الداخلية للبرامج الجديدة
- يتطلب روابط قوية بين المهمة والغايات والأهداف والاستراتيجية والتنفيذ.
- mission, goals LT, objectives ST, strategy, and implementation.

Why Project Managers Need to Understand Strategy

لماذا يحتاج مديرو المشروعات إلى فهم الإستراتيجية؟

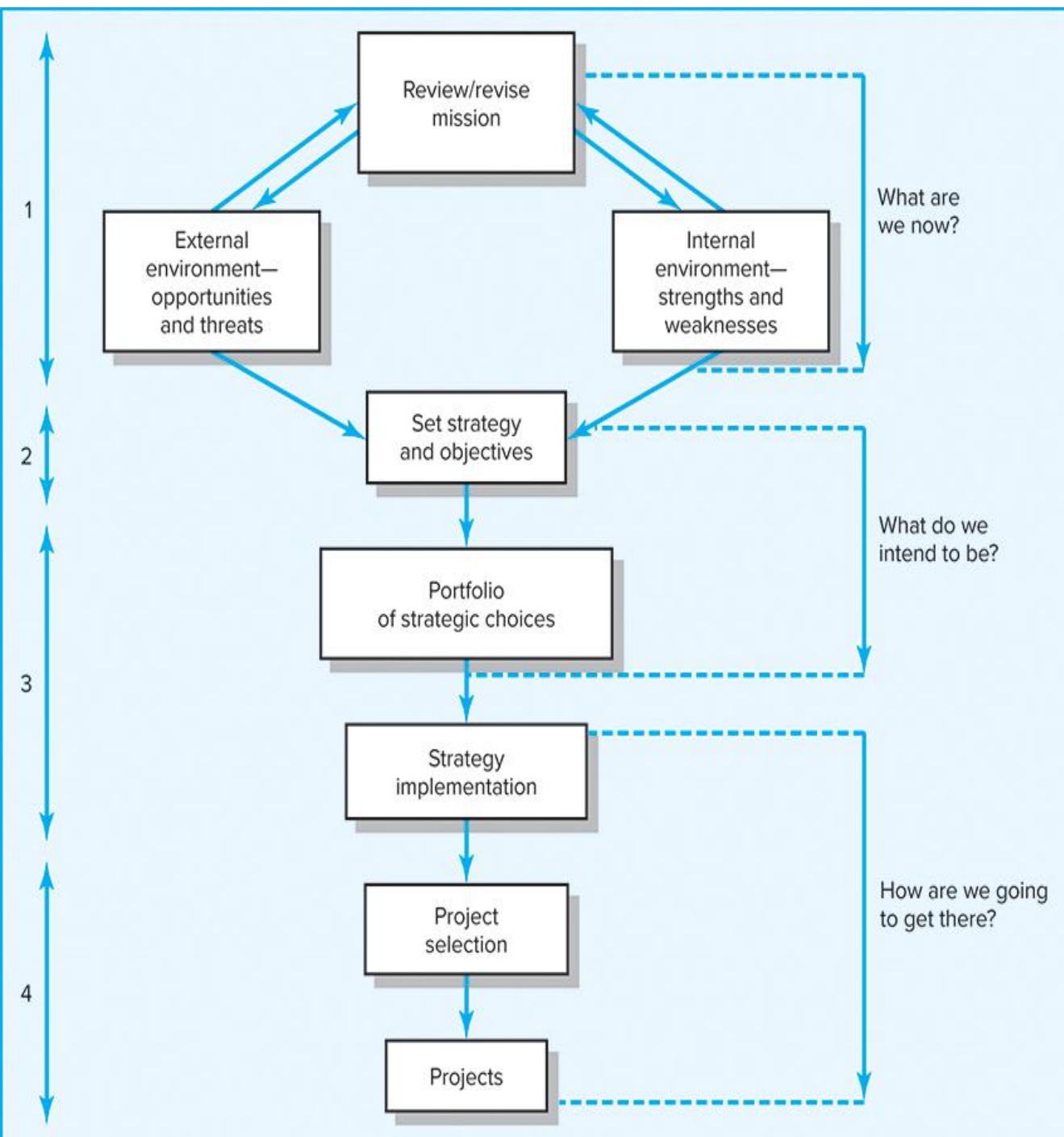
– التغييرات في مهمة المنظمة (organization's mission) واستراتيجيتها

- يجب على مديري المشاريع الاستجابة للتغيرات مع اتخاذ القرارات المناسبة حول المشاريع المستقبلية والتعديلات على المشاريع الحالية.
- يمكن لمديري المشاريع الذين يفهمون استراتيجية مؤسستهم أن يصبحوا اداة دعم فعالة للمشاريع التي تتوافق مع مهمة الشركة.

Four Activities of the Strategic Management Process

أربعة أنشطة لعملية الإدارة الاستراتيجية

- مراجعة وتحديد المهمة التنظيمية (organization's mission)
- وضع أهداف goals وغايات objectives بعيدة المدى
- تحليل وصياغة الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف
- تنفيذ الاستراتيجيات من خلال المشاريع



Strategic Management Process

FIGURE 2.1

Characteristics of Objectives

SMART

S pecific	محددة ، كن محدداً في استهداف هدف
M easurable	قابلة للقياس ، ضع مؤشراً (مؤشرات) للتقدم
A ssignable	قابل للتخصيص ، اجعل الهدف قابلاً للتعيين لشخص واحد لإكماله
R ealistic	واقعي ، اذكر ما الذي يمكن فعله فعلياً باستخدام الموارد المتاحة
T ime related	محدد الوقت ، حدد متى يمكن تحقيق الهدف ، أي المدة

Understand The Need for a Project Priority System

تنفيذ المشاريع دون وضع نظام قوي لتحديد الأولويات المرتبطة بالاستراتيجية يخلق العديد من المشاكل.

المشاكل الأكثر وضوحاً هي ؛

– فجوة التنفيذ

– تضارب الموارد وتعدد المهام

يمكن لنظام حافظة المشاريع الذي يحظى بالأولوية أن يقطع شوطاً طويلاً لتقليل أو حتى القضاء على تأثير هذه المشكلات.

Understand The Need for a Project Priority System

تشير فجوة التنفيذ إلى

- في المؤسسات التي لها دورات حياة قصيرة للمنتج ، أ نلاحظ أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ بشكل متكرر يجب ان تشمل مشاركين من جميع المستويات داخل المنظمة.
- تشير فجوة التنفيذ إلى الافتقار إلى الفهم والإجماع حول الإستراتيجية بين مديري الإدارة العليا top management والمديرين المتوسطي middle-level (الوظيفي- functional) الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية بشكل مستقل.
- في حالة وجود هذه الظروف، كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجية بفعالية؟

Understand The Need for a Project Priority System

تضارب الموارد وتعدد المهام

- تعمل بيئة المشروعات المتعددة على إنشاء علاقات ترابط الموارد المشتركة مما يؤدي إلى بدء وإيقاف وإعادة تشغيل المشروعات (تعدد المهام).
- مشاكل مشاركة الموارد وجدولة الموارد عبر المشاريع تنمو بشكل كبير مع ارتفاع عدد المشاريع.

Understand The Need for a Project Priority System

كيف يمكن تضيق فجوة التنفيذ حتى يتسنى فهم الاستراتيجيات التنظيمية لجميع مستويات الإدارة؟

هل يمكن تطوير العمليات التي يتم فيها تحديد أولويات المشروعات باستمرار لدعم الاستراتيجيات التنظيمية؟

هل يمكن استخدام المشاريع ذات الأولوية لتخصيص الموارد التنظيمية النادرة - على سبيل المثال ، الأشخاص والمعدات؟

A Portfolio Management System

لقد حولت المنظمات التي تدير مشاريع مستقلة وموارد مخصصة إلى التركيز على اختيار الحافظة المناسبة من المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الهدف من إدارة المحفظة هو ضمان توافق المشروعات مع الأهداف الإستراتيجية وترتيب أولوياتها بشكل مناسب.

إدارة المحافظ تحتاج الي الاجابه عن "ما هي الاستراتيجية لمنظمتنا؟"

A Portfolio Management System

فوائد إدارة محفظة المشروع

- يبني الانضباط و الالتزام في عملية اختيار المشروع
- يربط اختيار المشروع بالاهداف الاستراتيجية
- يعطي الأولوية لمقترحات المشروع عبر مجموعة مشتركة من المعايير ، بدلاً من السياسة أو العاطفة
- يخصص الموارد للمشاريع التي تتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي
- رصد و تقييم المخاطر في جميع المشاريع
- يبرر رفض المشاريع التي لا تدعم الاستراتيجية
- يحسن التواصل ويدعم الاتفاق على أهداف المشروع

A Portfolio Management System

يجب أن يتضمن تصميم نظام محفظة المشروع ما يلي:

- تصنيف المشروع
- معايير الاختيار اعتمادا على التصنيف
- مصادر المقترحات
- تقييم المقترحات
- إدارة محفظة المشاريع.

Portfolio of Projects by Type

تصنيف المشروع

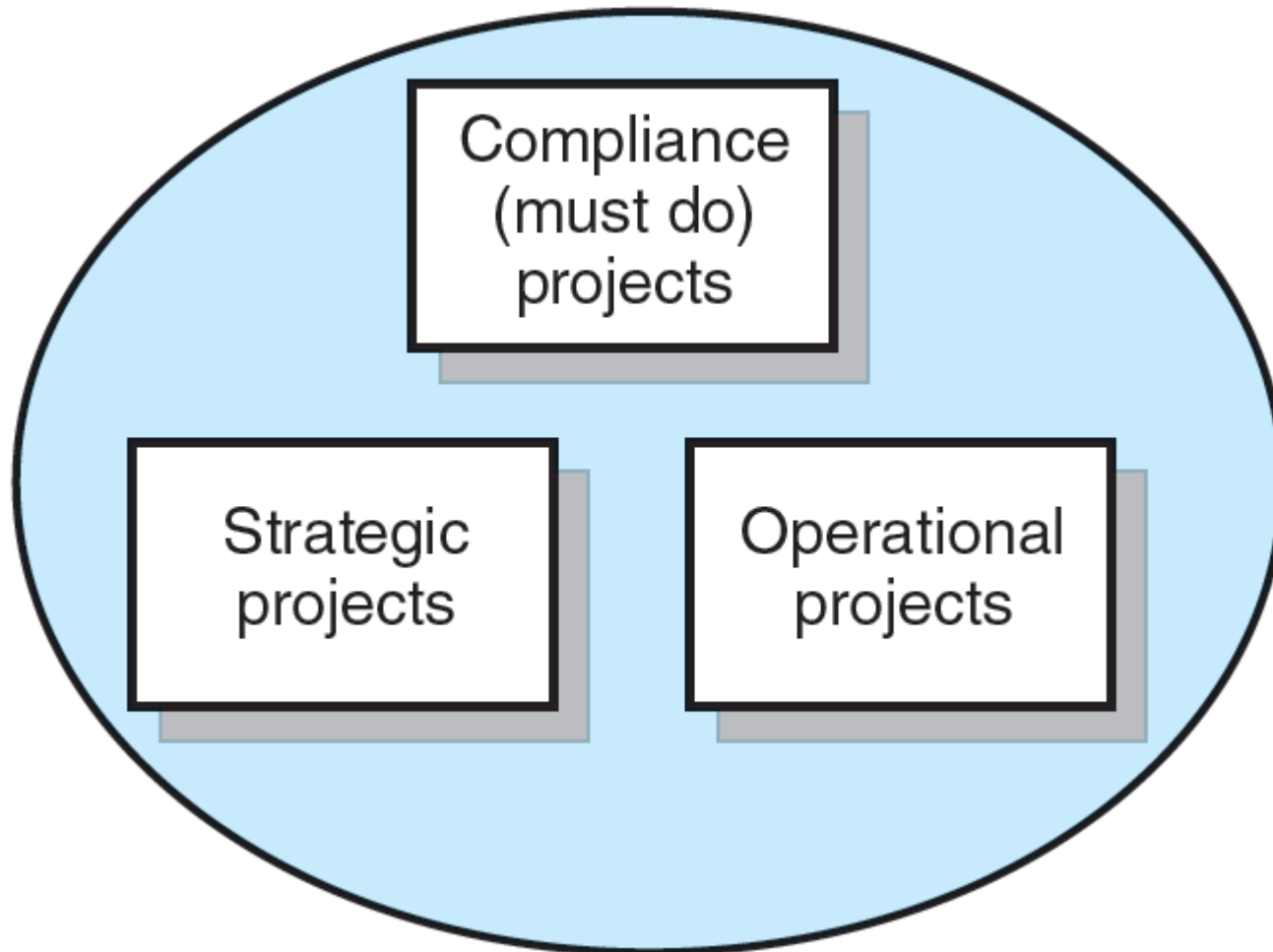


FIGURE 2.2

A Portfolio Management System

معيار الاختيار

– النماذج المالية:

- الاسترداد ، صافي القيمة الحالية (صافي القيمة الحالية)

– النماذج غير المالية:

- المشاريع ذات الأهمية الاستراتيجية للشركة

– نماذج اختيار معايير متعددة

- استخدم عدة معايير اختيار مرجحة لتقييم مقترحات المشروع ،

A Portfolio Management System

نموذج فتره الاسترداد

- يقيس الوقت الذي سيستغرقه المشروع لاسترداد استثمار المشروع.
- يستخدم المزيد من عمليات الاسترداد القصيرة المرغوب فيها.
- تشدد على التدفقات النقدية ، وهي عامل رئيسي في العمل.

عيوب فتره الاسترداد:

- يتجاهل القيمة الزمنية للنقود.
- يفترض التدفقات النقدية الداخلة لفترة الاستثمار (وليس بعدها).
- لا يعتبر الربحية.

A Portfolio Management System

نموذج القيمة الحالية الصافية (NPV)

– يستخدم الحد الأدنى لمعدل العائد المطلوب من الإدارة (معدل الخصم) لحساب القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية الصافية.

- صافي القيمة الحالية إيجابي: يفي المشروع بالحد الأدنى لمعدل العائد المرغوب وهو مؤهل لمزيد من الدراسة.
- صافي القيمة الحالية سلبية: تم رفض المشروع.

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

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

Example Comparing Two Projects Using Payback Method

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1				Exhibit 2.3A										
2														
3			Example Comparing Two Projects Using the Payback Method											
4														
5				Project A		Project B				Formulas				
6														
7														
8		Investment		\$700,000		\$400,000				Project A: Payback = (D8/D9)				
9		Annual savings		\$225,000		\$110,000				Project B: Payback = (F8/F9)				
10														
11		Payback period*		3.1 years		3.6 years								
12														
13		Rate of return **		32.1%		27.5%				Project A: Rate of return = (D9/D8)				
14										Project B: Rate of return = (F9/F8)				
15	Project A: Accept. Less than 5 years and exceeds 15% desired rate.													
16														
17	Project B: Accept. Less than 5 years and exceeds 15% desired rate.													
18														
19	* Note: Payback does not use the time value of money.													
20	** Note: Rate of return is reciprocal of Payback.													
21														

EXHIBIT 2.3A

Example Comparing Two Projects Using Net Present Value Method

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2				Exhibit 2.3B									
3													
4				Example Comparing Two Projects Using NPV									
5	Project A		Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Total		Formulas		
6	Required	15%											
7	Outflows		-\$700,000						-\$700,000				
8	Inflows			\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$1,125,000				
9	Net inflows			\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$225,000	\$425,000	Project A: =C7+NPV(B6,D9:H9)			
10	NPV	\$54,235											
11													
12													
13	Project B												
14	Required	15%											
15	Outflows		-\$400,000						-\$400,000				
16	Inflows			\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$550,000				
17	Net inflows			\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$110,000	\$150,000	Project B: =C15+NPV(B14,D17:H17)			
18	NPV	-\$31,263											
19													
20													
21													
22	NPV comparison: Accept Project A...NPV is positive.												
23	Reject Project B...NPV is negative.												

EXHIBIT 2.3b

Nonfinancial Strategic Criteria

قد تدعم الشركة المشروعات التي ليس لديها هوامش ربح عالية لأسباب استراتيجية أخرى بما في ذلك:

- للحصول حصة أكبر في السوق
- لتجعل من الصعب على المنافسين دخول السوق
- لتطوير منتج التمكين **an enabler**، والذي من خلال إدخاله سيزيد من المبيعات في منتجات أكثر ربحية
- لتطوير التكنولوجيا الأساسية التي سيتم استخدامها في منتجات الجيل القادم
- للحد من الاعتماد على الموردين غير موثوق بها
- لمنع التدخل الحكومي والنقابات
- لاستعادة صورة الشركة أو تعزيز التعرف على العلامة التجارية
- لإظهار التزامها في دعم و تنمية المجتمع

Multi-Criteria Selection Models

نموذج قائمة التحقق Checklist Model

– يستخدم قائمة من الأسئلة لمراجعة المشاريع المحتملة وتحديد قبولها أو رفضها.

• وتتمثل أوجه القصور الرئيسية في هذا النهج في أنه لا يفي بالأهمية النسبية للمشروع المحتمل أو قيمته ولا يسمح بالمقارنة مع المشاريع المحتملة الأخرى.

نموذج التسجيل متعدد الأوزان Multi-Weighted Scoring Model

– يستخدم عدة معايير اختيار نوعية و / أو كمية مرجحة لتقييم مقترحات المشروع.

– يسمح لمقارنة المشاريع مع المشاريع المحتملة الأخرى.

Sample Selection Questions Used in Practice

Topic	Question
Strategy/alignment	What specific 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?

EXHIBIT 2.4

Sample Selection Questions Used in Practice

Topic	Question
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?

EXHIBIT 2.4 cont'd

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 n	5	5	7	0	10	10	8	83

FIGURE 2.3

Applying a Selection Model

- في الماضي ، كانت المعايير المالية تستخدم تقريبًا لاستبعاد المعايير الأخرى. ومع ذلك ، شهدنا خلال العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً لتشمل معايير متعددة في اختيار المشروع.
- بغض النظر عن الاختلافات في المعايير بين أنواع مختلفة من المشاريع ، فإن أهم معيار للاختيار هو ملاءمة المشروع لاستراتيجية المنظمة.
- لذلك ، يجب أن يكون هذا المعيار متسقاً في جميع أنواع المشاريع وأن يحمل أولوية عالية بالنسبة لمعايير أخرى.

Applying a Selection Model

اختيار نموذج

– مزايا تطبيق نموذج تسجيل مرجح لمواءمة المشاريع عن قرب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

- يقلل من عدد المشاريع المهدرة للوقت و الموارد
- يساعد في تحديد الأهداف المناسبة للمشاريع
- يساعد كل المعنيين على فهم كيف ولماذا يتم اختيار المشروع