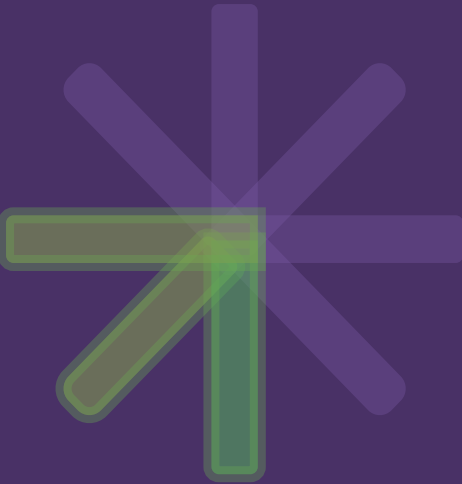
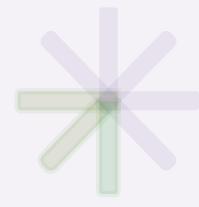


دورة حوكمة البوابات المرئية وقرارات اعتماد المشاريع الرأسمالية





دورة حوكمة البوابات المرحلية وقرارات اعتماد المشاريع الرأسمالية

ملخص البرنامج

حوكمة البوابات المرحلية وقرارات اعتماد المشاريع الرأسمالية دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى رعاة المشاريع وصناع قرار الاستثمار على المستوى الاستراتيجي، وينتهي فيها كل مشارك بإعداد ميثاق لحوكمة البوابات يخص محفظة المشاريع الرأسمالية في مؤسسته. فكثر من المشاريع يعبر بواباته بقوة الاندفاع لا بقوة الأدلة، فيصل التعريف الناقص والتقديرات المتفائلة إلى مرحلة التنفيذ. ويمكن البرنامج القادة من تصميم دورة حياة المشروع المقسمة إلى بوابات، وتحديد معايير كل بوابة وصلاحيات القرار فيها، واتخاذ قرارات المضي أو التعليق أو إعادة العمل أو الإيقاف على أساس مسوغ. تقدم هذا البرنامج في حوكمة البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

يتحدد جزء كبير من قيمة المشروع الرأسمالي قبل بدء الإنشاء، في المراحل المبكرة التي وضعت البوابات أصلاً لضبطها. وحين تتحول مراجعات البوابات إلى إجراء شكلي، ترصد المؤسسة أموالاً لمشاريع لم يكتمل تعريفها أو لم تعد تخدم استراتيجيتها. أما القادة الذين يديرون البوابات بمعايير واضحة وأدلة مستقلة، فيعيدون توجيه رأس المال مبكراً ويحمون المشاريع التي تستحق المضي.

- انضباط التكلفة والجدول الزمني: يتحسن حين لا يدخل المشروع مرحلة التنفيذ إلا بعد أن يستوفي تعريفه معايير البوابة المتفق عليها.
- جودة تخصيص رأس المال: ترتفع مع تعليق المشاريع الضعيفة أو غير المتسقة مع الاستراتيجية أو إعادتها أو إيقافها قبل الارتباطات الكبرى.
- وضوح المساءلة عن القرار: يتحقق حين يكون لكل قرار بوابة مالك محدد وأدلة موثقة وشروط مكتوبة.

المبادئ والأساس المعرفي

- المواصفة ISO 21502:2020 للإرشاد في إدارة المشاريع: تحدد الحوكمة وأدوار الرعاة ونقاط القرار، وتطبق في الجلستين 1 و2.
- منهج Front-End Loading للتخصيص المبكر عبر البوابات المرحلية: يُوَظَر مراحل التحضير المبكر والبوابات السابقة للتنفيذ، ويستخدم في الجلستين 1 و3.
- دليل APM Directing Change لحوكمة إدارة المشاريع: يقدم مبادئ التفويض والتأكيد المستقل، ويطبق في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون الذين يرعون المشاريع الرأسمالية ويسألون عن دراسات جدواها.
- أعضاء لجان الاستثمار أو لجان المشاريع الرأسمالية الذين يعتمدون التمويل عند نقاط القرار.
- قادة مكاتب إدارة المشاريع والمحافظ الذين يديرون إجراءات البوابات.
- كبار المسؤولين الذين يعتمدون الإنفاق على مشاريع البنية التحتية العامة.

يخدم البرنامج قطاعات الطاقة والمرافق، والبنية التحتية والإنشاءات، والتعدين والتصنيع، وبرامج المشاريع الرأسمالية الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواطن الضعف في إجراءات البوابات القائمة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تصميم دورة حياة مقسمة إلى بوابات بمخرجات ومعايير تناسب كل مرحلة.
3. سيكون المشاركون قادرين على توزيع صلاحيات القرار بين الرعاة واللجان التوجيهية ولجان الاستثمار.
4. سيكون المشاركون قادرين على تقييم تحديث دراسة الجدوى وتقرير المراجعة المستقلة عند البوابة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير قرار المضي أو التعليق أو إعادة العمل أو الإيقاف مع شروط موثقة.
6. سيكون المشاركون قادرين على بناء ميثاق لحوكمة البوابات جاهز لاعتماد الإدارة التنفيذية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: مبادئ حوكمة البوابات المرحلية

لماذا تحتاج المشاريع الرأسمالية إلى بوابات، وماذا تحمي كل بوابة؟

- خلق القيمة في مراحل التحضير المبكر
- الحوكمة ونقاط القرار في ISO 21502:2020
- أغراض المراحل الأولى والثانية والثالثة من Front-End Loading
- أنماط الإخفاق الشائعة عند البوابات
- التقييم الذاتي لنضج إجراءات البوابات

اليوم 2: صلاحيات القرار وأدوار الحوكمة

من يقرر عند كل بوابة، وبأي صلاحية؟



- أدوار الراعي واللجنة التوجيهية ولجنة الاستثمار
- حدود الصلاحيات المفوضة حسب حجم المشروع
- الفصل بين مسؤوليات التنفيذ ومسؤوليات الاعتماد
- سلوك حارس البوابة وتعارض المصالح
- صياغة مصفوفة صلاحيات القرار

اليوم 3: تصميم معايير البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية

ما الذي يجب أن يتحقق قبل أن يعبر المشروع كل بوابة؟

- مخرجات البوابة ومستويات تعريف المشروع
- تحديث دراسة الجدوى عند كل بوابة
- فئات تقدير التكلفة ونطاقات الاحتياطي
- فحوص الجاهزية للنطاق والجدول الزمني واستراتيجية التعاقد
- تصميم بطاقة تقييم معايير البوابة

اليوم 4: مراجعات البوابات والتأكيد المستقل

كيف تختبر الأدلة حتى يمكن الوثوق بقرار البوابة؟

- مبادئ التأكيد في APM Directing Change
- تخطيط المراجعة المستقلة للمشروع
- أساليب مراجعة الأقران والمراجعة بعين محايدة
- فحص التحيز التفاضلي في التقديرات والمنافع
- سجلات قرارات المضي والتعليق وإعادة العمل والإيقاف

اليوم 5: تطبيق قيادة قرارات البوابات المرحلية

كيف تجمع العناصر في ميثاق حوكمة تعتمده المؤسسة؟

- تطبيق نتائج تقييم النضج على محفظة أحد المشاركين
- محاكاة قرار بوابة أمام لجنة استثمار
- اختبار مصفوفة صلاحيات القرار أمام مشروع متعثر
- مراجعة الأقران لبطاقة تقييم معايير البوابة
- عرض ميثاق حوكمة البوابات



المنهجية

يقوم البرنامج على المحاكاة وتحليل حالات مستمدة من مشاريع في قطاعات الطاقة والبنية التحتية والقطاع العام في مراحل مختلفة من التعريف والاعتماد. ويفحص المشاركون ملفات البوابات، ويستجوبون فرق المشاريع في لعب أدوار، ويتخذون القرارات بوصفهم لجنة استثمار محاكاة، ثم يقارنون منطقهم بما انتهت إليه الحالة الفعلية.

- نشاط مقترح: مراجعة ملف بوابة لمشروع توسعة مصفاة وتقرير ما إذا كان يعبر إلى التنفيذ.
- نشاط مقترح: إعادة دراسة جدوى مشروع مستشفى بعد مراجعة بعين محايدة.
- نشاط مقترح: صياغة صلاحيات القرار لبرنامج رأسمالي في شركة مرافق بثلاثة مستويات اعتماد.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك ميثاقاً لحوكمة البوابات في مؤسسته، يحدد دورة الحياة المقسمة إلى بوابات، ومعايير كل بوابة ومخرجاتها، ومصفوفة صلاحيات القرار، وترتيبات المراجعة المستقلة، ونموذجاً لتوثيق قرارات البوابات وشروطها، ليقدم إلى الإدارة التنفيذية أو لجنة الاستثمار.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة حوكمة البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية الذين لا يملكون خلفية في إدارة المشاريع؟

نعم، فهي مصممة للتنفيذين والمسؤولين الذين يعتمدون المشاريع الرأسمالية أو يرعونها، وتفترض خبرة في قرارات الاستثمار دون اشتراط مؤهل في إدارة المشاريع.

ما المعايير التي تقوم عليها دورة حوكمة البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية؟

تستند إلى ISO 21502:2020 للإرشاد في إدارة المشاريع، وإلى منهج Front-End Loading للتحضير المبكر عبر البوابات، وإلى مبادئ الحوكمة في APM Directing Change.

كيف يستخدم ميثاق حوكمة البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية في بيئة العمل؟

يمكنك تقديمه إلى الإدارة التنفيذية أو لجنة الاستثمار لمراجعة طريقة اعتماد المشاريع الرأسمالية، واستخدام نموذج توثيق القرار فيه عند البوابة التالية.



ما الفرق بين حوكمة البوابات المرحلية للمشاريع الرأسمالية وبرنامج عام في إدارة المشاريع؟

يركز برنامج إدارة المشاريع على تنفيذ العمل، بينما تركز حوكمة البوابات المرحلية على من يعتمدون التمويل: ما يطلبونه عند كل بوابة وكيف توثق قراراتهم.