# دورة تعافي محفظة المشاريع بعد الأزمات: إعادة التخطيط وترتيب الأولويات وضبط التنفيذ

15 – 19 فبراير 2027

طوكيو

# دورة تعافي محفظة المشاريع بعد الأزمات: إعادة التخطيط وترتيب الأولويات وضبط التنفيذ

**المرجع:** 38053_811 **التاريخ:** 15 – 19 فبراير 2027 **المكان:** طوكيو **الرسوم:** GBP 6900

## ملخص البرنامج

تعافي محفظة المشاريع محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لمديري البرامج ورعاة المشاريع ورؤساء مكاتب إدارة المشاريع، ويخرج منها كل مشارك بخطة محفظة بخط أساس جديد لمحفظة واحدة. يترك الاضطراب الكبير مشاريع بجداول مختلة ونطاق بلا تمويل ورعاة لا يتفقون على ما يستمر. وينتقل البرنامج من الفرز الأولي للمشاريع المتأثرة إلى إعادة ضبط النطاق والجدول والتكلفة، ثم ترتيب المحفظة وتمويلها، وأخيرا ضبط التنفيذ وتسجيل الدروس. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تعافي محفظة المشاريع لمجموعات من منظمات مختلفة.

## المبررات المؤسسية

تدير شركات المقاولات والمرافق والمستشفيات والبنوك والجهات العامة عشرات المشاريع في وقت واحد حين تقع الأزمة. وتفقد خطوط الأساس الأصلية مصداقيتها في أسابيع قليلة، بينما تستمر التقارير في القياس عليها، فتبنى القرارات على أرقام لا يصدقها أحد. ويمنح تعافي المشاريع على مستوى المحفظة الرعاة صورة واحدة صادقة عما يمكن إنجازه، وبأي مال، وبأي ترتيب.

- موثوقية التوقعات: تتحسن حين تعاد التكلفة المتبقية والجدول على افتراضات معلنة.
- كفاءة التمويل: ترتفع حين تتبع الأموال الشحيحة القيمة المرتبة لا صوت الراعي الأعلى.
- ضبط التنفيذ: يقوى حين تطلق الانحرافات قواعد تصعيد متفقا عليها.

## المبادئ والأساس المعرفي

- المعيار ISO 21502 إرشادات إدارة المشاريع: يوجه حوكمة العمل بعد إعادة ضبطه، ويطبق في الجلسة 4 على مراجعة الحوكمة وقواعد التصعيد.
- المعيار ISO 31000 إرشادات إدارة المخاطر: يقدم عملية إدارة المخاطر، ويطبق في الجلسة 1 على مراجعة مخاطر كل مشروع متأثر.
- المعيار ISO 21508 إدارة القيمة المكتسبة: يصف قياس الأداء بالقيمة المكتسبة، ويطبق في الجلسة 2 على إعادة ضبط مقاييس الأداء بعد اعتماد خط الأساس الجديد.

## المشاركون المستهدفون

- مديرو البرامج الذين يتحملون مسؤولية مجموعة من المشاريع بعد الاضطراب.
- رعاة المشاريع الذين يقررون ما يستمر وما يتوقف مؤقتا وما يلغى.
- رؤساء مكاتب إدارة المشاريع الذين يملكون خطوط الأساس والتقارير والرقابة.
- التنفيذيون الذين يوزعون أموالا وموارد بشرية محدودة بين مشاريع متنافسة.

تشمل البيئات المعتادة قطاعات المقاولات والمرافق والرعاية الصحية والبنوك والإدارة العامة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم المشاريع الأكثر تأثرا بالاضطراب داخل المحفظة.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء خط أساس جديد للنطاق والجدول والتكلفة لمشروع متأثر.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب المشاريع بحسب أولوية التمويل وفق معايير معلنة للقيمة والإلحاح.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص انحرافات التنفيذ عن خط الأساس الجديد.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم قواعد تصعيد ولوحة متابعة للتعافي موجهة إلى الرعاة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة المحفظة بخط الأساس الجديد أمام لجنة تنفيذية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: الفرز الأولي لتعافي محفظة المشاريع

أي المشاريع أكثر تأثرا، وما الذي ينبغي تثبيته أولا؟

- ورقة فرز أثر الاضطراب في المحفظة
- بطاقة فحص سلامة المشروع
- قالب مراجعة المخاطر وفق ISO 31000
- خريطة الاعتماديات الحرجة
- سجل إجراءات الضبط المؤقتة

### اليوم 2: إعادة ضبط النطاق والجدول والتكلفة

كيف يعاد ضبط النطاق والزمن والتكلفة على أساس يقبله الرعاة؟

- شبكة خيارات تقليص النطاق
- أسلوب إعادة تخطيط الجدول
- تقدير التكلفة حتى الإتمام
- إعادة ضبط القيمة المكتسبة وفق ISO 21508
- سجل اعتماد تغيير خط الأساس

## اليوم 3: ترتيب المحفظة وتمويلها

أي المشاريع تستمر، وأيها يتوقف مؤقتا أو يتقلص أو يلغى؟

- مصفوفة ترتيب المحفظة
- معايير القيمة والإلحاح
- جدول المفاضلة في التمويل
- خطة إعادة توزيع الموارد
- ورقة قرار الراعي

## اليوم 4: ضبط التنفيذ وتسجيل الدروس

كيف يثبت التنفيذ على خط الأساس الجديد، وماذا يستفاد منه؟

- مراجعة الحوكمة وفق ISO 21502
- لوحة متابعة التعافي
- قواعد تصعيد الانحرافات
- مذكرة إعادة ضبط علاقة الموردين والمقاولين
- سجل الدروس المستفادة

## اليوم 5: خطة المحفظة بخط الأساس الجديد لمحفظة واحدة

هل تتكامل الأدوات السابقة في خطة واحدة تستطيع لجنة تنفيذية اعتمادها؟

- تطبيق ورقة فرز أثر الاضطراب من الجلسة 1
- اختبار تقدير التكلفة حتى الإتمام من الجلسة 2
- فحص مصفوفة ترتيب المحفظة من الجلسة 3
- التدرب على قواعد تصعيد الانحرافات من الجلسة 4
- إنجاز خطة المحفظة بخط الأساس الجديد

## المنهجية

يقوم البرنامج على تمرين منظم يستند إلى مواد حالات جاهزة لمحفظتين، إحداهما لدى شركة مرافق إقليمية والأخرى لدى مجموعة مستشفيات، وفي كل منهما سجلات مشاريع وجداول وتقارير تكلفة ومراسلات رعاة بعد اضطراب طويل. يعمل المشاركون في مجموعات، ويراجع بعضهم خطوط الأساس لدى بعض، ويدافعون عن ترتيبهم أمام زملاء يؤدون دور اللجنة التنفيذية.

- نشاط مقترح: خفض ميزانية المحفظة وشرح النطاق الذي يؤجل.
- نشاط مقترح: إعادة ضبط جدول يعتمد على مورد تعثر.
- نشاط مقترح: إحاطة راع أوقف مشروعه المفضل مؤقتا.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة محفظة بخط أساس جديد لمحفظة واحدة. وتضم الخطة سجل الفرز الأولي وخطوط الأساس المعاد ضبطها وقائمة مشاريع مرتبة مع قرارات التمويل وقواعد التصعيد وسجل الدروس. وتستخدم في العمل لإحاطة اللجنة التنفيذية، ومطالبة مديري المشاريع بتعهدات جديدة، ودعم حوكمة المشاريع بعد الاضطراب.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب دورة تدريبية في تعافي محفظة المشاريع القادة الجدد على تعافي المشاريع؟

نعم، إذ يدرس تعافي محفظة المشاريع عبر حالات جاهزة وقوالب. ويفترض البرنامج أنك تشرف على عدة مشاريع أو على مكتب لإدارة المشاريع، دون عمل سابق في التعافي.

### على أي معايير يقوم تعافي محفظة المشاريع؟

يقوم تعافي محفظة المشاريع على المعيار ISO 21502 لإرشادات إدارة المشاريع والمعيار ISO 31000 لعملية المخاطر والمعيار ISO 21508 للقيمة المكتسبة، ويطبق كل منها على حالات محافظ جاهزة.

### كيف تستخدم خطة تعافي محفظة المشاريع في العمل؟

تستخدم خطة المحفظة بخط الأساس الجديد لإحاطة لجنتك التنفيذية، ووضع تعهدات جديدة مع مديري المشاريع، وتطبيق قواعد التصعيد حين ينحرف التنفيذ.

## بماذا يختلف تعافي محفظة المشاريع عن برنامج في إنقاذ مشروع واحد؟

يرتب تعافي محفظة المشاريع مشاريع كثيرة ويمولها دفعة واحدة بعد الاضطراب، بينما يركز برنامج إنقاذ المشروع الواحد على إصلاح مشروع واحد متعثر.