

**مكاتب التحول: قدرتها على تقديم قيمة استثنائية**

**استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط حول إدارة التحول و  
المشاريع**



# مُقدمة

## مكاتب التحول - أطراف فاعلة لتقديم القيمة على المدى الطويل

إن التركيز على القيمة المقدمة من مكاتب إدارة التحول يحدث ثورة في كيفية تقييمنا لنجاح التحول وأثره. لم تعد إدارة التحولات الناجحة تقاس فقط بمدى التزامها بالجدول الزمني والميزانية، بل بات التركيز على تحقيق القيمة المرجوة والنتائج والأهداف.

إن تطور مكاتب إدارة المشاريع التقليدية و/أو مكاتب إدارة المحافظ لتصبح جهات فاعلة في تقديم القيمة على المدى الطويل أصبح الخيار الوحيد لهذه المكاتب لتحقيق القيمة المرجوة. لقد أصبحت هذه المكاتب مسؤولة عن تحقيق الاستراتيجية وتوجيه تدفق القيمة من الاستثمار إلى العملاء وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل. ولتسليط الضوء على هذه المكاتب ومستوى تركيزها على الاستراتيجية وتقديم القيمة أصبح يُشار إلى هذه المكاتب المتغيرة الآن باسم مكاتب إدارة التحول أو لاختصار مكاتب التحول.

لقد أجرت بي دبليو سي الشرق الأوسط بالتعاون مع معهد إدارة المشاريع استطلاع حول إدارة التحول والمشاريع عام 2023، شارك فيه أكثر من 350 مديرًا للتحول وإدارة المشاريع من الشرق الأوسط من مختلف القطاعات لفهم القيمة الاستثنائية التي تقدمها هذه المكاتب ونستعرض في هذا التقرير أهم نتائج هذا الاستطلاع.

سمير صالح

قائد وحدة إدارة التحول  
بي دبليو سي الشرق الأوسط



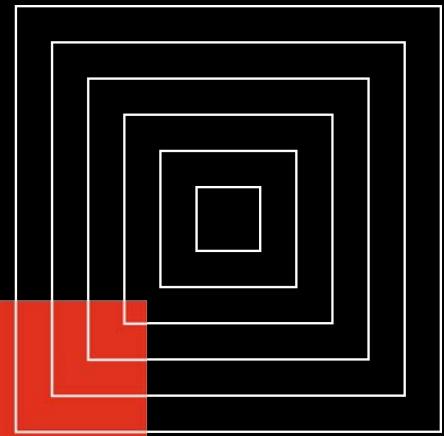
محمود خضير

شريك وحدة إدارة التحول،  
بي دبليو سي الشرق الأوسط



## شكر وتقدير

تود بي دبليو سي الشرق الأوسط أن تشكر كل الأفراد الذين شاركوا في هذا الاستبيان.



# قائمة المحتويات



- |  |   |
|--|---|
| <p><b>04</b></p> <hr/> <p><b>05</b></p> <hr/> <p><b>06</b></p> <hr/> <p><b>11</b></p> <hr/> <p><b>16</b></p> | <p><b>ملخص تطبيقي</b></p> <p><b>كيف تحقق مكاتب التحول الموجهة بالقيمة نتائج أفضل للمؤسسات؟</b></p> <p><b>مكاتب التحول عالية الأداء - التركيز على الموظفين والثقافة والتكنولوجيا</b></p> <p><b>ما يميز مكاتب التحول عالية الأداء: ثلاثة خصائص رئيسية</b></p> <p><b>مكاتب التحول: دليل الوصول للنضج</b></p> |
| <b>01</b>  | <b>02</b>   |
| <b>03</b>  | <b>04</b>   |
| <b>05</b>  | <b>06</b>   |

# ملخص تنفيذي

01

تشهد منطقة الشرق الأوسط زيادةً في الطلب على تحقيق تحولٍ أسرع مع ضمان النتائج الإيجابية للعملاء والمجتمع. وفي هذه البيئة الديناميكية، تبرز القيمة المقدمة باعتبارها ممارسة عملٍ رئيسية للمساعدة في إدارة التعقيدات واستخدام الموارد بفعالية لتحقيق النتائج الرئيسية. كما تم تسليط الضوء على هذا الأمر في [استطلاع قطاع المشاريع الكبرى والبنية التحتية لعام 2022 الصادر عن بي دبليو سي الشرق الأوسط](#)<sup>1</sup> إذ كشف عن ضرورة استفادة المؤسسات من المهارات والممارسات العملية الجديدة لمُواكبة الطلب المتزايد. واستمرّ دور مكاتب التحول الحديثة في التطور لدعم مواومة الأهداف الاستراتيجية للرئيس التنفيذي مع النتائج على أرض الواقع، ولدعم وتوجيه المؤسسة بفعالية للتحول الثقافي تجاه ثقافة القيمة المقدمة.

ولفهم كيف تُساعد مكاتب التحول الأكثر نجاحاً مؤسساتها على تبني الممارسات الموجّهة بالقيمة والنتائج، أجرت بي دبليو سي الشرق الأوسط و معهد إدارة المشاريع دراسة بحثية بارزة تُركّز على القيمة المقدمة في الشرق الأوسط التي بني عليها هذا التقرير. وكشفت الدراسة عن أن مكاتب التحول التي تتمتع بُنْضُج عالٍ في تقديم القيمة تؤدي دوراً حيوياً في تحقيق نتائج أفضل لمؤسساتها. تتميّز هذه المكاتب "عالية الأداء" بثقافاتٍ قوية تُركّز على القيمة، وأهدافٍ مُحدّدة بوضوح تعتمد على النتائج، وهي أفضل بكثير من نظيراتها من المؤسسات في تنفيذ ممارسات مبنية على القيمة والنتائج، مثل إدارة تحقيق المنافع.

يكشف هذا التقرير، وهو الأول ضمن سلسلة الاستطلاع حول إدارة التحول والمشاريع، على القيمة المقدمة في الشرق الأوسط، وعن أسباب كون مكاتب الدعم التي تُركّز على القيمة، مثل مكاتب التحول، عاملاً رئيسيًا يُميّز بين المؤسسات الأكثر نجاحاً وبقية السوق؛ ويستكشف الأدوار والخصائص الرئيسية لمكاتب التحول عالية الأداء التي يجب على المؤسسات أن تسعى إلى محاكاتها لتطوير وتنمية مكاتبها الخاصة. ويعطي التقرير ما يلي:

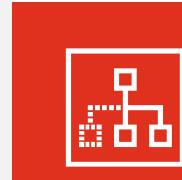
## دور مكاتب التحول



## الخصائص الرئيسية لمكاتب التحول عالية الأداء



## الفوائد المؤسسةة لمكاتب التحول التي تركز على تقديم القيمة

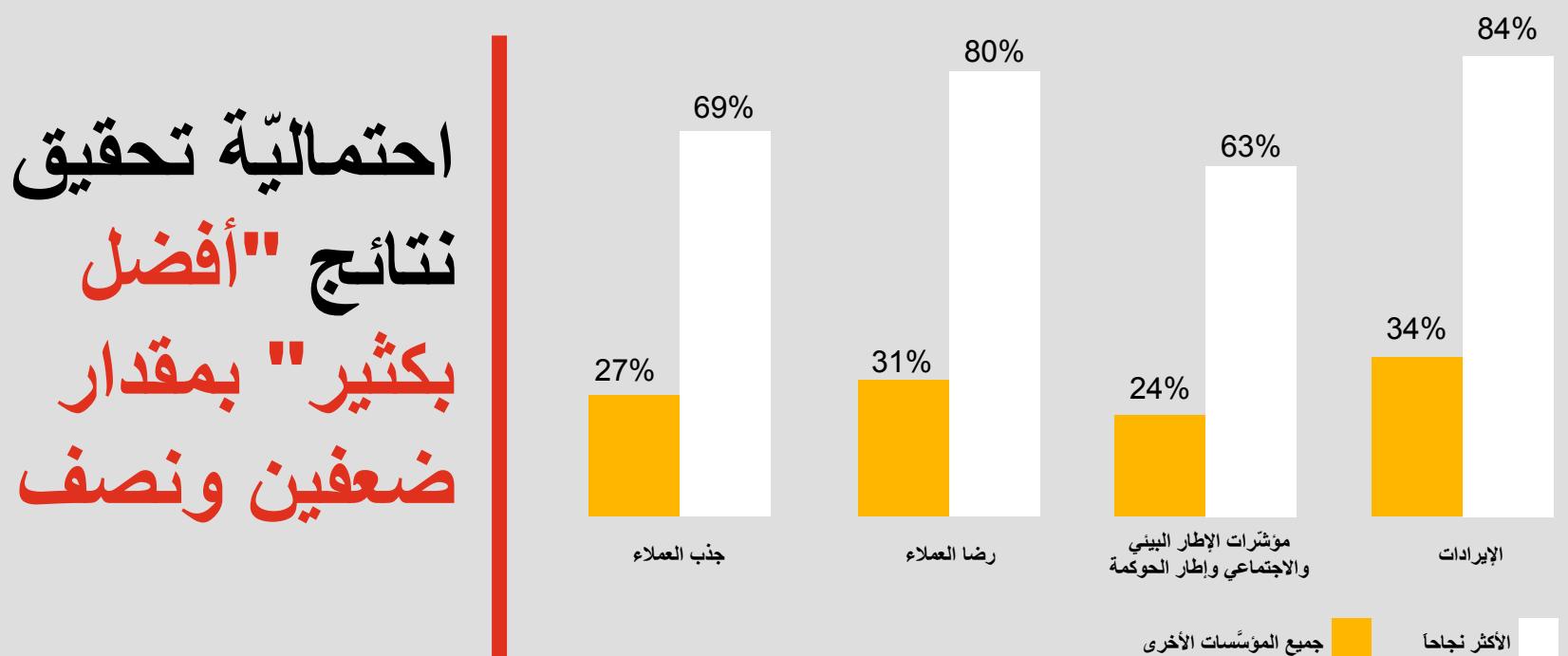


02

## كيف تحقق مكاتب التحول الموجهة بالقيمة نتائج أفضل للمؤسسات؟

تقود مكاتب التحول عالية الأداء مُساهماتٍ كبيرة في نجاح مؤسساتها وقدرتها التنافسية. ومن خلال الاستفادة من قدرات مكاتب التحول، حققت المؤسسات نتائج أفضل عبر عدة مؤشرات رئيسية، بما يشمل الإيرادات ونتائج العملاء ومؤشرات الإطار البيئي والاجتماعي وإطار الحكومة (الشكل 1)؛ ما يؤكد على الدور الرئيسي لمكتب التحول الذي يركز على القيمة في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة أثناء عمليات التحول المعقّدة.

**الشكل 1: نتائج المؤسسات الأكثر نجاحاً:** النسب المئوية للمؤسسات التي حققت نتائج أفضل بكثير في عام 2023 مقارنة بعام 2022



ما هي المؤسسات الأكثر نجاحاً وما هي هيكلاة مكاتب التحول لديها؟

المؤسسات الأكثر نجاحاً تضم العديد من القطاعات، مثل قطاع التكنولوجيا والإنشاءات والخدمات المالية؛ إذ تحتوي مكاتب التحول لديها على مجموعة واسعة من الهياكل والأسماء، ما يشير إلى عدم وجود نهج واحدٍ يُناسب الجميع لتصميم مكتب تحولٍ ناجح.

بدلاً من ذلك، يجب أن يتوافق تصميم مكتب التحول مع الهياكل الحالية، وأن يستخدم الهيكل الحالي لتوجيه النموذج المُنَفَّذ، مثل النموذج المركزي أو اللامركزي. وينبغي أن يجري ذلك من خلال تقييم هيكل الحكومة الحالية للمؤسسة لضمان قدرتها على دعم المنهجيات الموجهة بالقيمة بفعالية، لتمكن مكتب تحولٍ ناجح.<sup>2</sup>

# 03

## مكاتب التحول عالية الأداء - التركيز على الموظفين والثقافة والتكنولوجيا

تُظهر مكاتب التحول عالية الأداء تركيزاً أكبر على الموظفين والثقافة، إلى جانب دمج متكامل للتكنولوجيا الحديثة، مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وتمثل أهمية هذا التركيز في تمكين مؤسسات هذه المكاتب من تنفيذ المنهجيات الموجّهة بالقيمة بنجاح وتحقيق النتائج الاستراتيجية الرئيسية.

يُظهر بحثنا أن مكاتب التحول عالية الأداء تُجسّد السمات الرئيسية لمكاتب الدعم الموجّهة بالقيمة، المحدّدة في دراستنا لعام 2023 مع معهد إدارة المشاريع - "تقديم القيمة من خلال مكاتب إدارة المشاريع المُتنوّعة".<sup>3</sup> إن هذه السمات الرئيسية الأربع، التي حُددت من خلال المناقشات مع خبراء عالميين في تقديم القيمة والتحول، تشمل ما يلي:

**المرنة والقابلية للتكييف:** تمتلك مكاتب التحول عالية الأداء قاعدةً واسعةً من المعرفة حول أفضل الممارسات الإدارية، وهي قادرة على تكيف هذه الممارسات لكي تناسب احتياجات الفرق وبيئات التنفيذ الفريدة الخاصة بها.



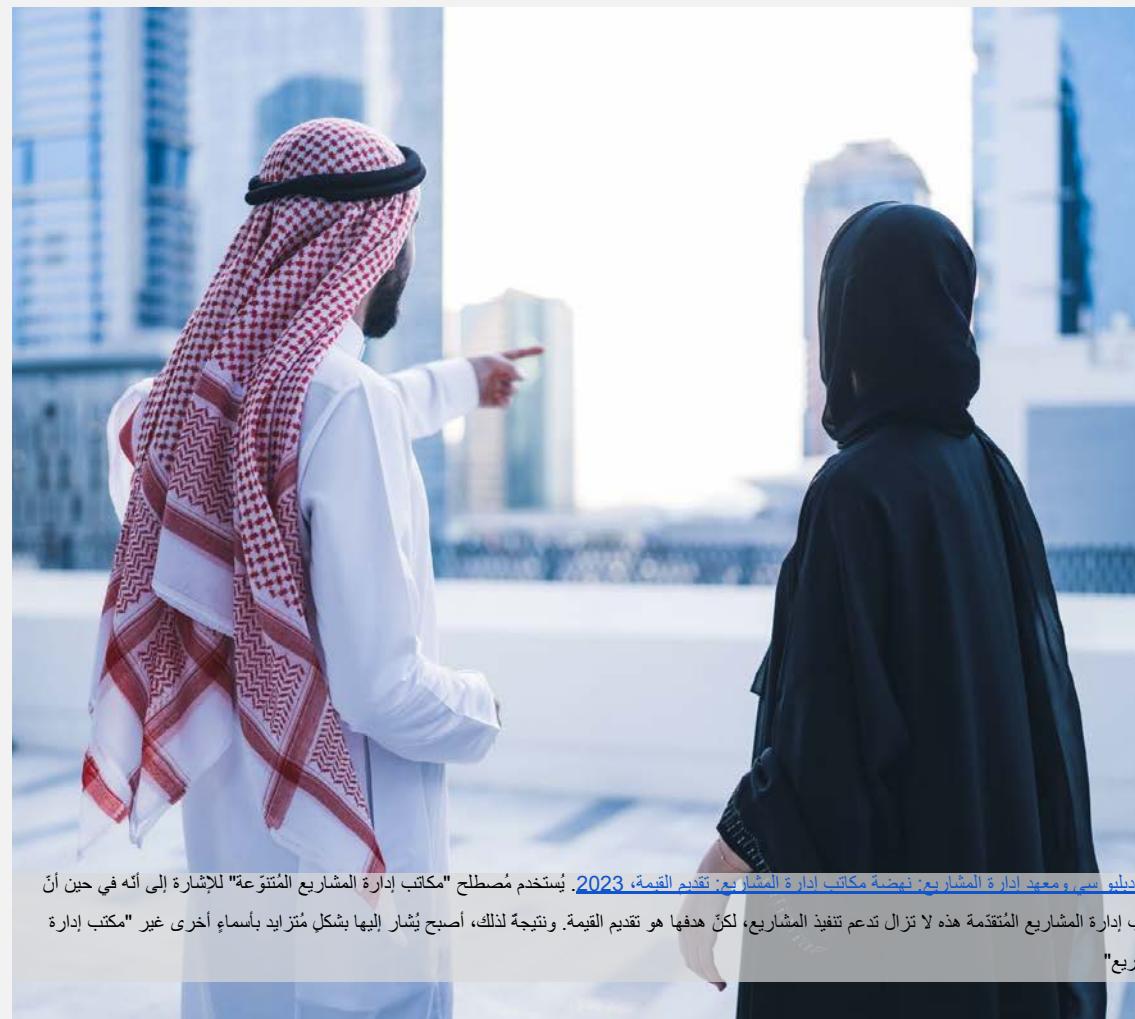
**التركيز على الموظفين والثقافة:** تؤدي مكاتب التحول عالية الأداء دوراً محورياً في بناء ثقافة المؤسسة التي تُركّز على القيمة وتسهيل التعاون بين صناع القرار وفرق التنفيذ.



**المواهمة مع الاستراتيجية:** تُمكّن مكاتب التحول عالية الأداء الفرق من تحديد الأهداف وضمان المواهمة على مستوى المشاريع والبرامج والمؤسسات باستخدام الحلول الرقمية وأطر تحديد الأهداف.



**داعمة للتكنولوجيا وممكّنة بها:** تعمل مكاتب التحول عالية الأداء باعتبارها مُدرّباً وموجّها ومبشّراً للعمليات، وتدعم دمج التكنولوجيا المتكامل.



<sup>3</sup> بي. ديليو سى. ومعهد إدارة المشاريع: نهضة مكاتب إدارة المشاريع: تقديم القيمة، 2023. يستخدم مصطلح "مكاتب إدارة المشاريع المُتنوّعة" للإشارة إلى أنه في حين أن مكاتب إدارة المشاريع المُتنوّعة هذه لا تزال تدعم تنفيذ المشاريع، لكنّ هدفها هو تقديم القيمة. ونتيجة لذلك، أصبح يشار إليها بشكل متزايد بأسماء أخرى غير "مكتب إدارة المشاريع".

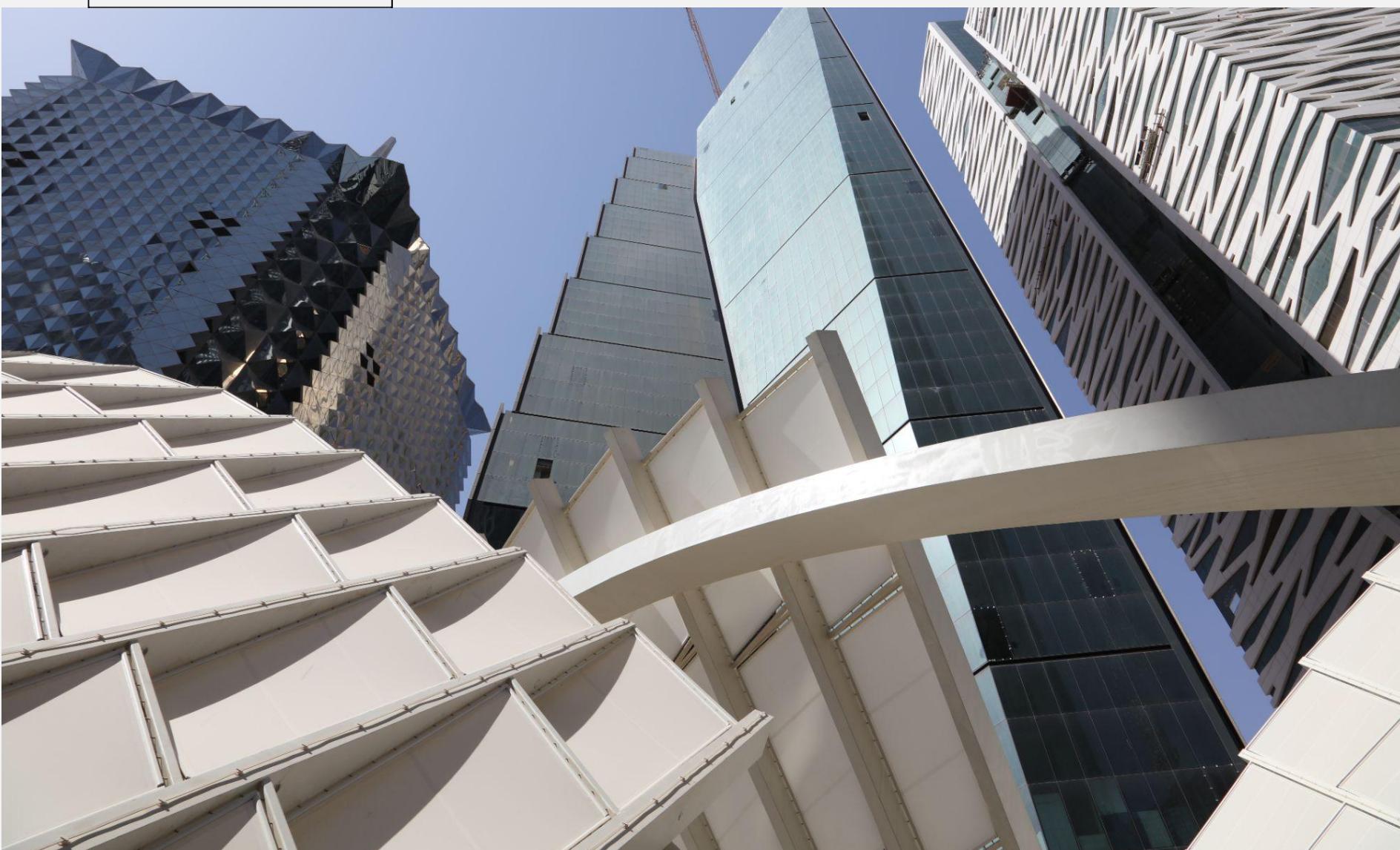
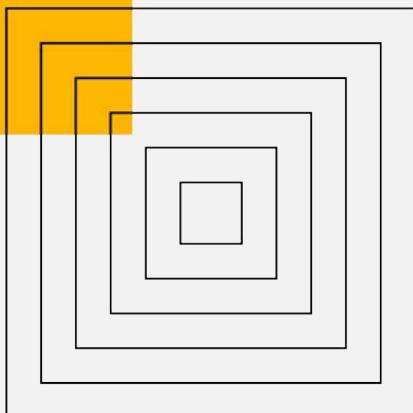
## المواعدة مع الاستراتيجية:

تُعدّ المواعدة المستمرة بين الاستراتيجية والتنفيذ أمرًا بالغ الأهمية في المؤسسات الموجّهة بالقيمة. تحتاج الأهداف المحدّدة على مستوى المشروع إلى مواعمتها وصقلها باستمرار للمُساهمة بفعالية في أهداف التغيير الاستراتيجية الجوهرية الشاملة للمؤسسة. يجب وضع طرق اتصال فعالة لضمان إبلاغ الإدارة العليا بالإنجازات المُحقّقة والقيمة المقدمة باستمرار.

**73%**

من مكاتب التحول عالية الأداء تؤدي دوراً رسمياً في مواعدة القيمة التي تقدّمها المشاريع وعمليات التحول مع الأهداف الاستراتيجية الجوهرية وأهداف التغيير للمؤسسة (مقارنة بنسبة 50% في جميع المؤسسات الأخرى)

المصدر: استطلاع بي دبليو سي ومعهد إدارة المشاريع للتحول في الشرق الأوسط لعام 2023



## التركيز على الموظفين والثقافة:

تؤدي مكاتب التحول عالية الأداء دوراً هاماً في تطوير قدرات مدير المشاريع لديها. يُرَكِّز أكثر من نصف هذه المكاتب عالية الأداء على تنمية مهاراتٍ شخصية قوية، مثل القيادة والتعاون. مع استمرار تطوير دور مدير المشاريع مع التغيرات في التكنولوجيا والمنهجيات الموجّهة بالقيمة، سُتصبح هذه المهارات الشخصية أكثر أهمية. وُتُمْكِن هذه المهارات مدير المشاريع من التواصل بفعالية بشأن القيمة المُقدّمة على أرض الواقع، والحفاظ على مواعيدها مع أهداف المؤسسة، وتحسين التعاون عبر وظائف الأعمال.

"إدارة المشاريع الفعالة تتطلب أكثر من المهارات التقنية، فالتواصل الفعال هو عامل أساسي. ما يميز مدير المشروع هو مهارات التواصل والقيادة التي تضمن قدرته على نقل التحديات والحلول بوضوح للفريق - مما يجعلهم قادة استثنائيين".

رياض النجار، رئيس مجلس إدارة بي دبليو سي الشرق الأوسط والمدير المسؤول في مكتب بي دبليو سي بالمملكة العربية السعودية



**86%**

من مكاتب التحول عالية الأداء تُعطى الأولوية للمهارات الشخصية فيما يخص موظفي المشاريع ومكاتب التحول بشكل دائم، مثل التواصل والقيادة التعاونية (مقارنة بنسبة 28% في جميع المؤسسات الأخرى)

## المرونة والقابلية للتكيّف:

إن الطبيعة الديناميكية للتحول وتقديم القيمة تعني أن الفرق ستحتاج إلى التكيّف باستمرار. تتفوق مكاتب التحول عالية الأداء من ناحية التواصل مع فرق المشاريع للبقاء على معرفة باحتياجاتها واحتياجات العملاء. توافق نسبة 76% من المكاتب عالية الأداء بشدة على إجراء مُحادثاتٍ مفتوحة مع فرق المشاريع لفهم النهج الأنسب لاحتياجاتها، مقارنة بنسبة 26% في جميع المؤسسات الأخرى. أظهرت مُحادثاتنا مع الخبراء أن أسلوب القيادة الداعمة يمكن أن يكون عاملاً مساعداً جوهرياً عند تكييف الممارسات مع الفرق المختلفة. يسمح هذا النهج، المتجذر في التعاطف والتعاون، لمكتب التحول والفرق بالاتفاق على الممارسات الإدارية الأنسب لبيئة العمل ويدعم مديرى المشاريع للتغلب على التحديات الرئيسية التي تواجههم.<sup>4</sup>

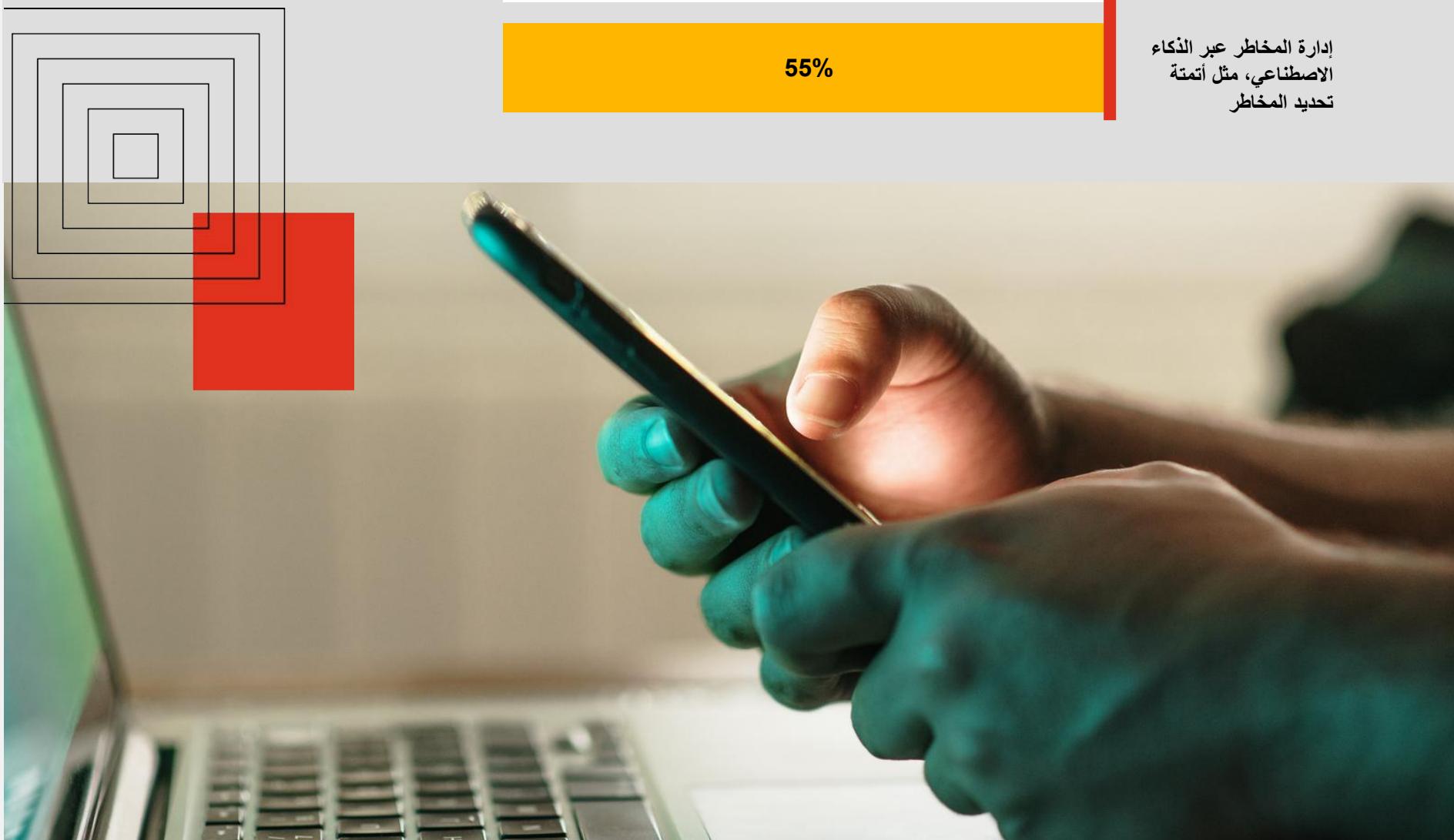
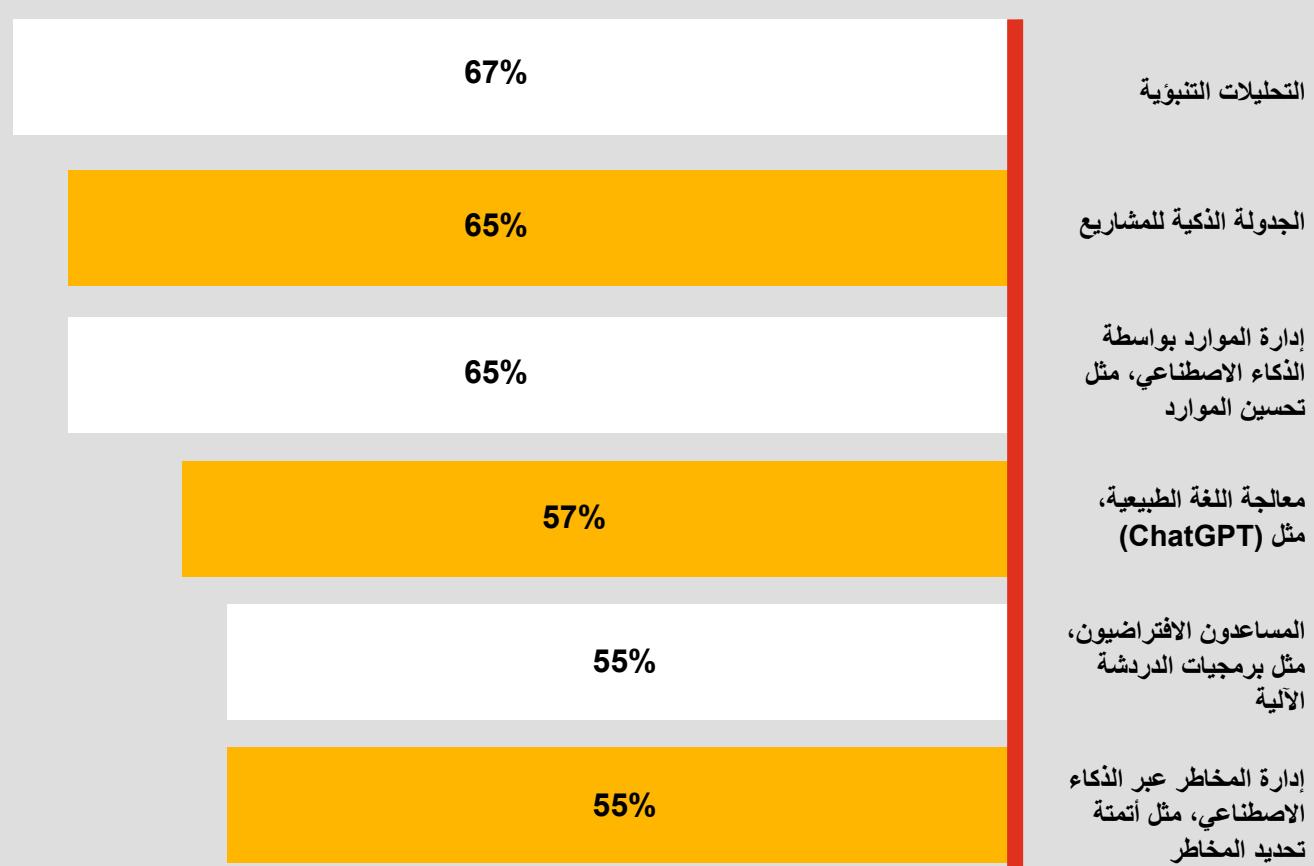


## داعمة للتكنولوجيا وممكنة بها:

تؤدي مكاتب التحول عالية الأداء دوراً واضحاً في المساعدة على بناء ثقافة تُرتكز على القيمة وقائمة على التكنولوجيا في مؤسساتها. يرتفع احتمال استخدام مكاتب التحول عالية الأداء لأحدث الأدوات والتكنولوجيا بأكثر من ثلاثة أضعاف مقارنة بجميع المؤسسات الأخرى، وبمقدار ضعفين فيما يتعلق بتعزيز التعلم الداخلي من خلال إنشاء مجتمعات الممارسة وإدارة المعرفة.

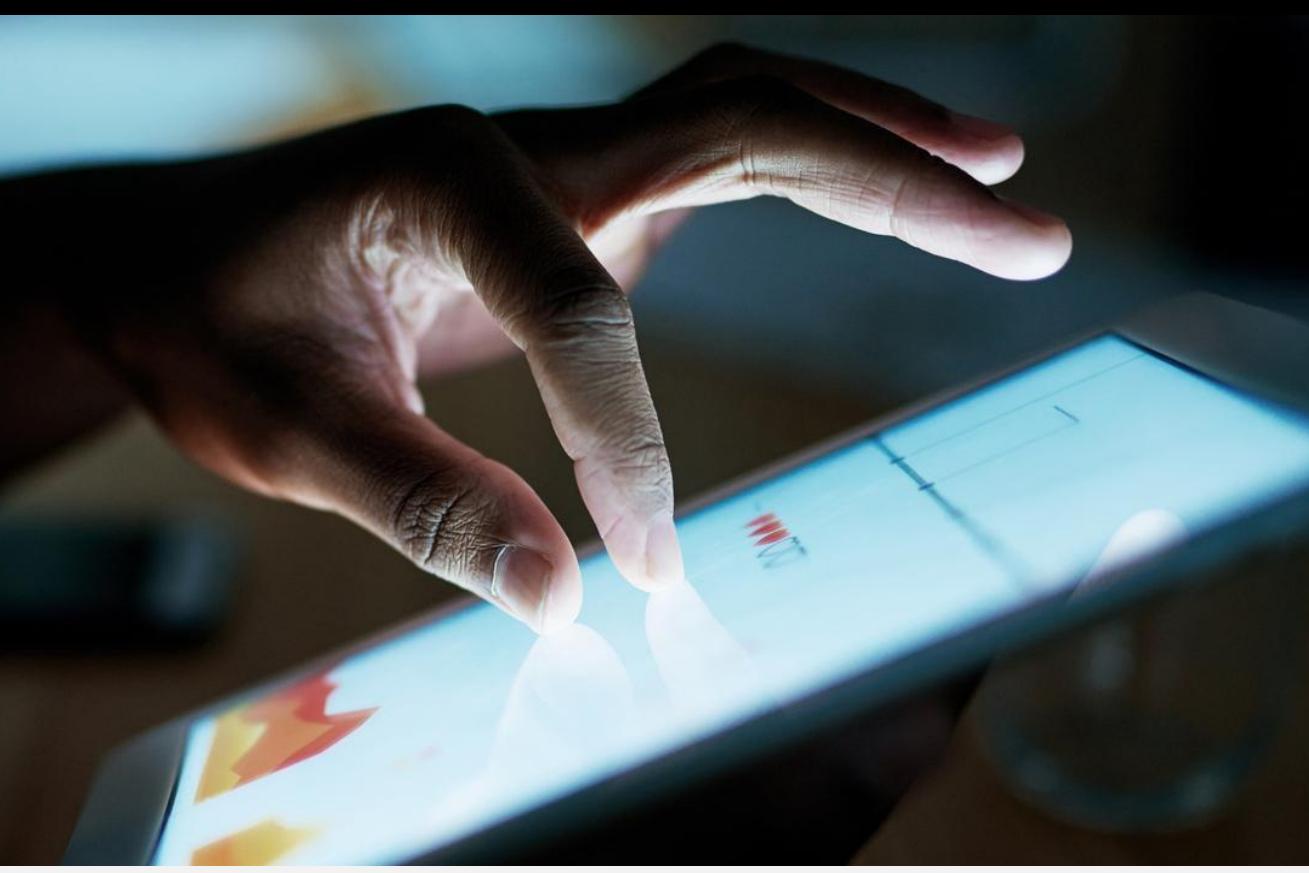
كما تعمل غالبية مكاتب التحول عالية الأداء على تحسين تقديم القيمة والتحول من خلال التكنولوجيا الحديثة. تستخدم أربعة من كل خمسة مكاتب بيانات وتحليلات المشاريع طوال الوقت، ويستخدم مكتبان من كل ثلاثة مكاتب أحدث الأدوات والتكنولوجيا، منها التكنولوجيا المُبيّنة في الشكل 2:

**الشكل 2: الأدوات التي تستخدمها مكاتب التحول عالية الأداء لدعم تنفيذ المشاريع والبرامج والتحول (%)**



**04**

# مما يُميّز مكاتب التحول عالية الأداء: 3 خصائص رئيسية



كشف بحثنا عن ثلات خصائص رئيسية لمكاتب التحول عالية الأداء، تُميّزها عن مكاتب الدعم المُشابهة:

**التنفيذ الناجح للمنهجيات  
الموجّهة بالقيمة**

**03**

**عمليات تحديد قيمة واضحة**

**02**

**الدعم والمواءمة على مستوى  
الإدارة العليا**

**01**

## 01 الدعم والمواءمة على مستوى الإدارة العليا

يتمثل أحد العوامل التمكينية الهامة لمكاتب التحول عالية الأداء في دعم الإدارة العليا. وقد أظهر [بحث بي دبليو سي](#) باستمرار أنَّ أكثر مكاتب التحول عالية الأداء نجاحاً تتميّز بشراكة استراتيجية قوية مع الإدارة العليا.<sup>5</sup> يضمن دعم الإدارة العليا الربط الوثيق لمكتب التحول مع الاستراتيجية، ويوفر المصداقية والقدرة لإحداث التغيير على مستوى المشروع والفريق.

**75%**

من مكاتب التحول عالية الأداء توافق بشدة على أن الإدارة العليا في مؤسساتها تقدّر دور مكتب التحول وتعتبره شريكاً استراتيجياً (مقارنة بنسبة 27% فقط في جميع المؤسسات الأخرى)

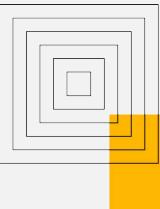
المصدر: استطلاع بي دبليو سي ومعهد إدارة المشاريع للتحول في الشرق الأوسط لعام 2023

تدعم هذه الشراكات المتينة بين مكتب التحول والإدارة العليا عملية اتخاذ القرارات الفعالة القائمة على البيانات. تستفيد 78٪ من مكاتب التحول عالية الأداء من بيانات وتحليلات المشاريع من أجل اتخاذ القرارات، مثل التحليلات التنبؤية، ويمكنها، من خلال إنشاء خط اتصال واضح مع الإدارة العليا، أن تجمع أحدث البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار؛ الأمر الذي يتيح للمؤسسة قابلية أعلى للتكيف في تطوير الاستراتيجية وتحديد الأولويات اعتماداً على إحتياجات العميل وдинاميكيّات السوق.

# 69%

من مكاتب التحول عالية الأداء توافق بشدة على وجود خط واضح لتقديم التقارير من مكاتب التحول إلى الإدارة العليا وكبار المسؤولين عن اتخاذ القرارات (مقارنة بنسبة 25٪ فقط في جميع المؤسسات الأخرى)

المصدر: استطلاع بي دبليو سي ومعهد إدارة المشاريع للتحول في الشرق الأوسط لعام 2023



## 02 عمليات تحديد قيمة واضحة

تتمثل إحدى الممارسات الرئيسية للمؤسسات الأكثر نجاحاً في تحديد القيمة بوضوح عند بدء المشاريع والبرامج وعمليات التحول. إنَّ ما نسبته 75% من المؤسسات الأكثر نجاحاً تُحدد القيمة دائمًا باعتبارها جزءًا من تطوير دراسة حالة الأعمال للمشاريع والبرامج (مُقارنةً بنسبة 30% في جميع المؤسسات الأخرى). ومع ذلك، لا يزال سد الفجوة في تحديد القيمة من مستوى مجلس الإدارة/ المستوى الاستراتيجي ومستوى المشروع/ الفريق يُمثل تحديًا في السوق بشكل عام، حيث أنَّ 4 من كل 10 مؤسسات فقط تُحدد القيمة على مستوى المشروع أو البرنامج أو المحفظة. لمواصلة النَّطُور، يجب على المؤسسات أن تنظر في أفضل السُّبل لتحديد القيمة على المستوى الاستراتيجي ومستوى الفريق، وكيفية مواعمتها باستمرار لضمان أن المؤسسة قابلة للتكيّف والمرونة مع تغيرات السوق.



## 03 التنفيذ الناجح للمنهجيات الموجّهة بالقيمة

تبرز أهمية مكاتب التحول عالية الأداء أيضًا من خلال دعم مؤسساتها للتكييف مع المنهجيات القائمة على النتائج وتقديم قيمة أكبر منها، مثل إدارة تحقيق المنافع. في حين أن المنهجيات المعترف بها منذ فترة طويلة في التنفيذ، مثل منهجية الشلال في إدارة المشاريع، لا تزال تؤدي دوراً مهماً عندما يكون للمشاريع متطلبات محددة ومستقرة، ولكن تُعطى مكاتب التحول المتقدمة الأولوية للمنهجيات التي تُركّز على القيمة والنتائج، مثل الأهداف والنتائج الرئيسية، لتقديم قيمة أكبر من عمليات التحول (الشكل 3).

أكثر ثلاثة منهجيات شائعة للمساعدة في تنفيذ المشاريع والبرامج والتحول في المكاتب عالية الأداء:

**03**

ادارة القيمة

**02**

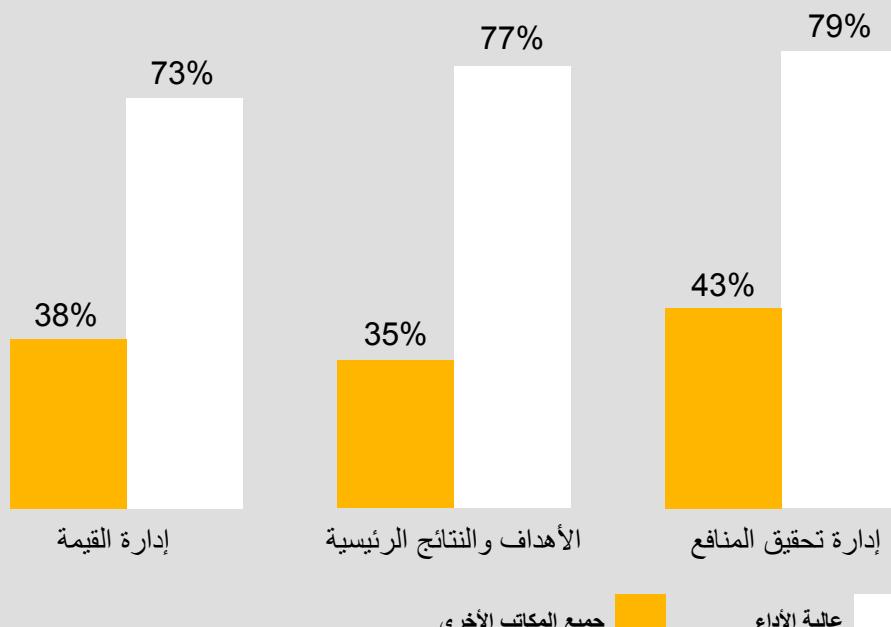
الأهداف والنتائج  
الرئيسية

**01**

ادارة تحقيق  
المنافع

**الشكل 3:** تدعم مكاتب التحول عالية الأداء المؤسسات في تقديم قيمة أكبر من خلال الممارسات القائمة على النتائج

- النسبة المئوية من مكاتب التحول عالية الأداء التي حققت نجاحاً كبيراً في تقديم القيمة من المشاريع والبرامج باستخدام المنهجيات القائمة على النتائج



النسبة المئوية من مكاتب التحول عالية الأداء التي حققت نجاحاً كبيراً في تقديم القيمة من المشاريع والبرامج باستخدام المنهجيات القائمة على النتائج

# دراسة حالة

## تحديد القيمة في قطاع ناشئ

### دراسة حالة - الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية:

#### تحديد القيمة في مجال ناشئ



جعل الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية ("الاتحاد") تحديد القيمة في مجال الرياضات الإلكترونية السريعة النمو جزءاً رئيسياً من نهجه الاستراتيجي. قادت مها العوفي، المديرة التنفيذية للاستراتيجية في الاتحاد، أعمال البحث والتطوير للنتائج الرئيسية المبنية على القيمة التي ساعدت على دفع نجاح قطاع الرياضات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.

يشهد قطاع الرياضات الإلكترونية ثورة ونمو متوازن. من المقرر أن تصل قيمة سوق القطاع في المملكة العربية السعودية إلى 8 مليارات دولار بحلول عام 2030، مقارنة بـ 8 مليارات دولار في عام 2021<sup>6</sup>. ولتعزيز إمكانيات قطاع الرياضات الإلكترونية الوعاء ضرورة انتقال الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية من نموذج تفاعلي إلى نموذج استراتيجي يركز على القيمة. من أجل تحقيق عملية التحول، كان على الاتحاد إجراء أبحاث شاملة حول السوق لفهم القيمة التي تعود على مجتمع الرياضات الإلكترونية ودور الاتحاد في تقديم هذه القيمة. وشملت العملية مشاركة واسعة من أصحاب المصلحة، ووضع معايير تتوافق مع المعايير الدولية، وتطوير فهم عميق لنظام الرياضات الإلكترونية.

04

03

02

01

**المواعنة الاستراتيجية:** عمل مكتب إدارة الاستراتيجيات على مواعنة استراتيجية الاتحاد مع استراتيجية قطاع الرياضات الإلكترونية الوطنية الأوسع نطاقاً لتعظيم أثرها.

**ورش عمل التطوير الاستراتيجي:** سهل مكتب إدارة الاستراتيجيات إقامة ورش عمل داخل الاتحاد لفهم كيف يمكن لمكتب إدارة الاستراتيجيات دعم الفرق على أفضل وجه للتغلب على التحديات الرئيسية، مثل مهارات التواصل والأنشطة الترويجية للفعاليات.

**الأبحاث الاستراتيجية ومقارنة المعايير:** أجرى مكتب إدارة الاستراتيجيات أبحاثاً مكثفة لفهم أفضل الممارسات في قطاع الرياضات الإلكترونية وإدارة الفعاليات العالمية، بما في ذلك التحدث مع الخبراء والاتحادات الدولية.

**أبحاث السوق ومشاركة أصحاب المصلحة:** شارك مكتب إدارة الاستراتيجيات بنشاط مع أصحاب المصلحة الداخليين في قطاع الرياضات الإلكترونية في السعودية، بما يشمل الفرق والأندية واللجنة الأولمبية السعودية، لفهم أهم مجالات النمو والتحديات. وشمل ذلك مزيجاً من المحادثات المباشرة والاستطلاعات.

من خلال هذه الخطوات، أدى مكتب إدارة الاستراتيجيات دوراً محورياً في تحديد القيمة بالنسبة للاتحاد وأصحاب المصلحة فيه، وكذلك في دعم الفرق داخل الاتحاد للتغلب على التحديات الرئيسية التي تواجهها في تحقيق تلك القيمة. وعلى غرار مكاتب التحول عالية الأداء، طور مكتب إدارة الاستراتيجيات مؤشراتٍ رئيسية للأداء تُركّز على تلبية احتياجات وتوقعات المجتمعات، والابتكار، والتكيّف مع احتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق (الشكل 4).

**الشكل 4:** مقاييس النتائج الأكثر شيوعاً لمكاتب التحول عالية الأداء

03

تحقيق الكفاءة  
التشغيلية وتوفير  
التكليف

02

الابتكار والتكيّف مع  
احتياجات العملاء  
المُتغيّرة وظروف  
السوق

01

تلبيّة احتياجات العملاء  
وتوقعاتهم

من خلال إبقاء الابتكار واحتياجات المجتمع في طليعة استراتيجيته، ساعد الاتحاد على تحقيق نتائج أفضل، ومنها على سبيل المثال Gamers8، أكبر حدث للألعاب والرياضات الإلكترونية في العالم. ومن أبرز النتائج الرئيسية التي حققتها فعالية Gamers8 أكثر من 2.6 مليون زائر، أكثر من 200 مليون مشاهد، وأكثر من 325 فريق مشارك من مختلف أنحاء العالم. وقد ساهم ذلك في تمهيد الطريق لإقامة المشروع القادم، وهو إطلاق أكبر مهرجان للألعاب والرياضات الإلكترونية في العالم، "كأس العالم للرياضات الإلكترونية".



# 05

## مكاتب التحول: دليل الوصول للنضج



لتمكين مؤسّستكم على نحو أفضل وتقديم قيمة أكبر، تحتاج مكاتب التحول إلى التركيز على كيفية تطوير قدراتها ومحاكاة المكاتب عالية الأداء لزيادة القدرة التنافسية ونجاح المؤسّسة.

**01** دعم الإدارة العليا والحفاظ على المواءمة: وضع خط واضح لنقديم التقارير بين مكتب التحول والإدارة العليا؛ والاستفادة من البيانات والتحليلات، مثل التحليلات التنبؤية، لدعم الإدارة لاتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الأدلة.

**02** تحديد القيمة بوضوح: لتحسين الفطنة الاستراتيجية لمكتب التحول، يجب التركيز على تحديد القيمة، خاصةً أثناء تطوير العمل على دراسة بدء المشروع؛ ومواءمة هذه القيمة باستمرار مع الأهداف الاستراتيجية ذات الأهمية للمؤسّسة.

**03** استخدام المنهجيات القائمة على النتائج: دعم المؤسّسة أثناء التنفيذ واستخدام المنهجيات القائمة على النتائج مثل الأهداف والنتائج الرئيسية؛ والتكييف المستمر لهذه المنهجيات بناءً على احتياجات فرق التنفيذ لتعظيم القيمة المُقدّمة حسب توفر الموارد والمهارات.

**04** إعطاء الأولوية للمهارات الشخصية لموظفي مكتب التحول ومديري المشاريع: تُعدّ مهارات القيادة والتواصل والتعاون أساسية لتطوير ثقافة قوية تُركز على القيمة والنتائج في المؤسّسات.

من خلال التركيز على هذه الإجراءات الرئيسية، تستطيع مكاتب التحول تحقيق مستوى أعلى من النضج ودعم المؤسّسات في سد الفجوة بين استراتيجية التحول والتنفيذ.

# للتواصل معنا

سمير صالح

قائد وحدة إدارة التحول،  
بي دبليو سي الشرق الأوسط



[sameer.saleh@pwc.com](mailto:sameer.saleh@pwc.com)

محمود خضير

شريك وحدة إدارة التحول،  
بي دبليو سي الشرق الأوسط



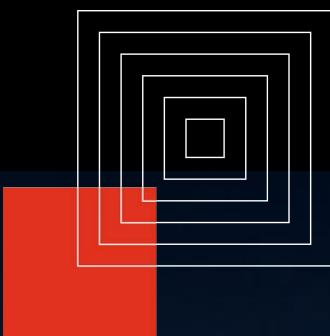
[mahmoud.khodair@pwc.com](mailto:mahmoud.khodair@pwc.com)

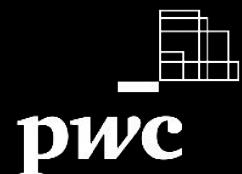
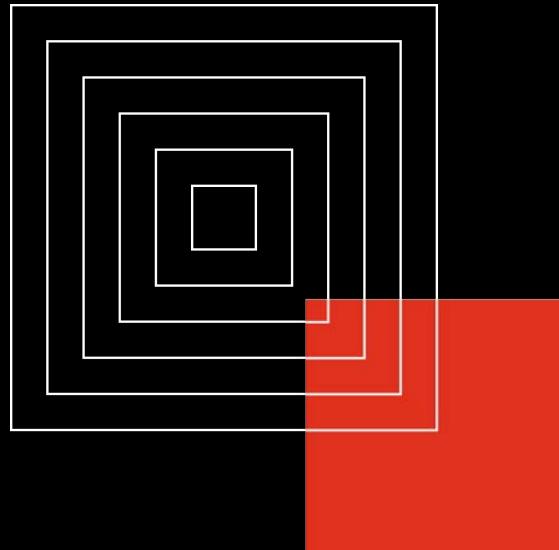
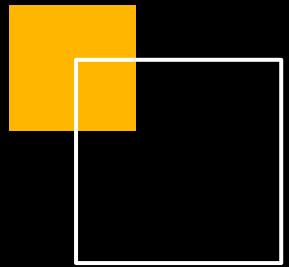
خليل الحارس

مدير وحدة إدارة التحول،  
بي دبليو سي الشرق الأوسط



[khalil.alhares@pwc.com](mailto:khalil.alhares@pwc.com)





© 2024 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة.

هدفنا في بي دبليو سي هو تعزيز الثقة في المجتمع وحل المشاكل الهامة. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في 151 بلداً ويعمل لديها 364,000 موظف متزمنون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ أكثر من 40 عاماً ولديها 30 مكتباً في 12 دولة، حيث يعمل بها حوالي (11,000) موظف. ([www.pwc.com/me](http://www.pwc.com/me)).  
بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).