

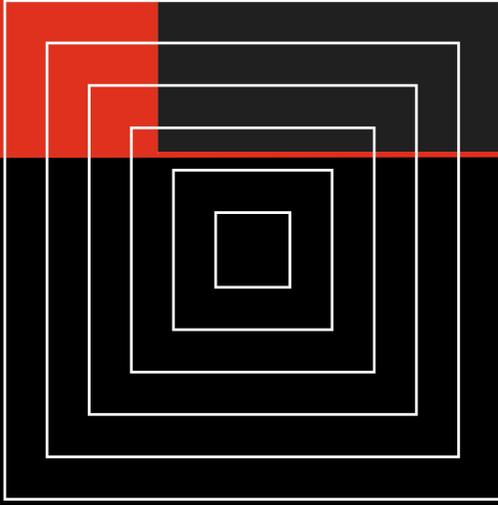


pwc

استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط حول إدارة التحوّل والمشاريع

استراتيجيات بناء مكاتب تحوّل عالية الأداء

قائمة المحتويات



02

دمج الحلول الرقمية

Pg. 04

01

الملخص التنفيذي

Pg. 03

04

الارتقاء بمكاتب التحول: توصياتنا

Pg. 15

03

تعزيز ثقافة العمل الإيجابية

Pg. 11



يلعب التحوّل دوراً محورياً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات

في نتائج استطلاعنا السابع والعشرين لآراء وانطباعات الرؤساء التنفيذيين في منطقة الشرق الأوسط¹، وجدنا أن **48%** من الرؤساء التنفيذيين في المنطقة لا يعتقدون أن مؤسساتهم ستتمكن من الاستمرار اقتصادياً بعد 10 سنوات ما لم تتطور، مقارنة بـ **35%** العام الماضي. وهذا يُظهر أن التحوّل هو محط اهتمام قادة الأعمال في المنطقة، حيث أشار **69%** من الرؤساء التنفيذيين إلى التغيير التكنولوجي، و**63%** منهم ذكروا التغييرات في تفضيلات العملاء، كعوامل رئيسية لتحقيق القيمة وتقديمها وتحصيلها على مدى السنوات الثلاث القادمة وهذا يُعزز أهمية مكاتب التحوّل في دفع وتحقيق التحوّل بنجاح.

تُعتبر مكاتب التحوّل المسؤولة عن توجيه المنظمات خلال التغييرات المعقدة والتحديات الخارجية ضرورية لتحقيق نجاح التحوّل المؤسسي. حيث تعمل كعوامل محفزة لإنشاء قيمة على المدى الطويل، إذ تسهم مكاتب التحوّل العالية الأداء في تعزيز الإيرادات ونمو قاعدة العملاء.

تمنح نماذج مكاتب التحوّل المتقدمة رؤى قيمة للمؤسسات التي تسعى لبناء أو تعزيز مكاتب التحوّل الخاصة بها بنجاح. وينبغي على المؤسسات وضع استراتيجية للتطوير المستمر وتعزيز نماذجها لتحقيق أفضل النتائج وتوسيع نطاق تأثيرها حيث أن تصميم مكاتب التحوّل هو عملية مُتواصلة.

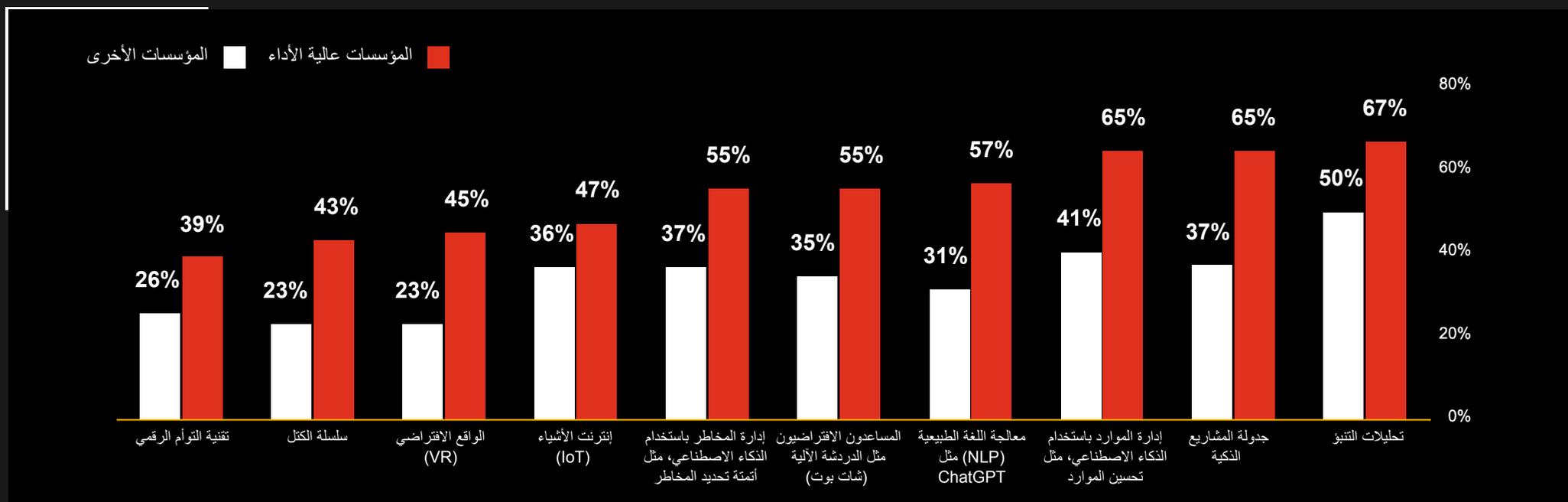
تقريرنا الأول في سلسلة إدارة التحوّل والمشاريع سلط الضوء على تقديم قيمة استثنائية في منطقة الشرق الأوسط، بينما يتناول الجزء الثاني من السلسلة الاستراتيجيات التي تقودها المواهب البشرية والمدعمة بالتكنولوجيا من خلال دروس مستفادة من مكاتب التحوّل الأكثر نضجاً وتقدماً في المنطقة، هذه الدروس تقدم معطيات ورؤى لفهم كيف يمكن للمؤسسات تسريع وتيرة تقدم مكتب التحوّل الخاص بها وتعزيز ثقافة التركيز على القيمة. ويتضمن ذلك إنشاء عمليات قوية لغرس ثقافة التحسين المستمر والتعلم بالإضافة إلى الاستفادة من الحلول الرقمية المرنة والقابلة للتطوير. للمساعدة في بناء ثقافة عمل إيجابية وتعاونية.

المحاور الرئيسية التي يغطيها التقرير تشمل:

- دمج الحلول الرقمية
- تعزيز ثقافة العمل الإيجابية

تُعد رحلة تطوير مكتب إدارة التحوّل بمثابة عملية تعلم مستمرة، حيث تعتبر التكنولوجيا من العوامل المُسرعة المهمة. ويظهر استطلاعنا² أن مكاتب التحوّل عالية الأداء تتميز في استخدام التكنولوجيا من خلال الاستفادة من مجموعة واسعة من الأدوات لتعزيز تقديم القيمة.

الشكل 1: المؤسسات عالية الأداء - المتبنون الأوائل للتكنولوجيا لتعزيز القيمة في المشاريع



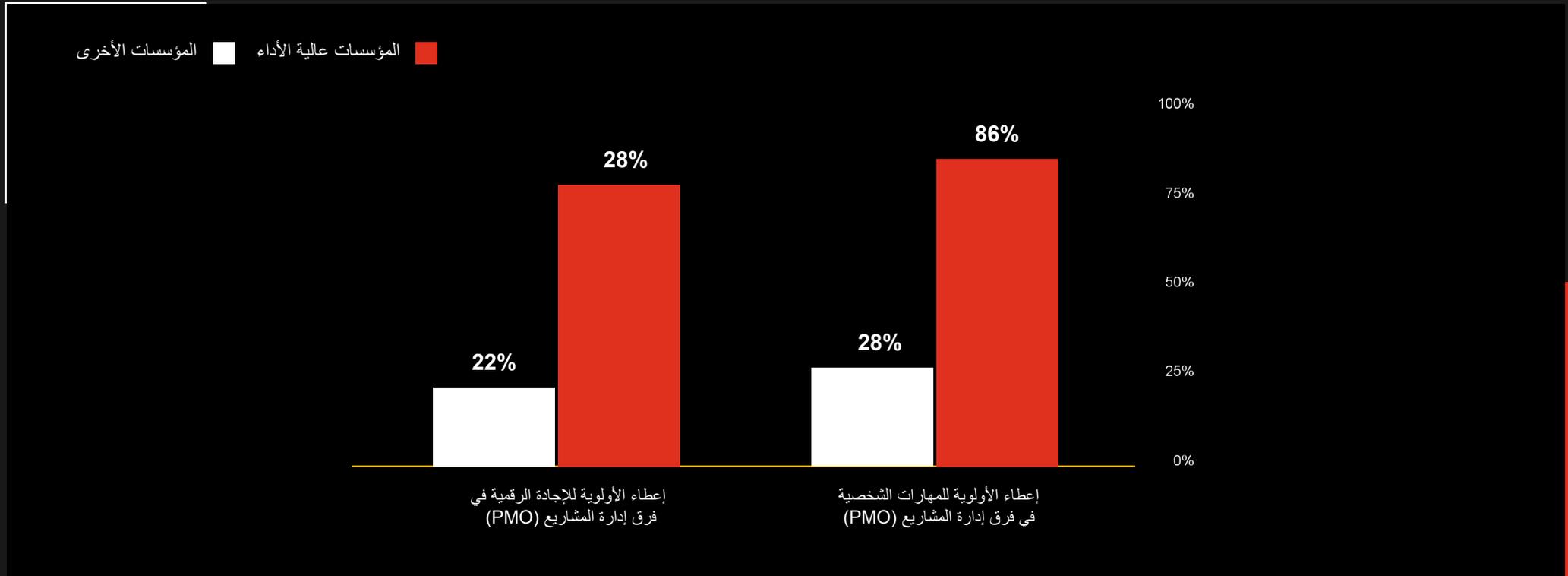
يظهر (الشكل 1) في استطلاعنا أنه عبر جميع التقنيات المدرجة، من المرجح أن تكون المؤسسات عالية الأداء أكثر استخداماً للاستراتيجيات المدعومة بالتكنولوجيا. على وجه الخصوص، إعطاء الأولوية لاستخدام تحليلات التنبؤ، وجدولة المشاريع الذكية، والذكاء الاصطناعي - حيث يتم استخدامها من قبل حوالي ثلثي المشاركين. من خلال دمج الحلول التكنولوجية في عملية التنفيذ، ويمكن للمؤسسات مراقبة تسليم القيمة بشكل فعال وتمكين فريق التشغيل من تحقيق القيمة في المجالات التالية.

الأتمتة لتمكين ممارسي إدارة التحوّل

تتيح الأتمتة المدعومة بالتكنولوجيا للمؤسسات التفاعل والاستجابة بسرعة مع المخاطر والتغيرات في بيئة تنفيذ المشاريع، مما يتيح لممارسي إدارة التحوّل الوقت للتركيز بشكل أكبر على تقديم القيمة. ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتبسيط عمليات المشاريع، يمكن لممارسي إدارة التحوّل التركيز على فهم الأهداف الأساسية للمؤسسة، وبناء علاقات بين الأقسام المختلفة، والمساهمة في تحقيق النتائج الاستراتيجية الرئيسية.

ويحتاج ممارسي إدارة التحوّل الذين يطبقون مفهوم الإدارة الحديثة إلى بناء خبراتهم التقنية ودمجها مع مهارات التواصل والقيادة للنجاح في هذه البيئة التي تركز على تقديم القيمة. وأقرت مكاتب التحوّل الأكثر تقدماً بأهمية هذه المهارات، حيث تعطي الأولوية لإتقان مهارات التعامل مع الآخرين بين موظفي المشاريع ومكتب التحوّل.

الشكل 2: المؤسسات عالية الأداء في إدارة المشاريع تعتمد على القيادة البشرية مدعومة بالتكنولوجيا

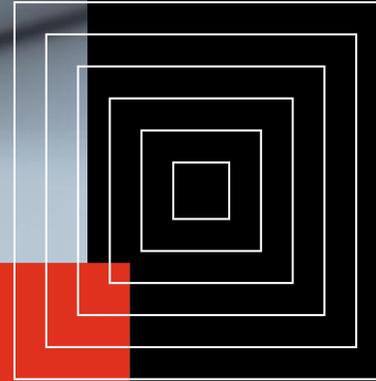


يظهر (الشكل 2) أن المؤسسات عالية الأداء تعطي الأولوية للمهارات الشخصية والتمكين الرقمي "في جميع الأوقات". يتطلب تطوير هذه المهارات الحيوية استثمارًا من المؤسسة.

82%

من المؤسسات عالية الأداء تركز على إعطاء الأولوية لتوفير الوقت والموارد لممارسي إدارة التحوّل ليتمكنوا من تطوير واكتساب مهارات جديدة، مقارنةً بـ **19%** فقط من جميع المؤسسات الأخرى.

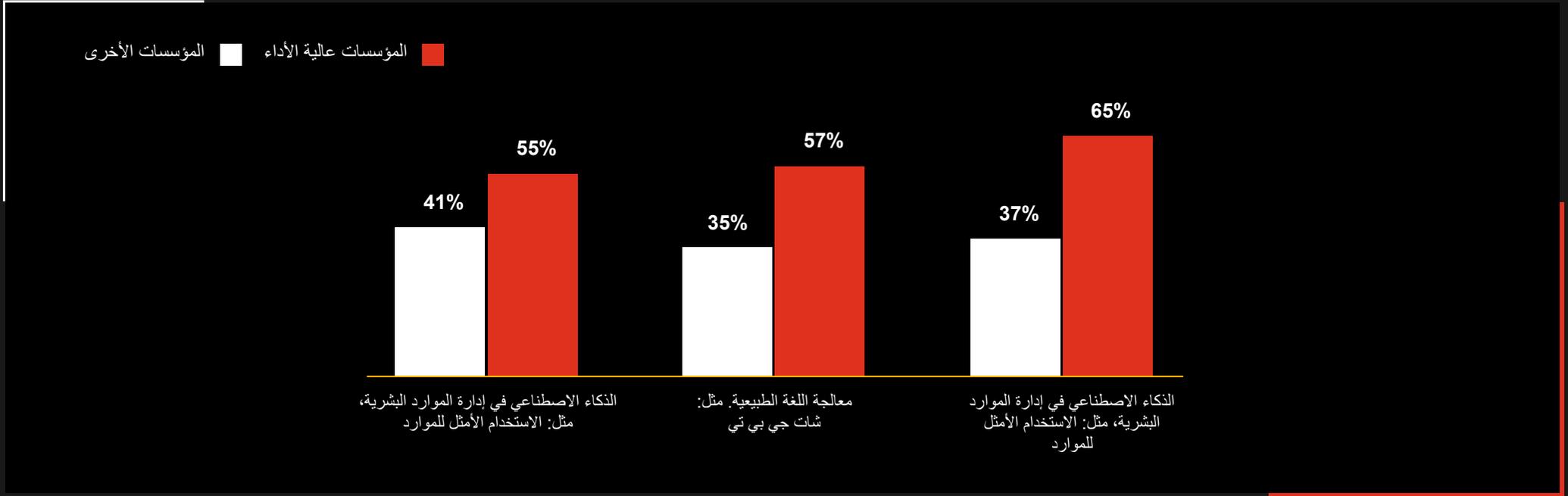
المصدر: استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط لعام 2023



تقديم القيمة المُعززة بالذكاء الاصطناعي

يعد استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في تحصيل وتحقيق قيمة أكبر من المشاريع بمثابة فرصة رئيسية للمؤسسات في المنطقة. حيث يعتقد 73% من الرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط أن الذكاء الاصطناعي سيحدث تغييراً جذرياً في طريقة تقديم القيمة في شركاتهم خلال السنوات الثلاث القادمة، مما يبعث التفاؤل حول إمكانيات الذكاء الاصطناعي في المنطقة. بالإضافة إلى ذلك، يتوقع 6 من كل 10 مؤسسات في الشرق الأوسط أن يؤدي الاعتماد على الذكاء الاصطناعي إلى زيادة الإيرادات والربحية خلال الـ 12 شهراً المقبلة³. تتضح إمكانيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق قيمة أكبر من التحوّلات من خلال الاعتماد عليه في مكاتب التحوّل عالية الأداء. فمكاتب التحوّل الرائدة وعالية الأداء أكثر استخداماً للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد لتبسيط عملية تخصيص الموارد للمؤسسات وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة أتمتة عملية تحديد المخاطر (الشكل 3). إن قدرة تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحليل كميات هائلة من البيانات تمكن من تحديد المخاطر المحتملة والتعرف على أوجه قصور الموارد في مرحلة مُبكرة مقارنة بالطرق التقليدية. يُمكن هذا النهج الاستباقي مكاتب التحوّل من اتخاذ تدابير وقائيّة وضمان الاستمرار في تقديم القيمة.

الشكل 3: مكاتب التحوّل عالية الأداء أكثر استخداماً للذكاء الاصطناعي لتعزيز تقديم القيمة



يظهر (الشكل 3) نسبة المؤسسات عالية الأداء التي تستخدم مختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي، مقابل جميع المؤسسات الأخرى.

تحسين إمكانية الوصول إلى البيانات وتصورها

لدعم اتخاذ القرارات والمواءمة الاستراتيجية، يجب تصوّر بيانات المشاريع ومؤشرات الأداء الرئيسية وتجميعها لتوفير مصدر مُوحّد للمعلومات، على سبيل المثال، من خلال استخدام لوحات المعلومات. يلعب مكتب التحوّل دورًا مهمًا في تصميم ومشاركة هذه اللوحات لضمان توفير الرؤية المناسبة للأشخاص المعنيين. يتضمن ذلك مساعدة الفرق بين الأقسام والإدارات على فهم كيفية الاستفادة من هذه الرؤى لتحسين تقديم القيمة، مثل فهم كيفية مقارنة أدائهم بالنتائج المستهدفة. يتمثل الهدف النهائي في تشكيل فرق قادرة على الاعتماد على ذاتها وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.



84%

من مكاتب التحوّل عالية الأداء تؤيد وبشدة استخدامهم نهجًا قائمًا على البيانات في اتخاذ القرارات و لتحديد أولويات المشاريع، مقارنةً بـ **28%** فقط من باقي المكاتب.

المصدر: استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط لعام 2023

المواءمة الاستراتيجية القائمة على التكنولوجيا

تُوفّر الحلول التكنولوجية الأساس لوضع استراتيجيات قوية قائمة على الأدلة. أحد الفروق الرئيسية بين مكاتب التحول عالية الأداء والمؤسسات الأخرى هو قدرتها على استخدام نهجاً قائماً على البيانات في اتخاذ القرارات وموائمتها مع الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة. ويظهر استطلاعنا أن 90% بين المؤسسات عالية الأداء يوافقون بشدة على أن ممارسي إدارة التحول لديهم القدرة على القيام بذلك مقارنة بـ 27% فقط من المؤسسات الأخرى.

وكشفت مناقشاتنا مع قادة مكاتب إدارة المشاريع الأكثر تقدماً في المنطقة عن أن كيفية تبنيهم للتكنولوجيا ساعدت على مواءمة تقديم القيمة مع الاستراتيجية المؤسسية. ولقد فهمنا من هذه النقاشات كيف أن مكتب إدارة المشاريع المؤسسية يلعب دوراً حيوياً باستخدام أدوات رقمية واستراتيجيات لتعزيز تسليم المشاريع والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية العامة.

بعض الأمثلة على النهج المؤثرة المدعومة بالتكنولوجيا التي تم استخدامها هي:

حاسبة التعقيد الذكية:

من خلال نظام معلومات إدارة المشروع (PMIS)، تقوم الحاسبة بتصنيف المشاريع إلى ثلاث فئات: بسيطة، شبه معقدة، ومعقدة. خلال مرحلة بدء المشروع، يُقيم المشاريع بناءً على تسعة معايير باستخدام الحاسبة. ومن ثم يساعد هذا التصنيف على توجيه عملية تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع، ومراجعات البوابات، والأدوار الإدارية اللاحقة لكل مشروع، مما يضمن اتباع نهج مُخصَّص يتماشى مع مستوى تعقيد المشروع وتأسيس نموذج مخصص وواضح.

نموذج ترتيب أولويات المشاريع:

02

يهدف هذا النموذج إلى تقديم تقييم شامل لأولويات المشاريع، مما يحقق أقصى عائد على الاستثمار ويدير المخاطر ويُعزِّز التنوع داخل المحفظة. كما يضم تسعة معايير مرجحة كمياً باستخدام تقنية المقارنة النسبية بناءً على مُدخلات دراسات الجدوى. كما يتضمن تحليلاً

لأ مالياً للمحفظة، والقدرة على تنفيذ سيناريوهات التكلفة والموارد الافتراضية لتعديل الحدود وإنشاء قائمة للمش



إطار تحقيق المنافع الذكي:

03

يُيسر تحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية التابعة لها مقابل الهيكل التنظيمي. ويحتفظ بسجلات رقمية ويوفر لوحات معلومات دقيقة لتحليل وتتبع تحقيق المنافع على مدار دورة حياة المحفظة. ويسمح بالمراقبة والتعديلات وتقييم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوقت الفعلي.



01



05

التحديات والتقارير الفورية

أدوات تتيح لممارسي إدارة التحوّل الوصول بسهولة إلى معلومات مشاريعهم، وتساعد على إجراء التحديثات الفورية. تُعرض هذه التحديثات على الفور في لوحات المعلومات الإدارية باستخدام حلول برامج مثل باور بي أي (Power BI)، والذي يمكن الإدارة العليا من الوصول إليه من أجهزتهم وهواتفهم المحمولة، مما يضمن اتخاذ قرارات مرنة استنادًا إلى أحدث البيانات.



04

إدارة المخاطر والامتثال

التحليلات المتقدمة تعزز تقييمات الامتثال وإدارة المخاطر، مما يساهم في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية من خلال تخصيص المزيد من الموارد للقطاعات المعرضة للمخاطر بشكل أكبر مما يؤدي إلى توفير وقت وجهد الفريق.



07

الدمج مع أنظمة المؤسسات

دمج أدوات أتمتة المشاريع مع أنظمة المؤسسات، مثل أنظمة الشراء والأنظمة المالية والاستراتيجية، التي يمكنها جمع البيانات ذات الصلة لدعم دراسات الجدوى وتخطيط المشاريع.



06

تخطيط السيناريوهات والتنبؤ بها

يستخدم الذكاء الاصطناعي لأتمتة تخطيط السيناريوهات ويُتيح لممارسي إدارة التحوّل إجراء تقييم سريع لتأثير الجداول الزمنية المختلفة وتخصيص الموارد وظروف السوق المختلفة على النتائج الرئيسية للمشروع. كما يُتيح لممارسي إدارة التحوّل تقدير الميزانية المطلوبة للمشروع استناداً إلى مدخلات الذكاء الاصطناعي.



على الرغم من أن التكنولوجيا أصبحت مرتبطة بتنفيذ عمليات تحوّل الشركات، لا يُمكن إغفال الدور الذي تلعبه الثقافة. ولتعزيز تأثير مكتب التحوّل، يجب على المؤسسات أن تفهم كيف يمكنها تنمية ثقافة عمل إيجابية عبر التأكيد على التعاون والتواصل والمرونة، مما سيدعم النهج الجماعي في تقديم القيمة. ينبغي أن يهدف تعزيز التواصل أيضًا إلى تيسير مشاركة المعرفة، بما في ذلك أفضل الممارسات والدروس المستفادة، مما يؤدي إلى استمرار نضج مكاتب التحوّل.





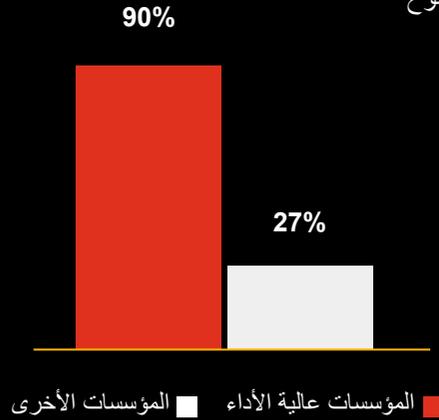
تشجيع تقديم التقييم

من المؤكد أن المؤسسات ستواجه، أثناء تكيفها مع تقديم القيمة، تحديات وعقبات تُقدّم دُروساً قيّمة. لذا، من المهم أن توفر مكاتب التحوّل بيئة يتم فيها مشاركة التقييم بانتظام والعمل على أساسها. يؤدي ذلك إلى تعزيز تأثير مكاتب التحوّل من خلال توفير فرق أفضل لتقديم الدعم، وكذلك تسريع وتيرة النموّ المهني لممارسي إدارة التحوّل. ومن خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية دون إلقاء اللوم، يحظى ممارسو إدارة التحوّل بأسلوب تفكير يشجع على التحسين المستمر. تُمثّل مكاتب التحوّل عالية الأداء هذا النهج، حيث تُجري مناقشات مفتوحة وتشجع على تقديم التقييم بين فرق التنفيذ (الشكل 4).

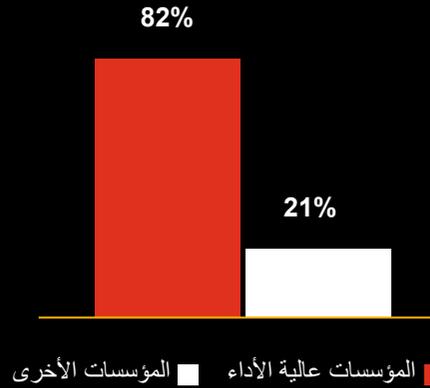
الشكل 4 : تُساهم مكاتب التحوّل عالية الأداء في تطوير ثقافة عمل إيجابية

مكاتب التحوّل عالية الأداء مقابل جميع المؤسسات الأخرى

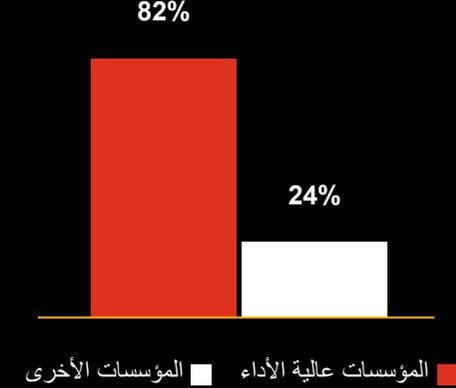
النقاش المفتوح
يوافق نسبة % بشدة أن ممارسي إدارة التحوّل قادرين على التحدث عن أفكارهم واهتماماتهم ومخاوفهم بصراحة ووضوح



بيئة العمل الإيجابية
يوافق نسبة % أنهم يركزون على الحفاظ على بيئة عمل إيجابية



تشجيع تقديم التقييم
يوافق نسبة % أنهم يركزون على تشجيع القادة وفرق المشروع على البحث باستمرار والنظر في التقييم



يظهر (الشكل 4) أن المؤسسات عالية الأداء توفر بيئة عمل إيجابية تعتمد على النقاش المفتوح وتشجيع تقديم الملاحظات، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر مقارنة بجميع المؤسسات الأخرى.

تبادل المعرفة والتعلم المستمر



لتسريع التقدم، من الضروري أن تُنشئ المؤسسات مساحات وقنوات لتبادل المعرفة بين الفرق. وتلعب مكاتب التحول دورًا أساسيًا في تيسير ذلك من خلال تحسين تدفق المعرفة بين الفرق. ثلاثة أرباع المؤسسات عالية الأداء تذكر أن مؤسساتهم تعزز التواصل المفتوح والتعاون بين مختلف الأقسام، مثل قسم التحول (TO) والموارد البشرية (HR)، مقارنةً بنسبة خمس من جميع المؤسسات الأخرى. تلعب مكاتب التحول دورًا جوهريًا في ذلك من خلال تسهيل تبادل المعرفة بين الفرق، بما في ذلك أمثلة على أفضل الممارسات والدروس المستفادة الهامة. على سبيل المثال، أوضح استطلاع التحول وإدارة المشاريع في الشرق الأوسط أن 53% من مكاتب التحول عالية الأداء تزيد من التعلم الداخلي بتأسيس مجتمعات التعلم المستمر وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، مقارنةً بـ 27% من جميع مكاتب التحول الأخرى.

يُعزز هذا النهج الاستباقي في مشاركة المعرفة ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل المؤسسات. فمن خلال تمكين الفرق من جمع رؤاها، يمكن لمكتب التحول تحقيق المزيد من التحسينات في العمليات وضمان استمرار تطور تقديم القيمة مع التغيرات في طبيعة الأعمال.

88%

من مكاتب التحول عالية الأداء تؤيد بشدة على أن تقديم التقييم باستمرار يعزز التحسن المستمر في المؤسسة، مقارنةً بنسبة 21% من نظرائهم.

المصدر: استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط لعام 2023

تبني "المهارات السلوكية"



تتبنى مكاتب التحوّل عالية الأداء أكثر من غيرها "المهارات السلوكية" لتقديم القيمة وتحقيق التحوّل. حيث يوافق % 84 منها على أن مكاتب التحوّل تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز ممارسي إدارة التحوّل والفرق متعددة الوظائف لتحقيق النتائج المرجوة، مقارنةً بنسبة % 23 من جميع المؤسسات الأخرى التي شاركت في الاستطلاع. بالإضافة إلى ذلك، أشار % 80 إلى أن مكاتب التحوّل الخاصة بهم تتمتع بطابع تعاوني ولديها القدرة على بناء الثقة والعلاقات، مقارنةً بنسبة % 20 من جميع المؤسسات الأخرى. ومن خلال تجسيد هذه السلوكيات، تُعزّز مكاتب التحوّل بفاعلية تبني طريقة تفكير إيجابية في جميع أنحاء المؤسسة.

إن التركيز على المهارات السلوكية أمر جوهري لتحقيق التقدم المستمر لمكاتب التحوّل وتقديم القيمة. أظهرت دراستنا أن التركيز على تطوير المهارات السلوكية لدى ممارسي إدارة التحوّل قد ارتبطت بنتائج تنظيمية أفضل⁴. وأنها أيضًا سمة مميزة لمكاتب التحوّل الأكثر نضجًا في الشرق الأوسط، والتي تعطي الأولوية باستمرار لمهارات التعامل مع الآخرين مثل مهارات التواصل والقيادة التعاونية بين موظفي المشروع ومكاتب التحوّل⁵.

التدريب



لكي تستمر فرق التنفيذ في التحسن وتقديم أكبر قيمة ممكنة، على مكاتب التحوّل أن تلعب دورًا جوهريًا للتوجيه والتدريب، بالإضافة إلى توفير الموارد لممارسي إدارة التحوّل لتطوير مهاراتهم. وينبغي لمكاتب التحوّل أن تستغل معرفتها لأهداف المؤسسة الاستراتيجية للتأكد من وضع برنامج تدريب لتطوير الكفاءات يتماشى مع احتياجات المؤسسات وممارسي إدارة التحوّل. حسب الاستطلاع توفر المؤسسات المتطورة لفرق التنفيذ الموارد والتدريب بما يتلاءم مع احتياجات فرق المشروع.

80%



من مكاتب التحوّل عالية الأداء توافق بشدّة على منح ممارسي إدارة التحوّل الوقت لحضور دورات التدريب وتعلّم مهارات جديدة، مقارنةً بنسبة % 19 فقط من جميع المؤسسات الأخرى.

المصدر: استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط لعام 2023



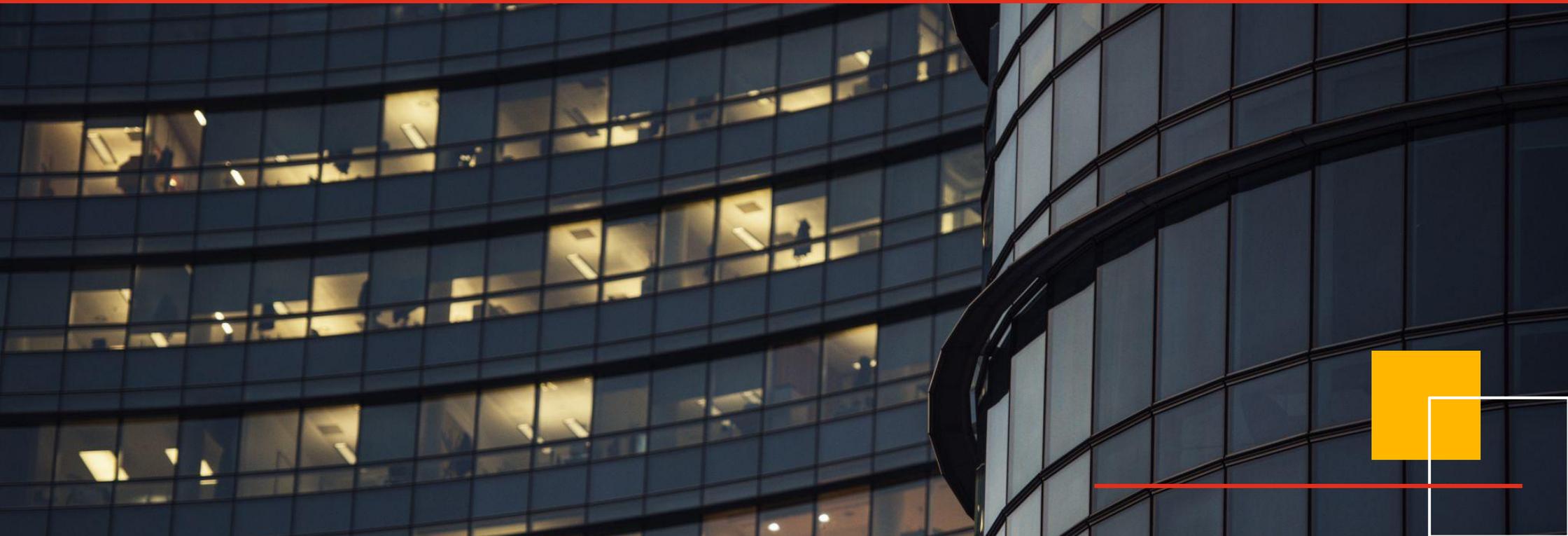
الارتقاء بمكاتب التحول: توصياتنا

يتعين على كافة المؤسسات، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، أن تسعى دائماً للتطور بطريقة تجعلها دوماً في المقدمة، وتحقيق قيمة حقيقية للجهات المعنية، وذلك من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة، والبحث عن كيفية العمل مع الشركاء، وتناول كيفية الوفاء بالالتزامات المناخية، وإيجاد حلول لاكتشاف المواهب المناسبة وتميئتها، والحفاظ على القدرة لمواكبة عالم سريع التغير باستمرار.

ولمواصلة رحلة نضج مكتب التحول، من الضروري أن تتبنى المؤسسات الابتكارات الرقمية والتحول الثقافي. فمن خلال تطبيق حلول تعتمد على الأفراد وتدرك أفضل طريقة لدعم تقديم القيمة وإتاحتها، يمكن لمكاتب التحول مواصلة تعزيز تأثيرها وتحقيق فوائد إضافية للمشاريع بفضل النهج القائم على النتائج.

تتحقق النتائج المُستدامة عن طريق دمج استراتيجيات تعتمد على القيمة والإمكانات المميّزة، بالإضافة إلى نموذج تشغيلي يجمع بين الخبرة البشرية والتكنولوجيا المتقدمة. ويمكن تعزيز نضج مكتب إدارة التحول المؤسسات على توظيف إمكانات تجعلها قادرة على التحول باستمرار لمواجهة التحديات، تربط الاستراتيجية بالتنفيذ بسلاسة.

هذا التقرير هو الجزء الثاني من ثلاثة تقارير من سلسلة استطلاع بي دبليو سي الشرق الأوسط حول إدارة التحول والمشاريع.



للتواصل معنا

محمود خضير

شريك في وحدة إدارة التحول،
بي دبليو سي الشرق الأوسط
mahmoud.khodair@pwc.com



سمير صالح

قائد وحدة إدارة التحول،
بي دبليو سي الشرق الأوسط
sameer.saleh@pwc.com



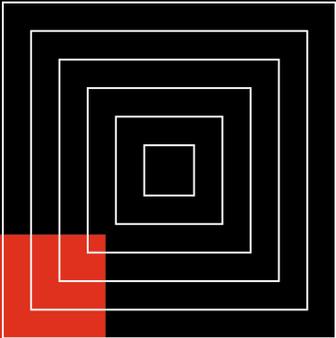
خليل الحارس

مدير في وحدة إدارة التحول،
بي دبليو سي الشرق الأوسط
khalil.alhares@pwc.com



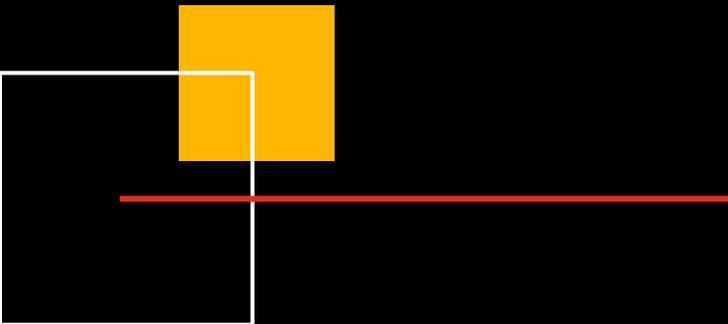
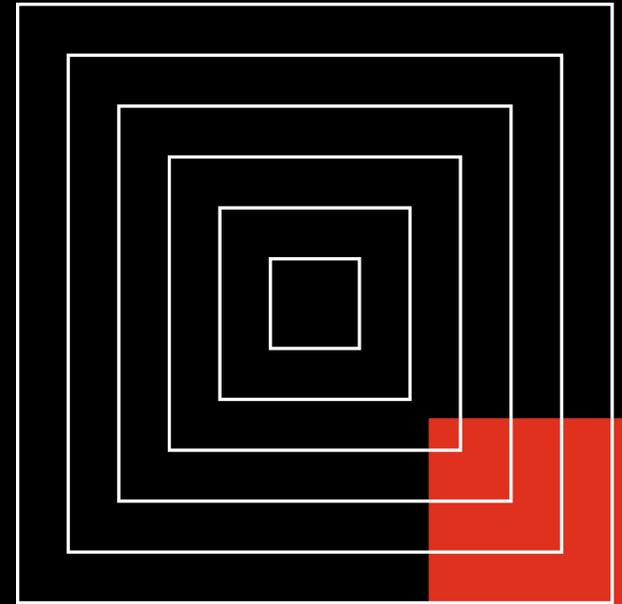
تامر الليسي

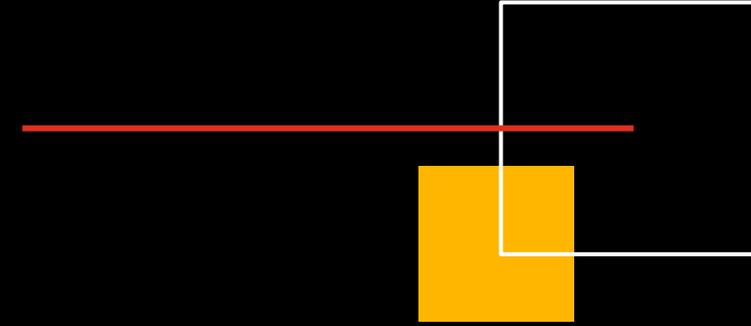
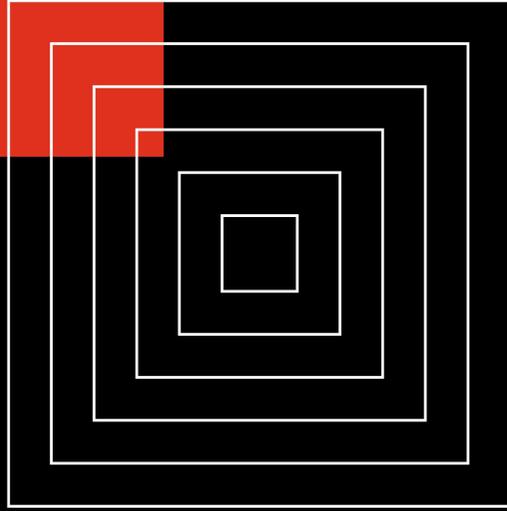
مدير في وحدة إدارة التحول، بي دبليو
سي الشرق الأوسط



المصادر

1. [PwC CEO Survey Middle East Findings 2024](#)
2. [Transformation and project management survey series](#)
3. [PwC CEO Survey Middle East Findings 2024](#)
4. [PMI Pulse of the Profession 2023](#)
5. [Transformation and project management survey series](#)





نبذة عن بي دبليو سي

هدفنا في بي دبليو سي هو تعزيز الثقة في المجتمع وحل المشاكل الهامة. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في 149 بلداً ويعمل لديها أكثر من 370,000 موظف ملتزمين بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني 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 (12,000) موظف. 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.

© 2024 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة