

أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات

الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية.

The importance of the Project Management Office (P.M.O.) in improving the implementation of achievement' institutions projects in light of social and economic changes and challenges.

واضح محمود،¹ جامعة باتنة 1 Mahmoudouadah@yahoo.fr

الطاهر هارون، جامعة باتنة 1 Taharharon@hotmail.com

تاريخ القبول: 2019-06-10

تاريخ المراجعة: 2019-06-09

تاريخ الاستلام: 2019-05-25

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ وإنجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة في ظل التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية والتحديات التي تواجهها إدارة المشاريع. وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى توضيح الخطوات العملية لإنشاء المكتب داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع إذا لم يحدد نطاق عمله بكل وضوح داخل المؤسسة الأم مع اختيار الكوادر المهنية في مجالات إدارة المشاريع سوف يكون عبئا ثقيلا على المؤسسة الأم ويحدث كثيرا من النزاعات والخلافات. و تعتبر OPM3 من بين أهم النماذج التي تساعد على التطبيق الفعال لهذا المكتب وتمكن من تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز. **الكلمات المفتاحية:** مؤسسات الإنجاز، إدارة المشاريع، مكتب إدارة المشروع.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of the "Project Management Office" and its effective role in improving the quality of project implementation on time and at a favourable cost in the context of organizational and economic changes and developments. and the challenges that constrain project management. As it also aims to clarify the practical steps to establish an office within the company.

The study concluded that if the "Project Management Office" does not specify its operational framework clearly in the Centraleen enterprise selecting professional executives in the field of project management, it would only be a very serious burden. heavy on it which causes conflicts and disagreements. OPM3 is considered one of the best models that contribute to the effective application of this office and helps to assess the degree of maturity of project management in the executing firms.

Keywords: production compnigs, Project management, Project management office.

¹- المؤلف المرسل

مقدمة

تلعب المشاريع دورا محوريا في الاقتصاد لارتباطها بجميع القطاعات الاقتصادية، فهي تساهم في رفع الدخل الوطني وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي وخلق مناصب شغل وكذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسات التي تقوم بتنفيذ وإنجاز هذه المشاريع. وفي ظل ندرة الموارد وتعدد الحاجيات، وفي ظل النسب العالية من حالات الفشل والإخفاق التي تسجلها المشاريع الإنشائية خاصة في دول العالم الثالث والتي تسبب خسائر كبيرة للدولة؛ وكذلك في ظل التحديات العالمية المعاصرة المتمثلة في العولمة والمنافسة العالمية، وتحرير التجارة الخارجية، والتطورات التكنولوجية السريعة تبرز أهمية وجود مؤسسات وطنية جزائرية ذات تأهيل وكفاءة في إدارة المشاريع التي يتم إنجازها: إسكان، شبكات توصيل طاقوية، طرق و سكك حديد، السدود ... وغيرها من المشاريع الهائلة؛ غير أن كل هذه الانجازات الضخمة تعرف العديد من المشاكل، ومن أهم هذه المشاكل تدني مستوى جودة المشاريع الإنشائية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التقنية والفنية أو فيما يخص إدارة التكاليف والأجال التي عادة ما تتجاوز ما تم تخطيطه ودراسته وتحديده كأهداف مسطرة أو من حيث الجودة التي لا ترقى دوما إلى المستوى المطلوب مثل ما هو معمول به عالميا؛

ومن أهم التطورات التي حدثت في السنوات الأخيرة من هذا القرن داخل المنظمات خاصة في الدول المتقدمة مثل أمريكا، بريطانيا، فرنسا، هو إضفاء الصفة الرسمية لإدارة المشاريع من خلال إنشاء مكاتب إدارة المشاريع. ولذلك على الدول المتخلفة من أجل تحسين مؤسساتها الخاصة بإدارة المشاريع وتأهيلها؛ عليها أن تواكب جل هذه التطورات وهذا في ظل المنافسة العالمية، وفي ظل الحجم الكبير للمشاريع الإنشائية التي يتم إنجازها في العالم بأسره وفي العالم الثالث بصفة خاصة ومن أمثلتها الجزائر.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية في التساؤل الرئيسي الآتي:
ما هي مبررات الحاجة لوجود مكتب إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز وما هي
الخطوات العملية لإنشائه وتنفيذه؟

وعليه تم تقسيم هذا البحث كما يلي:

❖ المحور الأول: إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز والتحديات التي تواجهها في
تنفيذ مشاريعها؛

❖ المحور الثاني: خطوات إنشاء مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة الأم.

المحور الأول: إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز والتحديات التي تواجهها

في تنفيذ مشاريعها.

أولاً: تعريف إدارة المشاريع

من خلال الإطلاع على مجموعة من التعريفات أتضح للباحث وجود العديد من وجهات
النظر ولم يتم العثور على تعريف شامل يتناولها جميعاً من جميع نواحيها وهذا راجع
إلى تعدد جوانب المشروع، واختلاف أنواعه وكذلك اختلاف نظرة كل فريق عند
ممارسته في هذا المجال، وكذلك لاختلاف المستويات الإدارية لهذا المشروع ومن بين
هذه التعريفات:

بالاستناد على المفهوم الحديث للإدارة وفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي
(PMI) تعرف إدارة المشروع في: "استعمال المعرفة والمهارات والأساليب والخبرات
لاستكمال متطلبات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)؛ وذلك من خلال التطبيق
لعمليات إدارة المشاريع والمتمثلة في خمس مجموعات عملياتية، عمليات البدء،
عمليات التخطيط، عمليات التنفيذ، عمليات المراقبة، عمليات التحكم والإقفال (AIM،
2012، p. 9). وبمأن المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع
وطبيعته وارتفاع التكلفة، وطول مدة التنفيذ ولذلك يعني أيضاً "التحكم في العوامل
المؤثرة في التكلفة، الزمن والجودة، وذلك يفرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل
تكلفة وفي المدة المحددة وبأعلى جودة(نصير، 2006، صفحة 36).

وتعرف أيضا بأنها "إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الإنشاء من عمالة و مواد ومعدات ومقاولي باطن بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدرة له وطبقا للمواصفات والجودة المطلوبة(يوسف، 2012، صفحة 84). ويرى الباحث انه رغم تعدد وجهات النظر حول تعريف إدارة المشاريع إلا أنها جميعها تتفق في أن الهدف منها هو تحقيق أهداف المشروع والذي يتمثل في إنجاز المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المتفق عليها وبالجودة المطلوبة. ومما سبق يعطي الباحث تعريفين لإدارة المشروع، فالتعريف الأول على أنها عملية تتكون من وظائف إدارية متنوعة وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية الإنشائية والتي تتمثل في الوقت، التكلفة، الجودة. أما التعريف الثاني يعرفه على انه علم وفن يتم فيه تطبيق للمعرفة و المهارات واستخدام الأساليب والأدوات وذلك لكل من المجالات المعرفية الرئيسية التي تحويها العملية الإنشائية أو المشروع الإنشائي (إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية)، وكذلك للمجالات المعرفية الفرعية (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة المشتريات، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر).

ثانيا: مستويات إدارة المشاريع

بيننا سابقا في تعريف إدارة المشاريع أنه من بين الصعوبات والاختلاف في إيجاد تعريف موحد لهذه الإدارة هو تعدد مستوياتها الإدارية، فكل مستوى له دور ومهام خاص به، وكذلك تعدد المصطلحات التي تشير إلى إدارة المشاريع وهذا في اللغة العربية بينما نشير إليها في اللغة الفرنسية واللغة الإنجليزية بمصطلح واحد هو إدارة المشاريع، أو تسيير المشاريع (Project management) وتتمثل هذه المستويات حسب المراجع الفرنسية في (AIM, 2012, p. 63):

▪ **التسيير التشغيلي** (Gestion de projet) (Management opérationnel):

وتمثل الإدارة التشغيلية أو التنفيذية لإدارة المشروع؛ هي الإدارة التي تعمل على قيادة المشروع على نحو يمكننا من التحكم في التكاليف و الوقت وإدارة الموارد الأساسية للمشروع عن طريق المواصفات والمعايير، وإدارة الجودة، وهذا كله عن

طريق استخدام الأساليب والتقنيات التي تساعدنا على تخطيط ومراقبة الوقت، التكلفة، الجودة.

ويرى الباحث أن هذا المستوى يغلب عليه المهارات الفنية والعلمية ويتمثل دورها في القيام برفع التقارير عن نسبة الإنجاز والميزانية المستهلكة، وعن مستوى الجودة، إلى الإدارة الوسطى، وهي حلقة وصل بين العمالة والإدارة. وكذلك يرى الباحث تعدد التخصصات المهنية في هذا المستوى من هندسة ميكانيكية، هندسة معمارية، هندسة مدنية، مراقب مالي، مراقب جودة، مراقب تكلفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد والإمدادات.

▪ **التسيير التكتيكي (Direction de projet):** وتمثل الإدارة الوسطى، التي تقوم بترجمة الاستراتيجيات والسياسات والأهداف، ومن ثم نقلها وتحويلها إلى الإدارة التنفيذية، وكذلك إمدادها بالوسائل والموارد اللازمة بتنفيذ المشروع حسب الشروط التقنية والتعاقدية، فهي صلة وصل بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا، ومن أهم واجباتها كذلك التنسيق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها، وتوصيل القرارات والتعديلات التي تتخذها الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية (بوسنينة، 2011، صفحة 42).

ويرى الباحث أن هذا المستوى يغلب عليه المهارات الإنسانية والاتصالية، فدوره إعلامي يقوم بالتنسيق بين الإدارة التنفيذية والوسطى، وكذلك يقوم بالتعامل مع الزبون، وكذلك مع المالك، ومع الجهة الإشرافية.

▪ **الإدارة العليا (Management de projet):**

وهي الإدارة التي تجمع وتضم المستويين الإداريين السابقين والتي تجمعهم علاقة تابعة مع هذه الإدارة. وتضم مجموع المديرين الذين يشغلون المراكز العليا في الإدارة، وتتميز هذه الفئة بمسؤوليتها الكبيرة وعلاقتها الواسعة مع المؤسسات الأخرى وبالتالي فهم مسؤولون عن معظم القرارات الرئيسية والحساسة، كالاتصالات

الخارجية ورسم وتطبيق السياسة العامة وإستراتيجية تنفيذ المشاريع وتوقيع العقود...الخ (Young، 2009، صفحة 43).

ويرى الباحث أنه يمكن تسمية هذا المستوى أيضا بالإدارة الإستراتيجية، ويتمثل دورها في صياغة الإستراتيجيات، وإقامة العلاقات بينها وبين المحيط الخارجي، والبحث عن المشاريع الإنشائية الجديدة من أجل ضمان بقاء وتطور المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تقوم باختيار التنظيم المناسب في المؤسسة ونشر الثقافة التنظيمية. والجدول التالي يوضح هذه المستويات.

الجدول رقم 01: مهارات وأدوار وأدوات المستويات الإدارية

الإدارة	مستوى إدارة المشاريع	المهارات	الدور	الأدوات
الإدارة العليا	Managemen de projet	مهارات فكرية مهارات تناظرية	دور علائقي	- العقود - الاجتماعات
الإدارة الوسطى	Direction de projet	مهارات إنسانية مهارات تواصلية مهارات إعلامية	دور إعلامي دور تواصلية دور تثقيفي	- تقارير - هيكل تقسيم العمل
الإدارة التنفيذية	Gestion de projet	مهارات فنية مهارات تشغيلية مهارات علمية	دور تقريري	- أدوات التقسيم وموازنة التكاليف - أدوات تخطيط المشروع - إدارة الوثائق - إدارة التعديلات - أدوات قياس التقدم - تقارير

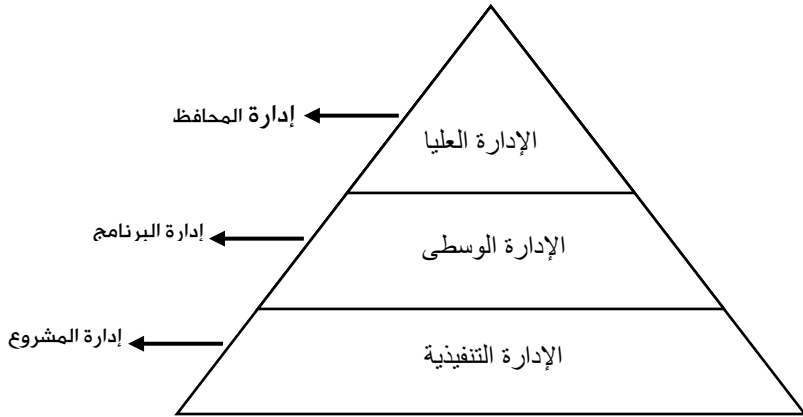
المصدر: من إعداد الباحث

ويرى الباحث أيضا أنه يمكن تقسيم المستويات الإدارية بالنسبة للمؤسسات القائمة على المشاريع والتي نقصد بها مؤسسات إنجاز المشاريع الإنشائية والتي هي محل دراستنا، وهذا تبعا للواقع العملي إلى:

- الإدارة العليا والتي تتمثل في إدارة محافظ البرنامج.
- الإدارة الوسطى والتي تتمثل في إدارة البرنامج.
- الإدارة الدنيا والتي تتمثل في إدارة المشروع.

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 01: مستويات إدارة المشاريع الإنشائية (مؤسسات الإنجاز)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماورد سابقا في الشرح

ثالثًا: الأنماط المختلفة للمشاريع في المؤسسة:

تقوم المنظمات بأداء الأعمال من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، عموماً هذه الأعمال تكون إما مشاريع أو عمليات، وفي بعض الأحيان الإثنان معاً، على الرغم من أنهما قد يتداخلان في بعض الأحيان، وهما يشتركان في العديد من الخصائص منها: تقيدهما بموارد محددة، التخطيط لهما وتنفيذهما والتحكم بهما؛ وعليه لا يمكن اعتبار المشاريع كعمليات طبيعية ضمن منظمة الأعمال، وإن كان تنفيذ المشاريع جزءاً من نشاطات المنظمة، فالمشاريع وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات وخطتها الإستراتيجية، سواء كان فريق المشروع معيناً من طرف المنظمة أو متعاقداً معها ويمكن أن يتخذ المشروع في المؤسسة 4 أنماط متميزة وهي:

- **النموذج (A) (المؤسسة الرائدة) (enterprise leader):** تلاءم المؤسسة التي يعتمد نموها وبقاؤها على تنفيذ مشاريعها الكبيرة (مشاريع مصيرية)، وبإمكانها الاستعانة بمؤسسات أخرى (شركة، متعاقدة) لإنجاز مشاريعها وهذا في شكل مشاريع فرعية، وتكون المؤسسة مرجعية لمختلف المشاريع في القرارات وبطريقة مناسبة للقوانين المعمول بها.

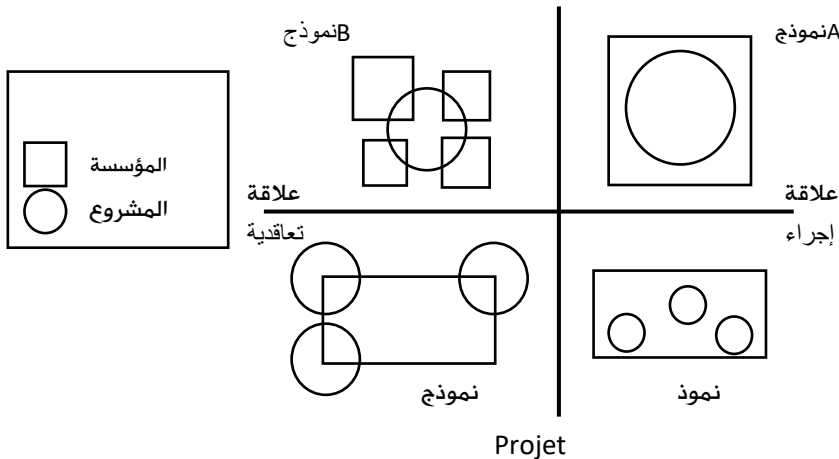
- **النموذج (B) (المشروع هو المحور)** (le projet fédérateur): هنا المشروع هو المحور وتنشأ حوله مجموعة من المؤسسات المتكاملة والمتلائمة من أجل إنجاح هذا المشروع وتنفيذه، ففي هذا النموذج نجد أن المشروع الكبير هو الذي يحدد القوانين؛ فهو مرجع للمؤسسات في أغلب قراراتها على خلاف النموذج (A).

- **النموذج (C) (l'Enterprise conglomerée)**: المؤسسة هنا تدير عدد كبير من المشاريع الصغيرة المستقلة عن بعضها البعض، وفي قطاعات مختلفة مثل صناعة الأدوية، صناعة العطور، فهذه المشاريع لا ترتبط بنمو وبقاء المؤسسة مثل النموذج (A) ففشلها لا يؤثر على المؤسسة.

- **النموذج (D) (المشروع هو المؤسسة)** (le projet est l'entreprise):

هنا لا يمكن التمييز بين الشروع والمؤسسة، ففشل المشروع في هذه الحالة يعني نهاية المؤسسة، فهذا النموذج يناسب المؤسسات الناشئة؛ حيث يتوحد هيكل المؤسسة والمشروع معاً، فالمؤسسة هنا وجدت من أجل إنجاح هذا المشروع، وقد تتطور المؤسسة بعد سلسلة من النجاحات لتصبح متعددة المشاريع، والشكل التالي يوضح هذه الأنماط.

الشكل رقم 02: مكانة المشروع في المؤسسة



Source : (AIM, 2012, p. 69)

رابعاً: أنماط إدارة المشاريع

توجد إدارة المشروع في المؤسسات الكبرى، وفي مؤسسات إدارة المشاريع الناضجة، في نطاق أوسع

يتم التحكم فيه بواسطة إدارة البرنامج وإدارة الحقيبة الاستثمارية، مكتب إدارة المشاريع، وسنحاول في هذا العنصر توضيح المفاهيم الآتية: (PMI, 2012, p. 16)

1. إدارة البرنامج: البرنامج هو مجموعة من المشاريع المرتبطة ببعضها البعض تتم إدارتها بطريقة منسقة للحصول على مزايا ونتائج تحقق أهداف المؤسسة، فهي تعد الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبرنامج والمزايا الخاصة به، ومثال على ذلك برنامج مشاريع الغاز.

2. إدارة الحقيبة الاستثمارية: ويطلق عليها أيضاً الحافظة، حيث تشير إلى مجموعة من المشاريع المختلفة يتم تجميعها وتصنيفها إلى مجموعات (برامج)، فكل برنامج يضم أنشطة ومشاريع متشابهة وتختلف عن البرامج الأخرى وذلك بهدف تنظيمها. وعليه إدارة الحافظة أو الحقيبة الاستثمارية هي إدارة مجموعة من البرامج المختلفة والمتنوعة الأنشطة ومثال ذلك برامج مشاريع الغاز، برامج مشاريع المياه، برامج مشاريع الطاقة، وتدير المؤسسة الحافظة بناء على الأهداف الإستراتيجية التي تريد تحقيقها.

3. المشاريع الفرعية: غالباً ما تنقسم المشاريع إلى مشاريع فرعية يمكن إدارتها بسهولة، وغالباً ما يتم إسناد عقود المشاريع الفرعية إلى مؤسسة خارجية أو إلى وحدة وظيفية في المؤسسة المنفذة للمشروع.

4. مكتب إدارة المشاريع: عبارة عن هيكل أو كيان تنظيمي داخل المؤسسة المتخصص في إدارة المشاريع، ويوجد له عدة أنماط وأنواع وهذا على حسب طبيعة وخصوصية وإستراتيجية المؤسسة وبصفة عامة يتمثل مهامها في: (سرحان، 2012)

- إدارة محفظة المشاريع: إختيار ووضع أولويات محافظ مشاريع المؤسسة؛

- تقييم جدوى المشروع وتنفيذه: هل تحقق إستراتيجية المؤسسة أم لا؟ هل تحقق أهدافها؟ هل أنجزتها حسب المدة المحددة؟
- دعم فريق إدارة المشاريع: عن طريق تحديد منهجيات ومعايير ومراقبة تنفيذ المشاريع:

نظام للمعلومات: مخزن المعلومات عن المشاريع التي تم إنجازها (أرشيف مركزي للدروس المستفادة من المشاريع السابقة). وسيتم الإشارة إليه بشيء من التفصيل.

خامساً: تحديات إدارة المشاريع في مؤسسات الانجاز لتنفيذ المشاريع

تواجه إدارة المشاريع الإنشائية مجموعة من التحديات يمكن تقسيمها إلى تحديات داخلية مرتبطة بأهداف إدارة المشاريع، وتحديات خارجية باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط.

1. التحديات الداخلية (جودة تنفيذ المشاريع): وهذه التحديات يمكن اعتبارها أهدافا

يسعى فريق العمل إلى تحقيقها والتي يمكن أن نطلق عليها المثلث الذهبي في إدارة المشروع، ولذلك يطرح السؤال نفسه: ما المقصود بالمثلث الذهبي في إدارة المشروع؟

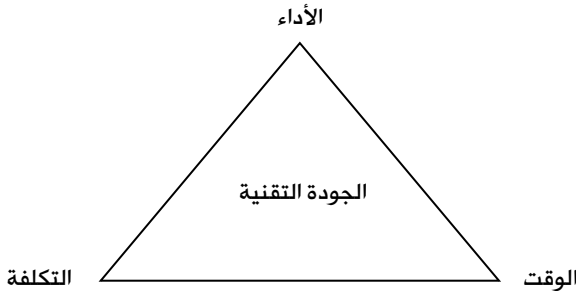
يتميز المشروع بثلاثة معالم أساسية هي: الوقت، التكلفة، الأداء. هذه المعالم يمكن أن نطلق عليها عدة تسميات (أهداف المشروع، متطلبات المشروع، محددات نجاح إدارة المشروع، القيود الثلاثة لإدارة المشروع)، وهذه المعالم تميز المشروع من جانبين اثنين المالك والمقاول؛ وهي منبثقة من مقاربة نهج الجودة الشاملة التي تتمثل في: (AIM, 2012, p. 75)

- الأداء (Performance): الجودة التقنية والتكنولوجية؛
- التكلفة (Couts): الجودة المالية؛
- الوقت (Délais): الجودة الزمنية.

حيث يهدف المالك إلى الحصول على المنتج في أقرب وقت وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة وبأعلى أداء وظيفي، بالمقابل تعتبر هذه المحددات بالنسبة إلى مؤسسات الإنجاز، أو المقاول، تحديات لمدير المشروع وفريقه، يجب الموازنة بينها،

وفي أغلب الأحيان تكون ناحية واحدة على الأقل ثابتة في مكانها لا يمكن تغييرها (الأداء، التكلفة، الوقت)، وغالبا ما تكون مفروضة من قبل سلطة أعلى من مدير المشروع. وتشكل الجودة الجزء الرابع من مثلث المشروع، وهي تحفظ مكانها في الوسط بحيث يؤثر عليها أي تغيير يجري على ناحية ما من الأجزاء الثلاثة السابقة الذكر، حيث تشير الى مدى إتباع مواصفات ومعايير المشروع والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 03: المثلث الذهبي للمشروع (جودة تنفيذ المشروع)



المصدر: من إعداد الباحث

ويرى الباحث أن الأداء مرتبط بنطاق ومجال المشروع والذي يقصد به بنود وأنشطة المشروع المتفق عليه في العقد، وقد تظهر بنود وأنشطة في مرحلة التنفيذ لم يتم ذكرها في العقد. وبالتالي يواجه فريق المشروع أوامر تغييرية تضيف جديدا وتؤكد حاجة المشروع إليها(يوسف، 2012، صفحة 93).

مما سبق يرى الباحث إن المثلث الذهبي للمشروع يتكون من ثلاثة أجزاء فالجزء الأول هو الوقت، والجزء الثاني هو التكلفة، أما الجزء الثالث فقد اختلفت المراجع في تسميته، فمنهم من أشار إليه بالجودة، ومنهم من أشار إليه بالأداء، ومنهم من أطلق عليه اسم النطاق. وعلى العموم فالمقاربة التي تشمل هذه الاعتبارات المتعددة من المشروع هي نهج الجودة الشاملة. ومثالنا على هذه التحديات(حناشي، 2010):

إذا أردنا تخفيض مدة المشروع (الوقت) فقد نحتاج إلى زيادة في الميزانية (التكلفة) لأننا سوف نوظف موارد أكثر (مادية أو بشرية أو الاثنين معا)، أو قد نقلل في المجال (المدى، المواصفات) لأن الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية المتاحة لا تمكننا من القيام بالعمل المخطط له وبالمواصفات المطلوبة وفي وقت أقل. أما في حالة تخفيض ميزانية المشروع (التكلفة) قد تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، أو قد نقلل من مدى المشروع وهكذا... فإذا زاد مدى المشروع (النطاق) فقد نحتاج إلى وقت أطول وموارد أكثر (التكلفة). وعليه يرى الباحث أن هذه التحديات تفرض على مؤسسة الإنجاز أن تكون لها قدرات تمويلية للمشروع، من أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة، ولذا يتوجب على مالك المشروع وضع خطة مالية لتمويل المشروع تكون مناسبة وكافية لتنفيذ المشروع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

إذن أمام مدراء المشاريع والمهندسين تحديات داخلية تتمثل في الطريقة المثلى والمنهجية الملائمة، والأدوات، والتقنيات التي تمكننا من تحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة وأمام التطور التكنولوجي والبرمجيات الحاصلة في إدارة المشاريع بصفة خاصة، بالإضافة إلى ذلك التحدي الآخر في إدارة المشاريع هي كيفية إدارة فريق المشروع بدون صراعات ونزاعات وتوجيهه إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا كله يتوقف على النمط القيادي الملائم في إدارة المشاريع (شعبان، 2012، صفحة 67)، وهذا كله أما المتغيرات السابقة الذكر وأمام التحديات الخارجية.

2. التحديات الخارجية: وتتمثل هذه التحديات في المحيط الخارجي وتشمل:

- **تحديات بيئية:** مثل المناخ والتأثيرات السلبية للمشروع على البيئة، كذلك تأثيرات ملاك الأراضي على تنفيذ هذه المشاريع.
- **تحديات سياسية:** وتشتمل على مجموعة من العوامل السياسية، مثل جماعات الضغط وملائمة المشروع لتراث البلد.
- **تحديات قانونية:** وتتمثل في جميع العوامل القانونية التي تؤثر في المشروع مثل النزاعات والشكاوى وغيرها التي تؤثر على تنفيذ المشروع.

- **تحديات اقتصادية:** مثل المنافسة المحلية والعالمية.
 - **تحديات تكنولوجية:** مدى مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي الحاصل في إدارة المشاريع من برامج ومنهجيات.
- ويرى الباحث بأن مواجهة هذه التحديات من قبل إدارة المشاريع خلق المزيد من الفرص سوف تكافأ بالتأكيد بزيادة سمعة المؤسسة وتنافسيتها.

المحور الثاني: خطوات إنشاء مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة الأم

أولاً: تعريف المكتب

سنشير إلى التعريفات المعيارية النابعة من الجمعيات والمعاهد ومنظمات التقييس الدولية الخاصة بإدارة المشاريع، وسنركز على ثلاثة تعاريف أساسية:

1. تعريف الجمعية الفرنكفونية لإدارة المشاريع (AFiTEP) والجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR): يعرف (Bureau des projet) على أنه "مركز الفنية والدراية في ميدان إدارة المشاريع والتي تضم وتجمع مجموعة من الخبراء ذوي معرفة جيدة بالممارسات الخاصة بإدارة المشاريع والأدوات والتقنيات المرتبطة بها، والذي يهدف إلى توفير مقاييس وخدمات شاملة في إدارة المشاريع من أجل تطوير وتحسين إنجاز المشاريع في المؤسسة الأم (AFITEP, 2010, p. 32)

2. تعريف معهد إدارة المشاريع الأمريكي: وهذا حسب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، حيث يعرفها الإصدار الرابع على أنها "وحدة تنظيمية أو هيكل وكيان تنظيمي يقوم بتحديد المسؤوليات المتعدد والمتناسقة المتعلقة بالإدارة المركزية لمشاريع المؤسسة الأم في النطاق الخاص بها، وتتفاوت مسؤولياته بدء من

توفير وظائف دعم إدارة المشروع حتى تحمل المسؤولية الفعلية لإدارة أحد المشاريع
إدارة مباشرة". (PMI, 2008, p. 11)

ويشير هذا التعريف إلى أنه يقصد بمكتب إدارة المشروع (PMO) إدارة برامج مشاريع المؤسسة والتنسيق والربط بينهما، وتحديد الأولويات وتقاسم موارد المؤسسة بشكل عادل، ويرى الباحث أنه حسب هذا التعريف يمكن أن نطلق عليه إدارة البرنامج، إدارة تنظيم المصفوفة.

ويعرفها الإصدار الخامس على أنها "هيكل الإدارة الذي يقوم بتقييس عمليات الحوكمة (الإدارة الرشيدة)، والمنهجيات والأدوات، التقنيات المتعلقة بالمشروع وإدارته، وكذلك تسهيل تقاسم موارد المؤسسة بين المشاريع المختلفة ضمن المؤسسة الأم". (PMI, 2012, p. 9)

ويرى الباحث أن هذا المفهوم دقيق ركز على العمليات والوظائف الأساسية لمكتب المشروع، وركز أيضا على مفهوم جديد ألا وهو حوكمة المشروع (الإدارة الرشيدة للمشروع).

ومما سبق من التعريفات السابقة، يشير مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى الإدارة المركزية للمشاريع الذي يقصد به إدارة برامج مشاريع المؤسسة (إدارة المحافظ)، ويقصد به أيضا إدارة مجموعة من المشاريع (إدارة البرنامج)، ويرى الباحث أنه في الواقع العملي (PMO) يتمركز في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة الأم، وللمشروع وبالتالي يأخذ ويشير هذا المصطلح إلى عدة تسميات ويلعب أدوار مختلفة وذلك حسب المستوى الذي ينتمي إليه. فحسب مصطلح (PMO)، قد يشير إلى مكتب إدارة البرنامج (Program Management Office)، والذي يقوم فيه بإدارة برامج المؤسسة (محافظ المشروع)، وقد يشير إلى مكتب إدارة المشروع (Projet Management Office)، والذي يقوم فيه بإدارة مجموعة من المشاريع تحت برنامج واحد، وقد يشير هذا المصطلح (PMO) إلى قائد وموظف سام في إدارة المشاريع (Projet Management Officer)، وقد يشير هذا المصطلح إلى مكتب إدارة مشروع مستقل بذاته ويقصد به جماعة أو فريق ترتبط بتسيير المشروع. وحسب المستويات الإدارية قد يشير مصطلح (PMO) إلى مكتب إدارة المشروع التشغيلي والذي يمثل

المشروع في حد ذاته، وقد يشير إلى مكتب إدارة المشروع المركزي الذي يدير محفظة المشاريع في المؤسسة، وقد يشير إلى مكتب إدارة المشروع الاستراتيجي الذي يوفر خبرة استشارية في تحسين وإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأهداف الإستراتيجية للمشاريع إلا أنه وفي أكثر الأحوال وفي الغالب (PMO) يشير هذا المصطلح إلى إدارة مجموعة من البرامج وإدارة مجموعة من المشاريع، وهذا ما يؤكد الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK).

ثانياً: فوائد مكتب إدارة المشاريع وأهميته

وهنا يطرح السؤال نفسه لماذا مكتب إدارة المشاريع؟ وما الحاجة إليه في المؤسسة الأم في ظل وجود مدراء المشاريع؟ وماهية الفوارق القائمة بين دور مديري المشروع ومكتب إدارة المشروع؟

ففي دراسة أجريت في بولندا على 444 عينة على مستوى العالم، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسباب التي دعت مؤسسات الإنشاء إلى تأسيس مكتب إدارة المشاريع، ومبررات الحاجة إليها، وخلصت هذه الدراسة إلى أن أهم هذه الأسباب ما يلي: (يوسف، 2012، صفحة 47)

- الحاجة إلى إنهاء المشاريع في الوقت المحدد؛
 - إنجاز المشاريع حسب الموازنة المحددة والتحكم في تكاليف المشروع ومحاولة تخفيضها؛
 - المتابعة المستمرة ورفع التقارير حول مشاريع المؤسسة؛
 - إعداد المنهجية والمواصفات القياسية والنماذج المرتبطة بإدارة المشاريع.
- بالإضافة إلى ذلك يرى الباحث أنه يمكن ذكر بعض الفوائد من تأسيس مكتب إدارة المشاريع وهي:
- المساعدة في تحقيق طريقة أكثر رسمية لإدارة المشاريع؛
 - حوكمة مشاريع المؤسسة عن طريق توحيد المعايير وتقسيم أداء المسؤولين. والأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات أصحاب المصلحة؛

- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وتوزيعها بين مشاريع المؤسسة بصورة عادلة؛
 - التنسيق بين مشاريع المؤسسة؛
 - دعم فريق المشروع بالنصائح والاستشارة والأدوات والمنهجيات والتقنيات اللازمة لإدارة المشروع وتنفيذه، بالإضافة إلى ذلك يقدم الدعم اللازم للإدارة العليا في المجال الاستشاري؛
 - ربط مشاريع المؤسسة في اتجاه إستراتيجية المؤسسة الأم؛
 - تحديد الأولويات في تنفيذ وإنجاز المشاريع.
- مما سبق، يسعى مكتب إدارة المشاريع إلى تحقيق أهداف مختلفة عن أهداف المشروع، وتشتمل هذه الفوارق في: (PMI, 2012, p. 9)
- يركز مدير المشروع على أهداف المشروع المحددة بينما يقوم مكتب إدارة المشاريع بالتحكم في تغيرات نطاق البرامج والتي قد يتم النظر إليها على كونها فرص محتملة لتحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل؛
 - يتحكم مدير المشروع في الموارد المخصصة للمشروع كي يتم الحصول على أفضل تحقيق للأهداف بينما يلعب مكتب إدارة المشاريع على تحسين استخدام الموارد التنظيمية المشتركة في جميع المشاريع؛
 - يعالج مدير المشروع القيود الخاصة بالوقت، التكلفة، الجودة، الخاصة بالمشاريع المستقلة، بينما يقوم مكتب إدارة المشاريع بإدارة المنهجيات والمعايير والأدوات والتقنيات والتداخلات بين المشاريع على مستوى المؤسسة.

ثالثاً: وظائف مكتب إدارة المشاريع وأنواعه

1. وظائف ومهام المكتب

تختلف المهام والأدوار والمسؤوليات والوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع من منظمة لأخرى وذلك تبعاً لحجم المشاريع التي ستنفذ وطبيعتها، وحسب خبرة المؤسسة في إدارة مشاريعها السابقة، مستوى المهارات المتاحة، مستوى الدعم التنفيذي لإدارة المشاريع، وكذلك حسب نضج إدارة المشاريع في المؤسسة الأم،

وقدرتها على إنجاز المشروع بأقل المخاطر والتكاليف وتمثل بعض الوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع في: (Young, 2009)

- **تحديد منهجية موحدة لإدارة مشاريع المؤسسة:** وذلك باختيار أحد المنهجيات الحديثة التي تصدرها الجمعيات والمعاهد ومنظمات التقييس الدولية الخاصة بإدارة المشاريع، وذلك حسب طبيعة مشاريع المؤسسة ويمكن إحداث تغييرات تناسب طبيعة المؤسسة، أو القيام بعملية إنشاء منهجية خاصة بالمؤسسة وذلك حسب خبراتها ونضجها في إدارة المشاريع، وتحتوي هذه المنهجية على الأدوات والأساليب والتقنيات والعمليات اللازمة لإدارة المشروع طول دورة حياته.

- **الحوكمة:** توفير الرؤية والشفافية المطلوبة عن أداء المشاريع للإدارة العليا بمستوياتها، وذلك بقياس الأداء مقابل المعايير المحددة، وتقييم أداء المسؤولين بالمشاريع (مراقبة مدراء المشاريع ومحاسبتهم)، بالإضافة إلى ذلك تحديد المعايير والإجراءات الموحدة التي تقوم على إدارة المشاريع (تقييم أداء المسؤولين وتوحيد المعايير والمقاييس)؛

- تدريب مدراء المشاريع وتكوينهم مما يتيح التعلم داخل المنظمة؛
- تقديم خدمات الإشراف والدعم لفريق المشروع؛
- إدارة وتنظيم الموارد المشتركة في المؤسسة؛
- إدارة محفظة المشاريع عن طريق التنسيق وتحديد الأولويات لمشاريع المؤسسة؛
- اختيار انسب البرامج في إدارة المشاريع (إدارة تكنولوجيا المعلومات).
- تكوين مدراء مشاريع محترفين؛
- الاتصال بين مدراء المشاريع وبين أطراف المشروع، وباقي أصحاب المصلحة.

2. أنماط وأنواع مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة الأم

توجد 3 أنواع أساسية من مكتب إدارة المشاريع بالمؤسسة وتختلف كل منها أو تتفاوت في درجة السيطرة والنفوذ على مشاريع المؤسسة، وتتمثل في الأنماط التالية (Reiling, Not recorded):

1.2. النمط الداعم (Supportive PMO): وهنا يقوم المكتب بدعم إدارة

المشروع عن طريق الدور الاستشاري الذي يقوم به عن طريق تزويد مدير المشروع وفريقه لأفضل الممارسات، والمنهجيات، والأدوات والتقنيات، والخبرة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة والتدريب. وفي الغالب تكون على شكل تحت طلب الاستشارة (On Demand Expertise)، ويتميز هذا النمط بدرجة منخفضة من النفوذ والتحكم والسيطرة ومراقبة هذه المشاريع. ويتم استعمال هذا النمط في المشاريع التي تكفي إدارتها عن طريق مدير مشروع فقط ولا تتطلب نظام رقابي مكلف كالمشاريع الصغيرة.

2.2. النمط الرقابي (Controlling PMO): بالإضافة إلى الدور الاستشاري يقوم مكتب

إدارة المشاريع في هذا النمط بتحديد العمليات والمنهجيات والأدوات، والتقنيات، والإجراءات، والسياسات التي يجب مراعاتها في إدارة مشاريع المؤسسة، ومراقبة مدراء المشاريع في مدى الامتثال لهذه المتطلبات التي حددها مكتب إدارة المشروع. ويتميز هذا النمط بدرجة معتدلة من التحكم والسيطرة على هذه المشاريع، ويتم استعمال هذا النمط في المشاريع الكبيرة، والمشاريع الإستراتيجية.

3.2. النمط التوجيهي والإدارة المباشرة للمشروع (Derective PMO):وهنا في هذا

النوع يقوم المكتب بالإدارة المباشرة لهذه المشاريع عن طريق تعيين مدراء مشاريع محترفين والعمل على تحقيق أهداف المشروع، وكذلك إدارة موارد المشروع، وخلال دورة حياة المشروع يقوم مدير المشروع برفع تقارير تقدم المشروع إلى هذا المكتب، ويكو تحت مسؤوليته. ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من النفوذ والتحكم في هذه المشاريع، ويتم استعمال هذا النمط أيضا في المشاريع الكبيرة، وللمشاريع التي يكون هيكل تنظيمها مصفوفي.

ويرى الباحث كذلك أنه تبرز الحاجة في المؤسسة الأم إلى وجود مكتب إدارة المشاريع من أجل الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والتنسيق بين المشاريع.

رابعاً: خطوات إنشاء مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة الأم

إنشاء مكتب إدارة المشاريع بدوره عبارة عن مشروع يندرج ضمن التغيير التنظيمي في المؤسسة الأم التي تحتاج إلى تنظيم واختيار هيكل مناسب ضمن المؤسسة الأم ولعل التنظيم المناسب مثل التنظيم الوظيفي في ظل توافر الخبرة الداخلية، وكذلك يحتاج إلى فريق مشروع ويحتاج إلى منهجية من أجل تنفيذ هذا المشروع وتطبيقه في الواقع. ويرى الباحث أنه وهناك عدد من الخطوات الرئيسية التي يتعين اتخاذها عند إنشاء (PMO) وتتمثل في: (ABROUGUI, 2011)

1. تقييم مستوى النضج في إدارة مشاريع المؤسسة: وتستخدم عدة أدوات وتقنيات لتقييم مستوى النضج ومن أهمها نموذج نضج إدارة المشاريع في المؤسسة الصادر عن معهد إدارة المشاريع الأمريكية (OPM3) (Organizational Project Management Maturity Model)، ويتكون هذا النموذج من ثلاث عناصر أو ثلاث خطوات وهي: (PMI, 2003, pp. 08-09)

- **المعرفة:** كسب المعرفة حول أفضل الممارسات والعمليات والتقنيات في إدارة المشاريع والدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، أفضل معيار يصف تلك المعرفة، ويشترك معها هذا النموذج في هذه المعرفة.

- **التقييم:** تقييم مستوى الإدراك الحالي لإدارة المشروع وفقاً لتلك المعرفة.

- **التحسين المستمر:** والتي يمكن أن نطلق عليها إدارة التغيير لتحسين عمليات إدارة المشاريع.

ويرى الباحث أنه بالإضافة إلى تقنية (OPM3) توجد تقنيات أخرى من أهمها أيضاً (PRINCE 2) إلا أنه يرجح التقنية الأولى باعتبارها معيار عالمي مقبول لإدارة المشاريع والصادر من معهد إدارة المشاريع الأمريكية المعترف بها عالمياً، بالإضافة إلى ذلك يعتبر النموذج الأول من نوعه الذي يتطرق إلى نضج إدارة المشاريع على عكس التقنيات الأخرى التي تعتبر تقنيات عامة مشتقة من مجالات أخرى مثل تطوير

البرمجيات. وتوجد خمس مستويات نضج لإدارة المشاريع الإنشائية وتمثل
في: (ABROUGUI, 2011)

- **المستوى الأول:** في هذا المستوى لا توجد أي منهجية أو طريقة لإدارة مشاريع المؤسسة، ولا توجد أي رقابة لإدارة مشاريع المؤسسة، ولذلك يحتاج هذا المستوى إلى وضع وإنشاء العناصر التالية: إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الاتصالات، إدارة المشتريات.

- **المستوى الثاني:** وفي هذا المستوى توجد عمليات معروفة ومحددة ولكن لا يتم استخدامها دائما وبصورة رسمية على جميع المشاريع.

- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يتم تقييس العمليات الأساسية في إدارة المشاريع وتوحيدها على جميع المؤسسة واستخدامها باستمرار، وهنا يبرز دور مكتب إدارة المشاريع في الظهور.

- **المستوى الرابع:** وفي هذا المستوى ترتفع درجة التحكم والسيطرة على عمليات إدارة المشروع واستخدامها من طرف مكتب إدارة المشاريع بطريقة منهجية.

- **المستوى الخامس:** وفي هذا المستوى يصل مكتب إدارة المشاريع إلى مستوى عال من النضج مما يتيح لها ويسمح لها بإعداد تقارير تنبؤية في أي وقت، وفيها يتم التحكم في عمليات إدارة المشاريع واستخدامها حسب التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وللمشروع. بحيث تتغير باستمرار وتتكيف حسب طبيعة المشروع ويتم التحكم في أدوات وعمليات إدارة المشاريع من قبل جميع أفراد المنظمة.

2.مراجعة المشاريع السابقة والتعرف على مواطن الضعف في إدارة المشاريع وتحديدها وهذا من أجل استعمالها في التحسين.(Young, 2009)

3. تحديد التوجيهات المستقبلية لإدارة المشروع وذلك بعد تقييم مستوى نضج إدارة مشاريع المؤسسة وبعد مراجعة المشاريع السابقة والاستفادة والتعلم من الدروس وبذلك يتم تحديد الاحتياجات ومستوى المهارات المرغوب فيها.

4. تحديد نمط مكتب إدارة المشروع المرغوب في تأسيسه بالإضافة إلى ذلك تحديد الأهداف المراد تحقيقها في الأجل القصير أو البعيد.

5. تحديد خطة تنفيذ وإنشاء مكتب إدارة المشروع وفقا للاحتياجات (Young, 2009).

6. **تحديد الهيكل التنظيمي للمكتب:** وفيه يتم تحديد المسؤوليات والأدوار وتوصيف الوظائف.

7. **تأسيس الإجراءات والمعايير والممارسات المتعلقة بالمكتب:** وفيه يتم تحديد نطاق عمل المكتب وفقا لأفضل الممارسات والمنهجيات المتبعة عالميا. وتسمى هذه الخطوة أيضا بإدارة التغيير وفيها يتم تحديد الخطة الانتقالية، وفيها يتم وضع خطة الاتصالات، وخطة التدريب وتطوير الأفراد في إدارة المشاريع، وإعداد الوثائق ونماذج تقارير المشروع، وخطة التوظيف.

8. **البدء في عمل المكتب:** وفيه تم إدارة المشاريع وفقا للمنهجية الموصى بها.

9. **مراجعة وتطوير وتحسين وظيفة المكتب:** وفيه يتم مراجعة أداء المكتب ونطاق عمله والمساهمة في تحسينية.

خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في مؤسسات الإنجاز من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق المعادلة الصعبة المتمثلة في إنجاز المشروع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. في ظل التغييرات والتطورات الاقتصادية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث إلى التطرق إلى الأسس النظرية لإدارة المشاريع وذلك بالاستناد إلى التطورات الحديثة التي مستها في العصر الحديث وبعدها قام الباحث بتوضيح الخطوات العملية وأهم التقنيات والنماذج المستعملة لإنشاء مكتب فعال في مؤسسات الإنجاز.

النتائج؛ وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يرتبط نضج مؤسسات الإنجاز بالاستناد إلى التطورات الحديثة التي مست إدارة المشاريع في العصر الحديث، والمنهجيات الدولية والعالمية المتعلقة بموضوع البحث بمدى امتلاكها لمكتب إدارة المشاريع فعال؛
- لكي تنتقل المنظمة من مرحلة عدم النضج إلى النضج يستوجب أولاً البدء بالتدريب على إدارة المشاريع واكتساب المهارات، ونشر ثقافة إدارة المشاريع في مشاريعها وهذا تبعاً لمنهجية خاصة بها، وفي هذه المرحلة تبدأ الإخفاقات والفشل بالمشاريع تقل وهكذا حتى يتم الوصول إلى مرحلة التميز والإبداع؛ ولأ يتم تحقيق ذلك إلا إذا قمنا بإنشاء مكتب إدارة المشاريع ضمن التغيير التنظيمي الاستراتيجي للمؤسسة.
- إن بعض المؤسسات وبعض المدراء لا يولون العناية الكافية لمكتب إدارة المشاريع وإنما يعتمدون على الخبرة المتراكمة لديهم بسبب تعدد المشاريع التي أنجزوها تجعلهم يشعرون بأنهم يعرفون كل شيء؛ ونتيجة لذلك تعاني إدارة المشاريع الكبرى المشاكل في مواقيت التنفيذ والتكاليف الزائدة وغيرها؛
- يتفق معظم الباحثين على أن التأخر في الإنجاز وارتفاع التكاليف، وتدني الجودة المطلوبة، راجع إلى الإدارة الارتجالية للمشاريع دون اللجوء إلى الأساليب العلمية في إدارتها وهذه المسؤولية تقع على عاتق مكتب إدارة المشاريع PMO؛
- تستخدم عدة أدوات وتقنيات لتقييم إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز ومن أهمها نموذج نضج إدارة المشاريع في المؤسسة الصادر عن معهد إدارة المشاريع الأمريكية (OPM3) (Organizational Project Management Maturity Model) والذي يساعدنا ويوفر لنا قاعدة معلومات تمكننا من إنشاء مكتب مشاريع فعال في مؤسسات الإنجاز.

التوصيات والاقتراحات:

- كما لا يفوتنا أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تحسن من فعالية إدارة المشاريع وإنشاء مكتب فعال:
- الأخذ بعين الاعتبار لإستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي عند إنشاء مكتب إدارة المشاريع؛

- خلق مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي (OPM3) مستقل بذاته له سلطة تنفيذية ورقابية وجزائية تراقب مدراء المشاريع والإدارة الجهوية للمشاريع؛
- إذ لم يحدد عمل هذا المكتب بوضوح داخل المؤسسة مع اختيار الكوادر المهنية المحترفة في مجال إدارة المشاريع سوف يكون عبئاً ثقيلاً على المؤسسة ويحدث كثيراً من الخلافات والصراعات؛
- يستلزم وجود نظام معلومات لإدارة المشاريع يقوم بتجميع وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع وذلك في الوقت المناسب، باستخدام آليات حديثة لتسهيل وتفعيل هذه العملية؛ مما يساعد المؤسسة من الاستفادة والتعلم من المشاريع السابقة، بالإضافة إلى ذلك يمكن المؤسسة ومدراء المشاريع من اتخاذ قرارات جيدة وإمكانية التنبؤ على تقدم المشروع والمخاطر المحتملة، وبالتالي يمكننا من تجنب الانحرافات قبل وقوعها؛
- تكوين مدراء مشاريع محترفين من جهات دولية معتمدة في إدارة المشاريع والعمل على استقطابهم؛
- ضرورة إجراء إصلاحات في النظام الرقابي للدولة من أجل تفعيل دور مؤسسات الانجاز في تحقيق جودة المشاريع الإنشائية.

المراجع

1. ابراهيم عبد الرشيد نصير. (2006). إدارة مشروعات التشييد. مصر، مصر: دار النشر للجامعات.
2. جابر يوسف محمد يوسف يوسف. (2012). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه منشورة. الاكاديمية العربية، المحرر) الدنمارك.
3. لعلى حناشي. (2010). ادارة فرق المشروعات. باتنة، كلية الاقتصاد والتسيير، باتنة.
4. محمد حسن شعبان. (2012). الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيمة المكتسبة. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
5. محمد سرحان. (2012). إنشاء مكتب إدارة المشاريع. تاريخ الاسترداد 09 14, 2014، من Mthodcorp: www.methodcorp.com
6. محمد علي بوعجيلة بوسنينة. (2011). دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك. (رسالة دكتوراه منشورة الاكاديمية العربية للتعليم العالي، المحرر) بريطانيا.

المراجع الأجنبية

7. ABROUGUI, R. (2011, 06 26). 8 Étapes de mise en place d'un Bureau de Projets (PMO). Consulté le 11 23, 2014, sur abrougui.blogspot: <http://abrougui.blogspot.fr/2011/06/8-etapes-de-mise-en-place-dun-bureau-de.html?q=PMO>
8. AFITEP. (2010). Dictionnaire de management de projet. Paris: Afnor.
9. AIM, R. (2012). La gestion de Projet-Mementos LMD (éd. 3). Paris: Extenso.
10. PMI. (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).
11. PMI. (2012). PMBOK.Aguide to the Project Management Body of Knowledj (éd. 5).
12. PMI. (2008). PMBOK.Aguide to theProject Management Body of Knowledj (éd. 4).
13. Reiling, B. J. (Not recorded, 11 16). The Three Different Types of Project Management Offices. Consulté le 2014, sur Project Smart .
14. Young, M. L. (2009, 03 09). Key Steps to Implement a Project Management Office. Récupéré sur Project Smart: <https://www.projectsart.co.uk/key-steps-to-implement-a-project-management-office.php>