

## تعریف و نقش عامل چهارم در مدیریت پروژه‌ها

در کشور ما اکثر پروژه‌ها با نظام ۳ عاملی (کارفرما، مشاور و پیمانکار) اجرا می‌گردد. در این نظام، وظیفه هماهنگ کردن و مدیریت امور با کارفرما می‌باشد. این وظیفه با توجه به گستردگی فعالیت‌ها و وظایف و مشغله‌ی کارفرما به خوبی انجام نمی‌شود و این موضوع باعث تأخیر در زمان و افزایش هزینه‌های پروژه شده است. جهت رفع این مشکل نظام ۴ عاملی که مدیریت پروژه به عنوان عامل چهارم به ۳ عامل دیگر افزوده شده در سال ۱۳۷۸ از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی پیشنهاد شد. در این نظام وظایف کارفرما در قالب قراردادی به یک شرکت تخصصی مدیریتی واگذار می‌گردد.

عامل چهارم، در واقع به هماهنگی سه عامل دیگر می‌پردازد.

به منظور حفظ یکپارچگی پروژه و اطمینان از روند صحیح امور و هدایت و نظارت کلی پروژه و نیز معماری کلی پروژه، مشاور عامل چهارم به تشخیص و توسط کارفرما انتخاب می‌شود. عامل چهارم در حین اجرای پروژه، همراه و همگام با کارفرما عهده‌دار طراحی و اجرا و نظارت پروژه خواهد بود. وظیفه عامل چهارم، ارائه خدمات مشاوره در حوزه‌های مورد توافق کارفرما و نیز نظارت بر امور اجرایی و تأیید خروجی کار قبل از ارائه به کارفرما طرح است. همچنین تأیید روش‌ها، دستورالعمل‌ها و استانداردهای فنی و اجرایی تا یکپارچگی پروژه بر عهده عامل چهارم می‌باشد. تهیه و تدوین تقاضا برای پروژه‌های مختلف نیز بر عهده عامل چهارم می‌باشد.

### تعریف عامل چهارم (مدیریت طرح)

از مدیریت طرح، تعاریف متعددی وجود دارد. این تعاریف بر اساس تجربیات و نگرش و دیدگاه افراد صورت گرفته است.

- مدیریت طرح شخصیتی حقوقی می‌باشد که از جانب کارفرما و به نمایندگی از او مسئولیت مدیریت، کنترل و هماهنگی پروژه‌ها و اجرای پروژه‌ها را بر عهده دارد.
- مدیریت طرح عاملی است که امکان به کارگیری از دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت، هماهنگی و کنترل پروژه‌های متعدد سازمان کارفرما را در جهت دست یافتن به مزیت کسب و کار و یا اهداف تعیین شده فراهم می‌کند.
- اگر یک پروژه تا حدی بزرگ باشد که انجام و اجرای آن برای مدیر پروژه دشوار باشد، در این حالت آن را به چند پروژه تفکیک می‌کنند و انجام هر پروژه را به یک مدیر پروژه واگذار می‌کنند. در این حالت هماهنگ کردن پروژه‌ها جهت دستیابی به اهداف بلندمدت و کسب مزیت برای سازمان، مدیر طرح که توانایی فنی و تخصصی و مدیریتی را داراست برای کنترل پروژه‌ها و نظارت بر میزان دستیابی آنها به اهداف تعیین می‌گردد.
- در پروژه‌های بزرگ و پیچیده و خاص با تکنولوژی فنی بالا، سازمان کارفرما به مدیران و کارشناسان خبره، متخصص و امین نیاز دارد که از طرف وی بر میزان پیشرفت پروژه‌ها و نتایج حاصل از اجرای پروژه‌ها نظارت داشته باشد. در واقع مدیریت طرح استراتژی نوین توسط کارفرما در جهت بهینه‌سازی زمان، هزینه و کیفیت پروژه‌هاست.
- مدیریت طرح به صورت روزانه بر اجرای همه پروژه‌ها نظارت نمی‌کند، بلکه مدیر پروژه‌ها مسئولیت یک پروژه را بر عهده دارند و مدیر طرح فقط نیاز به اطمینان از حرکت پروژه‌ها در مسیر صحیح و تعیین شده دارد و بر میزان پیشرفت پروژه‌ها در مسیر دستیابی به اهداف پروژه نظارت می‌کند.
- مدیریت طرح چارچوبی است برای تعریف و اجرای تغییرات. مدیریت طرح چارچوبی را جهت اجرایی کردن استراتژی‌های کسب و کار از طریق هماهنگی و کنترل پروژه‌های مرتبط در جهت رسیدن به اهداف و مزیت‌های رقابتی دارای اولویت استراتژیک برای سازمان فراهم می‌نماید.
- مدیریت طرح مسئولیت تأمین ظرفیت جدید از طریق مدیریت مجموعه‌ای از پروژه‌ها به نمایندگی از سازمان کارفرما را بر عهده دارد. نظارت بر حرکت پروژه‌ها در مسیر طرح و تأمین محیط مناسب و مساعد برای پشتیبانی و حمایت از اجرای پروژه‌ها در داخل طرح را بر عهده مدیریت طرح می‌باشد.
- بسیاری از پروژه‌های مرتبط با هم که به صورت هماهنگ و یکپارچه مدیریت نمی‌شوند با شکست مواجه می‌شوند، برای دستیابی به نتیجه مطلوب از اجرای گروهی از پروژه‌های مرتبط با هم به مدیریت طرح نیاز است.
- مدیریت طرح تکنیکی است که کنترل گروهی از پروژه‌های مرتبط را که برای دستیابی به مزایا، اهداف و آرمان‌های کسب و کار تعریف شده، توسط کارفرما مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تعریف طرح از دیدگاه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

- طرح مجموعه‌ای از پروژه‌ها و فعالیت‌های هماهنگ و یکپارچه که در قالب یک کل به نام طرح تعریف می‌شوند.
- طرح مجموعه‌ای از فعالیت‌های عملیاتی و پروژه‌ها که به صورت هدفمند در راستای مزایا و اهداف استراتژیک دسته و یا گروه قرار گرفته‌اند.

با توجه به تعاریف مدیریت طرح و همچنین منظور شرکت مهندسی مشاور عمارت ثنا پایدار از "طرح" می‌توان یک تعریف جامع‌تر و مانع‌تر و کامل‌تر از «مدیریت طرح» را به صورت زیر بیان کرد:

مدیریت طرح (عامل چهارم): شخصیتی حقوقی است که به نمایندگی از طرف کارفرما و به منظور بهره‌گیری از دانش، مهارت‌ها، ابزارها و فنون مدیریتی، وظیفه مدیریت، هماهنگی و نظارت بر مجموعه‌ای از پروژه‌های مرتبط را در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک به منظور کسب اطمینان از تعریف مناسب شرح کار، پیشرفت پروژه‌ها، ایجاد پایگاه دانش پروژه‌ها و صحت نتایج حاصل از اجرای پروژه‌ها را عهده دار است.

در تعابیر صنعتی و عمرانی مدیر طرح عامل چهارم هم نام دارد زیرا علاوه بر سه عامل کارفرما، مشاور و پیمانکار، این عامل در مدیریت طرح‌ها به ایفای نقش می‌پردازد و از آنجا که در نظام سنتی سه عامل تعریف شده بودند به این رکن جدید، عنوان عامل چهارم داده شده است.

وظایف و مسئولیت‌های عامل چهارم (مدیریت طرح)

مدیر طرح نقش هماهنگی، پشتیبانی و نظارت از پروژه‌ها را عهده دار است و وظایف زیر را انجام می‌دهد:

- کمک به کارفرما در تکمیل مطالعات اولیه و تعریف پروژه‌ها
- انجام هماهنگی بین مجریان طرح جهت افزایش نظارت و پوشش نظارت و مراقبت کامل بر پروژه
- آزمون نتایج حاصل از انجام پروژه‌ها و تأیید نتایج
- مدیریت بودجه طرح به نمایندگی از سازمان کارفرما
- نظارت بر مخارج و هزینه‌ها با توجه به منافع و مزایای به دست آمده "نتایج" از میزان پیشرفت پروژه
- برنامه‌ریزی طرح و نظارت کلی بر میزان پیشرفت کلی پروژه‌ها
- حل و فصل و رفع مشکلات و موضوعات مطرح شده در مسیر اجرای پروژه و انجام اصلاحات و تعدیلات مورد نیاز
- انتخاب سریع مجریان پروژه‌ها
- کسب اطمینان لازم جهت تخصیص کارایی منابع عمومی و مهارت‌ها در پروژه‌ها
- کسب اطمینان لازم جهت تأمین محصولات جدید پروژه‌ها که سطح مناسبی از کیفیت، زمان به موقع تحویل، بودجه را دارند و بر اساس مطابقت با برنامه پیش‌بینی شده باشد.
- ارتباط برقرار کردن با کلیه ذینفعان
- هماهنگی و مدیریت مشترکات و وابستگی‌های بین پروژه‌ها
- مدیریت ریسک پروژه‌ها جهت دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز
- انجام فعالیت‌های فوق‌العاده زمان بروز فاصله در روند اجرای پروژه
- دریافت گزارش پیشرفت پروژه‌ها در فاصله زمانی معین از مدیران پروژه
- ارائه گزارش پیشرفت پروژه‌ها در فاصله زمانی معین برای کارفرما
- مسئولیت تضمین کیفیت و صحت کلی برنامه
- تمرکز بر سازگاری درونی برنامه و یکپارچگی آن با زیرساخت‌ها و تعامل آن با سایر برنامه‌ها و استانداردهای فنی و تخصصی شرکت
- انجام مطالعات مقدماتی

- استاندارد کردن خواسته های کارفرما
- مشارکت با کارفرما در تصویب برنامه تفصیلی دریافت شده از مدیران پروژه‌ها جهت انجام خدمات
- اظهار نظر در جهت تغییر موارد (زمان، کیفیت، و . . .) ارائه شده توسط مدیران پروژه‌ها
- اظهار نظر در جهت تغییر برنامه در طول مدت اجرا
- تعیین زیرساخت‌های لازم و پیش‌نیاز مدیران پروژه‌ها شامل بسته‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری، فیزیکی و تجهیزات، نیروی انسانی و . . . جهت عقد قرارداد
- دریافت گزارش مدیران پروژه‌ها به صورت ماهانه، فصلی و سالانه و جمع‌بندی اظهار نظر در خصوص آنها به کارفرما و تعیین کردن عدم تطابق امور انجام شده با برنامه‌ها
- ضرورت‌های استفاده از عامل چهارم (مدیریت طرح)

تعدادی از مدیران از کاهش هزینه اجرای پروژه‌ها، چنین برداشت می‌کنند که استخدام عامل چهارم به صورت ذاتی به صرف هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم متعدد نیازمند است و بر این اساس بدون مشاهده کلان اجرای پروژه‌ها به غلط نتیجه‌گیری می‌کنند که استفاده از عامل چهارم باعث افزایش هزینه طرح می‌شود. در مقابل این تفکر چنین پاسخ داده می‌شود که بنا بر ضرورت‌های متعدد ناگزیر به استفاده از عامل چهارم می‌باشیم. در واقع عدم بکارگیری عامل چهارم منجر به یکی از دو حالت زیر می‌شود:

حالت اول: عقیم ماندن نقش کارفرمایی در پروژه‌ها

حالت دوم: گسترش سازمان کارفرما

بروز حالت اول به معنای شکست اجرای پروژه‌های مطالعاتی و در نتیجه اتلاف کل منابع تخصیص یافته می‌باشد. در این صورت با هدف یک صرفه‌جویی محدود کل اعتبار تخصیص یافته به هدر می‌رود.

در حالت دوم، به علت عدم استخدام عامل چهارم باید سازمان کارفرمایی مربوطه تشکیل شود که این امر قطعاً دارای هزینه بالاتر است و همچنین در راستای برنامه‌های کلان کشور در راستای توسعه بخش خصوصی نیز نمی‌باشد.