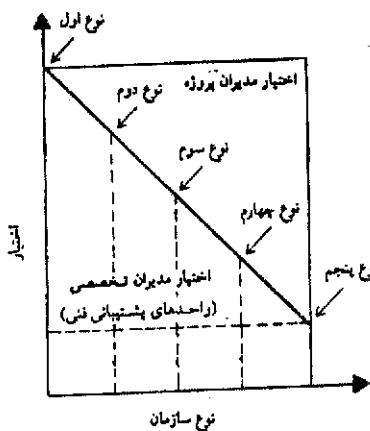


شود؟ ● چگونه واگذار شود؟

چه چیز باید واگذار شود؟

مسئولان پروژه بدون داشتن اختیاراتی متناسب با مسئولیت‌هایشان قادر نیستند تا پروژه تحت نظر خود را با کارایی بالا به پیش ببرند. مدیران پروژه امور مربوط به پروژه را صرفاً اداره نمی‌کنند بلکه فعالیتها را هدایت، هماهنگ، کنترل و اجرا می‌کنند. در این راستا آنها برای انجام صحیح کلیه مسئولیتها و وظایف خویش برای حصول به نتایج موردانتظار لازم است از دیگران کمک گیرند. به همین جهت باید قسمتی از اختیارات خود را که به تنهایی قادر به انجام آنها نیستند به دیگران واگذار کنند.

واگذاری اختیار به مدیران پروژه در سازمانهای مختلف ممکن است بسیار گسترده و یا اندک باشد. این حدود در شکل ۱ نشان داده



شکل ۱ - اختیار مدیران پروژه

شده است. در این شکل برای مدیران پروژه پنج سطح متفاوت از حدود اختیارات در نظر گرفته شده است. البته این سطوح تنها حالات ممکن نیستند و می‌توان حالات دیگری را در این محدوده پیشنهاد کرد.

بدیهی است که هر وظیفه‌ای را نمی‌توان به دیگران واگذار کرد. از طرفی واگذاری زمانی باید صورت پذیرد که اختیارات رسمی باشد. همچنین اختیارات اعطا شده خصوصاً واگذاری اختیارات به شرکتها و سازمانهای خارجی باید مدون و مشخص بوده و در قالب عقد قرارداد صورت پذیرد به طوری که در آن حدود اختیارات و موضوع کار و وظایف اعطا شده کاملاً مشخص باشند. چرا که یکی از موانع اساسی و مهم در اجرای بعضی از پیمانها و تعیین کردن دقیق وظایف، زمان ارائه و تحویل کار، نحوه انجام

## واگذاری اختیار

در

## سازمان پروژه

از: مهرداد پختیاری

بیشتر از یک مکان و زمان امری انجام پذیرد. با توجه به این محدودیت مدیر پروژه باید برای رسیدن به اهداف موردنظر قسمتی از اختیارات خود را به دیگران واگذار کند. در مدیریت پروژه امور مختلف یک پروژه را می‌توان به یک سطح فردی و سازمانی واگذار کرد. در سازمان برای اجرای پروژه لازم است اختیاراتی به مدیر پروژه واگذار گردد (که البته حدود این اختیارات در ساختارهای سازمانی مختلف متفاوت است) تا وی وظایف خویش را به نحو احسن به انجام رساند. در راستای انجام وظایف محوله مدیر پروژه می‌تواند هر زمان که لازم باشد قسمتی از اختیارات خود را به منظور انجام درست و سریع فعالیتها پروژه به دیگران واگذار کند.

فرایند واگذاری اختیارات در شرایط گوناگون متفاوت است. واگذاری اختیارات به سطوح فردی و افراد داخل سازمان ممکن است موجب بروز لغزشهای فردی گردد، همچنین استفاده از توان و تخصص شرکتها، خارجی، پیمانکاران فرعی و موسسات مشاوره‌ای ممکن است به علت عدم شناخت و اشراف کافی روی موضوع و نسمالیتهای پروژه و همچنین فرهنگ و هنجارهای سازمانی موجود مشکل ساز باشد. بنابراین ضروری است در اعطای اختیارات به سطوح فردی و سازمانی تعادل برقرار کرده و با شناخت هر یک از آنان این مهم صورت پذیرد. شناخت هر یک با امر واگذاری وظایف و اختیارات پروژه به دیگران توجه به نکات ذیل ضروری است:

● چه چیز باید واگذار شود؟ ● چه وقت واگذار

در یک پروژه اقدامات زیادی در راستای تحقق اهداف از پیش تعیین شده آن صورت می‌پذیرد. و مدیر پروژه کسی است که برای حصول به این اهداف فعالیت می‌کند. در این راستا مدیر پروژه اصولی را تبیین می‌کند که از طریق دیگران آنها را به انجام می‌رساند. در پروژه‌های بزرگ ضروری است تا مدیر پروژه از محیط اطراف خود و منابع خارجی و داخلی سازمان یاری جوید. مدیر پروژه در این خصوص می‌تواند از توانها و تخصصهای درون سازمانی و از افراد مجرب سازمان پروژه که دارای آشنایی کامل با امور پروژه‌ها هستند، استفاده کرده یا اینکه از تخصص شرکتها و موسسات مجری که دارای تجربیات مفیدی در ارتباط با موضوع پروژه هستند برای اجرا و تکمیل پروژه کمک بخواهد. در اغلب موارد مدیران پروژه مجبورند تا برای انجام امور پروژه‌ها، خصوصاً برای تکمیل پروژه‌های بزرگ صنعتی، نیروگاهی، عمرانی... از شرکتها، خارجی از سازمان (پیمانکاران) با اعطای اختیاراتی به آنان استفاده کنند.

در بحث سازمان پروژه سه عامل مهم اختیار، مسئولیت و پاسخگویی در قبال مسئولیتها و اختیارات باید به درستی مورد توجه قرار گیرند. در این مقاله به دلیل اهمیت مفهوم اختیار و واگذاری آن در سازمان پروژه سعی گردیده تا امر واگذاری و شرایط اعطای اختیار به طور مختصر ارائه گردد.

۱ - واگذاری اختیار

واگذاری اختیار زمانی صورت می‌گیرد که در

کاهش عملکرد پروژه و اصراف در زمان و منابع پروژه خواهد شد.

### خلاصه

در مسیر اجرای پروژه اقدامات زیاد و گوناگونی صورت می‌پذیرد که مدیر پروژه در قبال نتایج آنان متعهد و مسئول است. به همین جهت برای هدایت و اجرای صحیح کارها مدیر پروژه مجبور است اصول و برنامه‌هایی را تعریف و تنظیم کند تا از حصول به اهداف پروژه مطمئن شود. به دلیل حجم زیاد کارها و فعالیتهای پروژه و عدم توانایی برای اداره صحیح کلیه امور لازم است مدیر پروژه قسمتی از وظایف خود را به دیگران واگذار کند. واگذاری می‌تواند به سطوح فردی و سازمانی (پیمانکاران فرعی) صورت پذیرد که هر یک دارای مزایا و معایب خاص خود هستند. در ارتباط با امر واگذاری وظایف و اختیارات پروژه به دیگران توجه به موارد ذیل ضروریست:

- چه چیز واگذار شود؟ ● چه وقت واگذار شود؟ ● چگونه واگذار شود؟
- در فرایند واگذاری اختیار در سازمان پروژه باید حدود وظایف، زمان و مدت واگذاری و نیز چگونگی اعطای آن کاملاً مشخص و مدون باشد.

در کشورهای در حال توسعه که دانش مدیریت پروژه جایگاه واقعی و بایسته خود را تاکنون به دست نیارده متأسفانه امر واگذاری و تفویض اختیار در سازمانها به درستی صورت نمی‌پذیرد و معیارها و شاخصهای مهم در خصوص امر واگذاری نادیده انگاشته می‌شوند. تفویض و سلب اختیار در زمانهای کوتاه، جابجایی متعدد اعضای تیم اجرایی پروژه‌ها در مدت زمان اجرای پروژه، عدم ثبات شغلی، عدم اختیار کافی مدیران پروژه متناسب با مسئولیتهاشان، دخالتهای بی‌مورد در تصمیم‌گیریها، کسب‌یدی پروژه... گواه این مدهاست.

### منابع

- 1 S CHOUDHTY. PROJECT MANAGEMENT. MC GRAW-HIU.
- 2 HAROLD KERZNER. PROJECT MANAGEMENT.
- 3 - سید محمد اعرابی. طراحی ساختار سازمانی.
- مهرداد بختیاری: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و مدیر عامل شرکت اندیشه کارآمد

به همین جهت باید سعی گردد اختیارات مورد نظر به افراد متعهد، کارآفرین درست کار و اثربخش واگذار گردد.

مسائلی که اغلب در امر واگذاری، مدیریت پروژه با آن مواجه است عبارتند از:

- چه وظایفی حفظ گردد و چه وظایفی واگذار شود؟
- چه برنامه‌های کاری باید به‌طور همزمان شروع و اجرا گردند؟
- چگونه عواملی که باعث عدم اطمینان در امر واگذاری می‌گردند را شناسایی کرد؟
- چه میزان از اختیارات می‌توانند با هم به اشتراک گذاشته شوند بدون اینکه سازمان متحمل ریسکی گردد؟
- چگونه می‌توان مسئولیتها و اختیارات واگذار شده را با یکدیگر تنظیم کرد؟
- چه کنترل‌هایی باید در زمان واگذاری صورت پذیرد؟
- چگونه می‌توان برای دخالتهای بی‌موردی که به‌طور غیررسمی در واگذاری اختیارات تاثیر می‌گذارند را برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی کرد؟
- چگونه می‌توان برای واگذاری وظایف به دیگران ایجاد انگیزه کرد؟
- چگونه واگذار گردد؟

به منظور استفاده بهینه و صحیح از امر واگذاری، باید تصویر کاملی از آن ترسیم گردد و اینکه چه چیزی باید انجام شود؟ چگونه انجام شود و چه اختیاراتی برای انجام آن کارها مورد نیاز است. در واقع امر واگذاری خواه در سطح فردی یا در سطح موسسات و شرکتهای پیمانکاری مستلزم شناخت کافی از روند فعالیتهای پروژه است.

واگذاری و تفویض اختیار، یک امر اتفاقی و ساده نیست. بهترین نتایج زمانی حاصل می‌شود که هم شخص واگذارکننده و هم شخصی که وظیفه‌ای به او اعطا شده شناخت کاملی از چگونگی واگذاری و اینکه چه چیزی واگذار شده داشته باشند. اگر واگذاری به‌طور صحیح صورت پذیرد نه تنها باعث تسریع در پیشرفت امور و حصول به اهداف از پیش تعیین شده نمی‌گردد بلکه مانعی در جهت مسیر اجرای پروژه نخواهد شد. بنابراین در بحث چگونگی واگذاری اختیار ابتدا می‌بایستی وظایفی قابل ارائه شناسایی و سپس افراد مناسب و کارآمد برای اجرای آن وظایف انتخاب گردند. عدم هماهنگی و تناسب بین فرد و وظیفه واگذار شده سبب

مکاتبات و مراودات مربوط به پروژه، برنامه زمانبندی پروژه... است که در ارتقا سطح بهره‌وری و راندمان فعالیتهای پروژه تاثیرگذار هستند، لذا ضروری است در واگذاری اختیارات به سطوح فردی و سازمانهای متخصص و توانمند شغلی (پیمانکاران فرعی) نهایت دقت به عمل آید.

نکته مهم و اساسی دیگر در این خصوص آن است که با واگذاری قسمتی از اختیارات به دیگران مسئولیت امور و وظایف واگذار شده توسط واگذارکننده، سلب نمی‌گردد. بنابراین مدیران پروژه با اعطای قسمتی از وظایف خود به دیگران همچنان در مقابل رئیس پروژه مسئول هستند.

### چه وقت واگذار شود؟

واگذاری متناسب اختیارات به افراد موسسات و شرکتهای، سبب بالا بردن ظرفیت و توانایی در انجام امور پروژه خواهد شد. به‌طوری که مدیران پروژه در موارد زیر قسمتی از وظایف خویش را به دیگران واگذار می‌کنند:

- وقتی که حجم کار بسیار زیاد باشد و وی نمی‌تواند به تمامی وظایف خویش در زمان مورد نظر رسیدگی کند؛
- وقتی که اطلاعات و آگاهی کافی در خصوص چگونگی اجرا و تکمیل فعالیتهای امور پروژه نداشته باشد؛

- وقتی که امور تخصصی است و نمی‌توان فعالیتهای پروژه را با راندمان بالا و در زمان تعیین شده انجام داد؛
- زمانی که کیفیت در اولویت باشد، امر واگذاری هم از لحاظ اقتصادی و هم از لحاظ زمان مناسب است؛
- وقتی که کارها محرمانه و سری نیست؛
- زمانی که کارها روئین بوده و زمان زیادی را به خود اختصاص می‌دهند؛
- وقتی قصد و هدف این باشد که از طریق واگذاری توان و تخصص افراد داخل سازمان و سازمانهای اقماری را افزایش داد.

بسیار توجه به موارد بالا، بدیهی است که واگذاری اختیار امری مطلوب و عقلایی است و در عین حال اجتناب‌ناپذیر.

یکی از مسائل عمده‌ای که در امر واگذاری در داخل سازمان و در سطح فردی مطرح است و مدیریت پروژه باید کاملاً به آن توجه داشته باشد، خصوصیات رفتاری و ویژگیها و توانمندیهای شخصی است که امری به آن تفویض می‌شود.