

مدیریت پروژه و کتابخانه‌ها

♦ آزاده صالح آبادی، کارشناس مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی



مقدمه

مدیریت پروژه از مهمترین و پرکاربردترین شاخه‌های مدیریت در چند دهه اخیر بوده است. در کتابخانه‌ها، آرشیوها و موزه‌ها نیز همچون سازمان‌های تجاری دیگر مدیریت پروژه دارای اهمیت زیادی است و نیازمند مجموعه‌ای از دانش، فنون، ابزارها و مهارت‌هاست که دستیابی به هدف‌های پروژه را ممکن می‌سازد^۱. معمولاً همه سازمان‌ها چه به صورت مکتوب و چه نانوشته دارای اهدافی در زمینه بقاء، بهبود، رشد و توسعه هستند و برای تحقق این اهداف برنامه‌ریزی می‌کنند. حاصل این برنامه‌ریزی‌ها چیزی نیست به جز مجموعه‌ای از پروژه‌ها و طرح‌ها که باید اجرا شوند تا در نهایت سازمان به اهداف خود دست یابد؛ اما مشکلی که اغلب سازمان‌ها با آن مواجهند نبودسازمان و نظامی برای مدیریت این پروژه‌ها و طرح‌هاست. به عبارتی دیگر در اکثر شرکت‌های متولی برای برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل بر عملکرد پروژه‌ها وجود ندارد و اغلب در نهایت سازمان را از دستیابی به اهداف مقرر شده در زمان مشخص باز می‌دارند^۲.

تعریف پروژه و مدیریت پروژه

پروژه به گروهی از فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر اطلاق می‌شود که هر یک در راستای دیگری و با دنبال نمودن هدفی از پیش تعریف شده و مشترک با بهره‌گیری از منابع موجود، با کیفیت تعیین شده و در زمان مقرر، در تلاش برای دستیابی به نتیجه نهایی و تأمین هدف پروژه می‌باشند. مجموعه این فعالیت‌ها تحت نظارت و رهبری

۱- دانش، فرشید و دیگران "نقدی بر کتاب مدیریت پروژه در کتابخانه‌ها، آرشیوها و موزه‌ها" فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات، سال دوم، شماره ۷، پاییز و زمستان ۱۳۹۴، ص. ۴۸-۴۱

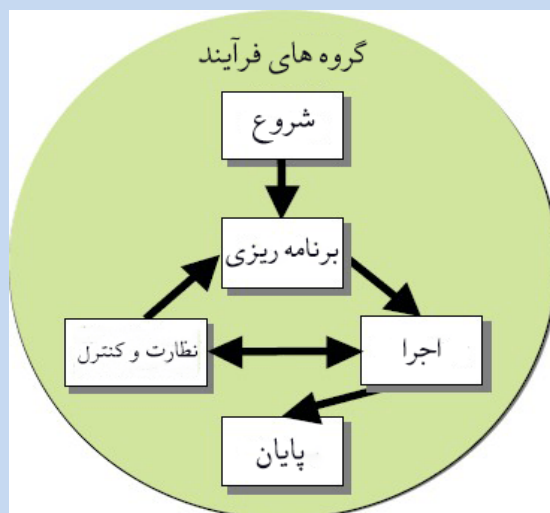
۲- لاهیجی، نسیم "نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها" مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، خرداد ۱۳۸۹، ص ۱۰۱-۱۰۰



یک فرد با عنوان مدیر پروژه و در قالب یک سازمان اجرایی تحت عنوان سازمان پروژه در چارچوب یک برنامه معین انجام می‌رسند.^۱

در جای دیگری^۲ پروژه این گونه تعریف شده است: "مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که برای دستیابی به منظور یا هدفی خاص انجام می‌گیرند".^۳

مدیریت پروژه فرایندی است که جریان دوره زندگی پروژه را از آسان‌ترین راه و با بهترین نتیجه، در راستای دستیابی به هدف‌های پروژه، برنامه‌ریزی و هدایت می‌کند. فرایند مدیریت پروژه را به شکل‌ها و مراحل گوناگونی طبقه‌بندی و تعریف کرده‌اند. این فرایند، به طور ساده از پنج کارشروع، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل و پایان تشکیل شده است.^۳



ویژگی‌های یک پروژه

- پروژه یک کار منحصر به فرد، جدید و غیر تکراری است.
- پروژه برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می‌شود که بعد از اتمام پروژه، این نتیجه در قالب یک محصول، ارائه خدمت یا تعهد باید به طور مشهود قابل تحویل باشد.
- پروژه موقتی است، یک نقطه شروع و پایان مشخص داشته و زمان آن نامحدود نیست.
- برای تحقق این نتیجه باید بتوان پروژه را به بسته‌های کاری مشخص، غیر تکراری و گسسته ای تقسیم نمود که هر یک از آنها دارای زمان محدودی بوده و روابط وابستگی خاصی بین آنها حاکم است.
- هر یک از این بسته‌های کاری یا فعالیت‌ها نیازمند منابع کاری و مصرفی مختلفی هستند.
- بودجه آن محدود و قابل پیش‌بینی است و باید یک حمایت‌کننده مالی داشته باشد.

انواع پروژه

- با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای پروژه، به هر فعالیتی که آنها را داشته باشد، پروژه گفته می‌شود و از ابزارهای مربوط برای مدیریت آنها استفاده شود. پروژه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- پروژه‌های عمرانی: مانند ساخت بزرگراه پل، احداث سد، ساختمان، مجتمع مسکونی و...

۱- رادنی ترنر. جی؛ رضوان جو، سلما، مترجم "شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه‌ها" فصلنامه مدیریت پروژه، شماره ۱۰، زمستان ۱۳۸۷، ص. ۵۱-۳۸

۲- مدیریت و کنترل پروژه؛ علی حاج شیر محمدی؛ ص. ۱

۳- برنامه‌ریزی و کنترل پروژه؛ محمود نادری‌پور؛ ص. ۳۳



- ۲- پروژه‌های صنعتی: ساخت کارخانه فولادسازی، اتومبیل سازی و ...
- ۳- پروژه‌های تحقیقاتی: مانند مطالعه بازار، تهیه و اجرای برنامه‌های تبلیغاتی، تحقیقات امکان سنجی و ..
- ۴- پروژه‌های فرهنگی: مانند ساخت فیلم سینمایی، برگزاری سمینار، برگزاری جشنواره و ...
- ۵- پروژه‌های محصول ثابت: ساخت کشتی، هواپیما و ...
- ۶- پروژه‌های سیستمی: پیاده سازی سیستم Six Sigma، ISO 9000، ...^۱

نرم افزارهای مدیریت پروژه

برای انتخاب نرم افزار مدیریت پروژه مناسب باید نکات و ویژگی‌هایی را در نظر گرفت که مهمترین آنها برنامه‌ریزی، میزان پیشرفت پروژه، گزارش پروژه، ذخیره‌سازی فایل‌ها و خروجی‌های پروژه، ارتباط‌گیری اعضا پروژه، امکان هماهنگ‌سازی با نرم افزارهای دیگر و رابط کاربری می‌باشند. در اینجا دو نرم افزار مهمی که در مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد، به طور مختصر توضیح داده می‌شود.

(P6) Primavera Enterprise

نرم افزار پریمورا در اصل نام تجاری محصولاتی می‌باشد که در مسیر مدیریت، پروژه را تکمیل می‌نماید. نرم افزار پریمورا برای اولین بار در سال ۱۹۸۳ میلادی (۱۳۶۲ شمسی) به وسیله شرکت سیستم‌های پریمورا معرفی گردید که بعد از معرفی و خرید امتیاز شرکت به دست اوراکل تحت کنترل این شرکت عرضه گردیده شد. پریمورا (P6) یک نرم افزار مدیریت پروژه است که در صنعت پروژه کاربرد زیادی دارد از شروع قرارداد آغاز می‌گردد و تا پایان پروژه ادامه دارد و کارهای ثبت، پیگیری و کنترل را انجام می‌دهد. از قسمت‌های پرکاربرد نرم افزار پریمایر (Primavera) که پروژه را کنترل می‌نماید مدارک فنی، هزینه‌ها، قراردادهای، تدارکات کالا، مجموعه مکاتبات، صورت جلسات و تغییرات در پروژه را می‌توان اشاره نمود.

نرم افزار مدیریت پروژه پریمایر با همه امکانات بالایی که در ساخت گزارش دارد می‌توان انواع گزارشات گوناگون مورد بحث را از آخرین وضعیت پروژه ارایه نمود.

در نرم افزار مدیریت پروژه پریمورا تمامی اطلاعات و پرونده‌ها به شکل منظم و با ارتباط منطقی ذخیره و نتایج گزارشات، فرم‌ها و مدارک به سادگی و سرعت در اختیار افراد مجاز قرار می‌گیرد.^۲

یکی از مشکلاتی که سازمان‌های پروژه محور با آن مواجه هستند، یکپارچه سازی فرآیند مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های سازمان است. این گونه سازمان‌ها تمایل دارند تمام پروژه‌ها را بصورت یکپارچه (تلفیقی)، برنامه‌ریزی و کنترل نمایند.

این نرم افزار برای این نوع سازمان‌ها بسیار مفید است. با استفاده از این نرم افزار به راحتی می‌توان ساختار پروژه‌ها (EPS) را در سلسله مراتب شرکت تعریف نمود. این ساختار تشکیل دهنده پروژه‌های سازمان بصورت سلسله مراتبی است. سپس می‌توان ساختار سازمانی و مسئولیت‌ها (OBS) را برای مدیریت پروژه‌ها تعریف نمود. حتی تعریف منابع نیز بصورت سلسله مراتبی و در داخل سازمان انجام می‌شود. البته با وجود اینکه این نرم افزار اساساً برای سازمان‌های پروژه ای طراحی شده است، می‌توان از آن برای پروژه‌های مستقل نیز استفاده نمود.

۱- مرجع درسی و کاربردی کنترل پروژه به روش گام به گام؛ مجید سبزه پرور؛ ص. ۲۰

۲- برگرفته از سایت اینترنتی <https://elearnpars.org>



به منظور مدیریت بهتر پروژه‌ها و منابع نیاز به سیستم‌های جامع مدیریت پروژه به خصوص در سازمان‌هایی با محوریت پروژه‌ها احساس می‌شود.

شرکت مایکروسافت سیستمی تحت عنوان Project Management Enterprise که به صورت اختصار EPM نامیده می‌شود؛ را ارائه کرده است. محوریت اصلی راه‌حل جامع مدیریت پروژه سازمانی بر پایه همسوسازی استراتژیک سازمان قرار دارد و کلیه سیستم‌های مورد نیاز سازمان حول آن به یکپارچگی می‌رسند. این سیستم‌ها مدیریت پروژه، مدیریت منابع، مدیریت مدارک و اسناد پروژه و بستر ارتباطی و همکاری اطلاعاتی سازمان را برای مدیران، اعضای تیم پروژه، مدیران ارشد سازمانی و سایر افراد مرتبط با پروژه فراهم می‌آورند.

مدیریت پروژه و کتابخانه‌ها

روش‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه از گذشته در زمینه‌های عمرانی و احداث صنایع به خصوص پروژه‌های بزرگ در کشور مورد استفاده قرار می‌گرفته است، اما در سایر زمینه‌ها از جمله پروژه‌های تحقیقاتی و فعالیتی‌هایی که به کتابخانه اختصاص دارد؛ ماهیتاً از ابهاماتی نظیر مشخص نبودن جزئیات برخی کارها، عدم وجود قطعیت در اکثر زمان‌های برآوردی فعالیت‌ها، مواجه شدن با بن بست حین اجرای پروژه‌ها لزوم از سرگیری رشته جدیدی از امور و... برخوردارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته و توان برنامه‌ریزی، نظارت، بهره‌برداری مناسب از منابع و کنترل هزینه‌ها را به شدت کاهش داده است.^۱

مدیریت هر نوع پروژه در کتابخانه‌ها، آرشیوها و موزه‌ها بدون استفاده از شکل‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی درک‌ناپذیر است. در چنین سازمان‌هایی معمولاً سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و ثبت یادگیری از پروژه‌ها به صورت سازمان یافته و مدون انجام نمی‌شود و منجر به بروز برخی مشکلات زیر می‌شود. تجاوز پروژه‌ها از دامنه زمان و بودجه

تعریف شده، اتلاف منابع به دلیل عدم به اشتراک‌گذاری منابع بین پروژه‌های مختلف، پایین بودن سطح پاسخگویی مدیران پروژه‌ها پایین بودن بهره‌وری منابع به دلیل یکپارچه نبودن فعالیت‌های مدیریت پروژه در سازمان، افزایش نسبت اقدامات اصلاحی اقدامات پیشگیرانه، بالا بودن میزان خطاها و تکرار اشتباهات به دلیل عدم اطلاع‌رسانی و یادگیری از سایر پروژه‌ها، نبود نظام مدیریت پروژه در سازمان اغلب به دلیل عدم آگاهی مدیران سازمان‌ها نسبت به اهمیت و ارزش افزوده آن است که این مقوله ایجاد می‌کند.

همچنین مدیر پروژه، یکی از فاکتورهای موفقیت در امر مدیریت پروژه می‌باشد. پژوهش‌هایی که تاکنون در مورد فاکتورهای موفقیت پروژه نوشته شده‌اند، اغلب توجه چندانی به تاثیر مدیر پروژه نداشته‌اند و شیوه رهبری و توانایی‌های او را در موفقیت پروژه در نظر نمی‌گیرند، اما این نتیجه گیری برخلاف نتایج به دست آمده از پژوهش‌های حوزه عمومی مدیریت است که شیوه رهبری و توانایی‌های مدیران بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد.^۲

۱ - رضائی، حسین و دیگران "بررسی سیستم اطلاعات مدیریت پروژه در واحدهای پژوهشی" مجله علمی تخصصی رویکردهای

پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۷، ص ۲۷-۱۴

۲ - رادنی ترنر، جی؛ رضوان جو، سلما، مترجم "شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه‌ها" فصلنامه مدیریت پروژه، شماره ۱۰، زمستان ۱۳۸۷، ص ۵۱-۳۸

۳- لاهیجی، نسیم "نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها" مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، خرداد ۱۳۸۹، ص ۱۰۱-



با توجه به مباحث ذکر شده و همچنین مشکلاتی که در این زمینه در سازمان‌هایی نظیر کتابخانه‌ها وجود دارد؛ مدیریت پروژه را در این سازمان‌ها باید به اندازه و موثر به کار گرفت و از اصول و استانداردها استفاده نمود و به تناسب سازمان منابع در اختیار و سطح دانش مدیران آن را بومی سازی کرد؛ به عبارت دیگر ایجاد فرآیندهای پیچیده و حجیم در ارتباط با مدیریت پروژه نه تنها از اثربخشی آن می‌کاهد و کارکنان سازمان را نسبت به آن بدبین و منزجر می‌سازد، بلکه باعث تولید اطلاعات زیاد ناکارآمد و بلا استفاده نیز در سازمان می‌شود. در چنین حالتی معمولاً کارکنان درگیر در پروژه‌ها سیستم جدید را به صورت موازی با روش سنتی خود مورد استفاده قرار می‌دهند و ابزارهای سیستم جدید را نه به صورت موثر بلکه به حالت نمایشی به کار می‌گیرند در این حالت به دلیل به کارگیری موازی روش سنتی و سیستم مدیریت پروژه حجم کار کارکنان و در نتیجه نارضایتی آنها نسبت به نظام مدیریت پروژه افزایش می‌یابد که این نارضایتی موجب می‌شود تا از یک سو تمایل به کنار گذاشتن آن تقویت شود و از سوی دیگر بازخوردهای منفی نسبت به سازمان مدیریت پروژه ایجاد شده و فلسفه وجودی آن زیر سوال می‌رود.

پس باید برای استقرار نظام مدیریت پروژه در سازمان‌هایی مثل مراکز تحقیقاتی و کتابخانه‌ها باید یک متولی و مرکز دارای قدرت و اختیار در سازمان ایجاد نمود که در آن همه پروژه‌های سازمان به صورت یکپارچه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شده و تحت نظارت و کنترل قرار گیرد و در نهایت تجارب حاصل از اجرای پروژه‌ها در این مرکز ثبت شده و در سازمان انتشار یابد. وظایف این مرکز را می‌توان در سه بخش کلی تحقیق و توسعه، راهبری پروژه‌ها و مدیریت دانش خلاصه نمود^۱.

- حاج شیر محمدی، علی. ۱۳۷۹. مدیریت و کنترل پروژه. اصفهان: جهاد دانشگاهی.
- دانش، فرشید. ۱۳۹۴. نقدی بر کتاب مدیریت پروژه در کتابخانه‌ها، آرشیوها و موزه‌ها، فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات، شماره ۷، ۴۸-۴۱.
- رادنی ترنر. جی. ۱۳۸۷. شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه‌ها (سلما رضوان‌جو، ترجمه) فصلنامه مدیریت پروژه، شماره ۱۰، ۵۱-۳۸.
- رضایی، حسین. ۱۳۹۷. بررسی اطلاعات مدیریت پروژه در واحدهای پژوهشی. مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵، ۲۷-۱۴.
- سبزه‌پرور، مجید. ۱۳۹۲. مرجع درسی و کاربردی کنترل پروژه به روش گام به گام. تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- لاهیجی، نسیم. ۱۳۸۹. نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها. مجله عصر مدیریت، شماره ۱۴، ۱۰۲-۱۰۱.
- نادری‌پور، محمود. ۱۳۷۲. برنامه‌ریزی و کنترل پروژه. تهران: سازمان برنامه و بودجه.

