مدیریت پروژه و کتابخانه ها



مقدمه

مدیریت پروژه از مهمترین و پرکاربردترین شاخه های مدیریت در چند دهه اخیر بوده است. در کتابخانه ها، آرشیوها و موزه ها نیز همچون سازمان ها ی تجاری دیگر مدیریت پروژه دارای اهمیت زیادی است و نیازمند مجموعه ای از دانش، فنون، ابزارها و مهارت هاست که دستیابی به هدفهای پروژه را ممکن می سازد.[[1]](#footnote-1)

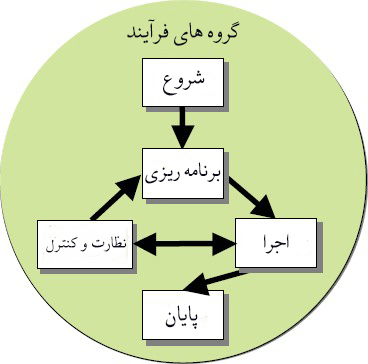
معمولا همه سازمان ها چه به صورت مکتوب و چه نانوشته دارای اهدافی در زمینه بقا، بهبود، رشد و توسعه هستند و برای تحقق این اهداف برنامه‌ریزی می کنند. حاصل این برنامه ریزی ها چیزی نیست به جز مجموعه ای از پروژه ها و طرح ها که باید اجرا شوند تا در نهایت سازمان به اهداف خود دست یابد؛ اما مشکلی که اغلب سازمانها با آن مواجهند نبودسازمان و نظامی برای مدیریت این پروژه ها و طرح ها ست. به عبارتی دیگر در اکثر شرکت‌های متولی برای برنامه ریزی، اجرا ، نظارت و کنترل بر عملکرد پروژه ها وجود ندارد و اغلب در نهایت سازمان را از دستیابی به اهداف مقررشده در زمان مشخص باز می دارند.[[2]](#footnote-2)

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 بهره گیری از منابع موجود، با کیفیت تعیین شده و در زمان مقرر، در تلاش برای دستیابی به نتیجه نهایی و تأمین هدف پروژه می باشند. مجموعه این فعالیت ها تحت نظارت و رهبری یک فرد با عنوان مدیر پروژه و در قالب یک سازمان اجرایی تحت عنوان سازمان پروژه در چارچوب یک برنامه معین انجام می رسند.[[3]](#footnote-3)

در جای دیگری[[4]](#footnote-4) پروژه این گونه تعریف شده است:" مجموعه ای از فعالیت ها که برای دستیابی به منظور یا هدفی خاص انجام می گیرند."

مدیریت پروژه فرایندی است که جریان دوره زندگی پروژه را از آسان ترین راه و با بهترین نتیجه، در راستای دستیابی به هدفهای پروژه ، برنامه ریزی و هدایت می کند. فرایند مدیریت پروژه را به شکلها و مراحل گوناگونی طبقه بندی و تعریف کرده اند. این فرایند ، به طور ساده از پنج کارشروع، برنامه ریزی ، اجرا ، نظارت و کنترل و پایان تشکیل شده است.[[5]](#footnote-5)



ویژگی های یک پروژه

* پروژه یک کار منحصر به فرد، جدید و غیر تکراری است.
* پروژه برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می شود 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 بسته های 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 بسته های کاری یا فعالیت ها نیازمند منابع کاری و مصرفی مختلفی هستند.
* بودجه آن محدود و قابل پیش بینی است و باید یک حمایت کننده مالی داشته باشد.

انواع پروژه



با توجه به ویژگی های ذکر شده برای پروژه ، به هر فعالیتی که آنها را داشته باشد، پروژه گفته می شود و از ابزارهای مریوط برای مدیریت آن ها استفاده شود.پروژه می تواند شامل موارد زیر باشد:

1. پروژه های عمرانی : مانند ساخت بزرگراه پل،احداث سد ، ساختمان، مجتمع مسکونی و ...
2. پروژه های صنعتی: ساخت کارخانه فولادسازی، اتومبیل سازی و....
3. پروژه های تحقیقاتی: مانند مطالعه بازار، تهیه و اجرای برنامه های تبلیغاتی، تحقیقات امکان سنجی و ..
4. پروژه های فرهنگی: مانند ساخت فیلم سینمایی، برگزاری سمینار، برگزاری جشنواره و ...
5. پروژهای محصول ثابت: ساخت کشتی، هواپیما و ...
6. پروژه های سیستمی: پیاده سازی سیستم ISO 9000 ، Six Sigma، ..[[6]](#footnote-6).

نرم افزارهای مدیریت پروژه

برای انتخاب نرم افزار مدیریت پروژه مناسب باید نکات و ویژگی هایی را در نظر گرفت که مهمترین آنها برنامه ریزی، میزان پیشرفت پروژه، گزارش پروژه، ذخیره سازی فایل ها و خروجی های پروژه، ارتباط گیری اعضاء پروژه، امکان هماهنگ سازی با نرم افزارهای دیگر و رابط کاربری می باشند. در اینجا دو نرم افزار مهمی که در مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می گیرد، به طور مختصر توضیح داده می شود.

(**P6**) **Primavera Enterprise6**

نرم افزار پریماورا در اصل نام تجاری محصولاتی می باشد که در مسیر مدیریت ، پروژه را تکمیل

می نماید. نرم افزار پریماورا برای اولین بار در سال 1983 میلادی (1362 شمسی) به وسیله شرکت سیستم های پریماورا معرفی گردید که بعد از معروفی و خرید امتیاز شرکت به دست اوراکل تحت کنترل این شرکت عرضه گردیده شد.

پریماورا (P6) یک نرم افزار مدیریت پروژه است که در صنعت پروژه کاربرد زیادی دارد از شروع قرارداد آغاز می گردد و تا پایان پروژه ادامه دارد و کارهای ثبت، پیگیری و کنترل را انجام می دهد. از قسمت های پرکاربرد نر افزار پریمایر (Primavera) که پروژه را کنترل می نماید مدارک فنی، هزینه ها، قراردادها، تدارکات کالا، مجموعه مکاتبات، صورت جلسات و تغییرات در پروژه را می توان اشاره نمود.

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

در نرم افزار مدیریت پروژه پریماورا تمامی اطلاعات و پرونده ها به شکل منظم و با ارتباط منطقی ذخیره و نتایج گزارشات، فرم ها و مدارک به سادگی و سرعت در اختیار افراد مجاز قرار می گیرد.[[7]](#footnote-7)

يكي از مشكلاتي كه سازمانهاي پروژه محور با آن مواجه هستند ، يكپارچه سازي فرآيند مديريت ، برنامه ريزي و كنترل پروژه هاي سازمان است. اين گونه سازمان ها تمايل دارند تمام پروژه ها را بصورت يكپارچه (تلفيقي) ، برنامه ريزي و كنترل نمايند.

این نرم افزار براي اين نوع سازمان ها بسيار مفيد است. با استفاده از اين نرم افزار به راحتي مي توان ساختار پروژه ها (EPS) را در سلسله مراتب شركت تعريف نمود. اين ساختار تشكيل دهنده پروژه هاي سازمان بصورت سلسله مراتبي است. سپس مي توان ساختار سازماني و مسئوليتها (OBS) را براي مديريت پروژه ها تعريف نمود. حتي تعريف منابع نيز بصورت سلسله مراتبي و در داخل سازمان انجام مي شود. البته با وجود اينكه اين نرم افزار اساساً براي سازمان هاي پروژه اي طراحي شده است ، مي توان از آن براي پروژه هاي مستقل نيز استفاده نمود.

**Project Management (EPM) Enterprise**

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 Enterprise Project Management که به صورت اختصار EPM نامیده می‌شود؛ را ارائه کرده است . محوریت اصلی راه حل جامع مدیریت پروژه سازمانی بر پایه همسو سازی 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 کتابخانه ها

روشهای برنامه ریزی و کنترل پروژه از گذشته در زمینه های عمرانی و احداث صنایع به خصوص پروژه های بزرگ در کشور مورد استفاده قرارمی گرفته است، اما در سایر زمینه ها از جمله پروژه های تحقیقاتی و فعالیت هایی که به کتابخانه اختصاص دارد؛ ماهیتا از ابهاماتی نظیر مشخص نبودن جزئیات برخی کارها، عدم وجود قطعیت در اکثر زمان های برآوردی فعالیت ها، مواجه شدن با بن بست حین اجرای پروژهو لزوم از سرگیری رشته جدیدی از امور و ... برخوردارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته و توان برنامه ریزی ، نظارت، بهره برداری مناسب از منابع و کنترل هزینه ها را به شدت کاهش داده است.[[8]](#footnote-8)

مدیریت هر نوع پروژه در کتابخانه ها ، آرشیوها و موزه ها بدون استفاده از شکل های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی درک ناپذیر است. در چنین سازمان‌هایی معمولاً سیاست‌گذاری، برنامه ریزی، نظارت و کنترل و ثبت یادگیری از پروژه ها به صورت سازمان یافته و مدون انجام نمی‌شود و منجر به بروز برخی مشکلات زیر می شود. تجاوز پروژه ها از دامنه زمان و بودجه تعریف شده، اتلاف منابع به دلیل عدم به اشتراک گذاری منابع بین پروژه های مختلف، پایین بودن سطح پاسخگویی مدیران پروژه ها 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 اطلاع رسانی و یادگیری از سایر پروژه ها، نبود نظام مدیریت پروژه در سازمان اغلب به دلیل عدم آگاهی مدیران سازمان ها نسبت به اهمیت و ارزش افزوده آن است که این مقوله ایجاد می کند.

همچنین مدیر پروژه ، یکی از فاکتورهای موفقیت در امر مدیریت پروژه می باشد. 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 نمی گیرند، اما این نتیجه گیری برخلاف نتایج به دست آمده از پژوهش های حوزه عمومی مدیریت است که شیوه رهبری و توانایی‌های مدیران بر عملکرد سازمان ها تاثیر مستقیم دارد.[[9]](#footnote-9)

نتیجه گیری

با توجه به مباحث ذکر شده و همچنین مشکلاتی که در این زمینه در سازمان هایی نظیر کتابخانه ها 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 می کاهد و کارکنان سازمان را نسبت به آن بدبین و منزجر می سازد، بلکه باعث تولید اطلاعات زیاد ناکارامد و بلا استفاده نیز در سازمان می شود. در چنین حالتی معمولاً کارکنان درگیر در پروژه ها 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 می گیرند 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 می یابد 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 می رود.

پس باید برای استقرار نظام مدیریت پروژه در سازمانهایی مثل مراکز تحقیقاتی و کتابخانه ها 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 پروژه ها در این مرکز ثبت شده و در سازمان انتشار یابد. وظایف این مرکز را می توان در سه بخش کلی تحقیق و توسعه ، راهبری پروژه ها و مدیریت دانش خلاصه نمود.[[10]](#footnote-10)

منابع و مواخذ

حاج شیر محمدی، علی/1379 مدیریت و کنترل پروژه.اصفهان:جهاد دانشگاهی.

دانش،فرشید/1394 نقدی بر کتاب مدیریت پروژه در کتابخانه ها، آرشیوها و موزه ها.فصلنامه نقد کتاب اطلاع رسانی و ارتباطات، شماره7، 48-41

رادنی ترنر. جی/1387 شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه ها.(سلما رضوان جو،ترجمه) فصلنامه مدیریت پروزه، شماره 10، 51-38

رضایی،حسین/1397 بررسی اطلاعات مدیرت پروزه در واحدهای پژوهشی. مجله علمی تخصصی رویکردهای پزوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره5، 27-14

سبزه پرور، مجید/1392 مرجع درسی و کاربردی کنترل پروژه به روش گام به گام. تهران: سازمان برنامه و بودجه.

لاهیجی، نسیم/1389 نظام مدیریت پروژه در سازمان ها. مجله عصر مدیریت،شماره 14، 102-101

نادری پور،محمود/1372 برنامه ریزی و کنترل پروژه.تهران:سازمان برنامه و بودجه

1. 1. دانش، فرشید و دیگران" نقدی بر کتاب مدیریت پروژه در کتابخانه ها، آرشیوها و موزه ها" فصلنامه نقد کتاب اطلاع رسانی و ارتباطات، سال دوم، شماره 7، پاییز و زمستان 1394، ص.48-41
   2. لاهیجی، نسیم "نظام مدیریت پروژه در سازمان ها" مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، خرداد 1389، ص101-100

   [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. . رادنی ترنر.جی؛ رضوان جو، سلما، مترجم" شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه ها" فصلنامه مدیریت پروژه،شماره 10، زمستان 1387، ص.51-38 [↑](#footnote-ref-3)
4. -مدیریت و کنترل پروژه ؛ علی حاج شیر محمدی؛ ص.1 [↑](#footnote-ref-4)
5. برنامه ریزی و کنترل پروژه؛ محمود نادری پور؛ ص.33 [↑](#footnote-ref-5)
6. - مرجع درسی و کاریردی کنترل پروژه به روش گام به گام؛ مجید سبزه پرور؛ ص.20 [↑](#footnote-ref-6)
7. برگرفته از سایت اینترنتی https://elearnpars.org [↑](#footnote-ref-7)
8. - رضائی، حسین و دیگران "بررسی سیستم اطلاعات مدیریت پروژه در واحدهای پژوهشی" مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره 5، تابستان 1397، ص27-14 [↑](#footnote-ref-8)
9. - رادنی ترنر.جی؛ رضوان جو، سلما، مترجم" شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه ها" فصلنامه مدیریت پروژه،شماره 10، زمستان 1387، ص.51-38

   10- لاهیجی، نسیم "نظام مدیریت پروژه در سازمان ها" مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، خرداد 1389، ص101-100 [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)