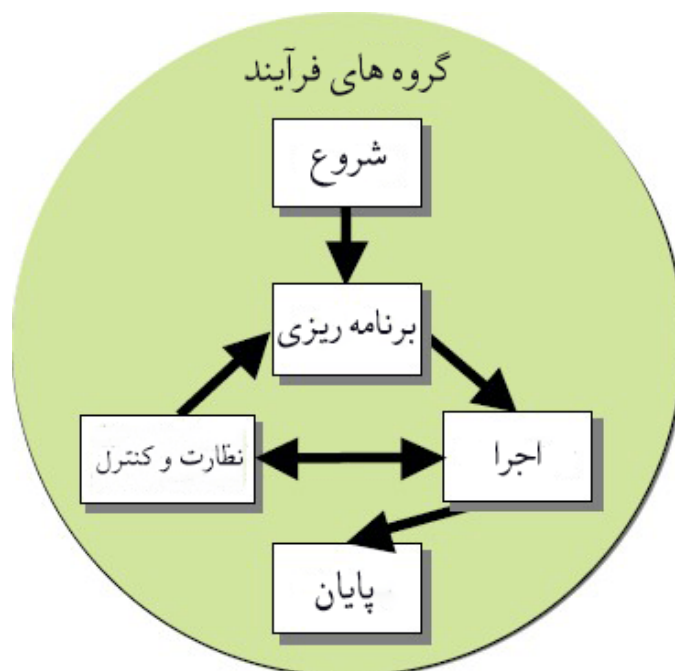


رهبری یک فرد با عنوان مدیر پروژه و در قالب یک سازمان اجرایی تحت عنوان سازمان پروژه در چارچوب یک برنامه معین انجام می رسند.^۳

در جای دیگری^۴ 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.^۵



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.

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

۴- مدیریت و کنترل پروژه؛ علی حاج شیر محمدی؛ ص. ۴۱

برنامه ریزی و کنترل پروژه؛ محمود نادری پور؛ ص. ۵۳۳

- 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 مربوط برای مدیریت آن ها استفاده شود. پروژه می تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- پروژه های عمرانی: مانند ساخت بزرگراه پل، احداث سد، ساختمان، مجتمع مسکونی و ...
- ۲- پروژه های صنعتی: ساخت کارخانه فولادسازی، اتومبیل سازی و ...
- ۳- پروژه های تحقیقاتی: مانند مطالعه بازار، تهیه و اجرای برنامه های تبلیغاتی، تحقیقات امکان سنجی و ..
- ۴- پروژه های فرهنگی: مانند ساخت فیلم سینمایی، برگزاری سمینار، برگزاری جشنواره و ...
- ۵- پروژه های محصول ثابت: ساخت کشتی، هواپیما و ...
- ۶- پروژه های سیستمی: پیاده سازی سیستم Six Sigma، ISO 9000، ..

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 ۱۹۸۳ میلادی (۱۳۶۲ شمسی) به وسیله شرکت سیستم های پریماورا معرفی گردید که بعد از معرفی و خرید امتیاز شرکت به دست اوراکل تحت کنترل این شرکت عرضه گردیده شد.

یک نرم افزار مدیریت پروژه است که در صنعت پروژه کاربرد زیادی دارد از شروع (P6) پریماورا از قسمت قرارداد آغاز می گردد و تا پایان پروژه ادامه دارد و کارهای ثبت، پیگیری و کنترل را انجام می دهد که پروژه را کنترل می نماید مدارک فنی، هزینه ها، قراردادها، (Primavera) های پر کاربرد نرم افزار پریمایر 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.^۷

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

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

Project Management (EPM) Enterprise

به منظور مدیریت بهتر پروژه ها و منابع نیاز به سیستم های جامع مدیریت پروژه به خصوص در سازمان هایی با محوریت پروژه ها احساس می شود.

⁷ <https://elearnpars.org> برگرفته از سایت اینترنتی

شرکت مایکروسافت سیستمی تحت عنوان Project Management Enterprise 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 قرار می 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 پروژه 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

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 سازمان هایی معمولاً سیاست گذاری، برنامه ریزی، نظارت و کنترل و ثبت یادگیری از پروژه ها به صورت سازمان یافته و مدون انجام نمی شود 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 بهره وری 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 شده اند، اغلب توجه چندانی به تاثیر مدیر پروژه نداشته اند و شیوه رهبری و توانایی های او را در موفقیت پروژه در نظر نمی گیرند، اما این نتیجه گیری برخلاف نتایج به دست آمده از

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

پژوهش های حوزه عمومی مدیریت است که شیوه رهبری و توانایی های مدیران بر عملکرد سازمان ها تاثیر مستقیم دارد.^۹

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 ناکارآمد 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 می دهند 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 می شود 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 پروژه های سازمان به صورت یکپارچه سیاست گذاری و برنامه ریزی 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.^{۱۰}

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

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

منابع و مواخذ

- حاج شیر محمدی، علی/ ۱۳۷۹ مدیریت و کنترل پروژه. اصفهان: جهاد دانشگاهی.
- دانش، فرشید/ ۱۳۹۴ نقدی بر کتاب مدیریت پروژه در کتابخانه ها، آرشیوها و موزه ها. فصلنامه نقد کتاب اطلاع رسانی و ارتباطات، شماره ۷، ۴۸-۴۱
- رادنی ترنر. جی/ ۱۳۸۷ شیوه رهبری مدیران پروژه، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه ها. (سلما رضوان جو، 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
- سبزه پرور، 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 سازمان ها. مجله عصر مدیریت، شماره ۱۴، ۱۰۲-۱۰۱
- نادری پور، محمود/ ۱۳۷۲ برنامه ریزی و کنترل پروژه. تهران: سازمان برنامه و بودجه