سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

شورای عالی پژوهش

تدوین استراتژی پژوهشی

سازمان اسناد و کتابخانه ملی

(۱۳۹۴ - ۱۳۹۹)

گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات

کد طرح: ۱۱۶

تاریخ ارائه: ۱۳۹۳/۱۲/۲۶



- **مدیر پروژه:**

امیر مقدمی (کارشناس ارشد مدیریت اجرایی – EMBA، کارشناس پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

- **مجری:**

فرزانه شادان پور (کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، مربی، عضو هیئت علمی سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

- **کارشناس فنی:**

طلیعه جعفری (کارشناس ارشد مهندسی رایانه گرایش نرم‌افزار، رئیس گروه معماری و طراحی نرم‌افزار سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

- **مشاوران فنی:**

محمد محمودی میمند (دکترای مدیریت بازرگانی-گرایش استراتژیک، دانشیار، مدیر گروه بازرگانی،MBA و اجرایی دانشگاه پیام نور)

سمیه قادری (کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، مدرس دانشگاه پیام نور)

- **ناظر:**

فریبرز خسروی (دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی، عضو هیئت علمی، معاون پژوهش، برنامه‌ریزی و فناوری سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

تقدیر و تشکر

با موافقت و تصویب شورای پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا.، پروژه «تدوین استراتژی پژوهشی سازمان» در قالب یک طرح پژوهشی، در تاریخ ۱۳۹۳/۵/۱۵ آغاز گشته و در ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ با نیل به تمامی اهداف خود به اتمام رسید. در تدوین استراتژی، که اصولاً امری جمعی به شمار می رود، استفاده از نظرات همکاران سازمانی، در طرح پروژه پیش بینی شده بود. خوشبختانه، اکثریت قاطع عزیزانی که به همکاری دعوت شده بودند، با همدلی و همیاری صمیمانه، در پیشبرد اهداف پروژه، مشارکت نمودند. اسامی این بزرگواران در انتهای این گزارش آمده است.

توجه و علاقمندی جناب آقای دکتر سید رضا صالحی امیری، رئیس محترم سازمان به این پروژه و بیان نکات دقیق از سوی ایشان، نظارت علمی جناب آقای دکتر فریبرز خسروی، معاون محترم پژوهش، برنامه ریزی و فناوری بر فرایند پروژه، و حمایت های بی دریغ جناب آقای دکتر رضا خانی پور، مدیر کل محترم پژوهش و آموزش، مایه پشتگرمی و موجب ارتقاء و غنای کیفی تحقیق بوده است.

سرکار خانم فرزانه شادان پور، رئیس محترم گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات، ضمن آن که نقش پشتیبانی تدارکاتی پروژه را بر عهده داشته‌اند، تلاشی مضاعف در مرتفع ساختن کمبودهای فنی و دانشی تحقیق به عمل آوردند. طراحی مفهومی و مدیریت اجرایی «سامانه مدیریت پژوهشی» که یکی از دستاوردهای مهم پروژه به شمار می رود، تماماً حاصل زحمات ایشان است. ایشان همچنین، در تنظیم و تدوین «اولویت های پژوهشی»، که یکی دیگر از اقلام تحویلی پروژه است، نقش مهمی را ایفا نموده اند.

جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند، رئیس محترم گروه مدیریت بازرگانی، MBA، و اجرایی دانشگاه پیام نور و سرکار خانم سمیه قادری، استاد محترم دانشگاه مذکور، بزرگوارانه و مدبرانه، مشاوره های ارزشمند خویش را در زمینه های فنی تدوین استراتژی و محاسبات آماری ارائه دادند.

سرکار خانم مهندس طلیعه جعفری، با عهده گیری مسئولیت طراحی فنی و مهندسی نرم افزاری «بانک اطلاعات داخلی پروژه» و «سامانه مدیریت پژوهشی»، در ارتقاء سطح کیفی و سرعت بخشی به روند تحقیق، نقش اساسی بر عهده گرفتند.

سرکار خانم فروزان رضایی نیا و برخی همکاران دیگر نیز – که مایل به اعلام نام نبودند – مسئولیت تبدیل صوت به متن مصاحبه های متعدد و طولانی تحقیق را متقبل شدند.

در انتها، با امید رشد و شکوفایی نتایج این پروژه، بر خود وظیفه می دانم از تمامی سروران گرامی که به هر طریقی در پیشبرد مراحل آن یاری رساندند، خاضعانه و از صمیم قلب تشکر نمایم و خود را برای همیشه مدیون لطف ایشان بدانم.

در نتایج این تحقیق، همه کمالات، از آن همکاران گرامی، و هر آنچه کاستی است متعلق به این حقیر است.

امیر مقدمی

مدیر پروژه تدوین استراتژی پژوهشی سازمان

زمستان ۹۳

چکیده

«طرح تدوین استراتژی پژوهشی» در نیمه اول سال ۱۳۹۳ مورد موافقت شورای پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. قرار گرفت. سه هدف اصلی این تحقیق عبارتند از:

- تدوین سند استراتژیک پژوهشی
- تعیین اولویت های پژوهشی
- طراحی ساختار سامانه مدیریت پژوهشی

این تحقیق، که به تمامی اهداف خود دست یافته است، در بازه زمانی ۵/۱۵ الی ۱۲/۲۶ سال ۱۳۹۳ به اجرا در آمده و داده‌های آن از طریق بررسی های محیطی، مطالعه گزارش های موجود، مصاحبه با خبرگان سازمان و جداول پرسشی ارائه شده به ایشان استخراج شده است.

ابزار و روش های مورد استفاده در تحقیق عبارتند از:

- مدل برایسون
- استاندارد PMBOK
- تکنیک دلفی
- زنجیره ارزشی پورتر
- سیستم اولویت بندی ABC
- ماتریس SWOT

واژگان کلیدی: پژوهش، استراتژی، استراتژی پژوهشی، اولویت های پژوهشی، سامانه مدیریت پژوهشی، مدل برایسون، سیستم اولویت بندی ABC، دلفی، SWOT ، PMBOK، PESTLE، تجزیه و تحلیل محیطی، زنجیره ارزشی پورتر

مفاهیم و اصطلاحات تحقیق

- **PMBOK:** مجموعه دانشی مدیریت پروژه – **Project Management Body Of Knowledge**
- **استراتژی**: طرح یا برنامه‌ای که اهداف عمده و سیاست های سازمان و مراحل عمل آنها را در یک کل به هم پیوسته، هماهنگ می کند.
- **رسالت:** رسالت یا مأموریت هر سازمان، علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن است.
- **چشم انداز:** چشم‌انداز سازمان، بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید به سمت آن حرکت کند.
- **ماموریت:** ماموریت یک سازمان، مقصود یا فلسفه وجودی آن و منظور منحصر از ایجاد سازمان است که آن را از دیگر سازمان ها جدا ساخته و دامنه فعالیت های سازمان را روشن می سازد.
- **بیانیه ماموریت:** بیانیه ماموریت افق‌های بلند مدت سازمان را - در قالب آن چه که می‌خواهد باشد و آن کسانی که می‌خواهد خدماتی را به آنها ارائه نماید – تصویر می کند و شامل فلسفه، ارزش‌ها، باورها، و اصول سازمان است.
- **تحلیل SWOT: SWOT** سرواژه قوت ها (**Strenghts**) و ضعف های داخلی (**Weaknesses**) و فرصت ها (**Opportunities**) و تهدیدات محیطی (**Threats**) سازمان است. تجزیه و تحلیل **SWOT** شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌ها است که بهترین ترکیب میان آنها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت ها را به حداکثر و ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل ممکن می رساند. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می‌توانند از آن چهار نوع استراتژی را استخراج کنند: استراتژی **WT**، استراتژی **ST**، استراتژی **WO**، و استراتژی **SO**.

فهرست مندرجات

عنوان	صفحه
فصل ۱: بیان مسئله	۱
مقدمه	۲
صورت مسئله تحقیق	۳
مسائل استراتژیک	٤
ضرورت تحقیق	٤
اهداف تحقیق	٤
فصل ۲: مبانی نظری تحقیق	٦
استاندارد مدیریت پروژه PMBOK (پم باک)	۷
مدل برایسون	۱۲
زنجیره ارزشی پورتر	۱٤
رویکردهای کیفی، کمّی و ترکیبی در تحقیقات	۱٦
تحقیق توصیفی، تحلیلی، و تصیفی – تحلیلی	۲۱
تحقیق پیمایشی، میدانی، و آزمایشی	۲۲
روش دلفی	۲۳
مصاحبه	۲۳
تجزیه و تحلیل SWOT	۲٤
تحلیل محیطی	۲٦
ماتریس داخلی و خارجی IE	۲۷
سیستم اولویت بندی ABC	۲۸
بررسی شکاف	۲۹
فصل ۳: ویژگی های تحقیق	۳۰
روش شناسی تحقیق	۳۱
قلمرو تحقیق	۳۲
ابزار مدیریت اطلاعات تحقیق	۳۲
گروه خبرگان	۳۲

فصل ۴: خلاصه اجرایی ۳۵
طراحی و ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیق ۳۶
تهیه لیست اسامی گروه خبرگان ۳۶
طراحی و روایی سنجی سؤالات مصاحبه ۳۶
اجرای مصاحبه ها ۳۶
رتبه بندی اولویت های پژوهشی ۳۷
طراحی و ایجاد سامانه مدیریت پژوهشی ۳۷
تجزیه و تحلیل مصاحبه ها ۳۸
تحلیل PESTLE ۳۸
تدوین استراتژی پژوهشی سازمان ۴۰
فصل ۵: دستاوردهای تحقیق ۴۳
چشم انداز پژوهشی سازمان در افق سال ۱۳۹۹ ..... ۴۴
اهداف پژوهشی ۴۵
بیانیه مأموریت پژوهشی ۴۵
بیانیه ارزش های پژوهشی ۴۶
تدوین استراتژی ۵۰
استراتژی پژوهشی ۵۴
اولویت های پژوهشی ۵۷
سامانه مدیریت پژوهشی ۶۲
بررسی شکاف ۷۲
پیوست ها ۷۳
فهرست اسامی ۹۹
منابع ۱۰۳
چکیده انگلیسی ۱۰۶

فصل ۱

بیان مسئله

۱.۱. مقدمه

گستره و ژرفای حیطه‌های وظیفه‌ای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. از یک سو و نیازهای نوین اطلاعاتی کشور که در پس پیشرفت فناوری‌ها پی در پی از راه می‌رسند این واقعیت را آشکار می‌سازد که پژوهش، ابزار اصلی برای اجرای صحیح، کامل و پایدار وظایف فعلی سازمان و اهرمی کارآمد برای به عهده گرفتن وظایف جدید در سطوح ملی و بین‌المللی است. گرچه در کارنامه پژوهشی سازمان، نمونه‌های موفقی که به محصولات پژوهشی ماندگاری هم ختم شده‌اند، به چشم می‌خورد اما متاسفانه در طول سالیان متمادی و به تدریج، نوعی رخوت، سردرگمی، کمیت گرایی، فردگرایی و تهی شدن فعالیت های پژوهشی سازمان از فلسفه وجودی خود، به وجود آمده است. بارز ترین نتیجه چنین وضعیتی، کم اهمیت شدن نتایج فعالیت های پژوهشی در لایه های مدیریتی و عملیاتی سازمان و بی انگیزگی در گردآوری دقیق و مستمر اطلاعات پژوهشی، و عدم شفافیت در میزان و نحوه تخصیص بودجه پژوهشی سازمان بوده است. در تایید چنین وضعیتی می توان به در دست نبودن اطلاعاتی دقیق از تعداد طرح های پژوهشی از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰ و میزان هزینه ای که این طرح ها بر سازمان تحمیل نموده اند، اشاره کرد. همچنین مشخص نیست که نتایج این فعالیت ها چه تاثیری بر روند اجرای بهتر وظایف سازمانی داشته است و اصولا نقطه اتصال مفهوم پژوهش با وظایف سازمان، کجا ظهور و بروز می یابد. در همین راستا، از هویت صنفی و گروهی اعضای هیأت علمی و تجمع ایشان برای رفع مسائل مبتلابه سازمان تجربه های اندکی وجود دارد.

در عین حال، با نگاه از زاویه ای دیگر می توان دید که طراحان اولیه ساختار سازمان با هوشمندی و آینده نگری ویژه، امر پژوهش را رسماً در ساختار و اساسنامه سازمان گنجانیده اند. بدین ترتیب، علی‌رغم رکود نسبی و طولانی مدتی که بر پژوهش سازمان گذشته است، شعله تحقیقات در آن خاموش نشده و اشتیاق تحقیق تا کنون پا بر جا مانده است. باید تمامی پژوهشگران ارجمند سازمان را پاس داشت که با فعالیت های پژوهشی خویش، این مفهوم ارزشمند را زنده نگاه داشته اند.

با وجود سند استراتژیک مادر در سازمان و مشخص بودن چشم انداز، هدف نهایی و استراتژی سازمان در افق سال ١٤٠٤ ه.ش.، میدان برای تدوین «استراتژی های بخشی» بر اساس سند مادر باز شده است. استراتژی های بخشی، گرچه در جزئیات با هم متفاوت خواهند بود، لیکن در نهایت، همه با هم، سازمان را به سرمنزل مقصود خواهند رساند.

تحقیق حاضر با هدف عمومی رفع معضلات و چالش های پژوهشی سازمان و نیز اهداف ویژه زیر در بازه زمانی ۹۳/۵/۱۵ الی ۹۳/۱۲/۲٦ به اجرا در آمد و با توفیق الهی و مساعدت و همکاری همه جانبه جمعی از خبرگان، مدیران، و کارشناسان زبده سازمان و مشاوران محترم طرح، به تمامی اهداف خود نائل آمد. این اهداف عبارت بوده اند از:

- چشم انداز پژوهشی سازمان در افق سال ۱۳۹۹
- اهداف پژوهشی سازمان
- ماموریت پژوهشی سازمان

- استراتژی پژوهشی سازمان طی سال های ۱۳۹٤ الی ۱۳۹۹
- تعیین اولویت های پژوهشی سازمان
- طراحی و تولید ساختار سامانه پژوهشی سازمان

تحقیق حاضر اولین نمونه از اجرای یک پروژه از نوع «تدوین استراتژی» در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. است که تمامی افراد درگیر در آن، از طراح و مجری و مدیر پروژه تا پشتیبان و ناظر و کارشناسان فنی و دیگر همکاران طرح، تماماً از اهالی سازمان بوده‌اند. به همین جهت، نتایج آن را می‌توان تماماً محصولات داخلی سازمان به شمار آورد.

۲.۱. صورت مسئله تحقیق

برنامه‌ریزی‌هایی که براساس دیدگاه عقلایی شکل می‌گیرند از سه عنصر اصلی «آرمان ها و اهداف»، «طرح-ها و اقدامات» و «منابع مورد نیاز» برخوردارند. در این مدل‌ها، ابتدا تبیین آرمان‌ها و اهداف سازمان، سپس تعیین طرح‌ها و اقدامات لازم، و در نهایت برآورد منابع مورد نیاز صورت می‌گیرد. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و مواردی از این دست، عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه‌ها می‌گردند. برنامه‌ریزی‌های عقلایی، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و غالباً منجر به شکست می‌شوند. برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای باشد که سازمان به واسطه آن از توانایی تغییر جهت حرکت و یا نوع رفتار مطابق با تغییرات محیطی برخوردار گردد. این نگرش، زمینه‌ساز ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک است. برخلاف برنامه‌ریزی‌های سنتی که در آنها تنها آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند، در برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های سازمانی تبیین و تدوین می‌شوند. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات محیطی می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد.

استراتژی عنصری است که سمت و سوی دیدگاه ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد و می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده های زمانی متفاوت تعریف شود. برنامه ریزی استراتژیک کوششی است ساخت‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آنها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. برنامه ریزی استراتژیک در پی طرح ریزی روش هایی برای انجام مأموریت های سازمان است.

با تصریح قانون اساسنامه، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. یک نهاد علمی و تحقیقاتی به شمار می‌رود. سازمان فعلی نتیجه ادغام «سازمان اسناد ملی ایران» و «کتابخانه ملی ایران» است. گرچه فعالیت‌های پژوهشی ارزشمندی پیش و پس از ادغام در هر دوی این مجموعه‌ها وجود داشته است اما خصوصاً در دوره پس از ادغام به لحاظ فقدان سیاست پژوهشی صریح و مستند، وضعیت واگرایی، کمیّت‌گرایی و فرد گرایی در فضای پژوهشی سازمان بروز نموده و بسیاری از وظایف بخش‌های پژوهشی - که در مستند شرح وظایف سازمان به آنها اشاره شده است - مغفول افتاده است.

بدین گونه، متاسفانه تأثیر و تأثر فعالیت‌های پژوهشی نسبت به نیازهای درونی و بیرونی سازمان و به تعبیری دیگر، «پژوهش برای سازمان» رنگ باخته و فرهنگ «پژوهش برای پژوهش» به مرور شکل گرفته است. به شهادت مدیران، خبرگان، و کارشناسان شرکت کننده در تحقیق حاضر، نهادینه شدن فرهنگ اجرایی محض در سازمان، به معنی تصمیم گیری‌های کلان و اجرای برنامه‌های سازمانی بدون پشتوانه‌های علمی و پژوهشی، و تنزل جایگاه مرجعیت سازمان، از نتایج چنین وضعیتی بوده است.

با وجود سند استراتژیک سازمان که استراتژی فراگیر سازمان را در چشم‌انداز سال ۱٤۰٤ ه.ش.، «توسعه شبکه ملی دانش» و هدف آن را «تبدیل شدن به هاب ملی دانش» بیان کرده است، تقویت بنیه پژوهشی سازمان جهت شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهایی برای رفع آنها، بیش از پیش اهمیت می‌یابد.

۳.۱. مسائل استراتژیک

با توجه به موارد پیشگفته، مسائل استراتژیک سازمان در حوزه پژوهش به این صورت بیان می‌شود:

- **چالش های فعالیت های پژوهشی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. کدام ها هستند؟**
- **راه های اعتلای نقش و ارتقاء جایگاه مفهومی پژوهش در مجموعه فعالیت های "صفی و ستادی" و و در حیطه های "درونی و بیرونی" سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. کدام ها هستند؟**

۴.۱. ضرورت تحقیق

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. یک سیستم باز است که از محیط بیرونی خود تأثیر می‌پذیرد و بر آن نیز مؤثر است. انتظار می‌رود تأثیرات این سازمان ملی و مرجع بر جامعه، عمیق و گسترده باشد و در حیطه‌های فرهنگی و پژوهشی، نقش رهبری را ایفا نماید. ایفای چنین نقشی، انسجام و پویایی درون سازمانی خاصی را می‌طلبد به گونه‌ای که ضامن روزآمدی، سلامت، و چابکی مجموعه کلی سازمان باشد. چنین ویژگی جز از طریق فعالیت‌های پویای پژوهشی به دست نمی‌آید. از این رو، مفهوم پژوهش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. دارای نقش محوری بوده و عاملی استراتژیک به شمار می‌رود.

تنزّل شأن سازمان به یک نهاد صرفاً عملیاتی و خدماتی، آسیب مهمی است که با تضعیف مفهوم پژوهش در سازمان رخ خواهد داد. فقدان فضای پژوهشی در سازمان به معانی زیر تعبیر می‌شود:

- **فقدان هدفمندی سازمان و ابتلاء آن به وضعیت زیست گذران**
- **فقدان پویایی عملیاتی و کهنه شدن تدریجی فرایندهای ستادی و صفی**
- **قرار گرفتن میراث مستند کشور در معرض خطر تخریب و نابودی**
- **فقدان پویایی خدماتی و از دست دادن مخاطبان**
- **ایستایی در دانش سازمانی و عقب ماندگی علمی سازمان**
- **از دست دادن شأن مرجعیت علمی و پژوهشی در داخل و خارج کشور**
- **قرارگیری در موقعیت ادغام در سازمان های دیگر.**

۵.۱. اهداف تحقیق

اهداف تحقیق حاضر عبارتند از؛

- **شناخت و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان از دیدگاه پژوهشی**
- **شناخت نقاط قوت و ضعف، و فرصت ها و تهدید های سازمان از دیدگاه پژوهشی**
- **دستیابی به چشم انداز و اهداف پژوهشی سازمان**
- **ارائه استراتژی پژوهشی قابل اجرا در سازمان معطوف به اعتلاء کیفی و کمّی فعالیت های پژوهشی در سازمان با هدف «تقویت و ارتقاء انسجام فعالیت های پژوهشی درون سازمانی» و «تقویت و ارتقاء جایگاه مرجعیت سازمان در حوزه های سند و کتاب در سطح ملی»**

فصل ۲

مبانی نظری تحقیق

۱.۲.استاندارد مدیریت پروژه PMBOK (پِم باک)

پروژه‌ها ابزارهایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای سازمان‌ها هستند و غالباً به عنوان راهکاری جهت دست‌یابی به برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها به اجرا در می‌آیند. استفاده از ساختار کار پروژه‌ای می‌تواند موثرترین روش برای غلبه بر تغییرات محیطی و دستیابی به اهداف باشد. به کارگیری این روش می‌تواند امری مهم در جهت تعدیل، توسعه و بهبود درونی یک سازمان تلقی شود، زیرا کیفیت فعالیت‌های اصلی و بقای سازمان‌ها به چگونگی مدیریت پروژه های آنها وابسته است. مدیریت پروژه، به کارگیری دانش، مهارت، ابزار و روش‌ها در اداره اجرای فعالیت‌هایی است که برای رفع نیازهای پروژه در چرخه حیات آن انجام می‌شوند. مدیریت پروژه، یک قابلیت سازمانی منحصر به فرد است که تغییرات و منافع اقتصادی را از طریق استراتژی جمعی مدیریت می‌کند.

اتمام پروژه‌ها همواره با موفقیت همراه نیست، گرچه مواجهه پروژه‌ها با مشکلات گوناگون دلایل متعددی دارد، اما «استفاده نکردن از ابزارهای دانش مدیریت پروژه» از عوامل مهم آن به شمار می‌آید.

۱.۱.۲. استانداردهای مهم در مدیریت پروژه

در حوزه مدیریت پروژه، چهار استاندارد دارای اهمیت و مقبولیت بیشتری هستند:

- **PMBOK**

این استاندارد توسط انجمن مدیریت پروژه ایالات متحده امریکا (**PMI**) تهیه شده است که در آن مراحل انجام پروژه به **5** فرآیند و **9** حوزه دانش تقسیم می‌شود.

- **APM**

این استاندارد توسط مرکز مطالعات مدیریت پروژه انگلستان (**UMIST**) تهیه شده و شامل هفت قسمت است که در آنها، چهل مفهوم کلیدی در زمینه مدیریت پروژه تشریح شده است.

- **BS6079**

در این استاندارد که توسط مؤسسه **British Standards** تهیه و تدوین شده و مورد قبول دولت و صنعت انگلستان نیز قرار گرفته است، مدیریت پروژه به چهار قسمت تقسیم شده است.

- **JPMF**

این استاندارد توسط انجمن پیشرفت مهندسی ژاپن (**ENAA**) تهیه شده است. دیدگاه این استاندارد برخلاف استانداردهای فوق بر این مبنا قرار گرفته است که مدیریت پروژه چگونه می تواند محرک خلاقیت و ایجاد ارزش تجاری گردد. این استاندارد نیز مدیریت پروژه را به چهار قسمت تقسیم کرده است.

قوّت هر استانداردی ناشی از جامع بودن، سادگی، مقبولیت عام، تعداد و برند استفاده کنندگان و تضمین آن در اجرای درست کار است.

روش مدیریت پروژه در تحقیق حاضر، از استاندارد پِم باک (**PMBOK**) اقتباس شده است. جستجویی اجمالی در اینترنت نشان می دهد که این استاندارد در ایران به خوبی شناخته شده و مورد استفاده قرار گرفته است. پژوهشگران این تحقیق، با عنایت به مرجع معتبر و وجود مستندات کامل، جامع، و به روز این استاندارد، در کاربرد آن برای کسب نتایج مطلوب، قانع شده اند.

۲.۱.۲. مدیریت پروژه از دیدگاه PMBOK

استاندارد جامع **PMBOK** چرخه حیات پروژه را به پنج گروه فرآیندی تقسیم می‌کند:

- **گروه فرآیند های آغازین (Initiating Process Group)**

این گروه شامل فعالیت های لازم برای اخذ مجوزها، تعیین محدودیت ها، مفروضات، نحوه تامین منابع مالی، تعیین سودبران (ذینفعان)، تعیین فازهای پروژه، تعیین اهداف، تصویب پروژه، تنظیم منشور پروژه و اختیارات رسمی شروع یک پروژه، است.

- **گروه فرآیندهای برنامه ریزی (Planning Process Group)**

شامل تعریف اهداف و انتخاب بهترین رهیافت برای اجرای پروژه است. این فعالیت‌ها بسیار وسیع‌تر از فعالیت‌های زمان‌بندی پروژه (**Project Scheduling**) هستند. در واقع **Scheduling** زیر مجموعه **Planning** است.

- **گروه فرآیندهای اجرایی (Executing Process Group)**

شامل کلیه اقدامات و هماهنگی‌های افراد و منابع برای اجرای برنامه‌ها طبق کیفیت و مشخصات لازم است.

- **گروه فرآیند های کنترلی (Controlling Process Group)**

شامل کنترل و اندازه گیری عملکردها و نتایج، مقایسه نتایج عملکرد با پیش بینی ها، شناخت و مدیریت ناسازگاری‌های به وجود آمده با برنامه و انتخاب یک استراتژی مناسب است.

- **گروه فرآیند های اختتامی (Closing Process Group)**

شامل فرآیند های مورد نیاز برای خاتمه رسمی پروژه یا یک فاز آن است. این فعالیت ها شامل تحویل اقلام قابل تحویل و یا پایان دادن به یک پروژه منحل شده (**Cancelled Project**) است.

۳.۱.۲. محدوده های دانشی

چارچوب مدیریت پروژه بر اساس استاندارد **PMBOK** شامل **9** محدوده دانش است که طی چرخه حیات پروژه انجام می گیرد.

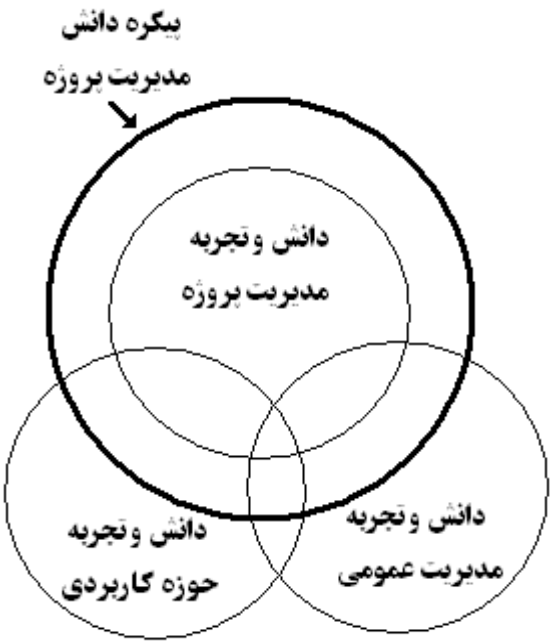
۱- مدیریت محدوده پروژه
۲- مدیریت زمان پروژه
۳- مدیریت هزینه پروژه
۴- مدیریت کیفیت پروژه
۵- مدیریت منابع انسانی پروژه
۶- مدیریت ارتباطات پروژه
۷- مدیریت ریسک پروژه
۸- مدیریت تدارکات پروژه
۹- مدیریت یکپارچگی پروژه

چهار دانش «مدیریت محدوده»، «زمان»، «هزینه» و «کیفیت» مستقیما منجر به تولید اقلام قابل تحویل پروژه و تامین اهداف پروژه می شوند. چهار دانش «مدیریت منابع انسانی»، «ارتباطات»، «ریسک» و «تدارکات» حکم وسیله های کمک کننده برای دستیابی به اقلام تحویل شدنی و اهداف را دارند. دانش «مدیریت یکپارچگی» نیز وظیفه هماهنگ سازی هشت سطح پیشگفته را بر عهده داشته و موجب استاندارد سازی آنها می گردد.

تنها آگاهی از نظریه مدیریت پروژه، موفقیت یک پروژه را تضمین نمی کند، مدیر پروژه باید اصول مدیریت پروژه را با مهارت های ذاتی، شایستگی های اکتسابی و آموخته های تجربی که مربوط به یک حوزه کاری یا فن آوری از پروژه می شود، در هم بیامیزد تا توانایی اتمام موفقیت آمیز پروژه را به دست آورد. در شکل شماره ۱ به این موضوع اشاره شده است. (راهنمای PMBOK، 2004)

در هریک از سطوح دانش لازم است کارها و وظایفی انجام شود. جایگاه این وظایف با توجه به مرحله یا گروه فرآیندی تعیین می‌شود. تعداد این فعالیت‌ها که در واقع بیانگر وظایف تیم مدیریت پروژه است، در استاندارد PMBOK شامل 42 وظیفه یا فرآیند است. از آنجا که محتویات این استاندارد بر اساس تئوری سیستم‌های کلاسیک بنا شده است و از مدل ساده و پایه‌ای ورودی – پردازش – خروجی استفاده می‌کند، برای هر کدام از فرآیندهای آن، تعدادی ورودی، ابزار و تکنیک و خروجی تعریف شده است. در جدول شماره ۱ اهداف، فرآیندها و خروجی‌های هریک از محدوده‌های دانش مشخص شده است. شکل شماره ۲ نیز فرایندهای مدیریت پروژه را مطابق PMBOK نمایش می دهد.

شکل شماره ۱: ارتباط دانش مدیریت پروژه با سایر دیسیپلین های مدیریت



جدول شماره ۱: اهداف، فرایندها و خروجی‌های محدوده دانشی در PMBOK (شاکر، ۱۳۸۹)

محدوده دانش	هدف	متریک سنجش هدف	فرآیندهای اصلی	خروجی مورد انتظار
مدیریت یکپارچگی	شناسایی، تعریف، ترکیب و هماهنگ سازی فرآیند های مدیریت پروژه	مغایرت سایر متریک ها	ایجاد منشور پروژه، تهیه برنامه مدیریت پروژه، هدایت و مدیریت پروژه، نظارت و کنترل کارها، کنترل یکپارچه تغییرات، اختتام پروژه یا فاز	منشور پروژه، برنامه یکپارچگی پروژه
مدیریت محدوده و محتوا	متشکل بودن پروژه از کل نیازهای لازم و کافی	نسبت تغیرات به خط مبای محدوده و محتوا	گردآوری نیازها، تعیین محدوده ومحتوا، ایجاد ساختار شکست کار، تایید محدوده و محتوا، کنترل محدوده و محتوا	بیانیه تفصیلی محدوده و محتوا
مدیریت زمان	اتمام به موقع پروژه	عملکرد زمانی، خط مبنای زمان پروژه	تعیین فعالیت‌ها، ترتیب توالی فعالیت‌ها، تخمین منابع فعالیت‌ها، تخمین مدت فعالیت‌ها، ایجاد شبکه زمان بندی، کنترل شبکه زمان بندی	زمان بندی پروژه
مدیریت هزینه	تکمیل پروژه با هزینه مصوب	عملکرد هزینه‌ای، خط مبنای هزینه	تخمین هزینه‌ها، بودجه‌بندی هزینه‌ها، کنترل هزینه‌ها	برنامه هزینه
مدیریت کیفیت	تحقق الزامات کیفی تعهد شده	نسبت دوباره کاری‌ها، رضایت مشتری	برنامه ریزی کیفیت، اجرای تضمین کیفیت، اجرای کنترل کیفیت	طرح کیفیت، گزارشات کنترل، تضمین کیفیت
مدیریت منابع انسانی	تامین،سازماندهی و نگهداری نیروی انسانی مورد نیاز پروژه و استفاده بهینه از نیروی کار درگیر	رضایت مسئولین، رضایت شغلی کارکنان، بهره وری	برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین تیم پروژه، پرورش تیم پروژه، مدیریت تیم پروژه	ساختار سازمانی پروژه، تیم پروژه
مدیریت ارتباطات	تولید، جمع آوری، انتشار، ذخیره سازی و بازیابی نهایی اطلاعات پروژه به صورت زمان بندی شده	صحت و روزآمدی اطلاعات هر ذی نفع به سهم خود	تعیین ذینفعان، برنامه ریزی ارتباطات، توزیع اطلاعات، مدیریت توقعات ذینفعان، گزارش عملکرد	برنامه ارتباطات، گزارشات عملکرد، انتظارات ذی نفعان
مدیریت ریسک	برنامه ریزی، شناسایی، تحلیل و پاسخ گویی مناسب به ریسک های پروژه	نسبت ریسک‌های مدیریت نشده	برنامه ریزی مدیریت ریسک، تعیین ریسک‌ها، آنالیز کیفی ریسک‌ها، آنالیز کمی ریسک‌ها، برنامه‌ریزی پاسخگویی به ریسک‌ها، نظارت و کنترل ریسک‌ها	برنامه ریسک
مدیریت تدارکات	تامین محصولات و خدمات مورد نیاز پروژه از خارج محدوده اجرایی آن	رضایت تامین کنندگان، رضایت مشتری	برنامه ریزی تدارکات، هدایت تدارکات، اداره کردن تدارکات، اختتام تدارکات	برنامه تدارکات، قراردادهای خرید

شکل شماره ۲: فرایندهای مدیریت پروژه مطابق با استاندارد PMBOK 2012 (رحمتی توکل، ۱۳۹۲)



۲.۲. مدل برایسون

مدل برایسون نتیجه بررسی خصوصیات چندین مدل مطرح دیگر در این حوزه و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی است. این مدل شامل یک فرایند پیوسته و تکرار پذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد (ایران زاده، ۱۳۸۸).

توضیح:

گرچه در بخش های مختلف مدل برایسون از عنوان «سازمان» و «استراتژی سازمان» استفاده شده است ولی می توان از این عناوین، هر یک از بخش ها یا زیر مجموعه های کلیدی سازمان را نیز که در فرایند تدوین استراتژی ویژه خود و در راستای استراتژی اصلی سازمان قرار گرفته اند، استنباط کرد. به عنوان مثال، واحدهای پژوهشی از بخش های کلیدی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. به شمار می روند. لذا در تحقیق حاضر، در حالی که سازمان دارای یک «سند استراتژیک مادر» است، فرایند تدوین «استراتژی پژوهشی» سازمان به عنوان یک «استراتژی بخشی» به اجرا در آمده است.

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون به اختصار به شرح زیر است:

۱.۲.۲. توافق اولیه

در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان بررسی می شود و سازمان ها، واحدها، گروه‌ها و یا افرادی که باید در برنامه‌ریزی درگیر شوند مشخص می گردند، مراحلی که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند، روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوهٔ گزارش‌دهی مشخص می‌گردند، و منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.

۲.۲.۲. تعیین وظایف

وظایف رسمی و غیررسمی سازمان، «باید هایی» است که سازمان با آنها روبرو است. در این مرحله هدف این است که سازمان و افراد، آن وظایفی را که از طرف مراجع ذی‌صلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در سازمان ها وجود دارد که افراد، غالباً اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول به کار هستند، نمی‌دانند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان، ضمن آشنایی با وظایف (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذی‌نفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند و تا کنون کشف نشده‌اند، شناسایی شوند.

۳.۲.۲. تحلیل ذی‌نفعان

ذی‌نفع، فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذی‌نفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذی‌نفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی، ارضای ذی‌نفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذی‌نفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذی‌نفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴.۲.۲. تنظیم بیانیه مأموریت

مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش های حاکم بر سازمان و نحوهٔ پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان را مشخص می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذی‌نفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

۵.۲.۲. شناخت محیط

عمل استراتژیک بر اساس شناخت شرایط شکل می‌گیرد. هر سازمانی برای اجرای موفق مأموریت خود باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در همین راستا، محیط داخلی سازمان نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۶.۲.۲. تعیین موضوعات استراتژیک

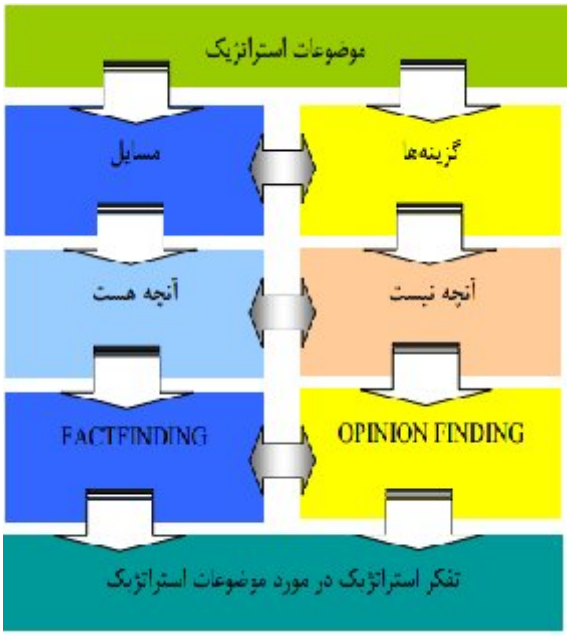
موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزش ها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است. (برایسون، ۱۳۸٦)

مطابق شکل شماره ۳، موضوعات استراتژیک به دو قسمت تقسیم می شوند. یک دسته «*گزینه های استراتژیک*» هستند که به ایده های متفاوت و روش‌های جایگزین سازمان در آینده، معطوف هستند. اما دسته دوم، «*سؤالات یا مسایل استراتژیک*» هستند که معطوف به چالش‌ها، مشکلات و موانع موجودی هستند که در مورد آنها ابهاماتی وجود دارد. بر خلاف گزینه‌های استراتژیک، موضوعات استراتژیک، معمولاً به مواردی اشاره می کنند که اکنون وجود دارند و یا گرچه در آینده مستتر هستند ولی در وضعیت موجود، قابل پیش بینی هستند. (لشکربلوکی، ۱۳۹۰)

۷.۲.۲. تعیین استراتژی ها

برای پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح ها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند (برایسون، ۱۳۸٦). استراتژی عبارت است از قالبی از اهداف، سیاست ها، برنامه‌ها، فعالیت ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده های زمانی متفاوتی تعریف شوند. (وبگاه راهکار مدیریت، ۱۳۹۳)

شکل شماره ۳: تعیین موضوعات استراتژیک



در شکل شماره ٤، «برنامه های عملیاتی»، برنامه هایی هستند که پس از تدوین استراتژی و تصویب و انتشار سند استراتژیک مربوطه در سازمان، توسط بخش های ذینفع و به منظور دستیابی به اهداف ذکر شده در سند، تدوین و اجرا می شوند. گرچه فاز «اجرا»ی استراتژی، از نقطه نظر نوع کار، روش کار، نیروی انسانی، منابع مورد نیاز و غیره، کاملا متفاوت و مجزا است اما آغاز فاز اجرا، دو پیام مهم برای تیم تدوین کننده استراتژی دارد:

۱- مدیران ارشد سازمان، استراتژی تدوین شده را پذیرفته اند.

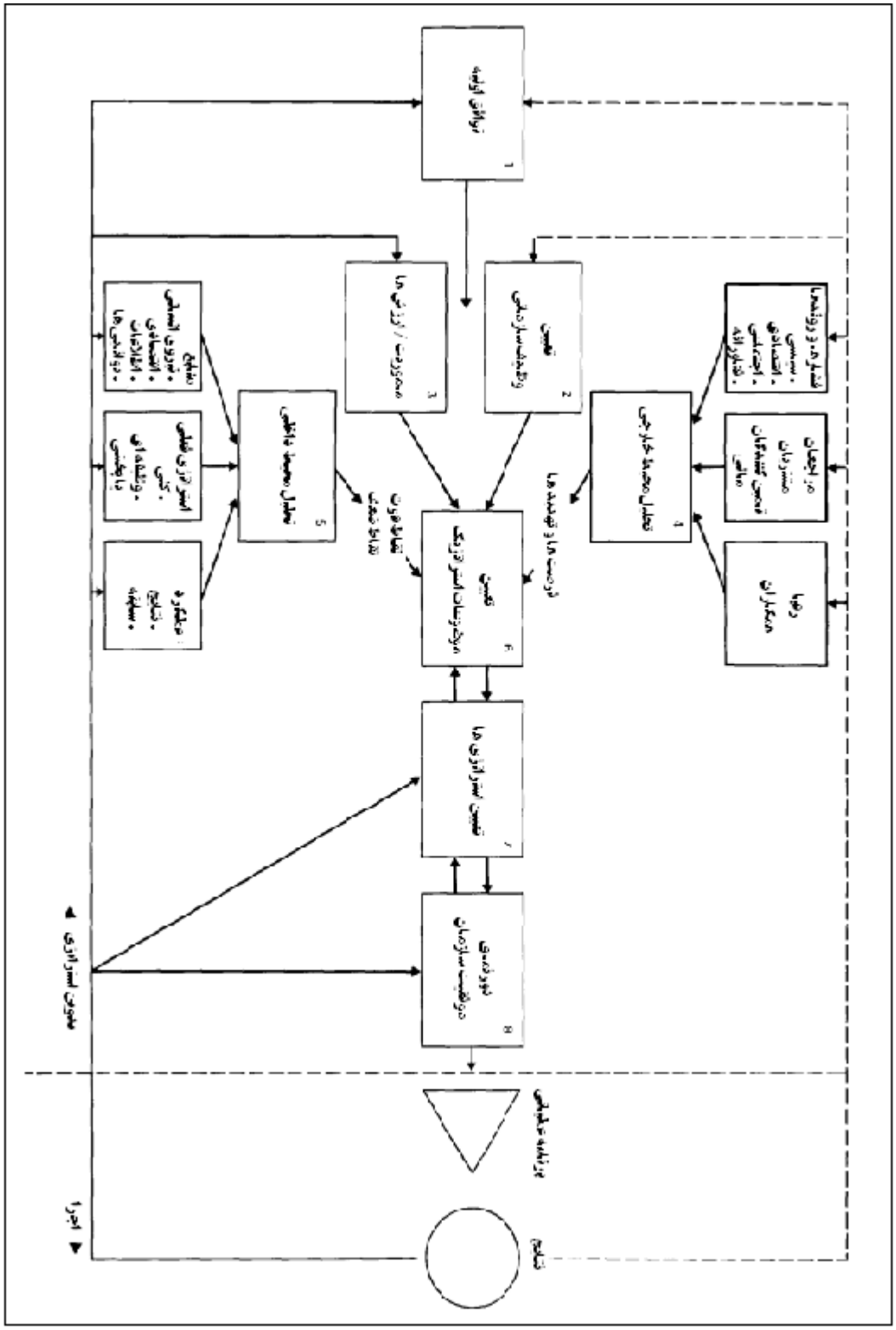
۲- تیم تدوین کننده استراتژی می تواند راهکارهای پیشنهادی خود برای پایش نحوه اجرای استراتژی (مانیتورینگ) را به مورد اجرا گذارد.

۳.۲. زنجیره ارزشی پورتر

در فرهنگ های لغات، ارزش را به «قدر و اندازه»، «تعادل عادلانه»، «درجه خوبی» و از این قبیل معنی کرده اند، اما در واقع تعریف مدونی از «ارزش» وجود ندارد و در بسترها و موقعیت های مختلف زمانی، مکانی، اجتماعی، و امثالهم معانی متفاوتی از آن استنباط می شود (تقی زاده، ۱۳۸۱). در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا.، «ارزش»، به صورت گردآوری، حفظ و نشر هویت و میراث ملی نمود می یابد.

مدل زنجیره ارزشی پورتر برای تعیین و تحلیل دقیق‌تر حوزه‌های ارزش‌افزای سازمان به کار می‌رود. زنجیره ارزش، مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای است که انجام آنها به خلق ارزش منجر می‌شود. محصول یا خدمت، از میان حلقه‌های این زنجیره عبور می‌کند و در هر حلقه، ارزش خاصی به آن افزوده می‌شود. رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت‌های درون سازمانی، ابزاری موثر در شناخت نقاط قوت و ضعف و تصمیم‌گیری در مورد آنها است. مدل زنجیره ارزش، ابزار کارآمدی

شکل شماره ٤: مدل برایسون (برایسون، ١٣٨٦)



برای تعریف شایستگی‌های اصلی و فعالیت‌هایی است که مزیت‌های رقابتی را برای سازمان به ارمغان می-آورند. شناسایی زنجیره ارزشی سازمان به لحاظ موارد زیر دارای اهمیت است:

- کاهش هزینه های عملیاتی
- بهبود عملکرد
- شناسایی فرصت های پنهان
- شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد

کمک به تصمیم گیری (اصغرزاده، ۱۳۹۲)

شکل شماره ۵، فعالیت‌های ارزش افزای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. را نمایش می‌دهد. چنان که در این شکل ملاحظه می‌شود فعالیت‌های پژوهشی سازمان، در صدر فعالیت‌های ارزش افزا و پشتوانه معنوی کلیه فعالیت های عملیاتی و خدماتی قرار گرفته است.

شکل شماره ۵: زنجیره ارزشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا.

