



انديشكده فرهنگ و توسعه

معرفی کتاب

مدیریت پروژه‌ها در صنایع خلاق

جولی بروبه، لورلین چیاپلو و هلن کارون | انتشارات راتلج | ۲۰۲۶



چکیده:

این کتاب بازاندیشی‌ای انتقادی و میان‌رشته‌ای درباره مدیریت پروژه در صنایع خلاق ارائه می‌دهد. کتاب با ایجاد پلی میان نظریه و عمل، بررسی می‌کند که چگونه می‌توان رویکردهای سنتی مدیریت پروژه را برای پاسخ‌گویی بهتر به ماهیت پیچیده، نامطمئن و ارزش‌محور فعالیت‌های خلاق معاصر تطبیق داد، غنا بخشید یا به چالش کشید. هر فصل، نظریه مدیریت پروژه را از خلال چارچوب‌هایی روشن و برگرفته از مهم‌ترین مکاتب فکری این حوزه، همراه با ارجاع به آثار برجسته علمی، بررسی می‌کند. این مباحث نظری با نمونه‌های واقعی از تجربه یک مدیر پروژه باتجربه در صنایع خلاق تکمیل شده‌اند و بدین ترتیب، گفت‌وگویی میان دقت علمی و واقعیت‌های عملی شکل می‌گیرد. کتاب با نگاهی انتقادی، مفروضات رایج مدیریت پروژه سنتی را واکاوی کرده و منابع مفهومی تازه‌ای برای بازتصور مدیریت پروژه به‌عنوان فضایی مشارکتی، تأمل‌ورز و معنا‌ساز ارائه می‌کند. این اثر با بهره‌گیری از چارچوب‌های نوآورانه‌ای همچون «مکتب اسکاندیناوی» و «رویکرد انتقادی به پروژه‌ها» (Making Projects Critical) و نیز با الهام از طراحی و علوم اجتماعی، مدل‌هایی تلفیقی پیشنهاد می‌کند که میان کارآمدی سازمانی و ارزش‌ها، ریتم‌ها و فرایندهای منحصربه‌فرد فعالیت‌های خلاق تعادل برقرار می‌سازند. ترکیب عمق نظری با تجربه عملی، به خوانندگان هم درکی مفهومی از مدیریت پروژه و هم ابزارهایی کاربردی برای مواجهه با پیچیدگی‌های مدیریت پروژه‌های نوآورانه ارائه می‌دهد. حاصل این رویکرد، چشم‌اندازی تازه به مدیریت پروژه است که ضمن حفظ ساختار و جهت‌گیری لازم، ویژگی‌های خاص و متمایز کار خلاق را نیز به رسمیت می‌شناسد. کتاب مدیریت پروژه در صنایع خلاق برای پژوهشگران، دانشجویان، متخصصان مدیریت پروژه و فعالان صنایع فرهنگی و خلاق تدوین شده است؛ کسانی که می‌خواهند شیوه‌های حرفه‌ای خود را غنا بخشند، هنجارهای مسلط را به پرسش بکشند و رویکردهایی انسانی‌تر، انتقادی‌تر و حساس‌تر نسبت به زمینه و بافت فعالیت‌های خلاق توسعه دهند.



مقدمه:

کتاب Managing Projects in the Creative Industries با این پرسش آغاز می‌شود که آیا الگوهای رایج مدیریت پروژه که عمدتاً در صنایع مهندسی، ساخت و فناوری توسعه یافته‌اند، توانایی پاسخگویی به نیازهای صنایع خلاق را دارند یا خیر. نویسندگان استدلال می‌کنند که پروژه‌های خلاق از بسیاری جهات با پروژه‌های متعارف تفاوت دارند. در این حوزه، ارزش‌آفرینی تنها از طریق دستیابی به اهداف زمانی و مالی تعریف نمی‌شود، بلکه کیفیت تجربه خلاق، تعامل میان اعضای تیم، شکل‌گیری ایده‌های نو و تولید معنا نیز بخشی از موفقیت پروژه به شمار می‌آید. از این رو، کتاب تلاش می‌کند نشان دهد که مدیریت پروژه در صنایع خلاق نباید صرفاً مجموعه‌ای از ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل باشد، بلکه باید به فرایندی برای هماهنگی میان افراد، ارزش‌ها و ایده‌ها تبدیل شود. نویسندگان با مرور تحول مطالعات مدیریت پروژه، زمینه را برای ارائه نگاهی انتقادی فراهم می‌کنند و بیان می‌کنند که بسیاری از مفروضات رایج این حوزه نیازمند بازنگری هستند.

در ادامه مقدمه، چارچوب کلی کتاب معرفی می‌شود و خواننده با رویکرد میان رشته‌ای اثر آشنا می‌شود. نویسندگان از همان ابتدا تأکید می‌کنند که هدف آنان ارائه یک روش جایگزین ساده برای مدیریت پروژه نیست، بلکه می‌خواهند فضایی برای گفت و گو میان نظریه‌های مدیریت، مطالعات طراحی، جامعه‌شناسی، مطالعات سازمانی و تجربه عملی مدیران پروژه ایجاد کنند. به همین دلیل، هر فصل علاوه بر معرفی یک جریان نظری مهم، با نمونه‌هایی از تجربه واقعی مدیریت پروژه در صنایع خلاق همراه شده است تا فاصله میان مباحث دانشگاهی و واقعیت‌های اجرایی کاهش یابد. مقدمه همچنین خواننده را برای این ایده آماده می‌کند که مدیریت پروژه باید بیش از آنکه بر کنترل و پیش‌بینی متمرکز باشد، بر یادگیری، انعطاف‌پذیری، تعامل انسانی و خلق ارزش مشترک استوار شود؛ موضوعی که در سراسر کتاب به تدریج بسط داده می‌شود.

بخش پایانی این فصل به معرفی برنامه Clwstwr به عنوان بستر تجربی اصلی کتاب می‌پردازد. ولز به عنوان یکی از چهار کشور مستقل بریتانیا، نمونه‌ای از بسیاری از مناطق اروپایی پست‌صنعتی است که صنایع خلاق به تدریج در آن‌ها جای صنایع معدنی و تولیدی را گرفته‌اند. Clwstwr که در ولز به معنای خوشه است، در قالب برنامه CICP دولت بریتانیا با بودجه ۵.۳ میلیون پوند از AHRC و ۲.۶ میلیون پوند اضافی از دولت ولز تأمین مالی شد. این برنامه در طول سه سال، نه دوره تأمین مالی را اجرا کرد و مجموعاً ۳.۴۲ میلیون پوند مستقیم به ۸۵ شرکت خلاق در ۱۱۸ پروژه اختصاص داد. Clwstwr از مدل چهارگوشه نوآوری بهره می‌برد که تعامل میان دانشگاه، صنعت، دولت و جامعه مدنی را برمی‌سازد. اهداف این برنامه سه‌گانه بودند: رشد اقتصادی پایدار، نوآوری مفید اجتماعی و





زیست محیطی، و توانمندسازی جوامع محلی برای روایت داستان‌های خود. داده‌های این برنامه ستون فقرات تجربی کل کتاب را تشکیل می‌دهند.

فصل ۱: پروژه‌ها در صنایع خلاق:

فصل نخست به تبیین ویژگی‌های بنیادین پروژه در صنایع خلاق اختصاص دارد و نشان می‌دهد که این پروژه‌ها را نمی‌توان با همان معیارهایی تحلیل کرد که برای پروژه‌های صنعتی یا مهندسی به کار می‌روند. نویسندگان توضیح می‌دهند که صنایع خلاق در حوزه‌هایی مانند سینما، موسیقی، نشر، طراحی، تبلیغات، بازی‌های دیجیتال و هنرهای نمایشی فعالیت می‌کنند؛ حوزه‌هایی که محصول نهایی آن‌ها اغلب نتیجه تعامل پیچیده میان خلاقیت فردی، همکاری گروهی و نیازهای بازار است. در چنین پروژه‌هایی، اهداف ممکن است در طول مسیر تغییر کنند، مسیر دستیابی به نتیجه از پیش مشخص نباشد و ارزش واقعی پروژه تنها پس از مواجهه مخاطبان با محصول آشکار شود. از این منظر، عدم قطعیت نه یک مانع، بلکه بخشی طبیعی از فرایند تولید خلاق محسوب می‌شود و مدیریت پروژه باید بتواند با این ویژگی کنار بیاید.

در ادامه، نویسندگان به تفاوت نقش مدیر پروژه در صنایع خلاق با سایر حوزه‌ها می‌پردازند. آنان استدلال می‌کنند که مدیر پروژه در این محیط بیش از آنکه نقش کنترل کننده یا ناظر را داشته باشد، باید نقش تسهیل گر، هماهنگ کننده و میانجی میان دیدگاه‌های مختلف را ایفا کند. او باید بتواند میان الزامات اقتصادی، محدودیت‌های زمانی، خواسته‌های کارفرما و آزادی عمل هنرمندان تعادل برقرار کند. همچنین تأکید می‌شود که موفقیت پروژه‌های خلاق صرفاً با شاخص‌هایی مانند هزینه، زمان و کیفیت قابل سنجش نیست، بلکه میزان نوآوری، رضایت اعضای تیم، تأثیر فرهنگی و ارزش اجتماعی محصول نیز اهمیت دارد. این فصل در واقع بنیانی مفهومی فراهم می‌کند تا خواننده دریابد چرا استفاده بدون تعدیل از مدل‌های سنتی مدیریت پروژه در صنایع خلاق با چالش‌های جدی روبه رو می‌شود.

فصل ۲: جریان اصلی اندیشه مدیریت پروژه مدرن:

در فصل دوم، نویسندگان به بررسی جریان غالب مدیریت پروژه می‌پردازند؛ جریانی که طی دهه‌های گذشته بر استانداردسازی، برنامه ریزی دقیق، کنترل منابع و پیش بینی پذیری تأکید داشته است. در این بخش، ریشه‌های تاریخی مدیریت پروژه مدرن و شکل گیری آن در پروژه‌های بزرگ عمرانی، نظامی و صنعتی تشریح می‌شود. نویسندگان توضیح می‌دهند که بسیاری از ابزارهای شناخته شده مانند برنامه زمان بندی، ساختار شکست کار، مدیریت ریسک و کنترل عملکرد در محیط‌هایی توسعه یافته‌اند که اهداف پروژه از ابتدا نسبتاً روشن بوده و امکان برنامه ریزی دقیق وجود داشته است. این رویکرد اگرچه





در بسیاری از پروژه‌های فنی موفق بوده، اما هنگامی که به حوزه‌های خلاق وارد می‌شود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود، زیرا در این حوزه‌ها ابهام، تغییر و یادگیری مستمر بخشی از ماهیت پروژه هستند.

در ادامه، کتاب به نقد مفروضات بنیادین این جریان می‌پردازد و نشان می‌دهد که نگاه ابزاری به مدیریت پروژه گاهی موجب نادیده گرفتن ابعاد انسانی، فرهنگی و اجتماعی کار می‌شود. نویسندگان استدلال می‌کنند که تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های کمی ممکن است خلاقیت، انگیزه و تعامل اعضای تیم را تضعیف کند. همچنین تأکید می‌شود که پروژه صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری نیست، بلکه شبکه‌ای از روابط انسانی، مذاکره، تفسیر و تصمیم‌گیری مشترک است. از این رو، اگرچه اصول مدیریت پروژه مدرن همچنان ارزشمند هستند، اما برای استفاده در صنایع خلاق باید با رویکردهایی انعطاف‌پذیرتر و انسان‌محور تکمیل شوند. این فصل زمینه نظری لازم را برای معرفی دیدگاه‌های جایگزین در فصل‌های بعد فراهم می‌کند و نشان می‌دهد که چرا بازاریابی در مفهوم مدیریت پروژه به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است.

فصل ۳: وعده‌های رویکرد چابک و صنایع خلاق:

رویکرد چابک در سال‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین جایگزین‌های مدیریت پروژه سنتی تبدیل شده است و این فصل به بررسی ظرفیت‌ها و محدودیت‌های آن در صنایع خلاق می‌پردازد. نویسندگان توضیح می‌دهند که فلسفه چابک بر پذیرش تغییر، یادگیری مستمر، تعامل نزدیک اعضای تیم و ارائه تدریجی محصول استوار است. برخلاف الگوهای سنتی که تلاش می‌کنند تمامی مراحل پروژه از ابتدا برنامه‌ریزی شوند، رویکرد چابک پروژه را فرایندی پویا می‌داند که در طول اجرا و بر اساس بازخوردهای مستمر تکامل می‌یابد. این ویژگی باعث می‌شود که چابک در بسیاری از پروژه‌های خلاق که با عدم قطعیت، تغییر سلیقه مخاطبان و شکل‌گیری تدریجی ایده‌ها همراه هستند، جذاب به نظر برسد. نویسندگان تأکید می‌کنند که شباهت‌های قابل توجهی میان فرایند خلق آثار فرهنگی و اصول مدیریت چابک وجود دارد و همین امر موجب استقبال بسیاری از سازمان‌های خلاق از این رویکرد شده است.

با وجود این، کتاب نگاهی انتقادی به گسترش رویکرد چابک نیز دارد و هشدار می‌دهد که نباید آن را راه‌حلی جهان‌شمول برای همه پروژه‌های خلاق دانست. نویسندگان بیان می‌کنند که بسیاری از سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های چابک را به کار می‌گیرند، بدون آنکه فرهنگ سازمانی، شیوه تصمیم‌گیری یا روابط میان اعضای تیم را متناسب با این رویکرد تغییر دهند. در نتیجه، چابک گاه به ابزاری برای افزایش سرعت و فشار کاری تبدیل می‌شود، نه ابزاری برای تقویت خلاقیت. همچنین در برخی پروژه‌های هنری که نیازمند دوره‌های طولانی آزمایش، تأمل و بازنگری هستند، تأکید بیش از





اندازه بر تحویل سریع خروجی ممکن است کیفیت فرایند خلاق را کاهش دهد. از این منظر، نویسندگان میان فلسفه واقعی چابکی و برداشت‌های سطحی از آن تمایز قائل می‌شوند.

در پایان فصل، نویسندگان نتیجه می‌گیرند که ارزش واقعی مدیریت چابک نه در مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های اجرایی، بلکه در نوع نگاه آن به پروژه نهفته است. چابکی زمانی می‌تواند در صنایع خلاق موفق باشد که به ایجاد اعتماد، مشارکت، یادگیری جمعی و توانمندسازی اعضای تیم منجر شود. مدیر پروژه نیز باید به جای کنترل جزئیات، شرایطی فراهم کند که ایده‌ها بتوانند به تدریج شکل بگیرند و در تعامل با سایر اعضا تکامل یابند. بدین ترتیب، این فصل نشان می‌دهد که چابکی اگر به صورت انتقادی و متناسب با ویژگی‌های صنایع خلاق به کار گرفته شود، می‌تواند بخشی از پاسخ به چالش‌های مدیریت پروژه باشد، اما به تنهایی پاسخ نهایی محسوب نمی‌شود.

فصل ۴: پر کردن شکاف؛ عمل تأملی برای پیوند مدیران پروژه و کارکنان خلاق:

در این فصل، نویسندگان به یکی از مهم‌ترین چالش‌های پروژه‌های خلاق می‌پردازند؛ شکافی که اغلب میان مدیران پروژه و نیروهای خلاق شکل می‌گیرد. مدیران پروژه معمولاً بر زمان، بودجه و هماهنگی فعالیت‌ها تمرکز دارند، در حالی که هنرمندان، طراحان و سایر کارکنان خلاق بیش از هر چیز دغدغه کیفیت ایده، آزادی عمل و اصالت اثر را دارند. این تفاوت در اولویت‌ها می‌تواند به سوءتفاهم، تعارض و کاهش اثربخشی پروژه منجر شود. نویسندگان استدلال می‌کنند که این اختلاف تنها ناشی از تفاوت شخصیت افراد نیست، بلکه ریشه در دو شیوه متفاوت اندیشیدن درباره پروژه دارد. بنابراین حل این مسئله صرفاً با ابزارهای مدیریتی امکان‌پذیر نیست و نیازمند بازتعریف رابطه میان مدیریت و خلاقیت است.

برای پاسخ به این مسئله، کتاب مفهوم «عمل تأملی» را معرفی می‌کند. بر اساس این دیدگاه، مدیر پروژه نباید خود را صرفاً مجری برنامه‌های از پیش تعیین شده بداند، بلکه باید به صورت مستمر درباره تصمیم‌های خود، شرایط پروژه و تعاملات انسانی بیندیشد و در صورت لزوم مسیر حرکت را اصلاح کند. عمل تأملی مستلزم گفت‌وگوی مداوم با اعضای تیم، شنیدن دیدگاه‌های مختلف و پذیرش این واقعیت است که بسیاری از مسائل پروژه پاسخ قطعی و از پیش آماده ندارند. نویسندگان تأکید می‌کنند که چنین رویکردی اعتماد متقابل را افزایش می‌دهد و امکان می‌دهد تصمیم‌های مدیریتی نه از موضع قدرت، بلکه از طریق مشارکت و یادگیری جمعی شکل بگیرند.

در بخش پایانی فصل، نقش مدیر پروژه از نو تعریف می‌شود. مدیر موفق در صنایع خلاق کسی نیست که بتواند بیشترین میزان کنترل را اعمال کند، بلکه فردی است که ظرفیت ایجاد ارتباط، تسهیل همکاری





و مدیریت اختلاف دیدگاه‌ها را داشته باشد. نویسندگان نشان می‌دهند که بسیاری از پروژه‌های موفق فرهنگی و هنری حاصل روابط انسانی سالم و فضای گفت‌وگوی سازنده بوده‌اند، نه صرفاً نتیجه برنامه‌ریزی دقیق. از این رو، عمل تأملی به عنوان پلی میان منطق مدیریتی و منطق خلاقیت معرفی می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا به جای ایجاد تقابل میان این دو حوزه، زمینه هم‌افزایی و تولید ارزش مشترک را فراهم آورند.

فصل ۵: رویکرد «Making Projects Critical»

این فصل نقطه عطف نظری کتاب به شمار می‌آید و خواننده را با جریان «Making Projects Critical» آشنا می‌کند؛ رویکردی که مدیریت پروژه را از منظر علوم اجتماعی و مطالعات انتقادی مورد بازنگری قرار می‌دهد. نویسندگان توضیح می‌دهند که این جریان، برخلاف رویکردهای متعارف، پروژه را صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی نمی‌داند، بلکه آن را پدیده‌ای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تلقی می‌کند. تصمیم‌های پروژه همواره تحت تأثیر قدرت، ارزش‌ها، هنجارهای سازمانی و روابط میان افراد قرار دارند و به همین دلیل نمی‌توان آن‌ها را صرفاً با معیارهای فنی تحلیل کرد. این دیدگاه از مدیران می‌خواهد که به جای تمرکز انحصاری بر ابزارها و فرایندها، به زمینه اجتماعی و انسانی پروژه نیز توجه کنند.

در ادامه، نویسندگان نشان می‌دهند که بسیاری از مشکلات پروژه‌ها نه به دلیل ضعف برنامه‌ریزی، بلکه به علت نادیده گرفتن ابعاد انسانی و فرهنگی به وجود می‌آیند. برای مثال، مقاومت کارکنان، تعارض میان ذی‌نفعان یا اختلاف در برداشت از اهداف پروژه، مسائلی نیستند که صرفاً با ابزارهای کنترل پروژه برطرف شوند. رویکرد انتقادی پیشنهاد می‌کند که مدیران درباره مفروضات خود نیز پرسشگری کنند و بپذیرند که هیچ روش مدیریتی در همه شرایط بهترین راه‌حل نیست. این نگاه، مدیریت پروژه را به فعالیتی مبتنی بر یادگیری، گفت‌وگو و بازاندیشی تبدیل می‌کند و از مدیران می‌خواهد همواره زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی تصمیم‌های خود را نیز در نظر بگیرند.

در پایان فصل، نویسندگان توضیح می‌دهند که اهمیت این رویکرد برای صنایع خلاق بیش از سایر حوزه‌هاست، زیرا در این صنایع، معنا، هویت، فرهنگ و روابط انسانی بخش جدایی‌ناپذیر پروژه هستند. پروژه خلاق صرفاً تولید یک محصول نیست، بلکه فرایندی برای خلق ارزش فرهنگی و اجتماعی است. بنابراین مدیریت پروژه نیز باید بتواند از چارچوب‌های صرفاً ابزاری فراتر رود و به فضایی برای مشارکت، گفت‌وگو و خلق معنا تبدیل شود. نویسندگان نتیجه می‌گیرند که رویکرد انتقادی نه به دنبال حذف اصول مدیریت پروژه، بلکه در پی گسترش افق‌های آن و سازگار کردن این دانش با پیچیدگی‌های جهان معاصر است.





فصل ۶: فراتر از رویکرد Making Projects Critical

در این فصل، نویسندگان گام دیگری در بازاندیشی مدیریت پروژه برمی‌دارند و استدلال می‌کنند که اگرچه رویکرد Making Projects Critical توانسته بسیاری از محدودیت‌های مدیریت پروژه سنتی را آشکار کند، اما این رویکرد نیز به تنهایی پاسخگوی پیچیدگی‌های پروژه‌های خلاق نیست. به باور آنان، صنایع خلاق در محیطی فعالیت می‌کنند که به طور همزمان تحت تأثیر تحولات فناوری، تغییرات بازار، دگرگونی‌های فرهنگی و شبکه‌های اجتماعی قرار دارد و به همین دلیل، هیچ چارچوب نظری واحدی نمی‌تواند تمامی ابعاد آن را توضیح دهد. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که مدیریت پروژه باید از مرزهای رشته‌ای عبور کند و از ظرفیت‌های نظری طراحی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، مطالعات سازمانی و حتی فلسفه بهره بگیرد. هدف این فصل ارائه یک نسخه جدید از مدیریت پروژه نیست، بلکه نشان دادن ضرورت ایجاد رویکردی تلفیقی و منعطف است که بتواند با شرایط متغیر پروژه‌های خلاق سازگار شود و از تقلیل این پروژه‌ها به مجموعه‌ای از فرایندهای فنی جلوگیری کند.

در ادامه، کتاب مفهوم مدیریت پروژه را به عنوان نوعی «عمل اجتماعی» بسط می‌دهد. نویسندگان توضیح می‌دهند که پروژه‌های خلاق از طریق تعامل مستمر میان افراد، سازمان‌ها، مخاطبان و سایر ذی‌نفعان شکل می‌گیرند و در نتیجه، موفقیت آن‌ها به کیفیت این روابط وابسته است. از این منظر، مدیر پروژه دیگر صرفاً مسئول هماهنگی فعالیت‌ها نیست، بلکه نقش تسهیل‌گر یادگیری، میانجی گفت‌وگو و شکل‌دهنده بستر همکاری را نیز بر عهده دارد. نویسندگان تأکید می‌کنند که بسیاری از تصمیم‌های مهم پروژه نه در جلسات رسمی یا اسناد برنامه‌ریزی، بلکه در گفت‌وگوهای روزمره، مذاکرات غیررسمی و تعاملات انسانی اتخاذ می‌شوند. بنابراین، شناخت این فرایندهای اجتماعی به اندازه تسلط بر ابزارهای مدیریت پروژه اهمیت دارد و می‌تواند درک عمیق‌تری از چرایی موفقیت یا شکست پروژه‌های خلاق فراهم کند.

در بخش پایانی فصل، نویسندگان چشم‌اندازی آینده‌نگر برای مدیریت پروژه در صنایع خلاق ترسیم می‌کنند. آنان بر این باورند که مدیران آینده باید بیش از گذشته توانایی مواجهه با ابهام، پذیرش چندگانگی دیدگاه‌ها و ایجاد توازن میان اهداف اقتصادی و ارزش‌های فرهنگی را داشته باشند. در این چارچوب، مدیریت پروژه نه یک مجموعه قواعد ثابت، بلکه نوعی قابلیت سازمانی برای یادگیری، انطباق و نوآوری محسوب می‌شود. کتاب تأکید می‌کند که رویکردهای آینده باید به جای تمرکز بر کنترل کامل پروژه، بر توسعه ظرفیت تیم‌ها برای حل مسئله، خلق معنا و واکنش خلاقانه به تغییرات محیطی استوار باشند. به همین دلیل، فصل ششم را می‌توان جمع‌بندی نظری کتاب دانست که تلاش می‌کند عناصر





مثبت رویکردهای پیشین را در قالب نگرشی جامع، انسان‌محور و متناسب با ویژگی‌های صنایع خلاق تلفیق کند.

نتیجه‌گیری:

در نتیجه‌گیری، نویسندگان مهم‌ترین دستاوردهای کتاب را مرور کرده و بار دیگر بر این نکته تأکید می‌کنند که مدیریت پروژه در صنایع خلاق را نمی‌توان صرفاً با انتقال مدل‌های رایج صنعتی توسعه داد. اگرچه ابزارهای برنامه‌ریزی، کنترل زمان، مدیریت منابع و ارزیابی عملکرد همچنان ارزشمند هستند، اما زمانی اثربخش خواهند بود که در کنار درک عمیق از ماهیت خلاقیت، روابط انسانی و زمینه فرهنگی پروژه به کار گرفته شوند. نویسندگان نشان می‌دهند که مدیریت پروژه باید از جایگاه یک فعالیت صرفاً فنی خارج شود و به دانشی میان‌رشته‌ای تبدیل گردد که بتواند میان الزامات اقتصادی، اهداف سازمانی، فرایندهای خلاق و انتظارات اجتماعی تعادل برقرار کند. از این منظر، موفقیت پروژه‌های خلاق نه تنها به تحقق اهداف عملیاتی، بلکه به کیفیت تجربه همکاری، میزان یادگیری جمعی و ارزش فرهنگی تولیدشده نیز وابسته است.

در پایان، نویسندگان نتیجه می‌گیرند که آینده مدیریت پروژه در صنایع خلاق نه در کنار گذاشتن دستاوردهای گذشته و نه در پذیرش بی‌چون‌وچرای نظریه‌های جدید است، بلکه در ایجاد گفت‌وگویی مستمر میان دیدگاه‌های مختلف قرار دارد. مدیریت پروژه زمانی می‌تواند پاسخگوی نیازهای دنیای معاصر باشد که میان نظم و انعطاف، میان کارایی و خلاقیت، و میان اهداف سازمانی و ارزش‌های انسانی توازن برقرار کند. از این رو، کتاب خوانندگان را به بازاندیشی مداوم درباره مفروضات مدیریت پروژه دعوت می‌کند و نشان می‌دهد که این حوزه بیش از آنکه مجموعه‌ای از تکنیک‌های اجرایی باشد، شیوه‌ای برای فهم، هدایت و معنا بخشیدن به فعالیت‌های جمعی در محیط‌های پیچیده و خلاق است.

جمع‌بندی و یافته‌های سیاستی:

در مجموع، این کتاب نشان می‌دهد که توسعه صنایع خلاق مستلزم بازنگری در سیاست‌های مدیریت پروژه است. رویکردهای آینده باید از مدل‌های سخت‌گیرانه و صرفاً فنی فاصله گرفته و به سوی نظام‌هایی حرکت کنند که انعطاف‌پذیری، مشارکت، یادگیری، میان‌رشته‌ای بودن و ارزش‌آفرینی فرهنگی را در کنار کارآمدی اقتصادی مورد توجه قرار دهند. چنین تغییری می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان‌های خلاق را افزایش داده و زمینه تحقق پروژه‌هایی را فراهم سازد که علاوه بر موفقیت اجرایی، از نظر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نیز ارزش پایدار ایجاد کنند.

1) حرکت از استانداردسازی به مدیریت اقتضایی





سیاست‌های مدیریت پروژه باید به جای نسخه‌های یکسان، متناسب با ویژگی‌های صنایع خلاق و میزان عدم قطعیت هر پروژه طراحی شوند تا انعطاف‌پذیری و نوآوری افزایش یابد.

2) توسعه آموزش میان‌رشته‌ای مدیران پروژه

برنامه‌های آموزشی باید علاوه بر مهارت‌های مدیریتی، دانش هنر، طراحی، علوم اجتماعی، ارتباطات و مدیریت تعارض را نیز در تربیت مدیران پروژه صنایع خلاق بگنجانند.

3) تقویت مدیریت مشارکتی

سیاست‌ها باید مشارکت فعال هنرمندان، طراحان و سایر ذی‌نفعان را در تصمیم‌گیری‌های پروژه تقویت کنند تا کیفیت تصمیم‌ها و تعهد اعضای تیم افزایش یابد.

4) اصلاح نظام ارزیابی پروژه‌های خلاق

ارزیابی پروژه‌ها نباید تنها بر زمان و هزینه متمرکز باشد، بلکه شاخص‌هایی مانند نوآوری، ارزش فرهنگی، یادگیری و اثرگذاری اجتماعی نیز باید در سنجش عملکرد لحاظ شوند.

5) تقویت یادگیری و انعطاف‌پذیری سازمانی

سازمان‌های خلاق باید با حمایت سیاستی، تجربه‌های پروژه را مستندسازی کرده و سازوکارهای یادگیری مستمر و انطباق با تغییرات را توسعه دهند.

6) بازتعریف نقش مدیر پروژه

مدیر پروژه باید به عنوان تسهیل‌گر همکاری، خلاقیت و یادگیری جمعی شناخته شود و مهارت‌های ارتباطی و رهبری مشارکتی در نظام‌های حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد.

نقاط قوت کتاب:



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

۱- رویکرد میان‌رشته‌ای و نوآورانه:

مهم‌ترین مزیت کتاب، فاصله گرفتن از نگاه صرفاً مدیریتی و بهره‌گیری از نظریه‌های طراحی، علوم اجتماعی، مطالعات سازمانی و مدیریت پروژه است. این رویکرد به خواننده کمک می‌کند تا پروژه‌های خلاق را نه فقط از منظر زمان، هزینه و کیفیت، بلکه به عنوان فرایندهایی اجتماعی، فرهنگی و ارزش‌آفرین درک کند. چنین نگاهی نسبت به اغلب کتاب‌های رایج مدیریت پروژه، دامنه تحلیلی گسترده‌تری ایجاد کرده و آن را برای پژوهشگران صنایع خلاق به اثری متمایز تبدیل می‌کند.



۲- پیوند مناسب میان نظریه و تجربه عملی:

کتاب تنها به ارائه چارچوب‌های نظری اکتفا نمی‌کند و هر فصل را با تجربه‌های یک مدیر پروژه با سابقه در صنایع خلاق همراه می‌سازد. این ترکیب باعث می‌شود مفاهیم انتزاعی مدیریت پروژه در قالب مسائل واقعی قابل فهم شوند و فاصله میان پژوهش دانشگاهی و عمل حرفه‌ای کاهش یابد. برای دانشجویان و مدیران پروژه، این ویژگی ارزش آموزشی کتاب را به شکل محسوسی افزایش می‌دهد.

۳- نقد عمیق مفروضات مدیریت پروژه سنتی:

برخلاف بسیاری از آثار آموزشی که صرفاً ابزارها و استانداردهای رایج را آموزش می‌دهند، این کتاب مبانی نظری مدیریت پروژه را نیز به چالش می‌کشد. بررسی رویکردهایی مانند *Making Projects Critical* و مکتب اسکاندیناوی نشان می‌دهد نویسندگان به دنبال توسعه نظری این حوزه هستند، نه صرفاً ارائه تکنیک‌های اجرایی. این ویژگی کتاب را به منبعی ارزشمند برای پژوهش‌های انتقادی در مدیریت پروژه تبدیل می‌کند.

۴. تمرکز اختصاصی بر صنایع خلاق:

بخش قابل توجهی از منابع مدیریت پروژه با فرض پروژه‌های مهندسی، فناوری یا عمرانی نوشته شده‌اند، در حالی که این کتاب مستقیماً نیازهای صنایع فرهنگی و خلاق را هدف قرار داده است. پرداختن به ویژگی‌هایی مانند عدم قطعیت، فرایندهای خلاق، ارزش فرهنگی و همکاری میان هنرمندان و مدیران، خلأ موجود در ادبیات این حوزه را تا حد زیادی پوشش می‌دهد و آن را برای فعالان این صنایع کاربردی‌تر می‌سازد.

نقدهای اصلی کتاب:

۱- محدود بودن مثال‌های تجربی:

با وجود استفاده از تجربه حرفه‌ای یکی از نویسندگان، دامنه مثال‌های کتاب نسبتاً محدود به نظر می‌رسد و بیشتر بر تجربه‌های خاص متمرکز است. تنوع بیشتر در مطالعات موردی از صنایع مختلف مانند موسیقی، سینما، بازی‌های رایانه‌ای، مد و نشر می‌توانست قدرت تعمیم یافته‌های کتاب را افزایش دهد و خوانندگان با زمینه‌های متفاوت را بهتر پوشش دهد.

۲- غلبه مباحث نظری بر ابزارهای اجرایی:





کتاب رویکردی انتقادی و مفهومی دارد و کمتر به ارائه چارچوب‌های عملی، ابزارهای اجرایی، الگوهای تصمیم‌گیری یا الگوهای قابل پیاده‌سازی برای مدیران پروژه می‌پردازد. از این رو، مدیرانی که به دنبال راهنماهای عملی یا تکنیک‌های آماده اجرا هستند، ممکن است کتاب را بیش از حد نظری و کمتر کاربردی ارزیابی کنند.

۳- توجه محدود به تحولات نوین فناوری:

با وجود انتشار کتاب در سال ۲۰۲۵، در معرفی و ساختار آن اشاره چندانی به موضوعاتی مانند هوش مصنوعی مولد، تحلیل داده، مدیریت پروژه مبتنی بر داده یا تحول دیجیتال در صنایع خلاق دیده نمی‌شود. با توجه به سرعت تغییرات این حوزه، پرداختن به این موضوعات می‌توانست کتاب را برای نیازهای امروز صنایع خلاق به‌روزتر کند.

۴- محدودیت در پوشش تنوع جغرافیایی:

دیدگاه‌های کتاب عمدتاً بر سنت‌های پژوهشی آمریکای شمالی و اروپا استوار است و شواهد اندکی از کشورهای در حال توسعه یا اقتصادهای نوظهور ارائه می‌شود. در نتیجه، برخی پیشنهادها مدیریتی ممکن است در محیط‌هایی با ساختارهای نهادی، فرهنگی و اقتصادی متفاوت، نیازمند تعدیل و بومی‌سازی باشند.





انديشكده فرهنگ و توسعه

باشگاه كتاب فرتو