



نقش مدیر ، کارکنان و هیئت امنای موزه در پروژه های اصلی موزه ترجمه : رزینا صالحی نظامی

برای هر موزه ای گذران دو یا سه سال بدون تعهد به اجرای پروژه ای بزرگ از هرنوع رویدادی نادر است. دستیابی به موفقیت در هر پروژه موزه‌های مستلزم کیفیت بالای طراحی ، اجراء و نظارت صحیح است .مدیر موزه ، تک تک کارکنان و اعضاء هیئت امنای همگی در این فرآیند نقش دارند. نقش متمایز هریک از این افراد در این مقاله مورد بررسی قرار می گیرد.

انواع پروژه های اصلی که معمولا در یک موزه انجام می شود شامل یکی از موارد ذیل است:

- ساختمان جدیدی برای موزه
- مخزنی توسعه یافته برای موزه
- بازسازی و مرمت سرویس های بهداشتی موزه
- فروشگاه جدیدی برای موزه
- احداث رستوران
- معرفی چارچوب تفسیری منطقه
- ایجاد سیستم تهویه مطبوع
- جایگزینی وسیع شبکه های قدیمی سیم کشی برق
- تعمیرات در یک ساختمان تاریخی
- کارگاه آموزشی جدید جهت حفاظت

۱-تعریف یک طرح پیوسته

عموما در هنگام تعهد به اجرای پروژه ای اصلی به هزینه های جاری و عملیاتی اشاره می شود بنابراین در یک فرآیند طراحی نه تنها نیاز به در نظر گرفتن اجرای طرح اصلی به خودی خود می باشد بلکه باید به تاثیر آن بر منابع و فعالیتهای موزه در هنگام اجرای پروژه وپس از تکمیل آن نیز توجه داشت . از سوی دیگر در اساسنامه ی پروژه هایی از این دست باید اهداف کلی ، مقاصدآینده و استراتژی موزه دیده شده باشد.

ایجاد چنین طرحی که به طور سالیانه مورد تجدید نظر قرار می گیرد اساس برنامه ریزی برای توسعه هر پروژه ی اصلی است.

۱. ۱ - مولفه های طرح به هم پیوسته

اجزای طرح به هم پیوسته می تواند مطابق با ترتیب فوق باشد:

- شرح اهداف و مقاصد
- مروری مختصر به منشاء و تاریخ موزه
- برآورد نقاط قوت و ضعف موجود ، شامل استعدادها منابع انسانی و مجموعه ها
- بررسی استفاده کنندگان از موزه ،نیازهایشان و نحوه ی عمل موزه در مواجهه با این نیازها
- نگرش در طرح موزه در جهت مدیریت مجموعه ها
- نگرش و طرح موزه در مورد ارتباطات
- برآورد فضای موزه از نظر پتانسیل های باستان شناسی ،ساختار تاریخی یا منابع اصلی و غیر اصلی
- جدول زمانی کلی برای پروژه های آینده
- توصیف ،زمان سنجی و نمایش منابع مالی برای طرحهای اصلی آینده
- پیش بینی نیازهای کارکنان و هزینه های جاری
- معرفی و توصیف منابع درآمدی
- تخمین تعداد بازدید کنندگان آینده به همراه طبقه بندی ایشان
- بودجه های ملی و مالیاتی
- خلاصه ای از روابط موزه با هیئت های خارجی
- شرح منافی که به موقعیت مکانی موزه افزوده می شود (برآورد تاثیر اقتصادی)
- خلاصه ای از اهداف و سنجش اجرا
- مروری بر ملزومات طرح از جهت نگرشها همچون آموزش ، فرصتهای برابر ، سلامت و امنیت

۱,۲ -ویژگی های طرح به هم پیوسته

برای بیشتر موزه‌هایی که وابسته به سازمانهای بزرگتری همچون دولت یا شرکتهای تجاری هستند طرح به هم پیوسته به مقاصد وسیعتر از بدنه‌ی مادر خود مرتبط است. موزه‌های مستقل و آزاد رجوع به مقاصد دارند که در اساسنامه‌ی انجمن‌های خیریه‌ی غیر انتفاعی ذکر شده است. طرح به هم پیوسته باید قابل انعطاف بوده و موزه راقادر سازد تا به فشارهای عوامل بیرونی خارج از کنترل خود پاسخ دهد. هم‌چنین این طرح باید مبنایی برای موزه فراهم سازد تا از فرصتهای مقتضی بهره‌مند شود. ممکن است امتیازات و عطایای دولتی به ناگهان در دسترس قرار گیرند به‌طور مثال در انتهای سال مالی موسسات مالی و اسپانسرها می‌بایست طرح مناسبی جهت استفاده از منابع مالی موجود باشد.

فرآیند آماده‌سازی طرح به هم پیوسته به عنوان مجالی برای توصیف آینده‌ی موزه و نیز به عنوان ابزاری موثر در جهت استفاده از منابع موسسات مالی برای موزه بسیار ارزشمند است. هم‌چنین آماده‌سازی یک طرح به هم پیوسته فرصتی را فراهم می‌سازد تا توافق و تعهد وسیعی برای به انجام رسانیدن اهدافی مرتبط با یکدیگر با مشارکت بدنه‌ی مدیریتی، اعضای کادر اداری و انجمن‌های داوطلب صورت پذیرد.

از آنجاییکه هر طرح اصلی به عنوان شکل بهینه شده‌ای از طرح به هم پیوسته شناخته می‌شود سهمش در جامه‌ی عمل پوشاندن به اهداف کلی موزه مشخص خواهد شد. تصویب طرح به وسیله بخش مدیریتی، کادر را قادر می‌سازد تا با مطالعات عملی خاص و طراحی و شناخت منابع مورد نیاز برای تکمیل پروژه به پیش روند. به محض اینکه مرحله‌ی برآورد کامل شود، می‌توان به بخش مدیریتی گزارشی شامل استراتژی پیشرفت طرح را داد. این گزارش می‌تواند شامل موارد فوق باشد:

- انتصاب آرشیتکت و دیگر مشاوران متخصص اگر در دسترس نیستند
- پیش نویس بودجه برای طرح با جدول منابع مالی
- پیش نویس برنامه با تاریخ تکمیل اهداف
- خلاصه‌ای اجزای کلیه‌ی طرح
- رجوع به محل پروژه در برنامه‌ی توسعه کلی همانطور که در طرح به هم پیوسته اجرا شد
- کادر سازی و دیگر ملزومات سازمانی در دوره‌های کوتاه و بلند به علاوه هزینه‌های جاری
- توصیه برای پیشرفت در مرحله‌ی بعدی

نقش اعضای هیئت امنا فراهم‌آوری هدایتی سازماندهی شده در طرح کلی است. هم‌چنین این نقش شامل فراهم کردن زمینه‌ی استفاده از تجربیات اعضای توسط سایر پرسنل موزه نیز می‌شود. آنها باید متقاعد شوند که منابع مالی و انسانی مناسب و کافی است. جزئیات پیشرفت روز به روز پروژه به مدیر و کارکنان باید تعیین شود.

۲- گزارش کوتاه

گزارش کوتاه همانطور که از نامش پیداست، سندی کلی و کوتاه است که در آن نکات کلیدی که طراحان و متخصصین نیاز به دانستن آن جهت توسعه‌ی کار دارند، فشرده شده است در واقع این گزارش اولین پیش‌نویسی است که به وسیله مدیر یا عضو دیگری که این وظیفه به او محول شده به عنوان مبنای بحث آماده می‌شود. نکات کلیدی این گزارش می‌تواند از میان این فهرست انتخاب شود:

- مقصود از طرح
- موقعیت مکانی (محدودیت‌های فضایی)
- کسانی که از تسهیلات استفاده می‌کنند (نوع و شمار افراد)
- محدودیت‌های کلی بودجه
- معیار طراحی جامع
- تاریخ افتتاح نهایی
- نیازهای محیطی
- معرفی خدمات تخصصی
- ملزومات امنیتی

گزارش کوتاه می‌تواند با دیگر اعضای مرتبط کادر (یا مشاوران خارج از سیستم که مناسب باشند) مورد بحث قرار گرفته و نیز با استفاده از فرآیندی که در دو بخش بعدی توصیف شده مورد بازبینی قرار گیرد. تا جاییکه این گزارش به شکل صحیحی نیازهای موزه را منعکس کند، در حالیکه بیشترین فرصت ممکن را نیز برای آرشیتکت‌ها و طراحان جهت بررسی دامنه‌ی وسیعی از نظرات برای به واقعیت رساندن طرح ایجاد نماید.

۲،۱ - گروه پروژه موزه

در مرحله ابتدایی به صورت ایده آل در هنگام آماده‌سازی گزارش کوتاه ضروری است تا گروه پروژه موزه ایجاد شده باشد تا بازبینی گزارش کوتاه و مدیریت پروژه اصلی انجام شود. بهترین تعداد برای این گروه شش نفر است اما با تعداد کمتر نیز می‌توان کار کرد. در ابتدا این گروه توسط کادر موزه شکل می‌گیرد.

گیرد اما تکمیل کردن گروه با افراد خارج از سیستم با دانش و تجربه تخصصی نیز ممکن خواهد بود. گروه شامل افراد فوق است :

- مدیر / موزه دار
- پژوهشگر/ طراح
- مدیر مالی
- مدیر بازاریابی
- متخصصین خارج از سیستم همچون طراح موزه ، دکوراتور یا برنامه ریز
- مراقب

یکی از اعضاء جهت مدیریت گروه پروژه موزه مورد نیاز است و دیگری باید مسئول تشکیل دادن جلسات ، تهیه ی خلاصه ی جلسات و گزارش پیشرفت کار باشد.

با توجه به نوع پروژه دیگر اعضاء تا هنگامی که توسعه ی کار به مرحله ای می رسد که از اطلاعات متخصصین منتفع می شود همانند سهمی که مدیران رده ی پایین تر ، مدیر تدارکات ، مدیر خدمات یا یک مستند نگار در انجام کار دارند ، باید مشغول باشند .

در موزه های کوچک ممکن است تعدادی از این پستها توسط یک شخص واحد ارائه شود ، اما نیاز به گروه پروژه موزه همچنان باقی خواهد بود . در موزه ای بزرگ یا برای انجام یک پروژه اصلی همچون ساختمانی جدید اشتغال بیش از یک متخصص برای هر حوزه ی رسمی موزه ممکن است مطلوب باشد. این نوع اشتغال کارکنان و متخصصین هم در خلاصه سازی اولیه و هم در طراحی و نظارت بر ساخت ممکن است برای گروههای کاری رسمی برا حوزه هایی همچون نگهداری ، تولید درآمد و موزه داری سازماندهی شود. رئیس هر کار گروهی به گروه پروژه ی موزه ملحق می شود.

موزه و پروژه چه کوچک و چه بزرگ باشد ، مولفه ی اساسی موفقیت ، اشتغال تمامی اشخاصی است که در موزه کار می کنند و تحت تاثیر توسعه قرار گرفته اندیا به وسیله مکانیزمی برای مشاوره در کار گروهها سازماندهی شده باشند .

۲،۲- گروه ساختمان

ابتدا هیئت مدیره طرح را تأیید می کند البته با هدایت و همراهی و توصیه ی هیئت امنای ، آنگاه طرح کار می تواند آغاز شود. اگر انتخاب آرشیتکت ، نقشه بردار یا مهندسان ساختمان ، مشاوران طراحی یا دیگر متخصصین ضروری باشد. مدیر و کارکنان قدرت پیشبرد این موارد را دارند. اگر یکی از اعضاء هیئت مدیره تجربه ای خاص در زمینه ی ساخت و ساز داشته باشد ، وجود چنین فردی به عنوان عضو هیئت مفید خواهد بود . انتصاب باید بر مبنای رقابتی از فهرستی کوتاه بین سه تاشش نفر صورت گیرد . اگرچه در بعضی حوزه های تخصصی ممکن است انتخاب فوق العاده محدود باشد . رئیس و اعضاء کلیدی کادر تا جائیکه ممکن است ، طرحهایی که توسط کاندیدها عمل می شود ، مورد بررسی قرار می دهند. انتصابات فوق در گروه کاری ساختمان (اغلب گروه طراحی نامیده می شود) می تواند طرح را با حدیث به پیش ببرد.

۲،۳- گروه ترکیبی

باید به دقت ارتباط بین گروه ساختمان و موزه تعریف شود . یک شخص باید به وسیله ی هر گروهی به عنوان شخصی که تمامی مراودات را اداره می کند نامزد شود. در قسمت موزه این فرد مدیر است اما ممکن است این وظیفه گاهی نیز به مدیر پروژه واگذار شود. ضروری است که علاوه بر او معاونی نیز منصوب شود تا در نبود مدیر هیچ تاخیری در ارتباطات ایجاد نشود. شخص معادل در گروه ساختمان اغلب آرشیتکت پروژه خواهد بود .

ارتباط بین موزه و گروه ساختمان

هیئت مدیره

کمیته ساختمان (نظارت بر سیاستها ، استراتژی و بودجه)

مدیر موزه

گروه ترکیبی (نظارت بر پیشرفت پروژه)

- گروه ساختمان-----گروه پروژه موزه
- طرح ها و ساخت ها-----نظارت بر گزارش کوتاه
- آرشیفتک ها-----کارگروه های عملیاتی
- مهندسين-----مشاورين
- متخصصين چشم انداز-----موزه دار
- ديگر متخصصين-----امنيت
- پيمانكاران-----توليد درآمد
- مدیر ساخت-----مشاوران متخصص

۳- طراحی

در آغاز پروژه، گفتگویی خلاقانه بین گروه ساختمان که مسئول طراحی طرح اصلی می باشند و کادر موزه روی خواهد داد. نیاز به پاسخ سریع به ایده های مطرح شده در گزارش کوتاه اساسی خواهد بود بنابراین گروه پروژه موزه نیاز به ملاقاتهایی مکرر با گروه ساختمان دارند. اعضای گروه نیاز دارند تا به بحث در مورد گزینه های خاص با دیگر اعضای کادر یا گروه های کاری کادر بپردازند. به تدریج طرح مفصل تر و با جزئیات بیشتر خواهد شد.

۳.۱- طراحی شماتیک

در این زمان اولین مرحله ی طراحی (طراحی شماتیک) تکمیل شده است که منجر به تولید اطلاعات ذیل خواهد شد.

- طرح های شماتیک
- آنالیز هزینه ها

- چارچوب برنامه ریزی برای کارهای ساختمانی
- چارچوب برنامه ریزی برای تجهیز

در این مرحله از فرآیند طراحی مباحث اصلی مطرح می شوند. برای مثال با کشف موقعیت های دشوار زمینی ممکن است پی ریزی های اضافی یا شمع بندی احتیاج شود.

در هر موقعیتی، محتمل است که گزارش تسلیم شده به هیئت مدیره شامل دامنه ای از گزینه ها باشد این گزینه هان توسط گروه پروژه موزه و مدیران ارشد باید مورد بحث قرارگیرد. دلایل هرگزینه ای برای موزه باید به روشنی در گزارش پیاده شده باشد. هیئت مدیره در موقعیت قضاوت در مباحثی قرار خواهد داشت که در برگزیده افزایش در منابع یا کاهش در طرح برای رسانیدن آن به محدودیت های کلی بودجه ویا تغییر و تبدیل در طرح برای رسانیدن آن به محدودیت های کلی بودجه ویا تغییر و تبدیل در طرح برای ایجاد پروژه های بهتر برای منابع گسترش یافته می باشد.

۳.۲- طراحی تفصیلی

مرحله بعدی در فرآیند طراحی ایجاد نقشه ها و مشخصاتی است که طرح را آماده جهت مناقصه خواهد کرد. برنامه ی تفصیلی برای کار طراحی بزودی برای طرح مورد نیاز خواهد شد بنابراین نظارت بر پیشرفت کار و پیش بینی نقاطی که تصمیمات فاطع باید گرفته شود، عملی خواهد بود. توجه به جزئیات بهترین نتیجه را رقم خواهد زد. به طور مثال حتی محفظه ی نگهداری کاغذ توالت و نیز جایگاه مواد شستشو و نظافت نیز در طراحی تفصیلی مورد اشاره قرار می گیرد.

مدیر، مسئولیت کلی برای تطابق پروژه با برنامه بودجه دارد. برنامه با پیشرفت کاری گروه ترکیبی به بهترین نحو تحت نظارت قرار می‌گیرد. این گروه می‌تواند اطمینان از تطابق طرح (اطلاعات فراهم شده توسط موزه) با پیشرفت تدریجی به تاریخ نهایی مشخص شده را ایجاد نماید. کنترل مالی به وسیله مدیر و کارمندان مالی موزه اداره می‌شود. برای حفظ پروژه در چارچوب بودجه اغلب نیاز به تصمیم‌گیری روی جزئیات خاص طراحی به عنوان مثال روی نوع کف پوش وجود خواهد داشت. اینکار توسط مدیر یا مدیر پروژه با مشورت با اعضای مناسب این کار یا گروه‌های کاری صورت می‌گیرد. هرچا که ضروری باشد برای مثال جائیکه تغییر در طرح اصلی باید صورت گیرد نیاز به مطلع کردن هیئت مدیره می‌باشد. برای هیئت مدیره دادن وکالت در امر تصمیم‌گیری به رئیس هیئت امنا یا کمیته ساختمان امر معقولی می‌باشد. بنابراین ضروری نیست تا نشست بعدی منتظر شد تا یک شخص خاص را برای تصمیمی متقاعد نمود. اگرچه گزارش پیشرفت طرح باید تحت همین عنوان به تک اعضای نشست تسلیم شود. به موازات کارگروه ساختمان، موزه باید به پیشرفت در مشارکت مستقیمش در طرح نیز پردازد تولید گزارش کوتاه نمایشگاهی، خط روایی، متن و فهرست مقاصد مورد نیاز جهت نگاهداری طرح ساختمان بر الگوی مورد نظر از همین جمله است.

منبع

Green ,Patrick.J.The role of the museum director,staff and trustee in a capital project, manual of museum planning ,1996, page 197.