

## چرا طرح‌ها به نتیجه نمی‌رسند؟

### تجربه نگاری دلایل عدم تحقق کامل نتایج مورد انتظار در طرح‌ها و پروژه‌ها

سال ۱۳۸۴، سال شروع برنامه‌های کلان با چشم‌انداز ۲۰ ساله برای کشور بود برنامه‌ای که دستیابی به رتبه نخست جایگاه اقتصادی، علمی و فناوری منطقه آسیای جنوب غربی را برای کشور هدف‌گذاری می‌کرد. در چارچوب همین چشم‌انداز قانون‌گذار در تدوین برنامه‌های پنج‌ساله چهارم، پنجم و ششم توسعه، بر قرار گرفتن در مسیر توسعه اقتصاد رقابتی و برونگر، دستیابی به رشد اقتصادی مستمر و پرشتاب و برخورداری از اشتغال کامل تأکید داشت. ۱۵ سال از شروع سند چشم‌انداز می‌گذرد اکنون با نگاه بر شاخص‌های کلیدی می‌توان عملکرد مجریان را در به انجام رساندن احکام و برنامه‌های این سند مورد ارزیابی قرار داد: متأسفانه باید اذعان کنیم که رتبه هفده شاخص رقابت‌پذیری و رتبه بیست فضای کسب‌وکار در بین کشورهای منطقه، در کنار وضعیت امروز کشور از نظر برون‌گرایی اقتصادی، تبادلات خارجی و سرمایه‌گذاری موفقیت‌چندانی در تحقق این سند را نمایش نمی‌دهد. وضعیت بدی که آثار خود را در نرخ تورم بالا و بهره‌وری و رشد اقتصادی پایین کاملاً نشان می‌دهد. سابقه ناکامی قانون‌های برنامه در بهبود فضای کسب‌وکار کشور و عملکرد ضعیف دولت در اجرای قانون بهبود مستمر محیط کسب‌وکار (که به استناد گزارش رسمی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی تا آبان ۹۶ تنها ۱۷ درصد اجرا شده) باعث شده امیدی برای رخداد و تحولی شگرف در ۵ سال آخر سند چشم‌انداز نیز باقی نماند. این مثال‌ها، تنها مشت، نمونه خرواری از انبوه برنامه‌ها، قوانین، طرح‌ها و در سطح پایین‌تر پروژه‌هایی است که اگرچه قاعدتاً حاصل ساعت‌ها کار کارشناسانی از بالاترین سطوح علمی کشور است و می‌بایست راهگشای امور کشور باشد اما اجرایی نشده و یا حداقل به‌طور کامل تحقق نیافته است؛ اما چرا؟ چرا طرح‌هایی که بر پایه بررسی‌های دقیق و مباحث علمی بنا شده و با انگیزه و انرژی قابل‌قبول آغاز می‌شوند در مسیر اجرا شکست می‌خورند و یا به کیفیت مطلوب ختم نمی‌شوند. در این نوشتار سعی شده با بررسی وضعیت موجود و به استناد مصادیق تجربه‌شده، دلایلی که به نظر می‌رسد موجب به ثمر نرسیدن طرح‌ها و پروژه‌های بزرگ می‌شود تشریح شود و قضاوت در مورد صحت و تعمیم‌پذیری آن‌ها تا سطح قوانین کلان و برنامه‌های راهبردی کشور به خوانندگان سپرده شده است.

#### ۱. ضعف ساختار اجرایی:

زمانی که مقرر است کار بزرگی در قالب طرح یا پروژه در سطح کلان (ملی یا استانی) انجام شود طبیعتاً مدیران ارشد سازمان‌های اجرایی زیادی درگیر خواهند بود، در نتیجه وجود ساختار جامع و کامل، زیرساختی است که تا حد زیادی تضمین‌کننده نیل به اهداف مورد انتظار می‌باشد. شاید مهم‌ترین بخش این ساختار، وجود رکن نظارت و پایش طرح/پروژه؛ متشکل از مدیران سطح اول سازمان‌های درگیر در آن می‌باشد، اما عموماً مدیران ارشد به دلیل مشغله زیاد (و یا در حالت بدبینانه، اهتمام نداشتن به موضوع) نمایندگانی برای شرکت در جلسات مذکور معرفی می‌کنند که الزاماً تام‌الاختیار نیستند و چه‌بسا اگر بین مدیران و نمایندگان معرفی‌شده تطابق نظر وجود نداشته باشد نمی‌توان انتظار پیشرفت زیادی در پیشبرد برنامه داشت. این وضعیت زمانی اسفناک می‌شود که ترس از توبیخ شدن حاصل از اشتباه، کارشناسان را مجبور به ترجیح بی‌طرفی و حتی عدم اظهارنظر در جلسات کند. در صورتی که مدیران می‌توانند با تفهیم موضوع به کارشناسان خبره خود و تفویض اختیار، ایشان را به عنوان صدای سازمان خود به جلسات معرفی کنند و در پیشبرد هدفمند جلسات نقش مؤثرتری ایفا نمایند.

ضمن این که ثبات ساختار و تیم اجرایی پروژه برای ثبات سیر انجام آن از اهمیت بالایی برخوردار است. در صورتی که به هر دلیلی این اتفاق رخ ندهد دوباره کاری‌ها، برگشت به عقب‌ها و کاهش سرعت انجام کارها را در پیش دارد. مضافاً این که اثبات درستی و صحت نحوه انجام کارها و تفهیم و تعمیق آن به تیم جدید شکاف زمانی ناخواسته‌ای برای پروژه ایجاد خواهد کرد.

## ۲. عدم تفهیم ضرورت و اولویت کار بین مدیران کلیدی مؤثر در طرح/پروژه و به طریق اولی به کارشناسان مربوطه:

اگر حس ضرورت و فوریت کار در بین اعضای کلیدی طرح/پروژه ایجاد شود و به اولویت کار پی ببرند رویکرد جدیدی در برخورد با آن اتخاذ خواهند کرد. در کشور ما سازمان‌ها غالباً کارها را سیستماتیک انجام نمی‌دهند این موضوع باعث شده درحالی که همه از مشغله بالا در سازمان خود گله‌مند هستیم شاهد بهره‌وری قابل قبولی در کشور نیستیم. وجود مشغله‌های فکری و کاری متعدد، ضرورت اولویت‌بندی کارها را چندین برابر می‌کند، تفکیک کارها از نظر اهمیت و فوریت، انجام کارهای «فوری و مهم» را در موعد مقرر و با زمان قابل قبول ممکن می‌سازد.

## ۳. ایده پردازی بدون برنامه و پیگیری نکردن یک هدف مشخص:

اگرچه ایده پردازی و خلاق بودن به خودی خود امر مفیدی است اما نباید موجب انحراف از برنامه و مسیر حرکت به سمت هدف تعیین شده گردد، در پروژه‌هایی که نیاز به هماهنگی و برگزاری جلسات زیاد دارد ایده پردازی بودن و خلاق بودن بی‌برنامه از سوی عناصر محوری موجب می‌شود تا مباحث هر جلسه به سمتی منحرف شود و سیر جلسات به هدف نهایی نرسد. ضمن این که این موضوع سایر اعضای تیم را نیز گیج و بی‌انگیزه خواهد کرد.

## ۴. عدم پیگیری کارها و رها شدن پس از طولانی شدن یا سخت شدن روند کار:

راهکار مؤثری که می‌تواند اعضای تیم را با تمام سختی و زمانبری آن به ادامه کار تشویق کند، ایجاد انگیزه در اعضای تیم با ایجاد دستاوردهای سریع و ترویج آن‌ها است. به طوری که هدف بلندمدت به چند هدف کوتاه مدت تقسیم‌بندی شود و با محقق شدن هر هدف کوچک آن را جشن بگیریم، اطلاع‌رسانی کنیم و برای مجریان آن پاداش در نظر بگیریم.

## ۵. تغییر تصمیم گیران و عناصر تأثیرگذار طرح/پروژه:

مقامات عالی‌رتبه ملی و منطقه‌ای اگر به اهمیت کار واقف باشند نباید در تمام طول پروژه‌های مهم، ارکان اصلی و تأثیرگذار کار را تغییر دهند چرا که تغییر هر تصمیم‌گیرنده کلیدی یعنی تغییر تفکر حاکم بر پروژه، تغییر جهت‌های کار، طولانی شدن و ایجاد وقفه در امور و چه بسا شکست طرح/پروژه.

## ۶. فقدان مدیریت دانش در طرح/پروژه:

مدیریت دانش، انتقال تجربه و جانشین پروری در پروژه‌ها موجب می‌شود اگر به هر دلیلی کسی در مسیر انجام پروژه از تیم اجرایی جدا شود کل پروژه تحت تأثیر این تغییر قرار نگیرد و با انتقال سریع اطلاعات و دانش به فرد جایگزین از تکرار مسیر پیش آمده جلوگیری شود و در نتیجه حداقل وقفه را در پروژه داشته باشیم.

#### ۷. موانع ذهنی و مهارتی اعضای تیم اجرایی:

فرهنگ‌سازی و رفع ابهامات ذهنی در کنار آموزش برای رفع موانع مهارتی اعضای تیم، یکی از مهم‌ترین الزامات به سرانجام رسیدن آن‌ها و پایداری تغییرات جدید است. اگر در مورد درستی و ضرورت انجام تغییرات شک و تردیدی وجود داشته باشد مدیران و کارشناسان سازمان‌های مرتبط، وظایف محوله برای اجرای پروژه را در اولویت نمی‌بینند و اعتقاد قلبی به انجام آن نخواهند داشت و اگر مهارت لازم برای انجام این وظایف را نداشته باشند هر چند بخواهند نمی‌توانند آن را به نحو قابل قبولی انجام دهند.

#### ۸. ضعف کار تیمی:

اصولاً کارهای اجرایی از سوی مدیران ارشد به مدیران سطوح پایین‌تر و یا کارشناسان تفویض می‌شود اگر به کار تیمی اعتماد شود و اعضای منتخب برای تشکیل تیم اجرایی تخصص لازم جهت انجام امور محوله را داشته باشند دلیلی برای دخالت و اعمال سلیقه‌های وقت و بی‌وقت مدیران ارشد در امور وجود ندارد؛ چرا که مطمئناً خرد جمعی چنین تیمی بهترین تصمیم را اتخاذ خواهد کرد تنها لازم است در نقطه‌های زمانی مهم به ایشان تعیین تکلیف شود و تطابق دستاوردها با اهداف پروژه بررسی و نظارت گردد. معضل دیگری که در این باره وجود دارد این است که وقتی پایان یافتن یک کار به نام یک فرد یا سازمان، مزیت خاصی به همراه دارد ممکن است خودمحوری جای کار تیمی را بگیرد چنین سازمان/فردی نمی‌تواند به تصمیمات حاصل از نظر جمع گوش فرا دهد چرا که تمایل شدیدی برای به ثبوت پایان کار به نام خود دارد؛ درست شبیه بازیکن فوتبالی که بدون توجه به ضرورت کار تیمی در تلاش است تا به هر قیمتی گل را به نام خود به ثبت برساند.

#### ۹. تعیین محدودیت زمانی از سوی بالاترین مقام اجرایی:

در پروژه‌های بزرگ ملی یا استانی قطعاً مهم‌ترین ضمانت اجرایی اراده شخص بالاترین مقام اجرایی است در صورت عدم وجود هم‌راستایی با نظر ایشان، کاملاً بدیهی است که پروژه‌ها محکوم به شکستند. اگر مقام عالی با ایجاد محدودیت زمانی تیم پروژه را برای تحقق اهداف مورد انتظار در مضیقه بگذارد، امکان کار کارشناسی دقیق و اجرای مبتنی بر تفکر را با مشکل مواجه می‌کند.

#### ۱۰. ملاحظات مصلحتی:

وجود روابط چه خوب و چه بد روند اجرای طرح/پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باید توسط ناظری عادل رصد و مدیریت شود روابط خوب با مسئولین عالی‌رتبه نهادها و سازمان‌های درگیر در برنامه موجب می‌شود تا قصور ارکان و مجریان آن، به دلایل مصلحتی دیده نشود و از طرف دیگر روابط و پیش‌زمینه قبلی بد با وجود بدبینی موجب

نادیده گرفتن تلاش‌ها می‌گردد. واقعیت این است که در نتیجه‌ی هر دوی این ملاحظات، انگیزه و عملکرد ارکان طرح/پروژه کاهش خواهد یافت.

## سخن آخر

طرح‌ها و پروژه‌ها نهایتاً پایان می‌یابند و لاجرم منجر به تغییراتی در محیط حاکم می‌شود اما حتی در صورت تحقق کامل نتایج مورد انتظار، اگر مکانیسم تثبیت پیش‌بینی نشود، این تغییرات هر چند بزرگ با گذر زمان کمرنگ می‌شوند. توجه به ضرورت پایداری و استمرار نتایج حاصله، نکته‌ای است که عموماً مغفول می‌ماند در صورتی که به نظر می‌رسد برای تضمین پایداری، باید از ابتدا دستاوردهای کوچکی تعریف کرد تا با مدیریت تغییرات تدریجی به مرور، سیستم برای تغییرات بزرگ آماده شود. به عبارت بهتر شکستن برنامه‌ها به چندین نقطه عطف می‌تواند سیستم را از دستیابی به نتایج هر مرحله بهره‌مند سازد. ضمن این‌که وجود سیستم ارزیابی و رصد تغییرات ایجادشده و مکانیسم پاداش و تشویق به مجریان تغییرات به تثبیت و درونی سازی تغییر بزرگ و اجرایی شدن کامل هدف غایی کمک می‌کند.