

# توسعه فیزیکی‌ایستی بدون ملزومات نهادی

محمد فاضلی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی



# مدیریت پروژه چیست؟

مدیریت پروژه تخصص مرتبط با آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و پایان دادن یک تیم کاری به منظور دست یافتن به **اهداف مشخص**، و دست یافتن به **موفقیت‌های معین**، در **زمان مشخص** است.

پروژه برای دست یافتن به **تغییرات مفید** و ارزش افزوده است.

پروژه در چارچوب **محدودیت‌های مشخص** اجرا می‌شود. اندازه، زمان، کیفیت و **بودجه** محدودیت‌های اصلی پروژه هستند.

مدیریت پروژه به دنبال تکمیل پروژه با توجه به **اهداف کسانی است که پروژه در خدمت آنهاست**.



# اهمیت بستر نهادی

همه واژه‌ها و مفاهیم مهم مرتبط با مدیریت پروژه در بستر نهادی خاصی معنا می‌یابند.

۱. اهداف مشخص، ۲. موفقیت‌های معین، ۳. چارچوب زمانی، ۴. تغییرات مفید، ۵. محدودیت‌های مشخص، ۶. بودجه، و ۷. اهداف کسانی که پروژه در خدمت آنهاست؛ همگی در بسترهای نهادی خاصی تعریف و اثرگذار می‌شوند.
- در قبال هر یک از این مفاهیم سؤالات مهمی طرح می‌شود.



# سوالات مهم

- اهداف پروژه را چه کسی/کسانی تعریف می کنند؟
- مفهوم موفقیت چیست؟ چه کسی/کسانی آن را تعریف می کنند؟
- زمان چه معنایی دارد؟ چارچوب زمانی توسط چه کسی و بر چه مبنایی تعریف می شود؟
- مفید و تغییر مفید به چه معناست؟ مفید در چه چارچوب زمانی، برای چه کسی، و با چه هزینه ای تعریف می شود؟ مفیدبودن/نبودن در قیاس با چه چیزی سنجش می شود؟ ارزیابی فایده در چه چارچوبی صورت می گیرد؟
- بودجه در چه سازوکاری تخصیص می یابد؟
- پروژه در خدمت چه کسانی است؟ آیا این بهترین راه خدمت رساندن به آنهاست؟ پروژه در خدمت چه کسانی نیست؟



# زمینه نهادی پروژه و مدیریت پروژه

- هر کدام از سؤالات در بستر نهادی (قاعده‌های زندگی اجتماعی و اقتصادی) پاسخ داده می‌شوند.
- هر کدام از سؤالات دال بر فرایند مشخصی هستند و این فرایند در چارچوب نهادی مشخصی، خروجی‌های پروژه را مشخص می‌کند.
- پروژه‌هایی که بر بستر نهادی ناکارآمدی تعریف می‌شوند، بخت کمی برای تحقق خیر جمعی دارند.
- پروژه‌ها بدون بستر نهادی درست و کارآمد، تجسمی از فیزیکالیسم، و گاه مدرنیزاسیون بدون توسعه می‌شوند.



# بستر نهادی و اهداف

- اهداف پروژه را چه کسی/کسانی تعریف می کنند؟

تعریف پروژه عرصه رقابت منافع رقیب است.

اهداف آشکار/پنهان؛ کوتاه، میان و بلندمدت؛ برای چه کسانی و توسط چه کسانی تعریف می شوند؟

آنها که پروژه برای ایشان تعریف می شود، چه سهمی در تعریف آن دارند؟

بوروکرات‌ها، شرکت‌های پیمانکاری، نمایندگان مجلس، اعضای شورای شهر، گروه‌های پرنفوذ، شرکت‌های خارجی، و ... چه سهمی در تعریف پروژه دارند و چگونه تحت تأثیر آن قرار می گیرند؟



# بستر نهادی و موفقیت

- مفهوم موفقیت چیست؟ چه کسی/کسانی آن را تعریف می کنند؟

موفقیت در چارچوب کدام ادراک مفهومی تعریف می شود؟

موفقیت با ارزش های انسانی درگیر است: عدالت، آزادی.

موفقیت امر اخلاقی است.

موفقیت امر زمانمند، دارای ویژگی های محلی، ملی و جهانی، و مشحون از

مناقشه منافع است. موفقیت در چه فرایندی تعریف می شود؟

آیا موفقیت صرفاً امر فنی است؟ رکوردها موفقیت به حساب می آیند؟



# بستر نهادی و زمان

- زمان چه معنایی دارد؟ چارچوب زمانی توسط چه کسی و بر چه مبنایی تعریف می‌شود؟  
زمان پروژه برای انتفاع چه کسانی، بر چه مبنایی و در چه فرایندی تعریف می‌شود؟

زمان و مصالح عمومی کاملاً به هم مرتبط هستند؟ چگونه بخشینگری مانع از  
تأمین مصالح عمومی در چارچوب‌های زمانی می‌شود؟





# بستر نهادی و مفید بودن

- مفید و تغییر مفید به چه معناست؟ مفید در چه چارچوب زمانی، برای چه کسی، و با چه هزینه‌ای تعریف می‌شود؟ مفیدبودن/نبودن در قیاس با چه چیزی سنجش می‌شود؟ ارزیابی فایده در چه چارچوبی صورت می‌گیرد؟

هر چیزی می‌تواند در چارچوبی، برای کسانی و برای مکان و زمان خاصی مفید باشد. مفید بودن امر نسبی است و در مقایسه با وضعیتی دیگر سنجیده میشود، بالاخص زمانی که منابع محدود است.

**سنجش مفید بودن بدون انجام ارزیابی مقایسه‌ای بی‌معنا است.**



# بستر نهادی و بودجه

- بودجه در چه سازوکاری تخصیص می‌یابد؟

بودجه با چه میزان شفافیت، در چه شرایطی، برای چه افق زمانی، با چه برآوردی از موفقیت، مفید بودن، و تعریف هدف و موفقیت اختصاص می‌یابد؟

اگر بودجه بازسازماندهی شود/نشود چه اتفاقی می‌افتد؟ بودجه دام مسیر طی شده خلق می‌کند و با منافع خاص پیوند دارد.



# بستر نهادی و مخدومین

- پروژه در خدمت چه کسانی است؟ آیا این بهترین راه خدمت رساندن به آنهاست؟ پروژه در خدمت چه کسانی نیست؟

واژه مردم بی‌معناست. پروژه‌های عمومی و حتی خصوصی برای خدمت به مردم توجیه می‌شوند. اغلب پروژه‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که بهترین راه خدمت رساندن به گروه‌های هدف نیستند و برای خدمت به اهداف طراحان - که الزاماً مادی نیست و گاه از محدودیت‌های ذهنی ایشان برمی‌خیزند - طراحی می‌شوند.

اغلب آنها که به عنوان مخدومین پروژه‌ها تعریف می‌شوند، اغلب هیچ مشارکتی در تعریف آنها ندارند. (بیکاران، مستضعفان، ایرانیان و ...)



# فیزیکالیسم، بوروکراسی و دموکراسی

فیزیکالیسم را می توان گفتمانی از توسعه و تعریف پروژه ها تلقی کرد که:

- سوالات مهم درباره اهداف، فایده، زمان، مکان و ... پروژه ها را نادیده می گیرد، یا پاسخی کاملاً «جعبه سیاهی» و برآمده از ساختار خاص بوروکراسی غیرشفاف به آن ها می دهد.
- فیزیکالیسم به وجود فیزیکی آنچه ساخته می شود اهمیت می دهد و فرایند خلق و رسیدن به تعریف پروژه، بالاخص «شفافیت بوروکراسی» و «مشارکت و پاسخگویی دموکراسی» در آن جایگاهی ندارد.
- فیزیکالیسم فقط ناظر بر پروژه های دارای بعد فیزیکی نیست، بلکه ناظر بر هر اقدامی است که این پرسش ها در خصوص آن طرح نمی شود.



# فیزیکالیسم و فقدان شفافیت

فیزیکالیسم مطلوب سیستم فاقد شفافیت است. سازه‌ها و پروژه‌های بزرگ ضروری هستند، اما همواره باید در چارچوب سؤالات کلیدی پروژه بررسی شوند. فیزیک پروژه‌ها می‌تواند همه فرایندهای غیرشفاف را پوشش دهد.



# فیزیکیسم و رسانه‌های آزاد

فیزیکیسم در فضای فقدان رسانه‌های آزاد که پرسش‌های کلیدی پروژه را طرح کند رشد می‌کند.

رسانه‌های غیرحرفه‌ای، وابسته یا دارای منافع اقتصادی خاص نیز می‌توانند مروج فیزیکیسم باشند.



# فیزیکیالیسم و سازوکار قیمت

فیزیکیالیسم که نظام اجتماعی فاقد سازوکارهای قیمت، زمینه مطلوبی برای رشد دارد. حذف قیمت، قیمت‌های دستکاری شده و رانت‌های ناشی از آن‌ها، مشوق تعریف فیزیکیالیستی پروژه‌ها هستند.

حذف سازوکارهای قیمت، حساسیت توده‌ها نسبت به تعریف پروژه‌ها را تقویت می‌کند و فیزیکیالیسم را امکان‌پذیر می‌سازد.



# نظام‌های ارزیابی و فیزیکی‌الیسم

نظام‌های ارزیابی پروژه (EIA, SIA, SEA و ...) در تعامل با بسترهای نهادی نظیر رسانه‌ها، بوروکراسی شفاف، و ... پادزهر فیزیکی‌الیسم هستند.

اغلب ارزیابی‌ها تاکنون انجام نشده یا ناکارآمد بوده‌اند. ارزیابی نیز در بستر نهادی مشخصی کارآمد می‌شود. ارزیابی بدون انتشار عمومی و در بستر شفافیت بوروکراتیک و پاسخگویی دموکراتیک، بی‌معنا می‌شود.





پروژه بدون ملزومات نهادی، توسعه نیست، ساخت و ساز است.

وبسایت: [www.mohammadfazeli.ir](http://www.mohammadfazeli.ir)  
کانال تلگرام (دغدغه ایران). [@fazeli\\_mohammad](https://t.me/fazeli_mohammad)

