

# اینرسی فرهنگی - چرخه کارکردی

چرا پروژه‌ها در ایران شکست می‌خورند و چگونه آن را متوقف کنیم؟

دکتر حمیدرضا مهاجرانی  
مشاور و پژوهشگر حوزه مدیریت پروژه  
دانشگاه تربیت مدرس

دکتر محمدحسین صبحیه  
دانشیار مدیریت پروژه  
دانشگاه تربیت مدرس



عنوان و نام پدیدآور : ابنرسی فرهنگی - چرخه کزکارکردی : چرا پروژه‌ها در ایران شکست می‌خورند و چگونه آن را متوقف کنیم؟/نویسنده محمدحسین صحبیه، حمیدرضا مهاجرانی عراقی.

مشخصات نشر : تهران: سها، ۱۴۰۴

مشخصات ظاهری : ۱۹۸ ص.: مصور، جدول.

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۳۲۲-۳

وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا

موضوع : مدیریت طرح‌ها -- ایران -- برنامه‌ریزی

موضوع : Project management -- Iran -- Planning

رده‌بندی کنگره : HD۶۹

رده‌بندی دیویی : ۴۰۴/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۲۶۸۵۲۹

عنوان : ابنرسی فرهنگی - چرخه کزکارکردی

نویسنده : محمدحسین صحبیه-حمیدرضا مهاجرانی عراقی

مدیر هنری : سما سلطانی

صفحه‌آرا و طراح جلد : تحریریه نشر سها

سرپرست تولید : شوکا شکبیا

ناظر چاپ : علیرضا کریمی

نوبت چاپ : اول - پاییز ۱۴۰۴

تیراژ : ۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی : چاپ سها

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۴-۳۲۲-۳



تلفن: ۸۸۰۰۵۵۷۳-۶۶۹۳۷۷۳۷

تلفن: ۰۹۱۹۹۸۶۱۷۴۴

• دفتر مرکزی: تهران، امیرآباد شمالی، بالاتر از چهارراه جلال آل احمد

• چاپخانه: تهران، امیرآباد شمالی، روبروی درب غربی پارک لاله، کوچه همدان، پلاک ۳

## فهرست

پیشگفتار .....	۱
سخن نویسندگان .....	۳
مقدمه: مسئله شکست پروژه‌ها و نیاز به رویکردی نو .....	۵
بخش اول: تشخیص   شناخت بیماری پنهان .....	۷
فصل ۱: هزینه‌های پنهان ناکامی پروژه‌ها: از ارقام کلان تا واقعیت‌های ملموس .....	۸
فصل ۲: تحلیل “چرخه کژکارکردی”: رویکردی سیستمی به ناکامی پروژه‌ها .....	۱۶
فصل ۳: فرهنگ چیست؟ شکستن کد نیروی نامرئی .....	۲۹
فصل ۴: جعبه‌ابزار تحلیل فرهنگی: عینک‌هایی برای دیدن واقعیت .....	۴۰
بخش دوم: کالبدشکافی   ردپای کژکارکردی در چرخه عمر پروژه .....	۵۳
فصل ۵: پروژه سیاسی   از تولد دستوری تا افتتاح فریبنده .....	۵۵
فصل ۶: پروژه کاغذی   از نقشه خیالی تا پروژه‌های زامبی .....	۶۲
فصل ۷: پروژه فرسایشی   از آشوب تیمی تا جنگ بر سر منافع .....	۷۱
بخش سوم: پادزهر   ساختن فرهنگ موفقیت .....	۷۹
فصل ۸: پارادوکس پادزهر وارداتی؛ چرا بهترین راه‌حل‌های جهانی در ایران شکست می‌خورند؟ .....	۸۲
فصل ۹: پادزهر سطح ۱؛ اصلاح قواعد بازی .....	۸۹
فصل ۱۰: پادزهر سطح ۲؛ معماری سازمان مقاوم .....	۱۰۳
فصل ۱۱: پادزهر سطح ۳؛ راهبری تغییر و مدیریت مقاومت انسانی .....	۱۱۳
بخش چهارم: چشم‌انداز   از پروژه موفق تا قابلیت ملی .....	۱۲۴
فصل ۱۲: فراتر از پروژه؛ ساختن اکوسیستم ملی اخلاق حرفه‌ای .....	۱۲۵
پیوست‌ها (Appendices) .....	۱۳۱
پیوست الف: واژه‌نامه مفاهیم کلیدی .....	۱۳۲
پیوست ب: کیت ابزار بقا و موفقیت برای مدیر پروژه در ایران .....	۱۳۶
پیوست پ: جعبه‌ابزار استراتژیک رهبران تغییر .....	۱۴۰

- پیوست ت: مطالعات موردی تکمیلی ..... ۱۴۲
- پیوست ث: مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش ..... ۱۴۴
- پیوست ج: کتابخانه پیشنهادی نویسنده ..... ۱۵۵
- پیوست چ: منابع پژوهشی ..... ۱۵۹

## پیشگفتار

جامعه حرفه‌ای مدیریت پروژه ایران دهه‌هاست با پارادوکسی حیاتی دست به گریبان است: از یک سو شاهد گسترش کمی و کیفی دانش مدیریت پروژه، بومی‌سازی استانداردهای جهانی مانند شایستگی‌های فردی مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو ایپما و پیکره دانش مدیریت پروژه پی‌ام‌آی و حضور هزاران متخصص تحصیلکرده در پروژه‌های کشور بوده‌ایم. از سوی دیگر، آمارهای رسمی و تجربیات میدانی نشان می‌دهد بسیاری از پروژه‌ها نه تنها در تحقق اهداف توسعه پایدار ناکام می‌مانند، بلکه در دستیابی به اهداف پایه‌ای زمان، هزینه و کیفیت نیز با چالش‌های جدی مواجهند. این شکاف عمیق میان “دانش نظری” و “عملکرد واقعی”، همواره دغدغه اصلی انجمن مدیریت پروژه ایران بوده است.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد حل این چالش، مستلزم عبور از نگرش صرفاً تکنیکی-ابزاری به مدیریت پروژه است. پاسخ واقعی در لایه‌های عمیق‌تر “فرهنگ سازمانی و ملی” نهفته است؛ همان سازوکارهای نامرئی که رفتار واقعی دست‌اندرکاران این عرصه را شکل می‌دهد. با این حال، واکاوی این حوزه نیازمند مطالعات عمیق و جسورانه در بستر بومی کشور بوده است.

در این راستا، انتشار کتاب “اینرسی فرهنگی و چرخه کژکارکردی” را به جامعه مدیریت پروژه ایران تبریک می‌گوییم. این اثر ارزشمند حاصل همکاری علمی آقای دکتر محمدحسین صبحیه، با پیشینه دانشگاهی قوی و آقای دکتر حمیدرضا مهاجرانی عراقی، با دو دهه تجربه مدیریت اجرایی است که با نگاهی نقادانه به بررسی ریشه‌های فرهنگی-اجتماعی چالش‌های مدیریت پروژه در ایران پرداخته‌اند. نویسندگان با انتشار رایگان نسخه الکترونیک این کتاب، گامی ارزشمند در جهت توسعه دانش بومی در کشور برداشته‌اند.

ویژگی‌های ممتاز این اثر:

- ❖ پژوهش محوری: اتکا بر داده‌های میدانی و مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد پروژه‌های کلان کشور؛
- ❖ تحلیل جسورانه: پرداختن به ریشه‌های فرهنگی، ساختاری و حکمرانی مشکلات
- ❖ تلفیق دانش و عمل: تلفیق کم‌نظیر دانش نظری با تجربیات اجرایی.

“اینرسی فرهنگی و چرخه کژکارکردی” صرفاً یک کتاب تخصصی نیست، بلکه نقشه‌ای برای تحول نهادی در مدیریت پروژه ایران است. انجمن مدیریت پروژه ایران مطالعه این اثر را به همه

ذینفعان، از مدیران پروژه و سیاستگذاران تا پژوهشگران و دانشجویان، توصیه می‌کند. امیدواریم یافته‌های این پژوهش، مبنای گفت‌وگوهای سازنده برای ایجاد تحول در نظام مدیریت پروژه کشور قرار گیرد.

در خاتمه، مراتب قدردانی خود را از جناب آقای دکتر بهروز ارباب شیرانی، ریاست محترم کمیته توسعه و پژوهش انجمن، به پاس مسئولیت‌پذیری در ارزیابی این اثر فاخر اعلام می‌داریم.

**دکتر اقبال شاکری**

**رئیس هیئت مدیره انجمن مدیریت پروژه ایران**

## سخن نویسندگان

توسعه پایدار به مثابه تحولی یکپارچه، مستلزم همکاری پویا بین دو جنبه مکمل اما متمایز است. توسعه فیزیکی به عنوان جلوه ملموس پیشرفت، و توسعه نهادی به عنوان زیرساخت فکری-سازمانی آن. در جنبه نخست، شاهد تجلی عینی پیشرفت در قالب پروژه‌های بزرگ عمرانی مانند سدها، نیروگاه‌ها و پالایشگاه‌ها هستیم. در جنبه دوم، با فرآیندی ظریف‌تر و بنیادی‌تر از نهادسازی مواجهیم که بر مبنای اصول نهادگرایی جدید و با تمرکز بر چهار مؤلفه اساسی، ساختارها، سیستم‌ها، ارزش‌های فرهنگی و الگوهای ذهنی سازمانی، امکان هماهنگی تلاش‌های جمعی را فراهم می‌آورد. همسویی مؤثر این دو جنبه زمانی محقق می‌شود که ساز و کار یادگیری سازمانی به شکل سیستماتیک در تمام مراحل چرخه حیات پروژه‌ها نهادینه شده و به ارتقای مستمر توانمندی‌های سازمانی منجر گردد.

هشدار نظری بنیادین در این مسیر، از مفهوم وابستگی به مسیر توسعه نهادی تاریخی سرچشمه می‌گیرد. اقتباس مکانیکی ساختارها و نظام‌های مدیریتی از بستر نهادی کشورهای توسعه‌یافته، بدون درک عمیق تفاوت‌های شناختی-فرهنگی زیربنایی و الگوهای ذهنی مشترک جاری در آنها، می‌تواند به ناکارآمدی‌های سیستماتیک منجر شود. این چالش به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که از اینرسی نهادی و گسست ساختاری در مواجهه با نظام‌های مدیریت مدرن رنج می‌برند، نمود بارزتری دارد.

در طول سال‌ها تدریس مباحث پیشرفته مدیریت پروژه، همواره بر اهمیت عوامل شناختی-فرهنگی در کارآمدی نظام‌های پروژه‌محور تأکید داشته‌ام. با این وجود، بسیاری از دانشجویان با پیشینه مهندسی، به دلیل پیچیدگی‌های روش‌شناختی پژوهش‌های بینارشته‌ای، از ورود به حوزه مطالعاتی عناصر شناختی-فرهنگی مؤثر بر کارکرد منظومه پروژه‌محور اجتناب می‌کردند. در این میان، دکتر حمیدرضا مهاجرانی عراقی با تکیه بر چارچوب نظریه‌های فرهنگی و تلفیق کم‌نظیر دانش نظری با تجربه عملی بیست‌ساله در پروژه‌های کلان انرژی، با جسارت علمی این مسیر پژوهشی دشوار را پیمود. پرسش محوری ایشان بازتابی از پارادوکس توسعه در کشورهای در حال توسعه بود: چگونه علی‌رغم برخورداری از سرمایه‌انسانی متخصص و منابع مالی کافی، شاهد ناکارآمدی‌های سیستماتیک در مدیریت پروژه‌های کلان هستیم؟

یافته‌های این پژوهش که با روش‌شناسی کیفی و راهبرد نظریه زمینه‌ای تحلیل شده است، نشان می‌دهد که چالش اصلی فراتر از سخت‌افزار مدیریت (کاربرد فناوری‌ها و سیستم‌های نوین) بوده و در نرم‌افزار نهادی (الگوهای ذهنی، هنجارهای غیررسمی و روابط قدرت) ریشه دارد. همراهی اندیشمندان برجسته‌ای چون دکتر محمود سریع‌القلم، دکتر مقصود فراستخواه و دکتر فیروز رازنهان در حوزه‌های فرهنگ و جامعه‌شناسی، غنای علمی این پژوهش را دوچندان کرده است. پس از تکمیل موفقیت‌آمیز پژوهش، تبدیل یافته‌های آن به کتابی کاربردی و با بیانی ساده برای جامعه حرفه‌ای مدیریت پروژه را ضروری تشخیص دادیم. این اثر، اگرچه روایتی از چالش‌های نظام‌مند است، اما در نهایت پیامی امیدبخش دارد: فراخوانی برای بازاندیشی و بازنویسی بنیادین. کتاب پیش‌رو ما را به فراسوی نشانه‌ها می‌برد تا با واکاوی ریشه‌ها، این واقعیت را بپذیریم که چالش اصلی نه در توانایی‌های فردی متخصصان، بلکه در الگوهای شناختی-ارزشی نهادینه شده در ذهنیت جمعی ماست. خبر خوشحال‌کننده این است که این الگوهای ذهنی قابلیت بازنگری و تحول دارند. آنچه در این کتاب ارائه شده، حاصل تلفیق نظریه و عمل است و می‌تواند به عنوان راهنمای عملی برای ایجاد تحول فرهنگی در مدیریت پروژه‌های کشور به کار رود. امید داریم این اثر، هر چند ناچیز، بتواند زمینه‌ساز توجه جدی‌تر به عوامل شناختی-فرهنگی مؤثر بر نظام منظومه پروژه‌محور ایران عزیز باشد.

دکتر حمیدرضا مهاجرانی عراقی

مدیر، پژوهشگر و مشاور ارشد مدیریت پروژه

دکتر محمدحسین صبحیه

دانشیار مدیریت پروژه

دانشگاه تربیت مدرس تابستان ۱۴۰۴

## مقدمه: مسئله شکست پروژه‌ها و نیاز به رویکردی نو

در گوشه‌ای از ایران، اسکلت بتنی بیمارستانی که قرار بود مرهمی بر دردهای مردم باشد، دو دهه است که در سکوت فرسوده می‌شود. این سازه تنها یکی از هزاران پروژه نیمه‌تمامی است که کشور را به موزه‌ای از فرصت‌های از دست‌رفته بدل کرده است. اما این کتاب درباره شکست‌ها نیست؛ درباره مدیران و تیم‌هایی است که با وجود تمام موانع، پروژه‌ها را به سرانجام رسانده‌اند — قهرمانانی که موفقیتشان بیش از آنکه حاصل سیستم باشد، نتیجه جنگیدن با سیستم بوده است.

سؤال اصلی اینجاست: چرا موفقیت باید یک استثنای قهرمانانه باشد، نه یک قاعده سیستمی؟ و هزینه انسانی این قهرمانی‌های فرسایشی چقدر است؟

پاسخ را نه در جزئیات فنی یا کمبود بودجه، بلکه در لایه‌ای عمیق‌تر باید جست: فرهنگ حاکم بر پروژه‌ها. فرهنگی که همچون یک سیستم‌عامل نامرئی بر تصمیم‌ها و ارتباطات اثر می‌گذارد و حتی بهترین ابزارهای مدیریتی را بی‌اثر می‌کند.

نوآوری این کتاب در ارائه یک مدل تحلیلی یکپارچه است که با به‌کارگیری چارچوب‌های جهانی در بستر بومی ایران، برای اولین بار نشان می‌دهد چگونه عوامل ساختاری و فرهنگی در ایران به هم گره می‌خورند و چرخه‌ای نظام‌مند از ناکامی می‌سازند. این چرخه که از دل تحلیل دهه‌ها مصاحبه عمیق با راهبران پروژه‌های صنعت احداث کشور بیرون آمده است، ما را به نام‌گذاری “چرخه کژکارکردی” برای آن رساند، بنابراین، این مدل یک کپی وارداتی نیست، بلکه نظریه‌ای است که با تحلیل داده‌های استخراج‌شده از بطن تجربیات واقعی مدیران ایرانی، شکل گرفته و پرداخته شده است.

کتاب در چهار بخش طراحی شده:

۱. تشخیص دقیق ریشه‌ها و الگوهای شکست،
۲. کالبدشکافی ردپای چرخه کژکارکردی در همه مراحل پروژه،
۳. ارائه پادزهرهای عملی برای ساختن فرهنگ موفقیت،
۴. ترسیم چشم‌انداز یک اکوسیستم ملی پایدار.

یک نکته مهم در مورد ساختار کتاب و پیوست‌ها: برای حفظ خوانایی و تمرکز بر روایت اصلی، ما بسیاری از ابزارهای عملیاتی، جزئیات روش‌شناسی پژوهش و مطالعات موردی تکمیلی را به پیوست‌های انتهای کتاب منتقل کرده‌ایم. این تصمیم به این دلیل بود که متن اصلی برای تمام خوانندگان، از مدیران ارشد گرفته تا دانشجویان، روان و قابل فهم باشد. با این حال، تأکید می‌کنیم که پیوست‌های این کتاب، بخش‌های فرعی و حاشیه‌ای نیستند؛ بلکه قلب کاربردی و شالوده علمی این اثر را تشکیل می‌دهند. از شما، به ویژه از مدیران پروژه و پژوهشگران، صمیمانه دعوت می‌کنیم که پس از مطالعه متن اصلی، برای دستیابی به ابزارهای عملی و درک عمیق‌تر مبانی نظری، حتماً به این گنجینه ارزشمند مراجعه فرمایید.

این کتاب سرزنش‌نامه نیست؛ نقشه راهی است برای گذار از سیستمی شکننده و پرریسک به سیستمی پایدار که منافع همه ذی‌نفعان را تضمین کند. شما، در هر جایگاهی که باشید، بخشی از نیروی مرئی تغییر هستید و این کتاب از شما دعوت می‌کند تا در توقف این چرخه معیوب نقش‌آفرین باشید.

بخش اول: تشخیص | شناخت بیماری پنهان

## فصل ۱: هزینه‌های پنهان ناکامی پروژه‌ها: از ارقام کلان تا واقعیت‌های ملموس

### مقدمه: ابعاد مسئله و فریاد اعداد

بر اساس آخرین آمارهای رسمی، ایران با معضلی عمیق و گسترده در زمینه پروژه‌های عمرانی روبه‌رو است. طبق اعلام وزیر امور اقتصادی و دارایی، در حال حاضر ۷۳ هزار پروژه نیمه‌تمام دولتی در سراسر کشور وجود دارد<sup>۱</sup> که برای تکمیل آن‌ها به اعتباری بالغ بر ۱۲۰۰ هزار میلیارد تومان نیاز است.<sup>۱</sup> این رقم عظیم، ضمن مسدود کردن بخش بزرگی از منابع مالی کشور، نمایانگر فرصت‌های بی‌شماری است که می‌توانست صرف توسعه زیرساخت‌ها، ارتقای خدمات عمومی و ایجاد رشد اقتصادی پایدار شود.

این آمارها نشان می‌دهد با وجود در اختیار داشتن تخصص‌های مهندسی و ابزارهای مدیریتی پیشرفته، کشور همچنان با حجم وسیعی از پروژه‌های ناتمام، تأخیرهای طولانی و هزینه‌های تصاعدی روبروست. پرسش بنیادین این است: “چرا پروژه‌ها در باتلاق تأخیر و افزایش هزینه گرفتار می‌شوند؟”

پاسخ‌های سطحی مانند “کمبود بودجه” یا “سوءمدیریت موردی” دیگر نمی‌توانند عمق این معضل را توضیح دهند. هرچند تأخیرهای طولانی به افزایش هزینه‌ها دامن می‌زند، اما این تأخیرها خود معلول عواملی ساختاری و ریشه‌ای‌تر هستند. بررسی‌های جهانی نیز تأیید می‌کند که مشکلات مشابه در سایر کشورها، از وجود یک بیماری سیستمی و ضعف‌های ساختاری نشأت می‌گیرد. این فصل تلاش دارد تا با کنار زدن اعداد و آمارها، ابعاد واقعی این بحران را نمایان سازد تا بتوان گام‌های مؤثری برای حل ریشه‌ای این مسائل برداشت.

---

<sup>۱</sup> اظهارات دکتر احسان خاندوزی، وزیر امور اقتصادی و دارایی، منتشر شده در رسانه‌ها در تاریخ ۷ خرداد ۱۴۰۳ (به عنوان مثال، خبرگزاری خبرآنلاین).

## کالبدشکافی یک ناکامی: روایت یک سازه بی‌جان و الگوهای تکراری

آمار و ارقام به‌تنهایی نمی‌توانند پیچیدگی و ابعاد انسانی پروژه‌های نیمه‌تمام را بازنمایی کنند. برای درک عمق این مشکل، باید به سراغ یک نمونه واقعی برویم؛ پروژه‌ای که داستان آن، ترکیبی از سرنوشت هزاران طرح مشابه در سراسر کشور است و ما آن را بیمارستان منطقه‌ای “نور” در حومه شهر فرضی X می‌نامیم.

این پروژه بیش از دو دهه پیش با وعده‌هایی بزرگ آغاز شد. کلنگ‌زنی آن با حضور مقامات عالی‌رتبه و پوشش خبری گسترده، نویدبخش دسترسی مردم به خدمات درمانی پیشرفته بود. در ماه‌های نخست، فعالیت‌های عمرانی با سرعت نسبی پیش رفت و ساخت فونداسیون و اسکلت اصلی، امیدها را در دل مردم زنده کرد.

اما این شور اولیه به‌زودی به سکون انجامید. تزریق بودجه نامنظم و قطره‌چکانی شد و کارگاه پروژه به حالت نیمه‌فعال درآمد. جرثقیل‌ها ماه‌ها بی‌حرکت ماندند و دیوارهای نیمه‌کاره در انتظار مصالحی بودند که یا با تأخیرهای طولانی می‌رسید، یا هرگز نمی‌رسید. تغییرات مکرر مدیریتی، مشکلات حقوقی با پیمانکاران، نوسانات اقتصادی و عدم هماهنگی میان نهادهای مسئول، وضعیت را پیچیده‌تر کرد.

امروزه، بیمارستان “نور” تنها یک سازه بتنی عظیم و بی‌جان است که در میان علف‌های هرز فرسوده می‌شود؛ نمادی از وعده‌های تحقق‌نیافته، سرمایه‌های مسدودشده و بی‌توجهی به نیازهای اساسی مردم.

سرنوشت بیمارستان “نور” که در اینجا به عنوان یک نمونه ترکیبی و نماینده روایت شد، یک استثنا نیست، بلکه بازتابی از الگوهای تکراری شکست در پروژه‌های متعدد کشور است. این داستان، دو الگوی کژکارکردی کلیدی را که در ادامه کتاب به تفصیل کالبدشکافی خواهند شد، در خود جای داده است: یک “تولد سیاسی” که با تمرکز بر نمایش کلنگ‌زنی به جای تضمین منابع شکل گرفت، و یک “مرگ فرسایشی” که محصول بی‌ثباتی در تأمین مالی و رها شدن پروژه در میانه راه بود. این سازه‌های متروک، اسنادی از چالش‌های سیستمی‌اند که واقعیت تلخ مدیریت پروژه در کشور را هر روز به نمایش می‌گذارند و ضرورت درک عمیق “چرخه کژکارکردی” را آشکار می‌سازند.

### فراتر از یک پروژه: وقتی استثنا به قاعده تبدیل می‌شود

شاید وسوسه شویم که داستان تلخ "بیمارستان نور" را یک استثنا یا اتفاقی ناگوار ناشی از مجموعه‌ای از بدشانسی‌ها بدانیم. اما واقعیت این است که این داستان، یک استثنا نیست، بلکه قاعده‌ای دردناک است که هر روز در گوشه و کنار کشور تکرار می‌شود. کافی است به سدهای عظیمی فکر کنیم که آبگیری نمی‌شوند، نیروگاه‌هایی که با کسری ظرفیت کار می‌کنند، یا اتوبان‌هایی که به دلیل یک پل نیمه‌کاره، عملاً غیرقابل استفاده مانده‌اند. این‌ها داستان‌های جداگانه نیستند؛ بلکه فصل‌های مختلفی از یک کتاب تکراری هستند.

وقتی یک نوع شکست، با مشخصاتی مشابه، در جغرافیا و صنایع مختلف تکرار می‌شود، دیگر نمی‌توان آن را به ضعف یک مدیر یا کم‌کاری یک پیمانکار خاص نسبت داد. این تکرار، نشان‌دهنده وجود یک "بیماری سیستمی" است؛ یک الگوی تکرارشونده که خروجی طبیعی یک سیستم معیوب محسوب می‌شود. این نگاه سیستمی، زمینه را برای معرفی مدل "کژکارکردی" در فصل بعد آماده می‌کند؛ مدلی که به ما کمک خواهد کرد تا بفهمیم این سیستم معیوب دقیقاً چگونه کار می‌کند و چرا چنین نتایجی را تولید می‌کند.

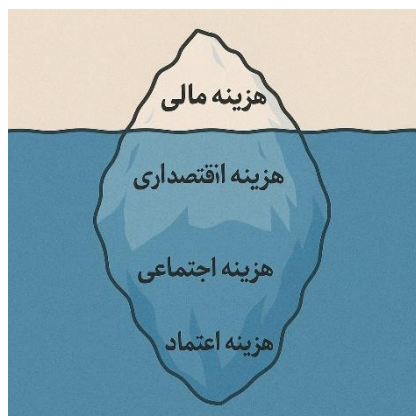
### هزینه واقعی: سرمایه‌ای که بر باد رفت، اعتمادی که فروریخت

شاید تکان‌دهنده‌ترین بخش ماجرا این باشد که ارقام کلان ذکر شده، تنها نوک کوه یخ هستند. هزینه‌های واقعی و پنهان این شکست‌های سریالی، به مراتب ویرانگرتر از چیزی است که در گزارش‌های بودجه دیده می‌شود؛ هزینه‌هایی که در زیر سطح آب پنهان شده‌اند و بدنه اصلی این کوه یخ عظیم را تشکیل می‌دهند.

**لایه اول: هزینه اقتصادی و استهلاک سرمایه اولین لایه پنهان، فراتر از بودجه مستقیم پروژه،** هزینه فرصت‌های اقتصادی از دست رفته است؛ سرمایه‌ای که می‌توانست کارخانه‌ای را راه‌اندازی کند، کسب‌وکاری را رونق دهد یا زیرساختی حیاتی را تکمیل نماید. به این مبلغ، باید هزینه استهلاک همین سازه‌های نیمه‌کاره را نیز اضافه کرد. پروژه‌هایی که سال‌ها متوقف مانده‌اند، دچار فرسودگی شده و برای تکمیل، نیازمند بازسازی و سرمایه‌گذاری مجدد هستند که خود باری مضاعف بر دوش اقتصاد کشور است.

**لایه دوم: هزینه اجتماعی و کاهش کیفیت زندگی** در لایه‌ای عمیق‌تر، هزینه اجتماعی قرار دارد: هزینه خدماتی که هرگز به دست مردم نرسید. در حوزه سلامت، هزاران تخت بیمارستانی که باید به بهره‌برداری می‌رسیدند، امروز در سازه‌هایی متروک خاک می‌خورند. در بخش آب و انرژی، سدها و نیروگاه‌هایی که باید آب شرب پایدار یا برق مورد نیاز را تأمین می‌کردند، به بناهایی بی‌اثر تبدیل شده‌اند. این هزینه، به معنای کاهش مستقیم کیفیت زندگی شهروندانی است که سال‌ها منتظر تحقق وعده‌ها بوده‌اند.

**لایه سوم: هزینه اعتماد و فرسایش سرمایه انسانی** اما عظیم‌ترین و خطرناک‌ترین بخش پنهان این کوه یخ، هزینه اعتماد است. هر پروژه شکست‌خورده، ترکی بر دیوار اعتماد عمومی به کارآمدی نهادهای دولتی است. این شکست‌ها همچنین به فرسایش اعتماد و ایجاد بدبینی در میان جامعه متخصصان و مدیران پروژه دامن می‌زند. وقتی تلاش و تخصص به بن‌بست سازه‌های نیمه‌کاره می‌رسد، انگیزه و امید جای خود را به سکون و ناامیدی می‌دهد. در نهایت، چگونه می‌توان هزینه ناامیدی یک متخصص جوان که پروژه رویایی‌اش را نیمه‌کاره می‌بیند، محاسبه کرد؟

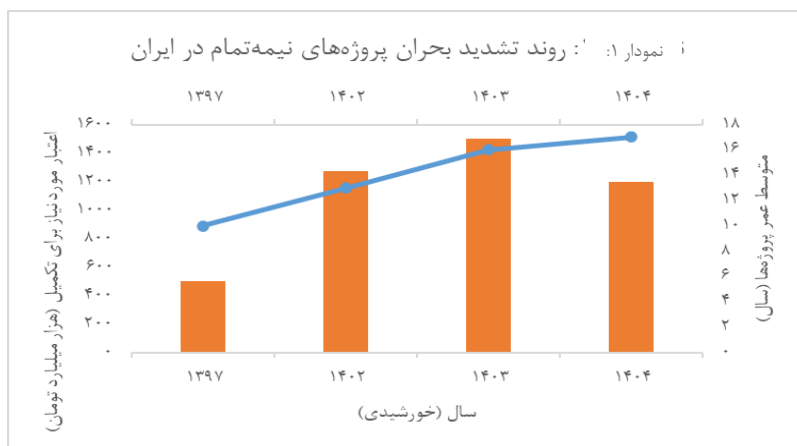


شکل ۱: کوه یخ هزینه‌های پنهان شکست پروژه‌ها

### شواهد یک بیماری فراگیر

پس از خواندن این داستان‌ها و شواهد تلخ، ممکن است این سوال پیش آید که آیا این تحلیل‌ها صرفاً برداشت شخصی و روایت چند اتفاق نادر است؟ پاسخ به این سوال، با استناد به شواهد

متعدد، قاطعانه منفی است. ناکامی پروژه‌ها در ایران نه موارد استثنایی، بلکه یک "بیماری سیستمی" فراگیر و مزمن است که خود را در آمارهای رسمی تکان‌دهنده‌ای نشان می‌دهد. جدیدترین آمار رسمی این بحران، توسط وزیر امور اقتصادی و دارایی در اردیبهشت ماه ۱۴۰۴ اعلام شد: وجود ۷۳ هزار پروژه نیمه‌تمام عمرانی در کشور که برای تکمیل آن‌ها به اعتباری بالغ بر ۱۲۰۰ هزار میلیارد تومان نیاز است.<sup>۲</sup> این آمار، زمانی که در بستر تاریخی خود قرار می‌گیرد، عمق مزمن بودن بحران را بیشتر آشکار می‌کند. برای مقایسه، در سال ۱۳۹۷ تعداد پروژه‌های نیمه‌تمام حدود ۷۶ هزار پروژه با نیاز اعتباری ۵۰۰ هزار میلیارد تومان بود<sup>۳</sup> و در سال ۱۴۰۲ به بیش از ۸۰ هزار پروژه با نیاز اعتباری ۱۲۷۲ هزار میلیارد تومان رسید<sup>۴</sup>. این روند نشان‌دهنده انباشت تعهدات و رشد تصاعدی هزینه‌ها در سیستم است.



مهم‌تر از تعداد و هزینه، افزایش متوسط عمر پروژه‌ها است که به بهترین شکل، فرسایشی شدن این بیماری را اثبات می‌کند. بر اساس گزارش رسمی مرکز پژوهش‌های مجلس، متوسط سن پروژه‌های عمرانی کشور به ۱۶ سال در سال ۱۴۰۳ رسیده و پیش‌بینی می‌شود این عدد در سال

<sup>۲</sup> خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا). (۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۴). "وجود ۷۳ هزار پروژه نیمه‌تمام عمرانی در کشور". به نقل از معاون عمرانی و رییس سازمان شهرداری و دهیاری های وزارت کشور.

<sup>۳</sup> خبرگزاری جمهوری اسلامی (ایرنا). (۱۷ آذر ۱۳۹۷). "۷۶ هزار طرح نیمه تمام در کشور وجود دارد". به نقل از رئیس امور پایش، ارزیابی و اطلاعات سازمان برنامه و بودجه.

<sup>۴</sup> خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا). (۱ خرداد ۱۴۰۲). "۱۲۷۲ همت اعتبار برای تکمیل طرح‌های عمرانی نیمه‌تمام". به نقل از داود منظور، رئیس سازمان برنامه و بودجه.

۱۴۰۴ به ۱۷ سال افزایش یابد.<sup>۵</sup> این یعنی در طول یک دهه، زمان لازم برای به ثمر نشستن یک پروژه به طور متوسط سال‌ها طولانی‌تر شده است.

### تحلیل چرایی این روند مزمن:

این اعداد فزاینده، صرفاً نتیجه کمبود بودجه یا سوءمدیریت‌های موردی نیستند؛ بلکه پیامد مستقیم همان “چرخه کژکارکردی” هستند که در این کتاب کالبدشکافی می‌شود. رشد بی‌رویه تعداد پروژه‌ها، ریشه در “نگاه سیاسی به پروژه” دارد که در آن، کلنگ‌زنی‌های نمایشی و تعریف پروژه‌های فاقد توجیه اقتصادی به یک ابزار سیاسی تبدیل شده است. افزایش عمر پروژه‌ها نیز محصول “اجرای مقطعی و تطویل مداوم” به دلیل بی‌ثباتی در تخصیص بودجه و تبدیل شدن تأخیر به یک استراتژی سودآور است. در نهایت، رشد تصاعدی اعتبار مورد نیاز برای تکمیل، نشان‌دهنده “بحران بازنمایی” است که در آن “برنامه‌ریزی‌های صوری” اولیه، هیچ نسبتی با واقعیت‌های اجرایی ندارند.

### جدول ۱: روند تشدید بحران پروژه‌های نیمه‌تمام در ایران (۱۴۰۴-۱۳۹۷)<sup>۶</sup>

شاخص کلیدی	سال ۱۳۹۷	سال ۱۴۰۲	سال ۱۴۰۳	سال ۱۴۰۴
تعداد پروژه‌های نیمه‌تمام (تقریبی)	۷۶,۰۰۰~	۸۰,۰۰۰~	-	۷۳,۰۰۰~
متوسط عمر پروژه‌ها (سال)	۱۰~	-	۱۶	۱۷ (پیش‌بینی)
اعتبار مورد نیاز برای تکمیل (هزار میلیارد تومان)	۵۰۰~	۱۲۷۲~	۱۵۰۰~	۱۲۰۰~
توجه: داده‌ها بر اساس گزارش‌های مختلف رسمی گردآوری شده‌اند.				

<sup>۵</sup> مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (بهمن ۱۴۰۲). “بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور: بخش اول، واقعیت‌های بودجه”. شماره مسلسل: ۱۸۹۵۴.

<sup>۶</sup> داده‌ها بر اساس گزارش‌های مختلف رسمی گردآوری شده‌اند. نوسان در تعداد و اعتبار مورد نیاز، می‌تواند ناشی از تغییر در روش‌های محاسبه، حذف برخی پروژه‌ها از فهرست یا نوسانات شدید اقتصادی باشد.

جدول و نمودار این روند نگران‌کننده را به تصویر می‌کشند و تأیید می‌کنند که ناکامی پروژه‌ها یک اتفاق موردی نیست، بلکه خروجی قابل پیش‌بینی یک سیستم بیمار و مزمن است. بنابراین، شواهد نشان می‌دهند که ناکامی پروژه‌ها در ایران یک مسئله تصادفی نیست، بلکه نتیجه یک بیماری سیستماتیک و فراگیر است که در ابعاد مختلف ساختار، فرهنگ و قوانین ریشه دارد. شناخت و پذیرش این واقعیت مستند، گام اول و ضروری برای یافتن راه‌حل مؤثر است. در فصل بعدی، به کالبدشکافی دقیق‌تر این بیماری و معرفی مدل جامع “چرخه کژکارکردی” خواهیم پرداخت.

### عمق بیماری و نگاه به قلب آن

در این فصل، نه تنها با ابعاد مالی تکان‌دهنده پروژه‌های نیمه‌تمام در ایران روبه‌رو شدیم – هزاران پروژه ناتمام و صدها هزار میلیارد تومان سرمایه بلوکه‌شده – بلکه با بررسی شواهد عینی، روایی و مستند، به وضوح به این نتیجه رسیدیم که این شکست‌ها نه حوادث منفرد یا سوءمدیریت‌های موردی، بلکه یک الگوی سیستمی، فراگیر و تکرار شونده در پروژه‌های کشور است. هزینه‌های واقعی این ناکامی‌ها فراتر از ابعاد مالی است و شامل فرصت‌های بی‌شماری است که از دست رفته‌اند. این فرصت‌ها می‌توانستند به‌جای پروژه‌های نیمه‌تمام، به توسعه زیرساخت‌ها، ایجاد فرصت‌های شغلی، ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و بهبود سطح زندگی مردم منجر شوند. همچنین، این ناکامی‌ها موجب کاهش شدید اعتماد عمومی به کارآمدی نهادهای دولتی و نظام‌های مدیریتی کشور شده‌اند. این کاهش اعتماد به سازمان‌های دولتی در کنار فرسایش اعتماد در میان متخصصان و مدیران پروژه‌ها، از بزرگترین پیامدهای منفی این ناکامی‌ها به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، عدم تحقق وعده‌ها و پروژه‌های ناتمام به چالشی بزرگ در تقویت روحیه و انگیزه در بین نیروی متخصص تبدیل شده است.

هدف این فصل نه ایجاد ناامیدی، بلکه اثبات این واقعیت بود که مشکل پروژه‌ها بسیار عمیق‌تر و ریشه‌ای‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. این مشکلات تنها به یک سوءمدیریت ساده یا یک مشکل سطحی مربوط نمی‌شوند. برای درمان این بیماری سیستمی و پیچیده، تنها با راه‌حل‌های سطحی یا موقتی نمی‌توان موفق شد. ما باید به‌طور دقیق و ریشه‌ای عامل اصلی این بیماری و منطق پنهانی آن را شناسایی کنیم.

اکنون که ابعاد گسترده و عمق این بحران را با پشتوانه شواهد معتبر درک کرده‌ایم، این پرسش اساسی پیش می‌آید: عامل اصلی این بیماری چیست؟ کدام عوامل سیستمی و ساختاری باعث می‌شوند که این چرخه معیوب شکست‌ها تکرار شود و مانع از حل آن‌ها گردد؟ فصل بعدی، با معرفی مدل بومی و منحصر به فرد “چرخه کژکارکردی”، به قلب این پرسش خواهد زد و برای اولین بار، نحوه عملکرد این بیماری پنهان در پیکره پروژه‌های ایران را آشکار خواهد ساخت.

## فصل ۲: تحلیل “چرخه کژکارکردی”: رویکردی سیستمی به ناکامی پروژه‌ها

مقدمه: فراتر از نشانه‌ها، در جستجوی سازوکار اصلی

در فصل اول، ابعاد گسترده و پیامدهای سنگین پروژه‌های نیمه‌تمام در کشور را بررسی کردیم و دیدیم که این معضل، نتیجه یک سلسله عوامل پیچیده و سیستماتیک است. اکنون، پرسش محوری این است: سازوکار پنهانی که این الگوی ناکامی را بازتولید می‌کند، چیست؟ چه ماشین نامرئی، با وجود تمام تخصص‌ها، باعث بروز این چرخه معیوب می‌شود، آن هم در حالی که درمان‌های رایج مانند آموزش نرم‌افزار یا معرفی متدولوژی‌های جهانی، در عمل نتوانسته‌اند جلوی این هدررفت عظیم منابع را بگیرند؟

این فصل برای یافتن پاسخی ریشه‌ای به این پرسش‌ها طراحی شده است. اما پیش از آنکه از مدل اصلی رونمایی کنیم، ابتدا باید زمین بازی را تعریف کنیم. بنابراین، دو مفهوم بنیادین را روشن خواهیم کرد: اول، تفاوت یک “فرآیند سالم” با یک “فرآیند کژکارکرد” چیست؟ و دوم، چگونه “تعریف پنهان از موفقیت” در سازمان‌ها، خود به عامل اصلی انحراف پروژه تبدیل می‌شود؟ پس از این مقدمه، با دیدی جدید، از مدل بومی و منحصر به فرد “چرخه کژکارکردی” رونمایی می‌کنیم. این مدل که حاصل سال‌ها پژوهش میدانی و تجربیات عینی ده‌ها مدیر و متخصص مدیریت پروژه ایرانی است، یک چارچوب تحلیلی قدرتمند برای کالبدشکافی اجزای این ماشین تولید شکست و درک روابط علی میان آن‌ها ارائه می‌دهد.

هدف این فصل، مجهز کردن شما به ابزاری برای تشخیص دقیق و ریشه‌ای است تا بتوانید گام‌های مؤثری برای شکستن این چرخه بردارید.

### فرآیندهای پروژه و منطق دوگانه‌ی حاکم بر آن‌ها

برای کالبدشکافی “چرخه‌ی کژکارکردی”، نخست باید به یک درک مشترک از شالوده‌ی مفهومی “فرآیند” در معماری مدیریت پروژه دست یابیم. این مفهوم، نقطه‌ی آغازی است که دو مسیر کاملاً متضاد از آن منشعب می‌شود: مسیر خلق ارزش و مسیر توجیه و بقا.

در واژگان تخصصی مدیریت پروژه، فرآیند (Process) به مجموعه‌ای از اقدامات ساختاریافته و بهم‌پیوسته اطلاق می‌شود که برای دستیابی به یک خروجی یا هدف از پیش تعیین‌شده طراحی و اجرا می‌گردند. مدیریت پروژه، در ذات خود، ارکستراسیون همین فرآیندهاست؛ نظامی که هدف آن، تبدیل یک چشم‌انداز استراتژیک به یک محصول، خدمت یا نتیجه‌ی ملموس است.

برای استانداردسازی این نظام پیچیده، چارچوب‌های جهانی مدیریت پروژه (مانند استاندارد (PMBOK®)، این فرآیندها را در پنج گروه اصلی طبقه‌بندی کرده‌اند. این پنج گروه، نه یک چک‌لیست اداری، بلکه گرامر بنیادین یا DNA یک پروژه به شمار می‌روند و منطق درونی یک پروژه‌ی موفق را کدگذاری می‌کنند. هر یک از این گروه‌های فرآیندی، در سراسر چرخه‌ی حیات پروژه، به صورت پویا و تکرارشونده، ستون فقرات اجرایی آن را تشکیل می‌دهند:

۱. **گروه فرآیندی آغازین (Initiating):** تعریف منشور پروژه و کسب مجوز رسمی برای تخصیص منابع سازمانی به آن. این مرحله، پلی است میان استراتژی کلان سازمان و تعریف یک پروژه‌ی مشخص.

۲. **گروه فرآیندی برنامه‌ریزی (Planning):** تدوین نقشه‌ی راه جامع پروژه. این نقشه، ابعاد مختلفی چون زمان‌بندی، هزینه‌ها، منابع، ریسک‌ها و کیفیت را یکپارچه می‌سازد.

۳. **گروه فرآیندی اجرایی (Executing):** تخصیص منابع و انجام فعالیت‌های تعریف‌شده در برنامه‌ی پروژه به‌منظور خلق محصول یا ارائه‌ی خدمت.

۴. **گروه فرآیندی نظارت و کنترل (Monitoring & Controlling):** پایش مستمر عملکرد پروژه در مقایسه با برنامه، شناسایی انحرافات و اجرای اقدامات اصلاحی برای بازگرداندن پروژه به مسیر صحیح.

۵. **گروه فرآیندی خاتمه (Closing):** نهایی‌سازی تمام فعالیت‌ها، بستن رسمی پروژه و از همه مهم‌تر، استخراج و مستندسازی “درس‌آموخته‌ها” برای تقویت حافظه‌ی سازمانی.

قدرت تخریبی “چرخه‌ی کژکارکردی” دقیقاً در واژگونی و به انحراف کشاندن منطق ذاتی هر یک از این مراحل نهفته است. در یک پروژه‌ی سالم که بر پارادایم “خلق ارزش” استوار است، فرآیندها ابزارهایی دقیق برای دستیابی به اهداف هستند. اما در یک سیستم بیمار که منطق آن به “توجیه

جدول ۲: تقابل دو پارادایم حاکم بر فرآیندهای پروژه

مرحله پروژه	کارکرد در پارادایم سالم (منطق: خلق ارزش)	کارکرد در پارادایم کژکارکرد (منطق: توجیه و بقا)	نمونه واقعی در سیستم کژکارکرد
آغاز	تعریف پروژه بر اساس امکان‌سنجی دقیق (Feasibility Study) و نیاز واقعی بازار یا ذی‌نفعان.	کلنگ‌زنی پروژه صرفاً بر اساس ملاحظات سیاسی، فشار اجتماعی یا اهداف تبلیغاتی کوتاه‌مدت.	پروژه مونوریل قم که بدون مطالعات جامع ترافیکی و اقتصادی، عمدتاً برای نمایش رسانه‌ای آغاز شد.
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی یکپارچه و واقع‌بینانه برای مدیریت منابع، ریسک‌ها و انتظارات ذی‌نفعان.	خلق یک سند صوری و خوش‌بینانه صرفاً برای عبور از مراحل بوروکراتیک و دریافت مجوزها.	ارائه برنامه زمان‌بندی غیرواقعی برای پروژه‌ای که تاریخ افتتاحیه آن از پیش و بدون پشتوانه فنی تعیین شده است.
اجرا	تصمیم‌گیری‌های فنی و مدیریتی بر اساس منطق بهینه‌سازی نتایج و افزایش کیفیت پروژه.	تصمیم‌گیری بر اساس منافع کوتاه‌مدت پیمانکاران، ملاحظات غیرفنی یا فشارهای بیرونی.	استفاده از مصالح ارزان‌تر و بی‌کیفیت برای جبران کسری بودجه و رساندن پروژه به یک افتتاح نمایشی.
کنترل	نظارت مستمر و شفاف به‌منظور شناسایی به‌موقع انحرافات و اصلاح هوشمندانه‌ی مسیر.	تبدیل فرآیند کنترل به ابزاری نمایشی برای پوشش ضعف‌ها و ارائه‌ی گزارش‌های پیشرفت غیرواقعی.	ارائه گزارش پیشرفت ۹۰٪ برای پروژه‌ای که هنوز بخش‌های کلیدی و زیرساختی آن عملیاتی نشده است.
خاتمه	پایان پروژه با تحویل ارزش واقعی و پایدار به ذی‌نفعان و ثبت درس‌آموخته‌ها برای آینده.	رها شدن پروژه به صورت ناقص، یا تحویل یک خروجی غیرقابل استفاده و عدم یادگیری سازمانی.	بیمارستان "نور" که پس از دو دهه به‌سازهای متروک تبدیل شد و هیچ درس‌آموخته‌ای از شکست آن ثبت نگردید.

و بقا" تغییر یافته، همین فرآیندها به ابزارهایی برای پنهان کاری، مشروعیت بخشی به شکست‌ها و حفظ وضعیت موجود تبدیل می‌شوند. این تضاد بنیادین، سرنوشت پروژه‌ها را رقم می‌زند. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، سرنوشت هر پروژه در هر لحظه به این انتخاب بستگی دارد که آیا اقدامات آن از منطق خلق ارزش پیروی می‌کنند یا از منطق توجیه و بقا. در پارادایم سالم، تمام انرژی سیستم در راستای موفقیت نهایی پروژه هم‌افزایی می‌کند. اما در پارادایم کژکارکرد، این مسیر معکوس شده و تصمیمات به جای تمرکز بر خلق ارزش، به سمت حفظ وضع موجود و توجیه ناکارآمدی‌ها سوق می‌یابد.

حال، پرسش کلیدی این است: چه نیرویی یک سازمان را وادار می‌کند که آگاهانه یا ناآگاهانه، از پارادایم سلامت به بیراهه‌ی کژکارکردی قدم بگذارد؟ پاسخ این پرسش عمیق، در نحوه‌ی تعریف "موفقیت" توسط سازمان‌ها و فرهنگ حاکم بر آن‌ها نهفته است که در بخش‌های آتی به آن خواهیم پرداخت.

### تعریف پیروزی: دو نگاه متضاد به موفقیت پروژه

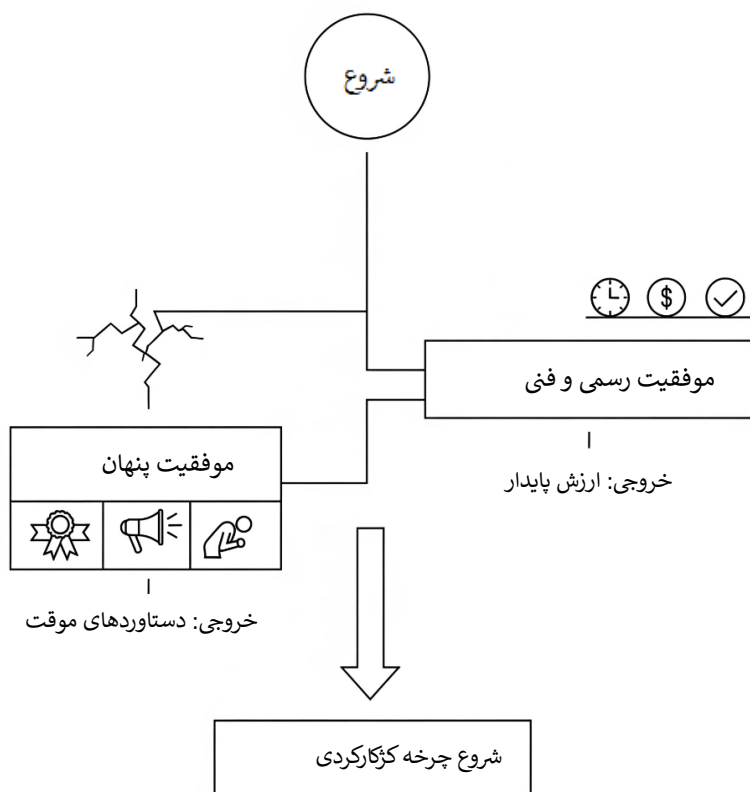
نیرویی که پروژه‌ها را از مسیر سالم "خلق ارزش" به بیراهه "توجیه و بقا" می‌کشاند، یک تضاد عمیق در تعریف "پیروزی" است. در عمل، برای هر پروژه در بستر ایران، دو تعریف از موفقیت در حال جنگ با یکدیگر هستند:

نگاه اول، تعریف رسمی و فنی موفقیت است که به "مثلت آهنین" شهرت دارد. در این نگاه، یک پروژه زمانی موفق است که در زمان و بودجه مصوب، با کیفیت و محدوده تعهد داده شده به پایان برسد. این تعریف، پروژه را یک سرمایه‌گذاری بلندمدت برای خلق ارزش پایدار می‌بیند.

در مقابل، نگاه دوم، تعریف پنهان و قدرتمندتری است که بر معیارهای سیاسی و فرهنگی استوار است: آیا پروژه به اهداف کوتاه‌مدت سیاسی کمک کرد؟ آیا مراسم افتتاحیه آن برای ما اعتبار آفرید؟ آیا توانستیم رضایت مقام مافوق را جلب کنیم؟ این نگاه، پروژه را نه یک سرمایه‌گذاری، بلکه ابزاری برای کسب منافع آنی و نمایشی می‌داند.

"چرخه کژکارکردی" دقیقاً زمانی آغاز می‌شود که در عمل، نگاه دوم (پنهان) بر نگاه اول (رسمی) غلبه می‌کند.

در چنین سیستمی، یک مدیر برای دستیابی به موفقیت از نوع دوم (مثلاً کلنگ‌زنی سریع برای راضی کردن یک مقام مسئول)، ناچار می‌شود موفقیت از نوع اول (انجام مطالعات دقیق) را قربانی کند. اینجاست که ارائه برآوردهای غیرواقعی از زمان و هزینه، به یک راهبرد هوشمندانه برای گرفتن پروژه تبدیل می‌شود و زمینه‌ساز “آغاز کج” و “برنامه‌ریزی صوری” می‌گردد. این تضاد در تعریف موفقیت، ریشه اصلی انحراف است و ویروس آن در تمام مراحل بعدی پروژه تکثیر خواهد شد. نمودار زیر، این دوراهی سرنوشت‌ساز را به تصویر می‌کشد.



اکنون آماده‌ایم تا از مدل کامل “چرخه کژکارکردی” رونمایی کرده و این فرآیند را کالبدشکافی کنیم.

## کالبدشکافی چرخه کژکارکردی: ارائه یک مدل بومی

اکنون زمان آن رسیده که از نقشه ژنتیکی این بیماری پنهان رونمایی کنیم. مدلی که در ادامه خواهد آمد، یک نظریه شخصی نیست، بلکه نتیجه مستقیم سال‌ها پژوهش میدانی و آکادمیک در قالب یک رساله دکتری تخصصی است. این مدل با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) و از طریق تحلیل عمیق بیش از ۴۰ مصاحبه با مدیران خط مقدم پروژه‌های عمرانی و صنعتی کشور تدوین شده است. بنابراین چرخه کژکارکردی، نظریه‌ای مبتنی بر داده‌های واقعی است که از دل بستر بومی صنعت احداث کشور استخراج شده است.

### دامنه و محدودیت‌های این مدل

برای درک دقیق چارچوب تحلیلی این اثر، اذعان به چند محدودیت کلیدی ضروری است. این پژوهش یک مطالعه کیفی و اکتشافی است که شالوده آن بر مصاحبه‌های عمیق با مدیران و متخصصان صنعت احداث کشور (عمدتاً در پروژه‌های بزرگ دولتی) استوار است. هدف اصلی این رویکرد، درک عمیق سازوکارها و پاسخ به پرسش “چگونه” و “چرا” چرخه‌های ناکامی شکل می‌گیرند بوده است، نه پاسخ به پرسش آماری “چقدر” این پدیده در تمام صنایع فراگیر است. بنابراین، مدل “چرخه کژکارکردی” یک نظریه تبیینی برای این بستر خاص است، نه یک قانون آماری قابل تعمیم به تمام اکوسیستم پروژه‌های ایران. اگرچه بسیاری از الگوهای شناسایی شده ممکن است در سایر حوزه‌ها (مانند فناوری اطلاعات) نیز مشاهده شوند، اما تعمیم مستقیم یافته‌ها نیازمند احتیاط است.

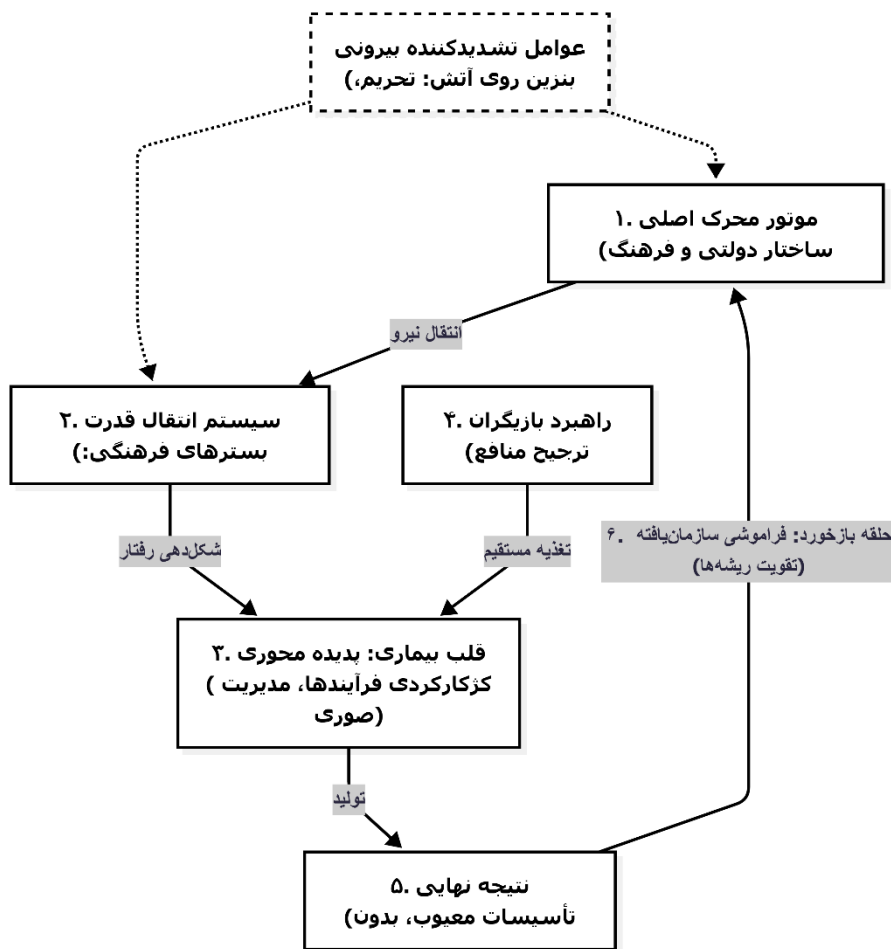
### جایگاه فرهنگ در کنار سایر عوامل

با تمرکز ویژه‌ای که این کتاب بر ابعاد فرهنگی دارد، این نقد منصفانه مطرح می‌شود که نقش عوامل حیاتی دیگر مانند ساختار اقتصاد سیاسی، قوانین ناکارآمد، تحریم‌ها و بحران‌های مالی چه می‌شود؟ این کتاب نه تنها این عوامل را نادیده نمی‌گیرد، بلکه استدلال محوری و جدید آن این است که موتور محرک اصلی چرخه کژکارکردی، دقیقاً همین “ساختار سیاسی و اقتصادی” حاکم بر پروژه‌هاست. عواملی چون دولتی بودن پروژه‌ها، اقتصاد رانتهی، و بی‌ثباتی در قوانین و

بودجه‌ریزی، شرایطی را ایجاد می‌کنند که در آن، رفتارهای کژکارکردی برای گروه‌های خاصی از ذی‌نفعان به لحاظ اقتصادی و سیاسی سودآور می‌شوند.

در چنین بستری، "فرهنگ" نقش یک "سیستم‌عامل" قدرتمند را ایفا می‌کند که این موتور محرک را تقویت، توجیه و تسریع می‌کند. برای مثال، یک ساختار رانتهی (موتور محرک) زمینه را برای کلنگ‌زنی نمایشی فراهم می‌کند و فرهنگ ملی "نگاه کوتاه‌مدت" (سیستم‌عامل) این اقدام را نه تنها ممکن، بلکه مطلوب جلوه داده و به آن مشروعیت می‌بخشد.

این تعامل میان "موتور محرک ساختاری" و "سیستم‌عامل فرهنگی"، دقیقاً همان پدیده‌ای است که در جامعه‌شناسی با عنوان "اینرسی فرهنگی" (Cultural Inertia) شناخته می‌شود. این مفهوم توضیح می‌دهد که چگونه "فرهنگ مادی" (ساختارها و سیستم‌ها) سریع‌تر از "فرهنگ غیرمادی" (باورها و الگوهای ذهنی) حرکت می‌کند و این شکاف، منشأ بسیاری از ناکارآمدی‌هاست. در مدل ما، موتور ساختاری تلاش می‌کند سیستم را به جلو براند، اما سیستم‌عامل فرهنگی با اینرسی سنگین خود، در برابر این تغییر مقاومت کرده و آن را به مسیر کژکارکردی منحرف می‌کند. بنابراین، این کتاب ضمن کالبدشکافی دقیق "سیستم‌عامل فرهنگی"، همواره نشان خواهد داد که این سیستم‌عامل چگونه توسط "موتور محرک ساختاری" فعال شده و پیامدهای کژکارکردی آن را چند برابر می‌کند. اکنون آماده‌ایم تا اجزای این مدل بومی را یک به یک کالبدشکافی کنیم.



شکل ۲: نمودار نحوه عملکرد چرخه کژکارکردی

### کالبدشکافی اجزای مدل

#### ۱. قلب بیماری (پدیده محوری): “کژکارکردی فرآیندهای مدیریت پروژه”

این هسته اصلی مشکل و نمود بارز “بیماری” مورد بحث در این مدل است. “کژکارکردی فرآیندهای مدیریت پروژه” به معنای یک انحراف سیستماتیک و فراگیر از اصول و استانداردهای شناخته شده در مدیریت پروژه است. در این حالت، مراحل کلیدی چرخه عمر پروژه (آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و خاتمه) نه به عنوان ابزارهایی برای خلق ارزش و هدایت منطقی پروژه،

بلکه به عنوان موانع تشریفاتی، ابزارهایی برای توجیه تصمیمات از پیش گرفته شده، یا حتی سرپوشی برای منافع غیرفنی و شخصی تلقی می‌شوند. این انحراف خود را در تمام مراحل نشان می‌دهد: از “آغاز کج” مبتنی بر ملاحظات سیاسی، تا “برنامه‌ریزی صوری”، “اجرای آشوبناک” بر اساس منافع کوتاه‌مدت، “کنترل نمایشی” برای پوشش ضعف‌ها و در نهایت “خاتمه فریبنده” و ناقص.

## ۲. موتور محرک اصلی (شرایط علی): ساختار دولتی و فرهنگ خاص‌گرا

موتور اصلی که این چرخه معیوب را به حرکت درمی‌آورد، ترکیبی از “اثر منفی ماهیت دولتی پروژه‌ها” و “محیط قانونی ناکارآمد” است. ماهیت دولتی پروژه‌های بزرگ، حساسیت نسبت به هزینه، زمان و کیفیت واقعی را کاهش می‌دهد، زیرا مسئولیت‌پذیری مالی و زمانی مستقیم نیست. این شرایط، بستری را برای فعال شدن انگیزه‌های غیرفنی و سیاسی فراهم می‌کند. این فقدان شفافیت و نظام پاسخگویی ضعیف، مستقیماً به ترجیح منافع شخصی و گروهی دامن می‌زند؛ رفتاری که ریشه در فرهنگ “خاص‌گرا” (Particularist) دارد که در فصل چهارم به تفصیل به آن خواهیم پرداخت. در چنین فرهنگی که وفاداری‌های گروهی و روابط شخصی بر قوانین و روبه‌های عام ارجحیت می‌یابد، فرآیندهای رسمی مانند مناقصه و تخصیص بودجه، مستعد رانت‌خواری و فساد می‌شوند. در نتیجه، منطق بی‌طرفانه سود و زیان اقتصادی جای خود را به منطق بقاء، ارتقاء یا منافع سیاسی می‌دهد و اولین چرخ‌دنده “ماشین تولید شکست” به حرکت درمی‌آید.

تا اینجا، موتور اصلی ماشین را شناسایی کردیم: یک ساختار دولتی و قانونی که حساسیت به کارایی را کاهش داده و منطق سیاسی را بر منطق اقتصادی حاکم می‌کند. اما این موتور به تنهایی نمی‌تواند ماشین را به حرکت درآورد. هر موتوری برای به حرکت درآوردن چرخ‌ها، به یک “سیستم انتقال قدرت” (Transmission System) نیاز دارد. در مدل ما، این سیستم انتقال قدرت، دقیقاً همان “بسترهای فرهنگی” هستند. فرهنگ، نیروی خام حاصل از ساختار را گرفته، آن را به چرخ‌دنده‌های سازمان منتقل کرده و به رفتارهای مشخص و کژکارکردی تبدیل می‌کند. در بخش بعدی، به کالبدشکافی دقیق این سیستم انتقال قدرت خواهیم پرداخت.

### ۳. بستریهای رشد بیماری (عمدتاً فرهنگی)

این ماشین تولید شکست، در دو بستر فرهنگی اصلی رشد و نمو می‌کند. بستر دور، فرهنگ ملی “غلبه نگاه کوتاه‌مدت” است که ریشه‌های آن در فصل چهارم به تفصیل بررسی خواهد شد. این الگوی ذهنی فراگیر، خود را در قالب “کوتاه‌نگری” (تمرکز بر نتایج فوری)، “جزئی‌نگری” (عدم درک تصویر کلان) و “منفعت‌جویی راحت‌طلبانه” (ترجیح منافع شخصی بر اهداف بلندمدت پروژه) نشان می‌دهد و زمینه را برای تصمیمات شتاب‌زده فراهم می‌کند.

بستر نزدیک، فرهنگ حرفه‌ای و سازمانی حاکم بر پروژه‌هاست که از “عوامل مخرب فرهنگی حرفه‌ای” رنج می‌برد. این بستر که شامل مواردی چون “ضعف اخلاق حرفه‌ای” و “ضعف همگرایی” میان ارکان پروژه است، به دلیل تضعیف استانداردهای تخصصی، مقاومت طبیعی سیستم در برابر رفتارهای کژکارکردی را به شدت کاهش می‌دهد.

### ۴. راهبرد انتخاب‌شده در سیستم بیمار: “ترجیح منافع کوتاه‌مدت”

در چنین سیستم بیماری، راهبرد منطقی برای بازیگران، تأثیرپذیری از فرهنگ غالب و حرکت به سمت “ترجیح منافع کوتاه‌مدت” است. وقتی سیستم، رفتارهای بلندمدت و حرفه‌ای را تشویق نمی‌کند، افراد و سازمان‌ها به سمت راهبردهایی می‌روند که بیشترین منفعت را در کوتاه‌ترین زمان برایشان به ارمغان بیاورد. این ترجیح، خود را در قالب “برنامه‌ریزی‌های صوری”، “سفارش‌های نامتعارف” و “کنترل‌های نمایشی” نشان می‌دهد و مستقیماً قلب بیماری را تغذیه می‌کند.

### ۵. پیامدهای نهایی: “تسهیلات ناقص بدون منافع مورد نظر”

خروجی نهایی این چرخه چندعاملی، همان چیزی است که در فصل اول دیدیم: “تسهیلات ناقص بدون منافع مورد نظر”. این پیامد، خود را به صورت “نارسایی فرآیندهای پروژه”، “کنترل ناکارآمد” و “نارضایتی گسترده ذی‌نفعان” نشان می‌دهد و با از بین بردن اعتماد عمومی، شرایط را برای تداوم کژکارکردی در آینده فراهم می‌آورد.

برای درک عمیق‌تر مبانی نظری و مشاهده مدل‌های تفصیلی، به پیوست “ث” مراجعه فرمایید.

اما این چرخه در اینجا به پایان نمی‌رسد؛ در واقع، پیامدهای نهایی خود به بذر شکست‌های آینده تبدیل می‌شوند. این حلقه بازخورد قدرتمند که آن را “فراموشی سازمان‌یافته” می‌نامیم، مکانیزمی است که تکرار شکست را تضمین می‌کند. این فراموشی، یک فراموشی سهوی یا ناشی از گذر زمان نیست؛ بلکه یک استراتژی آگاهانه، یک فرآیند فعال و عمیقاً سیاسی برای یاد نگرفتن از شکست است. این فرآیند سیاسی است زیرا هدف آن نه کشف حقیقت، بلکه حفظ ساختارهای قدرت، محافظت از اعتبار تصمیم‌گیران و فرار از هرگونه پاسخگویی معنادار است. در واقع، “فراموشی سازمان‌یافته” مانند یک **ویروس رفتاری** عمل می‌کند که به سیستم ایمنی سازمان (یعنی حافظه و قابلیت یادگیری آن) حمله کرده و آن را از کار می‌اندازد. این ویروس با تضمین عدم یادگیری از شکست، شرایط را برای بقا و تکثیر تمام الگوهای مخرب دیگر فراهم می‌کند. در این فرآیند، به جای کالبدشکافی صادقانه علل ناکامی، روایت‌های رسمی ساخته می‌شوند که از طریق مکانیزم “جابجایی تقصیر”، مسئولیت شکست را از هسته تصمیم‌گیری به عوامل بیرونی یا سطوح پایین‌تر سازمان منتقل می‌کنند. عواملی مانند تحریم‌ها، کمبود بودجه، پیمانکاران ناکارآمد، یا حتی “پیچیدگی‌های پیش‌بینی‌نشده فنی” به مقصران همیشگی تبدیل می‌شوند. این جابجایی تقصیر، هرگونه امکان برای تحلیل ریشه‌ای (Root Cause Analysis) را از بین می‌برد و تضمین می‌کند که اشتباهات استراتژیک اولیه هرگز به چالش کشیده نشوند. در عمل، این فرآیند به معنای به دریا انداختن جعبه سیاه پروژه است؛ با عدم ثبت درس‌آموخته‌های واقعی و بایگانی کردن گزارش‌های بی‌خاصیت، حافظه سازمانی به صورت سیستماتیک پاک می‌شود. این کار با جلوگیری از یادگیری واقعی، زمینی حاصلخیز برای تکرار دقیق همان الگوهای کژکارکردی در پروژه‌های آینده فراهم می‌آورد و شرایط علی اولیه (مانند نگاه سیاسی به پروژه) را بیش از پیش تقویت می‌کند. به این ترتیب، چرخه نه تنها بسته می‌شود، بلکه به یک مکانیزم خودتقویت‌کننده و تقریباً گریزناپذیر بدل می‌گردد که بقای خود را از طریق انکار شکست‌هایش تضمین می‌کند.

### نقش عوامل تشدیدکننده بیرونی: بنزین روی آتش

مدل “چرخه کژکارکردی” بر کالبدشکافی سازوکارهای درونی (ساختاری و فرهنگی) “ماشین تولید شکست” تمرکز دارد. اما این ماشین در خلاء کار نمی‌کند. عوامل کلان و بیرونی مانند

تحریم‌های بین‌المللی، بی‌ثباتی شدید اقتصادی و نوسانات ارزی، نقشی حیاتی به عنوان “عوامل تشدیدکننده” ایفا می‌کنند.

این عوامل، بنزینی هستند که بر آتش کژکارکردی داخلی ریخته می‌شوند. برای مثال، تحریم‌ها تخصیص بودجه را نامنظم‌تر کرده و “اجرای مقطعی” را تشدید می‌کنند. نوسانات ارزی، “برنامه‌ریزی صوری” را به یک امر اجتناب‌ناپذیر بدل می‌سازند و فرهنگ “نگاه کوتاه‌مدت” را تقویت می‌کنند. بنابراین، اگرچه این عوامل بیرونی خالق اصلی چرخه نیستند، اما با محدود کردن گزینه‌ها و افزایش عدم قطعیت، فرار از این چرخه را به مراتب دشوارتر می‌سازند.

### چرا این مدل مهم است؟ مزیت یک نقشه بومی‌سازی شده

اکنون که با مدل “چرخه کژکارکردی” آشنا شدیم، این پرسش مطرح می‌شود: با وجود مدل‌های شناخته‌شده جهانی (مانند مدل فرهنگی هافستد)، چه نیازی به ارائه یک مدل جدید و بومی بود؟ پاسخ در یک “شکاف دانش” کلیدی نهفته است. مدل‌های جهانی به ما می‌گویند “چه؟” برای مثال، فرهنگ ایران دارای “فاصله قدرت” بالایی است. اما آن‌ها به ندرت توضیح می‌دهند که این ویژگی فرهنگی “چگونه” در عمل به “برنامه‌ریزی صوری” یا “سکوت کارشناسی” منجر می‌شود. مدل “چرخه کژکارکردی” دقیقاً برای پر کردن همین شکاف طراحی شده است.

این مدل که مستقیماً از دل گفته‌های ده‌ها مدیر و متخصص مدیریت پروژه ایرانی استخراج شده، سه مزیت بنیادین دارد. اولاً، ریشه‌های فرهنگی خاص ایران را کشف می‌کند و قادر است پدیده‌هایی مانند “کوتاه‌نگری”، “منفعت‌جویی راحت‌طلبانه” و “ضعف همگرایی” را که در چارچوب‌های جهانی به این شکل دیده نمی‌شوند، شناسایی و تبیین کند.

مهم‌تر از آن، این مدل تعاملات پنهان را تشخیص می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان می‌دهد که این عوامل فرهنگی چگونه با ساختار دولتی پروژه‌ها، قوانین و سیاست‌گذاری‌های کلان در هم تنیده شده و یکدیگر را تشدید می‌کنند. این تشخیص عمیق در نهایت، راه را برای ارائه یک نقشه راه عملیاتی هموار می‌سازد و این مدل را از یک تحلیل صرف، به ابزاری برای مداخله و اصلاح تبدیل می‌کند.

برای درک بهتر این تفاوت، از استعاره “نقشه” استفاده کنیم. یک نقشه جهانی آب‌وهوا به شما می‌گوید که یک منطقه به طور کلی گرم و خشک است. این اطلاعات مفید است، اما برای عبور

از یک کویر خاص و پرچالش مانند “کویر پروژه‌های ایران”، شما به یک نقشه محلی و دقیق نیاز دارید که نه تنها مناطق باتلاقی فرهنگی، بلکه محل دقیق چاه‌های آب ساختاری، پناهگاه‌های قانونی و مناطق پرخطر سیاسی را نیز نشان دهد. مدل “چرخه کژکارکردی”، آن نقشه محلی و دقیق برای پیمایش در این کویر است.

(برای یک مقایسه تطبیقی دقیق‌تر میان این مدل و مدل‌های جهانی، می‌توانید به پیوست “ث” مراجعه فرمایید).

### جمع‌بندی: از تشخیص تا تحلیل

این فصل به پرسش بنیادین کتاب پاسخ داد و از سازوکار پنهان ناکامی پروژه‌ها رونمایی کرد: یک ماشین تولید شکست به نام “چرخه کژکارکردی”.

در این مسیر، آموختیم که این چرخه زمانی به حرکت درمی‌آید که منطق پنهان “توجیه و بقا” بر منطق سالم “خلق ارزش” غلبه می‌کند. این جابجایی منطق، خود ریشه در تضاد عمیق میان تعریف رسمی و فنی “موفقیت” (مبتنی بر مثلث آهنین) با تعریف ناگفته و سیاسی/فرهنگی آن دارد.

مدل ارائه شده، که حاصل پژوهش در بستر بومی ایران است، یک چارچوب تحلیلی قدرتمند برای درک این بیماری است. این مدل، تعامل پیچیده میان بسترهای فرهنگی (که مانند یک “سیستم‌عامل” عمل می‌کنند)، شرایط ساختاری و راهبردهای بازیگران را آشکار می‌سازد و از این جهت، ابزاری کاربردی‌تر از مدل‌های عمومی جهانی است.

اکنون که این ابزار تشخیصی را در اختیار داریم، باید ببینیم این بیماری چگونه در عمل، یک پروژه را از مسیر خارج می‌کند. در بخش دوم کتاب، این مدل را به کار می‌گیریم تا ببینیم این الگوهای مخرب چگونه در هر فاز از پروژه، از آغاز تا خاتمه، خود را نشان می‌دهند.

### فصل ۳: فرهنگ چیست؟ شکستن کد نیروی نامرئی

#### مقدمه: داستان یک سوء تفاهم پرهزینه

تصور کنید یک مدیر پروژه دقیق و نتیجه‌گرای آلمانی، برای اولین بار مدیریت یک پروژه بزرگ در ایران را بر عهده گرفته است. او در یک جلسه کلیدی، پیشنهاد فنی و برنامه زمان‌بندی خود را با جزئیات کامل و شفافیت ارائه می‌دهد. در پایان، رو به تیم پیمانکاران ایرانی کرده و نظرشان را جویا می‌شود. تیم ایرانی، پس از یک سکوت کوتاه، با لبخندی مودبانه پاسخ می‌دهند: "ان شاء الله خیر است، بررسی می‌کنیم و خبر می‌دهیم."

مدیر آلمانی، با توجه به فرهنگ خود که بر ارتباطات صریح و مستقیم استوار است، این پاسخ را نشانه‌ای از رضایت و یک توافق اولیه تفسیر می‌کند. اما هفته‌ها می‌گذرد و کارها مطابق انتظار او پیش نمی‌رود. او غافل از این است که در بستر فرهنگ ایرانی که ارتباطات در آن غیرمستقیم و "زمینه‌محور" است، آن سکوت و پاسخ مبهم، به احتمال زیاد به معنای "ما با بخش‌هایی از پیشنهاد شما مخالفیم اما نمی‌خواهیم در جمع شما را برنجانیم" یا "نیاز به زمان بسیار بیشتری برای بررسی داریم" بوده است. این سوء تفاهم ساده، ماه‌ها بعد به یک اختلاف قراردادی پرهزینه و از دست رفتن کامل اعتماد تبدیل می‌شود.

این یک خطای ارتباطی ساده نبود؛ بلکه برخورد دو "سیستم‌عامل ذهنی" متفاوت بود. سیستم‌عامل مدیر آلمانی بر پایه منطق "آنچه گفته می‌شود، همان چیزی است که منظور است" برنامه‌ریزی شده بود. در مقابل، سیستم‌عامل تیم ایرانی بر اساس منطق "آنچه گفته نمی‌شود، اغلب مهم‌تر از چیزی است که به زبان می‌آید" عمل می‌کرد.

در فصل دوم، از مدل بومی "چرخه کژکارکردی" رونمایی کردیم و دیدیم که چگونه رفتارهایی مانند "سکوت کارشناسی" یا "ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت" موتور محرک شکست پروژه‌ها هستند. آن رفتارها، همگی خروجی همین سیستم‌عامل‌های ذهنی و فرهنگی پنهان هستند. برای اینکه بتوانیم این چرخه را متوقف کنیم، ابتدا باید این نیروی نامرئی را بشکافیم، تحلیل کنیم و بشناسیم. این فصل، کاوشی در اعماق این سیستم‌عامل، یعنی "فرهنگ"، است تا به این پرسش پاسخ دهد این برنامه پنهان که رفتار ما را هدایت می‌کند، واقعاً چیست و چگونه کار می‌کند؟

## فرهنگ "واقعاً چیست؟ از رفتار تا نرم افزار ذهن

"فرهنگ" یکی از آن واژگانی است که همه روزه به کار می‌بریم، اما تعریف دقیق آن دشوار است. برای اهداف این کتاب و برای آنکه بتوانیم به شکلی علمی ریشه‌های کژکارکردی را تحلیل کنیم، نیازمند یک تعریف عملیاتی و شفاف هستیم.

شاید یکی از بهترین و کاربردی‌ترین تعاریف، توسط گریت هافستد، جامعه‌شناس و روانشناس اجتماعی برجسته، ارائه شده باشد. او فرهنگ را "نرم افزار جمعی ذهن که اعضای یک گروه را از گروه دیگر متمایز می‌کند" تعریف می‌کند. بیایید این تعریف قدرتمند را بشکافیم:

- **نرم افزار:** این کلیدی‌ترین بخش استعاره است. نرم افزار، ذاتی و ژنتیکی نیست، بلکه بر روی سخت افزار ذهن ما "نصب" می‌شود. این یعنی فرهنگ، پدیده‌ای آموختنی است، نه موروثی.

- **جمعی:** فرهنگ یک ویژگی فردی نیست، بلکه متعلق به یک گروه است. این برنامه مشترک، به اعضای یک جامعه، یک سازمان یا یک تیم هویت مشترک می‌بخشد.

- **متمایز می‌کند:** کارکرد اصلی این نرم افزار، ایجاد تمایز است. فرهنگ، الگوهای فکری، احساسی و رفتاری یک گروه را از گروهی دیگر جدا می‌کند.

برای درک دقیق‌تر جایگاه فرهنگ، بسیار مهم است که آن را از دو مفهوم دیگر، یعنی "طبیعت انسان" و "شخصیت"، تفکیک کنیم. این سه مفهوم، سه سطح متفاوت از برنامه‌ریزی ذهنی ما را تشکیل می‌دهند:

۱. **طبیعت انسان (موروثی و جهان شمول):** این سطح، سیستم عامل بیولوژیک ماست که به صورت ژنتیکی به ارث می‌بریم. توانایی احساس کردن شادی، غم، خشم، ترس یا نیاز به تعلق، بخشی از طبیعت تمام انسان‌ها در سراسر جهان است. این لایه، جهان شمول و تغییرناپذیر است.

۲. **فرهنگ (آموخته شده و گروهی):** این لایه، نرم افزار جمعی است که بر روی طبیعت انسان نصب می‌شود و نحوه ابراز آن احساسات جهان شمول را دیکته می‌کند. برای مثال، تمام انسان‌ها عصبانی می‌شوند (طبیعت انسان)، اما اینکه چگونه خشم خود را

نشان می‌دهند - با سکوت، فریاد، یا یک گفتگوی آرام - یک رفتار فرهنگی و آموخته شده است.

### ۳. شخصیت (فردی و منحصر به فرد): این لایه، تنظیمات شخصی و تجربیات

منحصر به فرد هر فرد است. شخصیت، ترکیبی از عوامل موروثی و آموخته شده است که یک فرد را از سایر اعضای همان گروه فرهنگی نیز متمایز می‌کند.

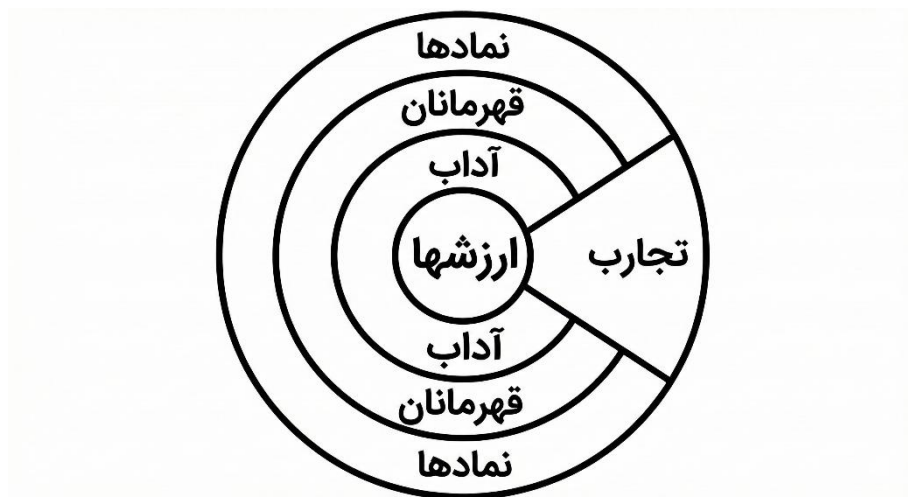
چرا این تمایز اهمیت دارد؟ زیرا بسیاری از ناکامی‌ها در محیط پروژه، از خطای ما در تشخیص این لایه‌ها نشأت می‌گیرد. ما گاهی یک رفتار فرهنگی (مانند عدم بیان مخالفت در جمع برای حفظ احترام) را به اشتباه به شخصیت یک فرد (مثلاً "او ترسو یا بی تفاوت است") نسبت می‌دهیم. یا گاهی یک رفتار فرهنگی قابل اصلاح (مانند "منفعت‌جویی راحت طلبانه") را با "طبیعت انسان" اشتباه گرفته و آن را غیرقابل تغییر می‌پنداریم.

این نرم‌افزار جمعی چگونه از ذهنی به ذهن دیگر منتقل و تکثیر می‌شود؟ می‌توان رفتارها، ایده‌ها و باورهای فرهنگی را به کدهای ژنتیکی یک فرهنگ تشبیه کرد. همانطور که ژن‌ها از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند، این الگوهای رفتاری نیز از طریق مشاهده و تقلید، از فردی به فرد دیگر سرایت کرده و منتشر می‌شوند. یک رفتار مشخص (مانند "سکوت در برابر مدیر ارشد")، یک باور (مانند "کار را باید با روابط پیش برد، نه قوانین") یا حتی یک ضرب‌المثل، همگی الگوهای رفتاری مسری هستند که وقتی در یک گروه تکرار و تقلید شوند، DNA یا شالوده اصلی فرهنگ آن گروه را می‌سازند. درک این تفاوت‌ها، اولین گام برای تحلیل درست مشکلات است. در بخش بعدی، با استفاده از مدل "پیاز فرهنگی"، به کالبدشکافی دقیق‌تر این "نرم‌افزار جمعی" خواهیم پرداخت.

### کالبدشکافی فرهنگ: مدل پیاز

اکنون که پذیرفتیم فرهنگ یک "نرم‌افزار ذهنی" آموخته شده است، این پرسش مطرح می‌شود: این نرم‌افزار از چه اجزایی تشکیل شده است؟ برای پاسخ، از مدل "پیاز فرهنگی" که توسط گریگ هافستد معرفی شده است، استفاده می‌کنیم. این مدل به ما کمک می‌کند تا بفهمیم فرهنگ از

لایه‌های مختلفی تشکیل شده است، از قابل مشاهده‌ترین رفتارها در سطح تا عمیق‌ترین باورها در هسته.



شکل ۳: نمودار پیازی لایه‌های فرهنگ

این مدل، فرهنگ را مانند یک پیاز با لایه‌های متعدد توصیف می‌کند که از بیرون به درون، به تدریج عمیق‌تر و نادیدنی‌تر می‌شوند:

#### لایه‌های مرئی روبه‌ها (Practices)

سه لایه بیرونی پیاز، رفتارهایی هستند که می‌توانیم آن‌ها را مستقیماً مشاهده کنیم:

- **نمادها (Symbols):** این بیرونی‌ترین و سطحی‌ترین لایه فرهنگ است. نمادها شامل کلمات، تصاویر یا اشیائی هستند که حامل معنای خاصی برای اعضای یک فرهنگ‌اند. در محیط پروژه، این نمادها می‌توانند از لوگوی شرکت بر روی کلاه ایمنی، تا اصطلاحات فنی خاص یک سازمان، یا حتی نحوه چیدمان دفاتر (اتاق‌های خصوصی در مقابل فضای باز) را شامل شوند.
- **قهرمانان (Heroes):** لایه بعدی، قهرمانان هستند. اینها شخصیت‌های واقعی یا خیالی هستند که به عنوان الگوی رفتاری عمل می‌کنند، زیرا دارای ویژگی‌هایی هستند

که در آن فرهنگ بسیار ارزشمند تلقی می‌شود. در یک سازمان، این قهرمان می‌تواند بنیان‌گذار افسانه‌ای شرکت باشد یا آن مدیر پروژه معروفی که همه، داستان تمام کردن یک پروژه غیرممکن توسط او را تعریف می‌کنند. داستان این قهرمانان، به صورت غیرمستقیم به اعضای سازمان می‌گوید که چه رفتارهایی ارزشمند و قابل تقدیر است.

#### • آداب و رسوم: (Rituals) این لایه شامل فعالیت‌های جمعی و روشمندی است که

از نظر فنی شاید ضروری نباشند، اما از نظر اجتماعی برای اعضای یک گروه اهمیت دارند. آداب و رسوم در محیط پروژه بسیار رایج هستند: از جلسه رسمی شروع پروژه (Kick-off meeting) و نحوه برگزاری جشن‌های موفقیت گرفته تا روال‌های غیررسمی مانند دور هم جمع شدن هفتگی تیم برای صبحانه.

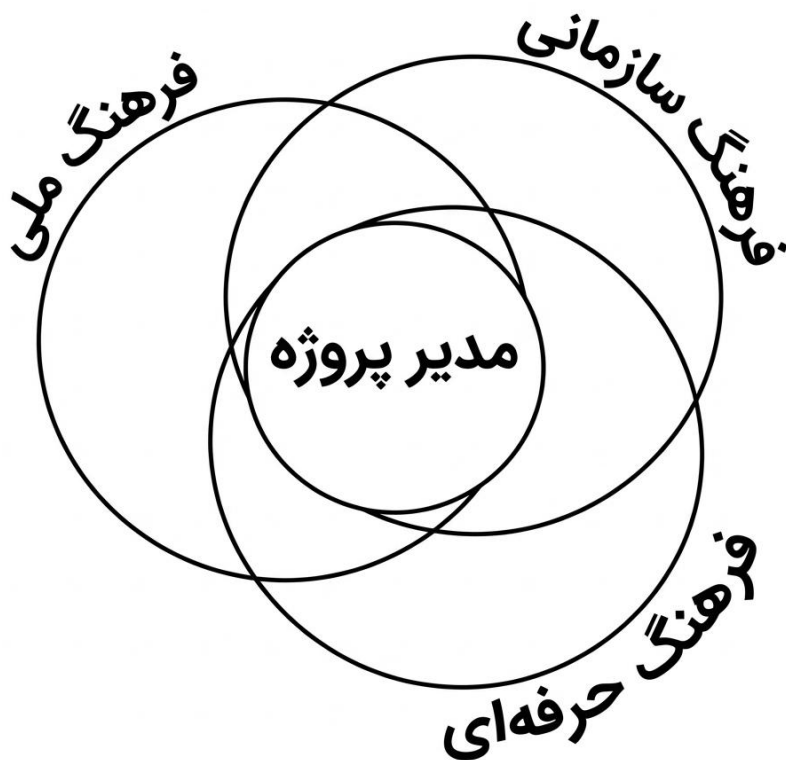
نکته کلیدی مدل که در نمودار نیز با عنوان “تجارب” (Practices) نشان داده شده، این است که این سه لایه بیرونی (نمادها، قهرمانان و آداب)، همگی در کنار هم، رویه‌ها و تجارب عملی یک فرهنگ را تشکیل می‌دهند. این‌ها همان رفتارهای قابل مشاهده‌ای هستند که اعضای جدید از طریق آن‌ها، فرهنگ را می‌آموزند.

### هسته نامرئی (موتور محرک فرهنگ)

و سرانجام، در قلب این پیاز، ارزش‌ها (Values) قرار دارند. این لایه، هسته نادیدنی و موتور محرک فرهنگ است. ارزش‌ها، گرایش‌های کلی ما برای ترجیح دادن امری بر امر دیگر هستند؛ باورهای عمیق و اغلب ناخودآگاه ما درباره مفاهیمی چون خوب و بد، درست و غلط، منطقی و غیرمنطقی. ارزش‌ها از همان کودکی در ما شکل می‌گیرند و به سختی تغییر می‌کنند.

نکته کلیدی و شاهبیت این مدل در همین‌جا نهفته است: سه لایه بیرونی (نمادها، قهرمانان و آداب) همگی “قابل مشاهده” هستند و می‌توان آن‌ها را “رویه” یا “عملکرد” (Practices) نامید. اما معنای واقعی آن‌ها تنها زمانی قابل درک است که بتوانیم آن‌ها را به ارزش‌های بنیادین در هسته فرهنگ مرتبط کنیم. برای مثال، دفتر کار خصوصی (نماد)، تقدیر از مدیران ریسک‌پذیر (قهرمانان) و جلسات طوفان فکری پرشور (آداب)، همگی می‌توانند تجلی ارزشی به نام “نوآوری” در هسته فرهنگ یک سازمان باشند. درک این هسته نامرئی، کلید اصلی تحلیل فرهنگی است.

سه چهره فرهنگ در پروژه: ملی، سازمانی و حرفه‌ای  
 در بخش قبل، فرهنگ را به یک پیاز تشبیه کردیم که در هسته آن، “ارزش‌های بنیادین” قرار دارند. اکنون این پرسش مطرح می‌شود: این ارزش‌های بنیادین از کجا نشأت می‌گیرند؟ پاسخ این است که یک مدیر پروژه در عمل، تحت تأثیر یک فرهنگ واحد نیست، بلکه در نقطه تلاقی سه نیروی قدرتمند فرهنگی زندگی و تصمیم‌گیری می‌کند. رفتار نهایی او، برآیند پیچیده این سه چهره از فرهنگ است.



شکل ۴: برهم کنش لایه های فرهنگ در پدیدار شدن فرهنگ مدیریت پروژه

۱. فرهنگ ملی (National Culture)

این فراگیرترین و ریشه‌ای‌ترین لایه فرهنگ است؛ همان "سیستم‌عاملی" که در بخش قبل به آن اشاره کردیم. فرهنگ ملی، شامل ارزش‌های بنیادینی می‌شود که در یک جغرافیا و تاریخ مشترک ریشه دارند. این لایه، نگرش ناخودآگاه ما به مفاهیمی بنیادین چون "زمان"، "قدرت"، "فردگرایی/جمع‌گرایی" و "صداقت" را شکل می‌دهد و به همین دلیل، تأثیری عمیق و غالباً پنهان بر تمام تصمیمات ما در محیط‌های کاری دارد. این همان فرهنگی است که بستر کلی را برای شکل‌گیری دو فرهنگ دیگر فراهم می‌کند.

## ۲. فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)

این لایه، شامل ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های مشترک در یک سازمان خاص است. فرهنگ یک شرکت پیمانکاری خصوصی که بر سود و سرعت متمرکز است، با فرهنگ یک سازمان دولتی که بر رویه‌های بوروکراتیک و حفظ وضعیت موجود تأکید دارد، کاملاً متفاوت است. نکته کلیدی اینجاست که فرهنگ سازمانی می‌تواند یک محرک یا بازدارنده قوی برای بروز کژکارکردی باشد. برای مثال، یک فرهنگ سازمانی که پنهان‌کاری، گزارش‌سازی نمایشی، و تصمیم‌گیری‌های سیاسی را تشویق می‌کند، مستقیماً به سمت "چرخه کژکارکردی" حرکت می‌کند.

## ۳. فرهنگ حرفه‌ای (Professional Culture)

این لایه به هنجارها، استانداردها و اخلاقیات یک تخصص مشخص، مانند مهندسی عمران، مدیریت پروژه یا حسابداری، اشاره دارد. این فرهنگ باید **قطب‌نمای اخلاقی و فنی** یک متخصص باشد و بر صداقت، دقت و پایبندی به اصول علمی تأکید کند. همانطور که در مدل کژکارکردی دیدیم، تضعیف این لایه و ظهور "عوامل مخرب فرهنگی حرفه"، یکی از بسترهای اصلی رشد بیماری در پروژه‌های ماست. وقتی متخصصان یک حوزه، هنجارهای حرفه‌ای خود را نادیده می‌گیرند (مثلاً از گفتن حقیقت درباره چالش‌ها خودداری می‌کنند)، زمینه برای ناکارآمدی مهیا می‌شود.

## میدان نبرد فرهنگ‌ها

تراژدی واقعی در محیط پروژه، زمانی رخ می‌دهد که این سه فرهنگ با یکدیگر دچار تضاد می‌شوند. تصور کنید یک مهندس مشاور را که:

- **فرهنگ حرفه‌ای‌اش** به او حکم می‌کند که برآورد واقعی و پرهزینه پروژه را صادقانه اعلام کند.

- **فرهنگ سازمانی‌اش** (که بر “ترجیح خوشایند کارفرما” استوار است) به او پیام می‌دهد که اگر خبر بد بدهد، قرارداد بعدی را از دست خواهد داد.

- **فرهنگ ملی‌اش** (که دارای “فاصله قدرت بالا” است) به او یادآوری می‌کند که به چالش کشیدن تصمیم یک مقام مافوق، بی‌احترامی و خطرناک است.

تصمیم‌نهایی این مهندس، نه حاصل شخصیت فردی او، بلکه برآیند این نبرد سه‌جانبه فرهنگی است. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که “چرخه کژکارکردی” متولد می‌شود: جایی که فشار فرهنگ سازمانی (خوشایند کارفرما) و فرهنگ ملی (فاصله قدرت بالا)، بر منطق فرهنگ حرفه‌ای (ارائه گزارش صادقانه) غلبه می‌کند. درک این تعامل پیچیده، کلید تحلیل رفتارها و تصمیماتی است که در ادامه کتاب به آن‌ها خواهیم پرداخت.

### یک بحث کلیدی: آیا فرهنگ سازمانی و حرفه‌ای واقعاً “فرهنگ” هستند؟

پس از معرفی سه چهره فرهنگ (ملی، سازمانی و حرفه‌ای)، یک پرسش بنیادین و مهم مطرح می‌شود: آیا این سه، واقعاً از یک جنس هستند و قدرت برابری دارند؟ یا یکی از آن‌ها بر دیگری حاکم است؟

پاسخ دقیق به این پرسش، نیازمند یک تمایز کلیدی است. اگر فرهنگ را مجموعه‌ای از “ارزش‌های عمیق و ریشه‌دار بدانیم که در کودکی در ما نهادینه می‌شوند، آنگاه تنها فرهنگ ملی است که به معنای واقعی کلمه، “فرهنگ” است. در مقابل، “فرهنگ سازمانی” و “فرهنگ حرفه‌ای” بیشتر مجموعه‌ای از “رویه‌ها” (Practices) هستند؛ یعنی رفتارها و نمادهایی که ما در بزرگسالی و در یک محیط خاص (مانند شرکت یا دانشگاه) آن‌ها را می‌آموزیم. ما می‌توانیم رویه‌های جدید را سریع‌تر بیاموزیم، اما تغییر ارزش‌های بنیادین ما بسیار دشوار و زمان‌بر است. برای درک بهتر این تفاوت، بهترین استعاره، “سیستم‌عامل در برابر نرم‌افزار” است:

- **فرهنگ ملی، سیستم‌عامل (OS) شماست.** این برنامه اصلی در سال‌های اولیه زندگی بر روی ذهن شما نصب شده و قواعد بنیادین پردازش اطلاعات، ارتباطات و

تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند. تغییر سیستم‌عامل یک کامپیوتر، کاری بسیار دشوار و اساسی است.

- **فرهنگ سازمانی و حرفه‌ای، نرم‌افزارها یا اپلیکیشن‌ها (Apps) هستند.** این

برنامه‌ها بعداً در زندگی، مثلاً هنگام ورود به یک شرکت یا یک رشته تخصصی، روی آن سیستم‌عامل اصلی نصب می‌شوند. آن‌ها برای انجام وظایف مشخصی طراحی شده‌اند و ما یاد می‌گیریم که چگونه با آن‌ها کار کنیم.

نکته کلیدی در همین جاست: **عملکرد هر نرم‌افزاری، همواره تحت تأثیر و محدودیت‌های**

**سیستم‌عامل اصلی است.** شما نمی‌توانید یک اپلیکیشن طراحی شده برای iOS را به راحتی روی ویندوز اجرا کنید. به همین ترتیب، نمی‌توان یک رویه مدیریتی موفق در فرهنگ سازمانی ژاپن (که بر اساس سیستم‌عامل فرهنگی “جمع‌گرایی” ساخته شده) را مستقیماً در یک فرهنگ کاملاً متفاوت کپی کرد و انتظار همان نتیجه را داشت.

این استعاره توضیح می‌دهد که چرا بسیاری از تلاش‌ها برای تغییر در سازمان‌های ما با شکست مواجه می‌شود. ما تلاش می‌کنیم یک “نرم‌افزار” جدید (مانند سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد فردی) را نصب کنیم، غافل از آنکه “سیستم‌عامل” فرهنگی ما (که ممکن است به شدت جمع‌گرا باشد) با منطق این نرم‌افزار در تضاد است و آن را پس می‌زند.

بنابراین، برای هرگونه تغییر مؤثر در سطح سازمانی یا حرفه‌ای، ابتدا باید سیستم‌عامل فرهنگی حاکم را به خوبی بشناسیم و راهکارهای خود را با آن سازگار کنیم. این استعاره، یک پیامد حیاتی و پنهان را نیز برای ما آشکار می‌سازد: اصطکاک ناشی از سرعت‌های متفاوت تغییر. سازمان‌ها تلاش می‌کنند “نرم‌افزارهای” جدید مدیریتی را به سرعت نصب کنند، اما “سیستم‌عامل” فرهنگی که ریشه در ارزش‌های ملی دارد، با سرعتی بسیار کندتر حرکت کرده و در برابر این تغییر مقاومت می‌کند. این شکاف زمانی میان تغییر سریع ابزارها و تغییر کند باورها، منشأ بسیاری از ناکامی‌هایی است که در ادامه کتاب، به ویژه در فصل هشتم، آن را با نام علمی “اینرسی فرهنگی” کالبدشکافی خواهیم کرد. درک این سلسله مراتب قدرت، کلید اصلی موفقیت در مدیریت تغییر است.

## میدان نبرد فرهنگ‌ها: تعامل فرهنگ سازمانی و حرفه‌ای

در بخش‌های قبل دیدیم که یک مدیر پروژه در نقطه تلاقی سه فرهنگ ملی، سازمانی و حرفه‌ای قرار دارد. اما پویاترین و تعیین‌کننده‌ترین فعل و انفعالات، در میدان نبرد میان فرهنگ سازمانی و فرهنگ حرفه‌ای رخ می‌دهد. سلامت یا بیماری یک پروژه، اغلب به این بستگی دارد که در این نبرد، کدام فرهنگ بر دیگری غلبه می‌کند. این تعامل می‌تواند به سه شکل اصلی بروز کند:

### حالت اول: وقتی فرهنگ سازمان، حرفه‌ای‌گری را نابود می‌کند (تشدید کژکارکردی)

این، شایع‌ترین سناریو در چرخه کژکارکردی است. تصور کنید یک فرهنگ سازمانی که بر “نتیجه‌گرایی کوتاه‌مدت” (اغلب برای مقاصد سیاسی) و “عدم شفافیت” (برای پنهان کردن مشکلات) استوار است. در چنین محیطی، یک مدیر پروژه یا مهندس مشاور، حتی اگر به اصول حرفه‌ای خود کاملاً پایبند باشد، تحت فشاری خردکننده قرار می‌گیرد. او برای حفظ جایگاه خود یا کسب رضایت مدیران بالادستی، ممکن است مجبور شود “برنامه‌ریزی صوری” انجام دهد، “گزارش‌های نمایشی” ارائه کند، یا “سکوت کارشناسی” پیشه کرده و از دانش و اخلاق حرفه‌ای خود منحرف شود. در اینجا، فرهنگ سازمانی، هنجارهای فرهنگ حرفه‌ای را زیر پا گذاشته و متخصص را به عاملی برای پیشبرد کژکارکردی تبدیل می‌کند.

### حالت دوم: وقتی فرهنگ حرفه‌ای، در برابر سازمان می‌ایستد (مقاومت و اصلاح)

سناریوی دوم، روایتی از مقاومت و امید است. تصور کنید یک “فرهنگ حرفه‌ای” قوی در یک گروه از متخصصان (مثلاً در یک واحد مهندسی مستقل یا یک تیم فنی با ارزش‌های عمیق حرفه‌ای) وجود دارد. این تیم می‌تواند در برابر تأثیرات منفی یک “فرهنگ سازمانی” معیوب مقاومت کند. در این حالت، متخصصان با پایبندی سرسختانه به استانداردها، ارائه برآوردهای واقع‌بینانه (حتی اگر ناخوشایند باشند)، و تلاش برای شفافیت، می‌توانند فشارهای غیرفنی را خنثی کرده و یا حداقل، از گسترش آن جلوگیری کنند. این مقاومت، مانند یک سیستم ایمنی قوی، می‌تواند به تدریج فرهنگ سازمانی را به چالش کشیده و آن را به سمت پذیرش رویه‌های حرفه‌ای سوق دهد.

### حالت سوم: چرخه تقویت متقابل (مثبت یا منفی)

در حالت سوم، این دو فرهنگ یکدیگر را تقویت می‌کنند که می‌تواند هم در مسیری مثبت و هم منفی رخ دهد:

- **چرخه مثبت (همسویی برای تعالی):** اگر "فرهنگ سازمانی" به "پایبندی به استانداردها" و "مسئولیت‌پذیری" ارزش بدهد، این امر "فرهنگ حرفه‌ای" را تقویت کرده و به متخصصان انگیزه می‌دهد تا دانش خود را به‌درستی به کار گیرند و بهترین عملکرد را داشته باشند.

- **چرخه منفی (همسویی برای توجیه ناکارآمدی):** برعکس، اگر "فرهنگ حرفه‌ای" دچار ضعف و "پوچ‌انگاری" شود و متخصصان خود به عدم مسئولیت‌پذیری رو آورند، این امر به سرعت به "فرهنگ سازمانی" معیوب سرایت کرده، آن را نهادینه می‌کند و یکدیگر را در مارپیچ سقوط تقویت می‌کنند.

درک این تعامل پیچیده و پویا، کلید تحلیل رفتارها و تصمیماتی است که در ادامه کتاب به آنها خواهیم پرداخت و راه را برای طراحی راهکارهای مؤثر برای غلبه بر چرخه کژکارکردی هموار می‌کند.

### از درک عمیق تا آمادگی برای تحلیل

در این فصل، کاوشی عمیق در مفهوم "فرهنگ" داشتیم. ما از یک تعریف ساده فراتر رفته و فرهنگ را به مثابه یک "نرم‌افزار جمعی ذهن" شناختیم که بر روی سخت‌افزار "طبیعت انسان" نصب می‌شود و با "شخصیت فردی" تفاوت دارد. با استفاده از مدل "پیاژ فرهنگی"، لایه‌های مرئی آن (رویه‌ها) را از هسته نامرئی و قدرتمندش (ارزش‌ها) تفکیک کردیم.

مهم‌تر از همه، با کمک استعاره "سیستم‌عامل در برابر نرم‌افزار"، به درک عمیقی از سلسله مراتب میان سه چهره فرهنگ - ملی، سازمانی و حرفه‌ای - دست یافتیم و دیدیم که چرا فرهنگ ملی، به عنوان سیستم‌عامل اصلی، چنین نفوذ ریشه‌ای و پایداری بر تمام رفتارهای ما دارد.

اکنون که با ماهیت و ساختار این نیروی نامرئی آشنا شده‌ایم، یک پرسش عملی مطرح می‌شود: چگونه می‌توان این ابعاد پیچیده را در عمل تحلیل و اندازه‌گیری کرد؟ چه ابزارهایی وجود دارد

که به ما کمک کند تا تفاوت‌های فرهنگی را به شکلی علمی ببینیم و درباره آن گفتگو کنیم؟

فصل بعد، با معرفی "جعبه‌ابزار تحلیل فرهنگی"، به این پرسش‌ها پاسخ خواهد داد و عینک‌های لازم برای دیدن این واقعیت‌های پنهان را در اختیار شما قرار می‌دهد.

## فصل ۴: جعبه‌ابزار تحلیل فرهنگی: عینک‌هایی برای دیدن واقعیت

### مقدمه: عینک‌هایی برای دیدن نادیدنی‌ها

در فصل قبل، به این نتیجه رسیدیم که فرهنگ، یک “نرم‌افزار ذهنی” نامرئی است که رفتار ما را در محیط پروژه هدایت می‌کند. اما چگونه می‌توان چیزی را که نامرئی است، مطالعه و تحلیل کرد؟ چگونه می‌توان الگوهای پنهان در این نرم‌افزار را شناسایی و در مورد آن گفتگو کرد؟ پاسخ در استفاده از ابزارهای مناسب است: “عینک‌های تحلیلی”. همانطور که یک چشم‌پزشک با تعویض لنزهای مختلف به ما کمک می‌کند تا دنیا را واضح‌تر ببینیم، نظریه‌پردازان علوم اجتماعی نیز چارچوب‌ها و مدل‌هایی را توسعه داده‌اند که مانند لنزهای متفاوت عمل کرده و هر کدام، بعدی از فرهنگ را برای ما شفاف و قابل تحلیل می‌سازند.

این فصل، جعبه‌ابزار شما برای تحلیل فرهنگی است. ما ابتدا مهم‌ترین این عینک‌ها، یعنی مدل‌های ابعادی فرهنگ را معرفی می‌کنیم. سپس، با نگاهی منتقدانه، قدرت‌ها و محدودیت‌های این ابزارها را بررسی خواهیم کرد. در ادامه، این عینک‌ها را به چشم زده و به تصویر ایران در آینده داده‌های تحقیقی جهانی نگاهی دقیق خواهیم انداخت. در نهایت، با مفهوم “هوش فرهنگی” (CQ)، خواهیم آموخت که چگونه از یک تحلیل‌گر صرف، به مدیری تبدیل شویم که می‌تواند “نیروی نامرئی” فرهنگ حاکم بر پروژه‌هایش را شناسایی کرده و به صورت آگاهانه آن را مدیریت کند.

### رویکرد ابعادی به فرهنگ: چارچوب‌های جهانی

برای آنکه بتوانیم فرهنگ را به شکلی علمی تحلیل و مقایسه کنیم، نظریه‌پردازان، “رویکرد ابعادی” را توسعه داده‌اند. این رویکرد به جای توصیف تمام پیچیدگی‌های یک فرهنگ، آن را بر روی چند طیف یا “بعد” کلیدی اندازه‌گیری می‌کند. این ابعاد، مانند لنزهای متفاوتی در عینک تحلیلی ما عمل کرده و هر کدام، جنبه‌ای از “نرم‌افزار ذهنی” یک جامعه را آشکار می‌سازند.

مشهورترین و پرکاربردترین مدل در این حوزه، مدل شش‌بعدی گریت هافستد است. جدول زیر، یک دید کلی از تمام ابعاد این مدل ارائه می‌دهد تا خواننده با منطق یک مدل ابعادی کامل آشنا شود.

### جدول ۳: شش بُعد فرهنگی در مدل هافستد

نام بُعد	شرح مختصر (سوال محوری که بُعد به آن پاسخ می‌دهد)
۱. فاصله قدرت (Power Distance)	یک جامعه تا چه حد توزیع نابرابر قدرت را می‌پذیرد و به آن احترام می‌گذارد؟
۲. فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی (Individualism vs. Collectivism)	هویت افراد تا چه حد بر اساس "من" (دستاوردهای شخصی) تعریف می‌شود یا "ما" (وابستگی به گروه)؟
۳. مردانگی در مقابل زنانگی (Masculinity vs. Femininity)	ارزش‌های غالب در جامعه تا چه حد بر رقابت، قاطعیت و موفقیت مادی ("مردانه") استوار است یا بر همکاری، فروتنی و کیفیت زندگی ("زنانه")؟
۴. پرهیز از عدم قطعیت (Uncertainty Avoidance)	اعضای یک جامعه تا چه حد از ابهام، آینده نامشخص و موقعیت‌های جدید احساس خطر و استرس می‌کنند؟
۵. جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت (Long-term vs. Short-term Orientation)	جامعه تا چه حد بر حفظ سنت‌های گذشته و کسب نتایج سریع (کوتاه‌مدت) تمرکز دارد یا بر ارزش‌های آینده‌نگرانه مانند پشتکار و سرمایه‌گذاری برای فردا (بلندمدت)؟
۶. تساهل در مقابل سخت‌گیری (Indulgence vs. Restraint)	یک جامعه تا چه حد به اعضای خود اجازه ارضای آزادانه تمایلات و لذت بردن از زندگی (تساهل) را می‌دهد یا آن را از طریق هنجارهای اجتماعی سخت‌گیرانه کنترل می‌کند؟

در ادامه این فصل، ما به تشریح عمیق تنها چند بُعد کلیدی از این مدل و مدل‌های دیگر (مانند مدل ادوارد هال) می‌پردازیم که ارتباط مستقیم و معناداری با تحلیل "چرخه کژکارکردی" در پروژه‌های ایران دارند.

### الف) قواعد تعامل با دیگران

این دسته از ابعاد، به ما نشان می‌دهند که در یک فرهنگ، اولویت با رعایت “قوانین جهان‌شمول” است یا “روابط و شرایط خاص”.

- **بعد اول: قوانین در برابر روابط (عام‌گرایی در مقابل خاص‌گرایی)** این بعد که بر اساس نظریات فونس ترومپنارز ساخته شده، به این پرسش اساسی پاسخ می‌دهد: آیا همیشه باید از قوانین و قواعد کلی پیروی کرد (عام‌گرایی)، یا اهمیت روابط و شرایط خاص می‌تواند بر قوانین ارجحیت داشته باشد (خاص‌گرایی)؟ در فرهنگ‌های عام‌گرا، انصاف یعنی برخورد یکسان با همه بر اساس قوانین مدون. اما در فرهنگ‌های خاص‌گرا، انصاف ممکن است به معنای در نظر گرفتن شرایط منحصر به فرد و روابط شخصی افراد باشد. این بعد، ابزاری قدرتمند برای درک پدیده “ویژه‌گزینی” و “پارتی‌بازی” است. در چنین فرهنگی، قراردادهای و قوانین، اسناد خشکی هستند که می‌توانند بر اساس روابط، تفسیر یا تعدیل شوند.

در فرهنگ خاص‌گرا (Particularist)	در فرهنگ عام‌گرا (Universalist)
قراردادهای قابل تفسیر هستند و روابط می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند.	یک قرارداد، یک قرارداد است و باید مو به مو اجرا شود.
رفتار با افراد، بسته به رابطه ما با آنها متفاوت است.	رفتار با همه باید بر اساس یک سری قوانین یکسان باشد.

## ب) نگاه به قدرت و زمان

این دسته از ابعاد، نحوه مواجهه یک فرهنگ با مفاهیم بنیادین قدرت و زمان را تحلیل می‌کنند که هر دو در شکل‌گیری چرخه کژکارکردی نقشی حیاتی دارند.

- **بعد دوم: نگاه به قدرت (فاصله قدرت)** این بعد، میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت در یک جامعه را می‌سنجد. در فرهنگ‌های با “فاصله قدرت بالا”، افراد می‌پذیرند که قدرت در دست عده معدودی متمرکز باشد و ساختارهای سلسله‌مراتبی، امری طبیعی است. در این فرهنگ‌ها، زیردستان کمتر تمایل دارند که تصمیمات مدیران ارشد خود را به چالش بکشند. این امر مستقیماً به شکل‌گیری “تصمیمات دستوری” و پدیده “ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت” در پروژه‌ها منجر می‌شود.

در فرهنگ با فاصله قدرت بالا	در فرهنگ با فاصله قدرت پایین
مدیر تصمیم می‌گیرد و تیم اجرا می‌کند.	تیم مشورت می‌دهد و در تصمیم‌گیری مشارکت دارد.
مخالفت با مدیر، بی‌احترامی تلقی می‌شود.	مخالفت سازنده، بخشی از فرآیند حل مسئله است.

- **بعد سوم: نگاه به زمان (جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت)** این بعد، افق زمانی یک جامعه را نشان می‌دهد؛ آیا فرهنگ به ارزش‌های آینده‌نگرانه (مانند پشتکار و صرفه‌جویی) بها می‌دهد یا به ارزش‌های حال و گذشته (مانند کسب نتایج سریع). این مهم‌ترین بعد فرهنگی برای درک مدل ماست، زیرا “غلبه نگاه کوتاه‌مدت” یکی از بسترهای اصلی رشد بیماری در پروژه‌های ایران است. این ویژگی فرهنگی، که به دنبال دستاوردهای سریع و قابل مشاهده است، زمینه‌ساز تصمیمات عجولانه مانند “کلنگ‌زنی” یک پروژه بدون مطالعات کافی می‌شود.

در فرهنگ با جهت‌گیری بلندمدت	در فرهنگ با جهت‌گیری کوتاه‌مدت
تمرکز بر ساختن آینده و نتایج پایدار است.	تمرکز بر نتایج سریع و آنی است.
صرفه‌جویی و سرمایه‌گذاری برای فردای بهتر، یک ارزش است.	سرمایه‌گذاری برای آینده ممکن است به تعویق بیافتد.

### ج) منطق ارتباطات

این بعد، ریشه بسیاری از سوءتفاهم‌ها در محیط کار را آشکار می‌کند و نشان می‌دهد که پیام‌ها چگونه منتقل و درک می‌شوند.

- **بعد چهارم: هنر “ارتباطات” ناگفته (فرهنگ زمینه-بالا در مقابل زمینه-پایین)** این مدل که بر اساس نظریات ادوارد هال ساخته شده، فرهنگ‌ها را بر اساس نحوه انتقال پیام دسته‌بندی می‌کند. در

**فرهنگ‌های زمینه-بالا** (مانند ایران)، بخش بزرگی از پیام در بطن موقعیت، روابط شخصی و اشارات غیرکلامی نهفته است و پیام‌ها اغلب غیرمستقیم هستند. در مقابل، در **فرهنگ‌های زمینه-پایین** (مانند آلمان)، پیام‌ها صریح، مستقیم و بدون ابهام هستند. این تفاوت، ریشه بسیاری از مشکلات ارتباطی در پروژه‌ها و “عدم اعتقاد به مستندسازی” است.

در فرهنگ زمینه-پایین (Low-Context)	در فرهنگ زمینه-بالا (High-Context)
پیام‌ها صریح، مستقیم و شفاف هستند.	پیام‌ها ضمنی و غیرمستقیم هستند.

آشنایی با این ابعاد، نقطه شروعی قدرتمند برای تحلیل فرهنگی است. اما همانطور که در بخش بعد خواهیم دید، استفاده از این ابزارها نیازمند یک نگاه منتقدانه نیز هست.

### قدرت و محدودیت‌های مدل‌های ابعادی

اکنون که با چند مدل کلیدی تحلیل فرهنگی آشنا شدیم، ضروری است که با نگاهی منتقدانه به آن‌ها بنگریم. این مدل‌ها، ابزارهای بسیار قدرتمندی هستند، اما مانند هر ابزار دیگری، محدودیت‌هایی نیز دارند. یک تحلیل‌گر ماهر، نه تنها ابزارهای خود را می‌شناسد، بلکه از نقاط ضعف و خطرات احتمالی استفاده از آن‌ها نیز به خوبی آگاه است. به همین دلیل، ضروری است پیش از به کار بردن این مدل‌ها، با نگاهی منتقدانه به آن‌ها بنگریم و از نقدهای جدی که در ادبیات علمی بر آن‌ها وارد شده، آگاه باشیم.

### قدرت مدل‌های ابعادی: چرا این مدل‌ها مفید هستند؟

استفاده از چارچوب‌های ابعادی برای تحلیل فرهنگ، سه مزیت اصلی و انکارناپذیر دارد:

۱. **ایجاد زبان مشترک:** این مدل‌ها یک واژگان علمی و بی‌طرفانه برای توصیف تفاوت‌های پیچیده فرهنگی فراهم می‌کنند. به جای استفاده از عبارات کلی و قضاوت‌گرایانه مانند "فرهنگ آن‌ها عجیب است"، می‌توانیم به شکلی دقیق‌تر بگوییم: "فرهنگ آن‌ها دارای فاصله قدرت بالا و جهت‌گیری کوتاه‌مدت است". این زبان مشترک، امکان گفتگوی سازنده را فراهم می‌کند.
۲. **ساده‌سازی پیچیدگی‌ها:** فرهنگ، پدیده‌ای بی‌نهایت پیچیده است. مدل‌های ابعادی با تقلیل این پیچیدگی به چند بعد کلیدی و قابل اندازه‌گیری، تحلیل و مقایسه فرهنگ‌ها را ممکن می‌سازند. این ساده‌سازی، اولین گام ضروری برای هر نوع تحلیل علمی است.

۳. **ارائه یک نقطه شروع:** این مدل‌ها یک نقطه شروع عالی و یک فرضیه اولیه برای درک یک فرهنگ ناآشنا در اختیار ما قرار می‌دهند. آن‌ها به ما کمک می‌کنند تا بدانیم در مواجهه با یک فرهنگ جدید، باید منتظر چه نوع رفتارها و واکنش‌هایی باشیم.

### **محدودیت‌های مدل‌های ابعادی: چرا باید با احتیاط از آن‌ها استفاده کرد؟**

در کنار این نقاط قوت، باید همواره سه خطر یا محدودیت اصلی را نیز در ذهن داشته باشیم:

۱. **خطر “کلیشه‌سازی” (Stereotyping):** این بزرگترین خطر استفاده نادرست از این

مدل‌هاست. نمره‌ای که یک کشور در یک بعد فرهنگی می‌گیرد، یک **میانگین ملی** است و به هیچ عنوان توصیف‌کننده تمام افراد آن جامعه نیست. در هر فرهنگی، افرادی وجود دارند که کاملاً برخلاف میانگین جامعه خود رفتار می‌کنند. نسبت دادن ویژگی‌های یک میانگین فرهنگی به یک فرد خاص، تعریف دقیق “کلیشه‌سازی” و یک خطای تحلیلی بزرگ است. برای مثال ایران کشوری با تنوع عظیم فرهنگی، قومی، نسلی و طبقاتی است. فرهنگ حاکم بر یک استارت‌آپ فناور در تهران ممکن است با فرهنگ یک شرکت پیمانکاری سنتی در منطقه‌ای دیگر تفاوت‌های بنیادین داشته باشد. این مدل‌ها صرفاً یک “قطب‌نما” برای درک گرایش‌های کلی هستند، نه یک “نقشه دقیق GPS” برای پیمایش در واقعیت‌های پیچیده میدانی.

۲. **نادیده گرفتن تنوع داخلی:** این مدل‌ها یک کشور را به صورت یک واحد یکپارچه

در نظر می‌گیرند، در حالی که در واقعیت، هر کشوری (به‌ویژه ایران) از خرده‌فرهنگ‌های قومی، منطقه‌ای، نسلی و طبقاتی متعددی تشکیل شده است. فرهنگ یک مدیر تهرانی ممکن است با فرهنگ یک پیمانکار از منطقه‌ای دیگر تفاوت‌های معناداری داشته باشد. این مدل‌ها اغلب این تنوع غنی داخلی را نادیده می‌گیرند.

۳. **ایستنا فرض کردن فرهنگ:** فرهنگ یک پدیده ثابت و سنگ‌شده نیست، بلکه

موجودی زنده و پویاست که در طول زمان تحت تأثیر عواملی چون جهانی شدن، تحولات اقتصادی و تغییرات نسلی، به تدریج تغییر می‌کند. داده‌های این تحقیقات،

تصویری از یک مقطع زمانی خاص هستند و ممکن است با گذشت زمان، اعتبار نسبی خود را از دست بدهند.

### قطب‌نما در برابر نقشه‌GPS

با در نظر گرفتن این قدرت‌ها و محدودیت‌ها، بهترین رویکرد این است که از این مدل‌ها به عنوان یک "قطب‌نما" استفاده کنیم، نه یک "نقشه دقیق". GPS قطب‌نما جهت کلی شمال و جنوب را به شما نشان می‌دهد و به شما کمک می‌کند مسیر کلی خود را پیدا کنید، اما جزئیات دقیق مسیر، موانع و پستی و بلندی‌های آن را نشان نمی‌دهد. برای پیمودن مسیر واقعی، شما باید همواره به محیط اطراف خود نیز با دقت نگاه کنید.

این مدل‌ها فرضیه‌های اولیه‌ای هوشمندانه در اختیار ما قرار می‌دهند، اما این فرضیه‌ها باید همواره در تعامل با واقعیت‌های ملموس و افراد واقعی، مورد بازبینی و تعدیل قرار گیرند.

### تصویر ایران در آینه ابعاد فرهنگی: یک روایت داده‌محور

در بخش‌های قبل، با ابزارهای تحلیل فرهنگی آشنا شدیم و نقدی منصفانه بر قدرت و محدودیت‌هایشان وارد کردیم. اکنون زمان آن است که این عینک‌های تحلیلی را به چشم بزنیم و با استفاده از داده‌های واقعی، تصویری از مختصات فرهنگی ایران را روایت کنیم. این داده‌ها به ما کمک می‌کنند تا بفهمیم چرا الگوهای رفتاری در مدل "چرخه کژکارکردی"، این چنین در محیط پروژه‌های ما ریشه‌دار و پایدار هستند.

### بعد اول: نگاه به قدرت (شاخص فاصله قدرت) (Power Distance Index) -

- توضیح بعد: این شاخص، میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت در یک جامعه را می‌سنجد. در فرهنگ‌های با "فاصله قدرت بالا"، افراد می‌پذیرند که قدرت در دست عده معدودی متمرکز باشد، ساختارهای سلسله‌مراتبی امری طبیعی و حتی مطلوب است و زیردستان کمتر تمایل دارند که تصمیمات مدیران ارشد خود را به چالش بکشند.
- روایت داده‌ها: نمره ایران در این بعد ۵۸ است. این نمره به طور قابل توجهی بالاتر از میانگین جهانی (حدود ۵۵) است و وجود یک فرهنگ به شدت سلسله‌مراتبی را در ایران تأیید می‌کند.

- ارتباط با کژکارکردی: این نمره بالا، پشتوانه تجربی پدیده‌هایی چون “تصمیمات دستوری”، “سکوت کارشناسی” و “ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت” در مدل کژکارکردی است.

بعد دوم: نگاه به جمع) شاخص فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی (Individualism -

- توضیح بُعد: این شاخص نشان می‌دهد که هویت افراد بیشتر بر اساس “من” (فردگرایی) تعریف می‌شود یا “ما” (جمع‌گرایی). در جوامع جمع‌گرا، وفاداری به “گروه خودی” (In-group) بر هر چیز دیگری اولویت دارد.

- روایت داده‌ها: ایران با نمره ۴۱، یک جامعه کاملاً جمع‌گرا طبقه‌بندی می‌شود.

- ارتباط با کژکارکردی: این ویژگی فرهنگی، دو پدیده کلیدی در مدل ما را به خوبی توضیح می‌دهد. فرهنگ جمع‌گرا، بستر طبیعی رشد فرهنگ “خاص‌گرا” است که در بخش ۲-۴ به آن اشاره شد. این دو در کنار هم، ریشه “ویژه‌گزینی” و “پارتی‌بازی” را توضیح می‌دهد. چرا که کمک کردن به یک دوست یا عضو گروه خودی، حتی اگر او بهترین گزینه فنی نباشد، ممکن است یک تعهد اخلاقی تلقی شود. همچنین، این ویژگی ریشه “ضعف همگرایی” است؛ پدیده‌ای که در آن، ارکان پروژه به جای همکاری برای هدف مشترک، هر کدام به دنبال حداکثر کردن منافع “گروه خودی” خود هستند.

بعد سوم: نگاه به آینده) شاخص جهت‌گیری بلندمدت (Long-Term Orientation -

- توضیح بُعد: این شاخص، افق زمانی یک جامعه را نشان می‌دهد؛ آیا فرهنگ به ارزش‌های آینده‌نگرانه (مانند برنامه‌ریزی) بها می‌دهد یا به ارزش‌های حال و گذشته (مانند کسب نتایج سریع).

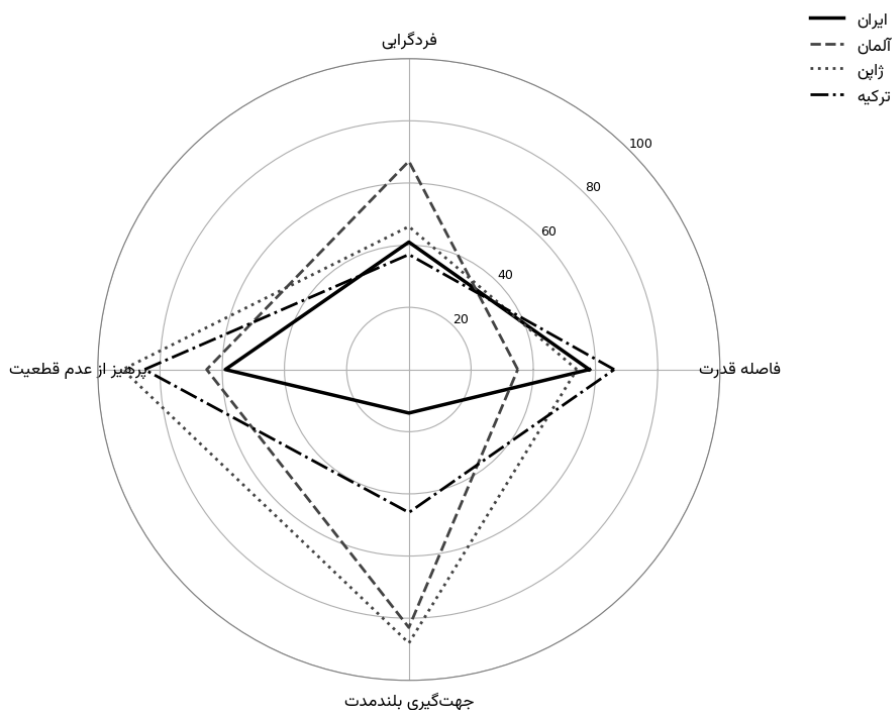
- روایت داده‌ها: نمره ایران در این بعد ۱۴ است. این یک نمره بسیار پایین و نشان‌دهنده یک جهت‌گیری به شدت کوتاه‌مدت در فرهنگ ماست.

- ارتباط با کژکارکردی: این داده، قدرتمندترین پشتوانه تجربی برای ستون اصلی مدل ما، یعنی “غلبه نگاه کوتاه‌مدت” است و پدیده‌هایی چون “کلنگ‌زنی سریع” و “منفعت‌جویی راحت‌طلبانه” را توضیح می‌دهد.

بعد چهارم: نگاه به ابهام) شاخص پرهیز از عدم قطعیت (Uncertainty Avoidance -

- توضیح بُعد: این شاخص، میزان استرس یک جامعه از ابهام و آینده نامشخص را می‌سنجد. فرهنگ‌های با نمره بالا به دنبال قوانین سفت و سخت و پاسخ‌های قطعی هستند.
  - روایت داده‌ها: ایران با نمره ۵۹، در این بعد نیز بالاتر از میانگین جهانی قرار دارد و جامعه‌ای “پرهیزکننده از عدم قطعیت” محسوب می‌شود.
  - ارتباط با کژکارکردی: این ویژگی، رفتار متناقض ما با ریسک را توضیح می‌دهد: از یک سو به “برنامه‌ریزی‌های صوری” برای ایجاد یک “قطعیت ظاهری” پناه می‌بریم و از سوی دیگر، از مواجهه با واقعیت‌های نامشخص و مدیریت ریسک فرار می‌کنیم.
- بعد پنجم: منطقی ارتباطات ناگفته (فرهنگ زمینه-بالا)
- توضیح بُعد: این بعد نشان می‌دهد که آیا پیام‌ها به صورت صریح (زمینه-پایین) منتقل می‌شوند یا ضمنی و وابسته به روابط (زمینه-بالا).
  - روایت داده‌ها: تمام تحقیقات کیفی، ایران را به طور قاطع در دسته فرهنگ‌های با “زمینه-بالا” طبقه‌بندی می‌کنند.
  - ارتباط با کژکارکردی: این ویژگی، ریشه مشکلاتی چون “عدم اعتقاد به مستندسازی”، “سکوت کارشناسی” (که در آن مخالفت صریح، بی‌ادبانه تلقی می‌شود) و “تشدید ضعف همگرایی” به دلیل سوءتفاهم‌های مداوم است.
- اکنون که هر یک از این ابعاد را به صورت مجزا در بستر ایران تحلیل کردیم، جدول مقایسه‌ای زیر به ما کمک می‌کند تا جایگاه ایران را در نقشه فرهنگی جهان به صورت یکپارچه ببینیم و عمق تفاوت‌ها را درک کنیم.

### مقایسه ابعاد فرهنگی هافستد



شکل ۴: مختصات فرهنگ ایرانی بر اساس مدل هافستد

جدول ۴: مقایسه تطبیقی ابعاد فرهنگی ایران با کشورهای منتخب<sup>۷</sup>

ایران	آلمان	ژاپن	ترکیه	بُعد فرهنگی (بر اساس مدل هافستد)
۵۸ بالا	۳۵ پایین	۵۴ متوسط	۶۶ بسیار بالا	فاصله قدرت (Power Distance)
۴۱ جمع‌گرا	۶۷ فردگرا	۴۶ جمع‌گرا	۳۷ بسیار جمع‌گرا	فردگرایی (Individualism)
۵۹ بالا	۶۵ بالا	۹۲ بسیار بالا	۸۵ بسیار بالا	پرهیز از عدم قطعیت (Uncertainty Avoidance)

<sup>۷</sup> منبع: داده‌ها از وبسایت رسمی Hofstede Insights استخراج شده‌اند

۱۴	۸۳	۸۸	۴۶	جهت‌گیری بلندمدت (Long-Term Orientation)
بسیار کوتاه‌مدت	بسیار بلندمدت	بسیار بلندمدت	متعادل	

این مقایسه چند نکته کلیدی را آشکار می‌سازد. فاصله قدرت بالا در ایران، اگرچه از ترکیه کمتر است، اما نسبت به فرهنگ‌های مدیریتی غربی مانند آلمان به شکل معناداری بالاتر است. اما تکان‌دهنده‌ترین شکاف در بعد جهت‌گیری بلندمدت دیده می‌شود. نمره بسیار پایین ۱۴ برای ایران در مقابل نمرات بالای ۸۳ و ۸۸ برای آلمان و ژاپن، به بهترین شکل توضیح می‌دهد که چرا “غلبه نگاه کوتاه‌مدت” به یکی از ستون‌های اصلی مدل کژکارکردی در کتاب ما تبدیل شده است. این داده‌ها نشان می‌دهند که چالش‌های مدیریتی ما صرفاً فنی نیستند، بلکه ریشه در عمیق‌ترین لایه‌های نرم‌افزار ذهنی ما دارند.

### فرهنگ به مثابه انتخاب، نه سرنوشت محتوم: یک مثال نقض

برای اثبات اینکه الگوهای فرهنگی ملی یک سرنوشت محتوم نیستند، می‌توان به نمونه‌های موفق در بخشی از اکوسیستم استارت‌آپ‌های فناوری کشور اشاره کرد. این کسب‌وکارها، که اغلب با نسل جدیدی از مدیران و متخصصان شکل گرفته‌اند، توانسته‌اند آگاهانه فرهنگ سازمانی متفاوتی را پرورش دهند.

در این نوع سازمان‌ها، تلاش می‌شود تا با تکیه بر اصول مدیریت چابک و ساختارهای سازمانی تخت‌تر، “فاصله قدرت” کاهش یابد، “فرهنگ بازخورد” و “همگرایی” جایگزین سکوت و تقابل شود و “نگاه بلندمدت” مبتنی بر نوآوری و تصمیم‌گیری داده‌محور بر اقدامات حاکم باشد. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که رهبران و سازمان‌ها می‌توانند به صورت آگاهانه، “سیستم‌عامل” فرهنگی متفاوتی را برای خود انتخاب و پیاده‌سازی کنند و در همان بستر ملی، نتایجی کاملاً متفاوت خلق نمایند.

### فراتر از تحلیل: دستیابی به هوش فرهنگی (CQ)

تا اینجا، جعبه‌ابزار خود را با عینک‌های تحلیلی قدرتمندی برای شناخت فرهنگ پر کردیم. ما اکنون می‌توانیم با استفاده از داده‌ها و مدل‌های جهانی، ریشه‌های فرهنگی بسیاری از رفتارهای

کژکارکردی را در پروژه‌های ایران تحلیل کنیم. اما دانستن نام و کاربرد این ابزارها به تنهایی کافی نیست. یک نجار ماهر، فقط ابزارهایش را نمی‌شناسد، بلکه “توانایی” به کارگیری آن‌ها برای ساختن یک اثر زیبا را دارد.

در دنیای فرهنگ، این توانایی، “هوش فرهنگی” یا (CQ) نامیده می‌شود؛ یعنی قابلیت شما برای عملکرد مؤثر در یک محیط فرهنگی پیچیده. هوش فرهنگی، مهارتی است که دانش تئوریک را به یک رفتار هوشمندانه و مؤثر در میدان عمل تبدیل می‌کند.

شاید به نظر برسد که هوش فرهنگی تنها برای مدیریت تیم‌های چندملیتی کاربرد دارد، اما این یک تصور اشتباه است. همانطور که در فصل سوم دیدیم، یک مدیر پروژه در ایران هر روز در حال جابجایی میان خرده‌فرهنگ‌های مختلف (سازمانی، حرفه‌ای، منطقه‌ای) است. توانایی درک و تطبیق رفتار با قواعد نانوشته یک سازمان دولتی در صبح و یک شرکت پیمانکاری خصوصی در بعد از ظهر، دقیقاً مصداق بارز هوش فرهنگی است. این مهارت از چهار جزء اصلی تشکیل شده است:

۱. **CQ انگیزه (Drive)** این، موتور حرکت شماست. علاقه، انگیزه و اعتماد به نفس شما برای ورود به موقعیت‌های فرهنگی جدید و تلاش برای درک افرادی که متفاوت از شما فکر و عمل می‌کنند.

۲. **CQ دانش (Knowledge)** این، نقشه راه شماست. درک شما از چارچوب‌ها و مدل‌هایی که در بخش‌های قبل آموختیم؛ یعنی دانستن اینکه فرهنگ‌ها چگونه در ابعادی چون فاصله قدرت یا سبک ارتباطی با هم تفاوت دارند.

۳. **CQ راهبرد (Strategy)** این، توانایی شما برای “آگاهی و برنامه‌ریزی” است. یعنی فکر کردن به اینکه “در این موقعیت خاص با این فرد خاص، بهترین رویکرد چه خواهد بود؟” و پیش‌بینی چالش‌های احتمالی قبل از وقوع آن‌ها.

۴. **CQ عمل (Action)** این، توانایی شما برای “تطبیق رفتار” است. یعنی قابلیت تغییر دادن رفتار کلامی و غیرکلامی خود (از لحن صدا گرفته تا زبان بدن) برای تناسب با موقعیت فرهنگی پیش رو.

برای درک بهتر این چهار جزء، از استعاره **رانندگی** استفاده کنیم. دانستن قوانین راهنمایی و رانندگی (**دانش CQ**) یک چیز است، اما مهارت عملی رانندگی در ترافیک سنگین، پیش‌بینی رفتار راننده کناری، و واکنش به موقع در شرایط غیرمنتظره (**راهبرد و عمل CQ**) چیز دیگری است. صرفاً حفظ کردن کتاب آیین‌نامه، شما را به یک راننده خوب تبدیل نمی‌کند. هدف نهایی این کتاب نیز صرفاً ارائه یک آیین‌نامه فرهنگی نیست. بخش‌های بعدی کتاب، به ویژه بخش “پادزهر”، به شما کمک می‌کند تا از یک “حافظ قوانین فرهنگی” به یک “راننده ماهر فرهنگی” تبدیل شوید؛ کسی که نه تنها نقشه را می‌خواند، بلکه مهارت پیمودن مسیرهای دشوار و پرچالش پروژه‌های ایران را نیز دارد.

### جمع‌بندی

در ابتدای این فصل، وعده دادیم که عینک‌هایی برای دیدن نیروی نامرئی فرهنگ در اختیار شما قرار دهیم. در این مسیر، با مدل‌های ابعادی آشنا شدیم، نگاهی منتقدانه به قدرت و محدودیت‌هایشان انداختیم، تصویر ایران را در آینه داده‌های جهانی تحلیل کردیم و در نهایت، به اهمیت “هوش فرهنگی” به عنوان مهارت عملی استفاده از این دانش پی بردیم. اکنون این جعبه‌ابزار تحلیلی و انتقادی آماده است. شما به عنوان خواننده، دیگر تنها با یک سری مشکل پراکنده در پروژه‌ها مواجه نیستید، بلکه به چارچوب‌های علمی و یک زبان مشترک برای تحلیل ریشه‌ای آن‌ها مجهز شده‌اید.

با به پایان رسیدن این فصل، بخش اول کتاب یعنی “تشخیص” نیز کامل می‌شود. ما هم خود بیماری (چرخه کژکارکردی) را شناختیم و هم ابزارهای لازم برای تحلیل آن را فراهم کردیم. اکنون که به این ابزارها مجهز شده‌ایم، آماده‌ایم تا از حوزه تئوری و تشخیص فراتر رفته و به سراغ تحلیل عملی برویم. در بخش دوم کتاب، این عینک‌های تحلیلی را به چشم می‌زنیم تا ببینیم الگوهای کژکارکردی چگونه در هر مرحله از چرخه عمر یک پروژه، از “آغاز کج” تا “پایان فریبده”، خود را نشان می‌دهند.

بخش دوم: کالبدشکافی | ردپای کژکارکردی در چرخه عمر پروژه

در بخش اول، بیماری را “تشخیص” دادیم؛ مدل نظری “چرخه کژکارکردی” را به عنوان نقشه ژنتیکی این بیماری معرفی کردیم و جعبه‌ابزار تحلیل فرهنگی را برای درک ریشه‌های آن فراهم نمودیم.

اکنون در بخش دوم، این عینک‌های تحلیلی را به چشم می‌زنیم و به اتاق “کالبدشکافی” می‌رویم. اما کالبدشکافی یک سیستم پیچیده، نیازمند نگاهی چندوجهی است. ما در سه فصل پیش رو، یک پروژه کژکارکرد را از سه زاویه دید متفاوت و مکمل بررسی خواهیم کرد تا تمام ابعاد آن را آشکار سازیم:

- در فصل پنجم (پروژه سیاسی)، ما از لنز “انگیزه” نگاه می‌کنیم. در اینجا خواهیم دید که چگونه فشارهای سیاسی و منافع غیرفنی، به عنوان علت ریشه‌ای، بذره‌های شکست را از همان ابتدا در پروژه می‌کارند و آن را به یک “تولد دستوری” محکوم می‌کنند.
  - در فصل ششم (پروژه کاغذی)، لنز خود را به سمت “سازوکار” می‌چرخانیم. در اینجا کالبدشکافی می‌کنیم که آن انگیزه‌های سیاسی، در عمل چگونه به خلق اسناد خیالی، برنامه‌های صوری و گزارش‌های نمایشی منجر می‌شوند.
  - و در نهایت، در فصل هفتم (پروژه فرسایشی)، از لنز “پیامد” به ماجرا می‌نگریم و می‌بینیم که آن نقشه‌های کاغذی، در میدان عمل چگونه به آشوب تیمی، جنگ بر سر منافع و فرسایش روح و انگیزه انسان‌ها ختم می‌شوند.
- بله، ممکن است در این سه فصل با مفاهیم تکراری روبرو شوید، اما این تکرار، هدفمند است. ما در حال تماشای یک داستان واحد از سه منظر متفاوت هستیم تا درک کنیم که چگونه “انگیزه” به “سازوکار” و “سازوکار” به “پیامد” تبدیل می‌شود. این بخش، مدل نظری را به واقعیتی ملموس و قابل درک برای هر مدیر و متخصصی که این چالش‌ها را از نزدیک لمس کرده، تبدیل خواهد کرد.

## فصل ۵: پروژه سیاسی | از تولد دستوری تا افتتاح فریبنده

**مقدمه: کلنگی برای سیاست، نه برای ساخت**

تصور کنید: بیابانی خشک، چند مقام رسمی با لباس‌های اتوکشیده، کلنگی طلایی و فلاش دوربین‌هایی که لحظه کوبیدن آن به زمین را ثبت می‌کنند. این صحنه، نمایشی از تولد یک پروژه ملی است — نمایشی از امید، توسعه و خدمت به مردم. در سخنرانی‌ها، وعده آینده‌ای روشن داده می‌شود و رسانه‌ها از شتاب در خدمت‌رسانی می‌نویسند.

اما پشت این تصویر، واقعیتی تاریک پنهان است. کارشناسانی که سکوت کرده‌اند، می‌دانند این پروژه نه بر پایه تحلیل‌های دقیق، بلکه بر اهداف نمایشی و سیاسی بنا شده است. گزارش توجیهی آن برای دلخوشی مقامات تهیه شده و نه برای ارزیابی واقعی. این تضاد عمیق بین نمایش و واقعیت، نقطه شروع کالبدشکافی ماست.

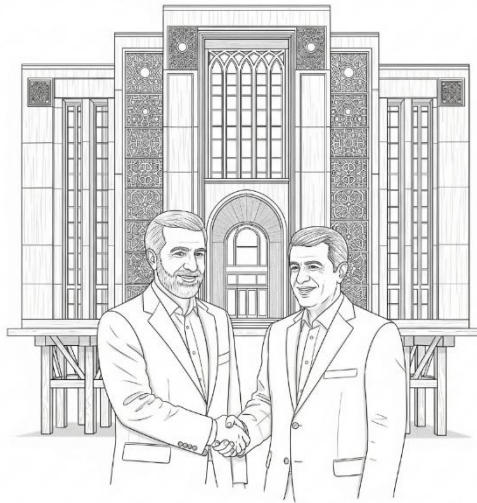
این فصل می‌خواهد برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران به پرسش‌هایی بنیادین پاسخ دهد:

پروژه‌های بزرگ ملی چطور و با چه انگیزه‌هایی تعریف می‌شوند؟

چرا بسیاری از آن‌ها حتی قبل از شروع، فاقد توجیه فنی یا اقتصادی هستند؟

و مهم‌تر، این روند چگونه از همان ابتدا اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی را فرسایش می‌دهد؟

در ادامه خواهیم دید که چگونه نگاه سیاسی نه فقط آغاز پروژه، بلکه مثل ویروسی کل سیستم را از برنامه‌ریزی تا اجرا و افتتاح آلوده می‌کند.



### تولد دستوری: پروژه‌های که از ابتدا برای شکست طراحی می‌شود

گاهی اوقات، تصمیمات آغازین پروژه‌ها، به‌ویژه در مراحل ابتدایی، مسیر شکست آن‌ها را از همان ابتدا تعیین می‌کنند. عارضه اصلی در این مرحله، غلبه نگاه سیاسی بر فرآیندهای تصمیم‌گیری است. پروژه‌ها نه به‌عنوان ابزاری برای حل مسئله یا توسعه پایدار، بلکه به‌عنوان وسیله‌ای برای دستاوردسازی کوتاه‌مدت و کسب اعتبار سیاسی تعریف می‌شوند.

این تغییر نگرش باعث می‌شود که توجیه‌پذیری واقعی کنار گذاشته شود و مطالعات امکان‌سنجی و ارزیابی‌های اولیه به تشریفات برای تأیید تصمیمات از پیش گرفته‌شده تبدیل شوند. همان‌طور که یکی از مدیران باتجربه نقل می‌کند:

“معمولاً مطالعات امکان‌سنجی حالت دستوری دارد، لذا وقتی کار را شروع می‌کردیم به دردسر می‌افتادیم.”

چرخه‌ای که در این شرایط به حرکت درمی‌آید، به‌طور سیستماتیک به‌سوی شکست هدایت می‌شود.

اما چه چیزی این چرخه را به حرکت درمی‌آورد؟

موتور محرک این چرخه، “منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی” است؛ جایی که بازیگران از تعریف پروژه‌ها نفع شخصی یا جناحی می‌برند. این موتور در بستری رشد می‌کند که توسط سه عامل کلیدی فرهنگی تقویت می‌شود:

۱. فرهنگ “خاص‌گرا”: همانطور که در فصل چهارم تحلیل شد، این فرهنگ که در آن وفاداری به روابط شخصی یا گروهی (مانند یک حزب سیاسی یا حوزه انتخابیه) بر قوانین عام و منافع ملی اولویت دارد، زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های جناحی فراهم می‌کند.

۲. “غلبه نگاه کوتاه‌مدت”: این ویژگی فرهنگی به تصمیمات شتاب‌زده و نمایشی مشروعیت می‌بخشد و دستاوردهای آنی را بر نتایج پایدار ارجح می‌داند.

۳. “ضعف اخلاق حرفه‌ای”: این عامل، مقاومت بدنه کارشناسی را در برابر تهیه گزارش‌های صوری و تأیید پروژه‌های فاقد توجیه فنی، در هم می‌شکند. ترکیب این سه عامل، یک هم‌افزایی مخرب ایجاد کرده و شرایطی ایده‌آل برای تولد یک “پروژه سیاسی” را فراهم می‌آورد.

مثال بارز این چرخه، پروژه مونوریل قم است. این پروژه که فاز اول آن در سال ۱۳۸۸ و بدون مطالعات جامع ترافیکی و اقتصادی کلید خورد، با هدف نمایش یک دستاورد مدرن و صرفاً برای مقاصد رسانه‌ای آغاز شد. در نهایت، پس از صرف هزینه‌ای بالغ بر چند صد میلیارد تومان و با پیشرفت فیزیکی ناچیز، این طرح به طور کامل متوقف شد و امروز به یادمانی از شکست بدل شده است: ریل‌های زنگ‌زده، ستون‌هایی بی‌کارکرد و سرمایه‌ای که به هدر رفت. مهم‌تر از هدررفت مالی، ترک برداشتن اعتماد عمومی است؛ زخمی که شاید هرگز ترمیم نشود.

### تراژدی گتوند و تکرار آن؛ کالبدشکافی یک حافظه پاک‌شده

داستان سد گتوند، بیش از یک پروژه، روایتی است از یک زخم باز بر پیکر مهندسی و مدیریت در ایران. این، داستان ماشینی است که حتی وقتی تمام چراغ‌های قرمز روشن است، با سرعتی توقف‌ناپذیر به سمت فاجعه حرکت می‌کند.

#### پرده اول: هشدارهایی که شنیده نشدند

در دهه‌های پیش از انقلاب، مشاوران بین‌المللی در مطالعات اولیه خود برای سدسازی بر روی رودخانه کارون، محورهایی را پیشنهاد داده بودند. اما پس از انقلاب، در دهه ۶۰، محور فعلی سد گتوند انتخاب گردید؛ محوری که به شکل خطرناکی به سازند نمکی گچساران، یکی از بزرگترین گنبد‌های نمکی فعال در خاورمیانه، نزدیک بود. از همان ابتدا، زنگ‌های خطر به صدا درآمدند. زمین‌شناسان و کارشناسان مستقل هشدار دادند: آبگیری این سد، کوه نمک را در خود حل خواهد کرد و شریان حیاتی خوزستان را برای همیشه به یک رودخانه شور تبدیل می‌کند. اما این هشدارها در برابر منطق حاکم بر پروژه رنگ باخت. این، لحظه تولد "سکوت کارشناسی" بود؛ جایی که صدای علم در برابر اراده "تصمیم‌دستوری" برای ساختن، ضعیف و ضعیف‌تر شد.

#### پرده دوم: جنگ روایت‌ها و کنترل نمایشی

پس از آبگیری سد در اوایل دهه ۹۰، دقیقاً همان اتفاقی که منتقدان پیش‌بینی کرده بودند، رخ داد. میلیون‌ها تن نمک در آب حل شد و بحران شوری کارون به یک واقعیت انکارناپذیر تبدیل گشت. اما "ماشین کژکارکردی" به جای پذیرش اشتباه، وارد فاز دوم خود، یعنی "کنترل نمایشی" و "جنگ روایت‌ها" شد. از یک سو، منتقدان سد را "بمب ساعتی نمک" نامیدند. از سوی دیگر، گزارش‌های رسمی منتشر شدند که تأثیر سد را ناچیز جلوه داده و مقصران دیگری را معرفی می‌کردند. در این میان، حقیقت گم شد و هر ذی‌نفعی به تولید روایتی پرداخت که تصمیمات گذشته را توجیه می‌کرد.

#### پرده سوم و تراژیک‌ترین بخش: تکرار تاریخ در سد چم‌شیر

شاید تصور شود که فاجعه گتوند، درس عبرتی بزرگ برای سیستم پروژه‌ای کشور بوده است. اما داستان سد چم‌شیر که ساخت آن یک دهه بعد آغاز شد، نشان می‌دهد که "حافظه سازمانی" چگونه به سادگی پاک می‌شود. منتقدان دوباره هشدار دادند که این سد نیز بر روی همان سازند نمکی در حال ساخت است و خطر تکرار فاجعه گتوند وجود دارد. پاسخ سیستم چه بود؟ دقیقاً همان الگوی انکار و توجیه. بار دیگر، یک "جنگ روایت‌ها"ی جدید آغاز شد، گویی که تجربه تلخ قبلی هرگز رخ نداده است.

درس‌آموخته‌نهایی: داستان این دو سد، کالبدشکافی دقیق یک "آغاز کج" است که به "پاک شدن حافظه جمعی" ختم می‌شود. شکست بزرگ‌تر در این پروژه‌ها، نه لزوماً شور شدن آب، بلکه شکست در مدیریت ذی‌نفعان، بازسازی اعتماد عمومی و از دست رفتن فرصتی بزرگ برای یادگیری و جلوگیری از تکرار اشتباهات بود.

## سرایت و بروس: چگونه نگاه سیاسی، برنامه‌ریزی را مسموم می‌کند

وقتی یک پروژه با اهداف دستوری متولد می‌شود، پیامدهای آن به صورت منطقی به مرحله برنامه‌ریزی نیز سرایت می‌کند و تیم‌های پروژه به سمت تولید برنامه‌های غیرواقعی سوق داده می‌شوند. هنگامی که پروژه‌ای با اهداف و ضرب‌الاجل‌های دستوری آغاز می‌شود، مرحله برنامه‌ریزی به‌جای اینکه به‌عنوان ابزار مؤثر برای مدیریت و هدایت پروژه عمل کند، به یک تمرین تشریفاتی تبدیل می‌شود. این نگاه سیاسی معمولاً ناشی از ملاحظات انتخاباتی، نیاز به نمایش موفقیت یا رقابت‌های درون‌سازمانی است. در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی دیگر ابزاری برای خلق ارزش واقعی نیست، بلکه تبدیل به وسیله‌ای برای تأیید اهداف از پیش تعیین شده می‌شود.

ریشه این رفتار در سیستمی است که به خود فرآیند برنامه‌ریزی توجه نمی‌کند. زمانی که ساختار مدیریتی فقط به نتیجه ظاهری توجه دارد، پیام واضحی به تیم پروژه منتقل می‌شود: «برنامه‌ها باید خوشایند باشد، نه واقع‌بینانه.» یکی از مدیران پروژه این وضعیت را به‌خوبی بیان می‌کند:

«فکر می‌کنیم بدون برنامه‌ریزی سریع‌تر کار تمام می‌شود و با برنامه‌ریزی، کار کند می‌شود!» یکی از مهم‌ترین نموده‌های این بیماری، «تعیین دستوری سررسیدها» است. زمان‌بندی‌ها و سررسیدهای کلیدی، به‌ویژه تاریخ‌های افتتاحیه، تحت فشار سیاسی دیکته می‌شوند و تیم برنامه‌ریزی فقط موظف است فعالیت‌ها را طوری بچیند که تاریخ مطلوب روی نمودار ظاهر شود — حتی اگر همه می‌دانند تحقق آن غیرممکن است.

به این ترتیب، نقشه راه پروژه از ابزار هدایت به «قطب‌نمای شکسته» بدل می‌شود: سندی که ظاهراً معتبر است، اما در عمل مسیر را بی‌اعتبار می‌کند. پیامدهای آن آشکارند: دوباره‌کاری، هدررفت منابع، افت کیفیت و فرسایش انگیزه تیم‌ها. این چرخه معیوب نه‌فقط اعتماد به مدیریت پروژه، بلکه اعتماد به کل نظام مدیریتی را می‌خورد.

## اجرای آلوده: هزینه واقعی فشار سیاسی

پیامدهای یک برنامه‌ریزی صوری، به سرعت در فرآیندهای اجرایی پروژه نمود پیدا می‌کند و موجب تغییر اولویت‌ها می‌شود. در این شرایط، هدف از تحویل پروژه به جای تکمیل محصولی ایمن و باکیفیت، تنها آماده‌سازی ظاهری برای مراسم افتتاح است. این تغییر اولویت‌ها، به‌ویژه در

فقدان سازوکارهای مناسب حمایتی برای تأمین کیفیت، باعث می‌شود که مصالح استاندارد کنار گذاشته شوند و راه‌حل‌های فوری و ارزان جایگزین آن‌ها گردد.

کنترل‌های کیفی ناقص یا حتی حذف می‌شوند و تیم‌های نظارتی تحت فشار قرار می‌گیرند تا به‌جای اصلاح ایرادات، تنها آماده‌سازی برای مراسم افتتاح را فراهم کنند. در چنین شرایطی، پروژه دچار وضعیت "اجرای مقطعی و تطویل مداوم" می‌شود، که همان‌طور که در بخش‌های بعدی توضیح داده خواهد شد، نتیجه آن تاخیرهای بی‌پایان و مشکلات عمده در تکمیل پروژه است.

این وضعیت در نهایت به بروز پدیده‌ای به‌نام "کنترل نمایشی" منجر می‌شود. در این مرحله، اعداد و نمودارها به‌گونه‌ای تنظیم می‌شوند که موفقیت ظاهری نشان داده شود، حتی اگر واقعیت‌های میدان کارگاه چیز دیگری روایت کند.

نمونه‌های دردناک این سازوکار، کم نیست: پروژه‌هایی مثل بیمارستان‌هایی که برای افتتاح، بدون تجهیزات کامل و حتی بدون پرسنل راه‌اندازی می‌شوند؛ ساختمان‌هایی که روبان افتتاحشان قیچی می‌شود اما هیچ بخش عملیاتی ندارند. چنین پروژه‌هایی نه تنها ارزش‌آفرینی نمی‌کنند، بلکه در سال‌های بعد با بار هزینه‌های مضاعف تعمیر و تجهیز، اقتصاد و اعتماد عمومی را فرسایش می‌دهند.

### اوج نمایش: افتتاح فریبنده

پایان این چرخه، اغلب یک صحنه آشناست: یک مقام مسئول با لبخند، روبان قرمزی را می‌برد و رسانه‌ها از تحقق یک دستاورد ملی خبر می‌دهند. افتتاح یک سد، بیمارستان یا فرودگاه جدید، نماد پیروزی و توسعه معرفی می‌شود. اما پشت دوربین‌ها، واقعیتی دیگر پنهان است: پیمانکارانی که برای طلب‌های پرداخت‌نشده‌شان می‌جنگند، تجهیزاتی که هنوز نصب نشده و بهره‌برداری کامل را غیرممکن می‌کند، و نقص‌هایی که در آینده، هزینه‌های هنگفتی به بار می‌آورند.

نکته کلیدی این است که در چنین سیستمی، افتتاح پرزرق‌وبرق نه شکست، بلکه تحقق همان هدف سیاسی اولیه است. یعنی پروژه، نه برای خلق ارزش واقعی، بلکه برای رسیدن به همین نقطه نمایشی طراحی شده بود. پیامدها اما سنگین‌اند: تضعیف سرمایه اجتماعی، فرسایش اعتماد عمومی و بازتولید یک چرخه معیوب که پروژه‌های بعدی را هم آلوده می‌کند.

داستان “پروژه سیاسی” با یک افتتاح فریبنده به اوج نمایشی خود می‌رسد، اما میراث واقعی آن، یک پروژه مسموم است که از همان ابتدا با اهداف و زمان‌بندی غیرواقعی متولد شده است. این “تولد دستوری”، سیستم را در برابر یک دوراهی قرار می‌دهد: یا باید واقعیت را پذیرفت و شکست سیاسی را اعلام کرد، یا باید با خلق اسنادی خوشایند، این واقعیت تلخ را بر روی کاغذ پنهان کرد.

سیستم کژکارکردی، به صورت طبیعی راه دوم را انتخاب می‌کند. بنابراین، “برنامه‌ریزی” از یک ابزار کشف حقیقت، به ابزاری برای توجیه تصمیمات سیاسی تقلیل می‌یابد. این‌گونه است که پیامد پروژه سیاسی، یعنی “اهداف دستوری”، به شرایط علی برای تولد یک “پروژه کاغذی” تبدیل می‌شود؛ داستانی که در فصل بعد به کالبدشکافی آن خواهیم پرداخت.

## فصل ۶: پروژه کاغذی | از نقشه خیالی تا پروژه‌های زامبی

### مقدمه: از سبوی خیال تا آئین سکوت

در کتاب کهن کلپه و دمنه، حکایت مرد زاهدی روایت می‌شود که از قناعت و صدقات مردم، روزگار می‌گذراند. تمام دارایی او، سبویی (کوزه‌ای) بود که اندک روغن و عسل مازاد خود را در آن می‌انباشت و از تیرک سقف اتاقش آویخته بود تا از دسترس مورچگان در امان باشد. روزی در حالی که در سایه خنک اتاق دراز کشیده و به آن سبوی گران‌بها چشم دوخته بود، ذهنش به پرواز درآمد و شروع به ترسیم دقیق نقشه آینده‌اش کرد:

“این سبو را به یک دینار زر می‌فروشم. با آن پنج میش آبستن می‌خرم. در کمتر از یک سال، دست کم ده بره خواهم داشت و در چند سال، گله‌ای عظیم از گوسفندان. از شیر و پشم و گوشت آن‌ها سود فراوان به دست می‌آورم. آنگاه با آن ثروت، دیگر در این کلبه محقر نخواهم ماند؛ سرایی عالی با باغی بزرگ خواهم ساخت. غلامان و کنیزکان بسیار خواهم خرید تا اموراتم را بگردانند. سپس، به خواستگاری دختری از خاندانی بزرگ و باصل و نسب خواهم رفت و مهریه‌ای سنگین خواهم پرداخت. از او پسری صاحب جمال و نیکومنظر نصیبم خواهد شد. برایش بهترین نام را برمی‌گزینم و بهترین معلمان را برای تربیتش به خدمت می‌گیرم. اما اگر روزی از آموختن ادب سر باز زند و نافرمانی کند، با همین عصایی که در دست دارم، چنان او را تأدیب کنم که دیگر راه خطا نرود!”

زاهد که چنان در جزئیات نقشه ذهنی خود غرق شده بود که گویی آن پسر بازیگوش را در مقابل خود می‌دید، از فرط هیجان و خشم، عصا را در هوا چرخاند و ناخواسته محکم به سبوی بالای سرش کوبید. سبو شکست و تمام آن روغن و عسل، یعنی تمام سرمایه واقعی و نقطه شروع پروژه‌اش، بر سر و رویش فروریخت.

تراژدی زاهد، داستان یک “برنامه‌ریزی صوری” بود؛ نقشه‌ای بی‌نقص در خیال که هیچ ارتباطی با واقعیت‌های اجرایی و ریسک‌های مسیر نداشت (برای کالبدشکافی کامل این حکایت از دیدگاه مدیریت پروژه، به کادر تحلیلی زیر مراجعه کنید).

این حکایت کهن، هر روز در جلسات مدرن مدیریت پروژه در کشور ما تکرار می‌شود. تصور کنید در جلسه مهم ارائه برنامه زمان‌بندی نشسته‌اید. روی پرده، نموداری پیچیده به نمایش درآمده

که به تاریخی غیرممکن ختم می‌شود. سکوتی سنگین حاکم است. بسیاری از حاضران می‌دانند که این نقشه، همان سبوی خیال زاهد است؛ وعده‌ای کاغذی که برای اجرا طراحی نشده. اما هیچ‌کس جرأت به چالش کشیدن آن را ندارد. این "آئین سکوت"، لحظه تولد یک "پروژه کاغذی" است.

### کالبدشکافی پروژه مرد زاهد

داستان مرد زاهد، یک کلاس درس کامل در زمینه برنامه‌ریزی پروژه است. خیال‌پردازی او، دقیقاً همان "برنامه جامع پروژه" ( **Project Management Plan** ) است که تمام حوزه‌های دانش را پوشش می‌دهد:

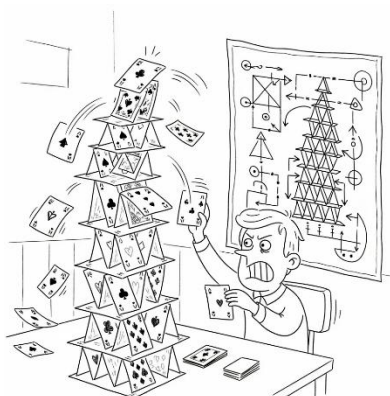
- برنامه‌ریزی هزینه و درآمد: "روغن را به یک دینار می‌فروشم."
  - برنامه‌ریزی منابع و توسعه: "پنج میش می‌خرم که گله بزرگی شوند."
  - برنامه‌ریزی منافع: "از شیر و پشم آن‌ها سود بسیار به دست می‌آورم."
  - برنامه‌ریزی کیفیت و ارقام قابل تحویل: "سرابی عالی می‌سازم."
  - برنامه‌ریزی تدارکات و نیروی انسانی: "غلامان و کنیزکان می‌خرم."
- پس مشکل برنامه زاهد کجا بود؟ مشکل دقیقاً در همان نقاطی بود که پروژه‌های مدرن را به شکست می‌کشاند:

۱. فقدان کامل مدیریت ریسک: برنامه او یک سناریوی کاملاً خوش‌بینانه و بدون در نظر گرفتن حتی یک ریسک بود. او هرگز نپرسید: اگر میش‌ها مردند چه؟ اگر خشکسالی شد چه؟ ۲. برنامه‌ریزی در خلاء: تمام این برنامه در ذهن او و بدون مشورت با هیچ متخصصی (یک چوپان، یک معمار) انجام شد. این یک "برنامه کاغذی" بود، نه یک برنامه مبتنی بر واقعیت. ۳. خلط بین برنامه‌ریزی و واقعیت: مهلک‌ترین اشتباه زاهد این بود که آنقدر در برنامه خود غرق شد که مرز بین خیال و واقعیت را گم کرد و بر اساس یک "مفروضه" (داشتن پسر)، یک "اقدام" واقعی (بالا بردن عصا) را انجام داد و تمام منابع واقعی خود را نابود کرد.

اما تراژدی در همین نقطه به پایان نمی‌رسد. سیستمی که با سکوت، یک نقشه خیالی را تأیید می‌کند، از فردای آن روز مجبور است در آئینی دیگر شرکت کند: آئین “کنترل نمایشی”. جلسات کنترل پروژه دیگر برای اصلاح مسیر برگزار نمی‌شوند، بلکه به نمایشی برای اثبات وفاداری به همان نقشه دروغین اولیه تبدیل می‌گردند.

این فصل به کالبدشکافی دو پرده اصلی این نمایش تلخ می‌پردازد:

- **پرده اول:** هنر خلق یک نقشه غیرواقعی (برنامه‌ریزی صوری).
- **پرده دوم:** اجرای آئین کنترل نمایشی بر اساس همان نقشه خیالی.



### پرده اول: هنر خلق یک نقشه غیرواقعی (کالبدشکافی برنامه‌ریزی صوری)

در یک سیستم بیمار، حتی بهترین نیت‌ها و تلاش‌ها برای برنامه‌ریزی می‌تواند به خلق اسناد غیرواقعی و تولید یک قطب‌نمای شکسته منجر شود. در پروژه‌های بزرگ، تیم‌های برنامه‌ریزی ساعت‌ها صرف نرم‌افزارهای پیچیده، جلسات فشرده و فرمول‌های دقیق می‌کنند، اما هدف اصلی آن‌ها دیگر کشف واقعیت‌ها و پیش‌بینی درست زمان‌بندی نیست. در عوض، هدف صرفاً جا دادن تعداد زیادی فعالیت در یک بازه زمانی است که از بالا دیکته شده و عملاً غیرممکن به نظر می‌رسد.

این فرایند، دقیقاً همان چیزی است که ما آن را “برنامه‌ریزی صوری” می‌نامیم؛ هنری که در آن، نقشه‌های خیالی و جداول خوشایند به‌جای تحلیل‌های واقع‌بینانه قرار می‌گیرند. در این مرحله، هدف اصلی تبدیل به تولید سندی می‌شود که می‌تواند تصمیمات از پیش گرفته‌شده را توجیه

کرده و مجوز ورود به فاز پرهزینه اجرا را فراهم کند، نه طراحی یک نقشه راه عملیاتی که پروژه را به درستی هدایت کند.

ریشه این رویکرد در “کم توجهی سیستمی به خود فرآیند برنامه ریزی” نهفته است. وقتی ساختار مدیریتی کیفیت و واقع گرایی برنامه را فدای سرعت و ظاهر می کند، پیامی واضح به تیم منتقل می شود: برنامه خوش بینانه از تحلیل دقیق مهم تر است. این وضعیت در بستر “فرسایش اخلاق حرفه ای” رشد می کند؛ جایی که کارشناسان به جای اصرار بر دقت، ترجیح می دهند رضایت کارفرما را جلب کنند. همان طور که یکی از مدیران می گوید:

“کارهایی که نیاز به پیش بینی و محاسبات قبلی دارد را کمتر انجام می دهیم، چون محاسبه ریسک سخت است، هیچ وقت انجام نمی شود.”

در چنین شرایطی، خط مبنای پروژه به سندی نمایشی تبدیل می شود که همه ارزیابی های بعدی را بی معنا می کند. نتیجه، شکست نه فقط در زمان و هزینه، بلکه در اعتماد تیم های اجرایی و اعتبار سازمانی است.

خروجی نهایی، سندی است که شاید ظاهر یک برنامه استاندارد را داشته باشد، اما در عمل فقط تیم را به بیراهه می برد — یک قطب نمای شکسته.

### سه نشانه کلیدی برای تشخیص "برنامه‌ریزی صوری"

چگونه می‌توان یک برنامه واقعی را از یک برنامه صوری تشخیص داد؟ سه نشانه کلیدی وجود دارد: ۱. حاکمیت تاریخ‌های دستوری بر منطق فنی: آیا تاریخ‌های کلیدی پروژه (به‌ویژه تاریخ افتتاحیه) از بالا دیکته شده و تیم برنامه‌ریزی صرفاً موظف به "جا دادن" فعالیت‌ها در آن بازه زمانی است؟ ۲. نادیده گرفتن نظام‌مند ریسک‌ها: آیا فرآیند مدیریت ریسک به یک تمرین تشریفاتی برای پر کردن فرم‌ها تبدیل شده و ریسک‌های واقعی و جدی (مانند عدم تخصیص بودجه) به صورت آگاهانه در تحلیل‌ها نادیده گرفته می‌شوند؟ ۳. عدم تعهد تیم اجرایی به برنامه: آیا در گفتگوهای غیررسمی، تیم اجرایی و مدیران میدانی به وضوح به برنامه زمان‌بندی اعلام‌شده بی‌اعتقادند و آن را یک "کاغذبازی" برای راضی کردن مدیران ارشد می‌دانند؟ اگر پاسخ به این سه سوال مثبت باشد، شما با یک "قطب‌نمای شکسته" روبرو هستید

در پایان این بخش، نمودار زیر به صورت بصری نشان می‌دهد که چگونه عوامل سیستمی و اخلاقی دست به دست هم می‌دهند تا پدیده برنامه‌ریزی صوری شکل بگیرد.

### پل منطقی: پیوند ناگسستنی نقشه و نظارت

وقتی تیم پروژه با یک "قطب‌نمای شکسته" راهی مسیر می‌شود، فرآیند "نظارت و کنترل" چه معنایی پیدا می‌کند؟

اینجا به قلب استدلال اصلی این فصل می‌رسیم: وقتی خط مبنای (Baseline) پروژه از ابتدا یک سند غیرواقعی است، هرگونه تلاش برای سنجش پیشرفت در برابر آن، تقریباً همیشه به فعالیتی بی‌معنا و نمایشی تبدیل می‌شود. کنترل و ارزیابی، که ذاتاً باید برای بازبینی و اصلاح مسیر طراحی شده باشند، در چنین بستری به نمایش‌هایی برای حفظ ظاهر تقلیل می‌یابند.

به بیان ساده‌تر، وقتی نقشه راه غلط باشد، حتی دقیق‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری هم نمی‌توانند مسیر را اصلاح کنند — فقط می‌توانند "فاصله از یک هدف خیالی" را ثبت کنند. این همان

حلقه معیوب بین برنامه‌ریزی صوری و کنترل نمایشی است؛ پیوندی که پروژه‌ها را وارد چرخه بازتولید شکست می‌کند.

این بخش به‌طور خاص برای مدیران ارشد و تصمیم‌گیران طراحی شده است تا نشان دهد چرا حتی بهترین سیستم‌های گزارش‌گیری، بدون داشتن خط مبنایی معتبر، بی‌اثر خواهند بود و چگونه تمرکز بر ظواهر به‌جای کیفیت واقعی، بنیان اعتماد و یادگیری در سازمان را فرسوده می‌کند.

### پرده دوم: آئین کنترل نمایشی

در این تحلیل، دلایل اینکه با وجود دریافت گزارش‌های متعدد پیشرفت، پروژه‌ها همچنان از مسیر درست خود خارج می‌شوند، برای مدیران ارشد و مدیران حقوقی و قراردادهای روشن می‌شود. تصور کنید جلسه‌ای را که در آن گزارش پیشرفت پروژه ارائه می‌شود: ده‌ها صفحه نمودار، جداول و اعداد دقیق. اما در پایان جلسه، هیچ تصمیم اصلاحی جدی گرفته نمی‌شود و گزارش به بایگانی سپرده می‌شود. این همان آئین “کنترل نمایشی” است؛ جایی که نظارت به‌جای اینکه یک ابزار اصلاحی باشد، به ابزاری برای حفظ ظاهر و جلوه‌فروشی تبدیل می‌شود. مشکل در کمبود داده یا گزارش نیست؛ بلکه مشکل در این است که فرآیند کنترل، به یک “کنترل غیرمصحح” بدل شده است.

دو ویژگی کلیدی این کنترل‌های ناکارآمد عبارت‌اند از:

۱. نبود درگاه‌های بازبینی واقعی (Control Gates) برای توقف یا بازطراحی

پروژه.

۲. بی‌اعتباری برنامه اولیه به عنوان مبنایی برای سنجش و ارزیابی.

وقتی قطب‌نما از ابتدا شکسته باشد، اندازه‌گیری انحراف از مسیر بی‌معنا می‌شود. نتیجه، سیستمی است که تنها ظاهر کار را ثبت می‌کند و نه واقعیت آن. این پدیده، در فرهنگی رشد می‌کند که استانداردها را “کاغذبازی زائد” می‌داند و همان‌طور که یکی از متخصصان می‌گوید:

“خیلی توجیه نیستیم PMBOK... نمی‌آید فرهنگ را عوض کند...”

در این میان، تیم‌های اجرایی که واقعیات میدان را می‌دانند، اغلب به حاشیه رانده می‌شوند. نمونه بارز این وضع، گزارش‌های درصدی پیشرفت است که با واقعیت فیزیکی پروژه همخوانی ندارند و صرفاً برای نشان دادن عملکرد به نهادهای بالادستی تهیه می‌شوند.

### سه نشانه کلیدی برای تشخیص "کنترل نمایشی"

چگونه می‌توان یک فرآیند کنترل واقعی را از یک نمایشی تشخیص داد؟

۱. تمرکز بر "گزارش" به جای "تصمیم": آیا جلسات کنترل پروژه بیشتر صرف ارائه گزارش‌های پیشرفت می‌شود و در انتهای آن، هیچ تصمیم اصلاحی مشخص، قابل پیگیری و دارای مسئولیتی برای جبران انحرافات گرفته نمی‌شود؟

۲. عدم تطابق داده‌ها با مشاهدات میدانی: آیا بین گزارش‌های رسمی (مثلاً درصد پیشرفت اعلام‌شده) و شواهد قابل مشاهده در کارگاه پروژه، یک شکاف معنادار و مداوم وجود دارد؟

۳. ترس از گزارش اخبار بد: آیا فرهنگ سازمان، گزارش‌دهندگان مشکلات و انحرافات را سرزنش می‌کند و در مقابل، گزارش‌های خوش‌بینانه و غیرواقعی را تشویق می‌نماید؟ اگر پاسخ به این سه سوال مثبت باشد، فرآیند کنترل به ابزاری برای پنهان کردن واقعیت تبدیل شده است

خروجی این فرآیند، خلق یک "بحران بازنمایی" است: شکافی عمیق میان تصویر رسمی پروژه و واقعیت میدانی آن. نمودار زیر سازوکار این چرخه را از دل کنترل‌های نمایشی تا شکست تدریجی پروژه نمایش می‌دهد.

### پیامد نهایی: ظهور پروژه‌های زامبی

خروجی نهایی این زوج کژ کارکرد، یعنی "برنامه‌ریزی صوری" و "کنترل نمایشی"، پدیده‌ای است که شاید بتوان آن را ویرانگرترین عارضه نظام پروژه‌های کشور دانست: ظهور "پروژه‌های زامبی". این‌ها پروژه‌هایی هستند که نه توجیه فنی دارند، نه توجیه اقتصادی — اما همچنان ادامه می‌یابند. چرا؟ چون در سیستم موجود، نه فرآیند روشنی برای متوقف کردن آن‌ها طراحی شده و نه اراده‌ای برای پرداخت هزینه سیاسی اعلام شکست وجود دارد. این پروژه‌ها به حیات نباتی خود ادامه می‌دهند، بودجه می‌بلعند، منابع انسانی را فرسوده می‌کنند و فضا را برای پروژه‌های سالم می‌بندند.

در موارد نادری، مثل برخی پروژه‌های کوچک و چابک شهری، تلاش آگاهانه مدیران برای بازبینی مداوم برنامه‌ها و حذف گزارش‌های صوری توانسته این چرخه را بشکند. اما در مقیاس کلان، واقعیت تلخ همان چیزی است که یکی از مدیران با تجربه گفته است:

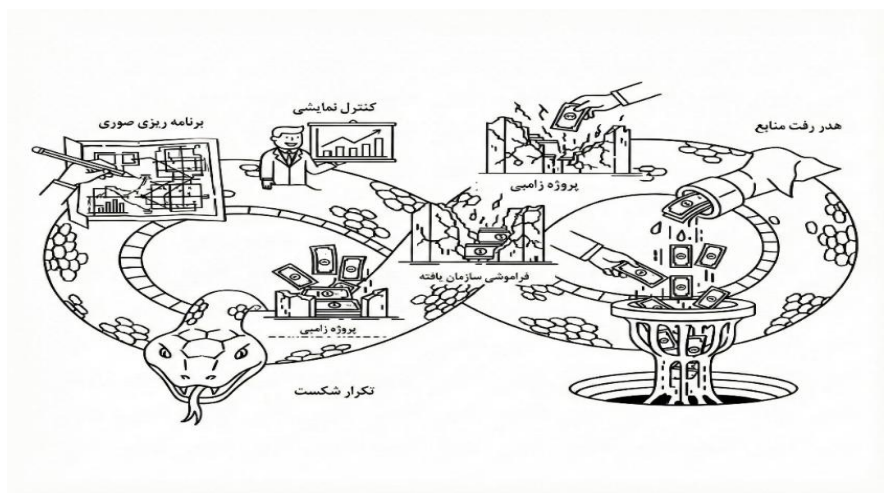
“در کشور ما پروژه که وارد ردیف بودجه شد، دیگه کار تمام است، و پروژه تا ابد ادامه می‌کند. کسی در آینده نمی‌پرسد که هنوز ارزش ادامه دادن دارد یا نه.”

و در این میان، مهندسان و کارشناسانی که از واقعیت‌ها آگاهند، یا در این سیستم فرسوده و فرساینده خاموش و سرخورده می‌شوند، یا یاد می‌گیرند که سکوت، تنها راه بقاست.

### جمع‌بندی فصل

این فصل، داستان تلخ “پروژه کاغذی” را روایت کرد. دیدیم که چگونه یک پروژه با “برنامه‌ریزی صوری” آغاز می‌شود، با “کنترل نمایشی” پیش می‌رود، و در نهایت به “بقای پروژه‌های زامبی” ختم می‌شود — پروژه‌هایی که تنها منابع را می‌بلعند و ظرفیت‌های انسانی را فرسوده می‌کنند، بدون آنکه ارزشی پایدار خلق کنند.

این چرخه نه فقط پروژه‌های جاری، بلکه اعتماد عمومی، انگیزه کارشناسان، و ظرفیت نهادی کشور را نیز تحلیل می‌برد و چرخه شکست را بازتولید می‌کند. برنامه‌ریزی و کنترل صوری، پروژه‌ها را به چرخه‌ای معیوب و خودبازتولیدشونده از اتلاف منابع و انرژی می‌کشاند. این چرخه فقط منابع مالی را نمی‌بلعد، بلکه انسان‌ها را هم فرسوده می‌کند؛ و این همان چیزی است که در فصل بعد خواهیم دید.



و حالا پرسش کلیدی که فصل با آن به پایان می‌رسد:

**اگر از هر پروژه فقط خاک و سیمان بماند و نه تجربه و یادگیری، آیا واقعاً چیزی ساخته‌ایم؟**

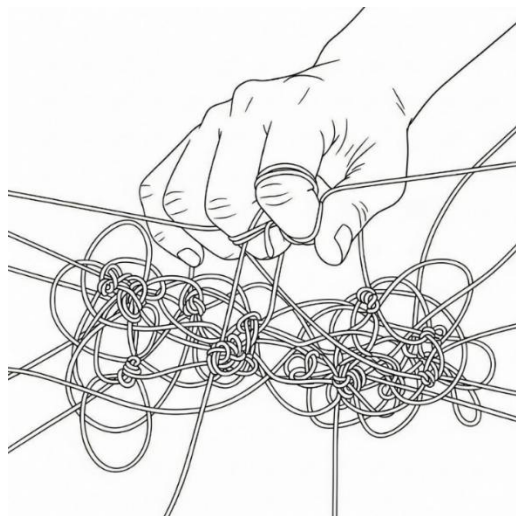
شاید وقت آن رسیده که به اندازه سازه و بتن، برای تجربه و یادگیری نیز ارزش قائل شویم. داستان “پروژه کاغذی” با ظهور “پروژه‌های زامبی” به اوج تراژدی مدیریتی خود می‌رسد؛ پروژه‌هایی که با نقشه‌هایی غیرواقعی هدایت و با گزارش‌هایی نمایشی کنترل می‌شوند. این “بحران بازنمایی”، یعنی شکاف عمیق میان اسناد رسمی و واقعیت میدان، یک پیامد انسانی ویرانگر دارد: **فرسایش کامل اعتماد.**

وقتی ارکان پروژه درمی‌یابند که بازی بر اساس اسناد دروغین پیش می‌رود، فرهنگ “ضعف همگرایی” که ریشه در “جمع‌گرایی” و “خاص‌گرایی” دارد (که در فصل ۴ تحلیل شد)، به اوج خود می‌رسد. همکاری جای خود را به تقابل، پنهان‌کاری و تلاش برای کسب منافع کوتاه‌مدت می‌دهد. این‌گونه است که پیامد پروژه کاغذی، یعنی “آشوب مدیریتی و بی‌اعتمادی”، به شرایط علی برای تولد یک “پروژه فرسایشی” تبدیل می‌شود؛ پروژه‌ای که در آن، جنگ اصلی نه بر سر ساختن، بلکه بر سر منافع است.

## فصل ۷: پروژه فرسایشی | از آشوب تیمی تا جنگ بر سر منافع

### مقدمه: مدیر پروژه به مثابه آتش‌نشان

تصور کنید مدیری را که روز خود را نه با مرور نقشه‌های استراتژیک، بلکه با خاموش کردن بحران‌های روزمره آغاز می‌کند: رفع تنش‌های بی‌پایان میان ارکان پروژه، تلاش برای تأمین بودجه‌ای نامنظم، یا مدیریت ذی‌نفعانی که تهدید به توقف پروژه می‌کنند. این تصویر، یک مدیر ناکارآمد را نشان نمی‌دهد، بلکه محصول نهایی یک سیستم بیمار است: مدیریتی که از حالت کنش‌گر و راهبر به حالت واکنش‌گر و تاکتیکی تقلیل یافته است. اما پرسش عمیق‌تر این است: کدام سازوکارهای سیستمی، یک متخصص را به یک مدیر بحران تقلیل می‌دهد؟ این فرسایش مدیریتی چه هزینه‌های پنهان انسانی و سازمانی در پی دارد؟ این فصل به کالبدشکافی این دگردیسی و ریشه‌های آن می‌پردازد.



### صحنه آشوب: کالبدشکافی یک اجرای از هم گسیخته

زمانی که پروژه‌ای با یک «قطب‌نمای شکسته» (برنامه‌ریزی صوری) وارد فاز اجرا می‌شود، آشوب مدیریتی به‌طور طبیعی بروز می‌کند. در این شرایط، پروژه به‌جای حرکت با آهنگی پایدار، وارد چرخه‌هایی از فعالیت‌های شدید و کوتاه مدت می‌شود و سپس به دوره‌های طولانی رکود و توقف

می‌افتد. این وضعیت، که همان اجرای مقطعی و تطویل مداوم نامیده می‌شود، نشان‌دهنده فقدان برنامه‌ریزی دقیق و ساختار مؤثر است.

این نوسان، بیش از آنکه به سازوکارهای سیستمی وابسته باشد، به توان و خلاقیت فردی مدیران وابسته می‌شود. همان‌طور که یکی از مدیران باتجربه اشاره می‌کند:

“در مملکت ما معمولاً سیستم‌ها قائم به فرد هستند... یک رئیس کارگاه خوب می‌تواند پروژه را جلو ببرد یا برعکس، زمین‌گیرش کند.”

موتور اصلی این آشوب، “نقش منفی دولتی بودن پروژه‌ها” است. بی‌ثباتی مدیریتی در سطح کلان، تغییرات پیاپی سیاست‌ها و تزریق نامنظم بودجه، هرگونه امکان برنامه‌ریزی پایدار را از بین می‌برد و بستری بی‌ثبات خلق می‌کند.

در چنین محیطی، دو الگوی فرهنگی مخرب که پیش‌تر تحلیل شد، فعال می‌شوند: “ضعف همگرایی” و “خاص‌گرایی”. قرارداد به عنوان یک قانون عام (Universal) نادیده گرفته شده و هر یک از ارکان پروژه (کارفرما، مشاور، پیمانکار) به جای همکاری، به دنبال حداکثر کردن منافع کوتاه‌مدت “گروه خودی” خود می‌روند. آن‌ها تلاش می‌کنند با تکیه بر روابط یا قدرت خود، شرایط را به نفع گروه خاص خود تغییر دهند. این واقعیت تلخ در کلام یکی از مدیران باتجربه اینگونه خلاصه می‌شود:

“هر پارتی، صرف‌نظر از قرارداد، دنبال این است که یک منفعی، حتی غیرمعقول، بگذارد روی میز و تا سر حد جان تلاش کند به آن برسد — حتی اگر به قیمت آسیب دیدن پروژه باشد.” این سازوکار، یعنی ترکیب یک ساختار دولتی ناکارآمد با یک فرهنگ خاص‌گرا، مستقیماً به اجرای آشوبناک و جنگ فرسایشی بر سر منافع منجر می‌شود.

### کاشتن بذر جنگ: پیوند مستقیم آشوب و تعارض

آشوب، بی‌اعتمادی و ناهماهنگی در فاز اجرا، صرفاً مشکلات روزمره نیستند؛ بلکه بذرهای سمی تعارضاتی هستند که در خاک بی‌اعتمادی کاشته می‌شوند و در پایان پروژه، به صورت محصولی تلخ برداشت خواهند شد.

این بخش برای مدیران پروژه، مدیران اجرایی و سرپرستان توضیح می‌دهد که چرا شکست در حل هماهنگی‌های روزمره، در نهایت به بحرانی بزرگ‌تر منجر می‌شود. هر تصمیم نیمه‌کاره، هر وعده عمل‌نشده، و هر گفت‌وگوی پرهیزشده، دیواری از سوءظن می‌سازد. وقتی پروژه بر قول‌های

غیرقابل اجرا بنا شده و کانال‌های ارتباطی منصفانه طراحی نشده، تعارض نه یک حادثه، بلکه یک سرنوشت محتوم است.

در چنین فضایی، پیمانکاران و مشاوران به جای حل مسئله، به جمع‌آوری مستندات دفاعی می‌پردازند — مدارکی که روزی در تسویه‌حساب یا دادگاه به کار می‌آید. فرهنگ یادگیری جای خود را به فرهنگ اتهام‌زنی می‌دهد. پایان مسیر؟ نه جشن موفقیت، بلکه جنگ منافع.

### برداشت محصول تلخ: تشدید تعارضات

برای بسیاری از مدیران پروژه و مدیران حقوقی، این داستان آشناست: چگونه اختلافات کوچک و روزمره در طول پروژه، در فاز خاتمه به یک بحران تمام‌عیار تبدیل می‌شوند. در فصل “پروژه سیاسی” دیدیم که چرخه شکست، با یک “افتتاح فریبنده” به اوج نمایشی خود می‌رسد. اما همین افتتاح که قرار بود نقطه پایان باشد، در واقع ماشه انفجار تنش‌های انسانی و سیاسی انباشته‌شده در طول پروژه را می‌کشد. از این نقطه، پروژه‌ها وارد مرحله‌ای می‌شوند که می‌توان آن را تشدید روزافزون تعارضات نامید: جایی که همکاری‌های فنی خود را به اختلافات حقوقی، صورت‌وضعیت‌های نهایی، تضامین، و دعاوی می‌دهد. مدیران و تیم‌هایی که مدت‌ها قبل از نظر روانی از هم فاصله گرفته‌اند، حالا در زمینی پر از سوءظن و دفاعیات حقوقی ایستاده‌اند.

ثبت درس‌آموخته‌ها جای خود را به مستندسازی دفاعی داده و قراردادهای نه به‌عنوان نقشه همکاری، بلکه به‌عنوان ابزار جنگ استفاده می‌شوند. نمونه‌های واقعی این وضعیت فراوان است:

در پروژه‌های زیرساختی، اختلاف بر سر صورت‌وضعیت‌های نهایی منجر به سال‌ها دعوای حقوقی و توقیف تضامین می‌شود، بدون آن که حتی یک جلسه رسمی برای ثبت درس‌های فنی و مدیریتی برگزار شود.

در حوزه فناوری اطلاعات، تغییرات پیاپی در قراردادهای و الزامات، تیم‌های فنی و کارفرما را وارد چرخه‌ای پرهزینه و بی‌حاصل از دعوای بر سر محدوده پروژه (Scope) می‌کند که اغلب با شکست محصول پایان می‌یابد.

نمودار انتهای این بخش، سازوکار فروپاشی انسانی این مرحله را نشان می‌دهد — از تشدید تعارضات و واگرایی تا ترس سیستماتیک از مسئولیت‌پذیری.

### حلقه بازخورد: چگونه "فراموشی سازمان یافته" چرخه شکست را باز تولید می‌کند؟

و در نهایت، مخرب‌ترین پیامد این چرخه بیمار، نه جنگ منافع بر سر پول و زمان، بلکه حذف سیستماتیک حافظه سازمانی است؛ یک فراموشی سازمان یافته که تکرار شکست‌ها را در آینده تضمین می‌کند. این فراموشی، یک فراموشی سهوی یا ناشی از گذر زمان نیست؛ بلکه یک استراتژی آگاهانه، یک فرآیند فعال، سیاسی و هدفمند برای یاد نگرفتن از شکست است. این فرآیند سیاسی است زیرا هدف آن نه کشف حقیقت، بلکه حفظ ساختارهای قدرت، محافظت از اعتبار تصمیم‌گیران و فرار از هرگونه پاسخگویی معنادار است.

ریشه اولیه این فاجعه، در "ترس از مسئولیت‌پذیری" نهفته است. فرآیند حیاتی ثبت درس‌آموخته‌ها، نیازمند پذیرش صادقانه اشتباهات برای جلوگیری از تکرار آنهاست. اما در فرهنگی که اشتباه کردن مساوی است با مقصر بودن و تنبیه شدن، سازمان‌ها و افراد از این فرآیند فرار می‌کنند. این همان فرهنگی است که در جلسات ریشه‌یابی مشکلات، با جملاتی مثل "گذشته‌ها گذشته، الان باید به فکر آینده بود" یا "مهم این است که کار جلو برود، نه اینکه مقصر کیست" خودش را نشان می‌دهد و عملاً امکان هرگونه یادگیری عمیق را از بین می‌برد.

اما این ترس، به مکانیزم پیچیده‌تری تکامل می‌یابد: در فرآیند "فراموشی سازمان یافته"، به جای کالبدشکافی صادقانه علل ناکامی، روایت‌های رسمی ساخته می‌شوند که از طریق مکانیزم "جابجایی تقصیر" (Blame Shifting)، مسئولیت شکست را از هسته تصمیم‌گیری به عوامل بیرونی یا سطوح پایین‌تر سازمان منتقل می‌کنند. عواملی مانند تحریم‌ها، کمبود بودجه، پیمانکاران ناکارآمد، یا حتی "پیچیدگی‌های پیش‌بینی نشده فنی" به مقصران همیشگی تبدیل می‌شوند. این جابجایی تقصیر، هرگونه امکان برای تحلیل ریشه‌ای (Root Cause Analysis) را از بین می‌برد و تضمین می‌کند که اشتباهات استراتژیک اولیه هرگز به چالش کشیده نشوند. برای درک بهتر، استعاره صنعت هوانوردی کمک‌کننده است: بعد از هر سانحه هوایی، تحلیل دقیق جعبه‌سیاه برای جلوگیری از تکرار فاجعه ضروری است. اما در پروژه‌های شکست‌خورده ما، ما جعبه‌سیاه‌ها را آگاهانه به دریا می‌اندازیم تا هیچ ردی از اشتباهات نماند و کسی مسئول

شناخته نشود. با عدم ثبت درس‌آموخته‌های واقعی و بایگانی کردن گزارش‌های بی‌خاصیت، حافظه سازمانی به صورت سیستماتیک پاک می‌شود. این کار با جلوگیری از یادگیری واقعی، زمینی حاصلخیز برای تکرار دقیق همان الگوهای کژکارکردی در پروژه‌های آینده فراهم می‌آورد و شرایط علی اولیه (مانند نگاه سیاسی به پروژه) را بیش از پیش تقویت می‌کند. نتیجه؟ تضمین ادامه چرخه کژکارکردی، و محکوم کردن خود به تکرار همان اشتباهات پرهزینه. نمونه کامل این عارضه را می‌توان در مطالعه موردی سد گتوند (که در فصل پنجم به آن اشاره شد) مشاهده کرد؛ جایی که پس از سال‌ها، هنوز یک جنگ تمام‌عیار بر سر روایت‌های فنی در جریان است و هیچ درس‌آموخته ملی و مورد اجماعی از آن استخراج نشده است. تراژدی بزرگتر، تکرار همین الگو در پروژه سد چم‌شیر بود که نشان می‌دهد سیستم چگونه جعبه‌سیاه شکست‌های قبلی را به دریا می‌اندازد و خود را محکوم به تکرار همان اشتباهات می‌کند. به این ترتیب، چرخه نه تنها بسته می‌شود، بلکه به یک مکانیزم خودتقویت‌کننده و تقریباً گریزناپذیر بدل می‌گردد که بقای خود را از طریق انکار شکست‌هایش تضمین می‌کند.

### جمع‌بندی

این بخش، داستان تلخ “پروژه فرسایشی” را روایت کرد. دیدیم که چگونه یک سیستم بیمار، مدیران را از “راهبران استراتژیک” به “آتش‌نشان‌های خسته” تقلیل می‌دهد؛ چگونه آشوب در اجرا، بی‌اعتمادی و مقصریابی می‌کارد؛ و چطور این بذرهای سمی در پایان پروژه، به جنگ منافع و تشدید تعارضات تبدیل می‌شوند. و در نهایت، به تلخ‌ترین نقطه رسیدیم: جایی که سازمان‌ها از ترس مسئولیت، جعبه‌سیاه شکست‌هایشان را به دریا می‌اندازند و حافظه جمعی خود را پاک می‌کنند — حافظه‌ای که می‌توانست چرخه شکست را متوقف کند.

### سه نشانه کلیدی برای تشخیص "پروژه فرسایشی"

چگونه می‌توان یک پروژه فرسایشی را از یک پروژه صرفاً چالش‌برانگیز تشخیص داد؟ ۱. غلبه مدیریت واکنشی بر مدیریت کنش‌گر: آیا بیش از ۵۰٪ از زمان مدیران ارشد پروژه، صرف حل بحران‌های روزمره و پیش‌بینی‌نشده (اطفای حریق) می‌شود تا برنامه‌ریزی استراتژیک و پیشگیرانه؟ ۲. عادی‌سازی تقابل و بی‌اعتمادی: آیا جلسات پروژه به طور مداوم به جای تمرکز بر حل فنی مشکلات، به میدانی برای مقصریابی، دفاع از خود و ثبت مستندات برای دعوی حقوقی آینده تبدیل شده است؟ ۳. فقدان کامل فرآیند یادگیری سیستماتیک: آیا پس از اتمام فازها یا مواجهه با شکست‌های بزرگ، هیچ جلسه ساختارمند و صادقانه‌ای برای ثبت "درس‌آموخته‌ها" برگزار نمی‌شود و سازمان تمایل دارد به سرعت مشکلات را فراموش کند؟ اگر پاسخ به این سه سوال مثبت باشد، پروژه شما درگیر فرسایش سیستماتیک است.

همانطور که گفتیم، اگر از هر پروژه فقط خاک و سیمان بماند و نه تجربه و یادگیری، آیا واقعاً چیزی ساخته‌ایم؟

شاید وقت آن رسیده که به اندازه سازه و بتن، برای تجربه و یادگیری نیز ارزش قائل شویم. چراکه اگر نکنیم، این چرخه ادامه خواهد داشت:

ما همچنان، پس از هر سقوط، جعبه‌سیاه‌هایمان را به دریا خواهیم انداخت.

### مدل یکپارچه چرخه کژکارکردی: تحلیل کل‌نگر پروژه‌ها

اکنون زمان آن است که قطعات پازل را کنار هم بگذاریم و از نقشه کامل "ماشین تولید شکست" رونمایی کنیم. مدل یکپارچه "چرخه کژکارکردی" که در این بخش معرفی می‌شود، دقیقاً همین نقشه است. این مدل، فراتر از بررسی مشکلات مجزا، نشان می‌دهد که چگونه کژکارکردی‌ها در قالب سه داستان یا الگوی غالب—"پروژه سیاسی"، "پروژه کاغذی" و "پروژه فرسایشی"—یکدیگر را تقویت کرده و یک سیستم معیوب را به حرکت در می‌آورند. جدول پیش رو، یافته‌های پژوهش را در این چارچوب منسجم خلاصه می‌کند و به شما کمک می‌کند تا شکست پروژه‌ها را نه به عنوان حوادثی تصادفی، بلکه به مثابه خروجی قابل پیش‌بینی یک سیستم درهم‌تنیده تحلیل کنید.

## یکپارچگی الگوها: از تولد سیاسی تا مرگ فرسایشی

لازم به ذکر است که سه الگوی "پروژه سیاسی"، "پروژه کاغذی" و "پروژه فرسایشی" انواع مجزایی از پروژه‌ها نیستند، بلکه اغلب، مراحل متوالی یک چرخه حیات کژکارکردی هستند. معمولاً یک نگاه سیاسی، به خلق اسناد کاغذی منجر شده و اجرای پروژه بر اساس آن اسناد، سرنوشتی جز فرسایش و آشوب نخواهد داشت.

با این حال، هر یک از این الگوها می‌توانند در مقطعی از زمان، به عارضه غالب پروژه تبدیل شوند. ابزار تشخیصی که در پیوست ب ارائه شده، دقیقاً برای کمک به مدیران جهت شناسایی همین عارضه غالب طراحی شده است تا بتوانند پادزهر مناسب را در نقطه بحرانی به کار گیرند.

### جدول ۵: مدل برهم نهیده شده چرخه کژکارکردی

مؤلفه مدل		پروژه سیاسی	پروژه کاغذی	پروژه فرسایشی
پدیده مرکزی		نگاه سیاسی به پروژه و افتتاح نمایشی	برنامه‌ریزی صوری و کنترل نمایشی	اجرای آشوبناک و تشدید تعارضات
عوامل مداخله‌گر	شرایط علی	کم‌توجهی سیستمی به برنامه‌ریزی واقعی	منفعت‌طلبی از فضای سیاسی-رسانه‌ای	اثر منفی دولتی بودن و بی‌ثباتی مالی
	بستر نزدیک	عمل نکردن به دانسته‌ها، فرهنگ کاغذبازی	نگاه کوتاه‌مدت، ضعف اخلاق حرفه‌ای	نبود همگرایی و همکاری بین ارکان پروژه
	بستر دور	شرایط سیاسی، اقتصادی، مدیریتی	غلبه نگاه کوتاه‌مدت، جزئی‌نگری، منفعت‌جویی راحت‌طلبانه	وضعیت اقتصادی پیمانکاران، ناکارآمدی کلی
عوامل مداخله‌گر		فشارهای اقتصادی، مشاوره‌گری صوری	شرایط سیاسی و تغییرات ابلاغی بالا به پایین	واگرایی و تقابل بین بازیگران پروژه
راهبردها		تعریف دستوری، حرکت نمادین پروژه‌ها	کنترل بدون مبنای واقعی، گزارش‌سازی	تقابل و تشدید تنش‌ها در فاز خاتمه
پیامدها		تصویب پروژه‌های فاقد توجیه، کلنگ‌زنی بی‌ثمر	شکل‌گیری پروژه‌های زامبی و بی‌جان	پاک شدن حافظه سازمانی، تکرار چرخه شکست

“مدل یکپارچه چرخه کژکارکردی” نشان می‌دهد که شکست پروژه‌ها در ایران حاصل زنجیره‌ای از فرایندهای به‌ظاهر جداگانه نیست، بلکه نتیجه عملکرد یک سیستم معیوب و درهم‌تنیده است. این سیستم با ترکیب سه الگوی غالب (پروژه سیاسی، پروژه کاغذی، پروژه فرسایشی) و زیر فشار عوامل ساختاری و فرهنگی، چرخه‌ای تولید می‌کند که از آغاز تا پایان پروژه‌ها را به انحراف می‌کشاند.

در جدول بالا، بازآرایی یافته‌های پژوهش در قالب یک مدل کل‌نگر ارائه شده است؛ مدلی که هم خواننده تخصصی و هم مخاطب غیرفنی می‌تواند با نگاهی سریع، ارتباط مؤلفه‌ها و پیامدها را درک کند.

این مدل دروازه ورود ما به بخش بعدی کتاب یعنی معرفی راهکارها و “پادزهر” این چرخه خواهد بود.

بخش سوم: پادزهر | ساختن فرهنگ موفقیت

## مقدمه: پادزهر در شرایط بحران

### رویارویی با یک تناقض: پلی میان تشخیص و درمان

در بخش‌های پیشین، ما یک "ماشین تولید شکست" را کالبدشکافی کردیم؛ سیستمی ریشه‌دار، پیچیده و خودتقویت‌کننده که در آن، رفتارهای کژکارکردی برای بازیگران منطقی و حتی سودآور است. پس از مواجهه با چنین تصویری، این پرسش کاملاً مشروع و جدی مطرح می‌شود: اگر سیستم تا این حد معیوب و در برابر تغییر مقاوم است، آیا اساساً امیدی برای تغییر وجود دارد؟ چگونه می‌توان از کنشگرانی که خود قربانی این چرخه‌اند، انتظار داشت که پادزهر را به کار گیرند؟

پاسخ این کتاب، یک "بله" قاطع است، اما نه یک بله ساده‌انگارانه. راهکارهایی که در این بخش به عنوان "پادزهر" ارائه می‌شوند، نسخه‌هایی جادویی برای درمان یک‌شبه یک بیماری مزمن ملی نیستند. بلکه، این پادزهرها مجموعه‌ای از استراتژی‌های واقع‌بینانه برای ایجاد "جزیره‌های سلامت" و توانمندسازی کنشگران (مدیران و متخصصان) برای بقا، مقاومت و کسب موفقیت نسبی درون همین سیستم معیوب هستند. هدف، نه انقلاب، بلکه ساختن کانون‌های مقاومت هوشمندانه‌ای است که می‌توانند به تدریج گسترش یافته و قواعد بازی را تغییر دهند.

### یک نکته مهم: پادزهر در شرایط بحران

بدیهی است که در شرایط بحران حاد بیرونی (مانند تورم‌های افسارگسیخته یا تحریم‌های فلج‌کننده)، اجرای این اصلاحات بنیادین دشوارتر می‌شود. با این حال، این راهکارها دقیقاً برای افزایش توان تاب‌آوری در همین شرایط طراحی شده‌اند. هدف آن‌ها، آماده‌سازی سازمان‌ها برای بهره‌برداری حداکثری از هر فرصت ثباتی در آینده و توانمندسازی آن‌ها برای ساختن "جزیره‌های سلامت" حتی در یک دریای طوفانی است.

### نقشه کلان پادزهر: از کجا باید شروع کرد؟

بخش پیش رو، مجموعه‌ای از پادزهرها را برای مقابله با چرخه کژکارکردی ارائه می‌دهد. اما تمام این راهکارها از یک جنس و اولویت نیستند. برای موفقیت در این مسیر دشوار، باید رویکردی استراتژیک و اولویت‌بندی شده داشت. جدول زیر، نقشه کلان این پادزهرها را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کند:

جدول ۶: نقشه کلان پادزهر

سطح پادزهر	نام سطح	تمرکز اصلی	راهکارهای کلیدی (فصل مربوطه)	نقش در استراتژی تغییر
سطح ۱	پادزهرهای بنیادی	اصلاح قواعد بازی (محیط کلان)	-شفافیت رادیکال -قراردادهای هم‌سو -بودجه‌بندی پایدار (فصل ۹)	این اقدامات، شرایط لازم برای تغییر هستند. بدون آن‌ها، تلاش‌های سازمانی و فردی بی‌اثر یا ناپایدار خواهند بود. این سطح، "سودزدا کردن کژکارکردی" را هدف می‌گیرد.
سطح ۲	پادزهرهای تسریع‌کننده	معماری سازمان مقاوم (ساختار داخلی)	-دروازه‌های بازبینی مستقل PMO -تسهیل‌گر -سیستم پاداش هوشمند (فصل ۱۰)	این اقدامات، ظرفیت لازم برای تغییر را در درون سازمان ایجاد می‌کنند. این سطح، سازمان را به بازیگری توانمند برای استفاده از قواعد جدید بازی تبدیل می‌کند.
سطح ۳	پادزهرهای تکمیلی	راهبری تغییر (کنش انسانی)	-تحلیل میدان نیرو -ساختن ائتلاف راهبری -خلق پیروزی‌های کوچک (فصل ۱۱ و ۱۲)	این اقدامات، انرژی لازم برای به حرکت درآوردن و پایدارسازی تغییر را فراهم می‌کنند. این سطح، بر مدیریت مقاومت‌های انسانی و ساختن اکوسیستم سالم متمرکز است.

## فصل ۸: پارادوکس پادزهر وارداتی؛ چرا بهترین راه حل های جهانی در ایران شکست می خورند؟

مقدمه: چرا بهترین نرم افزارها روی سیستم عامل قدیمی شکست می خورند؟

مهندس شریفی، مدیری جوان و تحصیل کرده، با رویای ایجاد تحول به کشور بازگشت. او مأمور شده بود تا در یک هلدینگ بزرگ صنعتی، یک "دفتر مدیریت پروژه" (PMO) مدرن راه اندازی کند. ماهها تلاش کرد، بهترین نرم افزارها را خرید و فرآیندهای دقیق گزارش گیری را طراحی کرد. اما یک سال بعد، رویای او به یک کابوس اداری تبدیل شده بود. مدیران پروژه، گزارش ها را "کاغذبازی" می دانستند و آن دفتر مدرن، در عمل به یک "بایگانی اسناد مرده" تقلیل یافته بود. داستان مهندس شریفی، قصه پرغصه بسیاری از متخصصان دلسوز ایرانی است. چرا پادزهرهای اثبات شده جهانی، در مواجهه با سیستم ما کارایی خود را از دست می دهد؟ پاسخ در یک مفهوم بنیادین جامعه شناسختی نهفته است که ویلیام آگبرن آن را "تأخر فرهنگی" (Cultural Lag) نامید؛ مفهومی که شاید بتوان آن را برای درک بهتر در بستر مدیریت و مهندسی، "اینرسی فرهنگی" ترجمه کرد.

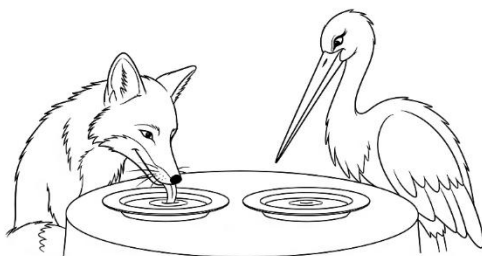
برای درک بهتر این مفهوم، به یک مثال ساده فکر کنیم: اختراع اتومبیل. اتومبیل به عنوان یک تکنولوژی جدید به سرعت وارد جوامع شد. اما سال ها طول کشید تا فرهنگ مرتبط با آن (یعنی قوانین راهنمایی و رانندگی، فرهنگ رانندگی بین خطوط، تابلوهای راهنما و هنجارهای مربوط به تقدم) شکل بگیرد. در آن دوره گذار، یعنی در همان "شکاف" یا "تأخر"، خیابان ها دچار آشوب و تصادفات مرگبار بودند. مشکل در خود اتومبیل نبود؛ مشکل در نبود "فرهنگ استفاده" از آن بود.

این نظریه توضیح می دهد که فرهنگ از دو بخش اصلی با دو سرعت متفاوت تشکیل شده است: ۱. فرهنگ مادی (Material Culture): این بخش، لایه سخت افزاری و قابل مشاهده جامعه است؛ تکنولوژی ها، ابزارها، سیستم ها و فرآیندهای مدونی که ما به سرعت آن ها را وارد یا کپی می کنیم. یک نرم افزار جدید مدیریت پروژه، یک استاندارد جهانی مانند PMBOK، یا یک ساختار سازمانی ماتریسی، همگی بخشی از فرهنگ مادی هستند. این لایه، سریع و چابک است.

۲. فرهنگ غیرمادی (Non-material Culture) این بخش، لایه نرم‌افزاری و نامرئی جامعه است؛ ارزش‌ها، باورها، هنجارهای نانوشته، الگوهای ذهنی و قواعد نانوشته بازی. این همان چیزی است که ما در فصل‌های قبل آن را “سیستم‌عامل فرهنگی” نامیدیم. این لایه، دارای اینرسی بسیار بالا، سنگین و به شدت در برابر تغییر مقاوم است.

“اینرسی فرهنگی” دقیقاً در شکاف میان این دو سرعت متولد می‌شود. ما “فرهنگ مادی” مثلاً سیستم (PMO) را با سرعتی بالا وارد سازمان می‌کنیم، اما “فرهنگ غیرمادی” (مثلاً باور ریشه‌دار به “روابط شخصی” به جای “فرآیندهای رسمی” یا “ترس از شفافیت”) با اینرسی بالای خود در مقابل آن مقاومت می‌کند. نتیجه، یک اصطکاک دائمی و مخرب است؛ مانند تلاش برای اجرای یک نرم‌افزار پیشرفته بر روی یک سیستم‌عامل قدیمی و ناسازگار. نرم‌افزار نصب می‌شود، اما هرگز به درستی کار نمی‌کند.

این ابزارها برای محیط‌هایی طراحی شده‌اند که اینرسی فرهنگی کمتری دارند. اما وقتی وارد اکوسیستم پروژه‌های ما می‌شوند، در برابر دیوار سخت اینرسی فرهنگی ما شکست می‌خورند. در ادامه این فصل، ما این “اینرسی فرهنگی” را در سه ابزار کلیدی جهانی کالبدشکافی کرده و نشان می‌دهیم که چگونه این شکاف، آن‌ها را در بستر ایران ناکارآمد می‌سازد.



کالبدشکافی شکست راه‌حل‌های استاندارد در بستر ایران

دروازه‌های بازبینی (Stage-Gates): چرا به “مهر تأیید” تشریفاتی تبدیل می‌شوند؟

این ابزار در برابر "نگاه سیاسی به پروژه" خلع سلاح می‌شود. در مواجهه با مدیران ارشدی که پروژه را ابزار بقای سیاسی خود می‌دانند، هرگونه تلاش برای توقف آن، تهدیدی مستقیم علیه جایگاه آن‌ها تلقی می‌شود. علاوه بر این، در بستر فرهنگی "فاصله قدرت بالا" (مبحث ۴-۴)، اعضای کمیته بازبینی به ندرت جرأت به چالش کشیدن مدیران ارشد را دارند و دروازه بازبینی به یک نمایش تشریفاتی تبدیل می‌شود.

راهکار در بومی‌سازی هوشمندانه این ابزار نهفته است. به جای تمرکز بر قضاوت "آری/نه"، می‌توان این دروازه‌ها را به یک "اتاق فکر استراتژیک" برای مدیران ارشد تبدیل کرد؛ جایی که با ارائه داده‌های دقیق، ریسک تصمیم‌گیری برای آن‌ها کاهش یابد. برای مثال، به جای تشکیل یک کمیته قضاوت، می‌توان از الگوی "جلسه ثبت درس‌آموخته‌های بدون سرزنش" (ابزار شماره ۶ در پیوست ب) در انتهای هر فاز استفاده کرد تا تمرکز از مقصریابی به یادگیری و اصلاح مسیر تغییر کند. البته این تغییر رویکرد، که نیازمند شجاعت و مهارت بالای رهبر در مدیریت انتظارات است، می‌تواند استقلال این فرآیند را در بلندمدت احیا کند.

### دفتر مدیریت پروژه (PMO): چرا به "بایگانی اسناد مرده" تقلیل می‌یابد؟

همانطور که در تحلیل فرهنگ "زمینه-بالا" در فصل ۴ دیدیم، هنجار قدرتمند "عدم اعتقاد به مستندسازی" که بر روابط شفاهی استوار است، چنین ابزاری را بی‌اثر می‌کند. این امر، حافظه سازمانی را مختل می‌کند. همزمان، در فرهنگی که "منفعت‌جویی راحت‌طلبانه" حاکم است و نهادهای نظارتی اغلب به عنوان مانع دیده می‌شوند، PMO به سرعت به نهادی منفور تبدیل می‌شود که تیم‌ها از آن برای پنهان کردن اطلاعات استفاده می‌کنند.

راه نجات، تغییر مأموریت اولیه PMO است. به جای تأسیس یک دفتر جامع، می‌توان با حل یک مشکل کوچک اما حیاتی شروع کرد. این دقیقاً همان استراتژی "نقشه راه بلوغ سه‌مرحله‌ای" است که در فصل دهم به تفصیل به آن خواهیم پرداخت و با یک "اقدام فوری" (Quick Win) مانند ایجاد یک سیستم یکپارچه برای مدیریت "درخواست‌های تغییر" آغاز می‌شود. موفقیت در این گام کوچک، بهترین استدلال برای جلب اعتماد و تبدیل PMO از یک نهاد کنترل‌گر به یک متحد قابل اعتماد است.

**سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد: چرا سیستم غیررسمی همواره پیروز است؟**

در اکوسیستم پروژه‌های ایران، یک سیستم پاداش غیررسمی و بسیار قدرتمندتر حاکم است که مبتنی بر «وفاداری سیاسی» است، نه عملکرد فنی. این سیستم پاداش غیررسمی، نه تنها راهکارهای رسمی را بی‌اثر می‌کند، بلکه فساد را تقویت و پاسخگویی را نابود می‌سازد.

راهکار چیست؟ راهکار در یک تغییر فرهنگی تدریجی نهفته است. برای مثال، تقدیر عمومی از مدیری که شجاعانه یک پروژه زیان‌ده را در مراحل اولیه متوقف کرده، تعریف «موفقیت» را در ذهن کارکنان بازنویسی می‌کند. این اقدام، که در ابتدا ممکن است با بدبینی و سوءتفاهم در سازمان مواجه شود، در بلندمدت فرهنگ مسئولیت‌پذیری واقعی را به جای وفاداری کورکورانه تقویت می‌کند.

**مطالعه موردی؛ کالبدشکافی یک شکست سیستماتیک (پروژه مونوریل تهران)**

برای آنکه ببینیم «پارادوکس پادزهر وارداتی» چگونه در عمل یک پروژه را نابود می‌کند، هیچ نمونه‌ای گویاتر از پروژه «مونوریل تهران» نیست. این پروژه که در سال ۱۳۸۱ با اهداف نمایشی کلید خورد و نهایتاً با پیشرفتی کمتر از ۳ درصد و پس از هدررفت سرمایه‌ای عظیم متوقف شد، یک نمونه بالینی کامل از تسلیم شدن در برابر «چرخه کژکارکردی» و یک مصداق بارز الگوی «پروژه سیاسی» است؛ جایی که منطق فنی و نیاز واقعی جامعه، قربانی نمایش سیاسی و مقاومت‌های پنهان می‌شود.

- **«آغاز کج»: نمادگرایی سیاسی به جای نیازسنجی اجتماعی** پروژه مونوریل در سال ۱۳۸۱، مصداق بارز یک «تولد دستوری» بود. این طرح نه بر اساس یک نیازسنجی واقعی یا مطالعات جامع ترافیکی، بلکه بر پایه یک میل سیاسی برای نمایش «نوآوری» و «مدرنیته» کلید خورد. در شرایطی که شبکه مترو به عنوان یک راه‌حل کارآمد و اثبات‌شده، نیازمند سرمایه‌گذاری برای تکمیل خطوط بود، اصرار بر اجرای یک پروژه پرهزینه و نمایشی، نشان‌دهنده غلبه کامل «نگاه سیاسی به پروژه» بر منطق فنی بود. این تصمیم، نه تنها یک خطای مدیریتی، بلکه یک درک نادرست از نیازهای واقعی جامعه بود که خواهان حمل‌ونقل کارآمد بود، نه لزوماً یک جاذبه توریستی.

- **خنثی‌سازی پادزهرها: سکوت کارشناسی و وفاداری‌های گروهی** در چنین پروژه‌ای، تمام پادزهرهای استاندارد جهانی از کار می‌افتند. هرگونه فرآیند ارزیابی مستقل یا “دروازه بازبینی”، در برابر اراده سیاسی خلع سلاح شد. این شکست، صرفاً ناشی از فشار از بالا نبود، بلکه محصول مقاومت‌های پنهان و وفاداری‌های گروهی در بدنه کارشناسی بود. سازمان‌های مشاور و نهادهای تخصصی شهرداری، یا به دلیل “فاصله قدرت بالا” و ترس از به چالش کشیدن مدیران ارشد سکوت کردند، یا به دلیل همسویی با جناح سیاسی حاکم، گزارش‌هایی تهیه کردند که تصمیم از پیش گرفته‌شده را توجیه می‌کرد.

این “سکوت کارشناسی” نشان می‌دهد که چگونه وابستگی به روابط شخصی و غیررسمی می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری را به‌جای تأکید بر شایسته‌سالاری، به سمت تصمیمات غیرمنطقی هدایت کند. این روابط، شبکه‌های قدرت پنهانی را شکل می‌دهند که در برابر هرگونه شفاف‌سازی یا استانداردسازی مقاومت می‌کنند.

- **پیامد نهایی: بنای یادبودی برای فراموشی سازمانی** سرنوشت پروژه قابل پیش‌بینی بود: توقف کامل با پیشرفتی کمتر از ۳ درصد و هدررفت سرمایه‌ای عظیم. اما فاجعه‌بارترین بخش داستان، پس از توقف آن رخ داد. همان‌طور که اسناد نشان می‌دهد، “هیچ ارزیابی ساختاری از دلایل شکست مونوریل تهیه نشد و درس‌آموخته‌ها مستند و به کار گرفته نشدند”. این “فراموشی سازمانی” آگاهانه، که ریشه در فرهنگ “ترس از شکست” و تلاش برای “حفظ آبرو”ی فردی و جناحی دارد، تضمین کرد که یکی از پرهزینه‌ترین اشتباهات مدیریتی کشور، بدون هیچ یادگیری برای آینده، صرفاً به یک سازه زنگ‌زده و متروک تبدیل شود.

**مونوریل به مثابه هشدار تکرارپذیر** شکست مونوریل تهران یک کلاس درس گران‌قیمت برای تمام مدیران و سیاست‌گذاران است. این پروژه به ما نشان می‌دهد که در غیاب پادزهرهای سیستمی، شکست تقریباً قطعی است. اگر یک کمیته بازبینی مستقل وجود داشت، می‌توانست جلوی این “آغاز کج” را بگیرد. اگر یک PMO داده‌محور حاکم بود، “برنامه‌ریزی صوری” را به چالش می‌کشید. و اگر فرهنگ پاسخگویی و شجاعت استراتژیک حاکم بود، پروژه در همان مراحل اولیه متوقف می‌شد. نکته کلیدی این است که این شکست، یک اتفاق تاریخی نیست. تا زمانی

که اصلاحات بنیادی در سیستم مدیریتی و فرهنگی ما صورت نگیرد، خطر تکرار مونوریل‌های دیگر در پروژه‌های آینده، کاملاً واقعی و محتمل است.  
درس‌آموخته کلیدی: چگونه شکست مونوریل را به یک پادزهر تبدیل کنیم؟

### جدول ۷: مطالعه موردی پروژه مونوریل تهران

مشاهدات کلیدی در پروژه مونوریل تهران			مولفه تحلیلی
آغاز کج (تولد) (دستوری) :شروع پروژه بر اساس میل سیاسی برای نمایش "نوآوری" و "مدرنیته" به جای نیازسنجی واقعی ترافیک .	سکوت کارشناسی : سکوت یا توجه‌سازی بدنه کارشناسی به دلیل فشار سیاسی یا وفاداری‌های گروهی .	خنثی‌سازی پادزهرها :بی‌اثر شدن هرگونه فرآیند ارزیابی مستقل در برابر اراده سیاسی حاکم .	فراموشی سازمانی : عدم انجام هرگونه ارزیابی ساختاری از دلایل شکست و ثبت درس‌آموخته‌ها پس از توقف پروژه.
نگاه سیاسی به پروژه :غلبه کامل منطق نمایشی بر منطق فنی و نیاز واقعی جامعه .	فاصله قدرت بالا : ترس بدنه کارشناسی از به چالش کشیدن تصمیمات مدیران ارشد .	خاص‌گرایی و وفاداری گروهی : همسویی نهادهای تخصصی با جناح سیاسی حاکم به جای پایبندی به اصول حرفه‌ای .	ترس از شکست و حفظ آبرو :تلاش برای پاک کردن صورت مسئله پس از شکست به جای ریشه‌یابی آن.
هدررفت سرمایه‌ای عظیم با پیشرفت کمتر از ۳ درصد .	"تبدیل شدن به بنای یادبودی برای فراموشی سازمانی" و یک سازه زنگ‌زده و متروک.	"ایجاد یک کلاس درس گران‌قیمت" از شکست سیستمی که خطر تکرار آن همچنان وجود دارد.	پیامد نهایی

## نتیجه‌گیری

کالبدشکافی این سه ابزار نشان داد که شکست آن‌ها تصادفی نیست. این ابزارها ذاتاً برای محیطی با ثبات قانونی و شفافیت طراحی شده‌اند و عدم کارایی آن‌ها در اکوسیستم پروژه‌های ما، یک نتیجه منطقی است. هدف این تحلیل، ایجاد یأس نبود، بلکه اثبات این واقعیت استراتژیک بود که تلاش برای اصلاحات سطحی، اتلاف منابع است.

همانطور که در مدل کتاب تشریح شد، نمی‌توان “ترم‌افزارهای” مدیریتی پیشرفته را بر روی یک “سیستم‌عامل” فرهنگی و ساختاری ناسازگار نصب کرد و انتظار عملکرد بهینه داشت. برای درمان واقعی، باید از علائم فراتر رفته و به سراغ ریشه‌های بیماری برویم. پیش از تقویت ابزارها، باید زیربنای سیستم را اصلاح کنیم. فصل بعد، نقشه راه این اصلاح بنیادین را ترسیم می‌کند.

## فصل ۹: پادزهر سطح ۱؛ اصلاح قواعد بازی

### مقدمه: سودزدا کردن کژکارکردی

در فصل قبل دیدیم که چگونه بهترین ابزارهای مدیریتی، در مواجهه با یک سیستم معیوب که در آن کژکارکردی سودآور است، خنثی می‌شوند. “سودآوری کژکارکردی” یک مفهوم انتزاعی نیست. در پروژه ساخت یک آزادراه، تأخیرهای عامدانه در تحویل پروژه به پیمانکار اجازه داد تا با استفاده از تعدیل‌های ناشی از تورم، سودی به مراتب بیشتر از تکمیل به‌موقع پروژه کسب کند. اینجا، تأخیر، یک استراتژی سودآور بود.

پادزهرها در سه سطح عمل می‌کنند. سطح ۱، بنیادی‌ترین گام است و محیط کلان و ساختاری را هدف می‌گیرد. پیش از آنکه بتوانیم سازمان‌ها (سطح ۲) یا افراد (سطح ۳) را اصلاح کنیم، باید زمینی که در آن بازی می‌کنند را اصلاح نماییم.

هرگونه تلاش برای آموزش یا استقرار ابزارهای فنی در چنین سیستمی، مانند باغبانی در یک زمین شوره‌زار است؛ تا زمانی که خاک اصلاح نشود، بهترین بذرها نیز به ثمر نخواهند نشست و اولین و اساسی‌ترین سطح پادزهر، اصلاح همین زمین است: یعنی اصلاح “قواعد بازی” و “سودزدا کردن کژکارکردی”. این کار در واقع، تلاشی است برای غلبه بر “اینرسی فرهنگی”؛ در اینجا، فرهنگ مادی ما (یعنی تمایل به استفاده از قراردادهای مدرن و شفاف) با اینرسی سنگین فرهنگ غیرمادی (یعنی “فرهنگ دعاوی حقوقی” ریشه‌دار و منطق تقابلی “برد-باخت”) برخورد می‌کند. این فصل، سه ستون اصلی برای اصلاح این قواعد بنیادین را معرفی می‌کند: شفافیت رادیکال، قراردادهای هم‌سو و بودجه‌بندی پایدار.

### راهکارهای کلیدی برای اصلاح قواعد بازی

#### شفافیت رادیکال به‌عنوان ابزار ضد رانت

یکی از قدرتمندترین پادزهرها برای مقابله با “چرخه کژکارکردی”، شفافیت رادیکال است. این رویکرد، حمله‌ای مستقیم به فرهنگ “پنهان‌کاری” و تصمیم‌گیری‌های غیررسمی است که بستر اصلی بسیاری از ناکارآمدی‌ها را تشکیل می‌دهد. راهکار اصلی در این زمینه، راه‌اندازی یک “سامانه

### CoST چیست و چگونه کار می‌کند؟

**CoST (Construction Sector Transparency Initiative)** یا "ابتکار شفافیت

در صنعت ساخت‌وساز"، یک چارچوب جهانی پیشرو است که با هدف افزایش شفافیت و پاسخگویی در پروژه‌های زیرساختی عمومی فعالیت می‌کند. این ابتکار یک راهکار فنی پیچیده نیست، بلکه یک مدل همکاری سه‌جانبه است که سه گروه اصلی را دور یک میز جمع می‌کند:

- دولت (**Government**): متعهد می‌شود که اطلاعات کلیدی پروژه‌ها را (از مرحله تعریف و مناقصه تا هزینه نهایی و تکمیل) به صورت استاندارد و منظم منتشر کند.

- بخش خصوصی (**Private Sector**): شرکت‌های مهندسی و ساختمانی که در فرآیند شفاف‌سازی مشارکت کرده و از ایجاد یک محیط رقابتی سالم سود می‌برند.

- جامعه مدنی (**Civil Society**): نهادهایی مانند رسانه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای و سازمان‌های مردم‌نهاد که داده‌های منتشر شده را تحلیل کرده و به نمایندگی از مردم، از دولت پاسخگویی مطالبه می‌کنند.

سازوکار اصلی **CoST** در سه مرحله ساده خلاصه می‌شود:

۱. افشا (**Disclosure**): انتشار فعالانه و نظام‌مند داده‌های پروژه توسط نهادهای دولتی.

۲. تضمین (**Assurance**): یک تیم متخصص و مستقل، داده‌های منتشر شده

ملی و یکپارچه پروژه‌های عمرانی" است که تمام اطلاعات کلیدی پروژه، از مرحله تعریف و

مناقصه تا پیشرفت فیزیکی و مالی، را به صورت عمومی و قابل دسترس منتشر کند.

تجربه موفق جهانی ابتکار شفافیت در صنعت ساخت‌وساز - (CoST) به کادر توضیحی/مراجعه

کنید - کارآمدی این رویکرد را اثبات کرده است. برای مثال، اجرای این طرح در اوکراین نشان

داد که افزایش شفافیت به صرفه‌جویی تا ۱۳٪ در هزینه‌ها و افزایش تعداد متوسط

پیشنهاددهندگان در هر مناقصه منجر شده است که این امر مستقیماً رقابت را سالم‌تر کرده و

فساد را کاهش می‌دهد.

جدول ۸: نقشه راه عملیاتی پادزهر شفافیت رادیکال

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	انتشار داوطلبانه داده‌های یک پروژه پایلوت: یک مدیر ارشد می‌تواند داده‌های کلیدی (قرارداد، پیشرفت فیزیکی و مالی) یکی از پروژه‌های سازمان خود را به صورت عمومی منتشر کند تا فرهنگ‌سازی اولیه صورت گیرد.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	<b>موانع:</b> مقاومت بوروکراتیک (با بهانه‌هایی چون "امنیت ملی") و مقاومت فرهنگی (ترجیح روابط غیررسمی بر شفافیت). <b>پیش‌نیاز:</b> ایجاد ائتلاف عمومی با رسانه‌ها، دانشگاه‌ها و انجمن‌های صنفی برای ایجاد فشار اجتماعی و کسب مشروعیت فرهنگی.
۳	ابزار ارزیابی	چک‌لیست ارزیابی شفافیت: CoST استفاده از شاخص‌های جهانی برای ارزیابی میزان شفافیت فعلی سازمان در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی.
۴	سنجه‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	<b>شاخص تأخیری (Lagging):</b> کاهش تعداد دعاوی (Claims) و درخواست‌های تغییر در پروژه پایلوت نسبت به پروژه‌های مشابه. <b>شاخص پیشرو (Leading):</b> درصد پروژه‌هایی که داده‌های کلیدی آن‌ها طبق استاندارد در سامانه ملی ثبت و به‌روزرسانی می‌شود.

با این حال، پیاده‌سازی چنین راهکاری با دو مانع اصلی روبروست:

۱. مقاومت بوروکراتیک: ایستادگی دیوان‌سالاری که با بهانه‌هایی چون "امنیت ملی" در برابر شفافیت سنگر می‌گیرد.

۲. مقاومت فرهنگی: فرهنگی که به "چانه‌زنی" و حل‌وفصل غیررسمی امور عادت کرده و ممکن است شفافیت را نوعی بی‌اعتمادی تلقی کند.

برای عبور از این موانع، راهبرد اصلی، ایجاد یک ائتلاف عمومی با همکاری رسانه‌های تحقیقی، دانشگاه‌ها و نهادهای مدنی برای ایجاد فشار اجتماعی و مطالبه‌گری است. در کنار آن، جلب حمایت "ریش‌سفیدان" و چهره‌های مورد اعتماد صنعت می‌تواند به این حرکت مشروعیت فرهنگی بخشیده و مقاومت‌های درونی را تضعیف کند."

### اصلاح نظام قراردادها برای همسوسازی منافع

یکی از ریشه‌های‌ترین دلایل شکل‌گیری "پروژه فرسایشی"، تضاد منافع ذاتی در قراردادهای سنتی است. برای شکستن این چرخه، باید قواعد بازی را تغییر داد. **قراردادهای هم‌پیمانی (Alliance Contracting)** ابزاری قدرتمند برای "مهندسی فرهنگی" هستند. این قراردادها با گره زدن سرنوشت مالی تمام بازیگران کلیدی به موفقیت نهایی پروژه، ذهنیت تقابلی "ما در برابر آن‌ها" را در هم شکسته و یک "فرهنگ اجباری همکاری" خلق می‌کنند.

مدل پیشرفته‌ای مانند **(IPD) تحویل یکپارچه پروژه**، که در آن کارفرما، مشاور و پیمانکار از همان ابتدا در یک قرارداد چندجانبه در سود و زیان نهایی شریک می‌شوند، نمونه‌ای موفق از این رویکرد است. این ساختار، بازی را از یک "بازی با حاصل جمع صفر" (سود من به ضرر توست) به یک "بازی با حاصل جمع مثبت" (ما با هم سود می‌کنیم یا با هم ضرر می‌کنیم) تغییر می‌دهد.

### کالبدشکافی موانع: چرا پیاده‌سازی IPD در ایران دشوار است؟

با وجود مزایای آشکار، پیاده‌سازی چنین مدل‌هایی در اکوسیستم پروژه‌های ایران با دو مانع ساختاری و فرهنگی قدرتمند روبروست:

### ۱. موانع قانونی: تضاد قانون مناقصات

- **شرح مانع:** قوانین فعلی برگزاری مناقصات در بخش دولتی، با تأکید مطلق بر معیار "پایین‌ترین قیمت پیشنهادی"، عملاً امکان استفاده از قراردادهای مشارکتی مانند IPD را که بر اساس شایستگی، همکاری و تقسیم سود شکل می‌گیرند، از بین می‌برد.

- **ذی نفعان مقاوم:** حافظان وضع موجود در نهادهای دولتی و نظارتی که به فرآیندهای سنتی عادت کرده‌اند و هرگونه تغییر را ریسکی برای جایگاه خود و مغایر با رویه‌های تثبیت شده می‌دانند. مقاومت آن‌ها اغلب در قالب استناد به “مواع قانونی” و پیچیدگی‌های بوروکراتیک بروز می‌کند.

#### تحویل یکبارچه پروژه (IPD) چیست و چه تفاوتی با مدل سنتی دارد؟

(Integrated Project Delivery) IPD یک روش اجرای پروژه و یک چارچوب قراردادی است که هدف آن همسوسازی کامل منافع، اهداف و رویه‌های تمام بازیگران اصلی پروژه (کارفرما، مشاور طراح و پیمانکار اصلی) از همان ابتدای کار است. تفاوت اصلی با مدل سنتی (طراحی-مناقصه-ساخت):

- در مدل سنتی بازیگران به صورت متوالی و جدا از هم وارد پروژه می‌شوند. ابتدا طراح نقشه را کامل می‌کند، سپس پیمانکار بر اساس کمترین قیمت انتخاب می‌شود. این مدل ذاتاً یک فضای تقابلی (“ما در برابر آن‌ها”) ایجاد می‌کند، زیرا هر طرف به دنبال حداکثر کردن سود خود بر اساس قرارداد مجزایش است.
- در مدل IPD تمام بازیگران اصلی از روز اول و با یک قرارداد چندجانبه گرد هم می‌آیند. پیمانکار در فرآیند طراحی مشارکت می‌کند تا از قابلیت ساخت اطمینان حاصل شود و مشاور نیز در فرآیند ساخت حضور دارد.

#### اصول کلیدی IPD:

- مشارکت زودهنگام: حضور پیمانکار و مشاوران کلیدی در فاز طراحی.
  - ریسک و پاداش مشترک: سود تمام طرفین به صورت مستقیم به موفقیت نهایی پروژه (از نظر هزینه، زمان و کیفیت) گره خورده است، نه فقط به عملکرد فردی هر یک.
  - تصمیم‌گیری مشترک: تصمیمات کلیدی توسط یک تیم راهبری متشکل از نمایندگان تمام طرفین گرفته می‌شود.
  - شفافیت مالی کامل: تمام هزینه‌ها به صورت شفاف بین شرکا به اشتراک گذاشته می‌شود.
- این ساختار، بازی را از یک “بازی با حاصل جمع صفر” (سود من به ضرر توست) به یک “بازی با حاصل جمع مثبت” (ما با هم سود می‌کنیم یا با هم ضرر می‌کنیم) تغییر می‌دهد و به طور طبیعی فرهنگ همکاری و حل مسئله را تقویت می‌کند.

## ۲. مانع فرهنگی-اقتصادی: سودآوری تقابل (Claim Culture)

- شرح مانع: در طول دهه‌ها، یک “فرهنگ دعاوی حقوقی” در پروژه‌های کشور شکل گرفته که در آن، کسب سود از طریق ارائه ادعا (Claim) و استفاده از ابهامات قرارداد به یک “هنر” و مدل کسب‌وکار تبدیل شده است.
- **ذی‌نفعان مقاوم:** پیمانکاران، مشاوران و شرکت‌های حقوقی که در این بازی استاد شده‌اند و سودآوری خود را نه در اتمام سریع و باکیفیت پروژه، بلکه در تطویل و مدیریت دعاوی حقوقی می‌بینند. این گروه‌ها در برابر مدل‌های مبتنی بر شفافیت و اعتماد که منبع اصلی سودآوری نامشروع آن‌ها را تهدید می‌کند، به شدت مقاومت خواهند کرد.

### راهکار استراتژیک: ایجاد “محیط آزمایشی قانونی” (Regulatory Sandbox)

با وجود این موانع قدرتمند، مسیر اصلاح بسته نیست. راهکار عبور از این بن‌بست، نه یک تغییر ناگهانی، بلکه یک رویکرد هوشمندانه و تدریجی است. ایجاد یک “محیط آزمایشی قانونی”، ابزاری استراتژیک برای مدیریت این مقاومت‌هاست. این محیط به دولت اجازه می‌دهد تا پروژه‌هایی منتخب را به صورت آزمایشی از بند قوانین محدودکننده فعلی معاف کرده و نتایج مدل‌های جدید قراردادی را در عمل بسنجد. این کار به جای یک بحث نظری بی‌پایان، **داده‌های واقعی** و **مستند** از موفقیت (یا شکست) مدل جدید فراهم می‌کند که بهترین ابزار برای غلبه بر مقاومت ذی‌نفعان سنتی است.

## جدول ۹: نقشه راه عملیاتی پادزهر اصلاح نظام قراردادها

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	تشکیل کارگروه مشترک بین‌نهادی: دعوت از نمایندگان کلیدی سازمان برنامه، نهادهای حقوقی و انجمن‌های صنفی برای برگزاری یک نشست تخصصی جهت ایجاد زبان مشترک و شناسایی حامیان اولیه.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	موانع: مغایرت با قوانین فعلی مناقصات (که بر پایین‌ترین قیمت تأکید دارد)؛ مقاومت "فرهنگ دعاوی حقوقی" (Claim Culture) در برابر مدل‌های مبتنی بر اعتماد. پیش‌نیاز: ایجاد یک "محیط آزمایشی قانونی" (Regulatory Sandbox) برای معاف کردن پروژه‌های پایلوت از قوانین محدودکننده فعلی.
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل تطبیقی قوانین مناقصات: تهیه یک گزارش تحلیلی کوتاه که مغایرت‌های اصلی قراردادهای IPD را با قوانین فعلی مشخص کرده و راهکارهای حقوقی پیشنهادی را معرفی کند.
۴	سنجش‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص تأخیری (Lagging): کاهش درصد هزینه‌های ناشی از دعاوی حقوقی (Claims) در پروژه‌های پایلوت نسبت به پروژه‌های مشابه. شاخص پیشرو (Leading): تعداد پروژه‌های پایلوت که با موفقیت در "محیط آزمایشی قانونی" تعریف و آغاز به کار می‌کنند.

### بودجه‌بندی پایدار برای مقابله با نگاه کوتاه‌مدت

ریشه‌ای‌ترین عامل فرسایشی شدن پروژه‌ها و موتور محرک "نگاه کوتاه‌مدت"، بی‌ثباتی در تخصیص منابع است. تا زمانی که بودجه پروژه‌ها به صورت قطره‌چکانی و وابسته به چرخه‌های سیاسی سالانه تخصیص یابد، انگیزه برای "کلنگ‌زنی‌های نمایشی" و توقف پروژه‌ها همواره وجود خواهد داشت. تجربه تلخ صدها پروژه بزرگ کشور که به دلیل همین رویه سال‌ها متوقف مانده‌اند، بهترین گواه بر ضرورت این اصلاح است.

راهکار بنیادی برای شکستن این چرخه، تضمین منابع مالی پروژه‌های استراتژیک از طریق یک نهاد مستقل است. پیشنهاد قانونی برای ایجاد یک "صندوق توسعه زیرساخت"، که از بودجه‌های روزمره دولت جدا باشد، راهکاری آزموده‌شده در سطح جهانی است. تجربه "کمیسون ملی

زیرساخت" در بریتانیا نشان می‌دهد که یک نهاد مستقل و غیرسیاسی می‌تواند اولویت‌های بلندمدت کشور را فارغ از تغییر دولت‌ها تعیین کرده و منابع لازم برای آن‌ها را تضمین نماید. با این حال، چنین تغییری بنیادین با مقاومت جدی از سوی ذی‌نفعان وضع موجود روبرو خواهد شد. چالش اصلی، مقاومت سازمان برنامه و بودجه در برابر کاهش اختیارات کلیدی خود و نگرانی دولت‌ها از پذیرش تعهدات مالی بلندمدت است. برای غلبه بر این مقاومت، باید پیامدهای پروژه‌های نیمه‌تمام از یک "مشکل عمرانی" به یک "تهدید امنیت ملی" بازتعریف شود. ارائه گزارش‌های تحلیلی از بحران‌های آب، انرژی، فرونشست زمین و نارضایتی‌های اجتماعی ناشی از این پروژه‌ها، می‌تواند اراده سیاسی لازم برای این اصلاحات بنیادین را ایجاد کند. جدول زیر، نقشه راه اجرایی این راهکار را به صورت خلاصه نمایش می‌دهد:

#### جدول ۱۰: نقشه راه عملیاتی پادزهر بودجه‌بندی پایدار

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	تهیه گزارش تحلیلی-تطبیقی: تدوین یک گزارش سیاستی (Policy Brief) دو صفحه‌ای برای ارائه به مدیران ارشد و سیاست‌گذاران، با موضوع تجربه موفق "کمسیون ملی زیرساخت" در کشورهایی مانند بریتانیا.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	موانع: مقاومت سازمان برنامه و بودجه در برابر کاهش اختیارات؛ نگرانی دولت‌ها از پذیرش تعهدات مالی بلندمدت. پیش‌نیاز: جلب حمایت سیاست‌گذاران از طریق چارچوب‌بندی پیامدهای پروژه‌های نیمه‌تمام (مانند بحران آب و انرژی) به عنوان یک "تهدید امنیت ملی".
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل هزینه-فرصت پروژه‌های نیمه‌تمام: انجام یک تحلیل اقتصادی که زیان ناشی از خواب سرمایه در پروژه‌های متوقف شده را برای اقتصاد ملی محاسبه و مستند می‌کند.
۴	سنجش‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): تصویب قانون تأسیس "صندوق توسعه زیرساخت" و تخصیص بودجه اولیه به آن در قانون بودجه سالانه. شاخص تأخیری (Lagging): افزایش درصد تکمیل به‌موقع پروژه‌های استراتژیک تعریف‌شده ذیل صندوق، در یک دوره پنج ساله.

## نقشه راه تطبیقی: اجرای شفافیت در سه سناریوی واقعیت

راهکار “شفافیت رادیکال” یک نسخه واحد و ثابت نیست. یک رهبر تغییر هوشمند، اقدامات خود را بر اساس شرایط واقعی و سطح آمادگی محیط تنظیم می‌کند. برای اینکه این پادزهر کاربردی باقی بماند، باید آن را برای سه سناریوی مختلف تطبیق دهیم:

### جدول ۱: سناریوهای تطبیقی برای اجرای پادزهر “شفافیت رادیکال”

سناریو	سطح اقدام	شرح اقدام عملی
حالت بحران	اقدام حداقلی (پایلوت فردی)	شما به عنوان مدیر یک پروژه، به صورت داوطلبانه و با استفاده از ابزارهای ساده (مانند یک صفحه گسترده آنلاین)، داده‌های کلیدی پیشرفت پروژه خود را به صورت هفتگی با تمام ذی‌نفعان اصلی به اشتراک می‌گذارید. هدف: اثبات کارآمدی شفافیت در مقیاس خرد و جلب اعتماد.
حالت نیمه پایدار	اقدام میانه (نهاده‌سازی سازمانی)	با استناد به موفقیت پایلوت، مدیرعامل را قانع می‌کنید که یک داشبورد شفافیت برای تمام پروژه‌های اصلی سازمان راه‌اندازی شود. هدف: ساختن یک “جزیره سلامت” در سطح سازمان و ایجاد یک استاندارد داخلی.
حالت ایده‌آل	اقدام حداکثری (اصلاح ملی)	با ائتلاف با سایر سازمان‌های پیشرو و انجمن‌های صنفی، برای تصویب قانون “سامانه ملی و یکپارچه پروژه‌های عمرانی” و الزام تمام دستگاه‌ها به انتشار عمومی داده‌ها، لابی‌گری می‌کنید. هدف: تبدیل شفافیت به یک قاعده ملی.

این رویکرد سناریومحور به رهبران تغییر اجازه می‌دهد تا حتی در بحرانی‌ترین شرایط نیز، گامی کوچک اما مؤثر در مسیر درست بردارند و با خلق پیروزی‌های کوچک، زمینه را برای اصلاحات بزرگتر در آینده فراهم سازند.

## مطالعه موردی؛ وقتی قواعد بازی متفاوت است (کالبدشکافی عمیق پروژه پارس جنوبی)

در تاریخ پروژه‌های بزرگ ایران، داستان پارس جنوبی یک استثنای درخشان و آموزنده است. این پروژه عظیم، با وجود تمام چالش‌ها، نمونه‌ای نادر است که در آن، قواعد معمول بازی شکست خوردند و منطق جدیدی حاکم شد. این مطالعه، یک کالبدشکافی عمیق است تا ببینیم این غول صنعتی چگونه از سه گرداب مهلک یعنی “پروژه سیاسی”، “پروژه کاغذی” و “پروژه فرسایشی” گریخت و به نمادی از یک موفقیت نسبی تبدیل شد.

### ۱. پادزهر “پروژه سیاسی”: وقتی بقا، جای نمایش را می‌گیرد

معمولاً پروژه‌های بزرگ در ایران، ابزاری برای نمایش‌های سیاسی و کلنگ‌زنی‌های انتخاباتی هستند. اما پارس جنوبی از همان ابتدا درگیر یک مسابقه مرگ و زندگی بود: رقابت نفس‌گیر با قطر بر سر یک میدان گازی مشترک. به قول یکی از مدیران ارشد وقت پروژه: “برای ما هر روز تأخیر، به معنای تقدیم کردن میلیاردها دلار از ثروت ملی به همسایه‌مان بود. اینجا دیگر بحث روبان قرمز و افتتاح نبود؛ بحث بقا و حفظ منافع ملی در میان بود.” این ضرورت استراتژیک، “نگاه سیاسی” را از یک ابزار نمایشی به یک موتور محرک برای “سرعت و نتیجه” تبدیل کرد.

- **غلبه بر جنگ قدرت داخلی:** این اولویت ملی، سلاحی قدرتمند در برابر مقاومت‌های داخلی بود. در حالی که “کانون‌های قدرت” در سایر وزارتخانه‌ها برای حفظ بودجه پروژه‌های خود کارشکنی می‌کردند، یک “کمیته راهبری ویژه” با اختیاراتی فراتر از دولت تشکیل شد. جلسات این کمیته، که گاه تا نیمه‌شب ادامه داشت، به میدان جنگ اراده‌ها تبدیل می‌شد، اما تصمیمات آن به دلیل پشتوانه در بالاترین سطوح نظام، لازم‌الاجرا بود و می‌توانست هر سد بوروکراتیکی را در هم بشکند. این کمیته، پروژه‌های ملی را نه رقیب، بلکه سربازان یک جبهه واحد می‌دید که همگی باید در خدمت هدف اصلی، یعنی تولید حداکثری از میدان مشترک، قرار گیرند.

### ۲. پادزهر “پروژه کاغذی”: وقتی واقعیت، خودش را تحمیل می‌کند

“پروژه کاغذی”، داستان غم‌انگیز نقشه‌هایی است که با واقعیت میدان بیگانه‌اند. پارس جنوبی اما به دلیل حضور شرکای قدرتمند بین‌المللی مانند توتال و استات‌اویل در فازهای اولیه و استفاده

از قراردادهای بیع متقابل (نوعی قرارداد که در آن هزینه‌های سرمایه‌گذاری پیمانکار خارجی از محل تولید آینده پروژه بازپرداخت می‌شود)، مجبور به پذیرش “واقع‌گرایی” شد.

- **صحنه‌ای از یک جلسه پرتنش:** تصور کنید جلسه‌ای در سال‌های اولیه پروژه را. مدیر ایرانی با لحنی اطمینان‌بخش می‌گوید: “نگران تأخیر در بخش مهندسی نباشید، با تیم صحبت کرده‌ایم و به زودی جبران می‌شود.” در مقابل، مدیر پروژه اروپایی با خونسردی پاسخ می‌دهد: “صحبت کافی نیست. من تحلیل دقیق مسیر بحرانی، دلایل تأخیر به تفکیک هر فعالیت، و یک برنامه جبرانی مکتوب با تاریخ‌های مشخص می‌خواهم. قرارداد ما بر اساس این داده‌هاست، نه اطمینان‌های کلامی.” این برخورد فرهنگ‌ها، اگرچه در ابتدا تنش‌زا بود، اما تیم ایرانی را وادار کرد تا از منطق “رابطه‌محور” به منطق “داده‌محور” شیفت کند و این، بزرگترین پادزهر برای نقشه‌های خیالی بود.
- **درس‌های تلخ اما سازنده:** در کنفرانس درس‌آموخته‌های فازهای ۱۷ و ۱۸ به صراحت اعلام شد که یکی از بزرگترین چالش‌ها، عدم تطابق طراحی اولیه (FEED) با شرایط واقعی اجرا بوده است. این اشتباه که می‌توانست پروژه را زمین‌گیر کند، به دلیل فشار برای تولید، به جای پنهان‌کاری، منجر به یک بازنگری سریع و واقع‌بینانه در برنامه‌ها شد و این خود، یک یادگیری بزرگ بود.

### ۳. پادزهر “پروژه فرسایشی”: وقتی “ما” جای “من و تو” را می‌گیرد

“پروژه فرسایشی” جایی است که ارکان پروژه به جای همکاری، وارد جنگ فرسایشی با یکدیگر می‌شوند. در پارس جنوبی، با اینکه تمام مواد لازم برای این جنگ (منافع متضاد، تأخیر در پرداخت‌ها، اختلاف بر سر استانداردها) فراهم بود، اما یک عامل قدرتمند، همه را به سمت همگرایی سوق داد: سرنوشت مشترک و ریسک مشترک.

- **از همکاری اجباری تا توسعه توانمندی:** در ابتدا، این همکاری بیشتر اجباری بود. شکست پروژه، شکست مالی و حیثیتی برای همه بود. اما به تدریج، این همکاری به فرصتی برای توسعه تبدیل شد. قرارداد فازهای ۶، ۷ و ۸ با شرکت نوژی استات‌اوایل یک نمونه درخشان است. در این قرارداد، طرف ایرانی هوشمندانه شرط کرد که ۷۰ درصد از تیم مدیریت پروژه باید از متخصصان ایرانی (شرکت پتروپارس) تشکیل شود. این شرط، صرفاً یک همکاری نبود، بلکه یک “کلاس درس عملی” در مقیاس جهانی

بود. مهندسان ایرانی در کنار بهترین‌های جهان، مدیریت مگا پروژه‌ها را آموختند و این دانش، به بزرگترین سرمایه نامشهود پروژه تبدیل شد. این رویکرد، در مقایسه با مدل مدیریت پروژه‌های نفتی در نروژ که بر پایه ساختن قابلیت‌های ملی استوار است، گامی کوچک اما در مسیری درست بود.

### نگاهی منصفانه: پارس جنوبی، یک قهرمان زخم‌خورده

با تمام این موفقیت‌ها، نباید پارس جنوبی را یک داستان بی‌نقص پنداشت. این پروژه یک قهرمان زخم‌خورده است.

- **هزینه‌های سرسام‌آور:** تقریباً تمام فازها با هزینه‌هایی بسیار فراتر از برآوردهای اولیه به پایان رسیدند.
- **افت فشار امروز:** چالش امروز پارس جنوبی، افت شدید فشار مخزن است که آینده تولید گاز کشور را تهدید می‌کند. این نشان می‌دهد که تمرکز بر “سرعت برداشت” شاید به قیمت نادیده گرفتن یک برنامه جامع و بلندمدت برای مدیریت مخزن تمام شده باشد.

### درس نهایی: پارس جنوبی، یک استثنا نیست؛ یک نقشه راه است

داستان پارس جنوبی به ما نمی‌گوید که برای موفقیت باید منتظر بحران و فشار خارجی باشیم. بلکه به ما نشان می‌دهد که آن شرایط استثنایی را می‌توان به صورت آگاهانه “مهندسی” و بازآفرینی کرد. پارس جنوبی برای ما فقط یک پروژه نیست، بلکه مدرکی زنده است که نشان می‌دهد حتی در دل بحران و تحریم هم می‌توان راهی برای موفقیت پیدا کرد — اگر شجاعت شکستن و بازنویسی قواعد کهنه بازی را داشته باشیم. این پروژه به ما آموخت که می‌توان از “ضرورت استراتژیک” برای غلبه بر سیاست‌زدگی، از “شفافیت تحمیلی” برای مقابله با نقشه‌های کاغذی، و از “سرنوشت مشترک” برای ساختن فرهنگ همکاری استفاده کرد. این میراث واقعی پارس جنوبی برای آینده ایران است.

## جدول ۱۲: جدول تحلیلی کالبدشکافی یک موفقیت نسبی

مشاهدات کلیدی و عوامل موفقیت در پروژه پارس جنوبی	مولفه تحلیلی
<p>پادزهر پروژه سیاسی: جایگزینی "نمایش سیاسی" با "ضرورت بقا" و رقابت استراتژیک با قطر که منجر به اولویت یافتن نتیجه واقعی شد.</p> <p>- پادزهر پروژه کاغذی: "واقع‌گرایی تحمیلی" به دلیل حضور شرکای بین‌المللی و قراردادهای بیع متقابل که منطق "داده‌محور" را جایگزین منطق "رابطه‌محور" کرد.</p> <p>- پادزهر پروژه فرسایشی: ایجاد "سرنوشت مشترک" و "ریسک مشترک" که ارکان پروژه را به سمت همگرایی و همکاری (هرچند اجباری در ابتدا) سوق داد.</p>	<p>پادزهرهای مشاهده‌شده (نمودهای عملکرد سالم)</p>
<p>حاکمیت منطق استراتژیک ملی: وجود یک "ضرورت ملی" غیرقابل انکار (رقابت با قطر) که بر منافع کوتاه‌مدت سیاسی و جنگ قدرت داخلی غلبه کرد.</p> <p>- شفافیت و نظارت بیرونی: حضور شرکای خارجی و الزامات قراردادی آنها، یک مکانیسم نظارتی بیرونی ایجاد کرد که پادزهری برای فرهنگ "پنهان‌کاری" و "برنامه‌ریزی صوری" بود.</p> <p>- همگرایی اجباری و یادگیری سازمانی: ریسک بالای شکست برای همه طرفین، فرهنگ "همکاری" را جایگزین "تقابل" کرد و زمینه را برای انتقال دانش فنی و مدیریتی فراهم ساخت.</p>	<p>ریشه‌های ساختاری/فرهنگی موفقیت</p>
<p>موفقیت نسبی در دستیابی به اهداف اصلی تولیدی با وجود هزینه‌های بسیار بالاتر از برآورد اولیه ("قهرمان زخم‌خورده").</p> <p>- ایجاد یک سرمایه نامشهود عظیم از طریق انتقال دانش و توسعه توانمندی‌های مدیریتی و فنی در داخل کشور.</p> <p>- ارائه یک "نقشه راه" مستند که نشان می‌دهد شکستن چرخه کژکارکردی در ایران، با مهندسی آگاهانه قواعد بازی، امکان‌پذیر است.</p>	<p>پیامد نهایی</p>

درس نهایی: پارس جنوبی، یک استثنا نیست؛ یک نقشه راه مهندسی شده است مطالعه موردی پارس جنوبی، یک نمونه واقعی و مستند از چگونگی خلق یک "جزیره سلامت" است، هرچند که این جزیره به صورت تصادفی و تحت فشار یک بحران خارجی متولد شد. موفقیت نسبی این پروژه، حاصل یک "پیاده‌سازی ناخودآگاه و استثنایی" از همان اصولی بود که

این کتاب به دنبال نهادینه‌سازی آگاهانه آن‌هاست. شرایط بحرانی رقابت با قطر، به صورت موقت و اجباری، محیطی را شبیه‌سازی کرد که پادزهرهای این کتاب به دنبال خلق آن هستند:

- “ضرورت استراتژیک ملی” همان نقشی را ایفا کرد که “بودجه‌بندی پایدار” باید ایفا کند: پروژه را از بازی‌های سیاسی کوتاه‌مدت مصون داشت.
- “نظارت بیرونی شرکای خارجی” همان کاری را کرد که “شفافیت رادیکال” و “دروازه‌های بازبینی مستقل” باید انجام دهند: واقعیت را بر گزارش‌های صوری حاکم کرد.
- “ریسک و سرنوشت مشترک” همان نتیجه‌ای را به بار آورد که “قراردادهای هم‌سو” به دنبال آن هستند: همگرایی را جایگزین تقابل کرد.

بنابراین، داستان پارس جنوبی به ما نمی‌گوید که برای موفقیت باید منتظر بحران باشیم. بلکه دقیقاً برعکس، اثبات می‌کند که موفقیت، قابل مهندسی است. این پروژه یک مدرک زنده است که نشان می‌دهد اگر قواعد بازی به درستی تنظیم شوند — چه از روی اجبار و چه با طراحی هوشمندانه — می‌توان بر چرخه کژکارکردی غلبه کرد. میراث واقعی پارس جنوبی این است: موفقیت نباید یک استثنا باشد، بلکه باید یک قاعده سیستم‌محور و قابل بازآفرینی باشد.

## فصل ۱۰: پادزهر سطح ۲؛ معماری سازمان مقاوم

مقدمه: تراژدی روز هشتم هفته و گذار از قهرمان‌پروری به سیستم‌سازی

در یکی از محافل مدیریتی، با حرارت از مدیری سخت‌کوش سخن به میان آمد که «هفت روز هفته، از شش صبح تا ده شب» در محل کار خود حاضر است. این روایت، که با تحسین همگان همراه بود، نمادی از یک الگوی ذهنی عمیق در فرهنگ مدیریت ماست: ارزشمند شمردن «تلاش» به جای «نتیجه».

اما این الگو یک سوال بنیادین را نادیده می‌گیرد: فرض کنیم این مدیر ۲۴ ساعت از هفت روز هفته را کار کند؛ تکلیف کارهای «روز هشتم» چه می‌شود؟ «روز هشتم هفته» استعاره‌ای است برای تمام آن کارهای استراتژیک، فکری و بلندمدتی که هیچ فردی، هرچقدر هم سخت‌کوش، به تنهایی از پس آن‌ها بر نمی‌آید: کارهایی مانند سیستم‌سازی، پرورش استعدادها و توانمندسازی تیم. مدیری که تمام وقت خود را صرف اطفای حریق‌های روزمره می‌کند، هرگز به روز هشتم نمی‌رسد. او با فدا کردن خود، سازمانش را از داشتن یک سیستم پایدار محروم می‌کند.

این الگوی «قهرمان‌پروری فردی»، متأسفانه گاهی با برداشتی سطحی مدیران بخش عمومی از مفاهیم نوپدید «چون» مدیریت جهادی «تقویت می‌شود. در این برداشت تقلیل‌گرایانه، «مدیریت جهادی» صرفاً به «ساعت کاری طولانی» فروکاسته می‌شود و سایر ابعاد کلیدی آن مانند «کارآمدی»، «خلاقیت» و «نتیجه‌گرایی» به حاشیه می‌روند. نتیجه، فرهنگی است که مدیران را نه بر اساس ارزشی که خلق می‌کنند، بلکه بر اساس میزان فرسودگی‌شان ارزیابی می‌کند.

در فصل نهم دیدیم که چگونه اصلاحات کلان، زمین بازی را هموارتر می‌کند. اما این اصلاحات تنها فرصت را فراهم می‌کنند. موفقیت واقعی در گرو توانایی سازمان‌ها برای گذار از «قهرمان‌پروری» به «سیستم‌سازی» است؛ یعنی خلق سیستمی که در آن، انجام کار درست، آسان‌تر و سودآورتر از انجام کار غلط باشد و موفقیت، حاصل عملکرد یک سیستم هوشمند باشد، نه فداکاری فرسایشی یک فرد.

در این فصل، ما به بررسی سه ستون اصلی معماری چنین سازمان مقاومی خواهیم پرداخت: دروازه‌های بازبینی بومی‌شده، دفتر مدیریت پروژه تسهیل‌گر و سیستم پاداش هوشمند.

## ستون‌های اصلی یک سازمان مقاوم و بومی شده

### بومی‌سازی “دروازه‌های بازبینی”: فیلتر هوشمند در برابر پروژه‌های بیمار

راهکار بودجه‌بندی پایدار که در فصل ۹ مطرح شد، فشار سیاسی برای “آغاز کج” را کاهش می‌دهد. اما اگر پروژه‌ای اشتباه همچنان وارد سیستم شود، “دروازه‌های بازبینی” (Stage-Gates) به مثابه تور نجات داخلی سازمان عمل می‌کنند. این ابزار با سیستماتیک کردن تصمیم دشوار “توقف پروژه”، بار آن را از روی دوش یک فرد برداشته و مستقیماً با فرهنگ “ترس از رساندن خبر بد” مقابله می‌کند.

در پروژه‌های عمرانی ایران، عدم وجود این نقاط توقف مناسب، منجر به فجایع بزرگی شده است. پروژه سد گتوند که به دلیل عدم ارزیابی دقیق در مراحل اولیه به یک بحران زیست‌محیطی تبدیل شد، نمونه بارزی است که اگر فرآیند بازبینی مستقل و شجاعانه‌ای در مراحل اولیه وجود داشت، شاید از وقوع آن جلوگیری می‌شد.

### کالبدشکافی مقاومت: نبرد بر سر “آبرو” و “قدرت”

با این حال، بزرگترین چالش در پیاده‌سازی این ابزار، مقاومت مدیران ارشد حامی پروژه است. این مقاومت صرفاً یک اختلاف نظر فنی نیست، بلکه ریشه در انگیزه‌های عمیق‌تری دارد:

- **هزینه حیثیتی: (Reputational Cost)** در فرهنگ ما، توقف یک پروژه اغلب به عنوان یک شکست شخصی برای مدیر حامی آن تعبیر می‌شود که “جایگاه” و آبروی حرفه‌ای او را تهدید می‌کند.
- **مغالطه هزینه هدررفته: (Sunk Cost Fallacy)** این باور غیرمنطقی که چون منابع زیادی تاکنون صرف پروژه شده، باید منابع بیشتری نیز صرف کرد تا سرمایه‌گذاری اولیه “هدر” نرود.
- **از دست دادن قدرت و منابع:** یک پروژه بزرگ، بودجه و تیم بزرگی را در اختیار مدیر حامی آن قرار می‌دهد. توقف پروژه به معنای از دست دادن این اهرم قدرت سازمانی است.

## کالبدشکافی یک پروژه زامبی از ورای اخبار: فرودگاه سرخس، دو دهه در انتظار

### پرواز

ما به عنوان نویسندگان این کتاب، هرگز فرودگاه سرخس را از نزدیک ندیده‌ایم و با هیچ‌یک از عوامل آن نیز مصاحبه‌ای نداشته‌ایم. اما گاهی اوقات، ردپای یک بیماری سیستماتیک را می‌توان با دنبال کردن اخبار و اظهارنظرهای رسمی مسئولان در طول زمان، به وضوح مشاهده کرد. داستان فرودگاه سرخس که در ادامه می‌آید، یک تحلیل مبتنی بر همین شواهد عمومی است. این فرودگاه که در سال ۱۳۸۴ به عنوان یک زیرساخت حیاتی برای منطقه ویژه اقتصادی معرفی شد، با باندی به طول ۴ کیلومتر و ظرفیت پذیرش هواپیماهای پهن پیکر ساخته و آماده شد. اما بررسی اظهارنظرهای رسمی در دو دهه گذشته، یک الگوی تکرار شونده و نگران‌کننده از وعده‌های بر زمین مانده را به نمایش می‌گذارد:

- سال ۱۳۸۶: رئیس وقت فرودگاه از "دائمی شدن فعالیت" و "کلنگ‌زنی ترمینال" خبر می‌دهد.
- سال ۱۳۹۴: مدیرکل فرودگاه‌های استان از "فعال شدن به‌زودی" فرودگاه می‌گوید.
- سال ۱۳۹۹: مدیرعامل وقت منطقه ویژه، وعده "آغاز بهره‌برداری در دهه فجر" را می‌دهد.
- بهمن ۱۴۰۰: فرماندار سرخس، مجدداً وعده "اولین پرواز مسافری در دهه فجر" را تکرار می‌کند.
- اسفند ۱۴۰۰: قائم مقام تولید استان قدس رضوی اعلام می‌کند فعال شدن فرودگاه "معطل چند امضای طلایی" است.
- بهمن ۱۴۰۳: مدیرعامل جدید منطقه ویژه، از "بهره‌برداری به زودی" خبر می‌دهد و اعلام می‌کند که شرکت‌های دولتی نفت و گاز، ۷۰ درصد بلیط‌ها را به صورت چارتری پیش‌خرید خواهند کرد.

این چرخه بی‌پایان وعده‌ها، از منظر تحلیلی، تمام نشانه‌های یک پروژه زامبی را به نمایش می‌گذارد: پروژه‌ای که با وجود پیشرفت فیزیکی کامل، به نظر می‌رسد فاقد توجیه اقتصادی واقعی (تقاضای مسافر) است. بر اساس این شواهد عمومی، حدس قریب به یقین این است که سیستم به جای اعلام انحلال یک طرح احتمالاً شکست‌خورده (که مستلزم پذیرش هزینه سیاسی است)، ترجیح می‌دهد با ایجاد تقاضای مصنوعی (خرید چارتری)، این پروژه را به صورت نمادین زنده نگه دارد. این تحلیل رسانه‌ای به ما نشان می‌دهد که اگر "دروازه‌های بازبینی" واقعی وجود داشت، این پروژه حتی با پیشرفت فیزیکی صد درصد نیز باید به دلیل عدم توجیه عملیاتی، مورد بازنگری جدی قرار می‌گرفت. اما در غیاب این پادزهر، به نظر می‌رسد فرودگاه سرخس به نمادی از "موفقیت روی کاغذ" و "شکست در عمل" تبدیل شده است.

این مدیران برای حفظ پروژه خود، اغلب به تاکتیک‌های مشخصی روی می‌آورند: بی‌اعتبار کردن داده‌های کمیته بازبینی، استناد به منافع کلان و غیرقابل‌سنجش مانند “اهمیت استراتژیک” برای دور زدن تحلیل‌های اقتصادی منفی، و ایجاد فشار غیررسمی بر اعضای کمیته. راهکار غلبه بر این مقاومت، طراحی یک فرآیند تصمیم‌گیری آنقدر شفاف و مستند است که دور زدن آن برای مدیر، هزینه سیاسی و حیثیتی بالایی داشته باشد. استقلال و قدرت کمیته بازبینی باید مستقیماً با حمایت علنی و قاطع هیئت مدیره تضمین شود. جدول زیر، نقشه راه اجرایی این راهکار را به صورت خلاصه نمایش می‌دهد:

### جدول ۱۳: نقشه راه عملیاتی پادزهر دروازه‌های بازبینی

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	برگزاری جلسه توجیهی برای هیئت مدیره: ارائه یک گزارش کوتاه با موضوع “کاهش ریسک پروژه‌ها از طریق دروازه‌های بازبینی” و تشریح مزایای مالی و اعتباری آن با استناد به نمونه‌های واقعی.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	موانع: مقاومت مدیران ارشد (از طریق زیر سوال بردن داده‌ها)؛ فرهنگ سازمانی که “توقف پروژه” را مساوی با شکست شخصی می‌داند. پیش‌نیاز: طراحی یک فرآیند تصمیم‌گیری شفاف و داده‌محور؛ کسب حمایت علنی و قاطع هیئت مدیره از استقلال کمیته بازبینی.
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل و شناسایی پروژه‌های زامبی فعلی سازمان: تشکیل یک تیم کوچک برای ارزیابی سریع پورتفولیوی پروژه‌های جاری و شناسایی پروژه‌هایی که توجیه اقتصادی خود را از دست داده‌اند تا ضرورت وجود نقاط توقف مستند شود.
۴	سنجه‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): تعداد پروژه‌هایی که در “دروازه‌های بازبینی” ارزیابی شده و تصمیمات کمیته (اعم از ادامه یا توقف) توسط هیئت مدیره تأیید و اجرا می‌شود. شاخص تأخیری (Lagging): درصد کاهش هزینه‌های هدر رفته (Sunk Cost) در پروژه‌هایی که در مراحل اولیه متوقف می‌شوند.

**بومی سازی “دفتر مدیریت پروژه:”(PMO) از نهاد کنترل گر به مرکز تسهیل گر**  
راهکار شفافیت رادیکال در سطح ملی (فصل ۹)، یک فشار بیرونی برای پاسخگویی ایجاد می کند. **دفتر مدیریت پروژه (PMO)**، موتور داخلی است که این شفافیت را در درون سازمان نهادینه کرده و یک “منبع حقیقت یاب واحد” خلق می کند. اما اغلب تلاش ها برای استقرار PMO در ایران با شکست مواجه می شود، زیرا این دفاتر به سرعت به نهادهای کنترل گر و بوروکراتیکی تبدیل می شوند که در عمل فرآیندها را پیچیده تر می کنند. نمونه بارز آن، نبود هم افزایی بین PMO و نهادهای اجرایی در پروژه متروی تهران بود که به مشکلات مدیریتی و تأخیرهای طولانی منجر شد.

**کالبدشکافی مقاومت: نبرد “کارراه اندازی” در برابر “سیستم سازی”**  
مقاومت در برابر PMO عمیق و ریشه دار است و صرفاً ناشی از بی اعتمادی به یک سیستم جدید نیست. این مقاومت، یک نبرد بر سر قدرت و هویت حرفه ای است.

• **ذی نفع مقاوم اصلی: مدیران سنتی و شبکه محور** که ارزش و قدرت خود را نه در پیروی از سیستم، بلکه در توانایی “کارراه انداختن” از طریق روابط غیررسمی و دور زدن فرآیندها می بینند.

• **انگیزه مقاومت:** از دید این مدیران، PMO یک تهدید مستقیم برای جایگاه آنهاست. سیستمی که فرآیندها را شفاف و استاندارد می کند، نیاز به “کارراه اندازی” های فردی را کاهش داده و عملاً منبع اصلی قدرت و ارزش آفرینی این مدیران را از بین می برد.

• **شکل مقاومت:** مقاومت این گروه اغلب در قالب **بی اعتبار کردن PMO** صورت می گیرد. آنها PMO را به “کاغذبازی زائد”، “بوروکراسی دست و پاگیر” و “بی خبری از واقعیت های میدان” متهم کرده و با عدم همکاری (مانند ارائه دیر هنگام یا ناقص اطلاعات)، تلاش می کنند آن را در عمل ناکارآمد جلوه دهند.

**راهبرد استراتژیک غلبه بر مقاومت: نقشه راه بلوغ سه مرحله ای**  
برای موفقیت، مأموریت PMO نباید با کنترل و نظارت آغاز شود. “نقشه راه بلوغ سه مرحله ای” یک استراتژی هوشمندانه برای خلع سلاح مقاومت و جلب حمایت تدریجی است:

۱. فاز ۱ PMO: خدماتی (جلب اعتماد): این فاز یک "اسب تروا" برای ورود به سازمان است PMO. با حل کردن یکی از بزرگترین مشکلات واقعی مدیران (مانند مدیریت پیچیده "درخواست‌های تغییر")، خود را به عنوان یک متحد قابل اعتماد و تسهیل‌گر ثابت می‌کند، نه یک ناظر مزاحم.

### جدول ۱۴: نقشه راه عملیاتی پادزهر PMO تسهیل‌گر

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	راه‌اندازی یک خدمت کوچک اما با ارزش بالا برای تیم‌ها PMO: می‌تواند با حل یکی از مشکلات پرتکرار تیم‌ها (مانند ایجاد یک سیستم یکپارچه برای مدیریت "درخواست‌های تغییر") کار خود را آغاز کند تا به سرعت به یک متحد قابل اعتماد تبدیل شود.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	پیش‌نیاز: پیاده‌سازی بر اساس نقشه راه بلوغ سه‌مرحله‌ای (خدماتی -> دانش‌محور -> استراتژیک)؛ تمرکز اولیه بر حل مشکلات واقعی تیم‌ها برای جلب اعتماد. موانع: مقاومت مدیران در برابر از دست دادن قدرت فردی و توانایی "کار راه انداختن" از طریق روابط غیررسمی؛ تصور اولیه از PMO به عنوان یک نهاد کنترل‌گر.
۳	ابزار ارزیابی	نظرسنجی از مدیران پروژه برای شناسایی چالش‌های بوروکراتیک: انجام یک نظرسنجی کوتاه برای شناسایی سه مانع اصلی اداری که بیشترین زمان را از مدیران پروژه می‌گیرد تا فعالیت‌های اولیه PMO بر اساس نیاز واقعی تیم‌ها اولویت‌بندی شود.
۴	سنج‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): افزایش فصلی "شاخص رضایت مدیران پروژه از خدمات PMO" به عنوان معیاری برای موفقیت در جلب اعتماد. شاخص تأخیری (Lagging): کاهش میانگین انحراف از برنامه (زمان و هزینه) در پروژه‌هایی که تحت نظارت و پشتیبانی PMO هستند

۲. فاز ۲ PMO: دانش‌محور (ایجاد وابستگی): پس از کسب اعتماد، PMO به "حافظه سازمانی" تبدیل شده و مسئولیت مستندسازی "درس‌آموخته‌های بدون سرزنش" را بر

عهده می‌گیرد. در این مرحله، مدیران برای دسترسی به دانش و تجربیات به PMO وابسته می‌شوند.

۳. فاز ۳ PMO: استراتژیک (اعمال نظارت): تنها زمانی که PMO به یک متحد قابل اعتماد و یک منبع دانش ضروری تبدیل شد، می‌تواند با مشروعیت کامل نقش‌های نظارتی و ارائه گزارش‌های مستقل به مدیریت ارشد را بر عهده گیرد، زیرا اکنون حذف آن برای سازمان پرهزینه خواهد بود.

جدول ۱۴، نقشه راه اجرایی این راهکار استراتژیک را به صورت خلاصه نمایش می‌دهد.

### بومی‌سازی "سیستم پاداش": پاداش به شجاعت، نه فقط موفقیت

راهکار قراردادهای هم‌سو که در فصل نهم بررسی شد، منافع مالی شرکت‌ها را در سطح کلان هم‌راستا می‌کند. اما برای تکمیل این زنجیره و موفقیت واقعی، باید منافع شخصی و شغلی افراد در درون سازمان نیز با اهداف پروژه هم‌راستا شود. ابزار اصلی برای این کار، یک سیستم پاداش هوشمند است که قدرتمندترین اهرم برای به چالش کشیدن تابوی فرهنگی "شکست به مثابه نقصان" محسوب می‌شود.

برای تغییر این ذهنیت ریشه‌دار، می‌توان از فرهنگ "سریع شکست بخور، سریع‌تر یاد بگیر" (Fail Fast, Learn Faster) در شرکت‌های نوآور جهانی الهام گرفت. این فرهنگ، موتور اصلی رشد آن‌ها بوده است، زیرا به جای تنبیه اشتباهات، به یادگیری سریع از آن‌ها پاداش می‌دهد. با این حال، پیشنهاد "پاداش به شکست" اغلب با مقاومت شدید مدیران سنتی و واحدهای منابع انسانی روبرو می‌شود.

### کالبدشکافی مقاومت: نبرد بر سر "حفظ کنترل" و "ترس از هرج و مرج"

همانطور که گفته شد پیشنهاد "پاداش به شکست" اغلب با مقاومت شدید مدیران سنتی و واحدهای منابع انسانی روبرو می‌شود. این مقاومت صرفاً یک بهانه نیست، بلکه ریشه در نگرانی‌های عمیق مدیریتی و همچنین فرهنگ "ترس از شکست و حفظ آبرو" دارد که در تحلیل‌های پیشین به آن پرداختیم. این مقاومت صرفاً یک بهانه نیست، بلکه ریشه در نگرانی‌های عمیق مدیریتی دارد:

- **ذی نفع مقاوم اصلی:** مدیران میانی و ارشد سنتی و واحدهای منابع انسانی که مسئولیت حفظ نظم و ارزیابی عملکرد را بر عهده دارند.

- **انگیزه مقاومت:**

- **ترس از دست دادن کنترل و تشویق بی کفایتی:** بزرگترین نگرانی آن‌ها

این است که پاداش دادن به شکست، مرز بین “شکست هوشمندانه” و “شکست ناشی از تنبلی یا بی کفایتی” را از بین ببرد و پیام اشتباهی به سازمان ارسال کند که تلاش نکردن نیز قابل قبول است.

- **دشواری در ارزیابی:** چگونه می توان یک “شکست هوشمندانه” را از یک

“اشتباه محض” تشخیص داد؟ این ابهام، فرآیندهای ارزیابی عملکرد استاندارد را به چالش می کشد.

- **شکل مقاومت:** مقاومت این گروه اغلب در قالب مخالفت منطقی و محتاطانه بروز

می کند: “ایده خوبی است، اما در عمل چگونه می توانیم جلوی سوءاستفاده را بگیریم؟” یا “این کار باعث هرج و مرج در سیستم ارزیابی عملکرد ما می شود.”

**راهبرد غلبه بر مقاومت: تعریف شفاف و پاداش های نمادین**

راهبرد اصلی برای غلبه بر این مقاومت، صراحت و شفافیت کامل است. باید به طور مداوم تأکید کرد که ما به شکست هوشمندانه، زود هنگام و مستند که باعث صرفه جویی در منابع می شود پاداش می دهیم، نه به خود شکست. برای پیاده سازی این فرهنگ در ایران، می توان از ابزارهای مشخصی استفاده کرد که بر جنبه های نمادین و فرهنگی تأکید دارند:

- **“جایزه شکست هوشمندانه فصل”:** برای تیمی که پروژه ای را به موقع و با استدلال قوی متوقف کرده است.

- **“پاداش درس آموخته ها”:** یک پاداش مالی کوچک که مستقیماً به کیفیت و صداقت گزارش “درس آموخته های” یک پروژه متوقف شده گره خورده باشد.

- **تقدیر علنی:** یکی از قدرتمندترین ابزارهای رهبری برای ارسال پیام فرهنگی، تقدیر علنی از رفتارهای مطلوب است. تقدیر مدیرعامل در یک جلسه رسمی از مدیری که با

یک تصمیم شجاعانه و مستند از هدررفت منابع جلوگیری کرده، تأثیری به مراتب عمیق‌تر از هر دستورالعمل مکتوبی بر فرهنگ سازمان دارد.  
جدول زیر، نقشه راه اجرایی این راهکار را به صورت خلاصه نمایش می‌دهد:

### جدول ۱۵: نقشه راه عملیاتی پادزهر سیستم پاداش هوشمند

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	تقدیر علنی مدیرعامل از یک گزارش شفاف؛ اولین باری که یک مدیر پروژه شجاعانه خبر بدی را به موقع گزارش می‌دهد، مدیرعامل باید در یک جلسه رسمی از او تقدیر کند تا این پیام فرهنگی قدرتمند به کل سازمان ارسال شود.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	موانع: تابوی فرهنگی "شکست به مثابه نقصان"؛ مقاومت مدیران سنتی که نگرانند پاداش به شکست، انگیزه تلاش را از بین ببرد. پیش‌نیاز: ارتباط شفاف و مستمر از سوی رهبری سازمان مبنی بر اینکه پاداش به "شکست هوشمندانه و زود هنگام" است، نه به بی‌کفایتی.
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل جلسات ریشه‌یابی شکست‌های اخیر (Root Cause Analysis): بررسی مستندات پروژه‌های شکست خورده برای شناسایی مواردی که "ترس از گزارش اخبار بد" باعث تأخیر در تصمیم‌گیری و افزایش شدید هزینه‌ها شده است.
۴	سنجه‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): کاهش میانگین زمان بین وقوع یک ریسک عمده و گزارش رسمی آن به مدیریت ارشد. شاخص تأخیری (Lagging): افزایش تعداد پروژه‌های متوقف‌شده در مراحل اولیه (دروازه‌های بازبینی ۱ و ۲) بر اساس گزارش‌های شفاف ریسک.

### مطالعه موردی کوتاه: خط ۲ قطار شهری مشهد، یک جزیره سلامت

در میان انبوه پروژه‌های نیمه‌تمام، داستان موفقیت نسبی پروژه‌هایی مانند قطار شهری مشهد نشان می‌دهد که ساختن "جزیره‌های سلامت" حتی در دشوارترین شرایط نیز ممکن است. این پروژه، به‌ویژه در خطوط اولیه خود، توانست با پیاده‌سازی آگاهانه بسیاری از پادزهرهای سازمانی، بر بخشی از چرخه کژکارکردی غلبه کند.

موفقیت این پروژه حاصل چند عامل کلیدی بود که مستقیماً با اصول معماری سازمان مقاوم همخوانی دارد:

- **حاکمیت تخصص و استقلال فنی:** مدیریت پروژه تا حد زیادی از مداخلات سیاسی غیرکارشناسی مصون ماند و تصمیمات فنی بر اساس منطق مهندسی گرفته شد. این امر مانع از “آغاز کج” و “برنامه‌ریزی صوری” گردید.
- **ساختار کنترلی واقعی:** با استقرار یک ساختار مدیریتی منسجم و پاسخگو (مشابه یک PMO قدرتمند)، فرآیندهای نظارت و کنترل به صورت واقعی و برای حل مسئله به کار گرفته شدند، نه برای تولید گزارش‌های نمایشی.
- **تمرکز بر یادگیری و توسعه داخلی:** پروژه به یک مرکز برای انتقال دانش و توسعه توانمندی‌های پیمانکاران و مشاوران داخلی تبدیل شد که به تقویت “حافظه سازمانی” و پایداری بلندمدت سیستم کمک کرد.

### نتیجه‌گیری فصل ۱۰

این فصل نقشه راه ساختن یک سازمان مقاوم را ارائه داد. مطالعه موردی موفقیت پروژه‌ای مانند قطار شهری مشهد که به آن اشاره شد، ثابت می‌کند که این اصول، تئوری‌های انتزاعی نیستند. پیاده‌سازی ساختارهای کنترلی واقعی، تمرکز بر یادگیری و حاکمیت تخصص، نتایج ملموس و موفق‌تری را حتی در دشوارترین شرایط به همراه دارد.

اما حتی بی‌نقص‌ترین سیستم‌ها و معماری‌ها نیز توسط انسان‌ها اجرا، حمایت یا تخریب می‌شوند؛ انسان‌هایی با عادات، ترس‌ها و منافع ریشه‌دار. بهترین سیستم‌ها در برابر مقاومت انسانی، ناکارآمد خواهند بود.

فصل بعد، از طراحی ساختارها عبور کرده و به پیچیده‌ترین و کلیدی‌ترین بخش پادزهر می‌پردازد: **هنر راهبری انسان‌ها در مسیر دشوار تغییر.**

## فصل ۱۱: پادزهر سطح ۳؛ راهبری تغییر و مدیریت مقاومت انسانی

### مقدمه: حکمت منار کج و هنر راهبری تغییر

روایتی کهن در تاریخ معماری ما وجود دارد که به شیخ بهایی یا معماری گمنام در اصفهان نسبت داده می‌شود. داستان از این قرار است که پس از اتمام ساخت یک مناره باشکوه، پیرزنی نزد معمار می‌رود و با نگرانی می‌گوید: «استاد، این مناره کج است!» معمار، به جای بحث فنی یا ارائه نقشه‌های مهندسی برای اثبات صاف بودن مناره، با آرامش دستور می‌دهد تا طناب‌هایی به بالای مناره ببندند. سپس از کارگران می‌خواهد که طناب‌ها را به سمتی که پیرزن می‌گوید بکشند و همزمان از او می‌پرسد: «مادر، صاف شد؟» پیرزن با دقت نگاه می‌کند و پس از لحظاتی با رضایت پاسخ می‌دهد: «بله، دست شما درد نکند، حالا کاملاً صاف شد.»

پس از رفتن پیرزن، شاگرد جوان با حیرت از استاد می‌پرسد: «استاد، این چه کاری بود؟ مناره که از ابتدا هم صاف بود!» معمار پاسخ می‌دهد: «می‌دانم. اما اگر امروز ذهن آن پیرزن را صاف نمی‌کردم، این مناره تا ابد در ذهن تمام مردم این شهر کج می‌ماند. صاف کردن ذهنیت مردم، گاهی از صاف ساختن خود بنا مهم‌تر است.»

این داستان، یک حکایت ساده نیست؛ بلکه عمیق‌ترین درس در هنر راهبری تغییر و کالبدشکافی یک رهبر با هوش فرهنگی (CQ) بسیار بالا است. آن معمار با تجربه می‌دانست که موفقیت پروژه‌اش تنها به صاف بودن فنی مناره بستگی ندارد، بلکه به ادراک جامعه از صاف بودن آن نیز وابسته است. او فهمیده بود که در یک پروژه، ادراک واقعیت، گاهی از خود واقعیت مهم‌تر است. شکست بسیاری از مدیران دلسوز، مانند آن شاگرد جوان، دقیقاً از همین نقطه نشأت می‌گیرد؛ از تلاش برای حل یک مشکل ادراکی و انسانی با ابزارهای فنی و منطقی. در فصل دهم، نقشه معماری یک «سازمان مقاوم» را ترسیم کردیم. اما این داستان به ما یادآوری می‌کند که بهترین نقشه، بدون یک «معمار اجرایی» ماهر که بتواند به این اسکلت بی‌جان، روح بدمد و آن را در برابر طوفان مقاومت‌های انسانی پیاده کند، روی کاغذ باقی می‌ماند.

تغییر، یک دستورالعمل فنی نیست؛ یک «مبارزه سیاسی و اجتماعی» است. رهبر تغییر موفق، کسی است که مانند آن معمار با تجربه، می‌تواند مقاومت‌های ناگفته را بخواند، در یک محیط ذاتاً بی‌اعتماد، اعتماد بسازد و افراد را برای یک هدف مشترک متحد کند. این فصل به پنج گام

استراتژیک می‌پردازد که رهبران می‌توانند از آن‌ها برای راهبری این مبارزه و تبدیل شدن از یک “شاگرد فنی” به یک “استاد معمار” در هنر تغییر استفاده کنند.

## گام‌های استراتژیک برای راهبری تغییر

### کالبدشکافی مقاومت: چرا انسان‌ها در برابر تغییر می‌ایستند؟

پیش از ورود به گام‌های عملیاتی، باید درک عمیق‌تری از ماهیت مقاومت در یک بستر سازمانی ایرانی داشته باشیم. مقاومت صرفاً یک “نه” گفتن ساده نیست، بلکه در سه لایه مختلف و با انگیزه‌های متفاوت رخ می‌دهد. این سه لایه، در واقع چهره‌های مختلف همان “اینرسی فرهنگی” هستند که در سطح فردی و گروهی خود را نشان می‌دهند و در برابر تغییر در فرهنگ مادی سازمان (مثلاً استقرار یک سیستم جدید) می‌ایستند:

#### ۱. لایه اول: مقاومت منطقی (مخالفت با “چه”)

- شرح: این سالم‌ترین نوع مقاومت است. در اینجا، افراد با خود “ایده تغییر” مخالفند، زیرا معتقدند راهکار پیشنهادی، بهترین راهکار نیست یا پیامدهای منفی پیش‌بینی‌نشده‌ای دارد. آن‌ها با داده و منطق استدلال می‌کنند.
- مثال: یک مدیر مالی که با استناد به تحلیل هزینه-فایده، نشان می‌دهد استقرار یک سیستم جدید، بازگشت سرمایه ندارد.

#### ۲. لایه دوم: مقاومت سیاسی/شخصی (مخالفت با “چه کسی” و “چرا”)

- شرح: این شایع‌ترین و پیچیده‌ترین نوع مقاومت در سازمان‌های ماست. در اینجا، فرد ممکن است با ایده تغییر مشکلی نداشته باشد، اما با شخص شما به عنوان عامل تغییر، یا با پیامدهای این تغییر بر منافع و قدرت شخصی‌اش مخالف است.
- مثال: مدیری که با استقرار سیستم شفافیت مخالف است، نه به دلیل ضعف سیستم، بلکه چون این شفافیت، قدرت غیررسمی و انحصار اطلاعات او را از بین می‌برد. مقاومت او در ظاهر منطقی به نظر می‌رسد (“این سیستم امنیت ندارد”)، اما ریشه در حفظ قدرت دارد.

### ۳. لایه سوم: مقاومت هیجانی (مخالفت با "چگونه")

- شرح: در این لایه، افراد نه با ایده و نه لزوماً با شما مخالفند، بلکه از فرآیند تغییر و عدم قطعیت ناشی از آن می‌ترسند. ترس از ناتوانی در یادگیری سیستم جدید، ترس از دست دادن امنیت شغلی، یا خستگی از تغییرات مداوم، ریشه این نوع مقاومت است.
  - مثال: کارمند با سابقه‌ای که با اتوماسیون یک فرآیند مخالفت می‌کند، زیرا نگران است مهارت‌های فعلی او دیگر ارزشمند نباشد و نتواند خود را با تکنولوژی جدید تطبیق دهد.
- یک رهبر تغییر موفق، کسی است که می‌تواند این سه لایه را از هم تفکیک کرده و برای هر کدام، راهبرد مناسبی اتخاذ کند. گام‌هایی که در ادامه می‌آید، برای مدیریت این مقاومت‌های پیچیده طراحی شده‌اند.

### گام اول: شناسایی میدان نبرد (تحلیل میدان نیرو)

این گام، ابزار اصلی شما برای شناسایی هر سه لایه مقاومت، به‌ویژه مقاومت سیاسی/شخصی است. پیش از برداشتن هر قدمی، رهبر تغییر باید مانند یک فرمانده نظامی، "نقشه مقاومت" را ترسیم کند. این نقشه، نیروهای موافق، مخالف و لشکر بزرگ بی‌طرف‌ها را شناسایی می‌کند. اما این تحلیل نباید صرفاً یک تحلیل خشک و منطقی از منافع باشد؛ بلکه باید با هوش هیجانی همراه شود. رهبر باید با همدلی، ترس‌های پنهان پشت سنگر مقاومت را درک کند: آیا فرد از ترس از دست دادن جایگاه و قدرت خود مقاومت می‌کند؟ ترس از ناتوانی در یادگیری سیستم جدید؟ یا ترس از شفافیتی که ممکن است ضعف‌های گذشته را آشکار کند؟

این تحلیل در بستر ایران، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. در فرهنگ "زمینه-بالا"، افراد نظرات واقعی خود را در جلسات رسمی بیان نمی‌کنند. نقشه واقعی مقاومت، نه در سالن‌های کنفرانس رسمی، بلکه در راهروها، گپ‌های دونفره و از میان شایعات کشیده می‌شود. نادیده گرفتن این واقعیت فرهنگی، می‌تواند حتی بهترین نیت‌ها را نیز، همان‌طور که در داستان زیر می‌بینیم، با شکست مواجه کند.

کالبدشکافی یک مقاومت: داستان تلاش برای شفاف‌سازی در شرکت X

مهندس مجیدی، مدیری جوان و پرنرزی که به تازگی به یک شرکت بزرگ پیمانکاری پیوسته بود، از گزارش‌های هفتگی خسته شده بود؛ گزارش‌هایی که با چندین روز تأخیر و پر از داده‌های خوش‌بینانه و دستی تهیه می‌شدند. او تصمیم گرفت یک “داشبورد مدیریتی زنده” را برای پروژه اصلی شرکت راه‌اندازی کند تا پیشرفت واقعی پروژه به صورت شفاف و لحظه‌ای برای همه مدیران قابل مشاهده باشد.

در جلسه معارفه، طرح او با استقبال ظاهری روبرو شد. مدیرعامل سر تکان داد و مدیران دیگر با جملاتی مانند “ایده بسیار خوبی است” و “باید به سمت این سیستم‌ها برویم” او را تشویق کردند. هیچ‌کس مخالفتی نکرد. این همان “سکوت جمعی” بود.

اما مبارزه واقعی، فردای آن جلسه آغاز شد:

- **مقاومت بوروکراتیک:** واحد مالی اعلام کرد که برای اتصال سیستم جدید به نرم‌افزار حسابداری، نیاز به “بررسی‌های امنیتی چندماهه” است. واحد حقوقی، ارائه گزارش زنده به کارفرما را “دارای تبعات قراردادی پیش‌بینی‌نشده” دانست و خواستار بازنگری کل قرارداد شد. واحد IT نیز درخواست او را در یک صف طولانی پشت “پروژه‌های دارای اولویت بالاتر” قرار داد.
- **کارشکنی پنهان:** پس از چند ماه دوندگی، شریفی توانست داشبورد را برای بخش کوچکی از پروژه به صورت آزمایشی اجرا کند. اما داده‌هایی که از واحدهای مختلف به او می‌رسید، همواره ناقص، دیر هنگام یا با فرمت اشتباه بودند. داشبورد هرگز تصویر دقیقی نشان نمی‌داد و عملاً به یک ابزار بی‌مصرف تبدیل شد. مدیران منتقد حالا با طعنه می‌گفتند: “دیدید گفتیم این سیستم‌ها در عمل جواب نمی‌دهند؟”
- **نتیجه:** شریفی که از حمایت واقعی مدیران ارشد برخوردار نبود و در نبرد فرسایشی با مقاومت پنهان سیستم خسته شده بود، پس از مدتی پروژه داشبورد را رها کرد. سیستم به آرامی به همان گزارش‌های اکسل قدیمی و غیرشفاف بازگشت و همه نفسی به راحتی کشیدند.

**تحلیل شکست:** شکست شریفی، یک شکست فنی نبود؛ بلکه یک شکست در راهبری تغییر بود. او “نقشه مقاومت” را صرفاً بر اساس حرف‌های رسمی در جلسه کشیده بود و قدرت “مقاومت پنهان” و “ترس از شفافیت” را دست‌کم گرفته بود. او بدون ساختن یک “ائتلاف راهبری” قدرتمند

از مدیران کلیدی و بدون کسب حمایت قاطع و علنی مدیرعامل، به تنهایی به جنگ سیستمی رفته بود که در حفظ وضعیت موجود، منافع بسیاری داشت.

### جدول ۱۶: نقشه راه عملیاتی شناسایی میدان نبرد

ردی ف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	ترسیم نقشه اولیه مقاومت در یک جلسه خصوصی: رهبر تغییر به همراه یک یا دو فرد معتمد، یک نقشه ساده مقاومت (موافقان، مخالفان، بی‌طرفها) را بر اساس مشاهدات اولیه و به صورت غیررسمی ترسیم می‌کند.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	<b>موانع:</b> مقاومت در فرهنگ "زمینه-بالا" اغلب پنهان و غیرمستقیم است و در جلسات رسمی خود را نشان نمی‌دهد؛ مقاومت ریشه در ترس‌های عمیق (از دست دادن قدرت، ترس از شفافیت) دارد. <b>پیش‌نیاز:</b> استفاده از هوش هیجانی و همدلی برای درک ترس‌های پنهان؛ جمع‌آوری اطلاعات از کانال‌های غیررسمی (مانند گپ‌های دونفره)؛ تکیه بر افراد معتمد.
۳	ابزار ارزیابی	<b>ماتریس تحلیل میدان نیروی لوین (Lewin's Force Field Analysis):</b> استفاده از این ابزار کلاسیک برای شناسایی و امتیازدهی به "نیروهای پیش‌برنده" و "نیروهای بازدارنده" تغییر جهت تبدیل تحلیل ذهنی به ابزاری نیمه‌کمی.
۴	سنجه‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	<b>شاخص پیشرو (Leading):</b> تکمیل ماتریس تحلیل میدان نیرو با شناسایی و امتیازدهی حداقل ۵ نیروی بازدارنده و ۵ نیروی پیش‌برنده کلیدی. <b>شاخص تأخیری (Lagging):</b> درصد انطباق پیش‌بینی‌های نقشه مقاومت با رفتارهای واقعی ذی‌نفعان در سه ماهه اول اجرای تغییر (این شاخص، دقت تحلیل اولیه را می‌سنجد).

گام دوم: ساختن ائتلاف راهبری

این گام، استراتژی کلیدی شما برای مدیریت مقاومت سیاسی/شخصی و ایجاد قدرت برای عبور از موانع است. همانطور که داستان مهندس مجیدی نشان داد، تغییر توسط یک نفر محقق نمی‌شود. رهبر تغییر باید یک "ائتلاف راهبری" قدرتمند بسازد. این گام، یک درس عملی برای به‌کارگیری "هوش فرهنگی" (CQ) است. در فرهنگ "جمع‌گرا"ی ایران، به جای تمرکز بر منافع فردی، رهبر باید یک "ما"ی جدید و قدرتمند بسازد و برای عبور از فرهنگ "خاص‌گرایی"، روابط شخصی را توسعه دهد. چالش اصلی در این مسیر، بی‌اعتمادی عمیق بین واحدهای مختلف است. برای عبور از این مانع، علاوه بر یافتن "ریش‌سفیدان" برای کسب مشروعیت فرهنگی، باید یک "بحران فوری" یا "دشمن مشترک" را برجسته کرد تا گروه‌های متخاصم را به همکاری موقت وادار کند.

### جدول ۱۷: نقشه راه عملیاتی ساختن ائتلاف راهبری

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	یک گفتگوی دونفره با یک "ریش‌سفید" بانفوذ: رهبر تغییر با یکی از مدیران یا متخصصان قدیمی و مورد احترام سازمان یک جلسه خصوصی برگزار کرده و صرفاً نظر مشورتی او را جویا می‌شود تا اولین بذر اعتماد را بکارد.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	مانع اصلی: بی‌اعتمادی عمیق و ریشه‌دار بین واحدهای مختلف سازمانی. پیش‌نیازها: ایجاد یک هویت مشترک ("ما"ی جدید) برای ائتلاف؛ استفاده از راهکارهای فرهنگی مانند کسب مشروعیت از "ریش‌سفیدان"؛ و ایجاد حس فوریت از طریق برجسته‌سازی یک "بحران" یا "دشمن مشترک".
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل شبکه سازمانی: (Organizational Network Analysis - ONA) شناسایی افراد و مدیرانی که بیشترین ارتباطات غیر رسمی و نفوذ را در سازمان دارند (گره‌های کلیدی شبکه) تا برای عضویت در ائتلاف راهبری انتخاب شوند.
۴	سنجش‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): تعداد تصمیمات کلیدی که توسط ائتلاف راهبری (و نه فقط رهبر تغییر) گرفته و به صورت عمومی اعلام می‌شود. (این شاخص، فعال بودن و قدرت واقعی ائتلاف را می‌سنجد). شاخص تأخیری (Lagging): کاهش فصلی تعداد "مخالفان پنهان" و "بی‌طرف‌ها" در نقشه مقاومت و افزایش تعداد "موافقان فعال". (این شاخص، تأثیرگذاری ائتلاف بر کل سازمان را می‌سنجد).

## گام سوم: خلق و نمایش پیروزی‌های کوچک

این گام، مؤثرترین راه برای مدیریت مقاومت هیجانی و جلب حمایت لشکر بی‌طرف‌هاست. بهترین راه برای غلبه بر مقاومت، بحث و جدل نیست؛ بلکه نمایش موفقیت است. استراتژی کلیدی در این مرحله، شروع با یک "پروژه پایلوت" و ایجاد "جزیره سلامت" است. پیروزی‌های کوچک اما مشهود، بهترین استدلال برای مخالفان و منبعی قدرتمند برای تزریق انرژی در موافقان هستند.

### جدول ۱۸: نقشه راه عملیاتی خلق و نمایش پیروزی‌های کوچک

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	انتخاب یک پروژه پایلوت کم‌ریسک اما پربازدید: انتخاب یک پروژه آزمایشی که اجرای آن نسبتاً ساده است اما نتایج آن به سرعت برای تعداد زیادی از افراد سازمان قابل مشاهده است تا یک پیروزی سریع کسب شده و روحیه تقویت شود.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	پیش‌نیازها: انتخاب تیمی بسیار متعهد برای اجرای پایلوت و محافظت از آن به عنوان یک "تیم ویژه" در برابر فشارهای بیرونی؛ جشن گرفتن عمومی و پررنگ پیروزی برای مقابله با روایت‌های منفی و تزریق انرژی به موافقان. مانع اصلی: تلاش مخالفان تغییر برای تخریب یا کم‌اهمیت جلوه دادن موفقیت پروژه پایلوت.
۳	ابزار ارزیابی	ماتریس ارزیابی پروژه پایلوت: ارزیابی پروژه‌های کاندید برای پایلوت بر اساس دو معیار: "احتمال موفقیت" و "میزان دیده شدن نتایج" (Visibility) جهت انتخاب بهترین گزینه.
۴	سنجش‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص تأخیری (Lagging): درصد افزایش تخصیص منابع (بودجه و نیروی انسانی) به فاز بعدی پروژه تغییر، پس از اثبات موفقیت پروژه پایلوت. شاخص پیشرو (Leading): میزان پوشش و بازخورد مثبت در کانال‌های ارتباطی داخلی سازمان پس از اعلام موفقیت پروژه پایلوت.

هر پیروزی کوچک، در واقع یک "میم مثبت" و قدرتمند خلق می‌کند؛ یک داستان موفقیت قابل مشاهده که به سرعت در سازمان تکثیر شده و به صورت ویروسی، باور به امکان‌پذیر بودن تغییر را گسترش می‌دهد. جشن گرفتن این پیروزی‌ها، به ویژه در محیط‌های کاری ایران، یک مداخله احساسی ضروری است که با خستگی و ناامیدی تیم مقابله کرده و باور به مسیر تغییر را تقویت می‌کند. مخالفان تغییر، بی‌تردید تلاش خواهند کرد پروژه پایلوت را تخریب یا موفقیت آن را

کم‌اهمیت جلوه دهند. برای مقابله با این چالش، تیم پروژه پایلوت باید از افراد بسیار متعهد انتخاب شده و به صورت یک "تیم ویژه" از فشارهای بیرونی محافظت شود.

## گام چهارم: نهادینه‌سازی تغییر در ساختار

### جدول ۱۹: نقشه راه عملیاتی نهادینه‌سازی تغییر در ساختار

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	گنجاندن یکی از رفتارهای جدید در معیارهای ارزیابی عملکرد فصلی: به جای تلاش برای تغییر کل سیستم، می‌توان یک رفتار کلیدی (مثلاً "گزارش‌دهی شفاف ریسک‌ها") را به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی در دوره سه‌ماهه آینده اضافه کرد.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	موانع اصلی: فرآیندهای بوروکراتیک و کند در سازمان‌های ایرانی که می‌تواند هر تغییری را فرسایشی و بی‌اثر کند. پیش‌نیاز: پرهیز از تلاش برای تغییر تمام ساختار به یکباره؛ در عوض، تمرکز بر اتصال فرآیند جدید به یک اهرم قدرتمند موجود در سازمان (مانند سیستم پاداش فصلی یا فرآیند ارتقای شغلی).
۳	ابزار ارزیابی	تحلیل همسویی ساختار و استراتژی (Structure-Strategy Alignment Analysis): بررسی اینکه کدام بخش از ساختار فعلی سازمان (شرح وظایف، بودجه‌بندی، پاداش) بیشترین تضاد را با اهداف تغییر دارد تا نقاط کلیدی برای مداخله مشخص شود.
۴	سنجه‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	شاخص پیشرو (Leading): تعداد شرح وظایف (Job Descriptions) و معیارهای ارزیابی عملکردی که بازنگری شده و رفتارهای جدید مرتبط با تغییر در آن‌ها رسماً گنجانده شده است. شاخص تأخیری (Lagging): درصد مدیرانی که سیستم‌ها و فرآیندهای جدید را در برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سال آینده خود لحاظ کرده‌اند.

این گام، راهکار شما برای غلبه بر مقاومت منطقی و تثبیت تغییرات است. برای اینکه تغییرات موقتی و وابسته به فرد نباشند، موفقیت‌ها باید در ساختار رسمی سازمان "قفل" شوند. این گام شامل اصلاح شرح وظایف، سیستم ارزیابی عملکرد، و حتی سیستم بودجه‌بندی است. چالش

اصلی در این مرحله، فرآیندهای بوروکراتیک و کند در سازمان‌های ایرانی است که می‌تواند هر تغییری را فرسایشی کند. به جای تلاش برای تغییر تمام ساختار به یکباره، باید بر اتصال فرآیند جدید به یک اهرم قدرتمند موجود تمرکز کرد. برای مثال، حتی اگر تغییرات رسمی در شرح وظایف سال‌ها طول بکشد، می‌توان پرداخت پاداش‌های فصلی یا ارتقاء شغلی را مستقیماً به رعایت فرآیند جدید و شایستگی‌های نوین گره زد.

### گام پنجم: مدیریت رفتارهای ناسازگار و تقویت هنجارها

#### جدول ۲۰: نقشه راه عملیاتی مدیریت رفتارهای ناسازگار و تقویت هنجارها

ردیف	عنوان	شرح اقدام
۱	اقدام فوری (Quick Win)	برگزاری یک جلسه کالیبراسیون برای مدیران: برگزاری یک جلسه با مدیران میانی برای توافق بر سر تعریف دقیق "رفتار ناسازگار" و نحوه برخورد هماهنگ با آن جهت جلوگیری از برخوردهای سلیقه‌ای.
۲	تحلیل موانع و پیش‌نیازها	<b>موانع اصلی:</b> ترس مدیران از اجرای مرحله نهایی ("اقدام" انضباطی) به دلیل نگرانی از ایجاد فضای منفی و درگیر شدن در روابط پیچیده شخصی (یک چالش فرهنگی). <b>پیش‌نیاز:</b> استفاده از یک رویکرد سه‌مرحله‌ای و فرهنگی محور (آموزش، هشدار، اقدام)؛ اطمینان از اینکه "اقدام" نهایی یک تصمیم فردی نیست، بلکه تصمیم یک کمیته بی‌طرف بر اساس مستندات شفاف است.
۳	ابزار ارزیابی	چک‌لیست "گفتگوی بازخورد سازنده": تهیه یک راهنمای گام‌به‌گام برای مدیران که چگونه یک جلسه بازخورد با کارمند مقاوم را بر اساس رویکرد همدلانه و مستند مدیریت کنند.
۴	سنجش‌های کلیدی پیشرفت (KPIs)	<b>شاخص پیشرو (Leading):</b> کاهش تکرار رفتارهای ناسازگار پس از اجرای مراحل آموزش و هشدار (این شاخص، اثربخشی اقدامات پیشگیرانه را می‌سنجد). <b>شاخص تأخیری (Lagging):</b> درصد موارد رسیدگی‌شده به رفتارهای ناسازگار که در صورت عدم اصلاح، به "اقدام" نهایی (طبق رویه کمیته) منجر شده است (این شاخص، قاطعیت و پایبندی سازمان به هنجارهای جدید را می‌سنجد).

این گام، ابزار نهایی شما برای مدیریت مقاومت سیاسی/شخصی سرسخت و تقویت فرهنگ جدید است. پس از اینکه تغییر به یک هنجار تبدیل شد، باید با افرادی که همچنان مقاومت می‌کنند، به صورت قاطع اما منصفانه برخورد کرد. رویکرد سه‌مرحله‌ای (آموزش، هشدار، اقدام) راهکاری متناسب با فرهنگ "حفظ آبرو" است که از تقابل مستقیم و علنی پرهیز می‌کند. در مرحله هشدار خصوصی، رهبر باید با همدلی و کنترل هیجانات خود، گفتگو را با هدف درک دلایل مقاومت فرد آغاز کند، نه با هدف اتمام حجت. بزرگ‌ترین چالش در این مرحله، ترس مدیران از اجرای مرحله نهایی، یعنی "اقدام"، به دلیل نگرانی از ایجاد فضای منفی یا درگیر شدن در روابط پیچیده شخصی است. برای حل این مشکل، اقدام انضباطی نباید یک تصمیم فردی توسط رهبر تغییر باشد، بلکه باید به عنوان تصمیم یک کمیته بی‌طرف (مانند کمیته انضباطی) و بر اساس مستندات شفاف از عدم رعایت مراحل قبلی اجرا شود.

### نتیجه‌گیری

در این فصل، از معماری سیستم‌ها فراتر رفته و به هنر راهبری انسان‌ها در مسیر دشوار تغییر پرداختیم. آموختیم که مقاومت یک پدیده چندلایه است و یک رهبر موفق باید بتواند با استفاده از یک نقشه راه پنج‌گانه، هر سه لایه مقاومت (منطقی، سیاسی و هیجانی) را به صورت استراتژیک مدیریت کند. شواهد تجربی و نمونه‌های موفق چون "قطارشهری مشهد" نشان می‌دهد سازمان‌هایی که این گام‌ها را به صورت سیستماتیک دنبال می‌کنند، شانس موفقیت خود را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهند.

اما موفقیت در چند سازمان، هرچقدر هم الهام‌بخش، برای درمان یک بیماری ملی کافی نیست. در این بخش، نقشه راه جامعی برای مقابله با چرخه کژکارکردی ارائه دادیم. این راه سه سطح داشت: اصلاح قواعد کلان بازی، معماری سازمان‌های مقاوم، و نهایتاً هنر راهبری انسان‌ها در مسیر تغییر. شواهد تجربی و نمونه‌های موفق چون "خط ۲ قطارشهری مشهد" نشان می‌دهد سازمان‌هایی که این گام‌ها را به صورت سیستماتیک دنبال می‌کنند، شانس موفقیت خود را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهند.

اما موفقیت در چند سازمان، هرچقدر هم الهام‌بخش، برای درمان یک بیماری ملی کافی نیست. این موفقیت‌های جزیره‌ای چگونه می‌توانند به یکدیگر متصل شده و به یک "قابلیت ملی پایدار" تبدیل شوند؟ برای این جهش بزرگ، باید از سطح سازمان فراتر رفته و به اکوسیستم کلان، یعنی نقش دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، و دولت بپردازیم. بخش پایانی کتاب، نقشه راه این تحول ملی را ترسیم خواهد کرد.

بخش چهارم: چشم انداز | از پروژه موفق تا قابلیت ملی

## فصل ۱۲: فراتر از پروژه؛ ساختن اکوسیستم ملی اخلاق حرفه‌ای

مقدمه: چرا قهرمانان به تنهایی کافی نیستند؟

یک ماهی سالم نمی‌تواند در یک برکه آلوده زنده بماند. این یک حقیقت ساده و انکارناپذیر است. به همین ترتیب، یک سازمان مقاوم یا یک رهبر استراتژیک، هرچقدر ماهر و توانمند، نمی‌تواند در یک اکوسیستم حرفه‌ای ناسالم، به طور مداوم و پایدار موفق باشد. دیر یا زود، آلودگی محیط، او را نیز بیمار خواهد کرد. برای داشتن ماهی‌های سالم، باید ابتدا برکه را پاکسازی کرد. در بخش‌های قبل، “پادزهر” را در سطح فردی و سازمانی ارائه دادیم. اما حتی بهترین سازمان‌ها نیز در تعامل با یک محیط بیرونی بزرگتر قرار دارند: دانشگاه‌هایی که متخصصان را تربیت می‌کنند، انجمن‌هایی که استانداردها را تعریف می‌کنند، و قوانینی که زمین بازی را مشخص می‌سازند. اینجاست که پرسش نهایی مطرح می‌شود: چرا موفقیت در پروژه‌های ما باید یک “استثنای قهرمانانه” باشد، نه یک “قاعده سیستمی”؟ پاسخ، در درک عمیق “اینرسی فرهنگی” در سطح ملی نهفته است؛ شکافی عظیم میان فرهنگ مادی (دانش مدرن مدیریتی که در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود و در قوانین آرمانی نوشته می‌شود) و اینرسی سنگین فرهنگ غیرمادی (قواعد نانوشته‌ای که در عمل بر صنعت و سیاست حاکم است).

پاسخ، در نگاهی فراتر از پروژه و تمرکز بر “اکوسیستم ملی مدیریت پروژه” نهفته است. این فصل به تحلیل این محیط کلان و نقش سه رکن اصلی آن — دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، و نهادهای سیاست‌گذار — در درمان ریشه‌ای بیماری کژکارکردی می‌پردازد.

### کالبدشکافی “فرهنگ حرفه‌ای مخرب”

برای پاکسازی برکه اکوسیستم، ابتدا باید آلاینده‌های اصلی آن را بشناسیم. در مدل “کژکارکردی”، ما “عوامل مخرب فرهنگی حرفه” را به عنوان یکی از بسترهای کلیدی شکست پروژه‌ها شناسایی کردیم. این فرهنگ مخرب، سه جزء اصلی و به هم پیوسته دارد:

۱. **ضعف اخلاق حرفه‌ای:** این آلاینده، که خود را در قالب “ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت” نشان می‌دهد، مستقیماً خالق “پروژه سیاسی” است.

۲. **عمل نکردن به آموخته‌ها:** این ویژگی، که ریشه در “ترس از مسئولیت‌پذیری” و “عدم اعتقاد به مستندسازی” دارد، موتور تولید “**پروژه کاغذی**” محسوب می‌شود.

۳. **ضعف همگرایی:** این همان ریشه‌ای است که با اولویت دادن به منافع گروهی بر اهداف مشترک، به شکل‌گیری “**پروژه فرسایشی**” دامن می‌زند.

### **چرا کدهای اخلاقی موجود، پادزهر نیستند؟**

ممکن است گفته شود که بسیاری از سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها دارای “منشور اخلاقی” هستند. پس مشکل کجاست؟ مشکل در تفاوت بنیادین میان یک “منشور اخلاقی سازمانی” و یک “کد اخلاق حرفه‌ای” است.

- **منشورها، آرمانی و کلی هستند؛ کدها، عملیاتی و مشخص:** منشورهای موجود سرشار از کلمات زیبا و کلی هستند، اما به دوراهی‌های اخلاقی روزمره یک مدیر پروژه پاسخ نمی‌دهند.

- **منشورها، فاقد ضمانت اجرایی هستند؛ کدها، دارای قدرت انضباطی‌اند:** یک منشور اخلاقی، یک بیانیه ارزشی است، اما یک کد حرفه‌ای واقعی، دارای سازوکار انضباطی است.

- **منشورها، فردمحورند؛ کدها، از فرد در برابر سیستم دفاع می‌کنند:** یک کد حرفه‌ای قدرتمند، از متخصص در برابر فشارهای سیستم دفاع می‌کند و به او برای مقاومت در برابر دستورات غیراخلاقی، پشتوانه صنفی می‌دهد.

کدهای فعلی، آسپرن‌هایی برای یک بیماری سیستمیک هستند. ما برای درمان، به یک پادزهر واقعی نیاز داریم.

### **نقشه راه استراتژیک برای تحول اکوسیستم ملی**

ساختن یک اکوسیستم سالم، یک رویداد نیست، بلکه یک فرآیند تدریجی و طولانی است. برای تبدیل چشم‌انداز این کتاب به یک واقعیت، به یک نقشه راه مرحله‌بندی شده نیاز داریم که اقدامات را بر اساس اولویت و امکان‌پذیری در سه فاز زمانی تعریف کند. این نقشه راه، نیازمند تلاش هماهنگ تمام بازیگران اکوسیستم است.

## فاز ۱: ایجاد آگاهی و ساختن ائتلاف (کوتاه‌مدت: ۱ تا ۲ سال)

هدف در این فاز، شکستن سکوت، ایجاد یک گفتمان عمومی حول مسئله “کژکارکردی” و شکل دادن به هسته اولیه تغییر است.

**اقدام محوری:** اولین و مهم‌ترین گام، تدوین یک کد اخلاق حرفه‌ای بومی است. این حرکت نمی‌تواند دولتی باشد و باید از دل جامعه حرفه‌ای آغاز شود. ائتلاف اولیه می‌تواند متشکل از مدیران پروژه پیشکسوت، نمایندگان انجمن‌های حرفه‌ای معتبر، اساتید دانشگاه و حقوقدانان متخصص باشد. هدف این ائتلاف در شش ماه اول، تدوین یک “کد رفتار حرفه‌ای” کوتاه و قدرتمند است که بر ۵ چالش اخلاقی کلیدی پروژه‌های ایران تمرکز دارد: صداقت در تعریف پروژه، شفافیت در گزارش‌دهی، کیفیت و ایمنی در اجرا، مدیریت تعارض منافع، و مسئولیت‌پذیری در شکست.

### اقدامات پشتیبان:

- **دانشگاه و صنعت:** برگزاری وبینارها و سخنرانی‌های مشترک با عنوان “شکاف بین دانش تئوریک و واقعیت پروژه‌ها در ایران” برای ایجاد زبان مشترک.
- **مدیران پروژه و تیم‌ها:** **مطالبه‌گری فعال از نهادهای صنفی** برای نظارت جدی‌تر بر اخلاق حرفه‌ای.
- **سیاست‌گذاران:** تهیه و توزیع گزارش‌های سیاستی (Policy Briefs) کوتاه از “هزینه اقتصادی پروژه‌های زامبی” و درخواست برگزاری جلسه استماع در کمیسیون‌های تخصصی مجلس.

## فاز ۲: پیاده‌سازی پایلوت‌ها و تدوین استانداردها (میان‌مدت: ۲ تا ۵ سال)

پس از ایجاد آگاهی، هدف در این فاز، خلق نمونه‌های موفق و مستند و تبدیل ایده‌ها به استانداردهای قابل اجراست.

- **اقدام محوری (صنعت و دولت):** اجرای پروژه‌های پایلوت با استفاده از “قراردادهای هم‌سو” (IPD) در یک “محیط آزمایشی قانونی” (Regulatory Sandbox) برای نمایش عملی مزایای آن.

### اقدامات پشتیبان:

- **جامعه حرفه‌ای:** نهایی‌سازی “کد اخلاق حرفه‌ای” و ایجاد یک سازوکار انضباطی آزمایشی. رسیدگی به اولین پرونده‌ها، سنجه کلیدی موفقیت (KPI) در این فاز خواهد بود.

- **مدیران ارشد و هیئت‌مدیره:** سرمایه‌گذاری بر روی دانشگاه‌ها از طریق قراردادهای همکاری استراتژیک و مشارکت در تدوین سرفصل‌های درسی کاربردی.

- **دانشگاه‌ها:** بازنگری در سرفصل‌های درسی با هدف گنجاندن واحدهای “اخلاق حرفه‌ای کاربردی” و “مهارت‌های نرم” به صورت آزمایشی.

### فاز ۳: نهادینه‌سازی و اصلاحات قانونی (بلندمدت: بیش از ۵ سال)

در این فاز، موفقیت‌های کسب‌شده به اهرمی برای اصلاحات ساختاری و قانونی در سطح ملی تبدیل می‌شود.

- **اقدام محوری (سیاست‌گذاران):** با استناد به نتایج موفق پیلوت‌ها، تلاش برای اصلاح دائمی قانون مناقصات و به رسمیت شناختن قراردادهای هم‌پیمانی.

### اقدامات پشتیبان:

- **دولت و نهادهای صنفی:** تلاش برای به رسمیت شناختن قانونی انجمن‌های حرفه‌ای به عنوان نهادهای خودانتظام با تفویض اختیار نظارتی.

- **دانشگاه‌ها و وزارت علوم:** الزامی کردن گذراندن واحدهای درسی “اخلاق حرفه‌ای کاربردی” برای فارغ‌التحصیلی در رشته‌های مهندسی و مدیریت.

- **مدیران ارشد:** ایفای نقش به عنوان یک گروه فشار سازنده برای طرح مطالبات صنعت از نهادهای سیاست‌گذار.

### پیام پایانی: از درک سیستم تا کنش آگاهانه

این کتاب با صحبت از “نیروهای نامرئی” فرهنگ آغاز شد؛ نیروهایی که به نظر می‌رسد سرنوشت پروژه‌های ما را از پیش تعیین کرده‌اند. اما بزرگترین درسی که می‌توانیم بیاموزیم این است: فرهنگ، یک سرنوشت محتوم و تغییرناپذیر نیست.

فرهنگ، چیزی جز مجموعه رفتارهای تکرارشونده ما نیست. همانطور که در طول این کتاب دیدیم، این الگوهای رفتاری مُسری می‌توانند مانند ویروس‌های مخرب، یک سیستم را بیمار

کنند. اما بزرگترین درسی که می‌توانیم بیاموزیم این است: ما محکوم به تکرار این ویروس‌های رفتاری گذشته نیستیم. هر بار که شما به عنوان یک رهبر، تصمیمی آگاهانه، اخلاقی و حرفه‌ای می‌گیرید — حتی اگر کوچک باشد — شما در حال خلق یک "الگوی رفتاری مثبت" و یک "کنش مرئی" جدید هستید. این اقدامات، پادزهرهایی هستند که وقتی توسط دیگران دیده و تقلید شوند، تکثیر شده و به تدریج، ویروس‌های مخرب قبلی را تضعیف کرده و به عادت‌های جدید و سپس به فرهنگ جدید تبدیل خواهند شد. این اقدامات مرئی، وقتی توسط دیگران دیده و تقلید شوند، تکثیر شده و به تدریج، مِم‌های مخرب قبلی را تضعیف کرده و به عادت‌های جدید و سپس به فرهنگ جدید تبدیل خواهند شد.

این کتاب تلاش کرد تا نشان دهد سیستم چگونه کار می‌کند. تغییر این سیستم، نیازمند اراده و کنش آگاهانه تک‌تک ماست. این یک فراخوان به انقلاب‌های بزرگ نیست، بلکه دعوتی است به برداشتن اولین گام‌های ممکن، هرچند کوچک. شما نیروی مرئی تغییر هستید. تغییر از شما آغاز می‌شود.

## سخن پایانی مؤلفان: دعوتی به گفتگو

این کتاب، بیش از آن که حاصل یک پروژه پژوهشی صرف باشد، حاصل یک درگیری درونی و میدانی با مسأله‌ای پیچیده و چندلایه بوده است. ما کوشیدیم با ارائه‌ی مدلی مبتنی بر داده‌های بومی، چرخه‌ی پنهانی از ناکارآمدی را در پروژه‌های ایرانی به تصویر بکشیم. اما در پایان این مسیر، ضروری است نگاهی انتقادی نیز به خود این تلاش داشته باشیم — نه برای تخریب آنچه ساخته‌ایم، بلکه برای ارتقای مسیرهای بعدی.

استدلال محوری ما این بود که تمرکز صرف بر ابزارهای "سخت" مدیریتی، بدون درک "نرم‌افزار" فرهنگی و ساختاری که آن ابزارها در آن عمل می‌کنند، محکوم به شکست است. ما این "سیستم‌عامل" نامرئی را کالبدشکافی کردیم، اما آگاهییم که این تنها گام اول است. "چرخه‌ی کژکارکردی"، یک روایت تبیینی است، نه یک نسخه درمانی قطعی. پر کردن شکاف عمیق میان این تشخیص و ارائه راهکارهای عملیاتی که در تمام صنایع و سازمان‌ها کارآمد باشند، به تلاش جمعی و پژوهش‌های بسیار بیشتری نیاز دارد. ما بر نقش فرهنگ تأکید کردیم، اما هرگز ادعا نکردیم که فرهنگ، تنها عامل است. برعکس، استدلال کردیم که فرهنگ، "سیستم‌عاملی" است که توسط "موتور محرک" ساختار سیاسی و اقتصادی به حرکت درمی‌آید. با این حال، تحلیل عمیق‌تر این موتور محرک، خود نیازمند کتابی مستقل در حوزه اقتصاد سیاسی ایران است.

در نهایت، ما این کتاب را پایانی بر یک پژوهش نمی‌دانیم، بلکه آغازی بر گفت‌وگویی چندلایه، چندصدا و انتقادی درباره یکی از ریشه‌دارترین بحران‌های توسعه در ایران می‌دانیم. اگر این اثر بتواند به چنین گفت‌وگویی دامن بزند، رسالت خود را انجام داده است.

از تمام خوانندگان — به‌ویژه منتقدان حرفه‌ای و دغدغه‌مندان تحول — دعوت می‌کنیم که با نقد، توسعه و بازنویسی این چارچوب، آن را به نقشه‌ای دقیق‌تر و مفیدتر بدل کنند.

با احترام

دکتر محمدحسین صبحیه - [sobhiyah@modares.ac.ir](mailto:sobhiyah@modares.ac.ir)

دکتر حمیدرضا مهاجرانی -

تابستان ۱۴۰۴

## پیوست‌ها (Appendices)

### مقدمه: از نظریه تا عمل؛ راهنمای استفاده از پیوست‌ها

آنچه در بخش‌های اصلی کتاب مطالعه کردید، کالبدشکافی یک بیماری پیچیده و ارائه یک نقشه راه استراتژیک برای درمان آن بود. اما هر نقشه راهی، برای آنکه به یک مسیر واقعی تبدیل شود، به ابزارهایی دقیق و کاربردی نیاز دارد. پیوست‌های این کتاب، جعبه‌ابزار شما برای پیمودن این مسیر دشوار هستند.

ما به صورت آگاهانه، جزئیات عملیاتی و مبانی نظری عمیق را از متن اصلی جدا کرده و در این بخش متمرکز نموده‌ایم تا هم روایت اصلی کتاب روان باقی بماند و هم خواننده علاقه‌مند بتواند به صورت متمرکز به این منابع ارزشمند دسترسی پیدا کند. از شما صمیمانه دعوت می‌کنیم این بخش را نه به عنوان ضمیمه‌ای فرعی، بلکه به عنوان بخش عملیاتی و شالوده علمی کتاب مطالعه فرمایید.

### راهنمای پیوست‌ها:

- **پیوست الف (واژه‌نامه):** کلید درک زبان مشترک و مفاهیم نوآورانه این کتاب.
- **پیوست ب (کیت ابزار بقا):** این پیوست، جعبه‌ابزار تاکتیکی و روزمره شما به عنوان مدیر پروژه میدانی است. ابزارهای این بخش (مانند چک‌لیست‌های تشخیصی، راهنمای ارائه خبر بد و الگوی ثبت درس‌آموخته‌ها) برای کمک به شما در تشخیص سریع مشکلات و مدیریت چالش‌های روزانه‌ای که در کارگاه و جلسات با آن‌ها روبرو می‌شوید، طراحی شده‌اند.
- **پیوست پ (جعبه‌ابزار استراتژیک):** این پیوست، راهنمای شما به عنوان یک رهبر تغییر یا مدیر ارشد است. تمرکز ابزارهای این بخش (مانند چارچوب طراحی PMO یا کارگاه هوش فرهنگی) بر **طراحی و مهندسی سیستم‌ها و ساختارهای مقاومی** است که می‌توانند فرهنگ سازمان را در بلندمدت تغییر دهند.
- **پیوست ت (مطالعات موردی تکمیلی):** نگاهی به دو پروژه بزرگ بین‌المللی برای درک ابعاد جهانی بحث.
- **پیوست ث (مبانی نظری و روش‌شناسی):** شناسنامه علمی و پژوهشی کتاب برای خوانندگان متخصص.
- **پیوست ج (کتابخانه پیشنهادی):** مسیری برای ادامه مسیر یادگیری و مطالعه عمیق‌تر.
- **پیوست چ: منابع پژوهشی**

## پیوست الف: واژه نامه مفاهیم کلیدی

### الف. مفاهیم بنیادین چرخه کژکارکردی

- **کژکارکردی (Dysfunction):** الگوهای رفتاری در یک سیستم که با وجود ظاهر عادی، به طور مداوم آن را از اهداف اصلی اش منحرف می کنند. این رفتارها اغلب ریشه های پنهان فرهنگی و ساختاری دارند.
- **ماشین تولید شکست (System of Failure Reproduction):** استعاره ای برای توصیف یک سیستم معیوب که در آن، تعامل خودتقویت کننده میان "موتور محرک ساختاری" و "سیستم عامل فرهنگی"، به جای پیشگیری از شکست، به طور خودکار و مداوم، الگوهای منجر به ناکامی را بازتولید می کند.
- **نگاه سیاسی به پروژه (Politicized View of Projects):** رویکردی که در آن، پروژه نه ابزاری برای توسعه پایدار، بلکه وسیله ای برای دستاوردسازی کوتاه مدت، نمایش رسانه ای و کسب اعتبار سیاسی تلقی می شود. این نگاه، موتور محرک "پروژه سیاسی" است.
- **ترجیح منافع کوتاه مدت (Preference for Short-Term Gains):** راهبرد غالب در سیستم بیمار که در آن، بازیگران به سمت کسب نتایج فوری و منافع آنی (شخصی، سازمانی یا سیاسی) سوق داده می شوند، حتی اگر این کار به اهداف بلندمدت و اصلی پروژه آسیب بزند.
- **فراموشی سازمان یافته (Organized Forgetting):** این مفهوم، یک فراموشی سهوی یا ناشی از گذر زمان نیست؛ بلکه یک استراتژی آگاهانه و یک فرآیند فعال، سیاسی و هدفمند برای یاد نگرفتن از شکست است. هدف این فرآیند، نه کشف حقیقت، بلکه حفظ ساختارهای قدرت، محافظت از اعتبار تصمیم گیران و فرار از هرگونه پاسخگویی معنادار است. مکانیزم اصلی آن "جابجایی تقصیر" (Blame Shifting) است که در آن، مسئولیت شکست از هسته تصمیم گیری به عوامل بیرونی (مانند تحریمها) یا سطوح پایین تر سازمان منتقل می شود. این فرآیند با جلوگیری از ثبت درس آموخته های واقعی، حافظه سازمانی را به صورت سیستماتیک پاک کرده و شرایط را برای بازتولید "چرخه کژکارکردی" فراهم می کند.

### ب. نموده های کژکارکردی در چرخه عمر پروژه

- **آغاز کج (Flawed Initiation):** مرحله ای که در آن، پروژه بر اساس تصمیمات دستوری و اهداف نمایشی، بدون مطالعات امکان سنجی دقیق و نیازسنجی واقعی، آغاز می شود و از همان ابتدا برای شکست طراحی می گردد.
- **برنامه ریزی صوری (Formalistic Planning):** فرآیند خلق اسناد برنامه ریزی (مانند زمان بندی و بودجه) که هدف آن نه هدایت پروژه، بلکه صرفاً عبور از مراحل بوروکراتیک و توجیه تصمیمات از پیش گرفته شده است. خروجی این فرآیند، یک "قطب نمای شکسته" است.

- **کنترل نمایشی (Performative Control):** فرآیند نظارتی که در آن گزارش‌ها و نمودارها نه برای اصلاح مسیر، بلکه برای حفظ ظاهر، پوشش ضعف‌ها و ارائه تصویر موفقیت‌آمیز به مدیران بالادستی تهیه می‌شوند. این نوع کنترل، فاقد مبنای واقعی و قدرت اصلاحی است.
- **پایان فریبنده (Deceptive Closure):** افتتاحی نمایشی و پر زرق و برق برای پروژه‌ای که در عمل به اهداف واقعی خود نرسیده، کیفیت لازم را ندارد یا با نقص‌های بنیادین روبروست و ارزشی پایدار خلق نمی‌کند.
- **پروژه زامبی (Zombie Project):** پروژه‌ای که با وجود نداشتن توجه فنی و اقتصادی، به دلیل نبود سازوکار توقف و ترس از اعلام شکست، به حیات نباتی خود ادامه داده و منابع سیستم را می‌بلعد.
- **تشدید تعارض (Conflict Escalation):** فرآیندی که در آن، ناهماهنگی‌ها و بی‌اعتمادی در فاز اجرا، به اختلافات حقوقی و جنگ بر سر منافع در فاز خاتمه پروژه تبدیل می‌شود.
- **پاک‌شدن حافظه جمعی (Erasure of Organizational Memory):** تراژدی نهایی یک پروژه فرسایشی که در آن، سازمان از ترس مسئولیت‌پذیری، از ثبت صادقانه «درس‌آموخته‌ها» خودداری کرده و با انداختن جعبه سیاه پروژه به دریا، خود را محکوم به تکرار شکست‌ها می‌کند.
- **قهرمان زخم‌خورده (Wounded Hero):** توصیفی برای پروژه‌ها یا مدیرانی که با وجود دستیابی به موفقیت‌های فنی چشمگیر، به دلیل جنگیدن با یک سیستم بیمار، هزینه‌های انسانی، مالی و فرسایشی هنگفتی را متحمل شده‌اند. این مفهوم نشان می‌دهد که موفقیت در یک سیستم کژکارکرد، اغلب پایدار و بهینه نیست.

ج. مفاهیم فرهنگی و رفتاری (برای تحلیل عمیق‌تر این مفاهیم و ارتباط آن با پروژه‌های ایران، به فصل ۴ مراجعه شود)

- **فرهنگ (نرم‌افزار ذهن): (Culture – Software of the Mind):** نرم‌افزار جمعی ذهن " که آموختنی است و اعضای یک گروه را از گروه دیگر متمایز می‌کند. این نرم‌افزار، سیستم‌عامل اصلی رفتار ماست که بر روی "طبیعت انسان" نصب می‌شود.
- **فاصله قدرت: (Power Distance):** میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت در یک جامعه. فرهنگ با فاصله قدرت بالا، زمینه را برای "تصمیمات دستوری" و "سکوت کارشناسی" فراهم می‌کند.
- **نگاه کوتاه‌مدت: (Short-Term Orientation):** یکی از ستون‌های اصلی فرهنگ ایرانی که در آن، جامعه به نتایج سریع و آنی بها می‌دهد و ارزش‌های آینده‌نگرانه مانند برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بلندمدت را نادیده می‌گیرد.
- **فرهنگ زمینه‌بالا: (High-Context Culture):** فرهنگی که در آن ارتباطات عمدتاً غیرمستقیم، ضمنی و وابسته به روابط است و "آنچه گفته نمی‌شود" اغلب مهم‌تر از "آنچه به زبان می‌آید" است. این فرهنگ، ریشه "عدم اعتقاد به مستندسازی" است.

- **هوش فرهنگی: (CQ - Cultural Intelligence)** قابلیت فرد برای عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی پیچیده که شامل چهار جزء انگیزه، دانش، راهبرد و عمل است. این مهارت، دانش نظری را به رفتار هوشمندانه در عمل تبدیل می‌کند.
- **ضعف اخلاق حرفه‌ای: (Weak Professional Ethics)** عدم پایبندی متخصصان به اصول اخلاقی مانند صداقت و شفافیت که یکی از بسترهای اصلی رشد کژکارکردی است. **رضایت‌طلبی غیر حرفه‌ای** "یا ترجیح دادن خوشایند کارفرما به واقعیت، یکی از نمودهای بارز آن است.
- **سکوت کارشناسی: (Expert Silence)** وضعیتی که در آن، کارشناسان و متخصصان به دلیل ترس از به چالش کشیدن مدیران ارشد (در فرهنگ فاصله قدرت بالا) یا برای حفظ رابطه، از بیان حقایق تلخ و نظرات مخالف خودداری می‌کنند.
- **گریز از مسئولیت‌پذیری: (Accountability Avoidance)** حالتی که افراد به دلیل ترس از سرزنش شدن، از پذیرش مسئولیت تصمیمات و اشتباهات خود فرار می‌کنند و مانع از شکل‌گیری فرآیند حیاتی "درس‌آموخته‌ها" می‌شوند.

#### د. ابزارهای اصلاح و راهکارها (پادزهر)

- **پادزهر: (Antidote)** مجموعه اقدامات سیستماتیک و هدفمند در سه سطح (اصلاح قواعد بازی، معماری سازمان مقاوم و راهبری تغییر) که برای خنثی کردن چرخه کژکارکردی و ساختن فرهنگ موفقیت‌طراحی شده‌اند.
- **نیروی مرئی تغییر: (Visible Force of Change)** کنشگران آگاهی (مدیران، رهبران، کارشناسان) که برخلاف جریان معیوب سیستم، با اقدامات شجاعانه و هوشمندانه خود، "نیروهای نامرئی" فرهنگ منفی را به چالش کشیده و فرهنگ جدیدی خلق می‌کنند.
- **دروازه بازبینی مستقل: (Independent Stage-Gate)** یکی از ستون‌های سازمان مقاوم؛ نقاط توقف رسمی در پروژه برای ارزیابی مستقل و داده-محور که تصمیم سخت "توقف پروژه" را سیستماتیک کرده و با فرهنگ "ترس از رساندن خبر بد" مقابله می‌کند.
- **دفتر مدیریت پروژه (PMO) قدرتمند:** نهادی که از یک بایگانی اسناد مرده به یک "مرکز تسهیل‌گر" و "حافظه سازمانی" تبدیل می‌شود و با ایجاد یک منبع حقیقت‌یاب واحد، شفافیت را در سازمان نهادینه می‌کند.
- **اکوسیستم اخلاق حرفه‌ای: (Ecosystem of Professional Ethics)** محیطی سالم در سطح ملی که در آن، سه رکن اصلی یعنی دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای و نهادهای سیاست‌گذار، به صورت هماهنگ برای تقویت استانداردها، شفافیت و مسئولیت‌پذیری عمل می‌کنند.

- جزیره‌های سلامت: (**Islands of Sanity**) “استعاره‌ای برای توصیف موفقیت‌های سازمانی یا پروژه‌های کوچک اما واقعی که در دل یک اکوسیستم معیوب و کژکارکرد خلق می‌شوند. هدف اصلی پادزهرها، نه درمان یک‌شبه کل سیستم، بلکه ساختن و گسترش همین جزیره‌های سلامت است.

## پیوست ب: کیت ابزار بقا و موفقیت برای مدیر پروژه در ایران

### مقدمه: از تئوری تا عمل

این پیوست برای تبدیل کردن مفاهیم و راهبردهای ارائه شده در این کتاب به ابزارهایی ملموس و قابل استفاده در میدان عمل طراحی شده است. مخاطب اصلی این "کیت ابزار بقا"، مدیران پروژه، سرپرستان و اعضای تیم‌هایی هستند که روزانه با پیچیدگی‌های فرهنگی و ساختاری پروژه‌های ایران دست و پنجه نرم می‌کنند. هدف این است که شما بتوانید از این چک‌لیست‌ها، الگوها و راهنماها برای تشخیص سریع‌تر مشکلات، مدیریت هوشمندانه‌تر ذی‌نفعان و راهبری مؤثرتر تیم خود استفاده کنید. مطالعه این بخش برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران نیز مفید خواهد بود، زیرا تصویری واقعی از چالش‌های اجرایی ارائه داده و به آن‌ها در ساختن سازمانی مقاوم که در آن، این ابزارها بتوانند به درستی به کار گرفته شوند، کمک می‌کند.

### بخش اول: ابزارهای تشخیصی (پروژه من در چه وضعیتی است؟)

این ابزارها به شما کمک می‌کنند تا با نگاهی سریع و ساختاریافته، سلامت پروژه خود را ارزیابی کرده و علائم هشداردهنده الگوهای کژکارکردی را شناسایی کنید.

### ابزار شماره ۱: چک‌لیست تشخیصی الگوهای کژکارکردی

به هر یک از سوالات زیر برای پروژه فعلی خود، پاسخ "بله" یا "خیر" بدهید.

#### • بخش الف: علائم "پروژه سیاسی"

۱. آیا تصمیم اولیه برای اجرای پروژه، بیش از آنکه مبتنی بر مطالعات امکان‌سنجی دقیق باشد، بر اساس یک دستور یا اراده سیاسی از بالا به پایین گرفته شد؟
۲. آیا یک تاریخ افتتاحیه نمادین (مانند یک مناسبت سیاسی) بر برنامه زمان‌بندی پروژه تحمیل شده است؟
۳. آیا موفقیت پروژه بیشتر با معیارهایی مانند "پوشش رسانه‌ای" و "رضایت مقامات بالادستی" سنجیده می‌شود تا معیارهای فنی؟
۴. آیا سابقه داشته است که نظرات کارشناسی و هشدارهای فنی متخصصان، به دلایل غیرفنی نادیده گرفته شود؟

#### • بخش ب: علائم "پروژه کاغذی"

۱. آیا برنامه زمان‌بندی و بودجه پروژه به شکلی غیرواقع‌بینانه‌ای خوش‌بینانه به نظر می‌رسد و تیم اجرایی باوری به تحقق آن ندارد؟
۲. آیا جلسات کنترل پروژه بیشتر به یک "آئین گزارش‌دهی" شبیه است تا یک جلسه "حل مسئله"؟
۳. آیا شکاف عمیقی بین گزارش‌های رسمی پیشرفت و واقعیت‌های قابل مشاهده در کارگاه وجود دارد؟

۴. آیا کسی در یک سال گذشته، توجیه‌پذیری اقتصادی پروژه را مجدداً ارزیابی کرده است یا پروژه صرفاً چون شروع شده، ادامه می‌یابد؟

• **بخش ج: علائم "پروژه فرسایشی"**

۱. آیا مدیر پروژه بیشتر وقت خود را صرف "اطفای حریق" و حل بحران‌های روزمره می‌کند تا برنامه‌ریزی استراتژیک؟

۲. آیا فضای حاکم بر روابط میان ارکان پروژه مبتنی بر بی‌اعتمادی و مقصریابی است تا همکاری؟

۳. آیا فرآیند ثبت "درس‌آموخته‌ها" هرگز برگزار نمی‌شود یا به جلسه‌ای برای یافتن مقصر تبدیل می‌شود؟

۴. آیا تیم پروژه با نرخ بالای خروج نیروهای کلیدی و فرسودگی شدید اعضا مواجه است؟

**راهنمای تحلیل نتایج:**

- امتیاز ۰ تا ۱ "بله" (در هر بخش): ریسک پایین.
- امتیاز ۲ تا ۳ "بله" (در هر بخش): ریسک متوسط. زنگ‌های خطر به صدا درآمده‌اند.
- امتیاز ۴ "بله" (در هر بخش): ریسک بالا. پروژه شما به احتمال زیاد در این الگوی کژکارکردی گرفتار شده است.

**ابزار شماره ۲: چک‌لیست ارزیابی فرهنگی پروژه**

این چک‌لیست به شما کمک می‌کند تا ریسک‌های فرهنگی ریشه‌ای‌تر را شناسایی کنید.

• **حوزه فرهنگ سازمانی:**

○ آیا سیستم پاداش، عملکرد واقعی را تشویق می‌کند یا وفاداری و حفظ ظاهر را؟  
○ آیا سازمان از اشتباهات درس می‌گیرد یا آن‌ها را پنهان کرده و از مسئولیت‌پذیری فرار می‌کند؟

○ آیا دفتر مدیریت پروژه (PMO) یک نهاد استراتژیک و تسهیل‌گر است یا صرفاً یک واحد تشریفاتی؟

• **حوزه فرهنگ ملی و تیمی:**

○ **فاصله قدرت:** آیا فرهنگ تیم سلسله‌مراتبی است و زیردستان از به چالش کشیدن مدیران ارشد هراس دارند؟ (ریسک: سکوت کارشناسی)

○ **نگاه به زمان:** آیا تمرکز بر نتایج سریع و نمایشی است یا بر اهداف بلندمدت و پایدار؟ (ریسک: تصمیمات عجولانه)

○ **سبک ارتباطات:** آیا ارتباطات عمدتاً غیرمستقیم، ضمنی و زمینه‌محور است؟ (ریسک: سوء تفاهم و عدم مستندسازی)

بخش دوم: ابزارهای راهبردی (چگونه پروژه را هوشمندانه مدیریت کنیم؟)

ابزار شماره ۳: الگوی ماتریس ذی نفعان با لنز فرهنگی

نام ذی نفع/گروه	میزان قدرت	میزان علاقه	سبک فرهنگی کلیدی	استراتژی مدیریت و تعامل
مثال: مدیرعامل	بالا	بالا	فاصله قدرت بالا، نگاه کوتاه مدت	ارائه گزارش‌های حضوری، خصوصی و مختصر؛ تمرکز بر دستاوردهای سریع؛ ارائه اخبار بد همراه با راه حل.
مثال: تیم فنی	متوسط	بالا	زمینه-بالا، جمع‌گرا	سرمایه‌گذاری بر ایجاد اعتماد شخصی؛ برگزاری جلسات حضوری؛ تأکید بر اهداف مشترک تیمی.

ابزار شماره ۴: الگوی دفتر ثبت "ریسک‌های نرم"

ID	شرح ریسک (ریسک فرهنگی نرم)	تأثیر بالقوه بر پروژه	احتمال (۱-۵)	شدت (۱-۵)	اقدام پیشگیرانه / کاهش
R۰۱	ریسک سکوت کارشناسی در جلسات فنی	عدم شناسایی مشکلات فنی در مراحل اولیه	۴	۵	ایجاد کانال‌های ناشناس برای بازخورد؛ تقدیر از نظرات مخالف سازنده.
R۰۲	ریسک مداخله سیاسی برای تسریع پروژه	کاهش کیفیت؛ برنامه‌ریزی صوری	۳	۵	مستندسازی تمام دستورات؛ تحلیل هزینه-فایده شفاف برای هر تغییر.

بخش سوم: ابزارهای تعاملی (چگونه با انسان‌ها کار کنیم؟)

ابزار شماره ۵: راهنمای گام‌به‌گام ارائه خبر بد به مدیر ارشد

۱. درخواست جلسه خصوصی: هرگز خبر بد را در یک جلسه عمومی اعلام نکنید.
۲. شروع با یک دستاورد مثبت (اختیاری): گفتگو را با یک پیشرفت اخیر آغاز کنید.
۳. ارائه مشکل به صورت عینی و مبتنی بر داده: مشکل را به عنوان یک "واقعیت" مطرح کنید، نه "نظر شخصی".
۴. مشکل را به عنوان یک "چالش مشترک" چارچوب‌بندی کنید: از ضمیر "ما" استفاده کنید.
۵. هرگز بدون راه حل وارد نشوید: همیشه حداقل دو راهکار پیشنهادی به همراه داشته باشید.

ابزار شماره ۶: الگوی دستور جلسه "ثبت درس آموخته‌های بدون سرزنش"

- هدف جلسه: شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای پروژه برای بهبود عملکرد آینده، بدون تمرکز بر مقصریابی.
- قوانین جلسه:
  ۱. ما فرآیندها را نقد می‌کنیم، نه افراد را.

۲. فرض ما این است که همه در زمان خود، بهترین تصمیم ممکن را گرفته‌اند.

۳. هدف، یادگیری برای آینده است، نه توجیه گذشته.

• دستور جلسه:

۱. چه کارهایی به خوبی انجام شد و باید تکرار شود؟ (۱۵ دقیقه)

۲. چه کارهایی می‌توانست بهتر انجام شود؟ ریشه مشکلات در کدام فرآیندها بود؟ (۳۰ دقیقه)

۳. برای پروژه بعدی، سه اقدام کلیدی که باید متفاوت انجام دهیم، کدامند؟ (۱۵ دقیقه)

ابزار شماره ۷: چک‌لیست اقدامات اولیه برای "ساختن ائتلاف تغییر"

۱. شناسایی ۲ تا ۳ متحد قابل اعتماد: لیستی از افرادی که به شما و ایده تغییر اعتماد دارند، تهیه کنید.

۲. شناسایی یک "ریش سفید" بانفوذ: فردی مورد احترام در سازمان را برای یک گفتگوی مشورتی اولیه انتخاب کنید.

۳. تعریف "بحران فوری" یا "دشمن مشترک": دلیل اصلی نیاز به تغییر را در یک جمله قانع‌کننده خلاصه کنید.

۴. تهیه یک سند یک صفحه‌ای: چشم‌انداز، اهداف و گام‌های اولیه تغییر را به صورت بسیار خلاصه بنویسید تا بتوانید به راحتی آن را با دیگران به اشتراک بگذارید.

## پیوست پ: جعبه ابزار استراتژیک رهبران تغییر

این پیوست برای رهبران، مدیران ارشد و سیاست‌گذارانی طراحی شده است که به دنبال ایجاد تغییرات پایدار در سازمان و پروژه‌های خود هستند. تمرکز این بخش، بر طراحی و مهندسی سیستم‌هایی است که پادزهرهای معرفی شده در کتاب را در بطن سازمان نهادینه می‌کند.

### بخش اول: ابزارهای طراحی سیستم و ساختار

#### ۱. چارچوب طراحی دفتر مدیریت پروژه (PMO) تسهیل‌گر

یک PMO که با نگاه فرهنگی طراحی شود، می‌تواند به طور مستقیم با عوارضی چون “فراموشی سازمانی” و “کنترل نمایشی” مقابله کند. در طراحی یا اصلاح PMO سازمان خود، این چهار مأموریت کلیدی را به عنوان سنگ بنا قرار دهید:

- **نگهبان استانداردها PMO:** باید مسئول تدوین و نظارت بر اجرای متدولوژی‌های مدیریت پروژه باشد تا با فرهنگ “هر کس کار خودش را می‌کند” مقابله کند.
- **مرکز دانش و یادگیری PMO:** باید مسئولیت جمع‌آوری و انتشار “درس‌آموخته‌های بدون سرزنش” را بر عهده بگیرد تا “حافظه سازمانی” را ایجاد کند.
- **بازوی نظارتی بی‌طرف PMO:** باید گزارش‌های مستقل و داده-محور از وضعیت واقعی پروژه‌ها به مدیریت ارشد ارائه دهد تا با “کنترل نمایشی” مبارزه کند.
- **ترویج اخلاق حرفه‌ای PMO:** می‌تواند با همکاری انجمن‌های حرفه‌ای، به ترویج اخلاق مهندسی و مدیریت در سازمان کمک کند.

#### ۲. چارچوب طراحی دفتر ثبت ریسک‌های نرم (Soft Risks)

برای مدیریت استراتژیک ریسک‌های فرهنگی، رهبران باید فرآیندی برای شناسایی و پایش این مخاطرات در سطح سازمان ایجاد کنند. دفتر ثبت ریسک سازمان باید بخشی مجزا برای “ریسک‌های فرهنگی” که ریشه در مدل کژکارکردی دارند، داشته باشد:

- **ریسک‌های مرتبط با “پروژه سیاسی”:** ریسک مداخله سیاسی؛ ریسک تصمیمات دستوری.
- **ریسک‌های مرتبط با “پروژه کاغذی”:** ریسک بی‌اعتباری برنامه؛ ریسک بحران بازنمایی.
- **ریسک‌های مرتبط با “پروژه فرسایشی”:** ریسک ضعف همگرایی؛ ریسک سکوت کارشناسی؛ ریسک عدم ثبت درس‌آموخته‌ها.

### بخش دوم: ابزارهای توانمندسازی انسانی و فرهنگی

#### ۳. چارچوب طراحی ماتریس ذی‌نفعان با لنز هوش فرهنگی (CQ)

رهبران باید فرآیند تحلیل ذی‌نفعان را در سازمان خود از یک تحلیل کلاسیک فراتر برده و آن را به یک ابزار استراتژیک فرهنگی تبدیل کنند. از تیم‌های خود بخواهید علاوه بر "قدرت" و "علاقه"، "سبک فرهنگی" ذی‌نفعان کلیدی را نیز تحلیل کنند:

- شناسایی سبک ارتباطی (زمینه-بالا/پایین): برای طراحی استراتژی‌های ارتباطی مؤثر.
- بررسی فاصله قدرت: برای مدیریت روابط سلسله‌مراتبی، به‌ویژه با ذی‌نفعان دولتی.
- ارزیابی جهت‌گیری زمانی (کوتاه‌مدت/بلندمدت): برای همسوسازی انتظارات.
- بررسی عام‌گرایی/خاص‌گرایی: برای مدیریت قراردادهای حل اختلافات.

#### ۴. چارچوب طراحی کارگاه آموزش هوش فرهنگی (CQ)

برای نهادینه کردن تفکر فرهنگی در سازمان، از این چارچوب ۵ مرحله‌ای برای طراحی یک کارگاه مؤثر برای مدیران و تیم‌های پروژه استفاده کنید:

۱. طرح مسئله: با یک داستان واقعی از یک سوء‌تفاهم فرهنگی در پروژه‌ها (برگرفته از فصل ۳) شروع کنید.
۲. ارائه ابزارهای تحلیلی: مفاهیم کلیدی مانند "فاصله قدرت" و "فرهنگ زمینه-بالا" را معرفی کنید (بر اساس فصل ۴)

۳. توسعه هوش فرهنگی: چهار جزء هوش فرهنگی (CQ) را توضیح دهید.

۴. تمرین و نقش‌آفرینی: یک سناریوی چالش‌برانگیز (مانند ارائه خبر بد به مدیر ارشد) را مطرح کنید.

۵. جمع‌بندی و فراخوان به اقدام: شرکت‌کنندگان را تشویق کنید تا به "نیروی مرئی تغییر" تبدیل شوند.

## پیوست ت: مطالعات موردی تکمیلی

### مقدمه

تحلیل دقیق موارد واقعی ایران (مانند مونوریل تهران و قطارشهری مشهد) در بخش‌های اصلی کتاب ارائه شده است. این پیوست با هدف ارائه دیدگاهی گسترده‌تر، به بررسی چالش‌های فرهنگی در دو پروژه بزرگ بین‌المللی می‌پردازد. این موارد به خوبی نشان می‌دهند که “چرخه کژکارکردی” یک پدیده جهانی است و “پادزهرهای” فرهنگی و مدیریتی معرفی شده در این کتاب، در هر محیطی می‌توانند سرنوشت پروژه‌ها را تغییر دهند.

### ۱. مطالعه موردی شکست: خط لوله ترنس-آلاسکا و برخورد فرهنگی

- **زمینه پروژه:** پروژه خط لوله ترنس-آلاسکا (TAPS) که در دهه ۱۹۷۰ برای انتقال نفت از شمال آلاسکا اجرا شد، یکی از بزرگترین شاهکارهای مهندسی تاریخ بود. این پروژه عظیم، ساخت ۸۰۰ مایل خط لوله و زیرساخت‌های متعدد را در شرایط محیطی بسیار دشوار شامل می‌شد.
- **کالبدشکافی کژکارکردی:** شکست اولیه پروژه نه در مهندسی، بلکه در مدیریت فرهنگ نهفته بود.
  - **بر خورد فرهنگ‌های زمینه-بالا و زمینه-پایین:** شرکت‌های درگیر در پروژه، با فرهنگی به شدت “زمینه-پایین” (متمرکز بر اسناد، قراردادها و قوانین صریح) عمل می‌کردند. در مقابل، جوامع بومی آلاسکا دارای فرهنگ “زمینه-بالا” بودند که در آن، اعتماد، روابط شخصی و توافقات شفاهی اهمیت بیشتری داشت. این تضاد، منجر به بی‌اعتمادی و سوءتفاهم‌های مداوم شد.
  - **تضاد در نگاه به زمان:** شرکت‌ها با “نگاه کوتاه‌مدت” صرفاً بر اتمام سریع پروژه متمرکز بودند. اما بومیان، با “نگاه بلندمدت” عمیقاً نگران تأثیرات زیست‌محیطی و اجتماعی پروژه بر شیوه زندگی سنتی خود بودند. این اختلاف در افق زمانی، شکاف بین طرفین را عمیق‌تر کرد.
  - **فاصله قدرت و عدم مشارکت:** شرکت‌ها از جایگاه قدرت بالاتری برخوردار بودند و این “فاصله قدرت” باعث شد بسیاری از تصمیمات بدون مشارکت واقعی بومیان گرفته شود که به احساس نادیده گرفته شدن و مقاومت پنهان منجر شد.
- **پیامدها و درس‌آموخته‌ها:** این سوءمدیریت فرهنگی به تأخیرهای پرهزینه، اعتراضات حقوقی و افزایش تنش‌ها انجامید. در نهایت، مدیران پروژه مجبور شدند “پادزهر” را به کار گیرند: آن‌ها با استخدام متخصصان فرهنگی و روی آوردن به ارتباطات رو در رو و مبتنی بر اعتماد، “هوش فرهنگی (CQ)” خود را افزایش دادند. این تغییر رویکرد نشان داد که موفقیت فنی یک پروژه بزرگ، بدون مدیریت هوشمندانه بستر فرهنگی آن، ناقص و شکننده است.

### ۲. مطالعه موردی موفقیت: یورواستار و مهندسی همگرایی فرهنگی

- **زمینه پروژه:** پروژه یورواستار (Eurostar) که شامل ساخت تونل مانس و اتصال ریلی بریتانیا به فرانسه و بلژیک بود، نمادی از همکاری بین‌المللی بین کشورهای با فرهنگ‌های مدیریتی متفاوت محسوب می‌شود.
- **کالبدشکافی موفقیت (کاربرد پادزهر):** موفقیت این پروژه تا حد زیادی مدیون "مدیریت هوشمندانه فرهنگ" از همان ابتدای کار بود.
  - **رهبری با هوش فرهنگی (CQ) بالا:** تیم رهبری پروژه از همان ابتدا به تفاوت‌های فرهنگی تیم‌های بریتانیایی (عمل‌گرا)، فرانسوی (تحلیل‌گر و سلسله‌مراتبی) و آلمانی (دقیق و برنامه‌محور) آگاه بود. آن‌ها نه تنها "دانش" فرهنگی داشتند، بلکه با "انگیزه" و "راهبرد" مؤثر، رفتار خود را برای تعامل سازنده "تطبیق" می‌دادند.
  - **خلق یک "فرهنگ مشترک پروژه":** به جای تحمیل یک فرهنگ ملی بر دیگری، تلاشی آگاهانه برای ایجاد یک "فرهنگ سوم" یا فرهنگ مشترک پروژه صورت گرفت. این فرهنگ جدید، بهترین جنبه‌های هر فرهنگ را با هم ترکیب می‌کرد: دقت فنی آلمانی، نوآوری فرانسوی و کار تیمی بریتانیایی.
  - **مدیریت تعارض با اولویت "رابطه":** در مواجهه با اختلافات، به جای پافشاری بر موضع "برد-باخت"، از راهکارهایی استفاده می‌شد که بر حفظ روابط بلندمدت و "حفظ آبرو" (Saving Face) برای تمام طرفین تأکید داشت.
  - **ارتباطات شفاف و دوجبه‌ای:** یک رویکرد ارتباطی ترکیبی اتخاذ شد که هم بر مستندسازی دقیق (ویژگی فرهنگ زمینه-پایین) و هم بر جلسات رو در رو و ایجاد اعتماد (ویژگی فرهنگ زمینه-بالا) تأکید داشت.
- **پیامدها و درس‌آموخته‌ها:** پروژه یورواستار با موفقیت به اتمام رسید و به الگویی جهانی در مدیریت پروژه‌های چندفرهنگی تبدیل شد. این تجربه نشان داد که تفاوت‌های فرهنگی، اگر با **هوشمندی استراتژیک** مدیریت شوند، نه تنها یک مانع نیستند، بلکه می‌توانند به منبعی از نوآوری و قدرت تبدیل شوند. این پروژه، موفقیت در "همگرایی" و "یادگیری سازمانی" از طریق پذیرش فعال تفاوت‌ها را در عمل به نمایش گذاشت.

## پیوست ث: مبانی نظری و روش شناسی پژوهش

### مقدمه

مدل "چرخه کژکارکردی" که در این کتاب ارائه شد، یک برداشت شخصی یا مجموعه‌ای از نظرات پراکنده نیست. این مدل، حاصل یک پژوهش علمی و نظاممند است که شالوده آن بر داده‌های واقعی و بومی استوار است. این پیوست برای خوانندگان علاقه‌مند، به‌ویژه دانشجویان و پژوهشگران، دو جنبه کلیدی از مبانی علمی کتاب را تشریح می‌کند: ابتدا،

روش‌شناسی پژوهش که برای تدوین این مدل به کار رفته است و سپس، مقایسه تطبیقی این مدل با ادبیات جهانی برای نشان دادن جایگاه و نوآوری آن.

### بخش اول: روش‌شناسی پژوهش؛ چگونه مدل متولد شد؟

#### ۱. رویکرد پژوهش: نظریه داده‌بنیاد

مدل "چرخه کژکارکردی" که در این کتاب ارائه شده، یک برداشت شخصی یا نظریه‌ای وارداتی نیست. این مدل، حاصل یک پژوهش علمی و نظاممند با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory – GT) و با رویکرد نظاممند استراوس و کربین است. انتخاب این روش به این دلیل بود که به جای آزمون نظریه‌های از پیش موجود، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا نظریه را مستقیماً از دل داده‌های واقعی و بومی استخراج کند و به درکی عمیق و زمینه‌مند از پدیده مورد مطالعه دست یابد.

#### ۲. گردآوری داده‌ها: نمونه‌گیری و فرآیند مصاحبه

شالوده این پژوهش، تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۴۰ نفر از مدیران و متخصصان کلیدی در صنعت احداث کشور بوده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد تا دیدگاه‌های متنوعی از سطوح راهبردی تا عملیاتی پوشش داده شود. ترکیب مشارکت‌کنندگان به شرح زیر بود:

- نقش‌های مدیریتی: ۱۰ مدیرعامل و عضو هیئت مدیره، ۱۷ مدیر پروژه، ۳ مدیرکل، ۷ مدیر امور پیمان و قرارداد و ۳ مدیر دفتر فنی.
- حوزه‌های صنعتی: پروژه‌های پالایشگاهی، خطوط انتقال نفت و گاز، پتروشیمی، صنعت هسته‌ای و پروژه‌های نیروگاهی.
- مشخصات جمعیت‌شناختی: اکثر مشارکت‌کنندگان (۳۳ نفر) در بازه سنی ۴۰ تا ۶۰ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلی، ۲۱ نفر دارای مدرک لیسانس، ۱۷ نفر فوق لیسانس و ۲ نفر دکتری بودند و بیشترین فراوانی تخصص مربوط به رشته مهندسی عمران (۲۵ نفر) بود.

مصاحبه‌ها از خرداد ۱۳۹۴ تا اسفند ۱۴۰۰ انجام شد و هر مصاحبه به طور میانگین ۶۰ دقیقه به طول انجامید. فرآیند با دو مصاحبه باز آغاز و سپس با پروتکل نیمه‌ساختاریافته ادامه یافت تا ضمن تمرکز بر سوالات اصلی، امکان اکتشاف مفاهیم جدید نیز فراهم باشد. فرآیند گردآوری داده‌ها و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که مفاهیم و

مقوله‌های جدیدی از مصاحبه‌های بعدی ظهور نکرد و مدل نظری به پایداری و اشباع نظری رسید. تمامی مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و برای تحلیل نظام‌مند آماده شدند.

### ۳. تحلیل داده‌ها: فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری

برای تحلیل داده‌ها از روش سه‌مرحله‌ای استراوس و کربین استفاده شد:

۱. **کدگذاری باز (Open Coding)**: در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به دقت بررسی و مفاهیم اولیه (مانند

“امکان‌سنجی صوری” یا “ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت”) از دل آن‌ها استخراج و برچسب‌گذاری شد.

۲. **کدگذاری محوری (Axial Coding)**: مفاهیم استخراج‌شده حول یک “پدیده محوری” سازماندهی

شدند تا روابط علی، بستری، راهبردی و پیامدی میان مقوله‌ها کشف شود و الگوی اولیه شکل گیرد.

۳. **کدگذاری انتخابی (Selective Coding)**: در مرحله نهایی، تمام الگوهای خرد با یکدیگر یکپارچه

شدند تا نظریه نهایی و مدل جامع “چرخه کژکارکردی” به عنوان خط داستانی اصلی پژوهش، تدوین گردد.

### ۴. اعتبارسنجی پژوهش: اطمینان از باورپذیری یافته‌ها

در پژوهش‌های کیفی، به جای پایایی و روایی، از معیار اعتبار (Credibility) استفاده می‌شود که به معنای باورپذیری و قابل اعتماد بودن یافته‌هاست. برای دستیابی به این هدف، اقدامات زیر انجام شد:

- **متنوع‌سازی منابع داده (Data Triangulation)**: علاوه بر مصاحبه‌ها، از منابع دیگری مانند ثبت تجارب میدانی، گزارش‌های رسمی، اسناد پروژه‌ها و دستورالعمل‌های نظام فنی و اجرایی نیز برای تأیید متقابل یافته‌ها استفاده شد.

- **بازبینی توسط پژوهشگران باتجربه (Peer Debriefing)**: فرآیند کدگذاری و نتایج اولیه توسط تیمی متشکل از ۴ تن از اساتید با تخصص‌های مختلف مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت.

- **کنترل توسط مشارکت‌کنندگان (Member Checking)**: یافته‌ها و کدهای اولیه در اختیار برخی از مصاحبه‌شوندگان علاقه‌مند قرار گرفت تا نظر آن‌ها در مورد انطباق تحلیل‌ها با تجربیات واقعی‌شان دریافت شود.

- **اظهار سوگیری پژوهشگر (Researcher Bias Statement)**: پژوهشگر در مقدمه پژوهش، پیش‌فرض‌ها و سوگیری‌های احتمالی خود را به روشنی بیان کرده است تا خواننده بتواند تأثیر آن‌ها را در تحلیل‌ها در نظر بگیرد.

### ۵. نحوه برخورد با داده‌های متضاد و موارد استثنا

در فرآیند تحلیل داده‌های کیفی، پژوهشگر با روایت‌ها و داده‌هایی مواجه می‌شود که ممکن است در نگاه اول، الگوی اصلی را نقض کنند (مانند روایت یک پروژه موفق فردی در دل یک سیستم معیوب). در این پژوهش، این موارد متضاد نادیده گرفته نشده‌اند، بلکه به دو شیوه مورد استفاده قرار گرفتند:

۱. به عنوان ابزاری برای پالایش نظریه: موارد استثنا به ما کمک کردند تا مرزهای مدل را دقیق تر تعریف کنیم و بفهمیم که چرخه کژکارکردی تحت چه شرایطی ممکن است تضعیف یا شکسته شود.
۲. به عنوان شاهدهی بر امکان پذیری تغییر: تحلیل پروژه‌های موفق نسبی (مانند پارس جنوبی) نشان داد که این استثناها، مؤید این هستند که با تغییر "قواعد بازی"، می‌توان بر الگوهای فرهنگی غالب غلبه کرد. بنابراین، این موارد نه به عنوان نقض کننده مدل، بلکه به عنوان شاهدهی بر صحت "پادزهر" های پیشنهادی تحلیل شدند.

### ۶. رویکرد تلفیق داده‌ها و محدودیت‌های تعمیم پذیری

این پژوهش از دو نوع داده بهره برده است: داده‌های اولیه کیفی (حاصل از ۴۰ مصاحبه عمیق) که برای ساختن و تدوین مدل نظری به کار رفته‌اند، و داده‌های ثانویه کمی (آمارهای رسمی پروژه‌های نیمه‌تمام) که برای زمینه‌مند کردن و نشان دادن اهمیت ملی مسئله در فصل اول استفاده شده‌اند. لازم به تأکید است که این دو مجموعه داده به صورت مجزا و برای اهداف متفاوتی به کار رفته‌اند و ادعایی مبنی بر ادغام روش شناختی (Methodological Integration) یا آزمون مدل کیفی با داده‌های کمی در این پژوهش وجود ندارد. با توجه به ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش و نمونه‌گیری هدفمند از صنعت احداث، یافته‌ها و مدل "چرخه کژکارکردی" از نظر آماری قابل تعمیم به کل اکوسیستم پروژه‌های ایران نیست. اعتبار این مدل نه در "اعتبار بیرونی" (تعمیم‌پذیری آماری)، بلکه در "اعتبار درونی" (انسجام منطقی و قدرت تبیین‌کنندگی عمیق سازوکارها) نهفته است.

### بخش دوم: جایگاه مدل در ادبیات جهانی؛ یک مقایسه تطبیقی

مدل‌های جهانی متعددی برای تحلیل شکست پروژه‌ها یا تفاوت‌های فرهنگی وجود دارند. اما مدل "چرخه کژکارکردی" با تمرکز بر بستر بومی ایران، شکاف‌های دانشی مشخصی را پر می‌کند که سایر مدل‌ها به آن‌ها نپرداخته‌اند.

### جدول مقایسه تطبیقی مدل چرخه کژکارکردی با مدل‌های جهانی

معیار مقایسه	مدل چرخه کژکارکردی (بومی)	مدل‌های عمومی شکست پروژه (مثال: FMEA)	چارچوب‌های فرهنگی جهانی (مثال: هافستد)
تمرکز اصلی	کالبدشکافی سازوکارهای بومی کژکارکردی پروژه‌ها در تقاطع فرهنگ، ساختار و سیاست (به‌ویژه در ایران).	شناسایی و تحلیل حالت‌های بالقوه شکست و اثرات آن‌ها در فرآیندها و سیستم‌ها.	توصیف و مقایسه ابعاد کلان فرهنگ‌های ملی.
روش‌شناسی بنیادین	نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) مبتنی بر داده‌های کیفی عمیق بومی (مصاحبه با متخصصان ایرانی).	رویکردهای مهندسی کیفیت، تحلیل ریسک، و گاهی آماری.	تحلیل پیمایشی و آماری مقایسه‌ای.

نوع عوامل ریشه‌ای	مؤلفه‌های فرهنگی بومی (کوتاه‌نگری، ضعف همگرایی و... و تعامل آن‌ها با عوامل ساختاری و سیاستی.	نقص در طراحی، ساخت، فرآیند، یا خطای انسانی.	ابعاد کلی فرهنگی (مانند فردگرایی/جمع‌گرایی، فاصله قدرت).
نحوه پرداختن به فرهنگ	کالبدشکافی عمیق فرهنگ به عنوان عامل بنیادین کژکارکردی.	معمولاً به صورت ضمنی یا به عنوان یک عامل انسانی عمومی.	صرفاً توصیف و مقایسه ابعاد کلی.
قابلیت ارائه راهکار بومی	بله؛ با تمرکز بر راهکارهای ریشه‌ای متناسب با بستر بومی.	عمدتاً راهکارهای فنی، فرآیندی، یا بهبود سیستم‌های کنترلی.	ارائه بینش کلی، نه راهکارهای اختصاصی برای شکست پروژه.

### تحلیل نقاط تمایز کلیدی:

۱. **پر کردن "شکاف دانش" مشخص:** مدل‌های جهانی به ندرت به پدیده‌هایی مانند "غلبه نگاه سیاسی بر پروژه" یا "منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی" با این عمق در بستر ایران می‌پردازند. مدل چرخه کژکارکردی این شکاف را به طور مستقیم هدف قرار می‌دهد.
۲. **کشف ریشه‌های فرهنگی لایه‌ای و پویا:** این مدل از توصیف صرف ابعاد فرهنگی فراتر رفته و به کشف مؤلفه‌هایی مانند "منفعت‌جویی راحت‌طلبانه" یا "ضعف همگرایی" می‌پردازد که مستقیماً از دل داده‌های بومی استخراج شده‌اند.
۳. **یکپارچگی چندبعدی و سیستمیک:** این مدل برخلاف بسیاری از چارچوب‌ها، عوامل فرهنگی، ساختاری (دولتی بودن) و سیاستی را به صورت یک سیستم یکپارچه و درهم‌تنیده تحلیل می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه این عوامل یکدیگر را تقویت کرده و به ناکارآمدی دامن می‌زنند.

### بخش سوم: مدل‌های پارادایمی چرخه کژکارکردی (خروجی تحلیل داده‌ها)

#### مقدمه:

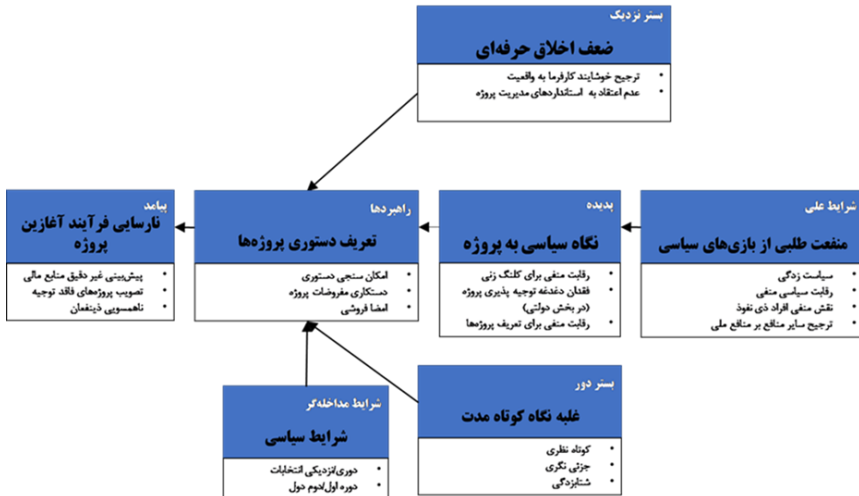
همان‌طور که در بخش نخست این پیوست تشریح گردید، مدل "چرخه کژکارکردی" و الگوهای تحلیلی آن، حاصل یک پژوهش علمی مبتنی بر روش "نظریه داده‌بنیاد" است. داده‌های این پژوهش از طریق ده‌ها مصاحبه عمیق با مدیران و متخصصان صنعت احداث کشور گردآوری شده و سپس در یک فرآیند نظام‌مند و سه‌مرحله‌ای تحلیل شده‌اند:

ابتدا در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی از دل داده‌ها استخراج شد. سپس در کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی به یکدیگر پیوند خوردند و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، تمام مقوله‌ها حول یک پدیده محوری یکپارچه شدند تا مدل نظری نهایی شکل گیرد.

مدل‌هایی که در ادامه ارائه می‌شوند، بازنمایی بصری و تحلیلی این فرآیند هستند. این نمودارها که در واقع نقشه ژنتیکی "ماشین تولید شکست" در پروژه‌های ایران محسوب می‌شوند، به تفصیل نشان می‌دهند که چگونه شرایط علی، پدیده‌های محوری، راهبردها، بسترها و پیامدها در هر الگو به هم پیوسته‌اند و به تکرار شکست‌ها دامن می‌زنند.

هدف این بخش، شفاف‌سازی مسیر علمی تبدیل داده‌های کیفی به یک نظریه بومی و فراهم کردن زمینه‌ای برای درک عمیق‌تر تحلیل‌های کتاب است

کالبدشکافی “پروژه سیاسی”



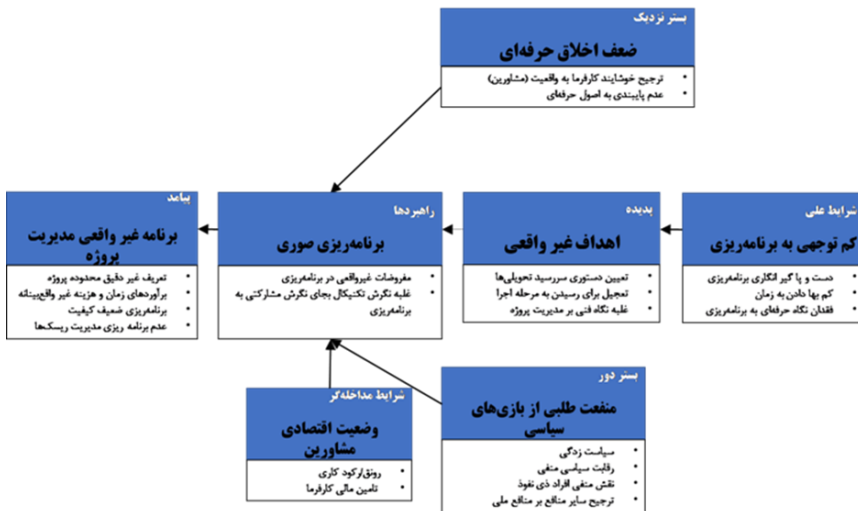
این الگو که در فصل پنجم کتاب به تفصیل روایت شد، ریشه در کژکارکردی فرآیندهای آغازین پروژه دارد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که چگونه یک پروژه، حتی پیش از تولد، برای شکست طراحی می‌شود.

- **پدیده محوری (قلب مشکل):** در این الگو، پدیده محوری “نگاه سیاسی به پروژه” است. این نگاه به معنای استفاده از پروژه‌ها نه به عنوان ابزار توسعه، بلکه به عنوان وسیله‌ای برای دستاوردهای کوتاه‌مدت است و خود را در قالب “رقابت منفی برای کلنگ‌زنی” و “افتتاح‌های نمایشی” نشان می‌دهد.
- **شرایط علی (موتور محرک):** این پدیده مستقیماً از “منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی” توسط بازیگران مختلف نشأت می‌گیرد. همانطور که یکی از مدیران بیان می‌کند: “شروع پروژه‌ها معمولاً بر اساس منافع اقتصادی نیست؛ مثلاً نماینده مجلس فشار می‌آورد که پروژه غیر اقتصادی در حوزه انتخابیه‌اش انجام بشود.” این نگاه، منافع ملی را قربانی اهداف کوتاه‌مدت سیاسی می‌کند.
- **بسترها (زمینه‌های رشد):** دو بستر فرهنگی، این نگاه سیاسی را تقویت و توجیه می‌کنند:
  - **بستر دور (فرهنگ ملی):** “غلبه نگاه کوتاه‌مدت” که با ویژگی‌هایی چون “کوتاه‌اندیشی” و “شتابزدگی” همراه است. این شتابزدگی در این گفته یکی از متخصصان مشهود است: “کمتر دوست داریم در مورد آینده‌مون فکر کنیم... فقط دوست داریم شروع کنیم.”
  - **بستر نزدیک (فرهنگ حرفه‌ای):** “ضعف اخلاقی حرفه‌ای” در میان کارفرمایان و مشاوران، که نمود بارز آن “ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت” است. این معضل در کلام یکی از مدیران اینگونه خلاصه می‌شود: “من اگر در اول تعریف پروژه، قیمت واقعی و زمان

واقعی را به شما بگویم، پروژه را دریافت نمی‌کنم؛ بنابراین مجبورم چیزی که کارفرما تمایل دارد بشنود را بگویم.”

- **شرایط مداخله‌گر:** “شرایط سیاسی” مانند نزدیک شدن به دوره‌های انتخاباتی، به عنوان یک عامل مداخله‌گر، اتخاذ راهبردهای کژکارکردی را تشدید می‌کند.
- **راهبرد (واکنش سیستم):** در چنین شرایطی، راهبرد غالب در سیستم، “تعریف دستوری پروژه‌ها” می‌شود. این راهبرد شامل “امکان‌سنجی صوری” و “دستکاری مفروضات” است تا پروژه به هر قیمتی آغاز شود. در عمل، مطالعات امکان‌سنجی به یک تشریفات برای توجیه تصمیمات از پیش گرفته‌شده تبدیل می‌شود، تا جایی که به گفته یکی از مدیران: “کارفرما می‌گوید کاری نداشته باشید که feasible نیست، من پول می‌دهم شما اجرا کنید”.
- **پیامد (نتیجه نهایی):** این چرخه معیوب در نهایت به “نارسایی فرآیند آغازین پروژه” منجر می‌شود که خود را به صورت “پیش‌بینی غیردقیق منابع مالی”، “تصویب پروژه‌های فاقد توجیه” و “ناهمسویی دینفعان” نشان می‌دهد.

کالبدشکافی “پروژه کاغذی”



پرده اول: هنر خلق یک نقشه غیرواقعی

این الگو که بخش اول فصل ششم کتاب را تشکیل می‌دهد، به تحلیل کژکارکردی در فرآیندهای برنامه‌ریزی می‌پردازد و نشان می‌دهد چرا نقشه‌های پروژه از ابزار هدایت به یک سند نمایشی تبدیل می‌شوند.

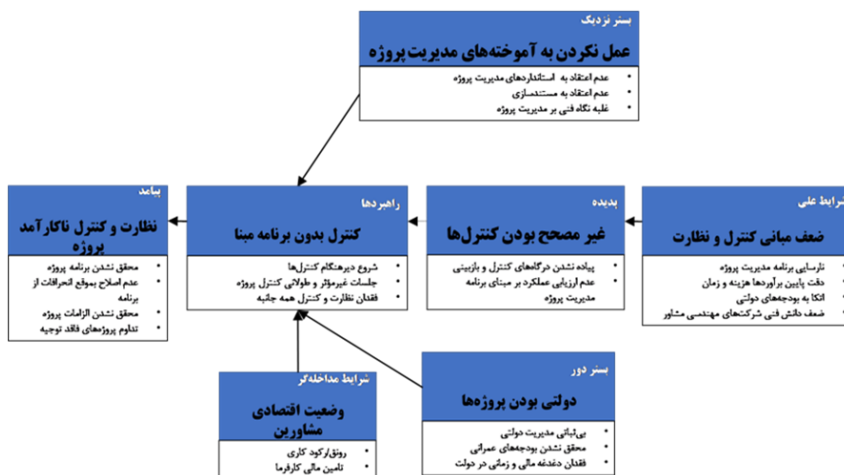
- **پدیده محوری (قلب مشکل)**: در این مدل، پدیده محوری "اهداف غیرواقعی" است. این اهداف در قالب "تعیین دستوری سررسید تحویل‌ها" و "تعمیل برای رسیدن به مرحله اجرا" دیکته می‌شوند و "غلبه نگاه فنی بر مدیریت پروژه" را به حاشیه می‌رانند.
- **شرایط علی (موتور محرک)**: ریشه اصلی این مشکل، "کم توجهی به برنامه‌ریزی" در نظام مدیریتی کشور است. این کم‌توجهی خود را به صورت "دست و پا گیر انگاری برنامه‌ریزی"، "کم بها دادن به زمان" و "فقدان نگاه حرفه‌ای به برنامه‌ریزی" نشان می‌دهد.
- **بسترها (زمینه‌های رشد)**:

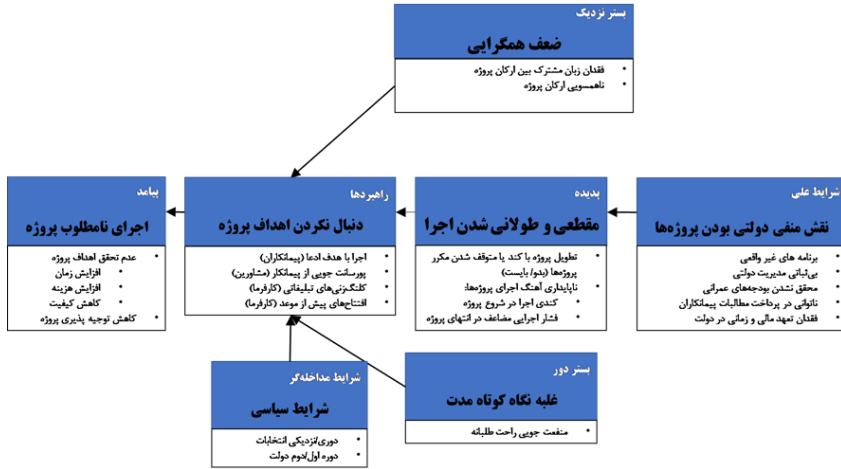
○ **بستر نزدیک (فرهنگ حرفه‌ای)**: "ضعف اخلاق حرفه‌ای" در میان مشاورین، که با "ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت" و "عدم پایبندی به اصول حرفه‌ای" مشخص می‌شود، زمینه را برای پذیرش این اهداف غیرواقعی فراهم می‌کند.

○ **بستر دور و شرایط مداخله‌گر**: "منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی" و "وضعیت اقتصادی مشاورین" مانند رونق رکود کاری و تامین مالی کارفرما (به عنوان عوامل بستر دور و مداخله‌گر، مشاوران را به سمت پذیرش برنامه‌های غیرواقعی سوق می‌دهند.

- **راهبرد (واکنش سیستم)**: راهبرد غالب در چنین سیستمی، "برنامه‌ریزی صوری" است. در این راهبرد، به جای تحلیل دقیق، تمرکز بر "غلبه نگرش تکنیکال" و "جا دادن فعالیت‌ها در یک بازه زمانی دستوری" است.

- **پیامد (نتیجه نهایی)**: خروجی این فرآیند، یک "برنامه غیرواقعی مدیریت پروژه" است که شامل "تعریف غیردقیق محدوده"، "برآوردهای زمان و هزینه غیرواقع‌بینانه" و "عدم برنامه‌ریزی کیفیت و ریسک‌ها" می‌باشد. این همان "قطب‌نمای شکست‌های" است که در کتاب به آن اشاره شد.





### برده اول: آشوب در اجرا

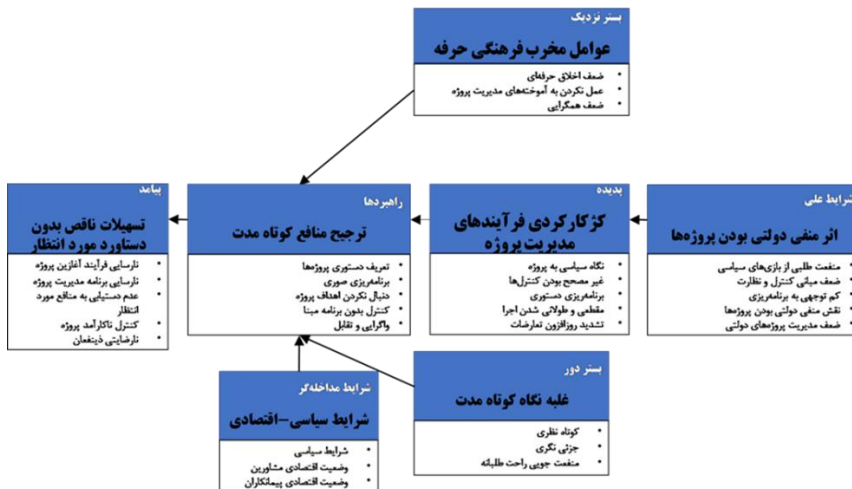
این الگو که بخش اول فصل هفتم کتاب را تشکیل می دهد، به تحلیل کژکارکردی در فرآیندهای اجرا می پردازد و نشان می دهد چگونه پروژه ها دچار نوسانات شدید و تطویل می شوند و راهبران پروژه به "آتش نشان های خسته" بدل می گردند.

- **پدیده محوری (قلب مشکل):** در این مدل، پدیده محوری "مقطعی و طولانی شدن اجرا" است. این مشکل خود را در قالب "تطویل پروژه با کند یا متوقف شدن مکرر"، "ناپایداری آهنگ اجرا" و "فشار اجرایی مضاعف در انتهای پروژه" نشان می دهد. این وضعیت باعث می شود سیستم ها به جای فرآیند محوری، "قائم به فرد" شوند.
- **شرایط علی (موتور محرک):** ریشه اصلی این آشوب، "نقش منفی دولتی بودن پروژه ها" است. این عامل با "بی ثباتی مدیریت دولتی"، "محقق نشدن بودجه های عمرانی" و "ناآلویی در پرداخت مطالبات پیمانکاران" هرگونه امکان برنامه ریزی پایدار را از تیم پروژه سلب می کند.
- **بسترها (زمینه های رشد):**

- **بستر نزدیک (فرهنگ حرفه ای):** "ضعف همگرایی" میان ارکان پروژه، بستر اصلی این مشکل است. این ضعف به دلیل "فقدان زبان مشترک" و "ناهمسویی ارکان پروژه" به وجود می آید و باعث می شود هر بخش به دنبال منافع خود باشد.
- **بستر دور:** "غلبه نگاه کوتاه مدت" با ویژگی "منفعت جویی راحت طلبانه"، این ناهمسویی را تشدید می کند.

- راهبرد (واکنش سیستم): در چنین فضای آشوبناکی، راهبرد منطقی برای بازیگران، “دنبال نکردن اهداف پروژه” و پیگیری منافع کوتاه‌مدت شخصی یا گروهی است. این راهبرد شامل “اجرا با هدف ادعا (پیمانکاران)”، “پورسانت جویی از پیمانکار (مشاورین)” و “افتتاح‌های نمایشی (کارفرما)” می‌شود.
- پیامد (نتیجه نهایی): خروجی این فرآیند، “اجرای نامطلوب پروژه” است که به “عدم تحقق اهداف پروژه”، “افزایش زمان و هزینه”، “کاهش کیفیت” و نهایتاً “کاهش توجیه‌پذیری پروژه” منجر می‌شود.

مدل نهایی: مدل یکپارچه چرخه کژکارکردی



این مدل نهایی، حاصل تلفیق و یکپارچه‌سازی الگوهای پیشین است و نقشه کلان “ماشین تولید شکست” را به تصویر می‌کشد. این مدل نشان می‌دهد که کژکارکردی در پروژه‌های ایران، یک پدیده سیستمیک و چندعاملی است.

- **پدیده محوری (قلب بیماری):** بنا بر تحلیل داده‌ها، پدیده مرکزی “کژکارکردی فرآیندهای مدیریت پروژه” است. این به معنای انحراف نظام‌مند فرآیندهای پروژه از کارکرد اصلی خود (خلق ارزش) و تبدیل آن‌ها به ابزاری برای توجیه و بقا است.
- **شرایط علی (موتور محرک):** این کژکارکردی بیش از هر چیز تحت تأثیر “اثر منفی دولتی بودن پروژه‌ها” ایجاد شده است. این عامل خود را در قالب “منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی”، “ضعف مبنای کنترل و نظارت”، “کم توجهی به برنامه‌ریزی” و “ضعف کلی مدیریت دولتی” نشان می‌دهد.
- **بسترها (زمینه‌های رشد):** این موتور در دو بستر فرهنگی قدرتمند رشد می‌کند:
  - **بستر دور (فرهنگ ملی):** “غلبه نگاه کوتاه‌مدت”، با مولفه‌هایی چون “کوتاه‌نظری” و “منفعت‌جویی راحت‌طلبانه”، افق تصمیم‌گیری‌ها را محدود می‌کند.
  - **بستر نزدیک (فرهنگ حرفه‌ای):** “عوامل مخرب فرهنگی حرفه”، شامل “ضعف اخلاقی حرفه‌ای”، “عمل نکردن به آموخته‌ها” و “ضعف همکاری”، مقاومت سیستم در برابر رفتارهای سالم را کاهش می‌دهد.

- شرایط مداخله‌گر: "بی‌ثباتی فضای سیاسی-اقتصادی" حاکم بر کشور، به عنوان یک عامل مداخله‌گر، راهبردهای کژکارکردی را تسریع و تشدید می‌کند.
- راهبرد (واکنش سیستم): در چنین سیستم و بستری، راهبرد منطقی و غالب برای بازیگران، "کسب منافع شخصی ارکان از ناکارآمدی پروژه" است. این راهبرد خود را در قالب "تعریف دستوری"، "برنامه‌ریزی صوری" و "تقابل" نشان می‌دهد و ناکارآمدی را به یک استراتژی سودآور برای برخی تبدیل می‌کند.
- پیامد (نتیجه نهایی): خروجی نهایی این چرخه معیوب، "تسهیلات ناقص بدون دستاورد مورد انتظار" است. این پیامد در قالب "نارسایی فرآیند آغازین"، "کنترل ناکارآمد"، "عدم دستیابی به منافع" و در نهایت "ناراضیاتی گسترده ذینفعان" تجلی می‌یابد و با فرسایش اعتماد عمومی، زمینه را برای تکرار همین چرخه در پروژه‌های بعدی فراهم می‌آورد.

مؤلفه مدل پارادایمی	مفولات اصلی				
	گروه فرآیندهای آغازین	گروه فرآیندهای برنامه‌ریزی	گروه فرآیندهای اجرا	گروه فرآیندهای نظارت و کنترل	گروه فرآیندهای اختتام
پدیده	نگاه سیاسی به پروژه	اهداف دستوری غیرواقع‌بینانه	تطویل و تقطیع اجرا	غیر مصحح بودن کنترل‌ها	تشدید تعارضات و اختتام ناقص
شرایط علی	منفعت طلبی از بازی‌های سیاسی	کم توجهی به برنامه‌ریزی	نقش منفی دولتی بودن پروژه‌ها	ضعف میانی کنترل و نظارت	ضعف مدیریت پروژه‌های دولتی
	ضعف اخلاق حرفه‌ای	ضعف اخلاق حرفه‌ای	ضعف همگرایی	عمل نکردن به آموخته‌های مدیریت پروژه	ضعف همگرایی
بستر دور	غلبه نگاه کوتاه مدت	منفعت طلبی از بازی‌های سیاسی	غلبه نگاه کوتاه مدت	دولتی بودن پروژه‌ها	غلبه نگاه کوتاه مدت
مداخله‌گر	شرایط سیاسی	وضعیت اقتصادی مشاورین	شرایط سیاسی	وضعیت اقتصادی مشاورین	وضعیت اقتصادی پیمانکاران
راهبردهای کنش و واکنش	تعریف دستوری پروژه‌ها	برنامه‌ریزی صوری	دنبال نکردن اهداف پروژه	کنترل بدون برنامه مینا	واگرایی و تقابل
پیامدها	نارسایی فرآیند آغازین پروژه	نارسایی برنامه مدیریت پروژه	عدم دستیابی به منافع مورد انتظار	نظارت و کنترل ناکارآمد پروژه	تسهیلات ناقص بدون منافع مورد نظر

نتیجه‌گیری:

مدل "چرخه کژکارکردی" که در این کتاب ارائه شد، صرفاً یک دیدگاه نظری نیست، بلکه یک نظریه بومی و داده‌بنیاد است که مستقیماً از دل تجربیات واقعی ده‌ها مدیر و متخصص پروژه در ایران استخراج شده است. این مدل با استفاده از روش‌شناسی علمی و نظام‌مند "نظریه داده‌بنیاد" (Grounded Theory)، از سه جهت اصلی با مدل‌های رایج جهانی تمایز می‌یابد و شکاف‌های دانش موجود را پر می‌کند:

۱. کشف ریشه‌های فرهنگی خاص ایران: این مدل از توصیف ابعاد کلی فرهنگ فراتر رفته و به کشف مؤلفه‌های فرهنگی بومی مانند "منفعت‌جویی راحت‌طلبانه"، "ضعف همگرایی" و "غلبه نگاه کوتاه‌مدت" می‌پردازد که در چارچوب‌های جهانی به این شکل دیده نمی‌شوند.

۲. تحلیل یکپارچه و سیستمیک: برخلاف بسیاری از مدل‌ها که عوامل را به صورت مجزا بررسی می‌کنند، این نظریه، تعامل پیچیده و خودتقویت‌کننده میان فرهنگ (به‌عنوان سیستم‌عامل)، ساختار دولتی پروژه‌ها (به‌عنوان موتور محرک) و سیاست را به صورت یک سیستم درهم‌تنیده تحلیل می‌کند.
۳. ارائه راهکارهای بومی: این مدل با کالبدشکافی سازوکارهای بومی شکست، به جای ارائه راهکارهای عمومی، امکان طراحی پادزهرهای مؤثر و متناسب با بستر ایران را فراهم می‌سازد.
- بنابراین، “چرخه کژکارکردی” تحلیلی عمیق‌تر و کاربردی‌تر از دلایل ریشه‌ای شکست پروژه‌ها ارائه می‌دهد و راه را برای خروج از این چرخه معیوب هموار می‌سازد.

## پیوست ج: کتابخانه پیشنهادی نویسندگان

### مقدمه

این کتاب، آغازی برای یک گفت‌وگوی عمیق و راهی برای ایجاد تغییر است. برای آن دسته از خوانندگانی که علاقه‌مند به مطالعه بیشتر و درک عمیق‌تر مفاهیم ارائه شده هستند، فهرست زیر به عنوان یک کتابخانه پیشنهادی و منتخب ارائه می‌شود. این منابع به شما کمک می‌کنند تا هم در مبانی نظری و هم در تحلیل بومی فرهنگ ایران، دانش خود را گسترش دهید.

### دسته اول: مبانی و چارچوب‌های اصلی تحلیل فرهنگ

#### ۱. نویسنده **Geert Hofstede** :

○ کتاب‌های کلیدی (۱۹۹۱) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* و (۱۹۸۰، ۲۰۰۱) *Culture's Consequences* .

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این‌ها منابع اصلی برای درک "فرهنگ به مثابه نرم‌افزار ذهن"، مدل "پیاز فرهنگی" و داده‌های بنیادین ابعاد فرهنگی ایران هستند.

#### ۲. نویسنده **Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner** :

○ کتاب کلیدی *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (۱۹۹۸).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این کتاب، منبع اصلی برای درک بُعد "عام‌گرایی در مقابل خاص‌گرایی" است که برای تحلیل پدیده‌هایی چون "ویژه‌گزینی" به کار می‌رود.

#### ۳. نویسنده **Edward T. Hall** :

○ کتاب‌های کلیدی *The Silent Language* (۱۹۵۹) و *Beyond Culture* (۱۹۷۶).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ هال، پدر علم ارتباطات میان‌فرهنگی است و نظریه او درباره "فرهنگ زمینه-بالا"، ریشه بسیاری از تحلیل‌های ارتباطی در این کتاب است.

#### ۴. پروژه تحقیقاتی **The GLOBE Project** :

○ کتاب کلیدی *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of ۶۲ Societies* (۲۰۰۴).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این پروژه، گسترده‌ترین تحقیق در زمینه ارتباط فرهنگ و رهبری است و یافته‌های آن، داده‌های هافستد را تکمیل می‌کند.

### دسته دوم: هوش فرهنگی (CQ) و کاربرد عملی

#### ۱. نویسندگان **Soon Ang & Linn Van Dyne** :

○ کتاب کلیدی *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (۲۰۰۳).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این افراد، میدعان اصلی مفهوم "هوش فرهنگی" (CQ) و مدل چهارجزئی آن هستند که در این کتاب برای حرکت از "تحلیل" به "اقدام" به کار رفته است.

#### دسته سوم: مدیریت پروژه و تحلیل شکست‌های سیستمی

یادداشت نویسنده: در حالی که چارچوب‌های استاندارد جهانی مانند راهنمای® PMBOK، دانش فرآیندی ضروری را فراهم می‌کنند، تمرکز این کتاب بر لایه‌های فرهنگی و سیستمی است که اغلب کارایی این استانداردها را در عمل خنثی می‌سازد. بنابراین، منابع این بخش برای ارائه نگاهی عمیق‌تر به ریشه‌های سیستمی شکست انتخاب شده‌اند.

#### ۱. نویسندگان: محمد حسین صبحیه و مجتبی عزیزی

○ مقاله کلیدی: "ارائه مدلی برای یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه در پروژه‌های مشترک صنعت احداث". نشریه مدیریت فردا (۱۳۹۳).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این مقاله به موضوع حیاتی "یادگیری" و "ساختن قابلیت" در پروژه‌ها می‌پردازد، مفهومی که دقیقاً پادزهر "پاک‌شدن حافظه جمعی" در "پروژه فرسایشی" است.

#### ۲. نویسنده Bent Flyvbjerg:

○ مقاله کلیدی: "Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview". *Project Management Journal* (۲۰۲۱).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این مقاله، سوگیری‌های رفتاری (مانند خوش‌بینی افراطی) را بررسی می‌کند که ارتباط مستقیمی با مفاهیم "نگاه کوتاه‌مدت" و "برنامه‌ریزی صوری" در مدل "چرخه کژکارکردی" دارد.

#### ۳. نویسنده B. Shore:

○ مقاله کلیدی: "Systematic biases and culture in project failures". *Project Management Journal* (۲۰۰۸).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این مقاله به شکلی مستقیم به تأثیر سوگیری‌های سیستمی و فرهنگ بر شکست پروژه‌ها می‌پردازد و با مباحث کلیدی این کتاب همپوشانی زیادی دارد.

#### ۴. نویسندگان: رسول کریمی، محمد حسین صبحیه و اصغر عقلائی

● مقاله کلیدی: "درس آموخته‌های کلیدی در مدیریت پروژه‌های پیچیده: مطالعه موردی توسعه فازهای پارس جنوبی". فصلنامه علمی ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت (۱۳۹۲).

● چرا این منبع کلیدی است؟ این مقاله به کالبدشکافی عمیق یکی از بزرگترین و پیچیده‌ترین پروژه‌های تاریخ ایران می‌پردازد. تحلیل چالش‌های این پروژه در پنج سطح (کسب و کار، فرآیند، سازمان،

محیط بیرونی و فناوری) و درس آموخته‌های آن، نمونه‌ای واقعی از مفاهیمی چون "اثر منفی دولتی بودن پروژه‌ها"، "ضرورت مدیریت دانش" و "نقش انتقال فناوری" است که در این کتاب به آن‌ها پرداخته شده است.

دسته چهارم: نگاه انتقادی به مدل‌های فرهنگی

۱. نویسنده: **Brendan McSweeney** :

- مقاله کلیدی "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis". *Human Relations* (۲۰۰۲).
- چرا این منبع کلیدی است؟ استدلال‌های مک‌سوینی، شالوده علمی بخش "قدرت و محدودیت‌های مدل‌های ابعادی" را تشکیل می‌دهد و به درک خطرات "کلیشه‌سازی" کمک می‌کند.

دسته پنجم: فرهنگ و جامعه‌شناسی ایران (منابع بومی و منطقه‌ای)

۱. نویسنده: محمدعلی همایون کاتوزیان

- کتاب کلیدی: *ایران، جامعه کوتاه‌مدت*.
- چرا این منبع کلیدی است؟ این کتاب، بهترین منبع برای تحلیل ریشه‌های تاریخی و اجتماعی "غلبه نگاه کوتاه‌مدت" در ایران است.

۲. نویسنده: مقصود فراستخواه

- کتاب کلیدی: *ما ایرانیان*.
- چرا این منبع کلیدی است؟ این کتاب با نگاهی سیستماتیک، به تحلیل خلیقات و الگوهای رفتاری ایرانیان می‌پردازد و داده‌های کمی هافستد را با یک روایت جامعه‌شناختی عمیق تکمیل می‌کند.

۳. نویسنده: محمود سریع‌القلم

- کتاب کلیدی: *اقتدارگرایی ایرانی در عهد قاجار*.
- چرا این منبع کلیدی است؟ فصل پایانی این کتاب، فهرستی دقیق از ویژگی‌های رفتاری و معاشرتی ایرانیان ارائه می‌دهد که به فهم عمیق‌تر فرهنگ حاکم بر محیط‌های کاری و پروژه‌های کمک می‌کند.

۴. نویسنده: حسن قاضی مرادی

- کتاب کلیدی: *کار و فراغت ایرانیان*.

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این اثر، تحلیلی عمیق از نگرش ایرانیان به “کار” ارائه می‌دهد و به فهم بهتر برخی رفتارهای سازمانی و ریشه‌های فرهنگی “منفعت‌جویی راحت‌طلبانه” کمک می‌کند.

دسته ششم: روش‌شناسی پژوهش و نظریه داده‌بنیاد

۱. نویسندگان: **Anselm Strauss & Juliet Corbin**

- کتاب کلیدی: **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. (۱۹۹۸) یکی از کلاسیک‌ترین‌هاست.
- چرا این منبع کلیدی است؟ این کتاب، منبع اصلی و راهنمای عملی برای پیاده‌سازی رویکرد نظام‌مندی است که در پژوهش این کتاب به کار رفته است. مطالعه آن برای هر پژوهشگری که قصد استفاده از این روش را دارد، ضروری است.

۲. نویسنده: **Kathy Charmaz**

○ کتاب کلیدی: **Constructing Grounded Theory (2nd ed.)**. Sage Publications (۲۰۱۴).

○ چرا این منبع کلیدی است؟ این کتاب بر اساس رویکرد نظام‌مند استراوس و کربین در نظریه داده‌بنیاد تدوین شده است. کتی چارمز یکی دیگر از نظریه‌پردازان برجسته این حوزه است که رویکرد “ساخت‌گرایانه” را توسعه داده است. مطالعه این اثر به خوانندگان علاقه‌مند به روش‌شناسی تحقیق کیفی کمک می‌کند تا با دیدگاه‌های مختلف در این حوزه آشنا شوند.

## پیوست ج: منابع پژوهشی

- توجه: این بخش بر اساس استاندارد APA (انجمن روان‌شناسی آمریکا)، سازگار شده برای منابع فارسی و به ترتیب الفبای نام خانوادگی نویسنده اول مرتب شده است.
- اربابی، هانی؛ صبحیه، محمدحسین، دهقانی، سمیرا. (۱۴۰۱). "تبیین اثر زیرساخت‌های مدیریت دانش از طریق فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد تیمهای موقت در پروژه". نشریه عمران شریف.
- حاجی‌علی‌خانی، محمدرضا؛ عزیزی، مجتبی؛ صبحیه، محمدحسین؛ مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۸). "آسیب‌شناسی مدلسازی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی محیط نهادی بر عملکرد ابرپروژه‌های زیرساختی ایران". چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- حیدری مهارلوئی، رسول؛ صبحیه، محمدحسین؛ اربابی، هانی. (۱۴۰۲). "آسیب‌شناسی تعارض منافع و سهم‌خواهی مهندسان مشاور در پروژه‌های نظام فنی و اجرایی کشور". پژوهش‌های نوین حقوق اداری.
- دهقان نیری، مهدیه؛ صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۱). "شناسایی عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکتی در سازمان‌های مبتنی بر پروژه". نشریه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی.
- ریاحی نظری، محمدهلی؛ صبحیه، محمدحسین؛ آزادفلاح، پرویز. (۱۳۹۸). "چارچوبی برای الزامات فرآیند مدیریت هیجانات در سازمانها". فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی.
- سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید؛ صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۳). "مبانی تدوین استاندارد ملی شایستگی‌های مدیران پروژه در ایران: ضرورت یک تغییر الگو در راهبردها". نشریه مهندسی عمران امیرکبیر.
- سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید؛ صبحیه، محمدحسین؛ زرگریپور، حمید. (۱۴۰۱). "توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد". نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۱). "بررسی اجمالی جایگاه علم و اخلاق در تدبیر کسب‌وکارهای پروژه‌محور: مطالعه تطبیقی عملکرد ما با آموزه‌های علمی". سخنرانی افتتاحیه نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۳). "توسعه زیرساخت‌های کسب‌وکارهای پروژه‌محور: تئوریها و دلالت‌های نظم دوم مدیریت پروژه". سخنرانی افتتاحیه دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۴). "مدیریت راهبردی طرح تحول پساتحریم در حوزه کسب‌وکارهای پروژه‌محور". سخنرانی افتتاحیه یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۵). "حکمرانی در کسب‌وکارهای پروژه‌محور". سخنرانی افتتاحیه دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۶). "حکمرانی پروژه‌محور و توسعه پایدار". سخنرانی افتتاحیه سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۷). "تعارضات نهادی، مهمترین چالش حکمرانی پروژه‌محور کشور". سخنرانی افتتاحیه چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۹). "توسعه نهادی و حکمرانی پروژه‌محور". سخنرانی افتتاحیه پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۹). "کلان روایتی هستی‌شناسانه از نوشدگی نهادی ایران ما از منظر حکمرانی خوب تحول". نشست کرسی آزاداندیشی. دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۱). "نقش حکمرانی پروژه‌محور در توسعه پایدار: تأخر توسعه نهادی از توسعه فیزیکالیستی و ضرورت توسعه نهادی". سخنرانی افتتاحیه شانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۲). "جایگاه منظومه حکمرانی و مدیریت پروژه‌محور در تحقق برنامه‌های". سخنرانی افتتاحیه هفدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۳). "اینرسی عناصر شناختی-فرهنگی عامل تأخر نهادی منظومه پروژه‌محور". سخنرانی افتتاحیه هیجدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.

- صبحیه، محمدحسین. (۱۴۰۴). "توسعه نهادی: شایسته‌سالاری در منظومه پروژه‌محور". *سخنرانی افتتاحیه نوزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه*. تهران.
- صبحیه، محمدحسین؛ اقدسی، محمد؛ شامی زنجانی، مهدی؛ حکمیان، حمید. (۱۳۹۷). "نگاه یکپارچه به یادگیری در سازمانهای پروژه‌محور". *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*.
- صبحیه، محمدحسین؛ جعفری نصر، محمدرضا؛ عزیزی، مجتبی. (۱۳۸۹). "بررسی چالش‌های مدیریت همکاری‌های فناورانه بین‌المللی در صنعت پتروشیمی ایران (مطالعه موردی: همکاری فناورانه در پروژه MTP مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)".
- عباسپور، پگاه؛ اربابی، هانی؛ صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۴). "تبیین کارکردهای ارزش آفرین در سازمان‌های پروژه‌محور نفتی". *مدیریت سازمان‌های دولتی*.
- عزیزی، مجتبی؛ صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۴). "نظریه‌پردازی یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران". *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*.
- عزیزی، مجتبی؛ صبحیه، محمدحسین؛ آراستی، محمدرضا؛ البدوی، امیر. (۱۳۹۴). "مدل مفهومی انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران". *فصلنامه سیاست علم و فناوری*.
- عزیزی، مجتبی؛ صبحیه، محمدحسین؛ آراستی، محمدرضا؛ البدوی، امیر. (۱۳۹۱). "انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه، کلید نوآوری در سازمان‌های پروژه‌محور (جستاری بر کنسرسیوم‌های بین‌المللی در صنعت نفت ایران)". *دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی*.
- فرهنگ آزاد، محمد؛ صبحیه، محمدحسین؛ اربابی، هانی و نظری توکلی، سعید. (۱۴۰۴). "بررسی چالش‌های اخلاقی سازنده در تعامل با سازمان‌های کلیدی نقش آفرین در صنعت ساختمان (مطالعه موردی: سازمان‌های بخش عمومی غیردولتی و خصوصی)". *نشریه علمی باغ نظر*.
- کریمی، رسول؛ صبحیه، محمدحسین؛ عقلانی، اصغر. (۱۳۹۲). "درس آموخته‌های کلیدی در مدیریت پروژه‌های پیچیده مطالعه موردی: توسعه فازهای پارس جنوبی". *فصلنامه علمی ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت*.
- گلدوست جویباری، یاسر؛ صبحیه، محمدحسین؛ خدادادحسینی، سیدحمید. (۱۳۹۸). "ارائه مدل نظری زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار". *فصلنامه مدیریت صنعتی*.
- گلدوست جویباری، یاسر؛ صبحیه، محمدحسین؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ شاکری، اقبال؛ امیری، مجتبی. (۱۳۹۶). "شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار (مورد مطالعه: پروژه‌های ساخت شهری تهران)". *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*.
- محبی‌فر، امیرحسین؛ صبحیه، محمدحسین؛ رفیعیان، مجتبی؛ حساس یگانه، یحیی؛ الهی، شعبان. (۱۳۹۶). "حاکمیت برنامه بازآفرینی بافت ناکارآمد شهر تهران با رویکرد شبکه". (فاقد اطلاعات نشریه در منبع اصلی)
- مهاجرانی عراقی، حمیدرضا. ۱۴۰۱. (مدل نظری کارکرد گروه فرایندهای مدیریت پروژه مبتنی بر ویژگی‌های فرهنگی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- مهاجرانی عراقی، حمیدرضا؛ صبحیه، محمدحسین؛ رازنهان، فیروز؛ فراستخواه، مقصود. (۱۴۰۱). "الگو اثرگذاری فرهنگ بر فرایندهای آغازین مدیریت پروژه (مطالعه موردی صنعت ساخت ایران)". *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*.
- نوری، زهرا؛ صبحیه، محمدحسین. (۱۳۹۹). "چالش‌های نهادی بهره‌وری در نظام فنی و اجرایی کشور". *سیاست‌های راهبردی و کلان*.

## چرا پروژها در ایران شکست می‌خورند؟

پاسخ‌های رایج، کمبود بودجه، تحریم‌ها یا سوءمدیریت، تنها نشانه‌های سطحی یک مشکل ریشه‌دار هستند. واقعیت تلخ این است: ما در دام «چرخه معیوبی» گرفتار شده‌ایم که خود را بازتولید می‌کند. این کتاب حاصل یک پژوهش جسورانه و کم‌سابقه است که پرده از سازوکار پنهان این چرخه برمی‌دارد. با استناد به مطالعات میدانی عمیق و مصاحبه با ده‌ها مدیر ارشد پروژه‌های کلان کشور، برای نخستین بار مدل نظری «اینرسی فرهنگی-چرخه کژکارکردی» را معرفی می‌کند و نشان می‌دهد:

- چگونه «الگوهای فرهنگی زمان بریش»، پیشرفته‌ترین روش‌های مدیریتی را بی‌اثر می‌کنند
  - چرا رفتارهایی مانند «سکوت سازمانی» و «افتتاحیه‌های نمایشی»، در این نظام معیوب نهادینه شده‌اند
  - چگونه می‌توان این چرخه معیوب را شکست.
- این کتاب نه یک روایت شکست، بلکه یک نقشه راه تحول فرهنگی است. از بازنمایی قواعد نانوشته تا بازآفرینی فرهنگ سازمانی، به شما می‌آموزد چگونه این چرخه معیوب را متوقف کرد.
- آیا آماده‌اید:

- از تحلیل‌های سطحی فراتر روید؟
- الگوهای پنهان شکست را رمزگشایی کنید؟
- دستور زبان موفقیت را بیافرینید؟
- پیشگام تحول باشید؟

۶۵۰

قیمت: ... هزار تومان

