



گروه راهبردی - مرتضی فاخری - در شرایطی که کشور با انبوهی از چالش‌های ژئوپلیتیک، محدودیت‌های بین‌المللی و فشارهای همه‌جانبه مواجه است، پروژه‌های زیرساختی به عنوان ستون فقرات توسعه اقتصادی و امنیت ملی، بیش از هر زمان دیگری در معرض تهدید قرار گرفته‌اند. جنگ، تحریم و محاصره، سه‌گانه‌ای هستند که به‌طور هم‌زمان، تأمین منابع، جریان لجستیک و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌ها را دگرگون ساخته‌اند. در چنین بستری، پارادایم‌های سنتی مدیریت پروژه که بر پیش‌بینی‌پذیری کامل محیط، دسترسی بی‌وقفه به زنجیره تأمین جهانی و ثبات نسبی قیمت‌ها استوار بودند، به‌سرعت کارآمدی خود را از دست داده‌اند. از این‌رو، ضرورت گذار به الگویی نوین که بتواند در عین پذیرش عدم‌قطعیت، تاب‌آوری سازمانی و اجرایی را تضمین کند، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

مدیریت تاب‌آور، به مثابه پارادایمی که در آن موفقیت نه در اتمام کامل یک ابرطرح، بلکه در خلق ارزش مستمر از منابع محدود و کاهش زمان افق طراحی تعریف می‌شود، تنها راه برون‌رفت از بن‌بست‌های اجرایی موجود است. تغییری که در آن موفقیت، در خلق ارزش از منابع محدود و کاهش زمان افق طراحی پروژه‌ها معنا می‌یابد و معیار سنجش آن از زمان و هزینه صرف‌شده به میزان ارزش و منفعت ملی ایجادشده منتقل می‌شود.

آسیب‌شناسی وضعیت کنونی پروژه‌های زیرساختی نخستین گام در این مسیر، آسیب‌شناسی عمیق وضعیت فعلی پروژه‌های زیرساختی است. واقعیت آن است که بسیاری از طرح‌های کلان کشور، در چارچوب منطق «همه یا هیچ» طراحی شده‌اند؛ منطقی که در آن، پروژه تنها زمانی موفق تلقی می‌شود که به‌طور کامل و یکجا به بهره‌برداری برسد. این رویکرد، در شرایط عادی نیز با مخاطراتی نظیر طولانی شدن زمان اجرا، افزایش هزینه‌های تأمین مالی و تغییر نیازهای بازار همراه بود؛ اما در وضعیت جنگ و تحریم، به فاجعه‌ای راهبردی بدل شده است. وقتی زنجیره تأمین با اختلالات اساسی روبرو‌ست، وقتی نقل و انتقال ارز و مبادلات بانکی با موانع جدی مواجه است و وقتی تأمین تجهیزات و مواد اولیه به فرآیندی زمان‌بر و پرهزینه تبدیل شده، اصرار بر اتمام کامل یک ابرطرح، تنها به حبس سرمایه‌های عظیم ملی می‌انجامد. نتیجه مستقیم این وضعیت، انباشت طرح‌های نیمه‌تمام است؛ پروژه‌هایی که سال‌ها خاک می‌خورند و نه تنها هیچ منفعتی برای مردم به ارمان نمی‌آورند، بلکه به دلیل راکد ماندن منابع، ظرفیت سرمایه‌گذاری در سایر بخش‌ها را نیز از بین می‌برند. این پدیده که می‌توان آن را «فلج سرمایه‌ای» نامید، در شرایط بحرانی به‌سادگی جبران‌ناپذیر است، زیرا منابعی که در پروژه‌های نیمه‌تمام قفل می‌شوند، در زمانی که کشور به شدت به نقدینگی و انعطاف‌پذیری مالی نیاز دارد، عملاً از چرخه اقتصادی خارج می‌شوند.

از سوی دیگر، آسیب‌شناسی وضعیت موجود نشان می‌دهد که بسیاری از پروژه‌ها بدون توجه به ملاحظات مهندسی ارزش و مدیریت ریسک طراحی شده‌اند. در این طرح‌ها، فرض بر آن است که تمامی شرایط مطابق پیش‌بینی‌های اولیه پیش خواهد رفت و هیچ سناریوی جایگزینی برای مواجهه با بحران‌ها تدارک دیده نشده است. چنین رویکردی، در محیطی که تغییرات ژئوپلیتیک و اقتصادی به‌سرعت معادلات را دگرگون می‌کند، به‌معنای هدر رفتن منابعی است که در شرایط بحرانی به‌سادگی قابل جایگزینی نیستند. علاوه بر این، نبود نگاه یکپارچه به منابع و لجستیک طرح‌ها، موجب انباشت دارایی‌های غیرضروری، دوباره‌کاری در تأمین تجهیزات و ایجاد گلوگاه‌های لجستیکی می‌شود که خود به

«سرآمد» بررسی می‌کند؛

مدیریت تاب‌آور

پارادایم نوین پیشبرد پروژه‌های زیرساختی

در زمان جنگ، تحریم و محاصره



مالی مراحل بعدی از محل درآمدهای مرحله پیشین فراهم می‌گردد. این استراتژی، به‌ویژه در شرایطی که دسترسی به منابع مالی کلان محدود است، می‌تواند به‌عنوان مکانیزمی برای خودگردانی پروژه‌ها عمل کند و وابستگی به بودجه‌های متمرکز را کاهش دهد.

استفاده از مهندسی ارزش و مدیریت ریسک از همان ابتدای پروژه، کلید دیگر این استراتژی است. مهندسی ارزش، با تحلیل کارکردها و حذف هزینه‌های غیرضروری، به بهینه‌سازی مصرف منابع کمک می‌کند و مدیریت ریسک، با شناسایی به‌موقع تهدیدها و تدوین سناریوهای جایگزین، از غافلگیری در برابر بحران‌ها جلوگیری می‌نماید. لازم است منابع و لجستیک طرح‌ها با هم دیده شوند و از انباشت دارایی‌ها جلوگیری شود. این نگاه یکپارچه، به معنای آن است که تأمین تجهیزات، نیروی انسانی و مالی برای هر پروژه، نه به‌صورت جزیره‌ای، بلکه در چارچوب یک شبکه منسجم از طرح‌ها برنامہ‌ریزی شود تا از دوباره‌کاری، اتلاف و ایجاد گلوگاه‌های غیرضروری پرهیز گردد. در چنین چارچوبی، تصمیم‌گیری جسورانه در شرایط پریسک کنونی اجتناب‌ناپذیر است و باید از مدیران پروژه در این مسیر خطیر حمایت شود. مدیران تاب‌آور، کسانی هستند که در شرایط ابهام، تصمیم می‌گیرند، مسئولیت می‌پذیرند و در صورت لزوم، مسیر پروژه را تغییر می‌دهند. حمایت از این مدیران، نه تنها به‌معنای تأمین منابع و اختیارات لازم، بلکه به‌معنای ایجاد فرهنگ سازمانی است که در آن، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی به‌عنوان یک ارزش تلقی شود، نه یک تهدید. بخشی لاینفک از این استراتژی، انگیزش، تأمین نیازها و حفظ روحیه سرمایه‌های انسانی است. در شرایط جنگ و تحریم، نیروی انسانی متخصص، کمیاب‌ترین و ارزشمندترین منبع است. اگر این سرمایه از دست برود، جبران آن سال‌ها به طول می‌انجامد. از این‌رو، مدیریت تاب‌آور باید به‌طور نظام‌مند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان، امنیت شغلی، آموزش مستمر و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری توجه کند. حفظ روحیه، ایجاد حس تعلق و ارائه چشم‌انداز روشن از آینده، از جمله عواملی هستند که می‌توانند تاب‌آوری سازمانی را در بلندمدت تضمین کنند. همچنین، ایجاد سازوکارهای انگیزشی مبتنی بر عملکرد، شفافیت در پاداش‌دهی و فراهم آوردن امکان رشد حرفه‌ای، از جمله تدابیری هستند که می‌توانند از فرسایش سرمایه انسانی

در شرایط بحرانی جلوگیری نمایند. بدون توجه به این بُعد، هیچ استراتژی تاب‌آوری، حتی با بهترین طراحی فنی و مالی، قادر به پایدار ماندن نخواهد بود.

پیاده‌سازی، چالش‌ها و چشم‌انداز آینده

مدیریت تاب‌آور به‌عنوان یک پارادایم نوین، نه یک انتخاب اختیاری، بلکه ضرورتی راهبردی در شرایط کنونی است. این پارادایم، با تغییر معیار موفقیت از «زمان و هزینه صرف» به «میزان ارزش و منفعت ملی ایجادشده»، مسیر جدیدی را پیش روی مدیران پروژه‌های زیرساختی می‌گشاید؛ مسیری که در آن، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و تصمیم‌گیری جسورانه، جایگزین رویه‌های خشک و پیش‌بینی‌پذیری توهمی می‌شود. اجرای این استراتژی، نیازمند تغییرات ساختاری در نهادهای متولی، بازتعریف فرآیندهای تصمیم‌گیری و ایجاد نظام انگیزشی مناسب برای مدیران و کارکنان است. بدون چنین تغییراتی، پروژه‌های زیرساختی همچنان در چرخه معیوب تأخیر، افزایش هزینه و نیمه‌تمام ماندن گرفتار خواهند بود و منابع ملی، که در شرایط بحرانی به‌سادگی قابل جایگزینی نیستند، هدر خواهند رفت.

از سوی دیگر، موفقیت این پارادایم، به میزان پذیرش آن در سطوح مختلف مدیریتی و سیاسی بستگی دارد. اگر تصمیم‌گیران کلان کشور، مدیریت تاب‌آور را نه به‌عنوان یک تاکتیک موقت، بلکه به‌عنوان یک راهبرد بلندمدت بپذیرند و از آن حمایت کنند، می‌توان امیدوار بود که پروژه‌های زیرساختی، حتی در سخت‌ترین شرایط، به محرکی برای توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و تقویت امنیت ملی تبدیل شوند. در غیر این صورت، ادامه رویه‌های سنتی، تنها به تعمیق بحران و افزایش هزینه‌های فرصت منجر خواهد شد. بنابراین، گذار به مدیریت تاب‌آور، نه تنها یک انتخاب هوشمندانه، بلکه یک ضرورت تاریخی است که باید با جدیت و سرعت در دستور کار قرار گیرد. یکی از چالش‌های اساسی در این مسیر، مقاومت در برابر تغییر در ساختارهای بوروکراتیک است؛ ساختارهایی که سال‌ها بر اساس منطق پیش‌بینی‌پذیری و کنترل متمرکز شکل گرفته‌اند و به‌سختی می‌توانند با پارادایم‌های انعطاف‌پذیر و مبتنی بر تفویض اختیار سازگار شوند. غلبه بر این مقاومت، نیازمند اراده سیاسی در بالاترین سطوح، آموزش و توانمندسازی مدیران میانی و ایجاد سازوکارهای نظارتی مبتنی بر نتیجه است.

چالش دیگر، تأمین منابع مالی پایدار برای پروژه‌های خردشده است؛ زیرا تجزیه پروژه‌ها به مراحل کوچک‌تر، اگرچه مزایای بسیاری دارد، اما ممکن است در کوتاه‌مدت با افزایش هزینه‌های مبادله و پیچیدگی مدیریت همراه باشد. برای رفع این مشکل، می‌توان از ابزارهای نوین تأمین مالی نظیر مشارکت عمومی-خصوصی، اوراق مشارکت پروژه‌محور و صندوق‌های سرمایه‌گذاری زیرساختی بهره گرفت. چالش سوم، سنجش دقیق ارزش و منفعت ملی ایجادشده است؛ زیرا معیارهای سنتی نظیر زمان و هزینه، اگرچه ناقص هستند، اما دست‌کم قابل اندازه‌گیری‌اند، در حالی که ارزش ملی، مفهومی چندبُعدی و گاه کیفی است که سنجش آن نیازمند تدوین شاخص‌های دقیق و مورد اجماع است. با این حال، تجربه جهانی نشان می‌دهد که کشورهایی که در شرایط بحرانی به سراغ پارادایم‌های تاب‌آور رفته‌اند، توانسته‌اند نه تنها از فروپاشی زیرساختی جلوگیری کنند، بلکه زمینه‌های جهش اقتصادی پس از بحران را نیز فراهم آورند. چشم‌انداز آینده پروژه‌های زیرساختی در ایران، بدون پذیرش مدیریت تاب‌آور، تاریک و پر از مخاطره است؛ اما با اتخاذ این پارادایم، می‌توان امیدوار بود که حتی در سخت‌ترین شرایط، چرخ توسعه متوقف نشود و منابع ملی، به‌جای راکد ماندن در طرح‌های نیمه‌تمام، به جریان مستمر ارزش‌آفرینی تبدیل شوند. این مسیر، اگرچه دشوار و پرمخاطره است، اما تنها راهی است که می‌تواند کشور را از بن‌بست کنونی خارج کند و آینده‌ای مبتنی بر تاب‌آوری، پایداری و شکوفایی را رقم بزند.

سخن آخر آنکه، گذار از مدیریت سنتی به مدیریت تاب‌آور، دیگر یک انتخاب راهبردی نیست، بلکه ضرورتی تاریخی در شرایط جنگ، تحریم و محاصره است. تنها با خرد کردن پروژه‌ها، خلق ارزش از منابع محدود، کاهش زمان افق طراحی و تغییر معیار موفقیت از زمان و هزینه صرف‌شده به منفعت ملی ایجادشده، می‌توان از بن‌بست کنونی رها شد. این مسیر، نیازمند تصمیم‌گیری جسورانه، حمایت از مدیران خطیر و صیانت از سرمایه انسانی است. بدون این تحول، چرخ توسعه متوقف خواهد ماند و منابع ملی در طرح‌های نیمه‌تمام، راکد و هدر خواهند رفت.