

واژگان عملی روش طرح و برنامه ریزی پروژه

دکتر حسین جزایری^(۱)

مقدمه:

تحقیق علمی بیان شد در واقع پیش بینی باعث پیشرفت در روش

تهیه پروژه برای تغییر و تحول و خلاصه پویائی پروژه می باشد

و باید بدانیم چگونه عملی را پیش بینی کنیم و چه نتیجه ای

بدست می آوریم، تا بتوانیم در صورت موفقیت توسعه اش دهیم

و در صورت عدم موفقیت چاره دیگری بیاندیشیم. در هر دو

روش پیش بینی شرط رفتار خردمندانانه است.

پروژه قبل از همه یک درک است، همانطور که نکاوت و هوش،

عصیان و هویت و... می باشند. معنی اش همیشه مثبت است زیرا

با آینده، با آرمان با آرزو و موفقیت در ارتباط است. خاصیتش

این است که رابطه انسان را با زمان نظم می دهد. از نقطه نظری

اگر قرار باشد روش طرح و برنامه ریزی را در چند کلمه

خلاصه کنیم. اولین آنها آگاهی است. آگاهی طراح پروژه نسبت

به خوش بینی و سیستمی که برای آن پروژه تهیه می کند و محیط

آن. دومین آنها انتخاب است. در هر لحظه طراح پروژه مجبور به

انتخاب است. انتخاب آگاهانه یکی از شروط موفقیت پروژه

است. سوم مذاکره است، مذاکره با کسانی که به نحوی پروژه

به ایشان مربوط می شود، مذاکره جهت پیشبرد مقاصد پروژه و

چهارم پیش بینی است. برخی فکر می کنند پیش بینی ممکن است

باعث کم شدن انعطاف پروژه شود ولی همانطور که در روش

۱- دکترای روانشناسی اجتماعی - عضو هیات علمی دانشگاه لیل فرانسه

زمان احساس و تخیل و آرزو زمانی است غیر قابل تقسیم و این در فن و تکنیک است که قابل تقسیم می شود.

پروژه هر دو زمان را داراست یک زمان تحلیل و رویا و خلاقیت است و زمانی دیگر زمان برنامه و زمان کثرت.

پروژه باعث می شود که وحدت زمان را دریابیم.

سه محور روش پروژه عبارتند از:

- محور شناخت ارزشها و آرمانها.

- محور شناخت مجموعه و سیستمی که برای آن پروژه تهیه

می کنیم و شناخت محیط آن.

- محور راهبردی و برنامه نویسی.

محور اول: شناخت ارزشها و آرمانها:

تعریف ارزشی: عملاً ارزش چیز است که باعث انتخاب

می شود. در تمامی مدت طرح یک پروژه از اول تا آخر ما مجبور

به انتخاب هستیم و انتخاب هایمان بستگی دارد به ارزشهای

مذهبی اخلاقی، فلسفی، نظری و عقیدتی ما.

تعریف عملی آرمان: آرمان یا کمال مطلوب از نقطه نظر

روش شناسی پروژه دو ویژگی دارد: یکی اینکه هیچگاه بدان

نمی رسیم. دیگر اینکه معانی زیاد و چند گونه ای را می توان برای

آن یافت. به مثال خوشبختی، رفاه، خودمختاری را می توان در

این رده جای داد. در واقع یک آرمان جهتی از یک راه است. از

نقطه نظری، روش پروژه با مقصد یا هدف متفاوت است.

اصل و یا اصول راهنما: عبارت از اصولی هستند که ما را در

راه آرمان راهنمایی می کنند. به سه نوع تقسیم می شوند:

- سفارشات

- اجازه ها

- ممنوعیت ها

سفارشات: اصولی هستند که همچنان بر مبنای ارزشهای

عقیدتی، روشی، رفتاری، نگرشی و یا عملی در راه آرمانها ترغیب

می کنند. مثل ترغیب به یک روش تعلیم و تربیتی و یا ترغیب بر

اهمیت دادن به یک نوع شناخت. مثلاً ترغیب به روش تربیتی

قرردی به گروهی و یا اهمیت دادن به خودمختاری در راه جامعه

پذیری

اجازه ها: اصولی هستند که در راه آرمان، رفتار و یا عملی و

یا نگرش و یا پنداری را مجاز می دارند. نه سفارش آن را می کنند

و نه آن را منع می کنند.

ممنوعیت ها: اصولی هستند که در راه آرمان، رفتار یا عمل و

یا نگرش و پنداری را غدغن می کنند. در عمل باید پس از شناختن

و آگاهی از آرمانها و اصولی راهنما، بر مبنای ارزشهای عقیدتی

برای آنها ترتیب قائل شویم.

محور دوم: شناخت ساختاری که برای آن پروژه رانیه

می کنیم و محیط آن

همیشه یک پروژه برای سیستم خاصی تدارک دیده می شود

بگذارند، دسته دوم عبارتند از داده‌های غیررسمی که عبارتند از: تعبیرات و تفسیراتی که مسئولین از الزامات و امکانات فیزیکی و یا اجتماعی و سیاسی دارند و یا خودمان به توسط پرسشنامه و نظرخواهی می‌توانیم بدست آوریم.

اهمیت و اثر همگی سیستمهای موجود در محیط و سیستم مورد نظر پروژه همسان و یکی نیست و عملاً فراهم آوردن داده‌ها در مورد همگی آنها ممکن نیست لذا باید سیستمهای محیطی و داده‌هایشان را از نظر اهمیت و همچنین سهولت فراهم آوردنشان درجه بندی کنیم و با در نظر گرفتن شرایط زمانی،

امکانات مالی و پرسنلی عمده‌ترین آنها را انتخاب نماییم. تقسیم بندی دوم مربوط است به داده‌هایی که در ورودی سیستم مورد نظر، پروژه وجود دارند. آنها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد.

۱. داده‌هایی که بطور تغییر یافته در خروجی سیستم یافت می‌شوند (مثلاً داده‌های مربوط به دانش آموزان یک دبستان و یا

داده‌ها از چند نقطه نظر تقسیم بندی می‌شوند: تقسیم بندی اول عبارت است از تقسیم بندی داده‌های رسمی و غیررسمی

۲. داده‌هایی که در خروجی سیستم یافت نمی‌شوند. (مثلاً پولی که برای آموزش دانش آموزان و یا رسیدگی به کار مراجعین به سازمان و یا مددجویان... و یا موادی که برای سوختن و گرم کردن مکان به کار رفته‌اند). دسته دوم را منابع می‌نامند و ارزش مالی آنها بعنوان داده در نظر گرفته می‌شود. تقسیم بندی سوم که از همه مشکل‌تر است عبارت است

و آن سیستم در بین سیستمهای اطرافش جای و مقامی دارد. تشخیص سیستم مورد نظر و شناخت محیطش، شرط موفقیت پروژه است. شناخت سیستم مورد نظر عبارت است از تشخیص حدود آن. شناخت محیط عبارت است از فراهم آوردن داده‌های آن و بررسی و تبدیل آنها به خبر. اگر محور شناخت آرمانها و اصول راهنما را، خواسته‌ها (و شاید جبر به خواستهها) بدانیم. محور دوم عبارت است از خواسته‌ها و الزامات (جبر) دیگران. الزامات قانونی، فیزیکی، اجتماعی، اخلاقی، مذهبی، پروژه‌ها و سیاستهای دیگران (سازمانها، مسئولین و غیره) جزو این محور به حساب می‌آیند. هدف از جمع آوری داده‌های محیطی و تفسیر و تعبیرشان آگاهی از امکاناتی است که می‌توان از آنها برای پیشبرد و موفقیت پروژه استفاده کرد و همچنین اطلاع از مشکلات و معضلاتی است که ممکن است بطور کلی محیط و خصوصاً دیگران به عنوان محیط اجتماعی بوجود آورند.

داده‌های رسمی عبارتند از: داده‌های آماری و آنچه که سازمانها و ساختارهای محیطی (پروژه، دستورالعمل، قواعد و غیره) می‌توانند در اختیارمان بگذارند. دسته دوم عبارتند از: داده‌های آماری و آنچه که سازمانها و ساختارهای محیطی (پروژه، دستورالعمل، قواعد و غیره) می‌توانند در اختیارمان

از تشخیص بین داده‌های مادی (مکان، وسائل، ابزار و غیره) داده‌های انسانی (پرسنل و مهارت‌هایشان) داده‌های مالی (بودجه) داده‌های خبری و اطلاعاتی (علوم و فنون و دانشها) پس از جمع آوری داده‌ها عمدتاً سه روش و یا نحوه برای تحلیل و تغییرشان وجود دارد.

الف - تحلیل پویایی: عبارت است از تشخیص داده‌ها به دو دسته، داده‌های مثبت و منفی جهت اجرای پروژه و یا عوامل مساعد و نامساعد جهت پیشرفت در راه مقاصد و اهداف پروژه. با در نظر گرفتن چنین تحلیلی در محور سوم خواهیم توانست به تاکتیک‌های مناسبی جهت استفاده از عوامل مساعد و به چاره‌هایی جهت تضعیف عوامل نامناسب بیان‌دیشیم.

ب - تحلیل سیستمیک در دو سطح: سطح اول تشخیص درجه توافق و سازگاری آرمانها و اصول راهنمای پروژه مان با آرمانها و اصول راهنمای پروژه‌های سایر سیستم‌های موجود در محیط.

د- چنین تحلیلی اجازه می‌دهد که بدانیم چه سیستم‌های انسانی می‌توانند متفقین و متحدین ما باشند و چه سیستم‌هایی ممکن است، مخالفین و معترضین ما باشند و بدین ترتیب در محور سوم خواهیم توانست اعمال و رفتار مناسبی را در رابطه با هر یک از آنها در نظر بگیریم. سطح دوم عبارت است از تشخیص درجه خودمختاری اجزاء یا زیر سیستم‌های هر یک

از سیستم‌های محیط و درک اینکه کدامشان ممکن است متفقین و متحدین ما در راه پیشبرد پروژه باشند و کدامشان مخالفین و معترضین آرمانها و اصولی راهنمای ما باشند. این روش‌ها بطور کلی چنین تحلیلی بجا اجازه می‌دهد که در محور سوم، چه موضعی در مقابل هر یک از سیستمها و یا زیر سیستم‌های محیطی بگیریم و در صورت لزوم چگونه مذاکراتی را با هر یک از آنها داشته باشیم.

ج - تحلیل استراتژیکی، در چنین چشم اندازی کل سیستم‌های محیط، سیستمی که برای آن پروژه تهیه می‌کنیم بعنوان یک حوزه درگیری و ستیزه بر سر منافع، در نظر گرفته می‌شوند. در چنین حوزه‌ای هر سیستم سعی دارد؛ دامنه اختیارات خود را توسعه داده و دامنه اختیارات سایر سیستمها را تقلیل دهد. تا بتواند به منافع بیشتر و بهتری دست یابد. بدین ترتیب سیستم‌های محیطی می‌توانند از پروژه سیستم خاصی، غلبی‌الخصوص اگر نوآورا باشد، بعنوان موضوع ستیز استفاده کنند. بدین ترتیب دوباره مشکل اتحادها و دشمنیها مطرح می‌شود. طراح یک پروژه با اطلاع قبلی از محتوی این جدال و ستیزه‌ها می‌تواند در محور سوم چاره اندیشی کند.

شناخت محیط و تجزیه و تحلیل آن به ما اجازه می‌دهد که از آنچه که ممکن و ناممکن است مطلع باشیم و اهداف و دستورالعملی را که در محور سوم در نظر می‌گیریم حتی الامکان

مناسب با محیط بوده و خود را با آن بطور پویا مطابقت دهد. عملاً باید لیستی از آنچه که در محیط در رابطه با آرمانها و اصول راهنما (محور اول) ممکن و ناممکن می‌رسد تهیه کرد.

محور سوم: محور راهبردی و برنامه نویسی

این محور با در نظر گرفتن شناختهای محور اول و دوم تعیین می‌شود. هنر طراح پروژه این است که محتوی هر یک از تعاریف زیر را با وضعیت و شرایط خاص سیستمی که برای آن پروژه می‌نویسد تطبیق دهد.

هدف

هدف یک مقصد است، نقطه‌ای است که می‌خواهیم به آن برسیم و یا چیزی است که می‌خواهیم به آن دست یابیم. در متدولوژی پروژه هدف سازی، عبارت است از ترجمه آرمان با بکار بردن کلمات و عباراتی دقیق، عینی و قابل اندازه‌گیری آنچه که به آن می‌خواهیم برسیم باید قابل لمس و مقایسه و اندازه‌گیری باشد. علاوه بر این باید با در نظر گرفتن ممکن‌ها و ناممکن‌های محیط (محور دوم) هدف و یا اهداف را تعریف نمود کرد. اگر چند و یا چندین هدف را دنبال می‌کنیم باید بین آنها یک تقدم و تاخر قائل شویم.

معیارهای ارزیابی پروژه

این معیارها بدو دسته تقسیم می‌شوند:

الف. معیارهای ارزیابی طرح و تدارک پروژه

ب. معیارهای ارزیابی اجرای پروژه

الف. معیارهای ارزیابی طرح و تدارک پروژه سه نوع می‌باشند که هر سه عبارتند از جواب به یک سری از سوالات:

معیارهای اعتباری: عبارتند از دلایلی که برای انتخاب قسمتهای مختلف پروژه می‌توانیم ارائه دهیم. چرا با در نظر گرفتن چنین آرمان و اصول راهنما و چنان شرایط محیطی، چنین هدف یا اهدافی را انتخاب نموده‌ایم. این چرایی شامل تمامی اجزاء و قسمتهای پروژه می‌شود.

معیارهای تناقضی و مغایرتی: به چه دلایلی می‌توانیم

بگوئیم که قسمتهای مختلف پروژه با هم در تضاد نیستند.

معیارهای مشارکتی: تا چه اندازه اشخاص گروههای درون و بیرون سیستمی که برای آن پروژه تهیه دیده‌ایم. با پروژه موافق هستند و تا چه اندازه در تهیه و تدارک آن شرکت داشته‌اند.

ب. معیارهای ارزیابی اجرای پروژه عبارت است از معیار، یا معیارهایی که اجازه می‌دهند که در موعدهای معین، اجرای پروژه را اندازه‌گیری کنیم. تا روشن شود در چه فاصله‌ای از مقصد قرار داریم. این معیارها می‌توانند کمی و یا کیفی و یا عبارت باشند از مراحل اجرای پروژه در موعدهای معین. البته طریقه سنجش (پرسشنامه، جدول) نیز باید تعیین شود. در چنین چشم‌اندازی پروژه‌ای بدون معیار ارزیابی و طریقه آن چیزی جز

اظهار خواسته‌ها و تمایلات نیست. بهینه سازی استفاده از منابع: عبارت است از اعمال و

معیارهای موفقیت: عبارت است از حدی که در معیار ارزیابی اجرای پروژه در نظر می‌گیریم. بالاتر از آن را نشانه موفقیت و پائین‌تر از آن را نشانه شکست و عدم موفقیت پروژه می‌دانیم. استفاده از معیار اندازه‌گیری اجرا و معیارهای موفقیت

تاکتیهای که جهت صرفه‌جویی در منابع در پروژه پیش بینی می‌کنیم. زمان بندی: عبارت است از تعیین موعدها در راه رسیدن به

اهداف پروژه

تعیین جایگاهها و نقش‌ها: عبارت است از تعیین اینکه اجرای اهداف مرحله‌ای و یا فی مابینی: که مقاصدی بین نقطه

چه قسمتی از کارهای پروژه به عهده کیست (فرد یا گروه) و چه عزیمت و مقصد انتهایی پروژه می‌باشند. نقشی را باید ایفاء کند.

برنامه، دفترچه اعمال، نقشه اعمال

بودجه بندی: عبارت است از تقسیم منابع بین آرمانها و اهداف نهایی. با در نظر گرفتن ترتیب و تاخیر و تقدیمی که برایشان در نظر گرفته‌ایم و جواب به سؤال چه میزان از چه منبعی را برای رسیدن به چه هدفی تخصیص دهیم؟

الف- تعیین چه کارها و چه اعمالی را جهت رسیدن به مقاصد بینابینی و یا مرحله‌ای و بالنتیجه نهایی با در نظر گرفتن دو محور اول و دوم باید انجام داد. ب- جواب به سؤال: در چه موقع با چه وسیله‌ای (یا چه منبعی) چه کاری را باید انجام دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی