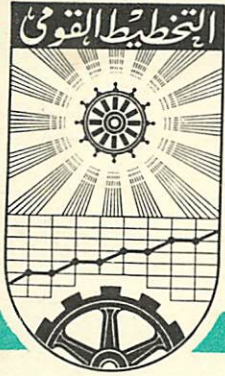


الجمهورية العربية المتحدة



مَعد التخطيط القومى

مذكرة رقم ٤٤٠

تخطيط المشروعات وتقييمها

دكتور مختار حمزة

مايو سنة ١٩٦٤

تخطيط المشروعات وتقييمها *

موضوع محاضرة اليوم هو تخطيط المشروعات وتقييمها . ولتوحيد اللغة نود أن نتفق على ما نقصده بالمشروع . لقد تعودنا حتى الآن في وزاراتنا وعلى كافة المستويات وحتى في الجرائد أن نقرأ مذكرات بعنوان " مشروع كذا " ولا نجد تحت هذا العنوان سوى أنه قد خصص مبلغا معيناً من المال للمباني ومبلغاً آخر للأدوات . . . وهكذا . وحقيقة الأمور أنه لا يمكن أن نطلق عليها كلمة مشروع — فهذه الأمور لا تعدو أن تكون مجموعة من الأنشطة والجهود . ولا ينطبق عليها مقومات المشروع ولا المراحل التي ينبغي أن يمر عليها المشروع من بداية التفكير فيه وتخطيطه حتى مرحلة دراسة نتائجه وتقييمه .

والبرنامج عبارة عن عدة مشروعات متماثلة متعددة في جهات مختلفة . فمثلاً إنشاء مركزاً اجتماعياً يسمى مشروعا — أما إنشاء مجموعة من المراكز الاجتماعية في جهات متعددة يسمى برنامجا . وقد يكون البرنامج أيضاً مجموعة من الإجراءات المختلفة بأكملها مع بعضها البعض تعطى كياناً واحداً وتنتج أثراً نهائياً . ومن أمثلة ذلك إنشاء مجموعة من المشروعات المختلفة كل منها يعمل على تقديم خدمة معينة في منطقة معينة . هذه المشروعات المختلفة التي تقدم هذه الخدمات تكون فيما بينها برنامجاً للخدمات .

وخطة هذه المحاضرة كالآتي :

سنتكلم عن مراحل المشروع المختلفة في التخطيط ومقوماته والمقصود به والعمليات التي يشملها والأسس التي يجب أن تقوم عليها ، التنفيذ وتخطيط التنفيذ والمسئول عنه والعلاقة بين المنفذ والمخطط ، المتابعة وأهميتها والمقصود بها والمسئول عنها ، ثم التقييم وأهدافه وصعوباته ، وسأحاول أن أناقش معكم أمثلة للاخطأ التي تقع فيها وزارات الخدمات أثناء عمل المشروعات وتقييمها . وأخيراً نحاول أن نستخلص بعض الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها في تخطيط المشروعات وتقييمها .

* من المحاضرة التي ألقاها الأستاذ الدكتور مختار حمزة في الدورة التدريبية لموظفي إدارات التخطيط والمتابعة بوزارات الخدمات في الفترة من ١٦-٢٨ مايو ١٩٦٤ بمبنى الجمعية التعاونية .

نبدأ الآن بعملية تخطيط المشروع :

ان تخطيط أى مشروع يتطلب أمرين أساسيين :

أولا - الدراسة العامة .

ثانيا - الدراسة التفصيلية .

والدراسة العامة ينبغى أن تبين لنا مبررات القيام بهذا المشروع فهى تعتبر عملية لكشف الموقف ودراسة مدى الحاجة للمشروع وبناء عليها نصل الى القرار بأنه من المفيد القيام بهذا المشروع . ففى بعض الاحيان نجد أننا قد قمنا ببناء مستشفى أو مدرسة مثلا ولكننا نفاجأ بعدم وجود العدد الكافى سواء من رواد المستشفى أو من التلاميذ وقد يتضح لنا - مؤخرا - وجود مستشفى أخرى قريبه أو أن نوع المدرسة لا يتفق وظروف المنطقة . لذا يستلزم الامر دراسة المبررات التى يستند اليها قرار بناء المستشفى أو المدرسة أو المركز الاجتماعى أو أى مشروع آخر والاحتياجات التى تدعو اليه . وأذكر فى هذه المناسبة أنه عندما أسندت الى إدارة المشروعات بوزارة التربية والتعليم عام ١٩٥٨ طلبت من السادة مديرى المناطق أن يقوموا بدراسة المشروعات التى تتناسب وتلائم المناطق المختلفة فتقدمت محافظة دمياط بمشروع حفظ السردين للاستفادة من الكميات الكبيرة التى تضيع ولا يستفاد منها بسبب عدم وجود مثل هذا المشروع وقد أشار كثير من الخبراء الدوليين بوزارة الصناعة بهذا المشروع . ومن الغرابة بمكان أننا وجدنا مناطق أخرى طلبت اقامة هذا المشروع وأعنى به مشروع حفظ السردين ولكننا طلبنا اليهم التفكير فى المشروعات الكفيلة باستغلال الموارد المميزة لكل محافظة وفعلا قامت هذه المناطق بعرض المشروعات المناسبة وسجلت فى كتاب مشروعات التربية والتعليم . أى أنه من الضرورى قبل البدء فى اقامة المشروع التفكير فى أهداف هذا المشروع بحيث تكون واضحة أمام أعيننا وتبرر القيام به والا فيجب التفكير فى مشروع آخر .

وعند وصف المشروع وتحديد أهدافه يجب أن يكون واضحا لدينا طبيعة المشروع وطبيعته العمليات النوعية التى سوف يشملها . . فمثلا اذا كنا بصدد اقامة مستشفى فى جهة ما يجب أن نفكر فى نوع الخدمة الطبية التى ستؤديها . هل هى للأمراض الصدرية أم للأمراض المتوطنة أم ؟ ومدى حاجة هذه المنطقة لهذا النوع من الخدمة حتى لاتضيع جهودنا هباء . ونفس الشئ ينطبق فى حالة اقامة نادى رياضى أو قصر من قصور الثقافة أو مدرسة من المدارس . ففى حالة اقامة مدرسة صناعية ليس هناك ما يدعونا الى التصميم على أن تشتمل هذه المدرسة على جميع الاقسام " نجاره ،

خراطه ، سبابة ، حداده ٠٠٠٠٠ الخ " فمن الجائز جدا أن يكون القسم الاساسى هـ —
النجارة فى منطقة ما فى حين أن تكون السبابة فى منطقة أخرى .

أما الدراسة التفصيلية فيجب أن تشتمل على جميع النواحي التفصيلية التى يشتمل عليها المشروع :
مكان اقامة المشروع ، تصميم المبانى ، حجم الاستثمارات ، القوى العاملة اللازمة ، الاجور ، التوقيت
اللازم لمراحل المشروع ، التمويل ومصادره ٠٠٠٠٠ الخ . كل هذه النواحي وغيرها من الأمور الكثيرة
التي يقتضى معرفتها قبل البدء فى مرحلة التنفيذ .

ونحن بصدد تخطيط المشروع ينبغي علينا محاولة دراسة النتائج المتوقعة للمشروع ومدى دوام
واتساع هذه النتائج فإذا كنا بصدد تخطيط مشروع للخدمات يلزم الأمر معرفة نوع العادات والتقاليد
ففسأل أنفسنا ما هو نوع السلوك الذى نتوقعه من سكان هذه المنطقة التى تؤدى لهم هذه الخدمة ؟
ما هو نوع التطور الذى يحدث فى عاداتهم وتقاليدهم ومداه ؟ فمثلا : ما مدى تأثير قيام مستشفى
على سلوك السكان ازاء عادة الزار أو الأجابة ؟ . وهذا يعنى أنه لأى مشروع يقام نتائج أساسية
ونائج ثانوية جانبية لابد وأن أدخلها فى الحسبان فى مرحلة تخطيط المشروع . وهذا يستلزم أيضا
التعاون الكامل بين المؤسسات والهيئات المعنية بمثل هذه النتائج لتقوم من جانبها بالجهد —
الملائمة فى الوقت المناسب . فإذا فرضنا مثلا أننا قمنا بتقويم بعض الخدمات لمنطقة ريفية منها تعليم
المرأة الريفية الأساليب المختلفة لصنع منتجات الالبان أو عمل الأكلمة . . أو هدفنا الى أن يقوم
أزواجهن بقضاء وقت الفراغ بالنادى أو بتثقيفهم بقصر من قصور الثقافة . فأننا نتوقع أن تؤدى هذه
الخدمات الى تغير فى أسلوبهم فى الحياة ينتج عنه زيادة الطلب على بعض السلع التى كان نادرا أن
نجدها فى مثل هذه المناطق ولعل مثل هذه المظاهر أصبحت واضحة جدا فى الريف المصرى فى
السنين الاخيرة . . أما عن مدى اتساع نتائج المشروع فالمقصود به دراسة المدى الجغرافى
أو السكانى الذى يستطيع المشروع التأثير فيه . فإذا فكرنا فى انشاء مركز اجتماعى فى منطقة معينة
وجب علينا أن ندرس المنطقة الجغرافية أو عدد السكان الذين سيخدمهم هذا المشروع فإذا ما تبين
لنا أن مثل هذا المشروع يستطيع خدمة منطقة معينة ووجدنا بها مشروعا مماثلا وجب علينا أن نعيد
التفكير فى منطقة أخرى .

وهذا يقودنا الى التفكير فى موضوع عدالة توزيع الخدمات . كما تعلمون حضراتكم انه من الامور

المؤسفة أن نجد بعض المناطق تركزت فيها مشروعات الخدمات في حين أن مناطق أخرى في حاجة ماسة الى مثل هذه المشروعات .

ولقد حاولنا في وزارة التربية والتعليم أن نصور الخدمات التعليمية في المناطق المختلفة في التعليم الابتدائي مثلا وضعنا الرسم البيانية التي توضح نسبة الاطفال لكل ألف من السكان الذين يتمتعون بهذه الخدمة فوجدنا أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المناطق المختلفة في توزيع هذه الخدمة . فإذا أضفنا الى ذلك الخدمات الأخرى التعليمية وغير التعليمية اتضح لنا صورة توزيع مشروعات الخدمات على المناطق المختلفة ومدى التفاوت فيها . وفي جميع الدول المتقدمة والتي أخذت بأسلوب التخطيط تجد الخرائط التوضيحية لتوزيع الخدمات من الامور المتداولة التي يتداولها المسؤولين عن التخطيط لتهدئهم الى تحقيق مبدأ عدالة التوزيع عندما يقومون بوضع خططهم .

ومن النقاط الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند تخطيط المشروع موضوع دراسة تكاليف المشروع دراسة واقية . فقد اتضح أنه في بعض المشروعات كما تعلمون حضراتكم أن المسؤولين عنها يصرحون بأن مثل هذه المشروعات قد تكلفت ثلاثة أو أربعة أمثال ما قدر لها . من تكاليف ويغفلون ذلك الى الارتفاع الغير متوقع في الاسعار ويضعون تبريرات مختلفة لذلك . لكنني أقول ان الدراسة الواقية لتكاليف المشروع تقتضى دراسة احتمالات ارتفاع الاسعار أو انخفاضها حتى نستطيع أن نصل الى أرقام حقيقية وواقعية أقرب ما تكون الى الدقة . يجب علينا اذن أن نحاول الحصول على جميع البيانات اللازمة والتي لها ارتباط بالمشروع الذى نخطط له . ويمكن تقسيم مصادر هذه البيانات الى ثلاثة أقسام :

النوع الأول عبارة عن البيانات الموجودة فعلا في الوثائق الرسمية للدولة مثل كتيبات التعداد العام والاحصاء السنوى . . . الخ حيث نحصل على بيانات واقية عن توزيع السكان حسب السن والجنس وتوزيعهم حسب المهن والقطاعات الاقتصادية والحالة التعليمية والزوجيه . . . الخ ويستطيع المخطط أن يحدد من هذه البيانات اللازم منها كما يحدد كيفية استخدامها لها .

والنوع الثانى من هذه البيانات ليس متاحا كما في النوع الاول حيث نجد أن كثيرا من البيانات

تحتفظ بها بعض الهيئات أو المؤسسات أو الشركات بعد أن بذلت جهدا كبيرا في الحصول عليها
ولذلك يستلزم الأمر أن نبحث عن مثل هذه البيانات لدى هذه الجهات .

أما النوع الثالث من الاحصاءات اللازمة فهو عبارة عن البيانات التي لانجدها في وثائق الدولة
الاحصائية الرسمية أو لدى المؤسسات والهيئات المختلفة ولا بد وأن أعمل جاهدة للحصول عليها
بوسيلة أو بأخرى عن طريق الاستفتاء أو المقابلة الشخصية أو إرسال استمارات لملئها الخ

ومن المبادئ الهامة في تخطيط مشروعات الخدمات اشتراك المنتفعين بهذه المشروعات في
تخطيطها بمعنى أننا يجب ألا نفرض عليهم خدمات لا يشعر الأهالي بالحاجة اليها . فكثيرا ما تقام
مشروعات جلييلة في بعض المناطق ولا نجد استجابة لها من الأهالي .

ومن أمثلة ذلك ما حدث منذ خمسة وعشرون عاما تقريبا حيث قامت الجمعية المصرية للدراسات
الاجتماعية تحت اشراف المرحوم الدكتور عبد الواحد الوكيل في قريتي شطانوف والمنایل بإنشاء
بعض المشروعات لامتداد هذه القرى بالمياه النقية . وقد روعي أن يكون موقع صنابير المياه في ميدان
رئيسي بالقرية بحيث تمر السيدات الريفيات به وهن في طريقهن لملء جوارهن من التربة . وقد لوحظ
أنهن يتركن هذا الماء النقي ويملأن جوارهن من التربة وذلك بسبب العادات الشائعة في هذه
المناطق .

من هذا نستنتج أنه ينبغي أن نعد الأهالي الذين ستقدم لهم خدمة معينة وذلك بمساعدتهم
على تغيير العادات التي تتعارض مع أهداف هذا المشروع . وأن نأخذ في الاعتبار الوقت اللازم
لذلك حيث أن محاولة تغيير العادات والقيم والاتجاهات النفسية للأهالي يستلزم وقتا
كبيرا .

ففي مشروعات الخدمات الاجتماعية اذن نجد أن التأثير الاجتماعي له دور كبير في تخطيطها
بمعنى أن يكون هناك أخذ وعطاء أو تفاعل متبادل . وقد سبق أن ذكرت أنه يجب أن نأخذ في
الاعتبار رغبات وحاجات الأهالي ، ولكننا أيضا يلزمنا أن نعمل على تطوير رغباتهم بما يعود عليهم وعلى
مجتمعهم بالخير والنفع . معنى ذلك أن المخطط والمصلح - خاصة في المناطق الريفية - لا يجب

أن يخضع خضوعاً تاماً لرغبات الجماهير . فإذا لاحظ المخطط أو المصلح أنهم يرغبون في تناول الشاي الأسود مثلاً فهل معنى ذلك أن يعمل على توفير الشاي لهم ؟ بالطبع يجب عليه في هذه الحالة أن يعمل على أن يغير مثل هذه الرغبات الضارة — بل ويحاول أن يساعد هم على التخلص من هذه العادات .

يتضح من ذلك أن التفسير الاجتماعي الذي نسعى إليه بإنشاء مشروعات الخدمات يجب أن يقوم على أساس تفاعل ثنائي أو متبادل مستمر بين المسؤولين عن إنشاء هذه المشروعات والمستفيدين منها . أي الأهالي أنفسهم . إذن ما نعنيه بدراسة احتياجات الأهالي هو الاحتياجات الحقيقية التي تساعد على تقدمهم وتعمل على رفع مستوى معيشتهم — فإذا ما اكتشفنا أن الأهالي لا يشعرون ببعض الاحتياجات التي ترى أنها ضرورية لهم وجب علينا مساعدتهم على أن يكتشفوها بحيث نستثير اهتمامهم بهذه الاحتياجات وبهذه الاستشارة نضمن تعاونهم معنا في نجاح المشروع .

إن كثيراً من مشروعات الخدمات تعتمد في نجاحها على مشروعات أخرى . حقيقة أن هذه العلاقة نجدها أيضاً في المشروعات الصناعية ولكنها في مشروعات الخدمات الاجتماعية أكثر وضوحاً فإذا ما أردنا مثلاً أن نقيم بعض المشروعات لعلاج حالة التشرد وانحراف الأحداث . وقمنا ببناء المؤسسات اللازمة وجمعنا منها الحالات الموجودة لعلاجها . قد نكتشف وهذا ما حدث فعلاً في السنوات الأخيرة — أن أعدادهم خارج هذه المؤسسات قد تزايد — والسبب في ذلك أننا قد نسينا مصدر المشكلة وأعني بذلك الأسرة . فقد كان الأولى بنا أن نقوم — بجانب بناء هذه المؤسسات لايواء الحالات الموجودة فعلاً وعلاجها — بدراسة حالة الأسر وأسباب التفكك والانحلال فيها وعلاج هذه الأسباب وتقديم الخدمات اللازمة لها حتى نستطيع بذلك توقع عدم ازدياد أعداد الأحداث المنحرفين المنتشرين ونضمن بذلك نجاح المشروع الخاص بعلاج الانحراف والتشرد في محيط الأحداث . إذن فالتنسيق بين مشروعات الخدمات المختلفة ضرورة من ضرورات تخطيطها .

أنه لمن الغريب حقاً أننا نجد المسؤولين عن مشروعات الخدمات يرسمون مشروعاتهم في مكاتبهم دون النظر لاعتبارات البيئة فيضعون تصميم المشروع مكتبياً ثم يعممونه في مختلف المناطق . وبذلك نجد أن المدرسة الابتدائية التي تبنى في مصر الجديدة كذلك التي تبنى في الإسكندرية أو قنصلية أو مرسى مطروح أو السلمية . وهذا الوضع غير مناسب على الإطلاق .

فالصورة الواحدة Uniformity للمشروعات تتجاهل ظروف البيئة الاجتماعية المتغيرة ففى المناطق المختلفة • كما لاتأخذ فى الاعتبار تعداد السكان • فباستقراءنا لبيانات التعداد مثلا فى الجمهورية العربية المتحدة نجد • يختلف من قرية لأخرى ومن مركز لآخر ومن محافظة لأخرى • فاذا أردنا بناء مستشفى مركزى مثلا فيجب ان نأخذ فى الاعتبار اختلاف اعداد السكان باختلاف المناطق التى تبني فيها هذه المستشفى فليس من المعقول أن يكون عدد الأسرة فى المستشفى المركزى بشيخين الكوم مثلا مساويا لعدد الأسرة بالمستشفى المركزى بقنا (ان لابد من الاشارة هنا مرة أخرى أننا يجب علينا أن نستغل الاحصاءات المتاحة لنا حتى نستطيع أن نقيم مشروعاتنا على أساس أفضل) كذلك فعنصر الهجرة يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وذلك بعمل التقديرات المناسبة للهجرة من أو الى المناطق المزمع اقامة المشروعات المختلفة بها • ففى المثال السابق "بناء مستشفى " لا يكفى أن اعتمد على بيانات التعداد بل يقتضى الامر تقدير عامل الهجرة لكى أصل الى صورة أوضح وتقدير أنسب لعدد المستفيدين من هذه المستشفى فى المستقبل • وقد حدث فعلا فيما مضى أننا عندما حاولنا أن نقدر عدد المدارس الابتدائية بالسويس وأخذنا فى حسابنا أرقام التعداد العام للسكان وقمنا ببناء هذه المدارس طبقا لاعداد السكان اتضح لنا بعد ذلك أن نسبة أطفال هذه المدارس لكل ألف من السكان أقل بكثير مما توقعنا والسبب فى ذلك اهمال عامل الهجرة Migration فلم نتوقع أن الهجرة الى السويس ستكون بهذه الصورة التى تفوق حد التصور فى ذلك الوقت • ونفس الكلام يقال بالنسبة لبناء مركز اجتماعى أو قصر من قصور الثقافة أو وحدة مجمعه أو نادى رياضى الخ

نستطيع الان أن نقول أن الكيان المعنوى لمشروعات الخدمات ودراسته احتياجات ورغبات الاهالى وتطوير هذه الرغبات ودراسته العادات والتقاليد السائدة فى هذه المناطق ودراسته الموارد المتاحة بها وأنواع الاحصاءات المختلفة والمتعلقة بهذه المشروعات جنبا الى جنب مع دراسة الاستثمارات والمباني والأدوات والقوى العاملة اللازمة والاجور الخ تعتبر من أهم المقومات الأساسية فى عملية تخطيط هذه المشروعات •

والآن يأتى دور عملية التنفيذ :

عملية التنفيذ فى الواقع عبارة عن مجموعة من الاجراءات وقد تتم هذه الاجراءات عن طريق هيئة مختلفة عن الهيئة المسئولة عن التخطيط . ولكنه من الضرورى وجود لغة مفهومة مشتركة بين المخطط والمنفذ . وهذا لايعنى أن يكون جميع الأفراد القائمين بعملية التنفيذ على علم بأهداف المشروع وأغراضه ولكن ما أعنيه أن يكون هناك من يعتبر حلقة اتصال بين الهيئة المشرفة على التنفيذ والهيئة المسئولة عن التخطيط . فإذا قمنا ببناء مشروع معين ليكن مركز اجتماعى أو نادى شعبى أو قصر ثقافى أو أى مشروع من هذا القبيل فان أهداف هذا المشروع والخدمات التى سوف يؤدىها للأهالى تكون بالطبع واضحة لدى المخطط . اننا لانريد مثلاً أن يكون المقاولون والعمال القائمون ببناء المشروع ملمون بالضرورة بأهداف هذا المشروع وأغراضه ولكنه يكفى أن يكون المهندس المشرف على عملية البناء ملماً بهذه الأغراض والأهداف فلا يقوم مثلاً بتعديل أى جزء من مبنى النادى أو المركز الاجتماعى بما يتنافى وأهداف المخطط أى أن يقوم المهندس بدوره حلقة الاتصال بين هيئة التخطيط وهيئة التنفيذ .

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك القيام ببرنامج تدريبى لموظفى الوزارات فلا يكفى مثلاً أن تقوم الوزارات المعنية بإرسال عدد من الموظفين التابعين لها الى معهد ما للتدريب — بل يجب على هذه الوزارات أن تضع الأهداف التى تبغى الوصول اليها من تدريب موظفيها والنتائج التى ترجوها منهم بعد تدريبهم . وعلى ذلك المعهد بالتعاون مع هذه الوزارات أن يضع البرنامج المناسب لتحقيق هذه الأهداف وليس معنى هذا أن يلم القائمون بأعمال سكرتارية التدريب بالمعهد بأهداف تدريب هؤلاء الموظفين بل يكفى أن يتعرف على هذه الأهداف السادة المشرفين على البرنامج حتى يستطيعوا أن يضعوا البرامج التى تحقق تلك الاهداف .

ان التنفيذ فى الحقيقة يحتاج الى خطة وجهاز — فاجراءات التنفيذ تحتاج الى دراسة أولوياتها والتوقيت الزمنى لاتمامها — فإذا ما فكرنا مثلاً فى بناء مشروع معين فان ذلك يتطلب : الحصول على رخصة ، عمل مناقصة ، ارساء العطاء على أحد المقاولين ، كتابة العقد مع هذا المقاول واتخاذ اجراءات التصريح له بالنقد الأجنبى ، تسلم الموقع وتسليمه للمقاول الخ ويقوم بهذه الاجراءات جهاز معين وقد يشرف على التنفيذ نفس الهيئة المنفذة أو هيئة أخرى خارجية

والإشراف على التنفيذ هام جدا خاصة إذا كان المشروع مجزأ أو ينفذ بأشكال مختلفة وبإجراءات مختلفة

والعملية الثالثة التي نود مناقشتها هي عملية المتابعة :

ان عملية المتابعة عبارة عن التعرف الزمنى المحدد للخطوات التي اتفق عليها في المرحلتين السابقتين أو بمعنى آخر هي متابعة التنفيذ أى تنفيذ المبادئ والأسس التي وضعت في عملية التخطيط . وهذا يعنى تسجيل كل خطوة من الخطوات ومعرفة مدى مطابقتها ماليا وزمنيا لما سبق الاتفاق عليه . وبذلك نستطيع أن نتلافى أخطاء جسيمة يمكن أن تحدث ، ومن أمثلة تلك الأخطاء ما حدث في مشروع هام قامت به إحدى الهيئات المسئولة في منطقة من المناطق فسحبت المبلغ الذى سبق تخصيصه لبناء التغذية لأحدى المؤسسات التي تقرر انشاؤها في هذه المنطقة وصرفته على مشروع آخر وكانت النتيجة أن تم بناء المؤسسة وجهرت بالآلات والأدوات اللازمة وتكلف ذلك مئات الألوف من الجنيهات ثم لم تستطع هذه المؤسسة أن تقدم خدماتها وتحقق أهدافها لعدم وجود المال اللازم للتغذية . وبالمتابعة الواعية لتنفيذ مثل هذا المشروع كان من الممكن أن تتدارك مثل هذه الأخطاء

أن وظيفة المتابعة السليمة يجب أن تتعدى مجرد مراقبة التنفيذ فقط — بل يجب أن تساعد المخطط على تحسين عملية التخطيط وقد سبق أن تعرض الأستاذ الدكتور محمود الشافعى لهذا الموضوع في المحاضرات السابقة .

ان ما أعنيه في هذا الخصوص هو أنه قد يكتشف المسئولين عن عملية المتابعة أنه من غير الممكن أو من المستحيل امكن تنفيذ بعض الاجراءات المطلوبة في المدة الزمنية المحددة لها أو أنه من الممكن تنفيذ اجراءات أكثر في مثل هذه المدة . مثل هذه النتائج لا شك انها تساعد المخطط في تعديل عملية التخطيط على أساس من الواقع .

وعملية تسجيل خطوات المشروع والمجهودات التي تمت بشأنه والتي يضطلع بها المسئولون عن عملية المتابعة تتطلب استمارات خاصة هي استمارات المتابعة . واستمارات المتابعة يجب أن تختلف من مشروع لآخر بحيث يشمل على جميع البيانات اللازمة التي يحتاجها المخطط والمنفذ . وقد تطلب الجهات الرسمية من هيئة المتابعة ملء استمارات معينة . لكن هذا لا يمنع أيضا من أن تحصل هذه الهيئة على البيانات الاخرى اللازمة للقائمين على عملية التخطيط وذلك عن طريق عمل استمارة

تشتمل على البيانات اللازمة للجهتين — ومن هذه الاستمارة يمكن ملء الاستمارة اللازمة للجهات الرسمية واعطاء الصورة الواضحة عن المشروع للمشرفين على تخطيط المشروع وتنفيذه . وقد تطلب الجهات الرسمية أن تتم عملية المتابعة كل فترة زمنية معينة " كل ستة أشهر مثلا " ولكن صاحب المشروع ومخططه يحتاج الى هذه البيانات في فترات زمنية أقل " كل ثلاثة أشهر مثلا " — لذلك يجب على المسؤولين عن عملية المتابعة تحديد الوقت المناسب لكل الجهات الرسمية والمسؤولين عن عملية التخطيط ومدى جميعا بالبيانات اللازمة من حيث شمول هذه البيانات ودقتها .

والمرحلة الأخيرة التي سنتكلم عنها هي مرحلة التقييم :

ان تقييم المشروع عبارة عن دراسة مدى ما حققه من الأهداف التي أنشئ من أجلها . لقد سبق أن ذكرت أن عملية تخطيط المشروع تتضمن نوعين من الدراسة : دراسة عامة وأخرى تفصيلية . ونلاحظ أن عملية المتابعة تهتم بالاجراءات الخاصة بالدراسة التفصيلية — أما عملية التقييم فمحمور اهتمامها الدراسة العامة للمشروع التي تشمل أهدافه وأغراضه .

وهذا يعني أن عملية التقييم لا تتم الا بعد انتهاء جميع مراحل المشروع — بل والأكثر من ذلك أنه يجب في بعض المشروعات أن تترك فرصة أخرى بعد انتهاء مراحل المشروع لكي نستطيع تقييم نتائجه . ومع ذلك فاننا نجد في كثير من الحالات أنه لا يقام وزن لهذا الاعتبار الهام في عملية التقييم ومن أمثلة ذلك أن ما قامت به وزارة التربية والتعليم من تجربة رائدة في التعليم بالمدارس النموذجية حيث تعتمد التربية على طريقة المشروع Project Method كأسلوب لعملية التعلم . وتعتمد هذه الطريقة على أن يترك التلاميذ حسب رغباتهم وميولهم فيقومون بأنفسهم برسم المشروعات وتنفيذ اجراءاتها دون التقييد بمنهج معين ولا يعتمد التقييم على الامتحانات . وتم افتتاح مدرسة نموذجية لهذا الغرض بحدائق القبة عام ١٩٣٩ وكانت هذه المدرسة تقبل الأطفال في سن ٦ سنوات ويستمر بهم حتى يحصلون على الثانوية العامة . وبالرغم من طول هذه المدة (٩ سنوات) التي يقضيها التلميذ بهذه المدرسة اذا بنا نجد أنه قد طلب من المسؤولين عن هذا المشروع اجراء عملية تقييم له بعد مرور أربعة سنوات فقط على انشائه . كيف تجري عملية التقييم هذه ولم تمض الفترة الكافية لظهور نتائجه ؟ ..

ونفس الفكرة تنطبق في حالة عمل تقويم لمشروع انشاء مصنع للحديد والصلب مثلاً بعد مرحلة بناء فرنين فقط في الوقت الذي خطط فيه المشروع على أساس بناء أربعة أفران . أو أن ندرس نتائج انشاء مدرسة صناعية في منطقة معينة قبل أن يتم تخريج أكثر من دفعة من خريجها الذين يدخلون سوق العمل . ثم نقوم بإجراء عملية التقويم للمشروع في ضوء هدفه الأساسي وهو سد احتياجات السوق من الفنيين من خريجي المدرسة الصناعية .

ان عملية التقويم تعترضها في الواقع مشكلات كثيرة لاتعالمها على الوجه الأكمل . وأولى هذه المشكلات هي المشكلات الانسانية المتعلقة بالعاملين في الميدان وصعوبة الحصول على البيانات الصحيحة اللازمة لعملية التقويم . وذلك يستلزم وجود جو اجتماعي صحي بين جميع العاملين يضمن حسن التعاون بينهم . كما أن ذلك لا يمنع من الزيارات الميدانية من جانب الهيئة القائمة بعملية التقويم لدراسة نتائج المشروع على الطبيعة .

والنوع الثاني من المشكلات التي تعترض عملية التقويم هي تلك التي تتصل بنوع وطبيعة المشروع ان كثيراً من مشروعات الخدمات تتسم بصفة واضحة هي تعدد العوامل المتداخلة في الموضوع Multiplicity of factors مثل هذه العوامل الكثيرة المتشابكة تجعل من الصعب معرفة العامل الذي تسبب في نتيجة معينة . فاذا أخذنا مشروع التدريب كمثال وأردت أن أقوم بهذا المشروع بعد انتهائه وأعطاءه المدة الكافية لظهور نتائجه . فاذا اتضح لي مثلاً نجاح هذا المشروع وأردت دراسة العوامل التي أدت الى نجاحه فأنني أقابل بعض الصعوبات في مثل هذه الدراسة وذلك لتداخل كثير من العوامل التي تدخلت في هذا المشروع فليس هذا البرنامج عبارة عن المنهج أو المحاضرات فحسب بل أن هناك عدة عوامل أخرى مثل المحاضرين أنفسهم بصرف النظر عن المادة التي تعطى . فقد تعطى هذه المادة بواسطة أكثر من محاضر وتقبل من محاضر بإرتياح أكثر من غيره . كذلك التوقيت الزمني للمحاضرات ومكان إقامة البرنامج والتجهيزات المختلفة الخ فالى أى هذه العوامل أعزو نجاح البرنامج ؟ !

نستطيع أن نستنتج من ذلك صعوبة تحليل نتائج مشروعات الخدمات وتحليلها وذلك لصعوبة فصل العوامل المتداخلة المؤثرة والتحكم فيها . لكن ذلك لا يعنى استحالة القيام بمثل هذه الدراسات

والطريقة العلمية لدراسة أثر العوامل المختلفة تكون عن طريق تكوين مجموعتين : الأولى تسمى المجموعة التجريبية Experimental Group والثانية تسمى المجموعة الضابطة Control - Group ثم نقوم بحصر جميع العوامل المؤثرة ثم نؤخذ هذه العوامل في المجموعتين باستثناء العامل الذى نريد دراسة أثره ونقوم بتغيير هذا العامل بالنسبة للمجموعة التجريبية فنستطيع اكتشاف أثره على هذه المجموعة بمقارنتها بالمجموعة الأخرى . فعملية الفصل ممكنة من الناحية العلمية .

وتقودنا هذه المناقشة الى أنه من الاعتبارات الهامة التى يجب أخذها فى الحسبان صعوبة قياس النتائج فى مشروعات الخدمات حيث أن النتائج فى مثل هذه المشروعات غير محسوسة يصعب قياسها بالدقة الكافية بالمقارنة لا مكان دقة انتاج المشروعات الصناعية . فقد نجد أن أهداف كثيرة من المشروعات فى وزارة الشؤون الاجتماعية مثلا عبارة عن تغيير القيم Values أو الاتجاهات النفسية للمواطنين . فقد يهدف أحد المشروعات الى تغيير نفسية الفرد وتغيير اتجاهاته بحيث يستطيع أن يقوم على قدميه ويسعى لكسب رزقه بعمله بدلا من منحه مساعدات الضمان الاجتماعى . مثل هذه المشروعات الجليلة يصعب قياس نتائجها وبالتالي يصعب تقييمها .

وهناك أيضا من بين هذه الصعوبات التى تقابل تقييم المشروعات الصعوبة الخاصة بتحديد المدى الجغرافى الذى نحاول فيه قياس تأثير البرنامج أو المشروع . فقد يصل تأثير المشروع الى حدود أبعد من المنطقة التى قدرت فى البداية وقد لا يصل الى هذه الحدود .

وأخيرا فى مثل هذه المشروعات نحتاج لى نقيم مشروعاتنا على أساس علمى سليم - أن نقوم بعمل دراسة استطلاعية Pilot Experiment على نطاق ضيق ونترك لها الفرصة الكافية . فإذا ثبت نجاحها تقوم بتعميمها مع اجراء التعديلات اللازمة طبقا للاعتبارات التى سبق ذكرها فى عملية التخطيط .

تلخيص لأهم الأسس والمبادئ

نستطيع أن نستخلص الآن أهم الأسس والمبادئ التي ناقشناها خلال هذه المحاضرة كما يلي :

- أولا - الدقة في البيانات ضرورية للغاية . هذه البيانات ينبغي أن تتوفر في ثلاث مراحل:
بيانات ما قبل المشروع ، وبيانات أثناء المشروع ، وثالثة بعد انتهاء المشروع .
النوع الأول لرسم خطة المشروع والنوع الثاني تلزم لحسن إدارة المشروع ومتابعتها .
أما النوع الثالث فيساعد في عملية التقييم والتخطيط لمشروعات أخرى .
- ثانيا - تحديد المشكلة تحديدا دقيقا وكذا التعاريف الخاصة بها والاعداد المبدئية اللازمة فكثيرا ما تعترض المشروعات التي تقيمها مشاكل كان من الممكن التغلب عليها لو أننا بذلنا بعضا من الجهد في الاعداد لها وقد يستدعي ذلك القيام بدراسات استطلاعية .
- ثالثا - وجوب حصر المجهودات والمحاولات التي بذلت والتي ترتبط بالمشروع قيد البحث بطريقة أو بأخرى والاطلاع عليها حتى لا يحدث ازدواج في بذل الجهود المتشابهة ووجوب التعاون بين الهيئات المختلفة التي من الممكن أن تقوم بدور ما في دراسة هذا المشروع .
- رابعا - ضرورة وجود لغة مشتركة مفهومة بين المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتعاون بينهم لكي تتم هذه العمليات على أكمل وجه .
- خامسا - نظرا لأن احتياجاتنا أكثر عادة من مواردنا لذا يستلزم الأمر دراسة الأولويات Priorities في إقامة المشروعات التي تلبي هذه الاحتياجات .
- سادسا - المرونة Elasticity من الصفات الضرورية التي يجب أن تتصف بها خطة المشروع بحيث يمكن إجراء التعديلات كلما لزم الأمر .

- سابعاً — يجب مراعات احتياجات المواطنين المادية والاجتماعية والنفسية وأن تكون المشروعات من النوع الذى يشعرون بالحاجة اليه لضمان اقبالهم عليه وبالتالى لضمان نجاحه .
- ثامناً — ضرورة البعد عن مبدأ الصورة الواحدة Uniformity فى تخطيط المشروعات فى مختلف المحافظات ووجوب تعديلها حسب الظروف المحلية المختلفة .
- تاسعاً — ضرورة حصر العوامل التى تؤثر على المشروع الاجتماعى والتنبيه الى كثرتها وتعقدها وتداخلها وأن يؤخذ العنصر البشرى دائماً فى الاعتبار الاول .
- عاشراً — عملية المتابعة علاوة على أنها عبارة عن التعرف الزمنى للخطوات التى سبق تحديدها فهى وسيلة فعالة لتحسين عملية التخطيط .
- حادى عشر — بعد التأكد من نجاح المشروع وتحقيق أهدافه وذلك بتقييمه يمكننا فقط بعد ذلك تعميمه مع اجراء التعديلات اللازمة وفقاً لمقتضيات البيئة المحلية .
-