



مَعْمَدُ الْإِنْشِيطِ الْقَوْمِ

مذكرة رقم ٥٢٢

مراحل الإنشيط المبروميات

للدكتور مختار حمزة

١٩٦٤/ ١٢/ ٢٨

مراحل تخطيط المشروعات*

قبل أن نمضي في الحديث عن تخطيط المشروعات لابد لنا من أن نتعرف على بعض المدلولات والمصطلحات التي سوف نتعرض لها .

المشروع : Project

هو أصغر وحدة يمكن أن يؤدي من أجلها استثمار ما كجزء من برنامج معد . على أنه يمكن القول كقاعدة عامة من الناحية التكنولوجية بأنه العملية التي يمكن أن يقوم بها جهاز خاص أو حكومي وبحيث يمكن أن يقوم مستقلا عن العمليات الأخرى في استثماراته وعائده .

ويمكننا أن نضرب أمثلة على المشروعات كبناء مصنع ، إقامة كهبري أو طريق ، استصلاح قطعة من الأرض ، إنشاء مدرسة أو مستشفى الخ .

وليس بالضرورة أن يكون أي مشروع مستقلا عن المشروعات الأخرى في كل شيء بل على العكس من ذلك فإن كل مشروع لابد له من الاستفادة من المشروعات السابقة عليه مثال ذلك لو أردنا الحديث عن مشروع إنشاء مصنع للنسيج ، فلكي يقوم هذا المشروع لابد له من الاستفادة من مشروعات النقل وإنشاء الطرق ، وتدريب الفنيين اللازمين لهذه الصناعة ، وغيرها من المشروعات .

ولابد لكل مشروع من أن يمر بعدة مراحل حتى يصبح مكتملا ، وتتدرج هذه المراحل منذ أن يكون اقتراحا أو توصية أو دراسة حتى يصبح مكتملا يؤدي عائدا سواء في صورة سلع أو خدمات .

البرنامج : Programme

والبرنامج عبارة عن مجموعة مشروعات متناسقة تكمل بعضها بعضا وبحيث تكون هذه المشروعات في نفس الاقليم أو المحافظة وبحيث تبدأ عملها في فترة محددة .

وقد تختلف درجة التنسيق في البرنامج بين هذه المشروعات ، ومهما اختلفت درجة التنسيق والتقارب والتكامل بين المشروعات المكونة للبرنامج فإنه يجب أن تكون هناك سلطة أو هيئة واحدة مسؤولة تعمل على إيجاد هذا التنسيق منذ البداية بحيث تقوم هذه المشروعات في إطار برنامج واضح يؤدي عملا ويعطي عائدا محددًا منذ البداية .

* من المحاضرة التي ألقاها الأستاذ الدكتور مختار حمزة على موظفي مكاتب التخطيط والمتابعة بوزارة الإدارة المحلية بتاريخ ١٩٦٤/١٢/٢٨

فمثلا انشاء مركزا اجتماعيا يسمى مشروعا اما انشاء مجموعة من المراكز الاجتماعية فى جهات متعددة من الاقليم فيسمى برنامجا .

وقد يكون البرنامج أيضا مجموعة من الاجراءات المختلفة التى يتتاسقها واكتمالها مع بعضها البعض تعطى كيانا متكاملًا وتنتج عائدًا نهائيا فى صورة سلع نهائية أو خدمات ، ومن أمثلة ذلك انشاء مجموعة من المشروعات المختلفة كل منها يعمل على تقديم خدمة معينة فى منطقة معينة ————— هذه المشروعات التى تقدم هذه الخدمات تكون فيما بينها برنامجا للخدمات وهكذا . . .

الخطة الاستثمارية : Investment Plan

أما الخطة الاستثمارية فهى مجموعة البرامج المختارة من خلال حساب لقيمتها وعائداتها بالنسبة للاقتصاد القومى عامة أو بالنسبة لقطاع أو اقليم معين . ويجب أن يكون واضحا أن الخطة لا تنشأ عن تجميع لمجموعة من البرامج والمشروعات فحسب بل أن الخطة لابد أن تكون الى جانب أنها مجموعة من البرامج لابد وأن يكون لها الأثر الاجتماعى أو الديموجرافى أو التكنولوجى وبحيث يتبلور فيها تحقيق الأهداف العامة للمجتمع من خلال الموارد المتاحة لتنفيذها وتمويلها .

وفى هذه المذكرة سوف نحاول التعرف على المراحل المختلفة التى يمر بها المشروع فى ————— التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والعمليات التى يشملها والأسس التى يجب أن تقوم عليها .

أولا : مرحلة التخطيط وتشمل :

- ١- الدراسة العامة لمبررات المشروع وطبيعة العمليات النوعية التى سوف يشملها .
- ٢- الدراسة التفصيلية وتشمل جميع المعلومات والدراسات اللازمة لتخطيط المشروع من دراسة لنتائجه المتوقعه ومدى اتساع هذه النتائج ودراسة لتكاليف المشروع وطرق الحصول على البيانات اللازمة لتنفيذه وامكانية اشراك المتفاعلين بالمشروع فى تخطيطه .

ثانيا : مرحلة التنفيذ وتشمل :

- ١- العلاقة بين المنفذ والمخطط .
- ٢- اجراءات التنفيذ .

ثالثا : متابعة تنفيذ المشروعات وتشمل :

- ١- تسجيل خطوات تنفيذ المشروع .
- ٢- امكانية المتابعة في تحسين عملية التخطيط .
- ٣- وسائل المتابعة .

رابعا : مرحلة التقويم وتشمل :

- ١- عملية التقويم .
- ٢- مشكلات التقويم في المشروعات الاجتماعية .

وسنحاول في النهاية أن نستخلص أهم الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها في تخطيط المشروعات وتقويمها .

أولا - تخطيط المشروع :

أن تخطيط أى مشروع يتطلب أمرين أساسيين :

- أ- الدراسة العامة .
- ب- الدراسة التفصيلية .

أ- الدراسة العامة ينبغي أن تبين لنا مبررات القيام بهذا المشروع فهي تعتبر عملية لكشف الموقف ودراسته مدى الحاجة للمشروع وبناء عليها نصل الى القرار بأنه من المفيد القيام بهذا المشروع . ففي بعض الأحيان نجد أننا قد قمنا ببناء مستشفى أو مدرسة مثلا ولكننا نفاجأ بعدم وجود العدد الكافي سواء من رواد المستشفى أو من التلاميذ وقد يتضح لنا - مؤخرا - وجود مستشفى أخرى قريبة أو أن نوع المدرسة لا يتفق وظروف المنطقة .

لذا يستلزم الأمر دراسة المبررات التي يستند اليها قرار بناء المستشفى أو المدرسة أو المركز الاجتماعي أو أى مشروع آخر والاحتياجات التي تدعو اليه ، وأذكر في هذه المناسبة أنه عندما أسند الى إدارة المشروعات بوزارة الترمية والتعليم عام ١٩٥٨ طلبت من السادة مديري المناطق أن يقوموا بدراسة المشروعات التي تتناسب وتلائم المناطق

المختلفة فتقدمت محافظة دمياط بمشروع تعليمي هام ويتفق تماما مع الظروف المحلية ، وكان ذلك هو مشروع حفظ السردين للاستفادة من الكميات الكبيرة التي تغزو المنطقة ثم تضييع ولا يستفاد منها .

وقد أشار بعد ذلك كثير من الخبراء الدوليين بوزارة الصناعة بضرورة القيام بهذا المشروع على نطاق واسع .

وقد بدأت المنطقة فعلا في هذا المشروع وأثارت الوعي بين أهالي المنطقة ، وتبع ذلك المشروع الضخم لوزارة الصناعة . وكان هذا من أنجح المشروعات التعليمية المبنية على دراسة ظروف واحتياجات البيئة المحلية . وواضح أن المشروع الذي يمكن أن ينجح تماما في بيئة ما ، قد لا ينجح في بيئة أخرى بنفس الدرجة . وقد لا ينجح إطلاقا لعدم ملائمة لظروف البيئة . وكل هذا يتوقف على نتائج الدراسة العامة . ولهذا فإنه كان من الغرابة بمكان أننا وجدنا مناطق أخرى طلبت إقامة هذا المشروع وأعني به مشروع حفظ السردين ، ولكننا طلبنا اليهم التفكير في المشروعات الكفيلة باستغلال الموارد المميزة لكل محافظة وفعلا قامت هذه المناطق بعرض المشروعات المناسبة وسجلت في كتاب " مشروعات التربية والتعليم " قصدت من هذا المثال أن أبين أنه من الضروري قبل البدء في إقامة المشروع التفكير في أهداف هذا المشروع بحيث تكون واضحة أمام أعيننا وتبرر ضرورة القيام به والا فيجب التفكير في مشروع آخر .

وعند وصف المشروع وتحديد أهدافه يجب أن يكون واضحا لدينا طبيعة المشروع وطبيعة العمليات النوعية التي سوف يشملها . فمثلا إذا كنا بصدد إقامة مستشفى في جهة ما فإنه يجب أن نفكر في نوع الخدمة الطبية التي ستقدمها . هل هي للأمراض الصدرية أم للأمراض المتوطنة أم غيرها ؟ وهذا حاجة هذه المنطقة لهذا النوع من الخدمة حتى لاتضيع جهودنا هباء . ونفس الشيء ينطبق على حالة إقامة ناد رياضي أو قصر من قصور الثقافة أو مدرسة من المدارس . ففي حالة إقامة مدرسة صناعية ليس هناك ما يدعونا إلى التصميم على أن تشمل هذه المدرسة على جميع الاقسام " نجارة ، خراطة ، سباكة ، حدادة . . . فمن الجائز أن يكون القسم الأساسي هو النجارة في منطقة ما ، في حين أنه يكون السباكة في منطقة أخرى .

ب- أما الدراسة التفصيلية فيجب أن تشتمل على :

١- جميع النواحي التفصيلية التي يشتمل عليها المشروع : مكان إقامة المشروع ، تصميم المباني ، حجم الاستثمارات ، القوى العاملة اللازمة ، الأجور ، التوقيت اللازم لمراحل المشروع ، التمويل ومصادره . . . الخ . كل هذه النواحي وغيرها من الأمور الكثيرة التي يقتضى معرفتها قبل البدء فى مرحلة التنفيذ .

٢- ونحن بصدد تخطيط المشروع ينبغي عليها محاولة دراسة النتائج المتوقعة للمشروع - فإذا كنا بصدد تخطيط مشروع للخدمات يلزم الأمر معرفة نوع العادات والتقاليد . ففسال انفسنا 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 العادات الاجتماعية السائدة . وهذا يعنى انه لاى مشروع يقام نتائج أساسية ونتائج ثانوية جانبية لابد وأن ندخلها فى الحساب فى مرحلة تخطيط المشروع . وهذا يستلزم أيضا التعاون الكامل بين المؤسسات والهيئات المعنية بمثل هذه النتائج لتقوم من جانبها بالجهود الملائمة فى الوقت المناسب . فإذا فرضنا مثلا أننا قمنا بتقويم بعض الخدمات لمنطقة ريفية ، منها تعليم المرأة الريفية ، الأساليب المختلفة لصنع منتجات الألبان أو عمل الكلمة . . . أو هدنا الى أن يقوم أزواجهم بقضاء وقت الفراغ بالنادى أو بتشقيفهم بقصر من قصور الثقافة ، فاننا نتوقع أن تؤدى هذه الخدمات الى تغيير 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 الأخيرة .

٣- 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 .

٤- وهذا يقودنا الى التفكير فى موضوع عدالة توزيع المشروعات على المناطق المختلفة بالاقليم

على أنه من الضروري وجود حماية لعدالة توزيع المشروعات على جميع المناطق سواء القريبة منها أو النائية .

ولقد حاولنا في وزارة التربية والتعليم أن نصور الخدمات التعليمية في المناطق المختلفة - ففي التعليم الابتدائي مثلاً وضعنا الرسوم البيانية التي توضح نسبة الأطفال لكل ألف من السكان الذين يشتمعون بهذه الخدمة فوجدنا أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المناطق المختلفة في توزيع هذه الخدمة . فإذا أضفنا إلى ذلك الخدمات الأخرى التعليمية وغير التعليمية اتضح لنا صورة توزيع مشروعات الخدمات على المناطق المختلفة ومدى التفاوت بينها . وفي جميع الدول المتقدمة والتي أخذت بأسلوب التخطيط نجد الخرائط التوضيحية لتوزيع الخدمات من الأمور المتداولة التي يتداولها المسئولين عن التخطيط لتهدئهم إلى تحقيق مبدأ عدالة التوزيع عندما يقومون بوضع خططهم .

٥- دراسة تكاليف المشروع :

ومن النقاط الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند تخطيط المشروع موضوع دراسة تكاليف المشروع دراسة وافية . فقد اتضح أنه في بعض المشروعات - كما يصرح بعض المسئولين عنها - تتكلف ثلاثة أو أربعة أمثال ما قدر لها من تكاليف ويعملون ذلك بالارتفاع الغير متوقع في الأسعار . ويضعون تبريرات مختلفة لذلك . لكنني أقول أن الدراسة الوافية لتكاليف المشروع تقتضي دراسة احتمالات ارتفاع الأسعار أو انخفاضها حتى نستطيع أن نصل إلى أرقام حقيقية وواقعية وأقرب ما تكون إلى الدقة .

وقد تبين أن من أنجح المشروعات تلك التي يسهم المواطنون في جزء من تكاليفها . ومهما صغر قدره فإنه يشعرهم بأن المشروع مشروعهم . وهذا يؤدي إلى فرق أساسي في كافة الأمور المرتبطة بالمشروع .

٦- جمع البيانات اللازمة :

يجب علينا أن نحاول الحصول على جميع البيانات اللازمة والتي لها ارتباط بالمشروع الذي نخطط له . ويمكن تقسيم مصادر هذه البيانات إلى ثلاثة أنواع :

أ - النوع الأول ويشمل البيانات الموجودة فعلا في الوثائق الرسمية للدولة مثل الاحصاءات الحكومية المنشورة والبيانات الرسمية . . الخ حيث نحصل على بيانات وافية عن توزيع السكان حسب السن والجنس وتوزيعهم حسب المهن والقطاعات الاقتصادية والحالة التعليمية والزوجية . . . الخ . ويستطيع المخطط أن يحدد من هذه البيانات اللازم منها ، كما يحدد كيفية استخدامه لها .

ب - والنوع الثانى من هذه البيانات ليس متاحا كما فى النوع الأول حيث نجد أن كثيرا من البيانات تحتفظ بها بعض الهيئات أو المؤسسات أو الشركات (مثل المذكرات والتقارير والنشرات . . . الخ) بعد أن بذلت جهدا كبيرا فى الحصول عليها ولذلك يستلزم الأمر أن نبحث عن مثل هذه البيانات لدى هذه الجهات .

ج - أما النوع الثالث من الاحصاءات اللازمة فهو عبارة عن البيانات التى لانجدها فى وثائق الدولة الاحصائية الرسمية أو لدى المؤسسات والهيئات المختلفة ولا بد وأن يعمل المخطط جاهدا للحصول عليها بوسيلة أو بأخرى عن طريق الاستفتاء أو المقابلة الشخصية أو ارسال استمارات لملئها الخ .

٧ - مشاركة المنتفعين بالمشروع :

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

ومن أمثلة ذلك ما حدث منذ خمسة وعشرون عاما تقريبا حيث قامت الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية ببعض المشروعات فى قريتى شطانوف والمنال لمداد هذه القرى بالمياه النقية . وقد روى أن يكون موقع صابير المياه فى ميدان رئيسى بالقرية ، بحيث تمر السيدات القرويات وهن فى طريقهن لملء جرارهن من التربة ، وقد لوحظ أنهن يتركن هذا الماء النقى ويملأن جرارهن من التربة وذلك بسبب العادات الشائعة فى هذه المناطق . أى أن بدأ قبل إثارة الوعى وتهيئة الأذهان لتقبله . ولهذا فإنه لم ينجح .

واضح أنه ليس من المعقول أن يختلف اثنان فى قيمة مثل هذا المشروع للأهالى . ولكن المصلح الاجتماعى فكر فى المشروع موضوعيا فقط ، ولم يعط القدر الكافى من الاهتمام بالأشخاص

المنتفعين أنفسهم • ولذلك لم ينجح المشروع •

ولا يمكن أن ينجح أى مشروع ما لم تدرس العوامل السيكولوجية المرتبطة به • فهى تلعب دورا لا يقل أهمية عن الموضوع ذاته • ان دراسة عقلية الجماعات المنتفعة واتجاهاتهم تجسئ فى المرتبة الأولى • ثم يتبعها خطوات ايجابية للعمل على اشتراكهم فى التجهيز للمشروعات التى سيفيدون منها • والعمل على اشتراكهم بالقدر المناسب فى كل خطوة من خطوات المشروع وفى خلال كل هذا ينبغي العمل على تغيير العادات والقيم والاتجاهات النفسية للأهالى بما يتفق ومصالحهم ومصلحة المشروعات التى تنشأ من أجلهم • وينبغي أن نأخذ فى الاعتبار العنصر الزمنى • فان مثل هذه العمليات تستغرق وقتا طويلا •

ففى مشروعات الخدمات الاجتماعية مثلا نجد أن التأثير الاجتماعى له دور كبير فى تخطيطها بمعنى أن يكون هناك أخذ وعطاء أو تفاعل متبادل • وقد سبق أن ذكرت أنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار رغبات وحاجات الأهالى • ولكننا أيضا يلزمنا أن نعمل على تطويع رغباتهم بما يعود عليهم وعلى مجتمعهم بالخير والنفع • معنى ذلك أن المخطط والمصلح خاصة فى المناطق الريفية — لا يجب أن يخضع خضوعا تاما لرغبات الجماهير • بل يحاول أن يساعدهم على التخلص من العادات التى يرى أنها تتعارض مع خطة الإصلاح للنهوض بالاقليم •

ويتضح من ذلك أن التغيير الاجتماعى الذى نسعى اليه بإنشاء مشروعات الخدمات مثلا يجب أن يتم على أساس تفاعل ثنائى أو متبادل مستمر بين المسئولين عن إنشاء هذه المشروعات والمستفيدين منها • أى الأهالى أنفسهم • اذن ما نعينه بدراسة احتياجات الأهالى هو الاحتياجات الحقيقية التى تساعد على تقدمهم وتعمل على رفع مستوى معيشتهم — فإذا ما اكتشفنا ان الأهالى لا يشعرون ببعض الاحتياجات التى نرى أنها ضرورية لهم — علينا مساعدتهم على أن يكتشفوها بحيث نستثير اهتمامهم بهذه الحاجات سواء منها الحاجات المادية أو السيكولوجية • وهذه الاستشارة ضمن تعاونهم معنا فى نجاح المشروع •

٨ — التسيق بين المشروع المخطط والمشروعات الأخرى فى الاقليم :

ان كثيرا من مشروعات الخدمات تعتمد فى نجاحها على مشروعات أخرى • حقيقة أن هذه العلاقة نجد ها أيضا فى المشروعات الصناعية ولكنها فى مشروعات الخدمات الاجتماعية أكثر

وضوحاً ، فإذا ما أردنا مثلاً أن نقيم بعض المشروعات لعلاج حالة التشرد وانحراف الأحداث وقمنا ببناء المؤسسات اللازمة وجمعنا فيها الحالات الموجودة لعلاجها ، قد نكتشف ، وهذا ما حدث فعلاً في السنوات الأخيرة - أن أعداد المشردين المنحرفين ، هذه المؤسسات قد تزايدت - 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 وتقدير الخدمات اللازمة لها حتى نستطيع بذلك توقع عدم ازدياد أعداد الاحداث المنحرفين المنتشرين ونضمن بذلك نجاح المشروع الخاص بعلاج الانحراف والتشرد في محيط الأحداث .

اذن فالتنسيق بين مشروعات الخدمات المختلفة ضرورة من ضروريات تخطيطها . ومن واجبات المخطط أن يأخذ ظروف البيئة في الاعتبار ، وانه لمن الغريب حقاً ان نجسد المسؤولين عن مشروعات الخدمات يرسمون مشروعاتهم في مكاتبهم دون النظر لاعتبارات البيئة فيضعون تصميم المشروع مكتبياً ثم يعممونه في مختلف المناطق . وبذلك قد نجد أن المدرسة الابتدائية التي تبنى في مصر الجديدة كتلك التي تبنى في الاسكندرية أو قنا أو مرسى مطروح أو السلوم والمفروض كقاعدة عامة أن تتلائم المشروعات مع طبيعة وظروف البيئة التي تخدمها .

فالصورة الواحدة Uniformity للمشروعات تتجاهل ظروف البيئة الاجتماعية المتغيرة في المناطق المختلفة كما لا تأخذ في الاعتبار تعداد السكان .

فإذا أردنا بناء مستشفى مركزي مثلاً فيجب ان نأخذ في الاعتبار اختلاف أعداد السكان باختلاف المناطق التي تبنى فيها هذه المستشفى فليس من المعقول أن يكون عدد الأسرة في المستشفى المركزي بشبين الكوم مثلاً مساوياً لعدد الأسرة بالمستشفى المركزي بقنا (اذن لابد من الاشارة هنا الى ضرورة استغلال الاحصاءات المتاحة لنا حتى نستطيع أن نقيم مشروعاتنا على أساس أفضل) كذلك فعنصر الهجرة يجب أن يؤخذ في الاعتبار وذلك بعمل التقديرات المناسبة للهجرة من وإلى المناطق المزمع إقامة المشروعات المختلفة بها ففي المثال السابق " بناء مستشفى " لا يكفي أن نعتمد على بيانات التعداد بل يقتضى الأمر تقدير عامل الهجرة لكي نصل الى صورة أوضح وتقدير أنسب لعدد المستفيدين من هذه المستشفى في المستقبل . وقد حدث فعلاً فيما مضى أننا عندما حاولنا أن نقدر عدد المدارس الابتدائية

بالسويس وأخذنا في حسابنا أرقام التعداد العام للسكان وقمنا ببناء هذه المدارس طبقا لأعداد السكان ، اتضح لنا بعد ذلك أن نسبة اطفال هذه المدارس لكل ألف من السكان أقل بكثير مما توقعنا ، والسبب في ذلك اهمال عامل الهجرة Migration فلم نتوقع أن الهجرة الى السويس ستكون بهذه الصورة التي تفوق حد التصور في ذلك الوقت . ونفس الكلام يقال بالنسبة لبناء مركز اجتماعي أو قصر من قصور الثقافة أو وحدة أو ناد رياضي . . . الخ

نستطيع الآن أن نقول أن الكيان المعنوي لمشروعات الخدمات ودراسته احتياجات ورغبات الأهالي وتطوير هذه الرغبات ودراسته العادات والتقاليد السائدة في هذه المناطق ودراسته الموارد المتاحة بها وأنواع الاحصاءات المختلفة والمتعلقة بهذه المشروعات جنباً الى جنب مع دراسة الاستثمارات والمباني والأدوات والقوى العاملة اللازمة والأجور . . . الخ . تعتبر من أهم المقومات الأساسية في عملية تخطيط هذه المشروعات .

ثانياً - مرحلة التنفيذ :

١- العلاقة بين المنفذ والمخطط :

عملية التنفيذ في الواقع عبارة عن مجموعة من الاجراءات وقد تتم هذه الاجراءات عن طريق هيئة مختلفة عن الهيئة المسؤولة عن التخطيط . ولكنه من الضروري وجود لفظة مفهومة مشتركة بين المخطط والمنفذ . وهذا لايعنى أن يكون جميع الأفراد القائمين بعملية التنفيذ على علم بأهداف المشروع وأغراضه ولكن ما أعنيه يكون هناك من يعتبر حلقة اتصال بين الهيئة المشرفة على التنفيذ والهيئة المسؤولة عن التخطيط . فإذا قمنا ببناء مشروع معين ، ليكون مركزاً اجتماعي أو نادى شعبى أو قصر ثقافى أو أى مشروع من هذا القبيل فان أهداف هذا المشروع والخدمات التي سوف يؤدى بها للأهالى تكون بالطبع واضحة لدى المخطط . أننا 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 بدور حلقة الاتصال بين هيئة التخطيط وهيئة التنفيذ .

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك القيام ببرامج تدريبية لموظفي الوزارات فلا يكفي مثلاً أن تقوم الوزارات المعنية بإرسال عدد من الموظفين التابعين لها إلى معهد ما للتدريب بل يجب على هذه الوزارات أن تضع الأهداف التي تبغى الوصول إليها من تدريب موظفيها والنتائج التي 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 السكرتارية التدريب بالمعهد بأهداف تدريب هؤلاء الموظفين بل يكفي أن يتعرف على هذه الأهداف السادة المشرفين على البرنامج حتى يستطيعوا أن يضعوا البرامج التي تحقق تلك الأهداف .

٢- إجراءات التنفيذ :

أن التنفيذ في الحقيقة يحتاج إلى خطة وجهاز - فإجراءات التنفيذ تحتاج إلى دراسة أولوياتها والتوقيت الزمني لاتمامها - فإذا ما فكرنا مثلاً في مشروع إقامة مبنى معين فإن ذلك يتطلب :

الحصول على رخصة ، عمل مناقصة ، إرساء العطاء على أحد المقاولين ، كتابة العقد مع هذا المقاول واتخاذ إجراءات التصريح له بالنقد الأجنبي ، تسلم الموقع وتسليمه للمقاول . . . الخ ويقوم بهذه الإجراءات جهاز معين وقد يشرف على التنفيذ نفس الهيئة المنفذة أو هيئة أخرى خارجية والإشراف على التنفيذ هام جداً خاصة إذا كان المشروع مجزأ أو ينفذ بأشكال مختلفة وبإجراءات مختلفة .

ثالثاً - متابعة تنفيذ المشروعات :

أن عملية المتابعة عبارة عن التعرف الزمني المحدود للخطوات التي اتفق عليها في المرحلتين السابقتين أو بمعنى آخر هي متابعة التنفيذ أي تنفيذ المبادئ والأسس التي وضعت في عملية التخطيط .

١- تسجيل خطوات المشروع :

أن إجراءات المتابعة لا بد وأن تعنى بتسجيل كل خطوة من الخطوات ومعرفتها مدى مطابقتها مالياً وزمنياً لما سبق الاتفاق عليه . وذلك نستطيع أن نتلافى أخطاء

جسيمة يمكن أن تحدث ، وبالمتابعة الواعية الدائبة يمكن تدارك الكثير من أخطاء التنفيذ .

٢- المتابعة وتحسين عملية التخطيط :

ان وظيفة المتابعة السليمة يجب ان تتعدى مجرد مراقبة التنفيذ فقط - بل يجب أن تساعد المخطط على تحسين عملية التخطيط بل وقد تؤدي مثل هذه المتابعة الى إعادة النظر في تخطيط المشروع كليا أو جزئيا لا مكان التوصل الى نتائج أفضل .

ان ما أعني في هذا الخصوص هو أنه قد يكشف المسئولين عن عملية المتابعة أنه من غير الممكن أو من المستحيل امكان 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 أنها تساعد المخطط في تعديل عملية التخطيط على أساس من الواقع .

٣- وسائل المتابعة :

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 تشمل 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 الأخرى اللازمة للقائمين على عملية التخطيط وذلك عن طريق عمل استمارة تشمل على البيانات اللازمة للجهتين - ومن هذه الاستمارة يمكن ملء الاستمارة اللازمة للجهات الرسمية وإعطاء 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 المسئولين عن عملية المتابعة تحديد الوقت المناسب لكل الجهات الرسمية والمسئولين عن عملية التخطيط ومن ثم جسيمة

بالبينات اللازمة من حيث شمول هذه البيانات ودقتها .

رابعاً - مرحلة التقويم :

١- أن تقويم 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 التقويم فمحور اهتمامها الدراسة العامة للمشروع التي تشمل
أهدافه وأغراضه .

وهذا يعني أن عملية التقويم لا تتم الا بعد انتهاء جميع مراحل المشروع - بل
والاكثر من ذلك أنه يجب في بعض المشروعات أن تترك فرصة أخرى بعد انتهاء مراحل
المشروع لكي نستطيع تقويم نتائجه . ومع ذلك فإننا نجد في كثير من الحالات أنه
لا يقيم وزن لهذا الاعتبار الهام في عملية التقويم ومن أمثلة ذلك ما قامت به وزارة التربية
والتعليم من تجربة رائدة في التعليم بالمدرسة النموذجية حيث تعتمد التربية على طريقة
المشروع Project Method كاسلوب لعملية التعلم . وتعتمد هذه الطريقة على
أن يترك للتلاميذ دراسة المشكلات التي تتفق مع رغباتهم وميولهم دون التقييد بمنهج
معين . فيقومون بأنفسهم يرسم المشروعات وتنفيذ اجراءاتها ولا يعتمد التقويم على
الامتحانات . وتم افتتاح مدرسة نموذجية لهذا الغرض بحدائق القبة عام ١٩٣٩ وكانت
هذه المدرسة تقبل الأطفال في سن ٦ سنوات ويستمررون بها حتى يحصلون على الثانوية
العامة . وبالرغم من طول هذه المدة (٩ سنوات) التي يقضيها التلميذ بهذه المدرسة
إذا بنا نجد أنه قد طلب من المسؤولين عن هذا المشروع اجراء عملية تقويم له بعد
مرور أربعة سنوات فقط على انشائه . كيف تجرى عملية التقويم هذه ولم تفض الفترة
الكافية لظهور نتائجه ؟ .

ان التقويم الحقيقي لهذا الأسلوب من التعليم يتطلب الانتظار حتى يتخرج التلاميذ
من تلك المدرسة . ويقارنوا بالخريجين من مدارس أخرى عادية وتتضمن المقارنة عوامل
كثيرة تعتبر معياراً للنجاح الحقيقي في الحياة العملية . وواضح أن مثل هذا التقويم
يتطلب الانتظار سنين طويلة حتى يكون تقويماً سليماً .

ونفس الفكرة تنطبق على محاولة عمل تقويم لمشروع انشاء مصنع للحديد والصلب مثلا بعد مرحلة بناء فنيين 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 خريجيه الذين يدخلون سوق العمل • ثم نقوم بأجراء عملية التقويم للمشروع في ضوء هدفه الأساسي وهو سد احتياجات السوق من الفنيين — خريجي المدرسة الصناعية •

٢ — مشكلات تقويم المشروعات الاجتماعية :

ان عملية التقويم تعترضها في الواقع مشكلات كثيرة لاتمامها على الوجه الأكمل :

أ — صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة :

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 بين بعضهم البعض وبينهم وبين الجمهور •

لنأخذ على سبيل المثال مشروع " الأسر المنتجة " حيث تساعد كل أسرة على القيام بعمل من شأنه أن يزيد من دخلها • فلواءعطى لهذا المشروع فرصة عام أو أكثر ثم أرسلنا المندوبين للحصول على بيانات عن ارتفاع دخل هذه الأسر فواضح أننا نتوقع بعض صعوبات في الحصول على البيانات الصحيحة • مما يتطلب لباقة فائقة من جامعي البيانات تعتمد أولا وأخيرا على اتباع الأسلوب السيكولوجي المناسب والذي يختلف من أسرة لأخرى بحيث يجعل العملية أكثر تعقدا •

وواضح أن البيانات التي تلزمنا ليست فقط هي ما ينطق بها العملاء ولكن هناك شواهد مختلفة لها دلالتها مما يتطلب أيضا الملاحظة المتقظة بالطريقة اللبقة والاستنتاج السليم •

ب — صعوبة فصل النتائج المتداخلة :

والنوع الثاني من المشكلات التي تعترض عملية التقويم هي تلك التي تتصل

بنوع وطبيعة المشروع . ان كثيرا 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 ان أقوم هذا المشروع بعد انتهائه واعطائه المدة الكافية لظهور نتائجه فاذا اتضح لى مثلا نجاح هذا المشروع واردة دراسة العوامل التي أدت الى نجاحه فاننى أقابل بعض الصعوبات فى مثل هذه الدراسة وذلك لتداخل كثير من العوامل التي تدخلت فى هذا المشروع فليس هذا البرنامج عبارة عن المنهج أو المحاضرات فحسب بل ان هناك عدة عوامل أخرى مثل الزمان والمكان والاضاءة والتهوية والادارة والتنظيم والتسجيل وشخصيات المحاضرين أنفسهم بصرف النظر عن المادة التي تعطى ، فقد تعطى هذه المادة بواسطة أكثر من محاضر وتقبل من محاضر بارتياح أكثر من غيره . فالى أى هذه العوامل أغزو نجاح البرنامج ؟ .

نستطيع ان 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 اثر 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 نوحده هذه العوامل فى 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 ، وان كان تطبيقه عمليا تكثفه بعض الصعوبات .

ح - صعوبة قياس النتائج :

وتقودنا هذه المناقشة الى أنه من الاعتبارات الهامة التي يجب أخذها فى الحسبان صعوبة قياس النتائج فى مشروعات الخدمات حيث ان النتائج فى مثل هذه المشروعات غير محسوسة ويصعب قياسها بالدقة الكافية بعكس المشروعات الصناعية . فقد نجد ان 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 الاجتماعي . وهذا هو ما ينطبق على مشروع الأسر المنتجة الذي أشرنا إليه .
مثل هذه المشروعات الجلية يصعب قياس إنتاجها وبالتالي يصعب تقييمها .

د - صعوبة تحديد المدى الجغرافي للمشروع :

وهناك أيضا من بين هذه الصعوبات التي تقابل تقييم المشروعات الصعوبة الخاصة بتحديد المدى الجغرافي الذي نحاول فيه قياس تأثير البرنامج أو المشروع . فقد يصل تأثير المشروع إلى حدود أبعد من المنطقة التي قدرت في البداية وقد لا يصل إلى هذه الحدود .

وأخيرا في مثل هذه المشروعات نحتاج لكي نقيم مشروعاتنا على أساس علمي سليم - أن نقوم بعمل دراسة استطلاعية Pilot Experiment على نطاق ضيق وتترك لها الفرصة الكافية . فإذا ثبت نجاحها نقوم بتعميمها مع إجراء التعديلات اللازمة طبقا للاعتبارات التي سبق ذكرها في عملية التخطيط . فمثلا في التعليم ، إذا أردنا عمل برنامج لنشر نوع معين من المدارس كالمدارس النموذجية التي أشرت إليها أو المدارس الشاملة Comprehensive أو مدارس لتعليم الشواذ ، فمن الأفضل دائما القيام بتجربة على نطاق ضيق في بعض القصور التجريبية أو مدرسة صغيرة قبل محاولة التعميم .

أهم الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها في تخطيط المشروعات

من كل ما تقدم يمكننا أن نستخلص أهم الأسس والمبادئ التالية :

- (١) تحديد المشكلة تحديدا دقيقا وكذا التعاريف الخاصة بها والاعداد المبدئية اللازمة . فكريا ما تعترض المشروعات التي نقيمها مشاكل كان من الممكن التغلب عليها لو أننا بذلنا بعضا من الجهد في الاعداد لها وقد يستدعي ذلك القيام بدراسات استطلاعية .
- (٢) 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 الاول لرسم خطة المشروع والنوع الثاني تلزم لحسن ادارة المشروع ومتابعته - اما النوع الثالث فيساعد في عملية التقييم والتخطيط لمشروعات اخرى .
- (٣) وجوب حصر المجهودات والمحاولات التي بذلت والتي ترتبط بالمشروع قيد البحث بطريقة او باخرى والاطلاع عليها حتى لا يحدث ازدواج في بذل الجهود المتشابهة ، ووجوب التعاون بين الهيئات المختلفة التي من الممكن أن تقوم بدورها في دراسة هذا المشروع .
- (٤) ضرورة وجود لغة مشتركة مفهومة بين المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، والتعاون بينهم لكي تتم هذه العمليات على اكمل وجه .
- (٥) نظرا لأن احتياجاتنا أكثر عادة من مواردنا لذا يستلزم الامر دراسة الأولويات Priorities في اقامة المشروعات التي تلبي هذه الاحتياجات .
- (٦) المرونة Elasticity من الصفات الضرورية التي يجب أن تتصف بها خطة المشروع بحيث يمكن اجراء التعديلات كلما لزم الامر .
- (٧) عملية المتابعة علاوة على أنها عبارة عن التعرف الزمني للخطوات التي سبق تحديدها فهي وسيلة فعالة لتحسين عملية التخطيط .

(٨) يجب مراعاة احتياجات المواطنين المادية والاجتماعية والنفسية وأن تكون المشروعات من النوع الذى يشعرون بالحاجة اليه لضمان اقبالهم عليه وبالتالي لضمان نجاحه .

(٩) ضرورة البعد عن مبدأ الصورة الواحدة Unifomity فى تخطيط المشروعات فى مختلف المحافظات ووجوب تعدلها حسب الظروف المحلية المختلفة .

(١٠) ضرورة حصر العوامل التى تؤثر على المشروع الاجتماعى والتبنيه الى كثرتها وتعقد ها وتداخلها وأن يؤخذ العنصر البشرى دائما فى الاعتبار الأول .

(١١) بعد التأكد من نجاح المشروع وتحقيق أهدافه وذلك بتقويمه يمكننا فقط بعد ذلك تعميمه مع اجراء التعديلات اللازمة وفقا لمقتضيات البيئة المحلية .