

المحاضرة السابعة التقويم في تخطيط البرنامج

مقدمة :

- لا يتوقع أحد أن ينجح عمل ما بدون خطة محددة , ويمكن أن نطلق هذا القول ونعممه على جميع الأعمال , فإذا كان الأمر على هذا النحو, فإن من الأهمية بمكان أن يكون تخطيط المشروع أولى بالتركيز والاهتمام وبذل كل ما بوسعنا أن يتم بالصورة التي تكفل نجاح المشروع وانتهائه بالصورة التي تحقق الأهداف.
- إن الإشكال الذي يواجه مدير المشروع هو الكيفية التي يضع من خلالها خطة المشروع بما فيها من جدول زمني , وتكلفة , ومهام , وعاملين , ومتابعة سير الخطة , وغير ذلك من الأسس التي يركز عليها تخطيط المشروع, وكثيراً من المشروعات فشلت أو تأخرت عن موعد انتهائها أو سببت ضغطاً للعاملين , وكل ذلك يعود لسوء التخطيط وعدم الاعتناء به بصورة كافية.
- ولا يمكن لمدير المشروع أن يحسب حجم الموارد والميزانية وعدد العاملين اللازمة للمشروع دون أن يعرف حجم المشروع أولاً , الأمر الذي على ضوئه يكون التخطيط , وإذا أخطأ مدير المشروع التقدير في ذلك , فإنه قد يتفاجأ باستهلاك الميزانية كاملة وهو ما يزال في منتصف المشروع , أو قد يتفاجأ بأن المهام أكبر حجماً من عدد العاملين , أو أن مدة المشروع قد شارفت على الانتهاء وهو ما يزال في بدايته أو في المنتصف .
- إن تخطيط المشروع واحد من أهم الخطوات التي ينبغي الاعتناء بها, باعتبارها المنهجية التي يسير بها العمل بصورة مترنة , وباعتباره الخط الذي يسهل الإنجاز فيما بعد , ويجعل الفكرة سهلة التنفيذ, وخطة المشروع تعمل كخريطة للعمل بها تفاصيل كافية لما يجب أدائه من مهام وأعمال , وهي مفيدة حتى لا يضيع العاملين في فوضى المهام والتفاصيل الدقيقة ووجهات النظر الراهنة والآراء الانطباعية.
- والمشروعات لا تحدث من تلقاء نفسها, ولا تسير بتوجيه ذاتي, وإنما تتطلب أفراداً يضعون لها طريقاً يوجه المشروع الوجهة المرغوبة, وتجعل الكل يسير نحو الهدف المراد , وهذا يؤكد أهمية تخطيط العمل بطريقة منطقية ومنهجية وهيكلية دقيقة لا تضارب فيها ولا تعارض
- ويساعد على الوفرة الاقتصادي في النفقات عن طريق توفير الوقت والضائع واختصار المدة اللازمة لتحقيق الهدف , واستغلال الموارد البشرية والمادية أفضل استغلال, كما أن التخطيط الجيد يضمن نجاح أكيد في العمل ويعرف التخطيط بأنه عملية اختيار أفضل البرامج والنشاطات والإجراءات الواجب القيام بها لتحقيق , وتحديد كيفية الإنجاز , وتعيين الكوادر والإمكانات اللازمة للتنفيذ, ووضع معايير وآليات المتابعة والتقييم, لفترة زمنية محددة (

هناك ثلاثة أنواع عامة للمساهمات يمكن عملها وهي:

- تحديد الحاجات المراد مقابلتها
- المساعدة في وصف أهداف البرنامج
- الاختيار من بين برامج احتمالية مختلفة

التقويم في تخطيط البرنامج

أهداف لجان التخطيط

- العمل على جلب أفضل خطة عملية محتملة
- والحصول على خطة تلقى دعم كبير
- من الصعوبة الحصول على المعلومات غير الغامضة , بل أنها لا توجد في الواقع , وحتى الخبراء في حقل معين لا يستطيعون معرفة أي سياسة معينة أكثر احتمالاً للنجاح
- قد تجد لجان التخطيط صعوبة في اختيار أفضل خطة لأن الكائنات الإنسانية محدودة في كمية المعلومات التي باستطاعتهم استخدامها في وقت واحد
- ومن المستحيل الاهتمام بكل المتغيرات في المنظمة في وقت واحد

المقوم ولجنة التخطيط

المقومون بإمكانهم مساعدة مخططي البرنامج :

- لسوء الحظ أن المقومين غالباً ما يُستشارون بعد بداية البرنامج أو بعد مباشرة عمله فقط
- أن منظمات الخدمة الإنسانية ذات التنظيم الجيد هي التي تكون موجهة عن طريق إداريين يدركون أهمية التقييم
- والتخطيط يشبه إلى حد كبير التقييم ؛ فالمخطط يستخدم فقط صيغة المستقبل (مثل : هل سوف يساعد البرنامج ؟) ، أما المقوم فيستخدم أساساً صيغة الماضي (مثل : هل ساعد البرنامج)

المقوم ولجنة التخطيط

- فإذا ما تم تدخل المقوم مبكراً فإن المخططين سوف يكون لديهم مدخلاً ملائماً لمعرفة ما هو الشيء الذي بالإمكان تقويمه بموضوعيه، وبأي تكلفة،
- ومثل هذا التعاون بين المخططين والمقومين قد يكون لأن المبدعين في العديد من الخدمات الإنسانية ليسوا مدربين في الإدارة والبحث أو في مناهج تقويم البرنامج
- فضلاً عن أن العديد من الإداريين والمخططين ليست لديهم الخبرة لوضع أهداف البرنامج بطريقة جيدة

أولاً قضايا عامة في تخطيط البرنامج

1- تعريف وتحديد المشاركين المقصودين:

في الوقت الذي يتم فيه تحديد المجتمع المراد خدمته بواسطة البرنامج فإن هذا التحديد يعتبر أول خطوة وأكثرها تفصيلاً في تخطيط البرنامج

2- تحديد الحاجات المراد مقابلتها (تلبيتها) :

إن البرامج الناجحة هي التي تبحث في التخفيف من المشاكل الحقيقية التي يدركها المجتمع المراد خدمته ومن المحتمل أن يكون عمل مُخططي برامج الخدمات الإنسانية أفضل إذا ما عرفوا ماذا يحتاج المجتمع المقصود ؟ هناك فرق حاسم بين الحاجات التي يشعر بها أفراد المجتمع وبين الحاجات التي يشعر بها المهنيون . فإذا لم يدرك أفراد المجتمع الحاجة المطلوبة ، فلا بد أن يشمل البرنامج سمة تعليمية (كيفية ادراك الحاجات) وفي حالة تقدير الحاجة للخدمات الإنسانية ؛ فإنه من الأهمية بمكان أن يتحلى الشخص بالموضوعية ، إذ من السهل أن يغالي الشخص في مدى الحاجة التي يريدها

3- مصادر البرنامج :

إن تقويم البرنامج المقترح سوف يشمل تقويماً لنوع الموظفين المطلوبين ، وما هو نوع التدريب والخبرة التي يجب أن تكون متوافرة لدى الأعضاء الموظفين ؟ وهل يتناسب تدريبهم مع الحاجات الحقيقية للأشخاص المراد خدمتهم ؟ وهل عملهم مُخطط لاستخدام مواهبهم بكفاءة ؟ فالأشخاص الفاعلون قد لا يصبحون كذلك إذا ما وضعوا في حالات أو مواقع لم يتدربوا عليها كما أن المواقع التي هم فيها تقيدهم وتحد من استخدامهم لمهاراتهم

4- توقعات البرنامج :

إن المقومين قد يساعدون لجان التخطيط أيضاً في تحديد أهداف البرنامج ، فالأشخاص المسؤولون عن البرنامج وممولوه أصبحوا يسألون بشكل متزايد عن وصف دقيق لأهداف البرامج الجديدة إن الأهداف في حاجة لأن توصف بطريقة تسمح للشخص أن يميز الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق ، وإلا فإن الأشخاص لن يكونوا مسؤولين عن عملهم - وفي الوقت الذي قد تكون فيه هناك العديد من الطرق لإنجاز أفضل مستوى من الرضا لدى متلقي الخدمة أو المستفيد منها ، فإنه يجب على المخططين ألا يحصرُوا أنفسهم في منهج واحد قبل فحص البدائل ، وبمجرد اختيار الوجهة المطلوبة فإنه يأتي دور وضع أهداف

إن المقومين لا يساعدون المخططين في تطوير الأهداف فحسب ولكنهم أيضاً يُستدعون للمساعدة في تقدير درجة نجاح البرنامج الذي سوف يحقق تلك الأهداف

وعندما يتضح أن البرنامج لن يصبح كافياً لمقابلة الحاجات المصممة للخدمة ؛ فإن أمامنا مسارين مفتوحين في الجانب الأول : **قد نخفض أهداف البرنامج،**

وفي الجانب الآخر قد نقوي البرنامج

وفي كلا المسارين فإن البرنامج قد يتطلب إعادة النظر مرة أخرى

ثانياً مصادر معلومات تقدير الحاجة

كثيرا ما يشتكي الأشخاص المشاركون في لجان التخطيط من عدم معرفة الكثير مما يريدون عمله ، لدرجة يصبح معها عملهم تقريبا من المستحيل .

فلا أحد يستطيع أن يجعل عمل لجان التخطيط سهلا

- لذلك فهناك العديد من الأساليب والوسائل لجمع المعلومات والتي من شأنها تقليل جزء من ارتباك المخططين ومصادر هذه المعلومات (معلومات تقدير الحاجة) أثبتت فائدة كبيرة ، وتشمل تلك الوسائل :

بيانات الإحصاء العام المرتبط بالخدمات الإنسانية

مؤسسات المجتمع الموجودة التي تخدم المشاكل المشابهة

مسح اجتماعي لسكان المجتمع المراد خدمته والأشخاص ذوي الاطلاع الواسع والمعرفة الكبيرة بالمجتمع

1- بيانات الإحصاء العام :

إن بيانات الإحصاء العام متوفرة لمستويات عديدة وبعض بنود تلك المسوح متعلقة بتخطيط البرنامج

وهذا المصدر يحوي الكثير مما يمكن التوصية باستخدامه في تخطيط البرنامج ، وعادة ما يكون هذا المصدر صادقا وثابتا ويعتمد عليه

وهذه البيانات قليلة التكاليف مقارنة بغيرها من الأنواع الأخرى من البيانات

ولكن يجب أن يكون معلوما أن بيانات الإحصاء العام لن تكون مفيدة عند التخطيط للبرنامج بصورة سريعة وواسعة سواء محليا أو داخل المنظمات

2- الخدمات المشابهة أو الموجودة ذات العلاقة :

قبل الشروع في إقامة خدمة ما أو إجراء تسهيلات جديدة أو البدء في إقامة برنامج جديد لتقديم خدمات إضافية ، فإنه يجب على مجموعة التخطيط أن تعمل مسحا اجتماعيا لمؤسسات الموجودة في المنطقة والتي تقدم نفس الخدمة أو خدمة مشابهة لها

ومثل هذا المسح سوف يساعد في تفادي الازدواجية في الخدمات ، وتحديد الأشخاص المطلعين على احتياجات المجتمع الذين بإمكانهم تزويد المخططين بتقديرات جيدة لحاجات مجتمعية محددة

3- عدد الأشخاص المستلمين للخدمة :

بمجرد تحديد الموظفين والتسهيلات المعروضة للخدمة ؛ فإنه غالبا ما يتم إجراء دراسة أمبيريقية لعدد من الأشخاص الذين هم في حالة معالجة أو موضع خدمة

وهناك مناهج لتقدير عدد الأشخاص المستلمين للخدمة . والمنهج الأكثر مباشرة هو إجراء المسح الاجتماعي للأفراد الملائمين في المنطقة

4- إستمارة مسح أفراد المجتمع :

عادة ما يكون لأفراد المجتمع مواقف مؤكدة نحو تطوير الخدمات الإنسانية ونحو الخدمات المحددة ذات الحاجة ، ومن الممكن أن تصبح مواقفهم جزءا من التخطيط

وإذا ما كانت الخدمة مناسبة لكل المواطنين ، فإن المجتمع يجب أن يمسح بطريقة نظامية للحصول على عينة ممثلة لآراء المواطنين

والحصول على عينة ممثلة مسألة مكلفة وصعبة جدا ، كما أنه يمكن تجنب العينات المتحيزة وبشكل واضح إذا ما كان المخطط حذرا ودقيقا في اختياره للمستجيبين من أفراد المجتمع وحين صياغة استمارة المسح لا بد من تذكر غرضها وهو : تقدير الحاجة للخدمة المراد تقديمها قبول الخدمة

رغبة المواطنين في استخدام البرنامج أو التسهيلات

وهناك بعض المسوح الاجتماعية التي تصاغ بطريقة تجعل من المستجيبين يجيبون عليها لصالح الخدمة أو البرنامج الذي يريده الباحث وبطريقة مضمونة

وفي المقاييس الخاصة بالمواقف ، فإن هذا التحيز يُسمى القبول أو الإذعان ، ويشير القبول إلى ميل الناس لقول "نعم" أو للرد بالإيجاب على الأسئلة المطروحة عليهم إذا كانت الأسئلة كلها تشجع على هذه الإجابة .

- أما في بعض المسوح ؛ فإنه توضع قائمة للعديد من الخدمات ومن ثم يُسأل الناس عما إذا كان من الواجب توافر تلك الخدمات لهم في المجتمع الذي يحتاج إليها أم لا اسئلة

س : كيف يساعد المقومون مخططي البرامج ؟

(يشتكى الأشخاص المشاركون في لجان التخطيط من عدم معرفة الكثير مما يريدون عمله)

اذكر / اذكرى الأساليب والوسائل لجمع المعلومات والتي من شأنها تقليل جزء من ارتباك المخططين يساعد المقومون مخططي البرامج كما يلي :

المقومون بإمكانهم مساعدة مخططي البرنامج :

لسوء الحظ أن المقومين غالباً ما يُستشارون بعد بداية البرنامج أو بعد مباشرة عمله فقط أن منظمات الخدمة الإنسانية ذات التنظيم الجيد هي التي تكون موجهة عن طريق إداريين يدركون أهمية التقييم والتخطيط يشبه إلى حد كبير التقييم ؛ فالمخطط يستخدم فقط صيغة المستقبل (مثل : هل سوف يساعد البرنامج ؟) ، أما المقوم فيستخدم أساساً صيغة الماضي (مثل : هل ساعد البرنامج)

المقوم ولجنة التخطيط

فإذا ما تم تدخل المقوم مبكراً فإن المخططين سوف يكون لديهم مدخلاً ملائماً لمعرفة ما هو الشيء الذي بالإمكان تقويمه بموضوعية، وبأي تكلفة،

ومثل هذا التعاون بين المخططين والمقومين قد يكون لأن المبدعين في العديد من الخدمات الإنسانية ليسوا مدربين في الإدارة والبحث أو في مناهج تقويم البرنامج

فضلاً عن أن العديد من الإداريين والمخططين ليست لديهم الخبرة لوضع أهداف البرنامج بطريقة جيدة

إجابة السؤال الثاني :

تشمل تلك الوسائل :

بيانات الإحصاء العام المرتبط بالخدمات الإنسانية
مؤسسات المجتمع الموجودة التي تخدم المشاكل المشابهة
مسح اجتماعي لسكان المجتمع المراد خدمته والأشخاص ذوي الاطلاع الواسع والمعرفة الكبيرة بالمجتمع

1- بيانات الإحصاء العام :

إن بيانات الإحصاء العام متوفرة لمستويات عديدة وبعض بنود تلك المسوح متعلقة بتخطيط البرنامج وهذا المصدر يحوي الكثير مما يمكن التوصية باستخدامه في تخطيط البرنامج ، وعادة ما يكون هذا المصدر صادقاً وثابتاً ويعتمد عليه

وهذه البيانات قليلة التكاليف مقارنة بغيرها من الأنواع الأخرى من البيانات

ولكن يجب أن يكون معلوماً أن بيانات الإحصاء العام لن تكون مفيدة عند التخطيط للبرنامج بصورة سريعة وواسعة سواء محلياً أو داخل المنظمات

2- الخدمات المشابهة أو الموجودة ذات العلاقة :

قبل الشروع في إقامة خدمة ما أو إجراء تسهيلات جديدة أو البدء في إقامة برنامج جديد لتقديم خدمات إضافية ، فإنه يجب على مجموعة التخطيط أن تعمل مسجاً اجتماعياً لمؤسسات الموجودة في المنطقة والتي تقدم نفس الخدمة أو خدمة مشابهة لها

ومثل هذا المسح سوف يساعد في تفادي الازدواجية في الخدمات ، وتحديد الأشخاص المطلعين على احتياجات المجتمع الذين بإمكانهم تزويد المخططين بتقديرات جيدة لحاجات مجتمعية محددة