الفصل الثاني عشر
تحديد الأولويات

أشتمل هذا الفصل على :

- مفهوم تحديد الأولويات.
- أساليب تحديد الأولويات.
- جداول تحديد الأولويات.

الفصل الثاني عشر

12

تحديد الأولويات

مفهوم تحديد الأولويات:

تحديد الأولويات إحدى المراحل الرئيسية والهامة في عملية التخطيط.

وبمجرد أن تحدد أهداف المنظمة على المخططين أن يعطوها الأولوية. لأنه لا يمكن إنجاز كل شيء في وقت واحد. لذلك لابد أن يطرح في هذه المرحلة أي الأشياء يأتي في المقدمة؟ ما هو أهم هدف حالياً؟ ثم يتم تنظيم الوقت والطاقة والموارد حسب تلك الأولويات Priorities وغالباً ما يكون هذا هو الجزء الأصعب.

وتحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف أو برنامج على هدف أو برنامج آخر لمقابلة الاحتياجات الملحة.

وترجع أهمية الأولويات إلى أن الموارد غالباً تتصف بخاصية الندرة Scarcity وأنها دائماً أقل من الحاجات. وهذا يتطلب ترتيب الحاجات الأكثر والملحة في أول القائمة للبدء بها أولاً. ثم يليها الحاجات الأقل أهمية وهكذا.

بكلمات أخرى. فإن الموارد المتاحة لأي منظمة سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية أو مالية لا تسمح غالباً بتنفيذ جميع الأهداف أو البرامج المطلوبة. وهذا يتطلب معه إدراج الأهداف أو البرامج ذات الأسبقية الأولى في الخطة تليها الأهداف أو البرامج ذات الأسبقية الثانية وهكذا.. ثم تأجيل الباقي لأعوام مقبلة.

إن عملية تحديد الأولويات ليست بالعملية السهلة. وهي عملية معقدة، وتحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمي.

وببساطة فإن تحديد الأولويات يشير إلى عملية المواءمة بين الحاجات Needs والموارد Resources .

ولقد حددت كل من (ميرل دوجلاس) Merrill Douglass، و (دونا دوجلاس) Donna Douglass قائمة بالمعايير الشائعة التي يمكن الاستفادة منها في عملية تحديد الأولويات هي:

1- إننا نعمل الشيء الذي نحب أن نعمله قبل أن نعمل الشيء الذي نكرهه.
2- إننا نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف كيفية عملها.
3- إننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبة.
4- إننا نعمل الأشياء التي نحتاج إلى وقت قليل قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت كثير.
5- إننا نعمل الأِشياء التي تتوافر لها إمكانيات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانات.
6- إننا نعمل الأشياء المجدولة (كالاجتماعات) قبل الأشياء غير المجدولة.
7- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة.
8- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا.
9- إننا نعمل الأشياء العاجلة قبل الأشياء المهمة.
10- إننا نستجيب للأزمات والطوارئ.

11- إننا نعمل الأشياء التي تثير اهتماماتنا قبل الأشياء التي لا تثير هذه الاهتمامات.
12- إننا نرجئ العمل إلى أن يقترب الموعد النهائي للإنجاز.
13- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة «من يريد ذلك».
14- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة « تأثير نتائج العمل علينا».
15- إننا نؤثر تنفيذ المهام الصغيرة على المهام الكبيرة.
16- إننا نعمل الأشياء وفقاً لمواعيد وصولها إلينا.
17- إننا نعمل وفقاً لقاعدة «تأثير النتائج على الجماعة».

ومن منظور إسلامي يمكن تحديد بعض معايير المفاضلة بين المشروعات – كما حددها محمد أنس الزرقا – كالتالي:

المعيار الأول: اختيار طيبات المشروع وفق الأولويات الإسلامية.
المعيار الثاني: توليد رزق رغد لأكبر عدد من الأحياء.
المعيار الثالث: مكافحة الفقر وتحسين توزيع الدخل والثروة.
المعيار الرابع: حفظ المال وتنميته.
المعيار الخامس: رعاية مصالح الأحياء من بعدنا.

أساليب تحديد الأولويات:

هناك محاولات عديدة لتحديد أساليب تحديد الأولويات في مجال التخطيط الاجتماعي، نذكر منها محاولات كل من: أحمد كمال أحمد وعبدالعزيز مختار والفاروق زكي يونس وطلعت مصطفى السروجي وعاطف مكاوي... وفي ضوء هذه المحاولات يمكن تحديد بعض أساليب تحديد الأولويات في الآتي:

الأسلوب الأول:

يمكن تحديد الأولويات باستخدام مجموعة من المحكات «عوامل أو مؤثرات» في تحديدها. مثل:

1- مدى الحاجة إلى إيجاد حل للموقف الاجتماعي.
2- مدى وفرة الإمكانات المتاحة والميسرة.
3- مدى فاعلية الأجهزة.

1- إيجاد حل للموقف الاجتماعي:

يتوقف البت في مدى الحاجة إلى إيجاد حل للمواقف الاجتماعية على عوامل قومية واقتصادية وإنسانية ومادية. وتكمن أهمية المشكلة في فاعلية الحلول التي يمكن التوصل إليها.

ولقد توصل خبراء التخطيط إلى مبادئ تعاون على تحديد مدى أهمية المشكلات وخطورتها مثل:

أ- تتحدد خطورة المشكلة بعدد المتأثرين بها. وهذا له أهمية خاصة في تحديد الأولوية.
ب- كلما زاد اهتمام المواطنين وتعاظم شعورهم بالمشكلة كلما زاد الاهتمام بتفضيلها.
ج- كلما كان أثر المشكلة عميقاً وخطيراً على المواطنين كلما كان للمشكلة أولوية.
د- كلما كانت المشكلات ذات حلول مجربة ومؤكدة النجاح فضلت على غيرها.
هـ- كلما كانت الحلول المقترحة لحل المشكلة أقل تكلفة وتعطي نفس نتائج الحلول الأخرى. يفضل ذلك الحل.
و- كلما كان الوقت المقدر لحل المشكلة أقصر في مشروع ما عن غيره، كان هذا مبرراً لاختياره وتفضيله على مشروع ويستغرق وقتاً أطول.

ز- لرأي خبراء التخطيط أهمية خاصة في العوامل الستة وتقدير كاف في لجان الأولويات للتوصل إلى قرارات خاصة في تحديد الأولويات.

2- الإمكانات الميسرة:

يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد دعامة أساسية في التخطيط الاجتماعي. فالحاجات والمواقف تستلزم موارد وإمكانات كافية تتناسب معها لإشباعها. ويتضمن مفهومك الموارد:

أ- الموارد المالية: وتشتمل على الأموال أو الاستثمارات التي يمكن استخدامها وتخصيصها لمشروعات التخطيط الاجتماعي.

ب- الموارد التنظيمية والتشريعية: وتتمثل في الأجهزة الواجب توافرها سواء أجهزة تخطيطية أو تنفيذية، وأيضاً في التشريعات والقوانين والقرارات المؤثرة على سير الخطة وتحقيق الأهداف.

ج- الموارد الاجتماعية: مثل الآداب والسلوك الاجتماعي، والقيم الروحية، والعلاقات الاجتماعية بين المواطنين في مختلف المستويات.

ولتحديد الأولويات؛ تعطي أهمية خاصة لهذه الموارد. فالمشروعات التي تتوافر لها هذه الموارد تكون موضع التقدير وتعطي أفضلية.

3- فاعلية الأجهزة لتحديد الأولويات:

تعتمد هذه الأجهزة على اللجان التي تضم الخبراء والمتخصصين والقيادات التي تستخدم أسلوب التفكير الجماعي الذي يحقق الشمول.

وتؤدي فاعلية الأعضاء إلى الوصول إلى قرارات تحديد درجة الأولوية وتكون الأجهزة فعّالة إذا:

أ- توفر لها هيكل داخلي قوي وسليم.

ب- كانت ذات كفاية عالية وقدرة كبيرة على القيام بمهامها عن طريق توفير العدد اللازم من الموظفين المؤهلين لأعمال التخطيط والتنفيذ.

ج- كان هناك تنسيق وت عاون بين الأجهزة سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.

د- زادت دينامية الأعضاء داخلياً وتكاملت أدوارهم.

هـ- كان هناك تعاون وثيق بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ.

ويتوقف النجاح في عمليات تحديد الأولويات على هذه اللجان، ومشاركة القيادات العامة لها دور إيجابي وأساسي فيها. والتكامل في هذه المشاركة ضمان للوصول إلى قرارات تخطيطية ناجحة.

الأسلوب الثاني: الخبرات الموضوعية

حاول خبراء التخطيط الاجتماعي أن يترجموا الأسلوب السابق في مقاييس لإضفاء صفة الموضوعية لعمليات تحديد الأولويات. وحتى تعمل لجانها بالأسلوب العلمي لأبعادها عن التحيز والذاتية لاسيما وأن العضو الأعلى صوتاً أو الأقوى نفوذاً هو الأكثر نجاحاً في التأثير على باقي الأعضاء لتأييد مقترحاته في الأولويات.

ومن ثم يتم وضع جداول يتم الاتفاق عليها مقدماً قبل بدء أعمال لجان تحديد الأولويات وموضح بهذه الجداول الرياضية طبقاً لأيدلوجية المجتمع وسياسته الاجتماعية.

جداول تحديد الأولويات:

جدول رقم (1)

العلاقة بين حدة المشكلة وانتشارها في المجتمع

درجة انتشارها / نوع المشكلة	منتشرة بدرجة قليلة	منتشرة بدرجة متوسطة	منتشرة بدرجة كبيرة
مشكلة بسيطة	60	70	80
مشكلة مركبة	70	80	90
مشكلة معقدة	80	90	100

جدول رقم (2)

العلاقة بين مستوى المناطق وتوفر الخدمات فيها

توفر الخدمات / المناطق	خالية تماماً من الخدمات	خالية من الخدمات إلى حد ما	متوسط الخدمات	خدمات كافية	كثيرة الخدمات
المناطق الفقيرة	100	90	80	70	60
المناطق المتوسطة	90	80	70	60	50
المناطق الغنية	80	70	60	50	40

جدول رقم (3)

العلاقة بين نوع أهداف المشروع وعائده

عائد المشروع / أهداف المشروع	عائد كبير	عائد متوسط	عائد قليل
أهداف تنمويـة	100	90	80
أهداف وقائية	90	80	70
أهداف علاجية	80	70	60

جدول رقم (4)

العلاقة بين نوع المجتمع ودرجة تقدمه

درجة التخلف / نوع المجتمع	متخلف جداً	متخلف	متوسط	متقدم	متقدم جداً
صحراوي	100	90	80	70	60
صناعي	90	80	70	60	50
ريفي	80	70	60	50	40
حضري	70	60	50	40	30

جدول رقم (5)

العلاقة بين مستوى المناطق وتوفر الخدمات فيها

المناطق / توفر الخدمات	خالية تماماً من الخدمات	خالية من الخدمات إلى حد ما	متوسط الخدمات	خدمات كافية	كثيرة الخدمات
المناطق الفقيرة	100	90	80	70	60
المناطق المتوسطة	90	80	70	60	50
المناطق الغنية	80	70	60	50	40

جدول رقم (6)

العلاقة بين فئات الدخل ودرجة الاحتياج

فئات الدخل / درجة الاحتياج	محتاجة جدا	محتاجة	متوسط	محتاجة إلى حد ما	غير محتاجة
الدخول البسيطة	100	90	80	70	60
الدخول المتوسطة	90	80	70	60	50
الدخول العاليـة	70	60	50	40	30

جدول رقم (7)

العلاقة بين العائد والتكلفة

التكلفة / العائد	رخيصة جداً	رخيصة	متوسطة	باهظة	باهظة جداً
عائد كبير جداً	100	90	80	70	60
عائد كبير	90	80	70	60	50
عائد متوسط	80	70	60	50	40

جدول رقم (8)

العلاقة بين الفترة الزمنية لتنفيذ المشروع ومدة التنفيذ

الفترة الزمنية / مدة التنفيذ	قصيرة جداً	قصيرة	متوسطة	طويلة	طويلة جداً
أقل من سنة	100	90	80	70	60
من سنة إلى 5 سنوات	90	80	70	60	50
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	80	70	60	50	40

جدول رقم (9)

العلاقة بين نوعية العمالة ودرجة توفرها

نوع العمالة	متوفرة جداً	متوفرة	متوسط	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
عمالة فنية	100	90	80	70	60
عمالة غير فنيـة	90	80	70	60	50

جدول رقم (10)

العلاقة بين نسبة المتأثرين بالمشكلة في المجتمع ودرجة عمقها

عمق المشكلة / نسبة المتأثرين	عميقة جداً	عميقة	متوسطة	سطحية	سطحية جداً
يتأثر بها أكثر من 80٪	100	90	80	70	60
يتأثر بها أكثر من 60٪	90	80	70	60	50
يتأثر بها أكثر من 40٪	80	70	60	50	40
يتأثر بها أكثر من 20٪	70	60	50	40	30
يتأثر بها 20٪ فأقل	60	50	40	30	20

جدول رقم (10)

العلاقة بين فئات المجتمع ودرجة احتياجه

درجة الاحتياج / فئات السكان	محتاجة جدا	محتاجة	متوسط الاحتياج	غير محتاجة	غير محتاجة الآن
طفولة	100	90	80	70	60
شباب	90	80	70	60	50
عاملون	80	70	60	50	40
مسنون	70	60	50	40	30

جدول رقم (11)

العلاقة بين فئات المجتمع ودرجة احتياجه

درجة الاحتياج / الجنس	محتاج جداً للخدمات	محتاج للخدمات	متوسط	غير محتاج للخدمات إلى حد ما	غير محتاج للخدمات
إناث	100	90	80	70	60
ذكـور	90	80	70	60	50

وفي ضوء هذه الجداول يمكن أن تقوم اللجان بدراسة المشروعات وتحديد أولياتها ويمكن أن تقوم إحدى اللجان – مثلاً – بدراسة المشروعات التالية:

1- مشروع لإنشاء دار لرعاية المسنين في تجمع حضري متقدم يخدم المناطق الغنية الخالية تماماً من هذه الخدمة وأصحاب الدخول العالية المحتاجة لها وعائده كبير وتكاليفه متوسطة وينفذ بعملة محلية تتوفر أغلبها. ويحتاج إلى فتر ة قصيرة لتنفيذه. ولكنه يستغرق 4 سنوات. والعمالة المطلوبة له متوفرة كلها ويستفيد منه 4٪ من المسنين المحتاجين جداً لهذه الدار وأغلبهم من الإناث المحتاجين لتلك الخدمة.

2- مشروع لتحديث شبكة مياه إحدى القرى المتخلفة الخالية من الخدمات تخدم كل سكان القرية المحتاجين جداً لهذه الخدمة وعائده كبير جداً رغم أن تكاليفه باهظة إلا أنه ينفذ بع ملة محلية متوفرة تماماً ويحتاج إلى فترة قصيرة لتنفيذه قد تمتد لمدة سنتان والعمالة المطلوبة متوفرة تماماً.

3- مشروع لإنشاء مدينة سكنية بمنطقة مستصلحة حديثاً للخريجين الجدد ليس بها أي خدمات تخدم أصحاب الدخول البسيطة الذين في حاجة ماسة لسكن وعائده كبير وتكاليفه باهظة وينفذ بعملة محلية متوفرة إلى حد ما. ويحتاج إلى فترة متوسطة لتنفيذ ولكنها ستمتد إلى 10 سنوات والعمالة المطلوبة متوفرة تماماً ويستفيد منه كل الخريجين الجدد ليمكنوا من المتابعة المباشرة لأرضهم حيث أن أغلبهم من الذكور المحتاجين لهذا السكن.

تمرين:

والسؤال الآن: ما هو ترتيب هذه المشروعات حسب الأفضلية طبقاً للمحكات والمعايير الموضوعة في الجداول السابق عرضها؟

يمكن استخدام الجدول التالي؛ وباستخدام الجداول السابقة تبين الآتي :

رقم المشروع / رقم الجدول	المشروع الأول دار المسنين	المشروع الثاني شبكة مياه	المشروع الثالث مدينة سكنية
جدول رقم (1)			
جدول رقم (2)			
جدول رقم (3)			
جدول رقم (4)			
جدول رقم (5)			
جدول رقم (6)			
جدول رقم (7)			
جدول رقم (8)			
جدول رقم (9)			
جدول رقم (10)			
جدول رقم (11)			
جدول رقم (12)			

وبديهي أن الجداول التي أوردناها تعتبر مبسطة للغاية. والغرض منها هو توضيح فكرة ترتيب الأولويات. أما ما يستخدم في أجهزة التخطيط فهو أكثر تعقيداً وتطوراً من ذلك. حيث تستعين بالحاسبات الآلية في عملياتها التخطيطية ومنها تحديد الأولويات ضماناً للدقة وتوفيراً للوقت والجهد.

ويشتمل هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ العامة التي تعاون المسئولين والمخططين الاجتماعيين أثناء إجراء مهام عملية تحديد الأولويات.

وهذه المبادئ قد تم استنتاجها من تجارب وخبرات العاملين في مجال تحديد الأولويات؛ وهذه المبادئ هي:

1- أن تتم عملية تحديد الأولويات في ضوء الإطار العام لسياسة المجتمع ومراعاة اتساق البرامج والمشروعات مع أيديولوجية المجتمع وقيمه السائدة، ومحققة لأهدافه الإستراتيجية.

2- أن يكون هدف عملية تحديد الأولويات هو اتخاذ القرارات بالخطط والبرامج التي تشبع احتياجات المجتمع وتعالج مشكلاته في حدود الإمكانيات المتاحة.

3- وجود جهاز أو لجان متخصصة للقيام بمهام تحديد الأولويات بحيث يتوافر لها:
أ- إمكانيات مادية.
ب- إمكانيات بشرية.
ج- إمكانيات تنظيمية

4- استخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة لعملية تحديد الأولويات ومنها:
أ- الدراسات والبحوث الاجتماعية والمسوح الاجتماعية.
ب- بحوث تقدير الاحتياجات ومقاييس الاتجاهات.
ج- بحوث تقييم فعالية الخدمات.
د- أساليب تحديد الأولويات

5- توافر نظام المعلومات والبيانات اللازمة.

6- عملية تحديد الأولويات عملية جماعية، تحتاج إلى تعاون وتفكير جماعي بين المتخصصين، بالإضافة إلى الاهتمام بعملية المشاركة.

7- الاهتمام بالبرامج الوقائية والعلاجية والتنموية، في تكامل بما يتواءم مع احتياجات المجتمع.

8- ا لاهتمام ببرامج الطفولة، ثم العاملين، ثم المسنين، ويفضل التكامل بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.

9- الاهتمام بالتوازن بين البرامج الاجتماعية والبرامج الاقتصادية في ضوء احتياجات المجتمع.

10- التأكد على أهمية الالتزام بمبدأ الموازنة في التخطيط أثناء إجراء عملية تحديد الأولويات.