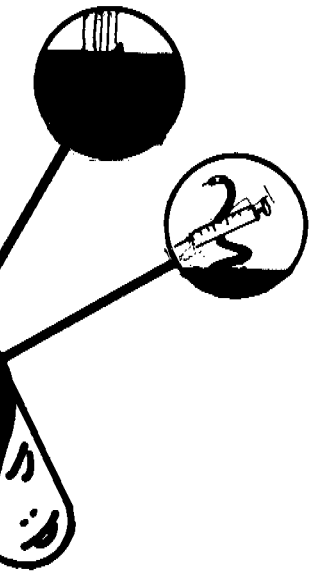


تعیین بودجه و منابع سرمایه و اهداف

برنامه‌ریزی در سطوح محلی



اشاره:

در شماره‌های گذشته مقاله فوق، در مورد ابعاد مختلف برنامه‌ریزی در سطوح کلی، ضرورت اهداف هیئت برنامه‌ریزی محلی، فرآیند و مراحل برنامه‌ریزی، روش‌های مختلف برنامه‌ریزی محلی، مناسبترین ویژگی‌های فرآیندهای برنامه‌ریزی محلی، برخی از واقعیت‌های موجود برنامه‌ریزی در سطوح محلی چون: عدم پاسخگویی شرایط اطلاعاتی برای برنامه‌ریزی، تمرکز تعیین و تخصیص هزینه‌های عمومی، فقدان افراد خبره و کارآموده در برنامه‌ریزی محلی بحث گردید و در ادامه این مباحث، نکات مهم یک فرآیند برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی محلی شامل: شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌های حائز اولویت، تعیین مسئولیت‌های اداری و اجرایی برای برنامه‌های شناسایی شده مورد توجه قرار گرفت و اینک در آخرین قسمت، در مورد بخش دیگری از این نکات تحت عنوان: تعیین بودجه و منابع سرمایه، تعیین اهداف برنامه‌ریزی و ایجاد یک سیستم برای مشارکت عامه صحبت میشود.

هنر توزیع منابع محدود معمولاً از طریق تعیین بودجه، بیان میشود. این بخش خودش راه بودجه دولت محدود میکند و در نتیجه این به معنی یک طرح مفصل سالانه درآمدها و مخارج تخمینی است.

تعاریف بودجه دولت را که در زیر آمده است در نظر بگیرید:

طرح عالی و برنامه اصلی یک دولت، بودجه است. بودجه، گردهم آورنده تخمین‌های درآمدهای پیش‌بینی شده و مخارج پیشنهادی و شامل جدول زمانبندی فعالیت‌هایی که در آینده انجام میگیرد و ابزار و روش‌هایی که تأمین سرمایه برای این فعالیت‌ها تأمین میکنند، میباشد. در بودجه، سیاست‌های مالی هماهنگ گردیده و تنها در بودجه است که میتوان نظرات متحدتر درباره جهت مالی که دولت در آن قدم برمیدارد، مشاهده نمود.

بودجه دولت منابع را بسیج کرده و یکپارچگی فعالیتهای مختلف توسعه را تضمین مینماید و کلیدی در اجرای طرح است. اگر قرار است که پروژه‌های در ارتباط با توسعه محلی، اجرا گردند، آنها باید در بودجه تأیید شده دولت، گنجانده شوند.

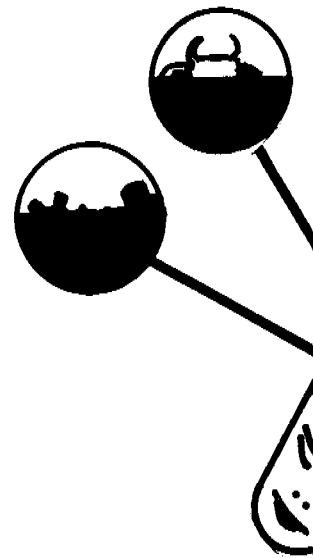
نقش بودجه دولت در فرآیند کلی توسعه را، نمیتوان کم اهمیت پنداشت. نقش بودجه بویژه به عنوان وسیله‌ای برای توزیع منابع به منظور پیشروی به سوی اهداف خاص اجتماعی - سیاسی و اقتصادی، تبدیل طرحها به پروژه‌ها و برنامه‌های عملی، تصحیح عدم موازنه بین قابلیت دسترسی منابع و تقاضاهای ایجاد شده توسط شرایط و مدیریت متغیر، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌های دولت، بسیار مهم است.

اهداف تعیین بودجه در سطوح محلی

اهداف تعیین بودجه عموماً در تمام کشورها یکسان است. نمونه‌ای از این اهداف به شرح زیر است:

۱- انجام تمام فعالیتهای (محلی - دولتی) تحت یک طرح در ارتباط با توسعه و درآمدهای عمومی که مطابق با شرایط حاکم، مقررات اداری و اجرایی واصل محکم مدیریت مالی، تهیه، تصویب و اجرا گردند.

۲- تدارک برای بررسی دوره‌ای و مشروح موفقیت بودجه ادارات دولتی محلی؛ که به افرادی که از طرف قانون، مسئولیت به آنها تفویض شده این توانایی را بدهد تا کافی بودن اقدامات انجام گرفته تصویب شده یا پیشنهاد شده در رابطه با



بودجه، و موقعیت حقیقی مالی ادارات دولتی محلی را تعیین نمایند.

بنابراین، تعیین بودجه، بیش از مقرر داشتن تخمین های هزینه بر پروژه های پیشنهادی در یک دوره از زمان است. در سطوح محلی بودجه باید وسیله ای برای تجزیه و تحلیل، ارزیابی و یکپارچه سازی مخارج سالیانه برآورد شده دایر دولتی بوده، مشاهده کند که چگونه آنها به اهداف توسعه محلی پاسخ میدهند.

فرآیند بودجه:

یک فرآیند بودجه دولت معمولاً شامل چهار مرحله میشود که عبارتند از: تهیه و آماده سازی بودجه، تصویب قانونی بودجه، اجرای بودجه، و جواب دهی و الزام بودجه. این مراحل عموماً تحت سیستمی از سیاست ها، رویه ها و رهنمودهای اعلام شده از طرف دولت، انجام می پذیرد. بدلیل اینکه این سیاست ها، رویه ها و رهنمودها در هر کشوری دقیقاً یکسان نیستند، آشناسازی سیاست ها، رویه ها و رهنمودهای مربوط به سیستم تعیین بودجه یک کشور برای طراحان برنامه ریزی امری لازم و واجب است.

تهیه و آماده سازی بودجه:

در سطوح کشوری، این مرحله، با تنظیم طرحها برای تهیه برآوردهای بودجه، برای یکسال مالی معین آغاز میشود. این مرحله تمام وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی را در برمیگیرد. خط مشی ها و جدول زمانبندی برای تهیه برآوردهای بودجه، توسط وزارتخانه مسؤل (وزارت بودجه یا دارایی) ابلاغ میگردد. این رهنمودها

و جدول زمانبندی سقف بودجه و زمان نهایی برای تسلیم برآوردهای بودجه را، بمنظور بررسی و تثبیت بیان میکند. بودجه یک وزارتخانه معین یا یک اداره، معمولاً از دو بخش تشکیل میگردد:

یکی هزینه های جاری (نگاهداری سیستم) و دیگری هزینه های غیرجاری (بودجه توسعه) است. وزیر دارایی یا بودجه عموماً فرمهای استاندارد به تمام دایره دولتی برای استفاده در آماده سازی بودجه ارسال می نماید. این فرمها به نوع تعیین بودجه ای که یک کشور دارد، بستگی دارد؛ برای مثال فرم برای بودجه عملکردی، از فرم برای بودجه صفر پایه متفاوت است.

برای طراحان بطور اعم و برای طراحان محلی بطور اخص، آماده سازی بودجه زمانی است که پیوند بین طرح و بودجه، بتواند بطور مستحکم برقرار گردد. مشاهده میشود که فصل مشترک تعیین بودجه و برنامه ریزی به ندرت در واقعیت وجود دارد. این نکته بویژه در کشورهایی که جدایی بین برنامه ریزی و تعیین بودجه وجود دارد، صادق است.

بواسطه شکست طراحان در بررسی و مطالعه و دستیابی به مهارت کافی و شناسایی نظام بودجه کشورشان این مشکل تشدید میشود. یک جدایی ارتباطی، بین طراحان پروژه و کسانی که بودجه را تعیین میکنند وجود دارد.

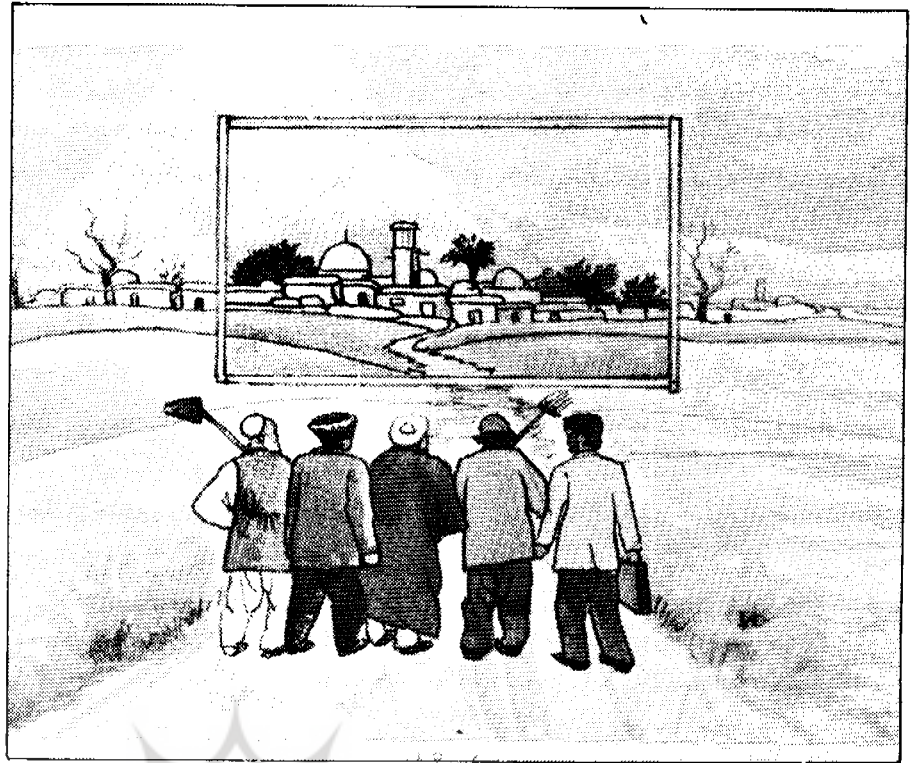
برای مثال واضح است که بودجه طراحی برای تهیه بودجه دولتی، که به روش معمول صورت میگیرد مستقیماً قابل استفاده نیست (جدول ۴). معهذاً، جدول (۴) نقطه ای برای شروع در اختیار ما قرار میدهد.

تهیه بودجه بخصوص برای پروژه های توسعه به

• در برنامه ریزی مرسوم و رایج، قبل از طرح پروژه، درباره اهداف آن تصمیم گیری میشود؛ و این امر به نحوی مخالف تعیین اهداف پیشنهادی برنامه ریزی است. از نظر تئوری این یک روش منطقی است؛ یعنی اصولاً اهداف بیانگر اولویت های طرح است که میتواند برای شناسایی برنامه ها یا پروژه ها بکار رود.

جدول ۴ - الگویی برای طراحی بودجه

برنامه / پروژه	شرح پروژه	هدف	بودجه پیشنهادی برحسب ۱۰۰۰ دلار سازمان مجری آمریکا
۱- پروژه آبیاری ثقلی	پروژه در واقع به منظور افزایش تولید برنج در ناحیه است	۱۰۰ هکتار	۱۹-۱۹-۱۹-۱۹-۱۹
			۲۰-۲۰
			وزارت خدمات



● برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای توسعه در یک کشور، بطور سنتی به قلمرو رهبران سیاسی دولت و تکنوکراتها تعلق دارد. مشارکت مردم عموماً بسیار محدود است، بویژه در برنامه ریزی ملی که پیش نیاز آن درک کافی از شرایط ملی و شرایط بین المللی است، که باید بطور منطقی در طرح گنجانده شوند.

استفاده از اطلاعات مربوط به پروژه که قبلاً برشمرده شده بود تنظیم گردد. بودجه دستگاه دولتی محلی و بودجه دفاتر ادارات دولتی که در ناحیه فعالیت دارند در بودجه کلی و ترکیبی، در سطوح محلی گنجانده میشود. هرگاه تعیین بودجه مطابق با یک طرح محلی تصویب شده یا موافقت شده انجام پذیرد، یکپارچه سازی بودجه دستگاه دولتی محلی و دفاتری که در محل پروژه قرار دارند سهولت مییابد.

الگویی برای برنامه کاری و بودجه یک اداره اجرایی در جدول (۴) ارائه شده است.
قانونی کردن بودجه:

این مرحله بایررسی مشروح پیشنهادات بودجه ارائه شده توسط تمام دوایر دولتی آغاز میشود. طراحان برنامه ریزی محلی بر روی نتایج فرآیند هیچ نفوذ مستقیمی ندارند، معزناً، دستگاه دولتی محلی برای حفظ منافعهش ممکن است در خلال فرآیند تصویب قانونی، نوعی نفوذ اعمال نماید. روند طبیعی و عادی تصویب قانونی بمعهده وزارت دارایی/بودجه است که قبل از ارسال آن به کمیسیون بودجه مجلس یا پارلمان آنرا بررسی نماید. عموماً در خلال بحث در مجلس، تغییرات مختصری در آن بوجود میآید.

نظرگرفت:

الف- گرایش توزیع بودجه ناحیه را در خلال پنج سال گذشته، هم در سطح ادارات و هم بصورت کلی تجزیه و تحلیل کنید؛ اطلاعات بدست آمده از این تجزیه و تحلیل، درصد افزایش متوسط سالانه در توزیع بودجه ناحیه را نشان خواهد داد. چون معمولاً نظام دولتی تعیین بودجه حد قانونی بودجه یک ناحیه بخصوص را تدارک نمیکند، درصد افزایش متوسط سالانه فوق باضافه بودجه سال کنونی، میتواند به عنوان یک رقم پایه و یک نقطه مرجع، برای برآورد بودجه سال آینده بکار گرفته شود.

ب- منابع مالی و سرمایه ای بودجه ناحیه را بررسی نمائید، یعنی طبیعت آنها، گرایشات گذشته، و منابع بالقوه آینده.

ج- نسبت بودجه کلی را برای نگهداری سیستم (هزینه های جاری) و برای پروژه های بودجه حال و گذشته ارزیابی کنید. از این نسبت برای تخمین هزینه پروژه های توسعه، استفاده نمائید. این ارزیابی ها و تخمین ها، اطلاعات اولیه را درباره اینکه چه تعداد پروژه میتواند در خلال دوره بودجه آینده تأمین گردند تهیه میکند. د- اکنون بودجه عملیاتی ممکن است با

مقداری اطلاعات نیازمند است که در میان آنها موارد زیر را میتوان نام برد:

الف- هدف خاصی را که قرار است پروژه/ برنامه در یک مدت زمان خاص تحقق ببخشد.

ب- فعالیتهای خاص هر پروژه/ برنامه که به منظور تحقق بخشیدن به هدف، توسط یک سازمان اجرایی معین انجام میگردد.

ج- نتایج منظره از هر فعالیت، در مقطع زمانی مربوط.

د- مخارج استاندارد به ازای هر واحد سنجشی که توسط دولت بکار میرود.

ه- طبقه بندی های هزینه ای هر بودجه پیشنهادی پروژه، برای مثال: خدمات پرسنلی، مخارج راه اندازی، هزینه دستگاهها و سرمایه اولیه.

و- مقدار پول پیشنهادی و مقدار واقعی دریافتی توسط تشکیلاتی که در پنج سال گذشته در سطح محلی، فعالیت داشته است.

ز- منابع مالی و ارزیابی قابلیت دسترس بودن سرمایه آتی.

بافرض اینکه اطلاعات فوق در دسترس است، اقدامات زیر را که مشخص کننده مراحل تهیه بودجه در سطوح محلی است، ممکن است در

منابع مالی:

برای عملیات و پروژه‌های توسعه، یک واحد اجرایی محلی دولتی، ملزم به در دسترس داشتن منابع مالی است. برای یک دستگاه دولتی بطور نمونه، این منابع ممکن است به سه گروه طبقه بندی شوند که عبارتند از:

۱- منابع مالی حاصل از مالیات‌های محلی، اجاره بهاها و صورت حسابها.

۲- کمکهای مالی و وام‌ها از طرف حکومت مرکزی.

۳- کمکها از طرف بخش خصوصی.

مطالعات و بررسی‌های بسیار کمی در طرح منابع محلی مالی وجود دارد؛ اما شواهد پراکنده، نشان میدهد که کمکها و وام‌ها از ناحیه حکومت مرکزی بخش عمده‌ای از منابع ملی را تشکیل میدهد. فهرست طولیلی از خدمات و فعالیتهای اداری به دستگاه دولتی محلی تعلق دارد، که هزینه‌ها و دستمزدهایی برای آنها وضع گردیده است. دریافتی از این منابع مالیاتی بسیار متغیر است و دریافتی خالص در مقایسه با هزینه‌ای که برای جمع‌آوری مالیات صرف میشود، معمولاً بسیار کم است؛ کمکهای مالی از جانب بخش خصوصی به عنوان یک منبع مالی برای دولت محلی، عموماً از ویژگی پروژه است و تا حد زیادی به این نکته بستگی دارد که آیا پروژه پاسخی برای یک نیاز ملموس شناسایی شده مردم است یا نه. معذراً، مشارکت عامه و توسعه متکی به خود، اهمیت خاصی به این منابع بسیار کم محلی می‌بخشد. بررسی منابع مالی و ارزیابی کمیت و ابعاد آن که ممکن است در خلال دوره برنامه‌ریزی در دسترس قرار گیرد، یک جنبه مهم برنامه‌ریزی محلی است.

۴- تعیین اهداف برنامه‌ریزی

اهداف برنامه‌ریزی در «روش برنامه‌ریزی محلی که بر محور نتایج تأثیر گذارنده متقابل قرار دارد»، اساساً ترکیب و یکی سازی اهداف برنامه‌ها یا پروژه‌هاست. در رابطه با اثر یک مجموعه یا یک دسته از پروژه‌ها بر روی یک بخش خاصی از یک ناحیه، باید روابطی بدست آورد تا از بر شمردن یکی یکی اهداف هر پروژه به تنهایی اجتناب شود.

در برنامه‌ریزی مرسوم و رایج، قبل از طرح

پروژه، درباره اهداف آن تصمیم گیری میشود؛ و این امر به نحوی مخالف تعیین اهداف پیشنهادی برنامه‌ریزی است. از نظر تئوری، این یک روش منطقی است؛ یعنی اصولاً اهداف بیانگر اولویت‌های طرح است که میتواند برای شناسایی برنامه‌ها یا پروژه‌ها بکار رود. مشکلی که در این روش وجود دارد زمانی پدیدار میگردد که اهداف بصورت یک سری ارقام، بیان میشود. برای مثال دستیابی به شش درصد رشد در محصولات کشاورزی؛ در اینجا نوع پروژه‌هایی که برای نیل به هدف باید شناسایی و اجرا شوند، واضح نمیشوند. این سؤال به ندرت توسط طرحهای موجود پاسخ داده میشود. در حقیقت، طراحان نمی‌توانند بگویند که برای دستیابی به درصد معینی از تولیدات کشاورزی، ناحیه باید X نفرکارگر استخدام کند، Y هکتار زمین ناحیه را آبیاری کند و Z تن کود بکاربرد چرا که گروه زیادی از عوامل دیگر باید در نظر گرفته شود که شامل جاده‌های مزرعه به بازار، تسهیلات وام و اعتبار و انواع تولیدات پر محصول میباشد.

بنابراین، در یک طرح نمونه، رابطه بین اهداف و پروژه‌ها کم و بیش بسیار باریک است. این به عنوان معیاری برای معتبر سازی طرح، به تحقق مقاصد عمده‌ای از اهداف برنامه‌ریزی شده، کمکی نمیکند. مفید بودن طرح معمولاً بوسیله درجه موفقیت طرح در رسیدن به اهداف و مقاصدش، سنجیده میشود، اجرای طرح از طریق برنامه‌ها و پروژه‌ها صورت می‌گیرد. ارزیابی موفقیت طرح مشکل است، مگر در صورتیکه یک رابطه نزدیک بین اهداف و برنامه‌ها و پروژه‌ها وجود داشته باشد.

از این رو، به منظور معتبر سازی و تأیید طرح، در روش برنامه‌ریزی بر محور نتایج، اهداف بعد از انتخاب پروژه‌ها تعیین میشوند. خلاصه‌ای از موارد مهم درباره اینکه چگونه این پیشنهاد میتواند قابل اجرا باشد، در زیر ارائه میشود؟

اثر پروژه‌ها بر روی اهداف کلی، تحت تأثیر طبیعت پروژه‌هایی که در طرح گنجانده شده قرار دارد و بندرت در برنامه‌ریزی، پروژه‌ها بطور کامل از اثرات پروژه‌های دیگر مصون نگه داشته میشوند. بالعکس، این روابط پروژه ممکن است به شرح زیر توصیف گردند:

● ابعاد مشارکت عامه در سطوح محلی ویژه‌ای که به آن دست یافته میشود بهتر است در ارتباط با ناحیه تحت برنامه‌ریزی و گروههای مردم تشکیل دهنده آن جامعه در نظر گرفته شود. هدف کلی مشارکت عامه آگاه سازی جامعه از نقش خود در فرآیند توسعه و شرکت فعال در فعالیتهای هماهنگ توسعه میباشد.

اجرای بودجه:

این اقدام با مرحله عملیاتی بودجه آغاز میشود. در آغاز سال مالی، بودجه سالانه قابل اجرا خواهد بود. اکنون، پروژه‌هایی که در بودجه تصویب شده گنجانده شده‌اند، توسط ارگان‌های اجرایی مسئول، قابل اجرا خواهد بود. بدلیل اینکه وزارت دارایی یا بودجه بر طبق یک جدول زمانی تصویب شده، پول را بین واحدهای مختلف دولتی توزیع میکند، بودجه همچنین به عنوان یک ابزار بسیار قوی و مؤثر در مدیریت و نظارت بکار گرفته میشود.

قابلیت پاسخگویی بودجه:

یعنی مرحله نهایی فرآیند بودجه، که شامل موارد زیر است:

الف- گزارش ماهیانه مدیران بخشها درباره وضعیت جریان درآمدها و هزینه‌ها تحت بودجه تصویب شده.

ب- رؤسای بخش‌ها پیشرفت توزیع بودجه را بررسی می‌نمایند تا لزوم یا عدم لزوم یک تجدید در توزیع بودجه را، تعیین کنند.

ج- حسابرسان دولت، پرداختها و مخارج وایر دولتی را بررسی میکنند، تا نظارت بر بودجه تضمین نمایند.

الف - تکمیلی: پروژه هایی که در این تقسیم بندی وجود دارند متقابلاً به یکدیگر بستگی دارند. برای رسیدن به نتیجه نهایی، هر دو پروژه باید اجرا گردد. برای مثال، پروژه ای در رابطه با گسترش کلاسهای درس لزوماً در برگیرنده یک پروژه مکمل در ارتباط با تهیه نیروی آموزشی و توسعه است. در اینجا هدف نهایی تأمین آموزش، از طریق اجرای هر دو پروژه تحقق می یابد.

ب - جایگزینی: یک پروژه جایگزین پروژه دیگری میشود اگر با اجرای هر کدام از آنها بتوان به اهداف یا مقاصد دست یافت؛ احتمال اینکه یک تعادل بین دو پروژه به یک استراتژی بهتر برای رسیدن به هدف منجر خواهد شد، توسط مجزا و انحصاری بودن متقابل آنها، از بین نمیرود. مثالی برای این مورد افزایش تولید غلات از طریق استفاده از کود و افزایش تولید غلات از طریق بکارگیری زمین کشاورزی بیشتر میباشد. مثال دیگر، توسعه ارتباط منطقه به مراکز اصلی شهری یا از طریق بهبود شبکه راه ها یا از طریق ساخت خط آهن میباشد.

ج - تبعی: یک پروژه تابع پروژه دیگری است اگر بتوان به اهداف و مقاصد آن قبل از اینکه اهداف پروژه بعدی بتواند تحقق یابد، دست یافت. برای مثال، یک پروژه با هدف افزایش ثبت نام در حد X درصد؛ اول باید دستیابی به اهداف یک پروژه، در رابطه با گسترش تسهیلات مدرسه را در نظر بگیرد. با استفاده از نظرات فوق جدول (۵) رئوس مطالب مهم در تعیین اهداف برنامه ریزی را، ارائه می کند.

۵- ایجاد یک سیستم برای مشارکت عامه در برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای توسعه

برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای توسعه در یک کشور، بطور سنتی به قلمرو رهبران سیاسی دولت و تکنوکرات ها تعلق دارد. مشارکت مردم عموماً بسیار محدود است، بویژه در برنامه ریزی ملی که پیش نیاز آن درک کافی از شرایط ملی و شرایط بین المللی است، که باید بطور منطقی و معقول در طرح گنجانده شوند. بحث و استدلال میشود که شرکت مردم از طریق رهبران سیاسی صورت میگیرد، به عنوان نمایندگان انتخاب شده مردم، که به آنها رای داده اند. واضح است که این یک حالت ایده آل است، معهداً، حرکت در حال حاضر، تولید مشارکت مردم، هم در برنامه ریزی و

جدول ۵- تنظیم اهداف برنامه ریزی از اهداف پروژه ها

نوع پروژه	تعیین اهداف برنامه ریزی
تکمیلی	از نتایج هر دو پروژه به عنوان اهداف برنامه ریزی استفاده کنید
جایگزینی	نتایج کلی پروژه ها را بکار ببرید
تبعی	نتایج پروژه تعیین کننده را بکار گیرید

هم در اجرا میباشد. در سطوح محلی که واقفیت مسائل اجتماعی - اقتصادی در مقایسه با آنچه که در آمار اجتماعی - اقتصادی ملی مشاهده میشود ملموس تر و زنده تر میباشد، این جنبش بطور ویژه ای گسترده تر است.

ابعاد مشارکت عامه در سطوح محلی و نحوه ای که به آن دست یافته میشود بهتر است در ارتباط با ناحیه تحت برنامه ریزی و گروههای مردم تشکیل دهنده آن جامعه در نظر گرفته شود. هدف کلی مشارکت عامه آگاه سازی جامعه از نقش خود در فرآیند توسعه و شرکت فعال در فعالیتهای هماهنگ توسعه میباشد. تمام جوامع در سطوح محلی لزوماً برای روبروشدن با این مسئولیت اضافی تجهیز نمی گردند. در حقیقت، در یک تجربه خیلی موفق یونیسف UNICEF پاکستان در برنامه ریزی محلی، یک برنامه عمیق آموزشی و هماهنگی انجام پذیرفت تا جامعه را در ارتباط با فرآیند توسعه، هشیار و حساس نمایند.

در اجرائی نمودن روش فوق برای مشارکت عامه، به تعدادی سؤال باید پاسخ داده شود. برای مثال: چه نوع برنامه آموزشی باید تهیه شود؟ برنامه آموزشی چه کسانی را باید در برگیرد؟ برای بر پا نمودن موفقیت آمیز یک برنامه آموزشی و مشارکت همگانی چه نوع اقدامات اولیه لازم است؟ تمام اینها و دیگر پرسش ها، با در نظر گرفتن این نکته که «نوعاً یک خانواده در کشورهای در حال توسعه هر روز باید کار کند تا بتواند به زندگی خود ادامه دهد و باز داشتن آنها از کارشان برای آموزش و بعداً انجام کار برنامه ریزی و اجرا بطور غیر ضروری از درآمد روزانه آنها میکاهد»، باید جواب داده شود. با این وجود همانگونه که قبلاً گفته شده درجه شرکت جامعه در برنامه ریزی اجرا باید از خصوصیات مکان و گروه باشد. جدول زیر

بطور خلاصه فعالیت هایی را که در برنامه ریزی و اجرا نیازمند مشارکت عامه است ارائه میکند. لزوماً، نقطه ورود مشارکت مردمی در سطوح محلی از طریق رهبران جامعه خواهد بود. باید با آنها درباره فعالیت هایی که در ناحیه انجام خواهد گرفت مشورت شود و برای بدست آوردن حمایت رهبران جامعه در برنامه های توسعه باید بالاترین اولویت را قائل شد.

توجه به مشارکت عمومی، نباید این شرط را حذف نماید که بار مسئولیت برنامه ریزی و اجرا در نهایت باید بر دوش دستگاه دولتی محلی و سازمانهای دولتی که در ناحیه کار میکنند باشد. به تحریر در آوردن طرح محلی وظیفه مقامات و تکنوکرات های دولتی میباشد. طرح کامل شده در صورت امکان، باید به اطلاع همگان برسد تا بد این نکته پی برد که آیا نیازهای جامعه را در بر میگیرد یا نه.

بعد از تأیید بودجه، همچنین لازم است که پروژه های سرمایه گذاری شده را معرفی و تبلیغ نمود، یعنی، فهرستی از پروژه های تصویب شده سرمایه گذاری شده تهیه نمود که شامل اطلاعات زیر باشد: اسم پروژه ها، شرح مقاصد/ اهداف، هزینه برنامه اجرایی و سازمان مجری. یک روش پیشنهادی ممکن است به این نحو باشد که تمام این اطلاعات را در ویرتترین اطلاعات در یک مکان مناسب در معرض دید همه مردم قرارداد.

دلیلی که برای روش فوق وجود دارد معطوف نمودن توجه مردم به کار سازمانهای مجری در ناحیه است. چنین استنباط میشود که اگر سازمان مجری آگاه باشد که مردم ناحیه در انتظار تکمیل پروژه هستند، برانگیخته خواهد شد تا به گونه ای عمل کند که، پروژه به اهدافش دست یابد. معهداً، لازم است که افراد مسئول برای اجرای

پروژه در سطوح محلی را دقیقاً و فرد فرد معرفی نمود. تلاشی در ارتباط با این موضوع در جدول (۷) ارائه شده است.

مدیریت پروژه معمولاً آزرینگی های پروژه میباشد و بعهده سازمان مجری است. مسائل تصمیم گیری روزانه، تدارکات، برنامه کاری و امور پرسنلی معمولاً به کسی مربوط میگردد که اجرای پروژه را مدیریت می نماید.

بنابراین علاقه هیئت محلی توسعه بر مدیریت پروژه اساساً چون بر محور پیشرفت اجرای پروژه و روان میکند، یعنی، خارج از موضوع مدیریت داخلی پروژه می باشد، اطلاعات استفاده شده برای نظارت بر پیشرفت پروژه، اثرات مستقیمی بر مدیریت داخلی و هم بر گروه های خارجی دارد. تنها اختلاف شاید این باشد که مدیریت داخلی به تحلیلی عمیقتر درباره تنوع اجرای پروژه، عنوان پایه تصمیم گیری نیازمند است. از طرف دیگر، گروه های خارجی مانند هیئت محلی توسعه، ممکن است تنها به چند شاخص که بیانگر گونگی پیشرفت پروژه است علاقه مند باشند.

در نظارت بر پروژه معمولاً دو نوع گزارش به کار می رود: گزارش وضعیت و گزارش پیشرفت گزارش وضعیت اساساً تصویری تازه از موقعیت پروژه یا آنچه را که تا کنون بدست آورده، ارائه میدهد. از سوی دیگر، گزارش پیشرفت، موفقیت های افزوده شده و هزینه های مصرف شده از زمان آخرین گزارش را، بیان میکند.

گزارش های وضعیت، در مقایسه با گزارش های پیشرفت، از نظر هماهنگی فعالیتها مفیدتر میباشد. معهذاً، گزارش های پیشرفت در پی بردن به راندمان پروژه و پیشنهاد پروژه برای افزایش بازدهی پروژه در صورت پائین بودن آن، امری ضروری است. در بعضی موارد هر دو گزارش در یک فرم گزارشی ترکیب میشوند تا از کاغذ بازی و مصرف زمان تهیه گزارش بکاهند.

برای بررسی پیشرفت پروژه، از تعدادی متغیر استفاده می شود، که انتخاب آنها تاحد زیادی به علاقه سازمان یا مدیریت نظارت کننده بستگی دارد. عوامل اساسی به قرار زیر هستند:

۱- نتایجی که انتظار میرود در دوره پروژه

- بدست آید.
- ۲- مقدار هزینه ای که انتظار میرود در دوره پروژه مصرف شود.
 - ۳- نتایج واقعی،
 - ۴- هزینه مصرف شده واقعی.
 - ۵- تفاوت بین ۱ و ۲ و ۳ و ۴.
- عامل آخر ممکن است بر طبق معیارهای مدیریت یا سازمان نظارت کننده مهم تلقی شود. برای مثال، یک لغزش در حد پنج درصد را ممکن است طبیعی به حساب آورد و تنها اگر این مقدار به ۱۵ درصد افزایش پیدا کند، جستجو برای راه حل با توجه به آن مطرح میگردد.
- گزارش تهیه شده از سوی سازمان مجری همچنین ممکن است تأخیرها، مشکلات و مسائلی را که در اجرا با آن روبرو میشوند، شامل گردد. پیشنهادات اولیه برای حل مشکلات گزارش شده نیز در گزارش گنجانده میشود. معهذاً تصمیم نهائی درباره راه حلهای مسائل، تغییرات در پروژه ها و تجدیدنظر در هزینه ها در صورت لزوم به عهده سازمان مجری است.

جدول ۶- زمینه های پیشنهادی برنامه ریزی و اجرا که نیازمند مشارکت عمومی خواهد بود

فعالیت	شرکت کنندگان	شرح فعالیت مشارکت
۱- جمع آوری اطلاعات	سران روستا، روستائیان منتخب	انجام بررسی خانه به خانه، و ارائه پرسشنامه که با مهارت تهیه شده، جهت تجزیه و تحلیل
۲- شناسایی مشکلات	به عنوان سرشمار تمام شهروندان بالغ	بحث درباره مسائل توسعه محلی در یک مجمع و توافق بر روی مسائلی که نیازمند توجه فوری هستند.
۳- تعیین اهداف / مقاصد	رهبران روستا	کمک کردن به تکنوکرات های دولت در تعیین اهداف و مقاصد.
۴- شناسایی پروژه و تعیین اولویت ها	تمام شهروندان بالغ	بحث با تکنوکرات های دولت درباره پروژه های مورد نیاز ناحیه و تعیین رتبه بندی اولویت های پروژه ها.
۵- اجرای پروژه	رهبران روستا	شناسایی و بحث درباره پروژه هایی که میتوان از طریق خودیاری اجرا نمود.
۶- نظارت و ارزیابی	رهبران و روستا و روستائیان منتخب	کمک به دولت در ارائه گزارش دوره ای درباره پیشرفت پروژه های توسعه در ناحیه.

جدول ۷- سلسله مراتب مسئولیت های پروژه در اجرای پروژه

سطح پروژه	سطح مدیریت	مسئولیت
کل پروژه	هیئت محلی توسعه، دستگاه محلی دولتی	تضمین اینکه پروژه اهداف خود را در محدوده تعیین شده توسط بودجه و زمان بدست می آورد. نظارت و ارزیابی اجرای پروژه.
مرحله اجرا	سازمان مجری پیشقدم سازمان مجری	تهیه تمامی اسناد و مدارک برای اجرای پروژه، اجرای مناقصه، قرارداد، نظارت بر کار، تصمیم گیری و عملیات روزانه.
نظارت	سازمان مجری	ارائه گزارش پیشرفت پروژه