

التكليف النهائي – مدخل للإدارة العامة

الطالب: مالك حبيب

الموضوع: حالة دراسية – مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة

الشرح:

س1: في تقديرك: ماهي المشاكل التي وقعت أثناء عملك في هذا المشروع والتي أدت إلى هذه النتائج وهل تتحمل مسؤولية أي من هذه

المشاكل؟ اربط إجابتك بالنقاش حول إيهما يجب أن يكون له الأولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، أم الاستجابة لمطالب المواطنين.

بالبداية وقبل الحديث عن المشاكل أود لفت الانتباه بأن المشاكل التي سنتحدث عنها لاحقاً من الصغيرة منها وحتى أكبرها فهي جميعاً تشكل تراكمية أدت لحدوث المشاكل الحالية، فمنذ تفكيري الشخصي البسيط بإكمال تخصصي المحاسبي والمقارنات الاجتماعية في عقلي ووصولاً إلى عدم التخطيط الفاعل للمشروع كلها جميعاً ذات أثر وكما يقال أنه " أثر الفراشة" وعليه فإن أبرز المشاكل التي أدت لهذه النتائج هي " عدم دراسة البيئة المحيطة والمنطقة وإعداد خطة لفهم الواقع الجغرافي والتموي والاطلاع على المشاريع الحكومية الأخرى ودراسات دائرة الإحصاءات العامة والجلوس في ضيافة أهل المدينة وعائلاتها وفهم الروابط الاجتماعية بالحد الأدنى " فأهمية فهم البيئة المحيطة أدى إلى مجموعة مشاكل سأقوم بتوضيحها لاحقاً ففهم أطباع واحتياجات المدينة وأهلها وعاداتهم هو امر مهم والتقرب وفهم البيئة هو شيء أساسي وركن في عملية بناء دراسة المشروع لأنه سيخدمهم بالنهاية ودوري هنا هو حلقة وصل فاعلة بينهم وبين صناع القرار والممولين والجهات المختلفة كما أن البيئة المحيطة للمشروع هي التي تحدد بشكل مهم الأدوات والأساليب والخطط المستخدمة .

فمثلاً وللتوضيح على مركزية المشكلة أعلاه وارتداداتها المتلاحقة، فكوني أول مرة أذهب للصعيد كان سيتوجب علي القراءة والسؤال والاستشارة وتخصيص دراسة شخصية للبيئة والمشاكل التنموية المختلفة للمدينة وأهلها وفهم التقسيمات الإدارية والجغرافية والاطلاع على المشاريع المختلفة بالمدينة وزيارة مجلس المحافظة البلدي او اللامركزي للاطلاع على المشاريع المستقبلية قيد الدراسة وأبرز ما يتم العمل عليه، كل ذلك لأجل أهمية الأعداد لفهم البيئة المحيطة للمشروع قبل البدء بتحديد الطرق والأساليب والتخطيط الشامل للمشروع وخاصة أنني لم ازور تلك المنطقة قبل ذلك .

ففهم البيئة المحيطة كان سيجعلني استخدام أداة ملائمة لطبيعة أهل المدينة فالاستقصاء الموجه بأسئلة كأداة وحيدة هو ليس الطريقة الصحيحة أو الملائمة لسياق هذه الحالة، كما أن فهم البيئة المحيطة والمنتهجين من المشروع والقرب منهم والاستماع لاحتياجاتهم يعد امر مطلبى وإجباري وركن في هذه المهمة وكل ذلك يخرجنا من المشكلة التي وقعنا بها وهي أن جل أصحاب المصالح كانوا فيها من القريبين

جغرافيا من المدرسة وهم لم يعانون مشكلة عدم تسجيل أبنائهم لانهم بقربها ولهم افضلية وأولوية من قبل إدارة المدرسة لذلك كانوا يتجهون نحو الترفيه بعد تلبية حاجة التعليم وقربهم من المدرسة رغم أن تسجيل اعداد كبيرة سيؤثر عليهم وبالعوم فهو من غير المعقول الاهتمام بالصالة الرياضية وإيراداتها المالية عندما ستفقد المدرسة المعنى الاساسي من وجودها الرئيسي وهو التعليم ف المشاكل التي تعانها المدرسة كثيرة ويجب وضعها بعين الاعتبار مثل انخفاض جودة التعليم وارتفاع كثافة الطلبة في الغرف الصفية والتسرب من المدرسة وغيرها من المشاكل .

وخلاصة القول هنا بين الكفاءة في تنفيذ العمل أو الاستجابة للمطالب المواطنين فأرى أن يتم الجمع بينهم قدر الإمكان والمحاولة في ذلك فوجود أحدهم لا يلغي الآخر والنجاح يكمن بالجمع بينهم، كما أن الأرقام والدراسات ليست على صواب دائم فيجب التأكد والدراسة والتحليل فمطالب المواطنين هي الأولوية لان الكفاءة في العمل أمام مشروع لا يستجيب لإحتياجات المواطنين هو عبئ وفشل كبير في العمل نفسه وكفاءته وسيخلق المشاكل ويزيد منها .

فمن سمات السياسة العامة ان الهدف منها حل مشكلة عامة والاستجابة لإحتياجات المواطنين مع الأخذ بعين الاعتبار سلم الأولويات والاحتياجات، فأهمية دعم المواطنين بذلك عبر نظام متكامل من البرامج والخطط (السياسات العامة) التي تهدف إلى حل المشاكل المجتمعية وتحقيق العديد من المنافع على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سيعود بالرضا عن أداء الحكومة، ولو تم جعل الكفاءة في تنفيذ العمل أولوية لن ينجح المشروع وستكون أسهم الحكومة لدى المواطنين غير جيدة وغير مُرضية .

س2: في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قراراً صائباً، ولماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمس أسئلة تقوم

بإدراجها في هذا الاستقصاء، مع تعليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟

إن البيئة المحيطة كانت ستجعلني استخدم أداة ملائمة لطبيعة أهل المدينة فالاستقصاء لم يكن قراراً صائب كأداة وحيدة وهو ليس الطريقة الصحيحة والملائمة لسياق هذه الحالة، لأنه علينا احترام وشمول وتمثيل جميع الفئات والمناطق وليس كل الأشخاص يستطيعون الكتابة والقراءة والبعض الآخر ليس لديه إنترنت أو يعرف كيف يستخدم البريد الإلكتروني وهناك مناطق بعيدة عن مركز المدينة أي مناطق في الأطراف لذلك كان من الأفضل استخدام مجموعات التفكير المغلقة في حال عدم توفر وقت واستقطاب فئات من هذه المجموعات على ان تكون ممثلة لجميع المكونات والفئات والمناطق المختلفة لتكون النتيجة أكثر شمولية وتعددية وتمثل واقع المدينة وفي حال توفر الوقت عقد اجتماعات محلية مفتوحة لمناقشة توصيات ومخرجات مجموعات التفكير ليتم تحسين المخرجات ولتكتسب التمثيل المجتمعي وهذا أمر يعود بالرضا على أهل المدينة نتيجة احترام دورهم ويزيد من الثقة والمشاركة الفعالة وهذا هو مقياس نجاح السياسة العامة في تنمية الشعور العام بالرضا عن الحكومة و تأييدها و الوصول إلى عدالة توزيع الثروة من ثمة فهي تشكل آلية فعالة في تحسين أداء الحكومة بإيجاد حلول للمشاكل العامة وزيادة ثقة المواطنين بالدولة .

وأخيراً فإنني لا أفضل الاستقصاء إلا إذا كان برفقة مجموعات التفكير المغلقة أو الاجتماعات المحلية أي استخدام أداتين للوصول الى تمثيل حقيقي مراعي الاختلافات ولكن في حال كنت سأقوم به مع أداة أخرى سيكون أكثر شمولاً للجميع بمختلف الفئات والمناطق وبلاستعانة بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) .

س 3: بفرض أن تحليل التكاليف والفوائد الاجتماعية الذي قمت به يرجح عمل صالة للألعاب الرياضية وليس بناء مبنى أكاديمي جديد. في تقديرك: هل من الجيد البدء بعرض نتائج هذا التحليل والطريقة التي تمت به على الوزير ومعاونيه أم أنه من الأفضل عدم عرض هذا التحليل إلا إذا طلب منك الوزير ذلك؟

الإجابة هي نعم، أعتقد أنه من الأفضل إشراك الوزير ومعاونيه في نتائج التحليل وإطلاعهم على ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط أعلاه والتصحيحات التي وقعت بها والحلول المقترحة بالإجابات أعلاه لعدة أسباب أراها منها:

- 1- إطلاع الوزير أو معاونيه تجعلهم جزء من السياسة ويكونوا قادرين على التعامل مع أي مشاكل لاحقة مثل قدرتهم على الرد الإعلامي أو عدم تقابئهم ببعض التفاصيل المهمة وهو في صلب عملهم الإشرافي والإداري.
 - 2- تكامل العمل وذلك بحضور الجانب السياسي في صناعة السياسات العامة وليس فقط جانبها التقني لان العمل بكفاءة وبطريقة صحيحة دون تأييد ودعم الجانب السياسي للمشروع هو أمر قد يضعف العمل .
 - 3- إشراك الوزير ومكتبه ومعاونيه يجعل العمل مؤسسي حتى بأي تعديل وزاري أو تغييرات إدارية ستكون على علم بمتابعات وحثيئات المشروع ليس وليد لحظة مما يخلق مشاكل في حال عدم التواصل المؤسسي.
- خلاصة الأمر إشراك الوزير ومكتبه ومعاونيه خطوة مهمة لأجل نجاح المهمة على قدم وساق مع تحليل المشاكل، وتكوين فريق العمل، وإشراك أصحاب المصلحة والأطراف المعنية بفعالية، وإدارة التفويض السياسي، والتفكير والتعلم جميعاً هي التي تشكل ثمرة الإنجاز والنجاح للمهمة.

س 4: قام أحد الصحفيين المهتمين بملف التعليم في مصر بالتواصل معك لتحديد موعد لمقابلتك ومعرفة تفاصيل ما حدث في هذا المشروع. أنت تعلم هذا الصحفي جيداً وتعلم أنه مشهور بالكفاءة والمهنية لكنك ترددت في الموافقة لعمل لقاء معه. في تقديرك: ما هو أفضل قرار في هذه الحالة: التواصل مع الصحفي وعرض كل ما تم بشكل موضوعي وشامل أم تجنب لقائه كون ذلك قد يسبب في مزيد من المشاكل المستقبلية لك للمشروع؟

الأحداث التي وقعت بالمشروع هي فرصة للتعلم وفيها مساحات من إصلاح الواقع والأمر لم ينتهي بعد لوجود خطة عمل بديلة، كما في الإجابات أعلاه من تتبّع ومحاولات لحل المشاكل وتحليلها وبناء خطة بديلة وتصحيحية فهناك خطة وحلول بديلة سأقوم بطرحها على الوزير لأجل استكمال العمل بعد موافقة الأخير، أما بخصوص الصحفي فنحن أمام إما الرفض أو التأجيل أو القبول وفي حال اخترت الرفض أو التأجيل فإنني سأجعل نفسي والمشروع في مصب النيران وأخبار الصحف الصفراء وإشاعتها التي تريد حصد الاعجابات والمتابعات الشعبية وذلك سيخلق روايات وتكهنات تضر وتهدد المشروع ولكن في حال قبولي للقاء الصحفي ومحلل للسياسات العامة فستكون هذه فرصة مهمة ويجب استثمارها لصالح المشروع وجلب الاستثمارات والتمويل له وتسويقه وهذا ما أراه أرجح وبالطبع سيكون علي أخذ بعض الأمور بعين الاعتبار مثل وضع المقابلة بعد اجتماع الوزير وبعد عصف ذهني وإعداد جيد لها والحلول البديلة، وبعد اتخاذ بعض الإجراءات في المشكلة الحاصلة في الصعيد .

كما أن العمل مع صحفي مهني ومشهود له بالكفاءة سيكون عامل قوة لي، وسأكون واضح وشفاف معه مع طرح الخطط البديلة، فإخفاء ذلك والتعتيم هو ليس لصالح المشروع وليس من بؤادر الحلول بل هو تعقيد وله أضرار أكثر من منفعته، لكن يستوجب علي الإعداد للمقابلة والتحضير ومشاهدة أعمال الصحفي السابقة والعمل على كتابة الأسئلة المتوقعة وأفضل الردود لها .

س 5: لنفترض أن الوزير طلب منك الاستمرار في العمل بهذا المشروع. ماهي الخطوات الجديدة التي ستقوم بها؟ أيهما ستكون له الأولوية في مشروعك في تلك الحالة: أهالي عزبة المنسي أم إدارة مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة؟ ولماذا؟

سأبدأ بتتبع الخطوات مرة أخرى وبناء خطة بديلة تصحيحية حيث علي إعادة الثقة والرضا للجميع ومحاولة فهم جميع الأحداث وتحليلها وربطها بالسياق الخاص للمكان في محافظة الصعيد والروابط الاجتماعية والأبعاد الجغرافية والتنمية والاقتصادية وغيرها من الجوانب، حيث أولى الخطوات الجديدة هي تشكيل لجنة استشارية تزور الصعيد وترتب جدول لقاءات مع مختلف المناطق التابعة لها لمحاولة مد أوصال الثقة مع أهمية الاستماع للجميع وتجهيز واستقطاب مجموعات التفكير المغلقة من المناطق لتكون ممثلة لهم في عملية صناعة القرار بما فيهم أهالي عزبة المنسي، كما سأعقد اجتماع مع إدارة مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة في مكتب معاونين الوزير وبحضورهم لغايات ضبط الأمور معهم وتقريب وجهات النظر وحل الإشكالية الواقع بينهم وبين أهالي عزبة المنسي، ووضع خطة بديلة مع إطارها الزمني وتسويق المشروع من خلال الإعلام والصحافة وعقد اجتماع مع هيئة الأبنية التعليمية للتنسيق معهم ومخرجات المشروع .

س 6: لنفترض أنك أنت الوزير المسؤول عن وزارة التربية والتعليم، بعد معرفتك بكل الخطوات التي تمت حتى الآن، في تقديرك هل كان تعيين محلل سياسات عامة حاصل على أفضل الشهادات في الإدارة والسياسات العامة لكنه غير خبير بالبيئة المحلية قرار صائب؟ أم كان من الأفضل تعيين محلل سياسات خبير بالبيئة والسياق المحلي حتى لو كانت لديه معرفة وخبرات أقل؟

أن الجمع بين التحصيل الأكاديمي الجيد من جامعات ذات قدرات أكاديمية ممتازة والفهم للبيئة المحلية أمر مهم إن أمكن ولكن عند المقارنة والأولوية بينهم فأعتقد بأن تقديم الخبرة بالبيئة المحلية وسياقها وبخبرة أقل في الجانب المهارات والمعرفة، لأنه ومن خلال تجارب عديدة وأحداث واقعية نجد بأن الحلول التي تعتمد على محلل سياسات محلي مدرك للسياقات المحلية هو خيار أفضل من محلل سياسات عامة حاصل على أفضل الشهادات والذي يملك المهارات والمعرفة دون فهم البيئة المحيطة فالقيام بالمشروع بشكل مهاري وتقني دون أن يلبي الحاجة المجتمعية أو يراعي طبيعيات السياق والبيئة المحلية هو خسارة حقيقة وضيق للجهود والأموال وزيادة للمشاكل وعبيء إضافي، بينما تعيين محلل سياسات محلي مدرك للبيئة المحيطة وبخبرة أقل ويعلم الاحتياجات والروابط الاجتماعية والمناطق الجغرافية والعادات والتقاليد والمشاريع المقامة ومركزية السلطة في المدينة وغيرها من الإدراكات المهمة التي تؤدي إلى بناء مشروع يلبي حاجة ومتطلبات المواطنين ويعود بالرضا على الحكومات والسلطات المحلية ويؤدي إلى دفع عجلة التنمية بالاتجاه الصحيح.

فمثلاً بناء صالة رقص باليه في قرية جنوب الأردن لديها مجموعة عادات وتقاليد تخص النساء ليس خيار صحيح يراعي طبيعيات المنطقة رغم أن نفس المشروع قيد يكون مطلب في العاصمة عمان التي تختلف بها سياقات مختلفة عن جنوب الأردن وأريافه، وكذلك حلول صندوق النقد الدولي في بعض الدول فمجموعة الخبراء الأجانب الذين لا يعرفون المشاكل السياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والصحية وملفات كالنقل والطاقة وغيرها من الجوانب بالشكل الصحيح وبذلك يخرجون بسياسات لا تنتمي للبيئة المحلية بالشكل الصحيح، وكمثال واقعي لصندوق النقد الدولي، حيث في منتصف عام 2016 منح الصندوق الأردن قرضاً بقيمة 723 مليون دولار على ثلاث سنوات. إلا أنه لم يكن القرض الأول، ولا التجربة «الفاشلة» الأولى. فمنذ 2012، لم تنجح القروض في خفض الدين الحكومي في الأردن، على الرغم من تشديد الإجراءات التقشفية. وحتى في 2017، بعد سنة من بدء البرنامج الجديد، الذي تم صرفه بناءً على إجراءات قاسية من أجل إنهاء الزيادة السريعة في الدين العام، فتم توسيع القاعدة الضريبية كجزء من إصلاح الإيرادات. ولكن في العام 2018، اندلعت احتجاجات في البلد بسبب خفض الإنفاق الحكومي على الأمور الأساسية وارتفاع الأسعار والتعديلات على ضريبة الدخل.

المراجع:

1- مقال " كيف وصلنا إلى هنا؟ ورقة بحثية تناقش الوضع الاقتصادي والاجتماعي في الأردن بين إصلاحات صندوق النقد والأداء

الحكومي " رابط المقال : <https://cutt.us/oFDzb>

2- مقال " كيف تطبق سياسات عامة مؤثرة حقاً؟ مجموعة أدوات عملية لصانع السياسات " رابط المقال: <https://cutt.us/pazwV>

ملاحظة:

كنت أفضل منك يا دكتور ارفاق أسئلة الاستقصاء التي دار حولها الحديث حتى نستطيع التحليل والفهم والتعديل شاكراً لطفك وتعبك معنا.

النهاية

**