



AL SHARQ  
ACADEMIA

## التكليف النهائي

المقرر الرابع: مقدمة في الإدارة الحكومية

سمر حسن احمد معوض الغلبان

## التكليف النهائي

سمر حسن احمد معوض الغلبان

### مقدمة التكليف

في هذا التكليف، طلب منا قراءة حالة دراسية لمدرسة مصر الثانوية المشتركة التي يخطط إقامة صالة ألعاب رياضية بتمويل خارجي ودعم من وزارة الشباب والرياضة ومن ثم الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- في تقديرك: ما هي المشاكل التي وقعت أثناء عملك في هذا المشروع والتي أدت إلى هذه النتائج وهل تتحمل مسؤولية أي من هذه المشاكل؟ اربط اجابتك بالنقاش حول ايهما يجب ان يكون له الأولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، ام الاستجابة لمطالب المواطنين.
- 2- في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قرارا صائبا، ولماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمس أسئلة تقوم بأدراجها في هذا الاستقصاء، مع تعليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟
- 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؟
- 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 جيدا وتعلم انه 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 مون ذلك قد يسبب في مزيد من المشاكل المستقبلية لك للمشروع؟
- 5- لنفترض أن الوزير طلب منك الاستمرار في العمل بهذا المشروع. ماهي الخطوات الجديدة التي ستقوم بها؟ أيهما ستكون له الأولوية غفي مشروعك في تلك الحالة: أهالي عزبة المنسي أم إدارة مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة؟ ولماذا؟
- 6- لنفترض أنك انت الوزير المسؤول عن وزارة التربية والتعليم، بعد معرفتك بكل الخطوات التي تمت حتى الان، 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 كان لديه معرفة وخبرات اقل؟

**السؤال الأول:** في تقديرك: ما هي المشاكل التي وقعت أثناء عملك في هذا المشروع والتي أدت إلى هذه النتائج وهل تتحمل مسؤولية أي من هذه المشاكل؟ اربط اجابتك بالنقاش حول ايهما يجب ان يكون له الأولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، ام الاستجابة لمطالب المواطنين.

وفقا لتقديري فإن المشكلة الرئيسية هي وجود مدرسة ثانوية بمستوى ممتاز لا تسع احتياج أهالي المنطقة. أي ان مشروع الوزارة بعمل صالة العاب رياضية تخدم الطلبة والأهالي وتحرك النشاط الاقتصادي في المنطقة هو مشروع منفصل ذو حاجة منفصلة وعائد منفصل بغض النظر عن تكامل المشاريع كونها تصب في منفعة جمهور واحد. لذا فإن مطالب المواطنين بإنشاء مبنى تعليمي جديد ضرورية بالفعل، ولكنها منفصلة عن مشروع الصالة الرياضية الممول خارجيا بالنسبة الأكبر والمدمع من وزارة الشباب والرياضة. ومن ناحية أخرى، رغم ان المشاكل التي وقعت ليست من مسؤوليتي حيث ان استقصائي كان متعلق بدراسة جدوى المشروع الذي بالفعل تبين احتياج المدرسة والمجتمع المحيط له لتداعي المنشآت الرياضية في المدرسة وعدم تواجدها في المنطقة، فكان يمكن تفادي القاء اللوم على وعلى وزارة التربية والتعليم إذا كنت قد قمت بالآتي:

- 1- التعريف بالمشروع وظروف تمويله وهدف الاستقصاء من دراسة جدوى المشروع لكل الأهالي المشتركين في الاستقصاء منعا للخلط وانتشار الاشاعات والمعلومات المغلوطة بشأن التمويل الوزاري وإهمال حاجة المواطنين.
- 2- تبليغ الوزارة بحاجة الأهالي الأخرى التي ظهرت اثناء الاستقصاء وتحفيزها في النظر في إيجاد حل بسرعه حتى لا تؤثر هذه الحاجة على نجاح مشروع صالة الألعاب الرياضية.

**السؤال الثاني:** في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قرارا صائبا، ولماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمس أسئلة تقوم بأدراجها في هذا الاستقصاء، مع تعليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟

مرحلة الاستقصاء وجمع البيانات لدراسة حاجات المواطنين وتحليل جدوى المشروع ونتائجه الاجتماعية المتوقعة مرحلة أولية وأساسية لا جدال فيها. وكيف لاي مشروع ان يشرع القيام به دون معرفة الحاجة الحقيقية لإنشائه؟ كما انني أرى ان شكل الاستقصاء كان مناسباً للحاجة إلا انني كنت سأقوم بسؤال الأسئلة التالية لأصحاب المصالح لجمع المعلومات التي سأحتاجها بالتحديد دون الخلط بين الحاجات المختلفة:

- 1- كيف تقيم توافر المنشآت الرياضية في منطقتك\مدرستك؟ (لجمع معلومات عن "الكم" وتحديد مدى الكفاية والندرة)
- 2- كيف تقيم جودة المنشآت الرياضية في منطقتك\مدرستك؟ (لجمع معلومات عن "الجودة" وتدوين رأيهم في المنشآت المتوفرة)

3- هل يمارس ابنك\ابنتك الرياضة؟ ولو يقوم بممارستها، أين؟ متى؟ وهل يمارسها بشكل منتظم؟ (لجمع معلومات عن "مدى نشاط" الطلاب)

**السؤال الثالث:** 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؟

بالطبع يجب عرض هذا التحليل وأيضاً يجب الإبلاغ بأن التحليل يظهر أهمية بناء صالة ألعاب رياضية ويثبت جدوى المشروع وتوافر عوائد إيجابية متوقعة من انشائه فقط. أي إن مشروع إنشاء مبنى مدرسي جديد لم يتم طرحه ولا دراسته ولم يكن من أهداف الاستقراء الذي قمت به فهما مشروعين منفصلين تماماً بغض النظر عن أولوية أحدهما عن الآخر أو مدى تأثيرهما المحتمل على حل مشاكل طلاب المدرسة والمنطقة والمجتمع المطلة عليه.

**السؤال الرابع:** 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 مون ذلك قد يسبب في مزيد من المشاكل المستقبلية لك للمشروع؟

لا أقبل. لأنني لست المتحدث الرسمي باسم وزارة التربية والتعليم ولا يحق لي التصريح بأي معلومات قد تنفع أو تضر بالوزارة والمشروع. لكنني قد أبلغ الوزارة والمتحدث الرسمي باسمها بالبيانات التي لدي وقد أساعد في توضيح الصورة بشفافية كبيره للمسؤولين المكلفين بالإبلاغ عن أي معلومات.

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

لا علاقة بي بأهالي عزبة المنسي. مشكلتهم ليست بسبب قيام مشروع، ولكن بسبب عدم توافر مقاعد دراسية تكفيهم وهذه مشكلة لا بد وأن تختص بها الوزارة بنفسها وتفتح لها ملفاً خاص بها لدراسة أسباب المشكلة الحقيقية والنظر في حلول مناسبة و مرحليه. فربما الحل المقترح من الأهالي ليس الأكثر فعالية واستدامة وربما دراسة المشكلة بشكل منفصل قد يظهر أهمية قيام مشروع تعليمي خاص بعزبة المنسي وليس تكبير الحجم الاستيعابي لمدرسة مصر الثانوية المشتركة. وعلى الرغم من ذلك فمشكلة أهالي عزبة المنسي قد أساءت

لسمعة المشروع وهذا قد يؤثر على عملية التمويل الخارجي التي كنت سأشرع بها بعد مرحلة دراسة الجدوى والتحليل الاستقرائي في الحالة الطبيعية. لذا فإن خطواتي التالية ستكون ارسال مذكرة للوزارة تحثها على فتح ملف لدراسة مشكلة أهالي عزبة المنسي وطلابهم بسرعة حتى لا يتأثر مشروع الصالة الرياضية ونفقد فرص التمويل الخارجي. وفي نفس الاثناء سأحاول التنسيق مع الوزارة وإدارة المدرسة في تحسين سمعة المشروع إعلاميا ومحليا.

**السؤال السادس:** لنفترض أنك انت الوزير المسؤول عن وزارة التربية والتعليم، بعد معرفتك بكل الخطوات التي تمت حتى الان، 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 كان لديه معرفة وخبرات اقل؟

لو كنت وزيرة التربية والتعليم لكنت استعنت بالذي تخرج من جامعه مرموقة لأنني سأفضل توطين الخبرات الأجنبية الجديدة. وقد استعين بالخبرات المحلية في الاشراف والمراجعة أيضا لأنني أؤمن بأن المشورة أساس القرارات السليمة.