

## تقديم

تتلخص أحداث الواقعة في شخص تخرج حديثا من برنامج ماجستير السياسات العامة و يعمل حاليا كمحلل للسياسات العامة في وزارة التربية والتعليم المصرية ، التي قامت بتكليفه بمهمة في صعيد مصر ، وهي عبارة عن مهمة فنية وتقنية تتجلى في دوره بالقيام بمساعدة مدرسة محلية كبيرة اسمها مدرسة مصر الجديدة الثانوية في التخطيط لمشروع بقيمة 11 مليون جنيه لبناء صالة ألعاب رياضية وحمام سباحة كبير ، هذا المشروع جزء من مشروع أكبر لدى الوزارة لاكتشاف المواهب الرياضية في سن مبكرة وأيضا لتوفير فرص للنشاط الرياضي أثناء الدراسة للطلاب والطالبات ، وقد تم تكليفه بعمل الإجراءات اللازمة قبل إقرار المشروع بشكل نهائي.

تبلغ تكلفة المشروع 11 مليون جنيه ستتكلف وزارة التربية والتعليم بمبلغ 2 مليون جنيه ووزارة الشباب والرياضة ستقوم بتوفير الادارة الرياضية للمكان والمدرسين .

وبناء على ذلك ، يجب أن يقوم محلل السياسات العامة بتصور أفضل طريقة لتنفيذ المشروع وايضا خطة عمل مقترحة لمدة 3 سنوات وأيضا البحث عن مصادر أخرى تمويلية للمشروع .

إذن فما هي الخطوات التي قام بها محلل السياسات العامة لتنفيذ مشروع بناء صالة رياضية ؟ وما هي المشاكل التي وجدها أثناء تنفيذه لسياسة المشروع ؟ وهل تدخل أصحاب المصلحة للتأثير على تنفيذ المشروع ؟ ومن له الحق والأولوية في التدخل هل إدارة المؤسسة أم السكان المحليين أم وزارة التربية والتعليم ؟

للإجابة على الأسئلة المشار إليها أعلاه أقترح التصميم التالي :

### المحور الأول : الإطار التحليلي للواقعة

#### الفقرة الأولى : المشاكل التي وقعت أثناء عمل المشروع ومسؤولية الملك به

وجود قوات الأمن أمام المدرسة بسبب رفض مدير المدرسة تسجيل ابنة أحد أولياء الأمور مما زاد الأمر حدة لرفضه " المدير " طلبات تسجيل الطلاب الجدد بسبب اكتظاظ الصفوف الدراسية وأيضا بسبب انخفاض درجات تلاميذ عزبة المنسي ، وبرر المدير هذا القرار في أنه يرغب برفع المستوى التعليمي لمؤسسته من خلال قبول الطلاب ذوي الدرجات المرتفعة، الشيء الذي نتج عنه رفع شكاوى من طرف أولياء أمور التلاميذ إلى وزارة التربية والتعليم بالقاهرة .

وفي الأسابيع الأولى للدراسة ، تحدث احتكاكات بين طلاب عزبة المنسي القدامى وطلاب ثانوية مصر الجديدة نتج عنها اشتباكات بالأيدي والتراشق بالأسلحة البيضاء مما ادى عنه اصابة بليغة لتلميذ من عزبة المنسي تكللت بوضعه رهن العناية المركزة مما دفع أصحابه إلى ضرورة التخطيط للانتقام لصديقهم نتج عن ذلك احتقان بين الطلاب وتوتر الأجواء ترتب عنها توقف الدراسة لمدة أسبوع .

وفي هذا الاتجاه ، بلغ الأمر حدته على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي حيث التراشق بالسب والشتم بين الطلاب .

لقد أدى التناول الإعلامي للقضية إلى جذب انتباه وزير التربية والتعليم لهذا المشروع ، الذي طلب من المسؤول عن تنفيذ المشروع الحضور فورا إلى مكتبه ومعه كافة الأوراق الخاصة بالمشروع

ومن بين المشاكل المثارة في الواقعة أيضا ، التجاذب الإعلامي بين مؤيد ومعارض لفكرة مشروع بناء صالة رياضية مما تمخض عنه طلب أحد الجهات السيادية ضرورة تقييم جدوى فائدة مشروع صالة الألعاب الرياضية في صعيد مصر وفي مدينة تفتقر مؤسستها التعليمية إلى الموارد الطاقية الاستيعابية

للطلاب ويوجد بها هاشاشة في فصولها التعليمية ، حيث طرحوا معارضو المشروع سؤالاً إستنكارياً أبدوا فيه استياءهم من المشروع مفاده أليس الأولى والأجدر أن يتم بناء مبنى أكاديمي جديد يضم تلاميذ جدد وخاصة أولئك الذين يقطنون في مناطق بعيدة ، بدل صالة الألعاب الرياضية ؟ ويشجع على إكمال الطلاب لدراساتهم تجنباً للهدر المدرسي ؟

إضافة الى ذلك عندما عاد المكلف بالمشروع الى المدرسة ، نجد أن نائبة المدير أخبرته أنه هو المسؤول عن هذه المشكلة ؟

الشيء الذي أثار استغرابه في الواقعة ، هل فعلاً هو المسؤول وما كان يجب عليه عمل استقصاء يجعل السكان المحليين يعرفون ببناء صالة رياضية وليس مبنى أكاديمي جديد مما زاد التوتر بين أولياء الأمور؟

وبعد عرضنا للمشاكل التي تبلورت أثناء تنفيذ عمل للمشروع ، سنحلل الآن قرار المكلف بالمشروع ؟ وهل كان عليه الاستجابة لمطالب المواطنين أم الكفاءة في تنفيذ العمل ؟

يتبين من الدروس السابقة ، في مادة النظم السياسية المقارنة ، ومقرر السياسات العامة علاقة الحكومة بـ المواطن التي تعني المشاركة والتفاعل بين الحكومة والمواطنين في مناخ ديمقراطي وتشاركي يتيح لكلا الأطراف التعبير عن وجهة نظره في سياسة صنع القرارات والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة التي تهدف إلى خدمة الصالح العام وتلبي حاجيات المواطنين ، وترتكز الديمقراطية على رضا المواطنين وتقوية علاقة الحكومة بمواطنيها لبناء الثقة في مؤسساتها وكوادرها الإدارية ، وحتى يمكن ضمان هذا الرضا فإن الديمقراطية النيابية تتمثل في مجموعة من المبادئ والقواعد التقليدية الرسمية، مثل الانتخابات والحملات المصاحبة لها أيضاً كالاستبيانات والاستقصاءات .

كيف يمكن للحكومات تقوية علاقاتها بالمواطنين؟ من الناحية العملية، فإن هذا يعني: إتاحة المعلومات حيث يجب على الحكومة أن تقوم من جانبها -بمبادرة منها- بنشر المعلومات عن صنع السياسات، أو تمكين المواطنين من الحصول عليها عند طلبهم إياها. وفي كلتا الحالتين، تتجهان في اتجاه واحد. وأمثلة ذلك: تسهيل الوصول إلى السجلات العامة، والجرائد الرسمية، والمواقع الحكومية على شبكة الإنترنت ، وتعزيز عملية التشاور من خلال طرح الأسئلة وتلقي ردود فعل المواطنين حول صنع السياسات العامة التي ستقابل إما بالرفض أو الرضا .

اذن فالإدارة العامة تعني كيف تعمل الأجهزة الحكومية بكفاءة من أجل دعم الديمقراطية ، ويتضح من الواقعة أنه لم يتبين أي تفصيل من المكلف بالمشروع منذ بداية رحلته إلى المؤسسة حيث قام بأول خطوة وهي لقاءه بمدير المؤسسة الذي بدى متحمساً جداً لفكرة مشروع بناء صالة رياضية ، حيث أخبره المكلف بتنفيذ المشروع عن ضرورة عمل استقصاء بين السكان المحليين والطلاب لإجراء تحليل بسيط للعوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع وأشار الى تقديم الدعم الكامل لإنجاز المشروع ، لأن نجاحه يزيد من فرص ترقيته إلى مناصب أعلى داخل وزارة التربية والتعليم . والملاحظ هنا أنه لا يهتم بمنطق أولوي جودة العملية التعليمية والطاقة الاستيعابية للطلاب تجنباً للهدر المدرسي الذي يثبت فشل المنظومة التعليمية ككل.

وبعد أن قدم محلل السياسات العامة خطة عمل أولية أخبره المدير، أنه يجب إجراء تحليل التكلفة والفوائد أولاً لتحفيز الدعم الرسمي والشعبي ، لكن المكلف أبدى استغرابه من جرأة مدير المؤسسة في التأثير على نتائج الاستقصاء وبالتالي سيكون الاستقصاء غير موضوعي وغير مصداقي.

لذلك اختار المكلف بالمشروع عمل استقصاء أولا الذي يمكنه من معرفة العوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع بشكل دقيق .

وفي هذا الاتجاه نجد الاتجاهات الحديثة التي تبرز العلاقة التشاركية والتفاعلية بين الإدارة والمواطن وأن عدم الرضا والاستياء من المواطنين يبين أوجه الاختلالات الكبيرة ومظاهر فشل الإدارة في تنفيذ سياستها العامة .

فخدمة المواطن في النهاية هي النتيجة لكل نظام ديمقراطي ، والمواطن أساسا جزءا كبيرا من نشاطات الدولة ومن الطبيعي أن يتوقع منها تقديم الخدمات اللازمة بكفاية وتجرد ونوعية عالية .

ومن أسباب هذا التحول في العلاقة بين الإدارة والمواطن التوجه العالمي خلال العقد الماضي نحو الخصخصة الذي برر في كثير من الأحيان أنه الطريقة الفضلى لخدمة المواطن بشكل فعال وبأقل تكلفة ممكنة .

ومن خلال الواقعة نستشف أن المعارضون للمشروع أبدوا استيائهم من تنفيذه وأرسلوا عدة رسائل على البريد الالكتروني للمكلف بالمشروع فيها نبرة احتقانية وأخبروه بانحيازهم في الاستقصاء لمشروع بناء صالة ألعاب رياضية.

لكن أرى أن المكلف قام بدوره الفني والتقني وقام بخطة بديلة لمشروع بناء مبنى أكاديمي جديد لكنه غير متأكد منها ، إلا أن المشاكل المثارة أثناء تنفيذ المشروع كانت مشاكل موجودة وقائمة قبل مجيء المحلل ، فتنفيذ المشروع أشعل نار الفتيل الموجودة أصلا بين السكان والإدارة التعليمية.

وهنا لدي ملاحظة على المكلف حيث انه كان من المفترض رفع تقرير الى الجهاز الإداري المكلف بصياغة المشاريع في الوزارة ليعيد النظر في مشروع بناء صالة رياضية ويخبره بنتائج الاستقصاء وغضب سكان المنطقة ، وإن قبول طلبه بالرفض يمكنه حينها اكمال تنفيذ المشروع لكي يزيل عنه المسؤولية بشكل كامل أثناء تنفيذه المشروع الأساسي.

#### **الفقرة الثانية : قرار عمل الاستقصاء**

ومن خلال هذه الواقعة يتبين أن عمل الاستقصاء الذي قام بها المكلف بالمشروع أثناء تنفيذه هو عملية صائبة ومناسبة حتى يتسنى له معرفة احتياجات السكان المحليين وتفعيل المقاربة التشاركية الديمقراطية ، الذي تبين له من خلاله رفض السكان المحليين إنشاء صالة رياضية باعتبارها مرفقا ترفيهيا ثانويا ويفضل إنفاق الأموال على المرافق الأكاديمية البحتة التي يجب أن تعطى لها الأولوية في تنفيذ هذا المشروع .

قام المكلف بالمشروع بتحديد فوائد المشروع التي تبدو غاية في الصعوبة وهي محددة على سبيل الحصر فقط ومن بينها أن أنشطة التربية البدنية والرياضية تعتبر جزءا مهما من تنمية الطالب والحفاظ على صحته وأيضا اتضح أن مؤيدي قرار بناء صالة الألعاب الرياضية اعتبروا أن هذا المشروع سيدر إيرادات جديدة على المجتمع المحلي مما يشير أن هناك مواقف مختلفة من المشروع بين السكان المحليين .

لكن عند تحليل حجج المؤيدين للمشروع يتضح أنها حجج ضعيفة ولا يمكن أن يقتنع بها السكان المحليين لماذا ؟

لأن البيئة المحلية في صعيد مصر الذي توجد بها المدرسة يغلب عليها طابع الفقر والهشاشة فهي تحتاج إلى إعادة هيكلة بنيتها التحتية أكثر من المرافق الترفيهية وهذا ما لاحظته المكلف بالمشروع منذ دخوله أول مرة للمدرسة حيث لاحظ تهالك مرافقها ، فالصالة الرياضية صغيرة والأدوات الرياضية مزدحمة ورائحة المكان كريهة لا يوجد الا ملعب واحد لكرة القدم ، في حين تصور أن المشروع المقترح يشمل

ملاعب منفصلة لكرة القدم واليد والسلة كما أن هناك تنوع في أجسام الطلاب وهناك فئة منهم منعزلة تلعب مع بعضها البعض ، وأيضا وجود أنابيب مسربة للمياه .  
أمام هذا الوضع المزري الذي يعيشه الطلاب كيف يمكن لهم أن يفكروا في بناء صالة رياضية وهم لا يستطيعون أصلا إكمال دراستهم بسبب الصفوف المكتظة التي ينتج عنها لا محالة رداءة في العملية التعليمية .

ويتعرضون لأجواء الاحتقان من طرف زملائهم وخاصة طلاب عزبة المنسي .

في حالة وجود إستقصاء جديد ، يمكن طرح الأسئلة التالية

**ما رأيكم في تجديد مشروع بناء صالة رياضية داخل المؤسسة التعليمية ؟ ولماذا ترفضونه ؟**  
اخترت هذا السؤال لمعرفة أوجه النظر المختلفة وايضا معرفة إحتياجات السكان المحليين لاعادة صياغتها على شكل مشروع جديد يلبي إحتياجاتهم من جهة ، ويقوم بإشراكهم في عملية صنع القرار من جهة ثانية وايضا ستوضح العوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع بشكل دقيق وواضح.  
**إذا كنتم ترغبون في بناء مبنى أكاديمي جديد هل ستقدمون الدعم المعنوي والمادي لبناءه ؟**  
الهدف من طرح هذا السؤال هو إشراك أصحاب المصلحة في تنفيذ المشروع على أكمل وجه وبمتطلبات الجودة التي يتوقعونها .

#### أسئلة للإدارة التعليمية

**لماذا أنتم ضد إنشاء مبنى أكاديمي جديد رغم أنه سيحد من الاكتظاظ المدرسي وسيساهم في الرفع من جودة العملية التعليمية؟**

الهدف من هذا السؤال هو معرفة حجج وأدلة المعارضين وقياسها قياسا دقيقا وواقعا والتي ستبين مصلحتهم الأساسية هل هي الجودة التعليمية أم مصالح خاصة فقط .

**هل ستقدمون الدعم الكافي لإنشاء المشروع الجديد إن تمت الموافقة عليه من طرف الوزارة ؟**

الهدف من طرح هذا السؤال هو تجنب ذلك الاحتقان الذي حدث في المرة الاولى والصراع بين المؤسسة التعليمية وأولياء أمور الطلاب ولكي تتم الإجراءات في أجواء جيدة .

#### الفقرة الثالثة : تحليل التكاليف والفوائد الاجتماعية لصالة الألعاب الرياضية

من المفترض أن يقدم المكلف بالمشروع هذا التحليل للوزير ليبين أوجه قصور المشروع من ناحية الفوائد الاجتماعية ويوضح التكاليف التي تتراوح بين تكاليف تشغيل وإدارة وبناء ، وتتجلى فائدتها في البحث عن المصادر التمويلية للمشروع و من أجل أن تكون مصداقية في أداء وتنفيذ العمل تحقيقا للمقاربة السياسية التي تنتظر فيها الإدارة العامة للاستجابة لطلبات المواطنين تكريسا للديمقراطية التشاركية.

#### المحور الثاني : دور جماعات الضغط في مراقبة تنفيذ المشروع

##### الفقرة الأولى : دور الصحافة في مراقبة تنفيذ المشروع

نستنتج من خلال الواقعة ، أن الصحفي الذي اتصل بالمكلف بالمشروع مشهود له بالكفاءة والمهنية يعني أنه سيعرض تفاصيل المشروع بشكل مهني وموضوعي ولا خوف من إمكانية تضليل الرأي العام ، وبالتالي لا أجد ضيرا من لقائه ، وسرد كل الإجراءات المتعلقة بالمشروع بشكل مصداقي وموضوعي ومن المعلوم أن الإعلام له دور خطير في عملية الإقناع والتأثير ، وخاصة على أصحاب سلطة القرار باعتباره جهازا لمراقبة تنفيذ السياسات العامة داخل البلد .

ويعتبر الإعلام من جهاز جماعة الضغط حيث يقوم بعدة وظائف غير سياسية في مجال التثقيف والتوعية وغيرها، ولكن عندما يتسم بالصبغة السياسية يصبح لديه هدف واحد أساسي هو الحصول على نتائج إيجابية من قرارات السياسة العامة، وذلك عبر الضغط على صانعي السياسة للحصول على النتائج السياسية التي تحقق مصالح الجماعة ، وتزويد صانعي السياسة بالمعلومات الضرورية لوضع القوانين من جهة، ولرسم استراتيجيات جديدة تراعي حاجيات المواطنين ، الأمر الذي يساعد على تسهيل عملية الحوكمة بين الإدارة والمواطن.

### الفقرة الثانية : الخطوات الجديدة للاستمرارية بالمشروع

لنفترض أن الوزير طلب ضرورة اكمال المشروع "رغم أنني لا أتفق شخصيا مع هذا القرار" ، سأعطي الأولوية لأهالي عزبة المنسي لأنهم المتضررين من هذا المشروع ويجب وضع خطة بديلة للاستجابة لحاجياتهم ، ومن المعروف أن خدمة الصالح العام هي أولوية في العملية الإدارية . كأولى الخطوات التي يجب القيام بها هي إقناعهم باستمرارية المشروع وأنه سيدر عليهم مدخولا ماديا وسيستفيد أبنائهم من الناحية الصحية حيث يمكن توفير المواصلات لهم للانتقال للمؤسسة التعليمية البديلة المقترحة من طرف الإدارة التعليمية ولكي يتم ضمان هدوء الأجواء من أجل إنجاز المشروع. أيضا يمكن الحوار مع مدير المؤسسة بإقناعه بضرورة الاستغناء عن فكرة قبول أصحاب الدرجات المرتفعة ، من أجل قبول عدد مقبول من طلاب عزبة المنسي كي يتم إنجاز المشروع في أجواء ملائمة ونضمن إستمراريته وتفاديا لجو التوتر الذي حصل في المرحلة الأولى. في حالة الاتفاق ، يتم عمل خطة إستراتيجية لمدة 3 سنوات الأولى لتنفيذ المشروع من خلال التركيز على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية ، ويمكن اشراك فيها مختلف الفاعلين وأصحاب المصلحة من مستويات مختلفة .

ويمكن في هذا الاتجاه العمل أيضا على مشاريع أخرى تكميلية توفر طاقة استيعابية داخل المؤسسة والبحث عن مصادر لتمويلها من الخارج في حالة عجز في الموازنة العامة للدولة .

### الفقرة الثالثة : بصفتي الوزيرة المسؤولة عن وزارة التربية والتعليم

يعد معرفتي بكل الخطوات التي أقيمت الى حد الآن ، بصفتي وزيرة مسؤولة عن قطاع التربية والتعليم سأقوم بوضع مشروع جديد يراعي كأولوية احتياجات الناس ومتطلباتهم ومن أجل إشراكهم في عملية صنع القرار ، حيث كنت سأقوم بإلغاء مشروع بناء صالة رياضية وبناء مشروع مبنى أكاديمي جديد يخدم الطلاب ولكي يحد ذلك من الهدر المدرسي ويساهم في التقليل من اكتظاظ الصفوف الدراسية لضمان جودة العملية التعليمية

أما بالنسبة للمكلف بتنفيذ المشروع كنت سأقوم بالحفاظ على شخص محلل السياسات العامة رغم أنه غير خبير بالبيئة المحلية لأنني بذلك سأضمن تنفيذ المشروع بجودة أفضل سواء من ناحية التخطيط الاستراتيجي أثناء وضع خطة عمل أو من ناحية تدبير الموارد المالية بشكل أمثل ، والاستقصاء الذي سيقوم به سيمكنه من الخبرة التي يحتاجها في معرفة مطالب سكان عزبة المنسي . وبذلك أكون حققت المطلبين معا ، الجودة والخبرة في تنفيذ المشروع .