

الشرق أكاديمية

برنامج الدبلوم التنفيذي

مدخل إلى الإدارة العامة

الطالب: أك محمد نذير المبين ف حاج عبد الرحمن

AK MD NAZIRUL MUBIN PG HJ ABD RAHMAN

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 أيهما يجب أن يكون أولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، أم الاستجابة لمطالب المواطنين.

إنني أؤمن أن خدمة المجتمع هي الهدف الأهم بالنسبة للموظف في الخدمة العامة وأن هدف الحكومات الرئيسي هو العمل لصالح مواطنيها. أما في هذه الحالة فاعتقد بأن هناك بعض الأخطاء التي قمت بها باعتباري محلل السياسات في هذه الحالة التي يتم دراستها وهي كما يلي: بالرغم من أنني خبير مصري تلقى تعليمه في جامعة ذات سمعة جيدة إلا أنني قد قضيت معظم حياتي في القاهرة، وزيارة العمل هذه كانت أول زيارة لي إلى صعيد مصر. لقد اعتقدت أنني سأذهب وأطلب ببساطة المعارف والمهارات النظرية التي تعلمتها وأنهى المهمة التي أنيت لأجلها بسرعة. وكوني مصري فقد اعتقدت أنني ضليع بالسياق المصري المحلي. لكن، الواقع وتداعيات الحالة في المنطقة والخلافات التي جرت بين عدة أطراف قد أظهرت لي أنني لا أملك معرفة ومعلومات كافية عن منطقة صعيد مصر وهو ما ساهم في تأزم الموقف، فعلمت أن المعلومات الدراسية وحدها والنظريات التي تعلمتها لا تكفي خاصة في نوع العمل الذي أقوم به بشكل مباشر مع المجتمع. لذلك، إن قيامي بعمل استعراض مكتبي (desk review) حول منطقة صعيد مصر ومراجعة بعض الإحصائيات، والدراسات، والمواد المنشورة كان ليساهم بمساعدتي على فهم السياق المحلي بشكل مبدئي. ليس هذا فقط، القيام بعدة زيارات للمنطقة قبل زيارة العمل الرسمية التي قمت بها؛ بهدف ملاحظة حالة المجتمع على أرض الواقع وستكون

برأيي زيارتي الميدانية أفضل إذا رافقني بها أشخاص من المجتمع المحلي. أما الهدف من القيام بذلك فهو، فهم السياق المحلي أكثر والأهم من ذلك هو عملية بناء الثقة مع المجتمع فأن حضوري كشخص ممثل للحكومة يرتدي بذلة ويركب سيارة تابعة للحكومة يبني لدى السكان نظرة معينة تجاهي -نظرة سلبية بالعادة. الخطوات المذكورة هامة لأنها ستساهم بإجراء عملي بشكل فعال أكثر، وتحديد حدوث النزاعات التي حدثت رغم أن هذه الخطوات ستأخذ وقت في البداية خلال عملية التخطيط ولكن، ستسرع عملية تنفيذ العمل الذي جئت من أجله. من ناحية أخرى، اعتقد من المهم القيام بالعمل بشكل مهني؛ إلا أن، المواطنين هم الأشخاص الذين يتعاملون ويواجهون التحديات بشكل يومي في هذه الحالة تحدي قلة الغرف الصفية مثلاً. بالتالي، فإن الاستماع لاحتياجات المواطنين والاستجابة لها أمراً في غاية الأهمية.

**السؤال الثاني: في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قراراً صائباً، لماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمسة أسئلة تقوم بإدراجها في هذا الاستقصاء، مع تعليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟**

في البداية، كشخص يعمل في تحليل السياسات فالأفضل أن يكون حيادي في طريقة إجراء البحث. أضف إلى ذلك، باعتقادي أن هذا هو السبب لوجود هذا النوع من الوظائف لتقديم النصائح للحكومة و عكس الواقع. يعتبر الاستبيان أحد الطرق المستخدمة في البحث ولكنها ليست الوحيدة. برأيي في حال العمل مع المجتمع فمن المهم تنويع الأساليب البحثية وفي هذه الحالة سيكون من الأفضل استعمال مجموعات التفكير المغلقة (Focus Group) قبل إجراء الاستبيان لتكون بمثابة اجتماعات مع المجتمع يتم بها تحديد الاحتياجات وتحليلها ومن المهم هنا جداً ان يتم تيسيرها بشكل جيد وضم مجموعات وفئات مختلفة لها كالنساء والشابات خاصة من الطلبة، والشباب، والعاملون في المدارس والقادة المجتمعيين. رغم أن مجموعات التفكير المغلقة ذات تكلفة أعلى إلى أنها تقرب ما بين الخبير والمجتمع وتوفر معلومات نوعية و تعزز طبيعة المحتوى الذي يجب وضعه في الاستبيان. كما أنها تعطي للمجتمع إحساساً بأهمية مدخلاتهم ورأيهم ونتائجها -بالإضافة إلى الاستبيان- ستكون الأساس للمشروع الذي سيتم اختياره وبالتالي تجنب العديد من النزاعات المحتملة لأن القرار لعمل أي مشروع نابع من المجتمع أولاً. تجدر الإشارة هنا أنه لا يمكن إرضاء الجميع في النهاية ولكن، ما سينفذ سينفذ بمعرفة المجتمع المحلي وبناءاً على نقاشات يسرت بشكل جيد.

أما إذا كنت سأقوم بإجراء الاستبيان مرة أخرى فسأقوم بإدراج الأسئلة التالية:

- 1- سأقوم بجمع بعض المعلومات الشخصية لمعبئي الاستبيان كالعمر والجنس ومكان السكن والصف أو الدرجة العملية والعمل للحصول على معلومات محددة من الفئات المستهدفة من الاستبيان مثل الطلبة والطالبات، المعلمون والمعلمات، الشباب والشابات في عمر ما بعد المدرسة بالإضافة إلى أصحاب القرار في المنطقة، الخ.... وسأشمل بهذا الاستبيان ليس فقط السكان في المنطقة المحيطة بمدرسة مصر الجديدة وإنما سكان قرية "عزبة المنسي".

2- كم مرة تستعمل المرافق التالية خلال مدة شهر واحد (ستكون إجابة السؤال إشارة لمدى الضغط على مرافق المدرسة وربما

لماذا يتجنب أحيانا السكان والطلبة استعمال مرافق معينة)

مرة واحدة بالشهر أو أقل	2 ل 3 مرات في الشهر	4 الى 5 مرات في الشهر	6 مرات في الشهر أو أكثر

3- لأي مدى انت راض عن الخدمات التالية في مدرسة مصر الجديدة من درجة واحد إلى خمسة (قياس أدق لمدى الرضى

حول خدمات معينة وبالتالي معرفة ما يهم معبئي الاستبيان وما يواجهونه بشكل يومي)

ضعيف	متوسط	ممتاز	
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

4- هل تتفق مع العبارات التالية: (سؤال عام لتحديد اتجاه العمل الذي يجب أخذه بناء على رأي المجتمع)

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					تحسن الغرف الصفية الواسعة من الأداء العلمي للطلاب
					تسهل الغرف الصفية الواسعة مهمة المعلم في إعطاء الدروس
					وجود مرافق رياضية واسعة ومتنوعة يحسن الأداء الدراسي والإبداع لدى للطلبة
					تعزز المرافق الرياضية الصحة الجسدية والنفسية لسكان المنطقة
					تساهم المرافق الرياضية الواسعة

					والمتنوعة بأنعاش
					اقتصاد المنطقة

5- لتحديد الحاجات والأولويات المجتمعية يتم سؤال ما يلي:

هل تعتقد أن هناك حاجة لهذا النوع من المرافق					إذا كانت الإجابة "نعم" لأي مدى هناك حاجة لكل من المرافق المذكورة		
نوع المرافق	نعم	لا	هامة جدا	هام	متوسط	غير هام	غير هام أبدا
ملعب كرة قدم							
ملعب كرة طائرة							
ملعب كرة يد							
ملعب كرة سلة							
5-1 غرف صفية (إناث)							
5-1 غرف صفية (ذكور)							

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؟

اعتقد أنه من الأفضل أن يتم عرض نتائج البحث حتى قبل أن يطلب الوزير ذلك. هذا للإيمان والثقة بالدراسة التي تم القيام بها. سيكون من الأفضل المبادرة لتوضيح وشرح ما جرى والنتائج مثل عملية البحث، خطة العمل المقترحة، الميزانية. في الحقيقة، إذا تم

القيام بالبحث بشكل صحيح يتسم بالمصادقية فمن باب الشفافية ليس هناك خوف مشاركة أي شيء مع الوزير. فالهدف الرئيسي من المشروع هو قيام الحكومة بدورها تجاه المجتمع وخدمته وتنفيذ المشروع الأنسب للسكان المحليين.

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 جيدا 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 لقاءه كون ذلك قد يسبب في مزيد من المشاكل المستقبلية لك للمشروع؟

سيكون من الأفضل تأجيل الظهور في الأعلام حتى وإن كان الصحفي جيد. هذا لأن النزاع قد تصاعد بالفعل وهناك حساسية للموقف. الأولوية هي العمل على التعامل مع النزاع الحاصل من خلال عمليات تحاور (dialogue processes) تبدأ ب مثلاً عمل اجتماعات منفصلة مع كل من المجموعات المتنازعة وغيرها حتى يتم حل النزاع بشكل سلمي ولا يتم تصعيده أكثر. لأن تصعيد النزاع سيؤثر على الحكومة، تنفيذ المشروع في المنطقة، الحصول على تمويل، لفت نظر الإعلام المحلي والدولي بشكل سلبي. بالتالي، الأفضل هو عدم الظهور على الإعلام حالياً حتى يتم التعامل مع النزاع الحاصل.

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

اكمال تنفيذ المشروع كما هو بالتصورات الأولية للوزارة سيأجج النزاع. لذا، يمكن عمل جزء من مشروع المرافق الرياضية حسب الأولوية المجتمعية وبضع غرف صفية وهكذا يتم إرضاء الطرفين. قد تكون عملية أخذ رأي المجتمع المحلي بعين الاعتبار نقطة قوة للحكومة ليتم استخدامها في عملية المناصرة (advocacy) التي ستقوم بها الحكومة للحصول على التمويل المبدئي وهو الـ 9 مليون من المنظمات الدولية، القطاع الخاص، مساهمة الأشخاص القدارون من المجتمع المحلي بمساعدات سواء مالية او عينية مثل أرض للبناء مثلاً او أثاث.

السؤال السادس: لنفترض أن 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؟

تتفـيـذ العـمـل مـن خـلـال شـخـص يـمـتـك مـعـرـفـة عـمـلـيـة جـيـدة أكـثـر مـن السـيـاق المـحـلـي بـشـكـل مـبـدأـي لـيـسـت مـشـكـلـة. فـهـو فـي نـهـايـة المـطـاف مـصـرـي و لـيـس أـجـنـبـي مـثـلـا و هـذا يـجـعـلـه أقـرب قـلـيـلـا إـلـى النـاس. إـلـا أنـه هـذا غـيـر كـافـي، يـجـب عـلـيـه أن يـدـرس السـيـاق المـحـلـي جـيـدا قـبـل الـذـهـاب إـلـيـه و بـهـذا يـمـتـك المـعـرـفـة العـلـمـيـة و مـعـرـفـة السـيـاق المـحـلـي كـما تـم الإـشـارـة لـذـلـك فـي إـجـابـة السـؤـال الأـول لـتـجـنـب حـدوـث النـزاعـات و إلـحـاق الضـرـر.