

## التكليف النهائي – حالة مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة

س1: 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 إجابتك بالنقاش حول أيهما يجب أن يكون له الأولوية: الكفاءة في تنفيذ العمل، أم الاستجابة لمطالب المواطنين.

قبل الخوض في المشاكل التي وقعت أثناء العمل أود الإشارة إلى أن أبرز مسببات المشاكل في تقديري هي

أولاً: هي عدم توفر مدة التدريب العملية الكافية لي، إذ أن هذه الوظيفة هي أول وظيفة لي بعد التخرج ولا توجد لدي خبرة كافية لتولي مثل هذه المهمة بهذه السرعة دون تدريب كافٍ ودون تدرج في المهام والمسؤوليات.

ثانياً: عدم المعرفة والإلمام الكافي بطبيعة البيئة المحلية في صعيد مصر، فأنا أذهب إلى هناك للمرة الأولى، وهذا يخلق مشاكل بالنسبة لي من ناحية القدرة على فهم العوامل الاجتماعية والثقافية بشكل سريع، وبالنسبة لهم في تقبل هذا الشخص الغريب وما يقدمه من حلول وأطروحات، وهذا أتحمّل جزءاً من مسؤوليته عند قبولي بالمهمة دون البحث في هذه المسألة.

ثالثاً: وجود أكثر من هدف للمشروع لأكثر من جهة ومؤسسة معنية بالمشروع كوزارة التربية والتعليم ووزارة الشباب والرياضة دون توفر شخص أو أكثر من كل جهة في فريق العمل.

أما فيما يتعلق بأهم المشاكل والأخطاء التي وقعت في تقديري أثناء عمل هذا المشروع والتي أتحمّل جزءاً كبيراً منها فهي:

أولاً: عدم قيامي بإجراء دراسة مسبقة للمنطقة وسياقاتها ومشاكلها وحاجاتها قبل البدء ولو حتى عبر الاستعانة بالزملاء والأصدقاء بشكل ودي وغير رسمي.

ثانياً: عدم دراسة الخيارات الأنسب للوسائل الأنسب لطرح الموضوع أمام الطلبة والسكان المحيطين بعد دراسة المنطقة وسياقاتها، والبدء عبر استقصاء مباشر معهم.

ثالثاً: إطلاع الكثير من الفاعلين وأصحاب المصلحة على تفاصيل مجريات العمل بالرغم عدم الحاجة لذلك، إذ أن المطلوب هو تقديم المشروع والحلول المقترحة لأصحاب القرار في الوزارة لاتخاذ القرار، صحيح أن سبغ الآراء مهم وهو ممكن التحقيق خلال مراحل العمل ولكن ليس بالطريقة التي تمت إذ أننا شهدنا العديد من أصحاب المصلحة بدأوا بمحاولات التأثير وإصدار التصريحات أثناء العمل على خطة المشروع.

إن هذه المسببات والمشاكل التي ظهرت (سواء أتحمل مسؤوليتها أو لا) مرتبطة بتركيزي على كفاءة العمل وعدم تركيزي على الاستجابة لمطالب المواطنين ودراسة احتياجاتهم، وعليه فإن عدم مراعاة احتياجات المواطنين والمجتمع المحلي بالشكل الكافي قد يعطل أي مشروع قد يتم، أو قد يتم تفريغ المشروع من محتواه الحقيقي وتخريبه حتى لو تم.

**س2: في تقديرك: هل كان قرار عمل استقصاء قرارًا صائبًا، ولماذا؟ وإذا كان مطلوب منك عمل استقصاء جديد، اذكر خمس أسئلة**

**تقوم بإدراجها في هذا الاستقصاء، مع تحليل أسباب وضع كل سؤال في هذا الاستقصاء؟**

في تقديري أن وسيلة الاستقصاء مع الأطراف المعنية هي مهمة وجيدة، ولكن كان يجب إعطاء فترة للبحث والقراءة عن المنطقة وأبرز سياقاتها ومشاكلها، ومن ثم البدء في عملية الاستقصاء. أي أن عمل الاستقصاء كان قرارًا صائبًا في تقديري ولكن توقيته لم يكن كذلك.

وإذا طلب مني عمل استقصاء جديد فإنه سيتضمن هذه الأسئلة:

- لو طلب منك التفكير في أبرز الإيجابيات ونقاط القوة التي تراها متوفرة في مدرسة مصر الجديدة الثانوية المشتركة، ما هي أول ثلاث نقاط تخطر لك؟ كيف بإمكاننا تعزيزها بأقل التكاليف؟
- لو طلبت منك ذكر أبرز المشاكل التي تعاني منها المدرسة من ناحية جودة المرافق؟ ما هي أبرز 5 نقاط ستحدث عنها؟ وما هي التكاليف المتوقعة لذلك؟
- كما يقال: "أن الجسم السليم في العقل السليم"، وأن الفراغ وقلة الرياضة مفسدة للعقل وللجسد، هل ترى ضرورة في تحديث إمكانيات المدرسة المتعلقة بالوسائل الرياضية؟ وكيف بإمكاننا تطوير المرافق بأقل التكاليف؟ وماذا تقترح إن وجد مشروع لتهيئة المدرسة بالوسائل الرياضية لطلبتها والمجتمع المحلي؟
- ما هي أبرز الرياضات التي تهتم بها وتلك التي تتوقع أن المجتمع يهتم بها أكثر والتي تأمل أن تتوفر البنية التحتية لها؟
- برأيك كيف بإمكاننا توفير الدعم لهذا المشروع؟ وهل أنت مستعد للمساهمة بمالك أو وقتك أو مهاراتك فيه؟ وإن توفر داعمين من القطاع الخاص والمجتمع المحلي للمشروع، كيف تستطيع تقديم الدعم لهم للاستمرار في المشروع؟

س3: 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؟

في البداية يجب التنويه لسياق المنطقة بحسب المعطيات التي توفرت عندي ومن ثم أرى أنه يفترض علي استعراض ملخص ما تم عمله ضمن الترتيب الزمني الفعلي أثناء اجتماعي مع الوزير ومعاونيه، والذي يتضمن استعراض المشاكل وآراء أصحاب المصلحة ومصالحهم وأيضا استعراض تحليل التكاليف والفوائد الاجتماعية الذي قمت به في سياق عملي على المشروع، مع ذكر الايجابيات والسلبيات والمشاكل المرتبطة به.

س4: قام أحد الصحفيين المهتمين بملف التعليف في مصر بالتواصل معك لتحديد موعد لمقابلتك ومعرفة تفاصيل ما حدث 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؟

في تقديري أفضل عدم التعامل مع الصحافة والتصريح لها من جهتي وإبقاء عملي بعيدا عن الأضواء وبعيدا عن التجاذبات، وذلك كوني محلل سياسات عامة سيقدم معطيات وخطط لأصحاب القرار لاتخاذها بناء عليها وليس طرفا له مصلحة في خيار دون آخر، فأنا لست الشخص الأنسب للدفاع عن أي خيار أو قرار أو الترويج له. بالإضافة إلى ذلك إنه حتى الاستعراض الموضوعي وتناول القضية في ظل هذه الظروف لا يجنبنا من مخاطر الاجتزاء والتحريض وإخراج الحديث عن سياقه لخدمة طرف على الآخر وخصوصا مع توافر منصات التواصل الاجتماعي ورغبة الكثير من أصحاب المصالح ووجهات النظر المختلفة، مما قد يزيد الاحتقان ويولد المزيد من المشاكل بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع. أيضا إن وجود أجواء مشحونة مصحوبة بعنف بين المواطنين ووجود بعضهم في المستشفى ليس التوقيت الأنسب لفتح الموضوع إعلاميا ولا يخدم المشروع. مع الإشارة إلى أن استضافتي وأنا شخص غريب ليس من المنطقة ولا يعرف سياقاتها وبيئتها عن كثب قد يوقعني في مزيد من المشاكل عبر تصريح معين قد ينتزع من سياقه، أو عبر كيل الاتهامات لي من صاحب مصلحة قد لا يخدمه ما أطرح.

س5: 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؟ ولماذا؟

أولاً: سأقوم في البداية بالتوصية بعدم فتح الموضوع وتناوله إعلامياً لفترة وجيزة حتى تهدأ الأمور، وكذلك إيقاف الزيارات الميدانية للمشروع حتى حل المشكلة.

ثانياً: سأقوم بتشكيل فريق عمل من المختصين الخبراء ببيئة المنطقة وسياقاتها، وعلى إثر المعطيات الكاملة سنقوم بإعادة تقييم المشروع وطريقة عرضه ومعالجة المخاوف عند المجتمع المحلي ومراعاة تطلعات أصحاب المصالح.

ثالثاً: سنعمل على التفكير في التوصية باستراتيجية جديدة لاستعراض وتسويق بعض المرافق الجديدة عبر جعلها رياضية تعليمية تواكب طرق التعلم الحديث وليست رياضية للترفيه فقط.

رابعاً: سنقوم بإجراء لقاءات مع الجميع والتركيز على قضية أن التطوير للمدرسة وللمنطقة يجب أن يكون في كل الجوانب والصعد، وأن علينا استغلال الفرص المتوفرة في أي جانب كانت.

خامساً: سأقدم مقترحاً بتوفير حافلات عامة خلال بعض أيام الأسبوع مدعومة بأسعار مخفضة لطلبة وأهالي طلبة عزبة المنسي الموجودين في المدرسة لاستخدام المرافق الرياضية مجاناً ومعاملتهم معاملة المجتمع المحيط بالمدرسة.

سادساً: سأطمئن إدارة المدرسة بأنني لن أتدخل في إشكالية قبول أم عدم قبول طلبة عزبة المنسي في المدرسة، وإنما سأحاول إقناعه بالمقترح الذي ذكرته في النقطة السابقة.

س6: 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؟

بالطبع أنا أفضل تعيين محلل سياسات خبير بالسياق المحلي ولو كان بمعرفة وخبرة أقل، وهذه نقطة أساسية بالنسبة لي عند البدء في أي مشروع

في أي منطقة كانت، ولو أنني أفضل تعيين فريق عمل يتشاركون في عدة مشاريع أفضل من تعيين شخص مسؤول عن مشروع واحد فقط لعدة

فوائد أبرزها تكاملية الخبرة والمعرفة واستعراض أشمل للمخاطر والمشاكل والحلول.

إن الخبرة والمعرفة الجيدة عن قرب وعن كثر بالسياقات والثقافة المحلية وما ينضوي تحت ذلك من مشاكل وحزازيات هو بمثابة صمام الأمان

لنجاح المشروع وتمريه برضا وتعاون من جميع الأطراف المعنية به، حيث يستطيع الخبير الملم بالسياق المحلي بإدارة المخاطر المترتبة على كل

خطوة وكل حركة ويتمكن من تقييم كل الخيارات والبدائل بناء على ذلك وصولا لاتخاذ القرار الأنسب.