

غياب ثقافة تكوين البدائل في الإدارة الجزائرية

د / أحمد زردومي

قسم علم الاجتماع – جامعة قسنطينة 2

الكلمات المفتاحية: الإدارة الجزائرية، ثقافة تكوين البدائل، اتخاذ القرار، الرؤية المستقبلية.

تقديم:

من أفضل ما يمكن أن نفكر من أجله هو إيجاد حلول للصعوبات التي تواجه مؤسساتنا الاقتصادية والإدارية والتعليمية. حيث يبدأ المسؤول بالتفكير لإيجاد الحلول للواقع المستعصي.

فالإنسان بطبعه لا يرى سوى جزء صغيرا من الواقع. لكن عندما يريد استشراف المستقبل فإنه سوف يستعد للتعامل معه، عن طريق تجاوزه ما هو قائم من الصعوبات. لينتقل من حالة إلى حالة، ومما هو حاضر إلى ما هو ليس بحاضر. أو الانتقال مما هو موجود ومعلوم إلى ما ليس موجود ومعلوم. حيث يستخدم المسؤول جميع إمكانياته الذهنية لتفعيل عدد من العناصر: (المعلومات - الواقع المعاش - الخبرة الشخصية - الخيال - الأفكار الجديدة، تجارب الآخرين، وفهم القضايا المطروحة - الانتقادات السابقة للمعالجات القائمة). حيث يتولى المسؤول استقصاء هذه العناصر وتقليبها من كل الجوانب حتى يتمكن من فحصها عدة مرات ليستخرج منها الزبد وإيجاد حلول بعد استعراض الكثير من الحالات لإيجاد بدائل للحلول المستخدمة في

بالغرض وتكون أقل كلفة وأكثر فعالية وأحسن جدوى، كما يفعل اليابانيون والألمان والأمريكان في مؤسساتهم المختلفة.

1/ تكوين البدائل (alternatives السيناريوهات):

تعتبر مرحلة وضع البدائل في كل سياسة أو إدارة خطوة جوهرية ومهمة من مهام الكفاءات المتواجدة من تكنوقراطيين وخبراء ومساعدین، لأن ذلك يعبر عن وجود ديناميكية في الحياة. فلا يمكن أن يبقى شيء صحيح على حاله دوماً، بل لابد من إحساس بوجود تغير ولو في بعض الجزئيات، لأن بقاء الحال على ما هو عليه شيء منفر على المدى الطويل، لأنه لا أحد يقر بالتسليم بالأمور الموجودة.

لذلك فالاهتمام المتزايد بشأن التفكير في مسألة البدائل أو السيناريوهات قضية أساسية لحل المشاكل القائمة في كل الإدارات فهناك حاجة ضرورية لوضع البدائل حتى لا تجمد العقول ولا تبقى التحليلات الساذجة للأوضاع هي المسيطرة والمهيمنة.

إن التجدي هو إحدى الخصائص المحورية لكل الإدارات، للخروج من الروتين والإجراءات الجامدة والمعركة، فالمسؤول الناجح هو الذي يشجع العاملين معه على التفكير بحرية وأن يقضي على الروتين القاتل ولا يقلل الأمور على علتها ويسأل نفسه وغيره : لماذا هذا الجواب السلبي؟ لماذا هذا الفشل؟ لماذا هذا الضياع؟ لماذا هذه الطريقة الوحيدة؟ لماذا لا نفكر نحو الأفضل؟ ... وهكذا ضمن سلسلة الاحتمالات الإيجابية لتحريك إدارتنا العامة.

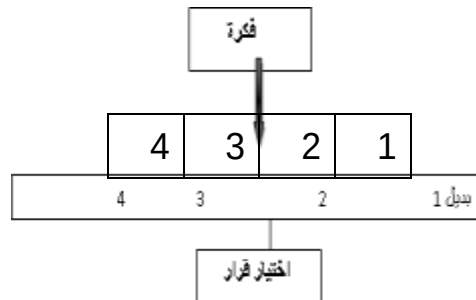
ومما سبق يتبين لنا أنه يقصد بالبدائل : تلك الحلول التي تساعد في حل المشكلة القائمة وإيجاد حلول غير معروفة في السابق، أي إيجاد حل استراتيجي شامل ومستمر (ناديا أيوب 1989، 60).

فالبدائل عبارة عن استجابات مختلفة تجاه نفس المواقف أو هي أفكارا ابتكارية ووسائل فنية مختلفة لتحقيق أهداف وغايات مشتركة وهي ليست عملية سهلة. فقد تتم بواسطة بحوث ودراسات علمية. والبدائل قد تكون في شكل مشاريع برامج سياسية أو قرارات ترسم أولويات لحل المشاكل ودفعها لاحتمال حدوث نتائج هامة (نادية العارف، 2002 ص 24-31).

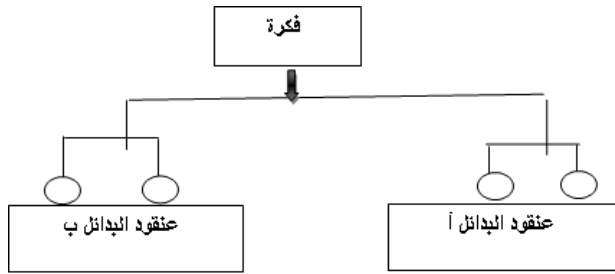
وهذه البدائل قد يكون مصدرها الجهات الوصية كالوزارات والمديريات العامة، أو قد تكون من طرف خبراء ومستشارين وبعض الأجهزة والمؤسسات المكلفة. وقد تكون من طرف المسؤول الأول الذي يعتقد أنه يملك الحل أو إسناد تلك المهمة إلى لجان متخصصة لتقديم التحليل الشامل المنظم في إطار الرؤية المستقبلية التي تنتج المناقشات الثرية الجادة في دراسة كل بديل على حدة وفقا للمعايير العلمية والمنطقية للنموذج المعرف في من خلفيات واتجاهات وتصورات.

2/ تحديد البدائل وتنميتها:

إن معظم القرارات تتم بجرعات صغيرة وبتحاليل بسيطة، لذلك لابد من التحاليل والبحث عن الفروض الجديدة التي تعزز البدائل في إطار تشجيع المبادرات ودفعها نحو منافذ ومخارج جديدة. وذلك للتعرف على المشكلة الرئيسية موضع القرار التي تحتاج إلى البدائل. ومن ثم تتأتى مرحلة اقتراح البدائل وتوليدها.



إن هذه المرحلة في الغالب تتم في كل لقاء، حيث يفتح النقاش وتبدأ نقطة بداية التحليل لتبرز بعض المؤشرات من خلال قدرة التحليل وقدرة التخيل لإيجاد تصورات وآراء غير معروفة في السابق، لأنه عملية قد تمتاز بالتفكير الجاد والذكاء والمهارة وبعد النظر والتحليل والمقارنة. وهكذا حتى تصبح بعض الأفكار من خلال عاصفة الأفكار وفي إطار لعبة التخمينات ومن خلال ذلك تتم مناقشة تلك الأفكار في مضامينها العامة في إطار النقاش الذي يأخذ أشكالا عديدة: تطرح أكبر عدد ممكن من البدائل والاقتراحات على ضوء التحليل وفقا للظروف والمعطيات والتوقعات؛ حيث يتم حصر كل الاقتراحات المناسبة للمشكلة.



وفي هذه الخطوة من تصنيف البدائل والمقترحات العديدة يتم الفرز والتصنيف والترتيب وفق معايير منطقية ووفق الخبرات السابقة، حيث تعطي مواصفات عامة للبدائل من حيث أهميتها وملاءمتها وفائدتها (عوابدي، ص 76) لكل مؤسسة أو إدارة دون هيمنة وسيطرة بدائل اقتصادية على بدائل اجتماعية وثقافية.

3/ النموذج المتفائل لاتخاذ القرار: ويمر عبر المراحل التالية:

3-1 مرحلة تقييم البدائل: في الحقيقة تصعب المفاضلة بين البدائل لأن

هناك بدائل سهلة في ظاهرها، غير انها صعبة أثناء تطبيقها من حيث الإجراءات التي تستلزمها من إيجاد تشريعات جديدة، وهياكل جديدة . كما أن هناك بدائل صعبة في ظاهرها لكن يمكن التغلب عليها بإمكانات صغيرة أثناء تنفيذها، ومن ثم تصبح عملية تقييم البدائل نقطة اختلاف بين المسؤولين والتكنولوجيا.

فهناك من يرجع المخاطرة والمغامرة مثلا عن طريق فتح مراكز تشغيل جديدة وهناك من يفضل شراء الحاسوب لتسهيل المهمة الإدارية وما يقابلها من خدمات أو زيادة في النفقات.

وهكذا تحدد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل بناء على التحليل الكمي وتحليل التكلفة لحسابات وراء حسابات ، وماهي المقاييس التي نقيس بها مقياس اجتماعي واقتصادي، وفي حالة تساوي بديلين متساويين أو متضادين كيف أفضل بين البديلين؟ وكيف تنتقي في ظل المنافسة التي تتطلبها سعة الأفق في ظل المنفعة والمصلحة العامة؟ كما أن عملية التقييم أحيانا يتطلب إجراءات ودراسات من أجل التأكد من أن هذا البديل أفضل من غيره إلى حد الساعة.

3-2- مرحلة الاختيار الواعي: إن هذه المرحلة من أصعب المراحل

لأنها تقوم على اختيار وتفضيل أحد البدائل ويعني ذلك ال توضيح ببعض البدائل: مشروع (أ) أفضل من (ب) فالاختيار النهائي للبدائل يقوم على عدة اعتبارات: يكون الاختيار للبدائل قد فرض نفسه لما له من العائد السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، وبذلك فهو يرضي أكبر عدد ممكن من المتعاملين معه.

يكون الاختيار للبديل بتوافقه مع الإمكانات المتواجدة للإدارة البشرية والمادية مع الاستغلال كافة العناصر، والاختيار البديل يحقق الاستقرار العام للإدارة فهو يأخذ اعتبارات رأي المعارضين ورأي الأجهزة المتخصصة ويكون مرتبطا بالأهداف فمن كل هدف ومن كل خطوة يخرج بديل (كيت كيتان: ص 85).

إن تحقيق سرعة إنجاز البديل نوع من تشجيع البدائل الجادة المبدعة . كما أن عملية اختيار البدائل تبقى دائما مرتبطة بتجربة الشخص والمعلومات المتوفرة لديه وطموحه ووعيه والضغوطات التي تمارس على متخذ القرار، لأن هناك بدائل تقترح تحت ظروف معينة في إدارتنا.

4/ شروط البدائل:

- أن يكون ممكن الحدوث قابلا للتنفيذ وأن يكون واقعيًا ويوجد من يؤمن به حقيقة.
- أن يكون البديل متوافقا مع الاتجاه القائم في الإدارة أو في المجتمع.
- أن يكون ممكنا يحل المشكل القائم ولا يعقده.
- أن يكون البديل مأمون العواقب واضحا لا يتسم بالغموض.
- أن يكون فيه نوع من الاستفادة من التجارب السابقة، حتى لا تتكرر النتائج السلبية باسم السيناريوهات.
- النتائج الحقيقي للأحداث طبقا للمعلومات وتفضيلها لمعالجة المشاكل والمواقف.
- أحيانا يتضمن في أبعاده بعض المخاطر والمغامرة.
- أن تظهر فيه نظرة مستقبلية لأن عناصر قرار البديل غير ملموس ولا تظهر إلا بعد التنفيذ مستقبلا.

- إمكانية مراجعة البدائل أثناء إنجازها وتطبيقها (للمزيد، أنظر: حسن صعب ومروان جوزي).

5/ مخاطر البدائل:

- قد يعتقد الأشخاص أن البدائل خالية من المخاطر والصعوبات لأنها قد لا تنتج بسبب الأساليب التي استخدمت في اختيارها.
- المغالاة في الاستبداد والسيطرة الشخصية على الأمور حيث يسير كل تحليل وفق ما يتناسب مع المسؤول الأول وحساباته المختلفة.
- صعوبة معارضة المسؤول الأول: وزير، والي، مدير، وبالتالي تختار بعض البدائل بحذر شديد، والسعي المستمر لإفشال كل المبادرات والاقتراحات التي لا تأتي عن طريق جهته وشبكتها.
- وفي السنوات الأخيرة ظهرت سياسة سد الأبواب في وجه كل جديد في الإدارات حيث يفضلون بقاء الحال كما هو موجود في عهد الاشتراكية دون محاولة تغييره، وكل هذا ربما يدخل في إطار التواطؤ للحفاظ على بعض المصالح، والدوران في حلق مفرغة روتينية لا طعم ولا رائحة فيها.
- تأثر بعض البدائل ببعض التغيرات السياسية والاقتصادية ، كإضافة بعض الأعباء الجديدة للإدارات وكمالية توزيع المساكن والإشراف على عملية الشبكة الاجتماعية أو التخفيف المصاريف هن بعض الإدارات والاختصار والاختزال لبعض الوظائف الشكلية للإدارات والتخلي عن مهامه.
- عدم التقدير الصحيح لبعض البدائل كاستبدال المجالس المنتخبة بالمندوبات التنفيذية للبلديات عبر التراب الوطني والذي ترتب عنه تعطيل مقصود لوتيرة التنمية والاكتفاء بالمشاريع القديمة.

— خفض مستوى التعليم وخفض مستوى التأطير يؤدي بالضرورة إلى تجاهل فكرة أن البدائل، وعدم المقدرة على إثرائها منذ البداية حيث نلاحظ مناقشات وحوارات سطحية حتى في المجالس المنتخبة على المستوى الوطني. ومهما يكن فإن كل البدائل وكل القرارات لا تتميز بالكمال. ففي دراسة قام بها الباحث في بعض الإدارات الجزائرية حول استعراض الحلول والبدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار ، كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	60	50
أحيانا	35	29.16
لا	25	20.84
المجموع	120	100

تبين أن الإدارة التي تعتمد أسلوب الحلول أي البدائل قبل اتخاذ أي قرار تؤم نفسها باتخاذ التدابير ال لازمة للاستماع إلى مختلف الجهات للنظر والتفاعل مع الأفكار المطروحة ، وهذا السلوك يعتبر من المظاهر الحيوية والتنوع الذي يساهم في استعراض الاتجاهات في كل ميدان أثناء الإقبال على كل تغيير.

إن الإدارة العمومية الجزائرية شهدت في السنوات الأخيرة تحولات كبرى على الأقل من حيث الخطاب السياسي . لذلك لا بد على مستوى المسؤولين الكبار والصغار أن يكونوا على علم بسلسلة من الخيارات في ظل كل نموذج استراتيجي في إطار رؤية شاملة لكل المعطيات والاحتمالات ،

وكيف تبني البدائل ؟ هل على أساس الدراسات الجادة أم على أساس تصورات أولية فقط مبنية على سياسة التأجيل المستمر.

وعليه يبدو أن الإدارة الجزائرية أمامها جملة كبيرة من الأعباء ستواجهها في قادم السنوات، منها تقليص الموظفين وتحسين الخدمات وبذل المزيد من الجهد في ذلك والاستثمار ولو عن طريق التضحية ببعض الأمور كما يقول أحد التكنوقراطيين وذلك أمام الزيادة السكانية المستمرة.

وبالرجوع إلى بيانات الجدول السابق فإننا لشواهد الأمبريقية تشير إلى أن نسبة 50% من إجابة المبحوثين تؤكد أن هناك سعيًا إلى إيجاد البدائل لكل المسائل التي يتم فحصها في عالم الإدارة لأنه من الضروري تشخيص الأسباب للحاجيات وللإمكانيات من جميع أبعاده الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتقنية والسياسية، ودراسة كل الاحتمالات القريبة والبعيدة، وبذل قصارى الجهد لتكوين بعض البدائل في بعض المواضيع الأساسية وهكذا.

ففي مكاتب الدراسات يتم وضع بدائل التصاميم ، فإذا كان المستوى العلمي للمهندسين مرتفعًا فإنه يولد أفكارًا راقية حيث يراعون المعطيات سواء كانت جديدة أم قديمة كما يراعون النواحي الفنية والجمالية والتقنية.

وفي هذا السياق يقول أحد المهندسين: (لا بد أن تكون لدينا رؤية مستقبلية لبعض القضايا تفوق 30 سنة مثلاً في إنشاء المدينة، لأن الجيل الذي سيسكنها ليس جيلنا مثلاً، لذلك فإننا نقترح عدة بدائل قبل تصميم أي مشروع).

ويقول أحد الوزراء : (إننا نطرح أسئلة باستمرار ما هي التصورات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحرك القطاع الإداري الجزائري؟ . وبعد النقاش وتصور بعض البدائل يتدخل الجانب البيروقراطي أو الجانب السياسي).

كما يقول رئيس الحكومة (الأسبق) أويحي في 8 ماي 1998 بسكيدة: (لدينا بدائل متعددة في مجال السكن سرعة الإنجاز بدون إلتقان وتأخر بعض الشيء في الإنجاز، مقدار انخفاض التكلفة وتخفيض الضرائب أمام المقاولين؛ أو تخفيض الفوائد أمام المساهمين والمستفيدين؟ ويقول وزير آخر: قبل الإقبال على إيجاد شراكة مع دولة أجنبية" تطرح البدائل هل من الأحسن قيام شراكة مع هذه الدولة أو تلك و ما هي الفوائد جراء كل اختيار... الخ"، إلا أننا في كثير من الحالات قد نفشل ونخضع لبعض البدائل المتوفرة.

أما أحد المديرين على مستوى الولاية أثناء مقابلة معه فيقول : "نحن ندرس بعض البدائل على المستوى القاعدي، فمثلا لتوصيل الهاتف إلى إحدى البلديات قصد تحسين الخدمات نطرح البدائل : هل تستعمل الشبكة العادية أم الألياف البصرية التي تتماشى مع المستقبل مع مراعاة تقنيات الاتصال، السرعة، الإلتقان. للصيانة والتكوين هي بدائل مكلفة اقتصاديا ، ولذا فإننا نختار البدائل العملية النفعية التي تقلص النفقات.

إن هذا العمل يطرح أمامنا نفس الإشكالية عندما نريد إدخال منظومة الإعلام الآلي الجديد، ما مصير الأجهزة الإعلامية القديمة وما مصير آلاف الآلات الكاتبة هل تخزينه أم ترميها ونرمي معها الدينارات الضائعة من حسابات دقيقة بناء غلي مستوي الدراسات الدقيقة.

وهكذا فإن السعي لإيجاد البدائل لكل مسألة مطروحة للنقاش وللقرار، فإنه يتم فحصها من خلال المناقشات الثرية من طرف الخبراء المختصين والتحدث مع الأشخاص المعنيين للتعرف على وجهات نظرهم وخصوصا الإطارات. وكذلك تشجيع المشاركة من طرف الإدارات لأن ذلك يساعد على

إثراء المواضيع و جمع المعلومات والاقتراحات التي قد لا يكون البعض قد فكر فيها.

ومن خلال تقليب الاحتمالات يتم تحديد جملة من البدائل المقترحة من تلك الأفكار المختلفة ومن ثم تتضح البدائل السهلة المدروسة والبدائل المستعصية المكلفة والبدائل القابلة للتنفيذ وغير القابلة للتنفيذ ... وهكذا حتى تتبلور البدائل المتميزة لتكون مقبولة من طرف الجميع لأن لها كل المعطيات القيمة والجديدة. إلا أنه في بعض الحالات نجد الأمر لا يتعلق بالبديل نفسه بقدر ما يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بالبديل المتخذ، وقد تنفذ أسوأ البدائل بأفضل السبل وبدقة كاملة والعكس صحيح.

أما نسبة 16, 29 % من إجابات المبحوثين فإن أصحابها أحيانا لا يبحثون في البدائل وذلك لعدة أسباب منها:

- الخوف السائد لدى بعض الإطارات حيث لا يطرحون أفكارهم بجدية حتى لا يصبخوا معروفين.

- بعض الإطارات غير قادرين وغير مؤهلين لطرح البدائل الاستراتيجية.

- وجود الاستعداد الدائم لقبول أفكار السلطة لأن الكلمة الأخيرة تعود لصاحب المنصب الأعلى حتى وإن كان دون مستوي.

- تعارض الآراء وتحليل بعض الآراء قد تلغي بعض البدائل لأنها قد لا تتماشى مع الاعتبارات السياسية السائدة في المجتمع.

لكن هذه الأسباب لا تعني أبدا عدم وجود من يجتهد كمسؤولين لكي يجد بعض المخارج والحلول لتصفية بعض الملفات . ففي هذا الصدد يقول أحد التكنوقراطيين: إنني أطرح بعض الحلول والبدائل لكن هناك من يحاول

جاهدا أن يقتلها ويميتها قبل أن تنضج وقبل أن تمارس، متذرعين بأنها مكلفة ومضیعة للأموال لأنها لم تعالج معالجة حقيقية ويصعب تطبيقها في الواقع. أما بالنسبة لـ 20.84 % من الإجابات فتؤكد على عدم استعراض الحلول والبدائل لأن هناك من يسعى بكل ما أوتي من قوة لإبقاء الأوضاع كما هي دون تغيير.

كما أما أن معظم القرارات أحادية الطرف في ظل الركود التام لبعض الإدارات التي لا تتوفر على الموظفين المؤهلين وكل ما لديهم عبارة عن مستوى قليل من التعليم. إذ يقول أحد التكنوقراطيين: ((إننا لا نستعرض البدائل فلا نتخذ القرارات الارتجالية السائدة والسياسية في تلك السياسة العامة ولكن بعد مدة يلغى القرار بقرار ارتجالي آخر وهكذا... فهناك حقا فقدان الأمل الذي يضيّع كل إمكانية للتوصل إلى البدائل باسم الوضع المالي السيئ للإدارات. فمعظم تصورات المشروع لا تخضع للمناقشات أصلا لعدم الاقتناع بسياسة البدائل.

خاتمة

إن اعتماد البدائل في اتخاذ القرارات أمام المسؤولين بمختلف مستويات الإدارة الجزائرية يعتبر مدخلا علميا وعمليا يتعين تشجيعه وتوسيع العمل به خصوصا أما الموارد البشرية الكفوة ... من أجل الاختيار الاستراتيجي باختيار بديل من بين البدائل التي تمثل أفضل تمثيل لرسالة الإدارة وأهدافها . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الأكثر ملاءمة. باعتماد أسلوب التفكير والتحليل الاستراتيجي، والاستعانة بعدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل المفيدة المتاحة وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

الهوامش والمراجع:

- 1 -خاديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية مطبعة طربي سوريا 1989.
- 2 -نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة الدار الجامعية الإسكندرية - مصر 2001-2002.
- 3 -عوايدي عمار: نظرية القرارات الإدارية، الجزائر (بدون تاريخ).
- 4 -كيت كيتان: أسس الإدارة الناجحة: ترجمة نعمة سليمان دار العربية للعلوم دمشق سوريا 1995.
- 5 -حسن صعب: علم السياسة: دار العلم للملايين بيروت طبعة 8 سنة 1985.
- 6 -مروان جوزي: القائد الإداري في نطاق علم الإدارة: دار الجاحظ سوريا 1993.
- 7 -طارق حمادة: نظم جمع وتحليل المعلومات في البحوث الإدارية : المنظومة العربية للعلوم الإدارية بدون تاريخ.
- 8 -عبد الغفار رشاد : التقليدية والحداثة التجربة اليابانية : الرياض طبعة 1 سنة 1414 - 1993.

