

الأساليب الكمية واستخداماتها في المؤسسات الجزائرية - القرارات الظرفية والإستراتيجية بن تقات عبد الحق*

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية سواء منها العامة والخاصة ، فواقع المؤسسة العمومية تمكنا من الوصول إليه من خلال عرض موجز لإحدى الأطروحات التي اعتنت بهذا الموضوع، وأما دراستنا الميدانية فكانت في توزيع استبيان على عينة مكونة من 25 مؤسسة من المؤسسات الخاصة للإجابة على مدى استخدام هذه المؤسسات للأساليب الكمية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أن المؤسسات العمومية تعاني من قلت استخدام متخذي القرار فيها للأساليب الكمية وهذا بسبب مركزية القرارات والبيروقراطية المعروفة في مثل هذه المؤسسات؛
2. وعلى العكس بينت الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسات الخاصة في الجزائر أن هذه المؤسسات تولي اهتماما كبيرا للأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، فنتائج الاستقصاء تظهر أن 88% من العينة المستقصاه تستخدم الأسلوب الكمي في تسيير المخزون، ونسبة تفوق النصف تستخدم المحاسبة التحليلية وأساليب اختيار الاستثمار والتنبؤ في اتخاذ قراراتها.
3. تطرقت الدراسة إلى استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ التي تعتبر شركة قابضة وتوصلت الدراسة إلى أن هذه مؤسسة جد متطورة في استخدام الأساليب الكمية.

الكلمات المفتاح: الأساليب الكمية، اتخاذ القرارات، المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة الجزائرية.

مقدمة:

في مجال اتخاذ القرارات الإدارية تتعدد الأساليب الكمية المستخدمة لذلك، وهناك من الأساليب ما هو معروف عند الكثير من الاقتصاديين وشائع في أوساطهم ومنها ما هو غير معروف ويحتاج إلى تخصص رياضي متعمق. ونذكر على سبيل المثال لا الحصر أسلوب البرمجة الخطية الأكثر شيوعاً واستخداماً في تحديد توليفة الإنتاج وحل مشاكل تخطيط الإنتاج والجدولة والنقل والتوزيع، وجدولة إنجاز المشروعات باستخدام أسلوب المسار الحرج المستخدم بكثرة في قطاع الإنشاءات والتشييد، وأسلوب تقييم ومتابعة تنفيذ إنجاز المشروعات (أسلوب "بيرت" أو الأسلوب الشبكي) حيث يعتبر أداة فعالة مثلاً في وضع ترتيب زمني لنشاط المؤسسة مما يساعد في معرفة ميعاد الانتهاء من المشروع والبدء فيه¹، وأسلوب آخر يتمثل في نظرية صفوف الانتظار²، وغيرها من الأساليب الكمية.

1- الإطار التمهيدي للأساليب الكمية كأداة مساعدة لاتخاذ القرار:

إن القرارات المتخذة تعتمد على نوعين من المعلومات من حيث الزمن، معلومات تاريخية سابقة عن المؤسسة والحوادث الماضية - لتجنب الخطأ السابق أو الاستفادة من المشاكل الروتينية التي سبق للمؤسسة مواجهتها - ومعلومات مستقبلية تنبأ بمستقبل المؤسسة وأين تريد أن تذهب هذه المؤسسة³ - رسالة المؤسسة.

1-1. أساليب التنبؤ كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية:

تصنف أساليب التنبؤ حسب عدة معايير، من أهمها معيار الزمن، وحسب هذا المعيار تقسم الأساليب إلى⁴:

- التنبؤ بعيد المدى: حيث تتنبأ هذه الأساليب بالمستقبل البعيد أي لسنوات عديدة وأهميتها تتمثل في أنها تستخدم في اتخاذ قرارات بناء المصانع.
- التنبؤ المتوسط المدى: حيث تتنبأ هذه الأساليب بالمستقبل الذي يمتد بين 03 أشهر إلى سنتين ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بابتكار منتج جديد.
- التنبؤ قصير المدى: تقدر هذه الأساليب معطيات لزمناً أقصاه بعض الأسابيع.

1-1-1. الأساليب النوعية: تستخدم الأساليب النوعية في حالة ما إذا لم تتوفر معلومات حول المشكلة/الفرصة المعروضة على متخذ القرار، فيعتمد على حدسه وحكمه الشخصي باعتبار أن لديه خبرة في ميدانه، بالإضافة إلى أنه يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال هذه الأساليب النوعية من خلال الخبرة دائماً والمراجعة التاريخية لحالات مماثلة.

من طرق هذا الأسلوب النوعي في التنبؤ نجد ما يلي: النظرة الشخصية، إجتماع الخبراء، المراجعة التاريخية (القياس بالنظر إلى حالة مشابهة للحالة التي نحن بصددتها)، أسلوب دلفي DELPHI حيث تعتمد هذه الطريقة على ملاءمة إستمارة من طرف خبراء (اتصال هاتفي أو بريدي) ثم ترسل آراء الخبراء إلى كل خبير ليُتَوَصَّلَ في النهاية إلى اتفاق بين الخبراء.

1-2. الأساليب الكمية:

من أهم الأساليب الكمية التنبؤية المعروفة نذكر:

- السلاسل الزمنية: والتي تظهر البيانات في المشاهدات في أزمنة مختلفة كتطور الطلب أو المبيعات عبر الزمن،... إلى آخره.
- المعدلات البسيطة: يتم التنبؤ وفقا لهذا الأسلوب من خلال حساب معدل مشاهدات المتغير المدروس، وذلك بالعلاقة التالية:

$$F_{t+1} = \frac{\sum Y_t}{n}$$

حيث أن: F_{t+1} : تمثل التنبؤ بقيمة المتغير في الزمن $t+1$

Y_t : المشاهدة في الزمن t

t : الفترة الزمنية

n : عدد المشاهدات.

1-2. الأساليب الكمية في اتخاذ القرار: إن ظهور الأسلوب العلمي في صناعة القرار واستخدامه كان موجها لتحليل عمليات ونشاطات المؤسسات، لهذا كانت الأساليب الكمية تعرف في بداية ظهورها باسم: "أساليب العمليات" operational analysis method.

1-2-1. أساليب بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات أول علم الإدارة كما يسميها البعض "أحد فروع المعرفة المعنية بالإدارة"، والتي -أي بحوث العمليات- بدأت في الميدان العسكري ثم تم نقل طرائقها إلى مجال الإدارة⁵ بعد الحرب العالمية الثانية. وتطورت بحوث العمليات من حيث الأساليب إذ عرفت أسلوب السمبلاكس سنة 1947م عن طريق George Dantzing، حيث يساعد هذا الأسلوب في تحديد التخصيص الأمثل للموارد المحدودة على الاستخدامات

المتعددة، وشيئا فشيئا تطورت التقنية وأصدر Churchnam, Ackolf and Arnoff أول كتاب في بحوث العمليات سنة 1957م.

- **أسلوب البرمجة الخطية:** لقد أسهم جورج دانتر بنموذجه سنة 1947م بالأسلوب الذي يساعد متخذ القرار على تحقيق التخصص الأمثل للموارد المحدودة على الاستخدامات المتعددة بهدف تعظيم الربح أو تدنئة التكاليف.

- **سلاسل ماركوف Markov:** لقد جاء العالم الرياضي ماركوف MARKOV بسلاسل تعتمد على رصد ملامح الواقع، وذلك باعتبار أن ما سيحدث في المستقبل هو صورة لما حدث في الماضي القريب، وعمليا يمكن استخدام هذه السلاسل للتنبؤ بسلوك ظواهر ومتغيرات كثيرة أهمها سلوك أداء العاملين وتفضيلات المساهمين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، أو التنبؤ بالتغير في مستويات أداء المعدات والآلات⁶.

- **شبكات الأعمال (أسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج):** تمثل العملية الإدارية في عجلة تسييرية باعتبار نقاطها الرئيسية المكونة من الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. وتحديداً وظيفة الرقابة تسعى إلى قياس ومقارنة ما تم إنجازه مع ما كان مبرمجا من أهداف في وظيفة التخطيط، ولهذه الرقابة وسائل منها الموازنات التقديرية، النسب المالية، والأساليب الكمية مثل طريقة المسار الحرج وطريقة "بيرت". فمبدأ شبكة الأعمال قائم على أن كل مشروع يجب تقسيمه إلى عدد من مراحل التنفيذ أو الأنشطة المتتابعة زمنيا ووفقا للتسلسل المنطقي⁷.

- **نموذج النقل:** يساهم هذا النموذج في إيجاد توليفة مثلى مثل حالة إيجاد حجم أمثل من الوحدات التي يتم نقلها بين الوحدات أو مراكز الإنتاج والتسويق والتخزين ومصادر الحصول على المواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج، إن هذه التوليفة تختار عادة في ظل تحقيق أقل تكلفة ممكنة لعمليتي الإنتاج والنقل. كما يجب التمييز بين حالتين:

○ حالة النقل المتوازن: أي عندما يتساوى إجمالي المصادر مع إجمالي الاستخدامات؛

○ حالة النقل غير المتوازن: عندما لا يتساوى إجمالي المصادر مع إجمالي الاستخدامات.

- **صفوف الانتظار:** نماذج صفوف الانتظار أو خطوط الانتظار تساعد المدير على محاولة فهم وصنع قرارات أفضل فيما يتعلق بتشغيل مشكلة الانتظار التي تعاني منها الكثير من الخدمات أو الوحدات المقدمة للخدمات، ومن أمثلتها انتظار السفن للرسو داخل الموانئ، الشاحنات لتحميل

البضائع، انتظار الزبائن في القاعات للحصول على الخدمات الطبية أو خدمة الهاتف، ... إلى آخره. ومن أسباب اهتمام الإدارة بصفوف الانتظار نذكر⁸: احتمال فقدان السمعة، احتمال انخفاض رضا الزبون، احتمال حدوث ارتباك في بقية أعمال المؤسسة، احتمال فقدان مجال النشاط نظراً لمغادرة الزبائن لخط الخدمة قبل الحصول على الخدمة أو رفض الانتظار نهائياً، وتكلفة تهيئة مكان الانتظار لقبول الزبون لذلك.

1-2-2. نظرية القرار: نظرية القرار تعتبر من المداخل التحليلية التي تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة، ومن استخدامات هذه النظرية في مجال الإدارة تحليل المنتجات، تخطيط الموقع، جدولة الإنتاج، ... إلى غير ذلك.

عندما يكون متخذ القرار بصدد استخدام النظرية يواجه إحدى الحالات الثلاث⁹:

- **حالة التأكد التام:** حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة ومعرفة بالنتائج والآثار الخارجية لكل بديل من البدائل المتاحة أمامه؛
- **حالة المخاطرة:** وهنا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد توزيعاً احتمالياً للنتائج الخاصة بكل بديل، أي أن تحقق البديل غير مؤكد؛
- **حالة عدم التأكد:** وهنا لا يستطيع متخذ القرار تحديد أو تخصيص احتمالات تحقق البديل.
- **أساليب حالة المخاطرة:** من الأساليب المشهورة لحل المشاكل في ظل حالة المخاطرة نذكر أسلوب القيمة النقدية المتوقعة EMV وأسلوب شجرة القرار وتسمى هذه الشجرة كذلك بالشكل البياني للقرار.

أما أسلوب القيمة النقدية المتوقعة EMV فيقوم على تحديد قيم البدائل النقدية المتوقعة، ثم المفاضلة بين هذه البدائل حسب الحالة (تعظيم الربح، تدنئة التكاليف)، ويتم حساب قيم البدائل النقدية المتوقعة بجمع حاصل ضرب القيم المختلفة للبديل باحتمال حدوث كل قيمة. كما يتبين في المعادلات التالية:

$$EMV_1 = (V_{11} \times P_1) + (V_{12} \times P_2) + \dots (V_{1n} \times P_n)$$

$$EMV_2 = (V_{21} \times P_1) + (V_{22} \times P_2) + \dots (V_{2n} \times P_n)$$

.

.

$$EMV_i = (V_{i1} \times P_1) + (V_{i2} \times P_2) + \dots (V_{in} \times P_n)$$

$$EMV_n = (V_{n1} \times P_1) + (V_{n2} \times P_2) + \dots(V_{nn} \times P_n)$$

حيث تمثل EMV_t : القيمة النقدية المتوقعة للبدل t

V_t : قيمة البدل

P : احتمال حدوث البدل.

بعد الحساب يتم المفاضلة بين قيم البدائل.

1-2-3. دور أنظمة المعلومات في فعالية استخدام الأساليب الكمية: عملية اتخاذ القرار ليست سهلة بل هي معقدة ويحب أن تقوم على جمع المعلومات وتحليلها بواسطة برامج تعتمد على الأساليب الكمية، ويمكن الإشارة إلى مراحل اتخاذ القرارات عند "ياغي" سنة 2002م التي حددها في¹⁰:

أ. التعرف على المشكلة وتحليلها.

ب. جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة.

ج. تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة.

د. اختيار البدل المناسب لحل المشكلة وتنفيذه.

وتتوفر المؤسسة الحديثة على مجموعة من أنظمة المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار وهي تزود مختلف مستويات القرار بالمعلومات اللازمة. من هذه الأنظمة ما يلي¹¹:

أ. **الأنظمة الإعلامية للتسيير:** التي هي أنظمة قديمة وجدت قبل الحاسوب، ومهمتها تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة عن الأنشطة اليومية للمؤسسة.

ب. **أنظمة دعم القرار:** التي تعرف بأنها أنظمة إعلامية للتسيير مبنية على استخدام الحاسوب وتتميز بأنها أداة تحليل تساهم في تحليل المشاكل ضعيفة التحديد والإستراتيجية التي تواجه المؤسسة وذلك باستخدام نماذج رياضية وتخطيطية لحل المشاكل غير المبرمجة.

ت. **أنظمة المعلومات الإستراتيجية:** التحليل الإستراتيجي يركز على أهمية المحيط أي معرفة ما يجري في السوق (زبائن) ومنافسين جدد أو محتملين ومعرفة المنتجات الجديدة، أو تكنولوجيا حديثة وغيرها من المتغيرات الخارجية المؤثرة في المؤسسة.

2- المؤسسة العمومية الجزائرية و استخدامها للأساليب الكمية:

في هذا الجانب سنحاول دراسة المشاكل المعوقة لاتخاذ القرار الإداري في هذه المؤسسات العمومية، مع دراسة لوضع هذه المؤسسات واستخدامها للأساليب الكمية، وذلك من خلال تحليل ما توصل إليه الباحث بوشنافة أحمد في أطروحته، مع أخذ مثال عن دراسة استخدام الأساليب الكمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.

2-1. واقع المؤسسات العمومية في اتخاذ القرار واستخدام الأساليب الكمية: توصلنا خلال إلى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تواجه مشاكل معوقة لاتخاذ القرار الإداري قبل أن نتكلم عن مشاكلها في استخدام الأساليب الكمية بناء القرارات.

2-1-1. المشاكل المعوقة لاتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية: قسم الباحث المشاكل المعوقة لاتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية إلى ثلاث أنواع من المشاكل تتمثل في:

المشاكل والمعوقات الإدارية؛ المشاكل والمعوقات البيئية؛ المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادة الإدارية.

- **المشاكل والمعوقات الإدارية:** تتمثل هذه المعوقات في:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات والصلاحيات؛
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية كتعدد المستويات وصعوبة الاتصال بين المصالح والتكرار والازدواجية في الصلاحيات؛
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات؛
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- التخطيط غير السليم.

- **المشاكل والمعوقات البيئية:** حيث تتمثل هذه المشاكل في:

- عدم الاستقرار السياسي؛
 - الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليدها؛
 - غموض وجود الأنظمة واللوائح؛
 - عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- **المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادة الإدارية:** ومنها:
- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة؛

- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية؛
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

2-1-2. دراسة لوضع المؤسسات العمومية من حيث استخدامها للأساليب الكمية: رغم أن تاريخ المعلوماتية في الجزائر يعود إلى سنة 1969م المتزامن مع تاريخ تأسيس المحافظة الوطنية للإعلام الآلي CNI، إلا أن الوضع فيما يخص استخدام أنظمة المعلوماتية وبالخصوص الإعلام الآلي لازال متأخرا فحسب إحدى الدراسات (م.س أوكيل وآخرون) تبين أن 62.5% من المؤسسات تدخل المعلومات يدويا¹². بالإضافة إلى أن الأنظمة الإعلامية الإستراتيجية مفقودة وكذلك الأنظمة الخبيرة¹.

لقد بين الباحث بوشنافة أحمد في أطروحته النسب المؤوية للمؤسسات العمومية المستخدمة لتقنيات اتخاذ القرار حسب أنواعها وكانت ممثلة في الجدول رقم 01. نلاحظ أن الأساليب الكمية في مجملها غير معروفة في المؤسسات العمومية، باستثناء أساليب التنبؤ، و تسيير المخزون والتموين. بالإضافة إلى أن 81% من مديري الوحدات الإنتاجية ومديري الدوائر يتراوح مستواهم التعليمي ما بين التعليم المتوسط والثانوي¹³.

2-2. دراسة استخدام الأساليب الكمية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ: تواجه شركة "SONELGAZ" تحديا يتمثل في تزايد الطلب على منتجاتها الضرورية من الغاز والكهرباء إذ تشير إحصائيات إلى ارتفاع الطلب على الكهرباء إلى 6000 ميغاواط مع مطلع سنة 2010م، ولمواجهة هذا الارتفاع في الكميات المطلوبة تتوجه إلى سياسة الرفع في السعر، ولكن بتدخل لجنة ضبط الكهرباء والغاز "CREG" اللجنة المستقلة بشخصيتها والمختصة في الدراسات الاقتصادية والتي من مهامها تامين منتجات الطاقة، حيث تستخدم هذه الأخيرة الأساليب الكمية في التنبؤ وفي هذا الصدد نذكر آلة وبرنامج "DAP" لـ "Système Europe" لتوقع الطلب على الكهرباء، وقد أفتتني هذا البرنامج من طرف "سونلغاز" في إطار مشروع "منهجات ووسائل توقع الطلب على الكهرباء". ونذكر كذلك آلة توقعات الطلب على الغاز وبرنامج "NOMINATOR" لـ "Matrica" بهدف التكفل بدراسات توقعات الطلب على الغاز¹⁴.

آلة "DAP" تساعد لجنة ضبط الكهرباء والغاز في إعداد برنامج بياني للاحتياجات من وسائل إنتاج الكهرباء على مدى عشرة سنوات، كما كان الشأن في البرنامج العشري لسنوات

2006 إلى 2015م بالتشاور مع "سونلغاز" الذي وافق عليه السيد وزير الطاقة والمناجم وفقا للمادة 8 من القانون وذلك بالمقرر رقم 349 فبراير 2006م حيث تم نشره. أما برنامج "NOMINATOR" فهو يساعد في إعداد البرنامج العشري البياني لتزويد السوق الوطنية بالغاز الطبيعي، حيث تم إعداد برنامج سنوات 2006 إلى 2015م لتزويد السوق الوطنية بالغاز الطبيعي والقابل للمراجعة سنويا¹⁵.

3- دراسة استبيان موجه لتقصي استخدام الأساليب الكمية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة:

بعد أن اطلعنا على ما جاء في البحث الخاص بأساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية- أردنا أن يكون بحثنا متمما لهذا البحث من خلال توجيه استبيان إلى عينة من المؤسسات الخاصة الجزائرية لمعرفة واقع هذه الأخيرة من حيث استخدام الأساليب الكمية بالإضافة إلى مقارنة النتائج بنتائج المؤسسة العمومية. لقد اخترنا أن تكون أسئلة قائمة السير الموجهة للمستقصى منهم مباشرة عن الأساليب الكمية حسب نوعيتها ومدى استخدامها من طرف المديرين ورؤساء الأقسام وصانعي القرار بصفة مباشرة، كما حاولنا أن يجيب على هذه القوائم المدير العام ثم مسؤول خلية أو قسم التخطيط والمراقبة فأحد رؤساء الأقسام على التوالي وبالإستعانة أحيانا برئيس المستخدمين لمعرفة المستوى التعليمي لمتخذي القرار.

وقد تمحورت الأسئلة المطروحة في قسمين، القسم الأول يتعلق بممارسة إدارة المؤسسة للأساليب الكمية حسب نوعيتها والقسم الثاني يتعلق بالمستوى التعليمي للمديرين ورؤساء الأقسام والدوائر والمصالح لرصد مدى كفاءة الكوادر في المؤسسات الخاصة.

لقد كانت عينتنا متمثلة في 25 مؤسسة خاصة، هذا وقد كنا نطمح أن يكون حجم العينة أكبر أي حوالي 50 مؤسسة على الأقل لكن بسبب عدم تعاون الكثير من المؤسسات معنا ورفضها ملاً الاستثمار بحجة التخوف من سرية المعلومات التي تقدمها أو بحجة أن المسؤولين مشغولين عن المشاركة في هذا البحث العلمي. تم توزيع القوائم في كل من المناطق الصناعية وادي السمار بالجزائر والمنطقتين الصناعيتين 1 و 11 بالبلدية.

بعد تحليل البيانات المستخلصة من جمع قوائم الاستقصاء من مفردات العينة كانت نتائج السؤال الأول الخاص بنسب المؤسسات المستعملة لتقنيات اتخاذ القرار حسب أنواعها موضحة في

الجدول 02. من خلال قراءة هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسات الخاصة تعنتي بشكل عام بالأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات فنلاحظ أن نسبة 88 % من مفردات العينة المستقصاه تستخدم تقنية تسيير المخزون، 60% تستعمل تقنية المحاسبة التحليلية، و52% منها تتخذ أساليب اختيار الاستثمار والتنبؤ كمنهاج في اتخاذ قراراتها، بالإضافة إلى نسب معتبرة من المؤسسات الخاصة التي تهتم بباقي الأساليب الكمية.

بصفة عامة يبدو من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستقصاء والمبينة في الجدول رقم 02 والمعلومات الخاصة بالمؤسسات العمومية في الجدول رقم 01 من حيث استخدام الأساليب الكمية فإنه يلاحظ جليا أن المؤسسة الخاصة تهتم بشكل كبير بهذه الأساليب خصوصا منها في تسيير المخزون والمحاسبة التحليلية والتنبؤ وغيرها من الأساليب التي تستخدمها تقريبا نصف العينة المستقصاه، على عكس المؤسسات العمومية التي لا تستخدم هذه التقنيات إلا نادرا. رغم تصريح بعض متخذي القرار في المؤسسات الخاصة بأن هذه المؤسسات الأخيرة تعتبر مؤسسات عائلية أي أن المقررين هم أفراد عائلة واحدة والقرار يتخذ بإجماع العائلة وبعيدا عن استخدام الأساليب الكمية.

من جهة أخرى فإن نتائج الاستقصاء بخصوص الكفاءات البشرية الصانعة للقرار الإداري والتي تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية الخاصة كانت موضحة في الشكل 01. من خلال الشكل وحسب نتائج العينة نلاحظ أن المؤسسات الخاصة الجزائرية تتوفر على كفاءات بشرية فذة - الكفاءات الصانعة للقرار - فمن صانعي القرارات فيها 48% حالي لشهادات جامعية، و23% لهم شهادات لدراسات عليا وهي نسبة جد معتبرة نظرا لقلت الحاصلين على مثل هذه الشهادات.

خلاصة:

لقد قادتنا دراستنا الميدانية إلى الإنذار بواقع المؤسسة العمومية من حيث استخدام الأساليب الكمية، فهذه المؤسسات تعاني من معوقات بخصوص اتخاذ القرار كالمعوقات الإدارية مثل المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات والصلاحيات والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية والبيروقراطية وتباين وعدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فضلا عن الخوض في الحديث عن عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

وعلى العكس بينت لنا الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسات الخاصة في الجزائر أن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا للأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، فنتائج

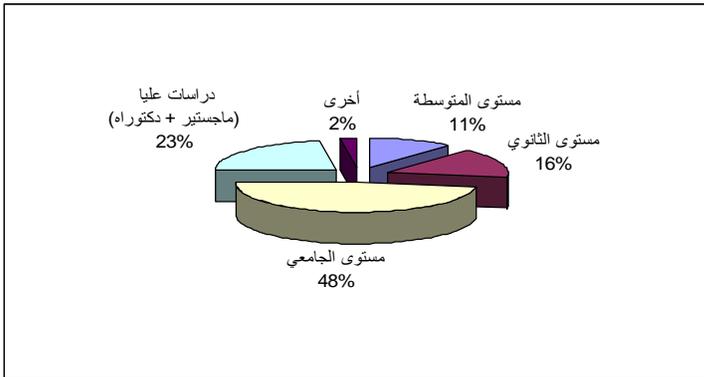
الاستقصاء تظهر أن 88% من العينة المستقصاه تستخدم الأسلوب الكمي في تسيير المخزون، ونسبة تفوق النصف تستخدم المحاسبة التحليلية وأساليب اختيار الاستثمار والتنبؤ في اتخاذ قراراتها، كما أن هذه المؤسسات تتوفر على صانع للقرار من ذوي شهادات جامعية ودراسات عليا الشيء الذي يسمح بترجمة القدرات وزيادة التنافسية في هذا القطاع من حيث استخدام هذه الأساليب الكمية.

على ضوء هذه النتائج نقدم التوصيات التالية والتي نراها كفيلة بتحسين واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة العمومية بشكل خاص:

✓ اهتمام المؤسسة بالبرامج logiciels المتخصصة في التحليل الكمي بالإضافة إلى زيادة تغلغل وإدخال الإعلام الآلي في معظم العمليات الإدارية.
✓ إعادة تأهيل متخذي القرار وتكوينهم ليكونوا أكثر استعدادا على استخدام الأساليب الكمية الملائمة حسب الحالة في اتخاذ قراراتهم الإدارية.

✓ إيجاد تفاعل حقيقي بين مراكز البحث العلمي بما في ذلك الجامعات والمؤسسات الجزائرية.
المصدر نقلا عن م.س أوكيل وآخرون: بوشنافة أحمد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير بعنوان: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -، جامعة الجزائر، 2001م، ص 356.

الشكل 01: توزيع كفاءات الموارد البشرية الصانعة للقرار الإداري حسب المستوى التعليمي (حسب الاستقصاء)



المصدر: من تحليل نتائج قوائم الاستقصاء.

الإحالات والمراجع:

- ¹ منصور البريوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 1987، ص129.
- ² محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص8.
- ³ خالد عبد الرحيم الهيتي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 175.
- ⁴ نفس المرجع، ص 177.
- ⁵ محمد اسماعيل بلال، بحوث العمليات - استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005، ص 08.
- ⁶ نفس المرجع، ص 131.
- ⁷ أكرم محمد عرفان المهدي، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (بحوث العمليات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 177.
- ⁸ نبيل محمد مرسى، الأساليب الكمية في الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006، ص ص 235/233.
- ⁹ جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2004، ص ص 24/23.
- ¹⁰ محمود محمد الزبيد، دور أنظمة المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات (حالة أمانة عمّان الكبرى - الأردن)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007، ص 73.
- ¹¹ لخضر مسعودي، أنظمة المعلومات وعملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي - دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر 2007، ص 89.
- ¹² بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001، ص 354.
- ¹³ المصدر نقلا عن م.س أوكيل وآخرون: بوشنافة أحمد، مرجع سابق، ص 356.
- ¹⁴ Rapport d'activité 2006 du « CREG » (Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz), Algérie, page 19.
- ¹⁵ Rapport d'activité 2006 du « CREG », op-cit, page 24.