وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة

الجامعة الإفريقية أحمد دراية بأدرار
كلية الآداب والعلوم الانسانية
قسم العلوم التجارية

ينظم يوم دراسي حول:

اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

بتاريخ :29 فيفري 2012

برنامج المداخلات لليوم الدراسي:

"اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"

يوم الأربعاء 29 فيفري 2012

(بالمدرج "د")

برنامج افتتاح فعاليات اليوم الدراسي على الساعة: 08:30 ويتضمن:

- ✓ النشيد الوطني
- ✓ آيات بينات من القرآن الكريم
- ✓ كلمة السيد مدير الجامعة
- ✓ كلمة السيد عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية
- ✓ كلمة السيد رئيس قسم العلوم التجارية
- ✓ كلمة السيد رئيس اللجنة العلمية لليوم الدراسي

الجلسة الأولى: من الساعة: 09:00 إلى الساعة: 10h30 رئيس الجلسة: د.بن عبد الفتاح دحمان

الرقم	الأستاذ	عنوان المداخلة
01	د.بن عبد الفتاح دحمان– أ.يامة ابراهيم	اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية العمومية
02	د. أقاسم عمر–أ.خطيب سيدي محمد	نظم دعم قرارات سلسلة التوريد – مدخل نظري–
03	د.حروشي جلول	دور المحاسبة في اتخاذ القرار في المؤسسة
04	أ.بوكار عبد العزيز	أهمية التوحيد المحاسبي في دعم القرارات الاقتصادية على مستوى المؤسسة
05	د.بوعزة عبد القادر	التأثير الجبائي على قرار الاستثمار من خلال سياسة التحريض الجبائي بالجزائر
06	أ. بن عبيد عبد الباسط–أ.مدياني محمد	دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
07	أ.عبدالرحمان عبد القادر–أ هداجي عبدالجليل	أبعاد القرار التمويلي في البنوك الإسلامية

الجلسة الثانية: من الساعة: 10:30 إلى الساعة: 12h00 رئيس الجلسة: أ.بن الدين أمحمد

الرقم	الأستاذ	عنوان المداخلة
08	أ.بن العارية حسين–أ.غيتاوي عبد القادر	متطلبات ومعايير اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية – دراسة حالة–
09	د.قالون الجيلالي	البعد الأخلاقي للقرار التسويقي
10	أ.سقر أحمد	إجراءات اتخاذ قرار منح القروض في المؤسسات المالية
11	أ.جلايلة عبد الجليل	مراحل اتخاذ القرار على مستوى الوكالات البنكية
12	أ.د– بلمقدم مصطفى–أ.بن الدين أمحمد	البرمجة الخطية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة
13	أ.بلعقون صلاح الدين–أ.قناديل عبدالله	Les outils d’aide à la décision de la SDO/Adrar
14	أ.مسعودي محمد	نظام الإدارة البيئية كإطار متكامل لاتخاذ القرار البيئي في المؤسسة
15	أ.سيد اعمر محمد –أ.دليمي رشيد	الطابع الخاص للتسيير والرقابة في المؤسسة ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة

اختتام اليوم الدراسي وقراءة التوصيات على الساعة: 12h15.

رئيس القسم

عنوان المداخلة: البرمجة الخطية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة

أ.د: بلمقدم مصطفى

أ. بن الدين امحمد

ملخص:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في المؤسسة، فهي تعد من أهم الوظائف الأساسية للمسير إلى جانب كونها عملية إدارية مهمة جدا.

ولاتخاذ القرار السليم القائم على أسس علمية، يجب تبني بعض الطرق العلمية، وكذا الأساليب الكمية الهادفة إلى الوصول إلى الأمثلية في ظل ندرة الموارد المتاحة ومحدوديتها وتساعد بذلك متخذ القرار على اتخاذ القرار الأمثل. وضمن هذا الإطار تظهر البرمجة الخطية كأحد أهم جوانب بحوث العمليات الهادفة من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب الرياضية إلى الوصول إلى الحل الأمثل لمختلف المشاكل الاقتصادية. لذلك فإن هاته الورقة البحثية تعد محالة للتعريف بهذا الأسلوب وكذا واقع استخدامه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

مقدمة:

أدى التوسع المتسارع في حجم المشروعات وما رافقه من تعدد وتعارض في الهداف وكثرة البدائل المصاحبة لاتخاذ القرار الواحد إلى جعل إدارة هذه المشروعات عملية معقدة وصعبة، وقد أدى ذلك في الربع الأخير من القرن الماضي إلى استخدام العديد من أدوات التحليل الكمي تحت اسم علم الإدارة أو بحوث العمليات بالإضافة إلى ذلك ظهرت الكثير من النماذج الكمية المحوسبة التي تساهم حاليا في حل المشاكل الإدارية.

وضمن هذا الإطار تظهر البرمجة الخطية كأحد أهم جوانب بحوث العمليات الهادفة من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب الرياضية إلى الوصول إلى الحل الأمثل لمختلف المشاكل الاقتصادية. ولقد طور هّا الأسلوب خلال الحرب العالمية الثانية وتم استخدامه آنذاك في معالجة مشاكل التخطيط في السلام الجوي الأمريكي وفيما بعد أخذ طريقه في المجالات المختلفة وأصبح أداة رياضية مهمة لمساعدة المدراء في عملية اتخاذ القرارات.

والملاحظ أنه عمليا، ما زال تطبيق أسلوب البرمجة الخطية في الجزائر وكغيره من الأساليب الكمية الأخرى، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام لهذا الأسلوب في المؤسسات، الأمر الذي انعكس سلبا على مستوى أدائها الاقتصادي وبالتالي ضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق فإن هاته الورقة البحثية تعد محالة للتعريف بهذا الأسلوب وكذا واقع استخدامه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولمعالجة الإشكال المطروح قمنا بتقسيم البحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم اتخاذ القرار
- مفهوم البرمجة الخطية وأهميتها
- صياغة البرمجة الخطية
- تقييم مدى تطبيق أسلوب البرمجة الخطية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: مفهوم اتخاذ القرار ومراحله في المؤسسة

1/ مفهوم القرار : هناك عدة تعاريف لمعنى القرار الإداري وضعها مفكرو الإدارة وجميعها تؤكد على أن القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واع ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الهداف التي يبتغيها متخذ القرار

ويمكن تعريفه القرار بأنه:

* اختيار بديل من بين البدائل الممكنة (انتهاز فرصة) بغرض الوصول إلى هدف معين.

* اختيار واع بين عدة طرق ممكنة للسلوك الهادف للوصول إلى غاية أو أكثر

2/ اتخاذ القرار:

هو الاختيار القائم على أساس مجموعة من المعايير كاكتساب حصة في السوق، التخفيض في التكلفة، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وغيرها.

3/ أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد هذه الأساليب بزيادة صعوبة اتخاذ القرار ومدى توفرها على التقليل في الجهد والتكلفة والوقت وزيادة الدقة في تقدير النتائج، ويعد الحدس الشخصي أسهل الأساليب في اتخاذ القرار وتتدرج تلك الأساليب في الصعوبة والتنفيذ باستخدام الأساليب الكمية وهناك عديد الأساليب منها:

1/3 أساليب نوعية: منها

أ/ الحدس الشخصي: يعتمد من خلاله متخذ القرار على تكوينه النفسي وخبرته السابقة وخلفيته الثقافية والمعلومات والبيانات المتوفرة لديه ويستعمل عادة في معالجة المشاكل الروتينية ذات الأثر المحدود.[1]

ب/ أسلوب مراجعة القوائم: يعتمد على وضع قائمة للعناصر المؤثرة على نتائج القرار وبعد القيام بدراسة معمقة يتم استبعاد بعضها والاعتماد على البعض الآخر.

ج/الأسلوب الوصفي: يعتمد على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين العوامل والمتغيرات لحالة أو مشكلة معينة والظروف المحيطة بكل بديل للقيام بالمفاضلة.

2/3 أساليب كمية: وهنالك العديد منها من بينها:

[1] علي خلف، حجا حجة، **" اتخاذ القرارات الإدارية"**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عما ، 2004، ص 11.

أ/ البرمجة الخطية: حيث يقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين يهدف إلى حل المشاكل المتعلقة بتخصيص الموارد المحدودة على الاستخدامات المتعددة بما يحقق المثلية لتلك الموارد(كما سنرى لاحقا).

ب/أسلوب تقويم ومراجعة البرامج PERT: ويعتبر أحد الأساليب المستخدمة في تخطيط المشاريع ذات الحجم الكبير ويهدف عادة إلى التحكم في تكلفة وأزمنة المشاريع حيث باعتماد طريقة المسار الحرج CPM، يتم تحديد مختلف النشطة الحرجة التي يؤدي تأخرها إلى تأخر تنفيذ المشروع.

ج/نماذج تسيير المخزون: وتستخدم لتحديد الكمية المثلى الواجب تخزينها والاحتفاظ بها من مواد أولية أو منتجات نهائية والهدف هو عدم تجميد رأس المال بدون فائدة تعود على المؤسسة بالنفع وترفع بالمقابل تكاليف التخزين، أو عدم التقليل من الكمية التي تؤثر على العملية الإنتاجية أو البيع (مخزون الأمان)، مما يؤثر على سمعة المؤسسة.

د/نظرية الاحتمالات: وتهدف إلى محاولة القضاء أو التخفيض من درجة عدم التأكد التي تميز نتائج الكثير من القرارات حيث أن المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين لدى متخذ القرار يمكن من خلال تنظيمها وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية حساب الاحتمالات الصحة أو الخطأ أو الاحتمالات الكسب أو الخسارة.[2]

هـ/ شجرة القرارات: ويحتاج متخذ القرار هنا إلى احتمالات تقديرية للبدائل الموجودة وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع الشجرة التي تمثل البدائل المختلفة، وبذلك فالعمل إلى الخلف من اليسار إلى اليمين يساعد في تقدير القيم المتوقعة لانجاز المشاريع.

و/نظرية المباريات

4/ مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات التي يتخذها المدراء بأربعة فترات زمنية رئيسية وهي:[3]

4-1/ فترة التعرف بالمشكلة(أوجد ماذا تحل): ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الذكاء وتمثل الأنشطة التي من خلالها يتم التعرف أو التحسس بوجود:

[2] جمال الدين لعويسات، **"عملية اتخاذ القرار"**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 84.
[3] منعم زمزير الموسوي، **"بحوث العمليات"** مدخل علمي لاتخاذ القرارات، المرجع السابق، ص 14.

* مشكلة تستلزم حلا * حاجة يتطلب إشباعها * فرصة يتطلب استغلالها.

4-2 / فترة تصميم الحلول(أوجد حلولا): تعتمد على الأخذ بعين الاعتبار جميع الطرائق الممكنة التي تساعد على : * حل المشكلة موضع الدراسة * إشباع الحاجة قيد الدراسة * الاستفادة من الفرصة المتاحة.

والتركيز في هذه المرحلة يكون على تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل للحالات المشار إليها أعلاه، لذلك فغن هذه الفترة تتضمن عملية خلق وإبداع وجمع أكبر قدر ممكن من البدائل.

4-3/ فترة اختيار الحل(إختار حلا): وتعتبر هذه أهم المراحل في عملية اتخاذ القرارات ويستلزم فيها إتباع الخطوات التالية:

* وزن استحقاقات كل بديل * تخمين نتائج كل بديل * اختيار أفضل بديل.

4-4/ فترة تنفيذ القرار(طبق الحل): وفي هذه الفترة يجب على متخذ القرار القيام بتوجيه القائمين على تنفيذه بتبيان الدور المنوط بكل منهم، والموارد المتاحة للتنفيذ مع الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حتى يشعر المنفذون بان القرار من صنعهم بما ينعكس إيجابا في رفع أداء هؤلاء المنفذين وتحسنه.

ثانيا: البرمجة الخطية:

تعد البرمجة الخطية أحد الأساليب العلمية الحديثة لبحوث العمليات التي ساعدت وتساعد على اتخاذ القرار المناسب . وقد أسهم كل من الاقتصاديين والرياضيين في تطوير هذا الأسلوب الذي بدا ظهوره في عام 1920 على يد الاقتصادي الشهير "ليونتيف"، في تطويره لتحليل المدخلات والمخرجات، ثم تابع تطوره في عام 1947 على يد الرياضي الانجليزي "دانتزك G. Dantzig" الذي اكتشف طريقة السمبلكس Simplex التي تعد إحدى طرق الحل البرمجة الخطية

1/ تعريفها:

تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي حديث يستعمل أداة لإيجاد أفضل الاستعمالات للموارد المحدودة المتاحة لدى المنشاة.[4]

كما تعرف بأنها أسلوب رياضي يعتمد لمعالجة المشاكل الإدارية ومن ثم اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح أو الوصول بالتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.[5]

كما يمكن اعتبارها من لإحدى التقنيات الرياضية المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة وتبسيط المشكلات وحلها مثل توزيع الموارد المادية والبشرية المحدودة أحسن توزيع من أجل تحقيق اكبر ربح ممكن أو تخفيض التكاليف.

وبالتالي فإن أسلوب البرمجة الخطية كاف لإيجاد حلول لمشاكل اقتصادية متعددة تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة الممثلة بالمتغيرات التابعة والتي تتوقف على مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تكون بدورها موضعا لمجموعة من القيود مثل الأرباح، التكلفة، التوزيع..الخ.

واصطلاحا فغن كلمة **البرمجة** تعني الخطوات المنتظمة يدويا أو آليا للوصول إلى الحل الأمثل، أما لفظ **خطية،** فيشير إلى العلاقة الدالية بين متغيرات دالة الهدف أي تتغير قيم المخرجات تبعا لقيم المدخلات بنفس النسبة أو الاتجاه زيادة أو نقصانا.

2/ شروطها:

تشكل متطلبات البرمجة الخطية مجموعة من الخصائص والشروط التي يجب أن تتوفر في المشكلة حتى يمكن حلها بأسلوب البرمجة الخطية، ويمكن إعطاء هذه الشروط فيما يلي:[6]

- وجود هدف للمشكلة يكون واضحا ومحددا ويمكن التعبير عنه بأسلوب رياضي،
- وجود عدد من المتغيرات التي تتأثر بالقرارات المتخذة والتي يمكن زيادتها أو تخفيضها حسب الخطة المقترحة
- وجود قيود تستلزم عدم تجاوز الكميات المتاحة من الموارد أو توفر الحد الأدنى المطلوب منها وتظهر في شكل قيود رياضية خطية، وتكون على نوعين:

---

[4] حامد سعد نور الشمرتي، **" بحوث العمليات"** مفهوما وتطبيقا، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 09.
[5] منعم زمزير الموسوي، نفس المرجع، ص 53.
[6] محمد الفياض، عيسى قدادة، **"بحوث العمليات"**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2007، ص 35.

* تخلق الارتباط بين البدائل

* وتخلق قيدا على البدائل نفسها.

- توفر شرط عدم السلبية .

3/صياغة البرمجة الخطية

يقصد به تحويل المسالة من واقع نظري أو من تعبير أدبي إلى شكل رياضي واضح متضمن لعدد من المتغيرات له دالة هدف وعدد من القيود كما توضحه العلاقة التالية:

أ/ في حالة التعظيم

$$[Max] \quad Z = C1X1+C2X2+C3X3+\ldots\ldots\ldots+CnXn$$

$$S/C \quad \begin{cases} a11X1+a12X2+a13X3+\ldots\ldots+a1nXn \leq b1 \\ a21X1+a22X2+a23X3+\ldots\ldots+a2nXn \leq b2 \\ a31X1+a32X2+a33X3+\ldots\ldots+a3nXn \leq b3 \\ \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \\ \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \\ am1X1+am2X2+am3X3+\ldots\ldots+amnXn \leq bm \end{cases}$$

$$X1 \geq 0, X2 \geq 0, X3 \geq 0 \ldots\ldots\ldots, Xn \geq 0$$

ب/ في حالة التدنية

$$[Min] \quad Z = C1X1 + C2X2 + C3X3 + \ldots\ldots\ldots\ldots + CnXn$$

$$S/C \quad \begin{cases} a11X1 + a12X2 + a13X3 + \ldots\ldots + a1nXn \geq b1 \\ a21X1 + a22X2 + a23X3 + \ldots\ldots + a2nXn \geq b2 \\ a31X1 + a32X2 + a33X3 + \ldots\ldots + a3nXn \geq b3 \\ \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \\ \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \\ am1X1 + am2X2 + am3X3 + \ldots\ldots + amnXn \geq bm \end{cases}$$

$$X1 \geq 0, X2 \geq 0, X3 \geq 0 \ldots\ldots\ldots, Xn \geq 0$$

ويتم حل هذا البرنامج إما بيانيا أو باستعمال طريقة السمبلكس، بإيجاد قيم المتغيرات التي تعظم دالة الهدف أو تدنيها حسب الحالة، غير أن ما يجب معرفته هو أن الطريقة البيانية تقتصر فقط على البرامج ذات متغيرين فقط.

رابعا: واقع تطبيق البرمجة الخطية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في الواقع الجزائري، يمكن إبراز مدى تطبيق المؤسسات للبرمجة الخطية من خلال دراسات ميدانية قام بها مجموعة من الباحثين خلال ثلاث فترات توضح مدى اعتماد الأساليب الكمية في هاته المؤسسات:

الفترة ما قبل 1994

اعتمدت دراسات هذه الفترة على العناصر التالية: مدى وجود هذه الأساليب، حاجة المؤسسات إليها، أسباب التخلي عنها وآثار استخدامها في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:[7]

– التأخر الكبير في تطبيق الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار وهذا راجع إلى الأسباب التالية: ضعف كفاءة المسيرين، عدم تلاؤمها وفشل تطبيقها بالمؤسسات الجزائرية.

– خلط وعدم التفرقة بين طريقة العمل البسيطة وتقنيات التسيير مثل طرق التنبؤ والمحاسبة التحليلية.

– الوجود الشكلي لبعض التقنيات بالمؤسسات لكنه لا يتم التطبيق الفعلي لها.

الفترة ما قبل 1999

شملت هذه الدراسة عينة متكونة من عشرين (20) مؤسسة جزائرية شاركت في المعرض الثالث للإنتاج الوطني خلال شهر جويلية 1999.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:[8]

– استمرار المؤسسات الجزائرية في عدم تطبيقها للأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات حيث أن نسبة 87.5% منها لا تطبق بشكل أو بآخر طرق البرمجة الخطية في الإنتاج أو طرق التنبؤ لدراسة السوق وأن نسبة 56.25 % منها لا تطبق طرق الإنتاج لتحسين الجودة والكمية وتخفيض التكاليف.

– تركيز المؤسسات على تطبيق البرامج المعلوماتية فقط في المحاسبة العامة ولحساب الرواتب و الأجور وتسيير المخزون.

وبناء على نتائج هاتين الدراستين، يمكن القول أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تهتم بتطبيق البرمجة الخطية في إدارتها رغم تغير محيطها وتطور أساليب الإدارة وضرورة مسايرتها لهذه التطورات بغية تحسين أدائها وبالتالي البقاء والاستمرار.

---

[7] محمد سعيد أوكيل وآخرون، "**استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية** " – تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي–، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص ص. 202– 204.

[8] محمد بوتين، " **أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء** " واقع المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي – 2جوان 2003.

الفترة ما بعد 1999

ويبين واقع استخدام البرمجة الخطية من خلال الدراسات التي تناولت مدى تطبيق الأساليب الكمية في بعض المؤسسات الاقتصادية، أنه في المجالات الآتية:

– البشري، يتم استخدام بعض النسب كحوادث العمل وتكاليف التكوين، ... وغيرها. أي عدم تطبيق البرمجة الخطية لإدارة الأفراد واتخاذ قرارات من حيث تكوينهم وتحديد مصاريفهم.

– المالي، تتم إدارة الموارد المالية في شكل ميزانيات تقديرية وجداول حسابات النتائج وتطبيق المحاسبة العامة، ولا يعتمد بشكل فعلي على البرمجة الخطية لاتخاذ قرارات التمويل.

– التمويني، يتم إدارة المشتريات والمخزون أتوماتيكيا وفق برنامج معلوماتي، أي أنها لا تطبق البرمجة الخطية في تقدير الاحتياجات

– الإنتاجي، تتم إدارة الإنتاج حسب طاقتها الإنتاجية، فهي لا تطبق بعض تقنيات بحوث العمليات كالبرمجة الخطية لتخطيط الإنتاج،

– التسويقي، يتم إدارة المبيعات حسب الطاقة الإنتاجية للشركة، فهي لا تطبق تقنيات التنبؤ بالطلب كما لا يتم تحديد سعر البيع بدقة

معوقات تطبيق البرمجة الخطية في المؤسسة الجزائرية

وعلى الرغم من تنامي الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، إلا أن تطبيق البرمجة الخطية يواجه العديد من المعوقات لعل أهمها ما يأتي:

– عدم الاهتمام بالتطبيق الفعلي للبرمجة الخطية في التسيير؛

– عدم استعمال البرامج المعلوماتية لتسهيل تطبيق البرمجة الخطية باستثناء بعض البرامج في معالجة الأجور والمحاسبة العامة؛

– عدم تدريب الموارد البشرية في مجال تطبيق البرمجة الخطية؛

– عدم التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث التطبيقي أو الجامعات حول إمكانية تطبيق هذا الأسلوب.

خاتمة

تواجه المؤسسات الجزائرية متغيرات كثيرة تضطرها إلى تطوير أدائها من خلال استخدام أساليب تسييرية حديثة أهمها الأساليب الكمية بهدف تحقيق الفعالية الاقتصادية. ومن هنا يبرز دور استخدام البرمجة الخطية- كأحد الأساليب الكمية- في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية وتطويره، من خلال تقليص عدم التأكد وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المحيط، مما يؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية وبلوغها الأداء الأفضل.

لكن وعلى الرغم من تنامي الحاجة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، إلا أن تطبيق ذلك واجه ويواجه عديد المعوقات والتحديات، لذلك وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

- ضرورة تحسين مستوى أداء المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على الأساليب الكمية؛

- تطوير أساليب تسيير المؤسسة تماشيا مع تطورات محيطها؛

- مراجعة مدى التطبيق الفعلي للبرمجة الخطية في المؤسسة؛

- توسيع مجال استعمال البرامج المعلوماتية المتعلقة بالبرمجة الخطية والتي تساعد على الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة بالمؤسسة؛

- الانفتاح على المحيط الخارجي والتعاون مع الجامعات ومراكز البحث التطبيقي؛

- ضرورة تدريب الموارد البشرية على كيفية تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة الجزائرية.

المراجع

1/ جمال الدين لعويسات، "**عملية اتخاذ القرار**"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.

2/ حامد سعد نور الشمرتي، " **بحوث العمليات**" مفهوما وتطبيقا، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى .2010

3/ منعم زمزير الموسوي، "**بحوث العمليات**" مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.

4/ محمد الفياض، عيسى قدادة، "**بحوث العمليات**"، دار اليازوري، عمان الأردن، .2007

5/ محمد سعيد أوكيل وآخرون، "**استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية** " – تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي–، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص ص. 202- .204

6/ علي خلف، حجا حجة، " **اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عما ، .2004

7/ محمد بوتين، " **أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء** " واقع المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي – 2جوان 2003.